

FORTALECIMIENTO DE UNA EMPRESA DIDÁCTICA MEDIANTE EL DISEÑO  
Y FORMULACIÓN DE SU PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Jaime Andrés Rendón Posada

Universidad de la Sabana  
Facultad de Psicología  
Pasantía Social  
Instituto Técnico Luis Orjuela  
Chía, Junio de 2007

## Resumen

En los últimos años se ha implementado a nivel de Latinoamérica programas donde se incluyen a los estudiantes de media vocacional a proyectos de creación y liderazgo de empresa, con el propósito de brindarles una formación laboral desde la educación que reciben. En Colombia, este programa se conoce con el nombre de “Proyectos Productivos” que además de formación, busca dar solución a problemáticas sociales que se presentan dentro de las poblaciones beneficiadas. Es así como el Instituto Técnico Luís Orjuela, ubicado en el municipio de Zipaquirá, se hace beneficiario de una planta de soya con el fin de convertirse en un proyecto autosostenible que pueda beneficiar a los estudiantes a partir de la producción de alimentos a base de soya. La Empresa Didáctica Laborando es el resultado del diseño, construcción e implementación de la planeación estratégica de la planta desde la participación social como estrategia para involucrar a la comunidad educativa en un proceso activo de trabajo grupal, que permitiera empoderar a los estudiantes del nuevo recurso con el que cuenta la Institución y generar autosostenibilidad al proyecto.

Este artículo se compone de dos partes, a continuación se presentará la primera y la segunda la realizarán Ángela María Chaparro Alba y Esperanza Sánchez Blanco.

Palabras Claves: Proyectos productivos, proyectos autosostenibles, empoderamiento, planeación estratégica, táctica.

## Abstract

“Proyectos Productivos” or “Productive Projects” is a program that has been developed during the last years in Latin America, it’s program in which the students of middle school are involved for projects of creating and leading enterprise with the aim of giving them a vision of work from the education they are receiving. In Colombia this program, other than giving education is willing to solve the social problems that are shown in the population that receives the benefits. This is how the Technical Institute Luis Orjuela, located in the city of Zipaquirá, became beneficiary of a soya plant with the goal of turning in a self-sustainable project that could be of benefit for the students from the production of soya based food. The didactic enterprise “Laborando” or “Working” is the result of the design, construction and implementation of the strategic scheme of the plant from the social participation like strategy to involve to the educational community in an active process of grupal work, that allows the students of the new resource with the one that counts the Institution and to generate self-sustainability to the project.

This article has two parts, this is the first part and the second one is going to be done by the students Angela María Chaparro Alba and Esperanza Sánchez Blanco.

Key words: Productive projects, self-sustainable projects, empowerment, strategic scheme, tactics.

## FORTALECIMIENTO DE UNA EMPRESA DIDÁCTICA MEDIANTE EL DISEÑO Y FORMULACIÓN DE SU PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los proyectos productivos según el Ministerio de Industria y Comercio (2006), tienen como propósito establecer una base económica local y regional, que genere ingresos estables a campesinos y comunidades a partir del uso de recursos naturales. Entidades del estado como El Plan Colombia desarrolla regionalmente proyectos y programas de desarrollo de procesos productivos que busca promover y facilitar el desarrollo de actividades económicas y ambientalmente sostenibles que proporcionen a la población, alternativas para mejorar el nivel de ingreso y su calidad de vida en el mediano y largo plazo.

En primera instancia, la Acción Social del Gobierno plantea que los proyectos productivos cuentan con la participación activa de la comunidad, desde la identificación, diseño y gestión hasta su ejecución y control. De esta manera, serán el resultado de procesos de concertación, a partir de los cuales se sentarán las bases de la organización empresarial comunitaria que se encargará de la ejecución parcial o total de los mismos. En un segundo aspecto, los proyectos deberán atender a criterios de sostenibilidad social, económica, ambiental e institucional, alrededor de productos que se ajusten a las características propias de las regiones y que cuenten con una adecuada capacitación productiva, agropecuaria, agroindustrial y administrativa, de acuerdo con las necesidades particulares de cada uno de ellos.

Finalmente, un elemento fundamental para el desarrollo de los procesos productivos será el establecimiento de alianzas estratégicas entre pequeños productores, empresas privadas, asociaciones de productores, comercializadores y el Gobierno en sus distintos niveles, teniendo como objetivo principal la conformación de un marco integral para los proyectos que permita difundir el uso de técnicas modernas de producción, almacenamiento, comercialización y mercadeo, así como poder incorporar mecanismos novedosos de financiación (que involucren a los sectores público y privado), asistencia técnica y organización empresarial, privilegiando el crecimiento empresarial.

De estas alianzas estratégicas, la Gobernación de Cundinamarca en conjunto con el Club Rotario sede Los Laureles, realizaron un análisis de las problemáticas y necesidades de las instituciones del departamento para ceder una planta de producción a una institución educativa con dos objetivos fundamentales, el primero poder dar

solución a una problemática de la población beneficiada y el segundo, que la planta llegue a ser autosostenible.

Mediante concurso, la planta fue cedida al Colegio Instituto Técnico Luís Orjuela en el año 2005, al cumplir con un contrato de comodato, diligenciado por medio de la Alcaