

LAS HABILIDADES GERENCIALES APLICADAS A LOS RECURSOS HUMANOS  
COMO FACTOR FUNDAMENTAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL DE SUMINISTROS NP 2014



Presentado Por:

LILIANA PATRICIA PINTOR RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
SEMINARIO DE GRADO  
BOGOTA, D.C, COLOMBIA  
2014

TRABAJO DE GRADO

LAS HABILIDADES GERENCIALES APLICADAS A LOS RECURSOS HUMANOS  
COMO FACTOR FUNDAMENTAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL DE SUMINISTROS NP 2014



Presentado Por:

LILIANA PATRICIA PINTOR RODRÍGUEZ.

Presentado a:

MIGUEL GARCÍA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BOGOTA, D.C, COLOMBIA

2014



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación empresarial en Colombia (Ley 905 de 2004) .....	11
---	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Distribución de personal ocupado por sector económico en Colombia al año 2012 .....	6
Figura 2 Total de ocupados a nivel nacional por sectores (Octubre-Diciembre 2012/2011) .....	7
Figura 3 Contribución anual a la generación de empleo por sectores económicos (octubre-diciembre 2012) .....	8
Figura 4 Personal ocupado en el comercio – MMCM Trimestral 2009 - 2012.....	8
Figura 5 Participación (%) Informalidad por rama de actividad (Trimestre octubre – diciembre 2012) .....	9
Figura 6 Crecimiento del PIB de Colombia con relación al PIB Arauca 2001 - 2011 .....	10

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como objetivo plantear el desarrollo, mejoramiento y aplicación de unas habilidades gerenciales específicas en la organización. Resaltando su importancia y el efecto que tendría en la gestión organizacional, en especial a través de los recursos humanos ayudando de esta manera con las falencias que se tienen dentro esta. Para esto es necesario realizar un recorrido por el sector terciario a nivel Colombia; así como también en el departamento de Arauca. Sector al cual pertenece la citada compañía y departamento en el que se encuentra ubicada y tiene su centro de operaciones, con el fin de resaltar el valor de este tipo de empresas, en cuanto a la contribución al desarrollo y crecimiento de un sector y un departamento.

A continuación, se hace una breve descripción de la empresa SUMINISTROS NP; la cual tiene dificultades en su gestión organizacional, como lo son: la organización y en especial en la comunicación que se tiene dentro de la compañía entre el gerente y sus colaboradores.

Posteriormente, analizaremos diferentes definiciones en lo que respecta a una organización y su estructura, abordando la gerencia y como ésta aporta a la organización; teniendo en cuenta las dimensiones de tiempo, luego se revisan las funciones de un gerente haciendo énfasis en la tercera de estas, la cual es dirigir el trabajo y los trabajadores, indagando directamente desde los recursos humanos en cómo hacer que se ejecute bien el trabajo. Así mismo incentivar a través de los factores motivacionales y la relevancia de que los trabajadores tengan conocimiento de la estructura, cultura y estrategia de la organización.

Finalmente se plantean unas habilidades gerenciales, abordadas directamente a problemas específicos, identificados junto con los tipos de competencias haciendo énfasis en las competencias sociales, como empowerment para la toma de

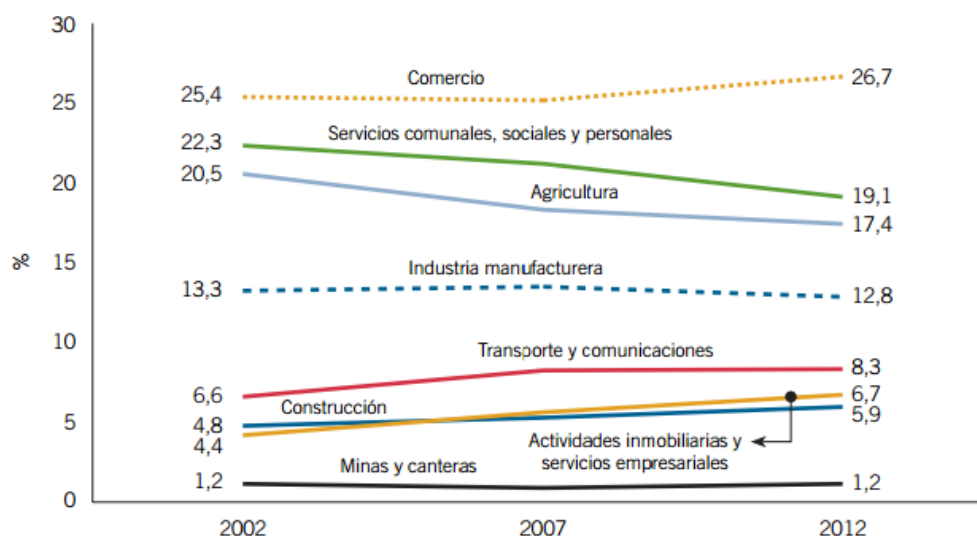
decisiones, el control promoviendo el autocontrol y la comunicación para evitar errores y originar la organización por parte de los trabajadores mejorando así la gestión de la organización.

## DESARROLLO

De acuerdo a lo anteriormente planteado, se analizan las habilidades gerenciales y los recursos humanos en la gestión organizacional. Así mismo como primera medida se realiza la siguiente contextualización para suministros NP.

### 1. Sector terciario o de servicios en Colombia

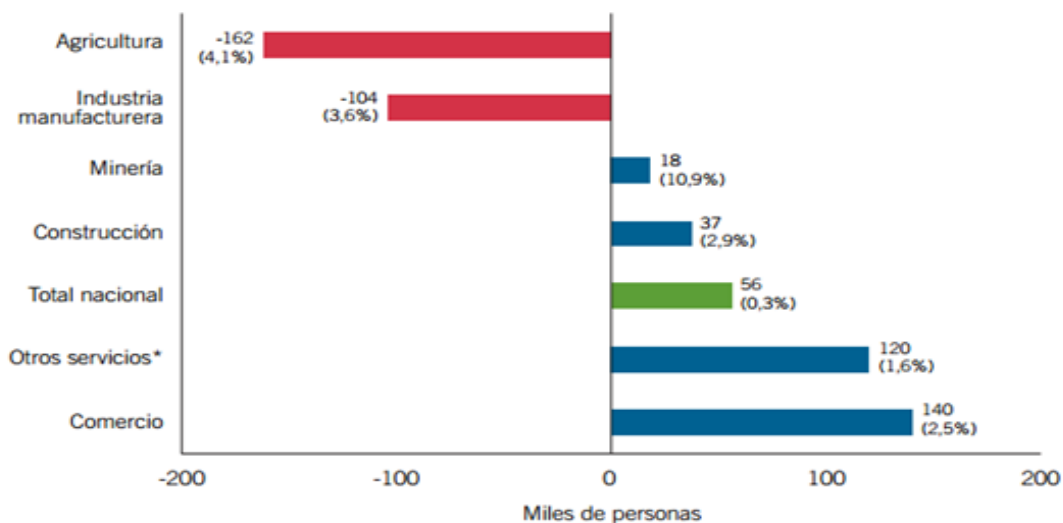
El sector terciario o de servicios en Colombia, teniendo en cuenta la división por subsectores económicos, se halla que el sector de comercio es el que mayor participación tiene con el 26,7% para el año 2012, así mismo presenta una tendencia de crecimiento progresivo durante los últimos cinco años. (Ver Figura 1)



**Figura 1 Distribución de personal ocupado por sector económico en Colombia al año 2012**

Fuente: DANE.

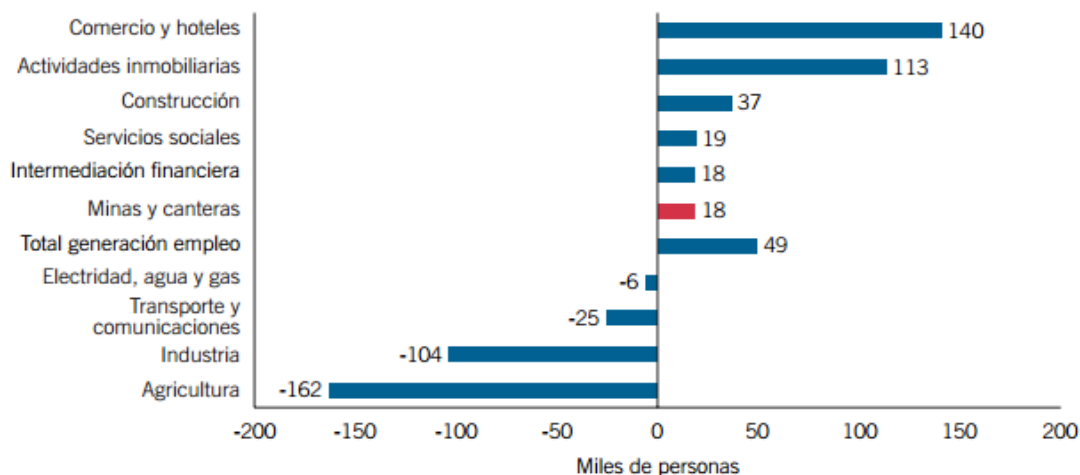
Es importante conocer como contribuye este sector en el desarrollo de la economía, teniendo en cuenta el último trimestre del 2012, con respecto al año inmediatamente anterior. El comercial tubo alrededor de 140.000 ocupados con un crecimiento del 2.5%, estando por encima del promedio nacional, puesto que otros sectores de la economía descendieron su personal ocupado. (Ver Figura 2 y 3).



**Figura 2 Total de ocupados a nivel nacional por sectores (Octubre-Diciembre 2012/2011)**

Fuente: DANE.

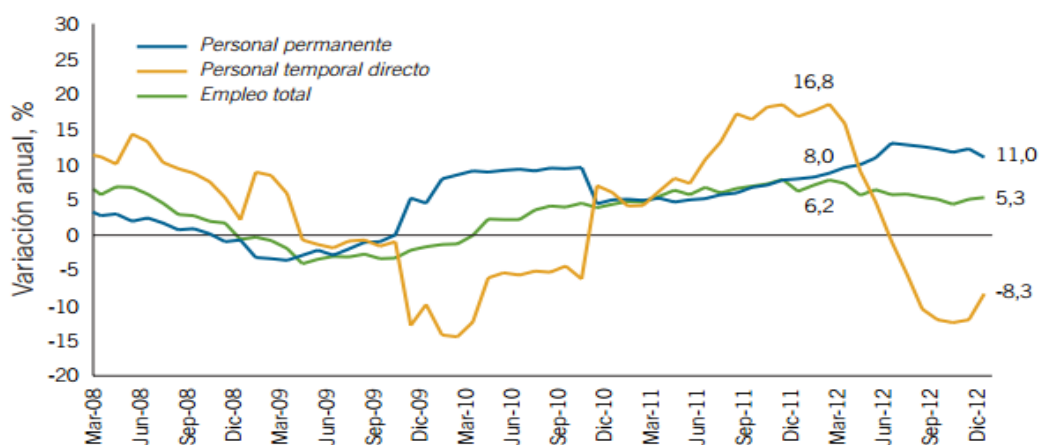
De esta manera, se puede decir que el sector del comercio es uno de los que mayor auge y crecimiento está teniendo dentro de la economía, lo cual es positivo ya que la empresa suministros NP, se encuentra dentro de este sector. Es importante recalcar que siendo este uno de los mayores generadores de empleo, brinda así un soporte para el desarrollo de la economía. (Ver Figura 2 y 3).



**Figura 3 Contribución anual a la generación de empleo por sectores económicos (octubre-diciembre 2012)**

Fuente: DANE - GEIH

Así mismo, dentro de ésta, según la GEIH (Gran Encuesta Integrada de Hogares), realizada por el DANE, Indica cómo se encuentra distribuido este personal ocupado, luego de un decrecimiento para diciembre del año 2010. Desde finales de éste y comienzos del 2011 se observa, que el personal permanente mantiene un crecimiento continuo en el 2012 con respecto al año anterior fue de 11%, en cuanto al personal temporal directo, tuvo un decadencia en -8,3%, por lo tanto, el total de empleo tuvo un aumento en 5.3% para el 2012. (Ver Figura 4)

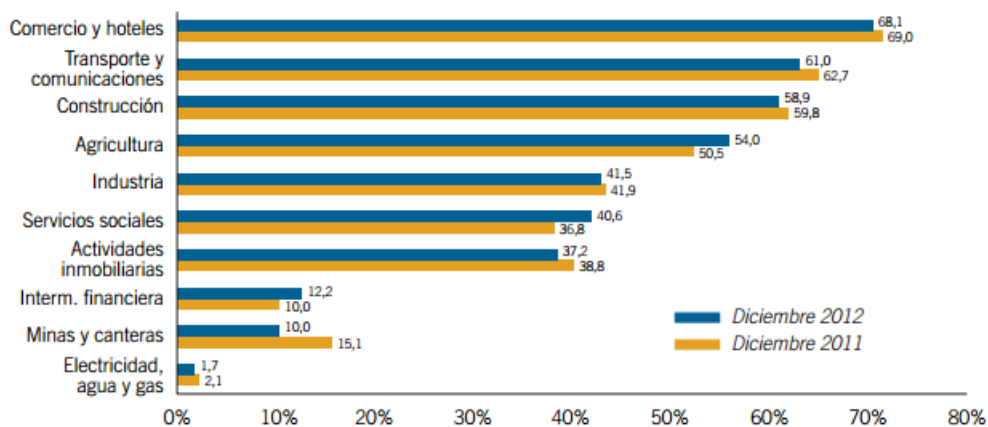


**Figura 4 Personal ocupado en el comercio – MMCM Trimestral 2009 - 2012**

Fuente: DANE – GEIH y Muestra Mensual de Comercio al por Menor



Dentro del personal ocupado del sector del comercio, también se muestra que este disminuyó, puesto que para el 2011 estaba en el 69% y para el 2012 termino con el 68.1% de participación, lo cual es relevante ya que esto permite que los trabajadores tengan unas condiciones estables y mínimas, pues éstas la informalidad no las brinda. (Ver Figura 5)



**Figura 5 Participación (%) Informalidad por rama de actividad (Trimestre octubre – diciembre 2012)**

Fuente: DANE – GEIH

### 1.1. Sector terciario o de servicios en el departamento de Arauca

Del mismo modo, se debe tener en cuenta cómo se encuentra el departamento de Arauca en términos económicos, lo que le da la importancia a este trabajo; puesto que mejorando la gestión organizacional de esta empresa, se puede difundir esta información y contribuir con el desarrollo de un sector económico también.

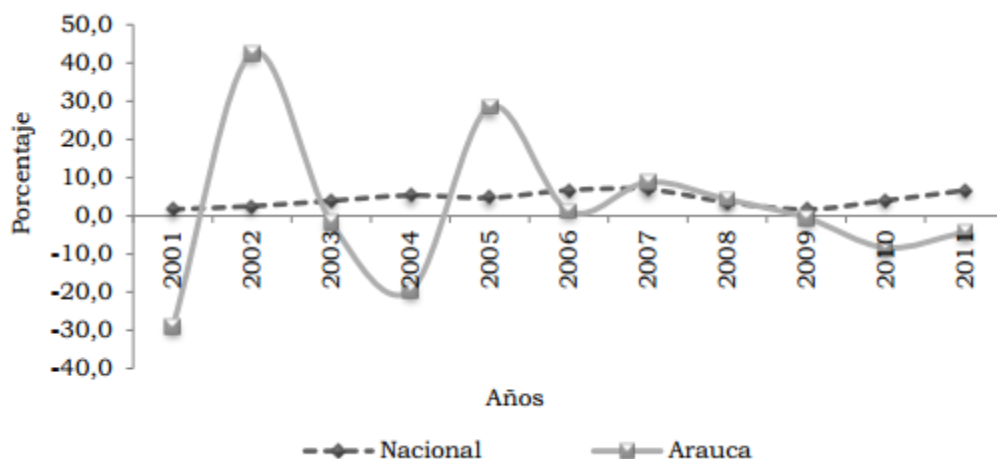
El Producto interno bruto (PIB), permite medir el nivel de la actividad productiva, así como su comportamiento, evolución y estructura económica. Durante el periodo 2007 - 2011, únicos registros encontrados, el comportamiento del PIB en

Arauca, muestra que para los últimos años su comportamiento ha decrecido, en el 2009 con 0.5%, para el 2010 en 8.4% y en 2011 con 4.3%.

Durante el año 2011, el PIB de Arauca presentó una variación de -4,3% con respecto al año anterior, específicamente, el comercio dentro del departamento representó 94 mil millones de pesos, su crecimiento fue de 8,2% y tuvo 1,6% de participación.

Teniendo en cuenta la gráfica, ésta muestra como el comportamiento del PIB en Arauca es volátil y tiene crecimientos y decrecimientos bruscos entre un año y otro, las oscilaciones fueron más pronunciadas con picos en 2002 (42,5%) y 2005 (28,5%), y con bajos crecimientos en 2001 (-29,1%) y 2004 (-19,7%) a comparación del comportamiento del PIB nacional, que se han presentado en rangos uniformes entre el 0%y el 10%.

Todo lo anterior se puede observar en la figura 6, la cual expone la relación entre el PIB de Colombia y el PIB en el departamento de Arauca desde el año 2001 al año 2011.



**Figura 6 Crecimiento del PIB de Colombia con relación al PIB Arauca 2001 - 2011**  
Fuente: DANE.

El sector terciario viene siendo el que mayor cantidad de empresas registra. Según la cámara de comercio, Arauca para el año 2011 la compañía Suministros NP se encuentra categorizada en el sector terciario de la economía araucana, el cual cuenta con una participación del 86% en el mercado (total empresas). El departamento tiene con 2672 empresas registradas, el 57% la componen las actividades de comercio y el 10% hoteles y restaurantes. La actividad comercial urbana presenta una participación de 1.698 registros, además de aquellos que se encuentran en la informalidad.

El sector terciario se ha caracterizado en especial por no ser precisamente generadores de empleo, sino que generalmente son atendidos por sus dueños o por algún miembro de su familia, aunque esto no se presente en todos los casos, pues también depende de su clasificación (Bancoldex, 2014). “En Colombia, el segmento empresarial está clasificado en microempresa pequeña, mediana o grande, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).”

**Tabla 1 Clasificación empresarial en Colombia (Ley 905 de 2004)**

<b>Tamaño</b>	<b>Activos Totales SMMLV</b>
Microempresa	Hasta 500
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000
Grande	Superior a 30.000
SMMLV para el año 2014 \$616.000	

Fuente: Bancoldex

Al finalizar el año 2011, el empresariado Araucano en la jurisdicción, reporta un crecimiento del 5% con respecto al año 2010, así mismo, el 81% de las empresas activas, se dieron gracias a renovaciones de registro y un 19% representado en nuevas matrículas; de igual manera el 92% de los matriculados lo hizo bajo la

figura legal S.A.S, el 7% Sociedades limitadas y el 1% Unipersonales. Por parte de las empresas renovadas el 60% de los empresarios mantiene la figura de Sociedad limitada, el 23.5% S.A.S, el 13% empresas Unipersonales, el 2.5% Sociedades Anónimas. Finalmente las empresas Asociativas de Trabajo ocupan el 1% (Camara de Comercio de Arauca, 2011).

El principal eje del comercio es el consumo de los productos de la canasta familiar. Se destaca el consumo de productos básicos como arroz, aceites y derivados, lácteos, carne, pescado, aves y productos de aseo en general, entre otros.

## **2. Descripción de Suministros NP**

Suministros Néstor Pintor, es una compañía colombiana con más de 7 años de experiencia en la distribución y comercialización de helados y productos complementarios, fue fundada por un emprendedor colombiano en febrero de 2007 en el departamento de Arauca.

La empresa, fue constituida con el propósito de brindar al sector de helados, una mejor atención y distribución a una marca ya posicionada en el mercado como la es CREM HELADO.

Sus actividades económicas, según la clasificación (Camara de Comercio, 2012) CIIU, (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), son: PRIMERO actividad principal 4724 Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco, en establecimientos especializados; SEGUNDO actividad secundaria 4723 Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados. TERCERO actividad adicional 4729 Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p., en establecimientos especializados.

## **2.1 Descripción del problema de Suministros NP**

Actualmente Suministros N.P, es una de las distribuidoras que ha logrado un 83.9% de participación en el departamento de Arauca, debido a que se ha basado en: La permanente evolución organizacional, comprender a los clientes y consumidores, volcando sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades y logrando una mejor distribución con rapidez, dinamismo y seguridad. Así mismo ha buscado ampliar su mercado a través de la diversificación de los productos a distribuir, como pollo crudo y papa pre cocida a pesar de que estos han generado mayores ingresos; a su vez se han incrementado los problemas en la gestión de la organización.

Por lo tanto la desorganización en los estados de cuentas de la empresa, hacen que estos no sean claros y como consecuencia hay perdida de dinero. Por otra parte las instrucciones a los trabajadores no son claras y las tareas realizadas tampoco son dirigidas por parte del gerente de la empresa, lo que ocasiona que se dejen de hacer labores importantes y generen tanto retrasos como problemas en la gestión administrativa.

Se busca encontrar las habilidades gerenciales que debe apropiar la gerencia de esta empresa, para que su gestión organizacional mejore y evite las pérdidas de recursos, dinero y tiempo; dando un direccionamiento a su gerente para la práctica de estas habilidades de manera efectiva en su empresa mostrándole todas las ventajas que le darían y como mejoraría el desempeño de la compañía.

Como primera medida, se indica que Suministros NP es entendida como una organización, (Gore & Dunlap, 2006, pág. 23) manifiesta que las organizaciones son grupos humanos estables que establecen sus propias reglas, las cuales tienen

distintos grados de formalización y explicitación<sup>1</sup>, (Etkin, 2011, pág. 79), considera que las organizaciones son sistemas complejos, que poseen un carácter socio técnico y adaptativo donde interactúan factores políticos, culturales, económicos y sociales.

Dicho de otro modo, la organización está comprendida por sus trabajadores, clientes, proveedores y dueños. Por esta razón es importante tener en cuenta la región en la que se encuentra establecida la empresa, la cual está ubicada en el departamento de Arauca, por lo tanto sus costumbres y cultura tienen características específicas que identifican a los habitantes de esta zona, en especial, aquellos aspectos que inciden en el bajo rendimiento de la empresa como lo son, los horarios de atención al público en los establecimientos de comercio, la falta de interés para trabajar, así como la ausencia de pro-actividad, su despreocupación por las responsabilidades, no existe sentido de pertenencia, no hay amabilidad (servicio al cliente), también el hecho de que el departamento al tener frontera con Venezuela, sus habitantes están vinculados a este país e importan sus costumbres como por ejemplo que estos quieren conseguir sus objetivos con el mínimo esfuerzo y a su vez se hace costosa su labor.

Comprendiendo la empresa como organización, se busca llegar a configurar por parte del gerente, una organización inteligente para que su gestión organizacional sea eficiente. “Las organizaciones inteligentes son organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.” (Senge P. , 1990, pág. 11),

---

<sup>1</sup> Hacer explícito. Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

En esencia, los gerentes deben evaluar todo el tiempo y sin importar los diferentes intereses que tengan los partícipes de una organización, estos deben adherirse y encaminarse en busca de un objetivo común y claro en donde toda la organización gane.

### **3. Los aspectos gerenciales**

Para (Aktouf, 1998) la gerencia conocida como tradicional o clásica significa la reunión, la fusión de lo que se espera de cada uno de los continuos expertos, según la necesidad del momento desde hace alrededor de dos siglos. Esta es "la sistematización al ritmo y medida de su respectiva aparición de las diferentes prácticas a las que los dirigentes recurrían para conducir sus negocios, rodeadas de toda clase de diferentes ciencia o que tiene pretensión científica". (Aktouf, 1998).

Entonces se trata de recopilar diferentes tipos de personas c/u de ellas con sus propios conocimientos, culturas y experiencias las cuales unidas entre sí generan una fuerza cinética; de esta manera se busca el desempeño adecuado de una organización, a través del equilibrio de las necesidades realizar su trabajo, así como también de mantener un nivel placentero entre la distribución y la motivación de las personas.

Lo que quiere decir, que el gerente debe direccionar a sus trabajadores para que trabajen en equipo, "los grupos informales [de interés y de amigos son alianzas informales], también ofrecen la oportunidad de que unas personas ejerzan poder sobre otras [...] Por consiguiente, las personas que tienen gran necesidad de poder pueden encontrar en el grupo un vehículo para satisfacerlas" (Stephen, 1993, pág. 296)

(Stephen, 1993), por esta razón el gerente debe ser el vínculo que incentive y proporcione las herramientas para que exista un trabajo en equipo, alcanzando así lo que (Stephen, 1993, págs. 319-320) explica: “la sinergia es un término usado en biología que se refiere a la acción de dos sustancias o más que produce un efecto diferente al de la suma individual de dichas sustancias. El concepto se puede usar para comprender los procesos de grupo”

(Senge P. , 1990, pág. 11), “una organización inteligente es aquella que se encuentra abierta al aprendizaje continuo y permanente adaptándose constantemente e incorporando nuevos desafíos para proyectar y recrear su futuro”, por lo tanto el empresario que asumió el reto a crear Suministros NP debe emprender a capacitarse y transmitir a sus colaboradores los conocimientos que enriquezcan a la organización, así mismo es vital que todos se comuniquen en el mismo lenguaje y por mismo canal, permitiendo una mejor comprensión de los mensajes, puesto que la comunicación es vital.

Por otra parte, estar a la vanguardia de los cambios que se generen por parte del entorno y que afecten o puedan afectar a la organización para prevenir o reaccionar a tiempo logrando que los impactos que dichos cambios generen y los cuales sean negativos, no afecten la organización y los positivos sean vistos como una oportunidad, pero para conseguirlo, se necesita la disposición de todo el personal para asumir los nuevos retos, y que se asuman los cambios que sean pertinentes y necesarios hacer a la organización en general.

Como es el caso de la inseguridad que presenta esta región por los grupos al margen de la ley, de quienes en cualquier momento se puede esperar cualquier suceso, ya que en varias oportunidades estos han dejado a este departamento y/o algunos de sus municipios sin electricidad, lo que le ha implicado a la empresa S.NP., actuar rápidamente evitando la pérdida de sus productos y los de sus clientes, pero por desafortunadamente no todas las veces los empleados están



dispuestos a colaborar en estas eventualidades que requieren de trabajo adicional, es entonces en estas situaciones en las que el gerente necesita tener habilidades que motiven y mantengan comprometidos a los trabajadores.

Por esta razón, es importante hablar de gerencia y sus aportes a la organización, (Drucker, 1974) sostiene que la gerencia, es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era, también habla de hacer productivos los capitales dentro de los cuales encontramos físicos/materiales, financieros, humanos y tecnológicos; es decir trabajar con eficiencia dichos recursos, por lo tanto define al gerente como alguien que dirige el trabajo de otros y que según puntualiza un dicho, “realiza su trabajo haciendo que otras personas realicen el suyo”, los gerentes deben orientar a sus colaboradores a hacer funciones específicas, para que cada uno de ellos asuman sus propias responsabilidades y esto haga que se trabaje en sinergia y se vean los resultados.

### **3.1 Dimensiones de tiempo**

Para Drucker la esencia de la empresa comercial y el principio vital que determina su naturaleza, es la realización económica, es decir, generar utilidades y crecimientos económicos por consiguiente este es uno de los factores que contribuye al crecimiento económico, como en este caso de un departamento.

De manera no muy profunda se hace la revisión de como la gerencia siempre tiene que considerar tanto el presente como el futuro a largo plazo, en realidad la dimensión tiempo es inherente a la gerencia porque ésta debe tomar decisiones para la acción, la cual tiene por objeto resultados futuros, actualmente, la compañía se encuentra en proceso de modernización de la infraestructura

pensando en el largo plazo así mismo la diversificación de los productos a distribuir y pasar de ser solo distribución a ser productora en este caso de hielo.

En primer lugar, el hecho de que el tiempo necesario para que fructifique una decisión y se demuestre su eficacia sea cada vez mayor, constituye la esencia del progreso económico y tecnológico. Es por esto que se está implementando nueva tecnología y además que sea sustentable, para evitar impactar el medio ambiente del departamento de Arauca de manera negativa. Y así, a su vez esta sea un factor más que aporte al desarrollo económico del departamento y el progreso de los trabajadores.

La segunda característica peculiar de la dimensión tiempo, es que la gerencia tiene que vivir siempre casi sola en el presente y en el futuro. Puede que el gerente obtenga diversas sugerencias, pero finalmente este es quien toma la decisión y único responsable de lo que le ocurra a la compañía y por su puesto es quien a su vez debe asumir el riesgo.

## **3.2 Funciones Gerenciales**

Entonces, Drucker plantea 3 principales funciones que deben tener los gerentes:

### **3.2.1. Dirección del negocio.**

La primera función: es para Drucker la dirección del negocio, lo que implica que la realización económica de la gerencia es un órgano económico, sin embargo, cada acto, cada decisión, cada deliberación de la gerencia tiene como primera dimensión una dimensión económica y como tarea el gerente debe dirigir un negocio lo cual tampoco es una cuestión de intuición o habilidad natural, de hecho sus elementos y requisitos pueden analizarse, pueden organizarse

sistemáticamente y son susceptibles de ser aprendidos por cualquiera que esté normalmente dotado.

La empresa es dirigida por su fundador quien es una persona empírica y todo lo ha desarrollado de acuerdo a su experiencia lo cual no quiere decir que este mal, todo lo contrario en un conocimiento muy valioso porque tiene la dimensión de como dirigir y manejar la empresa para que genere ingresos económicos, pero es fundamental que se inicie un proceso de complementación con la aplicación de conceptos teóricos organizando de manera sistemática en sus labores, ya que el primer deber de un negocio es sobrevivir y este es el principio cardinal de la economía comercial, en otras palabras no es llevar las ganancias al máximo, sino evitar las pérdidas, lo que indica que Suministros NP va por buen camino puesto que esta cuenta con una planta de energía que se tenía solo para emergencias y ahora se va a aprovechar este recurso lo que disminuye el valor del servicio de energía.

Por otra parte, el cuarto que se tenía se encontraba mal distribuido y además obsoleto y lo que se está haciendo es implementar cuartos mejor distribuidos optimizando el espacio y los cuales cuentan con más tecnología, mejorando los procesos de almacenaje, pues en ocasiones en una eventualidad había pérdida de producto, por la pérdida de frío ya que un producto congelado o que necesite refrigeración debe mantener a lo largo de su distribución la cadena de frío y si esta se rompe, es decir no mantiene el frío que debe contener para que garantice la calidad del producto, este se vuelve inservible, puesto que ha perdido su calidad.

### **3.2.2. Productividad de los recursos humanos y materiales.**

La segunda función de la gerencia es por lo tanto, convertir los recursos humanos y materiales en una empresa productiva. En otras palabras, esta es la función de dirigir a los trabajadores, así mismo la empresa debe ser capaz, por definición, de

producir más o mejor que todos los recursos que comprende, es decir debe ser un verdadero todo, mayor que la suma de sus partes.

Se debe entender la organización como un todo y que esta está comprendida por partes y que cada persona hace parte de la organización y estos también deben ser comprendidos como un todo, entonces el gerente debe comprender a sus colaboradores como individuos interdependientes pero a su vez debe encauzar a que son un todo y por esta razón deben trabajar en equipo.

La productividad, es aquel equilibrio de todos los factores de la producción que dará el mayor rendimiento con el menor esfuerzo, como lo es la flota de transporte, sus cuartos fríos y optimizando el espacio ahora se están instalando plantas de hielo, ya que el terreno en el que se tenía la mala distribución se desperdiciaba espacio.

Por ser su finalidad la creación del cliente, la empresa comercial tiene dos y solamente dos funciones básicas: comercialización e innovación y estas son las funciones del empresario, como se ha mencionado con anterioridad quien direcciona la organización es un empresario empírico y bajo este perfil ha desarrollado estas funciones básicas.

La innovación puede tener lugar en cualquiera de las fases del negocio, a lo largo de la historia de la empresa, esta se ha caracterizado por la implementación y/o modificación de varios de sus procesos, por dar un ejemplo la toma de pedido y su entrega en un lapso máximo de 3 horas, lo que significa que se hace una preventa y rapidez en la entrega, lo que forja que los clientes tengan disponibilidad inmediata de los productos que Suministros NP distribuye.

### **3.2.3. Dirección del trabajador y del trabajo.**

Dirección del trabajador y del trabajo, es entonces la función final de la gerencia, dirigir a los trabajadores y al trabajo, esto es por decir así el trabajo hay que hacerlo y el recurso para ello son los trabajadores, lo que implica considerar al ser humano como un recurso, de este mismo modo implica también considerar al recurso humano como seres humanos, que tienen a diferencia de todos los demás recursos, personalidad, ciudadanía, y control sobre sí. Trabajan, cuánto y cómo y en consecuencia necesitan motivo, participación, satisfacciones, incentivos y recompensas, conducirlo, estado y función. Y es la gerencia, y solamente ella, quien puede satisfacer tales necesidades debido a que la gerencia es el armonio animador de la empresa, entonces se habla de dirigir al trabajador en su trabajo, "organización", la estructura formal de la empresa.

Empezar a delegar funciones específicas y claras a sus colaboradores ya que ellos son un recurso que debe ser optimizado y si los trabajadores cometen errores de manera reiterada esto hace que se pierdan los recursos, por lo tanto implica detectar que factor motivador carece en el trabajador ,que le impide prestar mayor atención al desarrollo de su trabajo teniendo en cuenta al trabajador como ser, con su única personalidad, con emociones entre otros, puesto que "Administrar es hacer, es garantizar que las cosas se hagan; es encuadrar y motivar a los otros de modo que realicen lo que deben hacer". (Aktouf, 1998)

#### **3.2.3.1 Importancia de hacer bien el trabajo.**

Como dice (Drucker, 1976) hay actividades que no tendrían que realizarse si los responsables de otras las hicieran bien. Se refiere por ejemplo a ciertas tareas de enlace y de coordinación.

Entramos a plantear una de las sugerencias la cual es evitar procesos y tareas innecesarias que surgen en la mayoría de las veces tras cometerse un error, por ejemplo el hecho de pagar dos veces una misma factura por descuido y falta de control contable, lo que genera realizar procesos adicionales los cuales se hubiesen evitado si desde un comienzo se llevara un debido registro de cada movimiento de dinero de la compañía puesto, que el registro se lleva pero tiene falencias.

### **3.2.3.2. Toma de decisiones**

Por eso es que (Drucker, 1976) recomienda como uno de los criterios sobre dónde ubicar la toma de decisiones en una organización, que sean tomadas por aquéllos que están más cerca de la acción. Teniendo en cuenta esta aseveración se puede decir que es necesario dar así un empoderamiento a los trabajadores que están directamente en contacto con cada uno de los procesos para que sean ellos quienes también tomen decisiones que no solo se represente de manera momentánea sino hacia una prospectiva futura.

Dice (Drucker, 1976) que se dedica una gran cantidad de tiempo a la toma conjunta de la decisión, de manera que los participantes pueden plantear toda clase de cuestionamientos y de contribuciones. De esta manera todos los trabajadores participan y de quienes se pueden generar ideas que beneficien la compañía desde todos ámbitos, por esta razón (Drucker, 1976) dice que las empresas deben organizarse para que personas ordinarias realicen cosas extraordinarias. Si cada uno tiene claras sus responsabilidades y estos son motivados a cada día hacer mejor su trabajo, de ellos pueden resultar ideas de gran utilidad.

(Farrow, 1994) Hace unas recomendaciones sobre cómo los colaboradores pueden tomar responsabilidad de su continuación y de su destino en la empresa.

1. Pensar en sí mismos como si fueran una empresa. Véanse como proveedores de unos servicios que la empresa compra. Hacer un juego de roles con los trabajadores en donde adquieran el de que son compañía, por lo tanto deben siempre dar lo mejor de sí, ya que ninguna organización va a querer tener descontentos a sus clientes.
2. Definir el producto o servicio y tener muy claro cuál es su área de especialización, dejar claras las representaciones específicas de cada colaborador
3. El colaborador conozca su mercado meta y precise a quién le está vendiendo su producto, los trabajadores deben tener claro quiénes son los clientes de la empresa y como debe ser el trato.

Nadie conoce un puesto mejor que quien lo desempeña, una persona que ha desarrollado una labor o que ha por un tiempo considerado permanecido en el mismo cargo, le permite convertirse en experto por lo tanto conoce los puntos fuertes y débiles del proceso que pasa por sus manos o del cual hace parte.

### **3.2.3.3 Motivación**

Es importante tener en cuenta los factores que implica la motivación para los trabajadores y como pueden ser empleados en la compañía, optimizando así su productividad y compromiso con la empresa, cuando se habla de motivacionales se debe revisar cuales son las necesidades y de qué tipo son, (Maslow, 1970) conquistó algunos buenos gestores para clarificar la necesidad como motor o motivador, es muy conocida su famosa pirámide de jerarquización de necesidades, que empieza por las fisiológicas como la de comer, protegerse y vestirse, continúa por las necesidades de seguridad, para extenderse luego a las necesidades sociales y de afiliación y ultimar con las de autorrealización.

Recordemos que Maslow defiende que en tanto no se satisfaga razonablemente un nivel de necesidades inferior, no se activa el siguiente nivel, lo que también facilita el crecimiento a los trabajadores puesto que entre más sienta que suple sus necesidades sin importar el nivel en el que se encuentre, esto le impulsa a esforzarse más por conseguirlos, y sabe que haciendo bien su trabajo va a conservarlo, es importante, recalcar que los trabajadores de la empresa Suministros NP se encuentran en el primer nivel en las fisiológicas y sería interesante promoverlos a un siguiente nivel.

(Herzberg, 1967) Quien fue un poco más allá, dividió los factores que tienen carácter de satisfactores de necesidades en dos y habló de factores de mantenimiento y de motivadores propiamente dichos; los factores de mantenimiento son condiciones necesarias, no suficientes de la motivación.

Posiblemente es muy útil referirse a que Frederick Herzberg considera que el salario es un factor de mantenimiento, esto es, que si no es considerada adecuada a los ojos del trabajador, no puede haber motivación, pero que aumentarla por encima de ese nivel, no motiva adicionalmente.

Es importante visualizar e indagar de qué manera se percibe por parte del trabajador su remuneración, pero adicional a esto es necesario comprender que contribuirle de manera monetaria excediendo el valor de su labor no es motivo para que se comprometa más con sus responsabilidades y funciones.

#### ***3.2.3.4 Conocimiento de la Visión, estrategia y alineamiento organizacional***

Para ilustrar (Kaplan & Norton, 2000, pág. 400), quienes trazan que el alineamiento estratégico, es en donde toda la organización a través de tableros de



comando se encuentra comprometida y todos trabajan aportantes y acompasados sobre la misión y la visión pero fundamentalmente sobre las estrategias.

La estrategia, es una herramienta gerencial vital para establecer la alineación de la empresa, de tal forma que facilite la innovación y adecuación de la organización a las realidades del entorno competitivo. (Medina, 2004)

Lo que busca el gerente es llevar a la organización a ser competitiva dentro del sector en el que se mueve, el cual como se ha visto, este es uno de los que mayores crecimientos ha tenido en los últimos años.

Dentro del desarrollo organizacional, se encuentran las estrategias en donde (Drucker, 1976) sostiene que la estrategia es esencial, pero la estructura es una condición necesaria para el éxito de la empresa. Todo gerente debe tener clara su estrategia a hacer practicada en la organización lo que le conlleve conseguir sus objetivos, entonces Drucker plantea analogías sobre la estructura organizacional según la forma como se estructura un edificio, en donde cada cargo, departamento o colaborador forma parte de la estructura organizacional y por lo tanto, es de vital importancia tener presente que el personal cumpla con el perfil. Las actitudes, aptitudes y habilidades competitivas para el cargo que ocupa lo que hace más sólida esta estructura organizacional.

Es fundamental que los trabajadores conozcan la misión y visión de la organización, pero no precisamente la sepan de memoria, sino que la vivan y trabajen en pro de alcanzarla y vivir la misión como parte suya. Por lo tanto el gerente debe encaminar y verificar que sus colaboradores trabajen para alcanzarlas teniendo en cuenta cada una de las estrategias de la organización.

Que como finalidad se busca alcanzar un desarrollo organizacional óptimo para lo cual, (Warren, 1973) explica el concepto de desarrollo organizacional como “una

respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”. La idea es crear una propia identidad y cultura organizacional con la cual cada uno de las personas se identifiquen a través de esta, lo que implica más que cambiar es adquirir nuevos valores, creencias y actitudes que sean aptas para que la organización trabaje hacia una misma orientación y sobre todo en este momento en el que se encuentra la empresa, implementando nuevas tecnologías y generándose nuevos cambios en la organización.

No obstante y sin dejar de lado también, es cierto que las empresas bien organizadas son aburridas, dice (Drucker, 1976), así mismo se debe tener cuidado de esto ya que por ser estrictamente organizado, se convierta en una organización cuadrículada que impide el desarrollo de la creatividad de los colaboradores.

Por otra parte, a veces en la conducción de empresas conviene cambiar la secuencia “listos, apunten, fuego” y adoptar la de “listos, fuego, apunten”. (Peters, 1988) Lo que quiere decir que en ciertas ocasiones la compañía debe cambiar o reestructurar su método de operar.

Atreves de lo que según (Morrisey, 1996, pág. 109) llama pensamiento estratégico individual, el cual requiere la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones a futuro. Los gerentes deben contar con una serie de habilidades, las cuales varían según la escala en la organización pero en el caso de suministros NP se requieren las habilidades conceptuales, puesto se cuenta con los conocimientos técnicos del negocio.

#### **4. Habilidades gerenciales.**

(Albers, 1997) Señala que las cualidades de los gerentes exitosos no pueden considerarse como universales o absolutas, puesto que muchas pueden aplicarse, o no, de acuerdo a determinadas circunstancias específicas; el hecho de que un gerente cuente con las habilidades que le permitan direccionar una organización no quiere decir que todas estas deban aplicarle al tiempo pues éstas deben utilizarse en el momento y espacio adecuado y en una situación determinada.

(Alvarado, 1990), por su parte, establece que la combinación apropiada de habilidades varía a medida que el individuo avanza en la organización, mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto; así, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos.

##### **4.1 Competencias Gerenciales**

(Chávez Hernández, 2013) Expone tres bloques en los que se pueden clasificar las competencias gerenciales:

- Las competencias personales: Comprende Autoconocimiento, implica conocerse a sí mismo; Autodominio, habla de Inteligencia Emocional, Auto motivación y Auto administración, Capacidad de llevar orden personal en cuanto a tiempo y recursos, Desarrollo personal, como lo es expresarse con asertividad, Integridad y ética.
- Las competencias sociales:
  - a) Comunicación: “La habilidad comunicativa debe considerarse un fundamento para poder coordinar actividades y conducirse adecuadamente en los diferentes escenarios que enfrenta el personal de mando.”

b) Manejo del personal: “se trabaja con personas, las cuales presentan un abanico de caracteres, expectativas, actitudes y comportamientos que los hacen diferentes de acuerdo a la naturaleza y escenario del grupo; [...] es necesario ejercer la inteligencia emocional y empatía con cada uno de los individuos con los que se tenga contacto, además de ser íntegros y objetivos en todo momento”.

c) Motivación: “por lo que es importante saber crear un ambiente de confianza con el que se permitan alinear, orientar y dirigir las acciones necesarias para el cumplimiento de las expectativas y procesos que se vean involucrados, además de saber valorar y dar buen trato a cada persona con la que se interrelacione”.

d) Trabajo en equipo: saber involucrar y comprometer a toda persona con la que se tiene contacto en la cadena de servicio es un principio que permitirá desarrollar la habilidad de integrar la colaboración de los miembros hacia un fin común. Esta competencia, deja ver la necesidad de desarrollar capacidades que ayuden a diseñar, crear y administrar grupos cohesionados, coordinados y competentes en los que los resultados que se obtengan, sean adjudicados para todos.

- Las competencias de dirección: Autoridad, planeación y gestión, habilidad técnica, liderazgo y coaching empresarial.

#### **4.1.2 Competencias sociales:**

Se hace énfasis en las habilidades sociales pues, (Albers, 1997) cuando opina sobre gerentes con capacidad de líderes, afirma que poseen ciertas potencialidades y hace referencia a las Habilidades Sociales para la organización como aquellas que consisten en poseer un entendimiento digno de confianza de la naturaleza de la dinámica de la organización; es decir, la habilidad para permitir la participación de los miembros de la organización, entender la dinámica de la

organización lo que ha hecho que los colaboradores se involucren y hagan parte de la gestión organizacional a través de incentivar a la toma de decisiones.

“Los colaboradores deberán ser entrenados en cómo tomar mejores decisiones y sensibilizados para que vean la relación entre su trabajo y el de otras unidades y el de la empresa total”. (Senge P. , 1994) Es mostrar a los trabajadores como sus decisiones no solo repercuten en su trabajo sino en el de los demás, por eso lo importante de sus decisiones.

A continuación se enuncian otras habilidades gerenciales que debe considerar el gerente de SUMINISTROS NP, para mejorar su gestión organizacional a través de sus colaboradores.

#### ***4.1.2.1 Empowerment***

El empowerment de lo que trata, es de elevar el poder de acción de todos los miembros de la empresa, de conseguir que se sientan más responsables de lo que se les ha encargado, lo cual, según la teoría los hará sentirse más vinculados, más auto-realizados, elevará su creatividad y su entusiasmo, con un resultado global positivo en la eficacia de la empresa. Esta habilidad trasciende la vida en la empresa puesto que promueve en el trabajador sentido de responsabilidad, que vaya más allá del compromiso que le permita crear nuevos conocimientos, que ayude a conseguir el resultado de la organización.

#### ***4.1.2.2 Control***

(Bartlet & Ghoshal , May-June 1995) Discuten en ejercer el control a través de comportamientos internalizados, esto es romper con la creencia de que el control es una prerrogativa de los niveles superiores, en vista de que los que están cerca de la línea de operación no saben controlar y menos auto controlarse. Por lo tanto

promover el autocontrol por cada uno de los trabajadores sin necesidad de que sea el gerente quien los controle, pero es éste quien debe incentivar a los colaboradores para que ellos mismos lleven control de sus responsabilidades.

Para hablar de dirección se define a través de (Kreitner & Kinicki, 2003, pág. 8) quienes afirman que es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas, su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz, del mismo modo (Madrigal Torres, 2009, pág. 23) exponen que con la dirección se busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados.

#### **4.1.2.3 Comunicación**

Se hace exhaustiva la importancia de la comunicación desde los diferentes puntos de vista de diferentes autores, como lo son los siguientes:

(Baena Paz, 2005, pág. 8) Afirma que “la comunicación es la acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer.” Es claro que el gerente siendo a su vez el dueño de la compañía tiene una perspectiva de las cosas, pero al ser transmitidas en ocasiones no son entendidas por lo tanto sus colaboradores no pueden presentar una propuesta, situación que bien la complementan (Huerta & Rodríguez, 2006, pág. 78) en donde exponen que “La comunicación comprende la transferencia de significados, si no se ha transmitido información e ideas, la comunicación no se ha dado.”, por esta razón se encuentra que la habilidad con que requiere de ser desarrollada y mejorada por parte del gerente debe ser la comunicación.

Cuando se hablaba de percepción, se encuentra con que esta hace parte de las posibles obstrucciones que pueden ocurrir en la comunicación bien lo señalan

(Kreitner & Kinicki, 2003, pág. 300) con que “La comunicación es el intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos.” Lo que significa que si la percepción es diferente, puede decirse una cosa y entenderse otra completamente diferente.

Si bien lo que busca la comunicación es enviar información, también busca transmitir más allá que solo datos, también como sentimientos y valores, para que en los colaboradores crezca el sentido de pertenencia (Newstrom, 2007, pág. 45) describen que “La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra; es una forma de llegar a otro transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.” Así mismo (Fonseca Yerena, 2000, pág. 4) dice que se trata de "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"

## CONCLUSIONES

Es indispensable que se trabaje por parte del gerente la comunicación con los trabajadores, ya que la ausencia de ésta genera y promueve la desorganización de sus colaboradores afectando de manera negativa la gestión organizacional de Suministros NP.

Uno de las recomendaciones es que el gerente compruebe que los trabajadores comprendieron el mensaje, puesto que bien es cierto se dice que hay dos tipos de silencio en el que no se dice nada y en el que no se hace entender el mensaje.

El gerente debe ser más asertivo a la hora de dar instrucciones lo cual evita que se cometan continuamente errores, mostrando como trasciende hacer bien las cosas en la gestión organizacional.

Es igualmente importante evaluar los factores motivacionales de los trabajadores y su estado, para saber si ellos se encuentran satisfechos o no, y de esta forma tomar medidas con respecto a los incentivos para las personas que trabajan en la organización, supliendo sus necesidades buscando que estos estén más comprometidos con la compañía.

Desarrollar y brindar empoderamiento a los trabajadores llevando a cabo actividades que promuevan la toma de decisiones acertadas en ellos, puesto que en ocasiones el gerente no está en el momento cuando se presentan eventualidades, por lo tanto es necesario que los que se encuentren a cargo en su ausencia tengan la capacidad de enfrentar la situación a través de las decisiones que ellos tomen.



Es importante reconocer a los trabajadores como parte de los recursos de la organización, tratarlos y entenderlos como tal, como seres humanos que contienen en su ser diferentes personalidades, emociones, valores y principios.

Aprovechar y potencializar la experticia de los trabajadores según su puesto de trabajo y sus funciones a desempeñar, lo que le permite convertirse en experto y esto hace que la gestión organizacional se encuentre en armonía con todas las áreas de la compañía.

Es conveniente controlar a los trabajadores y la realización de su trabajo, para supervisar que se esté llevando a cabalidad pero sobre todo, se debe incitar el desarrollo del autocontrol por parte de cada uno de los colaboradores de la organización, es decir que ellos mismos se responsabilicen de sus obligaciones sin necesidad de que este el gerente revisando todo el tiempo su labor.

Luego de que cada uno de los colaboradores tenga clara cada una sus responsabilidades y funciones es conveniente entrar en la búsqueda del trabajo en equipo entre ellos, dirigiéndolos hacia un mismo objetivo creando una cultura organizacional pues esto hace que todos trabajen y vayan hacia un mismo lugar.

Es vital que Suministros NP adopte las sugerencias aquí dadas ya que es una promotora del crecimiento no solo económico, sino también social de un departamento que ha sido lesionado por factores de violencia, así mismo, contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que trabajan para la empresa, por otra parte al trabajar el gerente de la mano de sus colaboradores la empresa va a crecer.

Suministros NP debe continuar, proyectándose al largo plazo y con el mejoramiento sucesivo de la infraestructura de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O. (1998). *La Administración entre la Tradición y la Renovación* (Segunda Edición ed.). Ca1i: Universidad del Valle. Gaetan Morin Editeur.
- Albers, H. (1997). *Principios de Organización y dirección* (Segunda Edición ed.). México, México: Ediciones Ciencia y técnica, S. A.
- Alvarado, J. (1990). *El gerente en las Organizaciones del futuro* (Primera Edición ed.). Venezuela: Ediciones UPEL.
- Baena Paz, G. (2005). *Comunicación y liderazgo*. México: Publicaciones Cultural.
- Bancoldex. (2014). *Bancoldex*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de <http://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Clasificaci%C3%B3n-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- Bartlet, C. A., & Ghoshal, S. (May-June 1995). *Changing the role of top management: Beyond systems to people*. Harvard Business Review.
- Camara de Comercio. (Marzo de 2012). *Camara de comercio*. Recuperado el 13 de Mayo de 2014, de [http://camara.ccb.org.co/documentos/11510\\_ciudane4.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/11510_ciudane4.pdf)
- Camara de Comercio de Arauca. (2011). *Balance Económico Arauca*.
- Chávez Hernández, N. (21 de 01 de 2013). *degerencia.com*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de <http://www.degerencia.com/articulo/una-aproximacion-a-las-competencias-gerenciales-elementales>
- DANE - Banco de la Republica. (Septiembre de 2013). *Informe de Coyuntura Económica Regional*. (D. -B. Republica, Ed.) Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_arauca\\_2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_arauca_2012.pdf)
- Drucker, P. (1974). *La Gerencia De Empresas* (Séptima Edición ed.). Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Drucker, P. (1976). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas* (2ª edición ed.). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Drucker, P. (1999). *Managing oneself*. Harvard Business Review.

- Etkin, J. (2011). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. (Primera Edición ed.). Buenos Aires: Argentina: Granica.
- Farrow, V. (1994). A manager's career in the new economy. *Fortune*, 129(7), 68 - 70.
- Fonseca Yerena, M. d. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica* (Primera Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Gore, E., & Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y organización: una lectura educativa de teorías de organización*. (Primera Edición ed.). Buenos Aires: Argentina: Granica.
- Herzberg, F. (1967). *The motivation to work* John Wiley. Nueva York.
- Huerta, J. J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2003). *Comportamiento de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. México: MacGraw-Hill.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality* Harper and Row. Nueva York.
- Medina, M. (2004). Reacción Gerencial 2003. *Artículo científico presentado para la asignatura Alta Gerencia Corporativa*. Doctorado de Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Ministerio del Trabajo. (2013). *Estudio de Perfil Productivo Rural y Urbano del Municipio de Arauca*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo., Arauca. Arauca: Red Ormet.
- Morrissey, G. L. (1996). *Planeación a largo plazo: creando su propia estrategia*. México: Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (duodécima edición ed.). México: McGraw-Hill interamericana.
- Peters, T. (1988). *En busca de la excelencia empresarial*. Estados Unidos: Warner Books.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

- Senge, P. (1994). *The fifth discipline fieldbook* Doubleday. USA.
- Stephen, R. (1993). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentce – Hall Hispanoamericana.
- Warren, B. (1973). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano S.A.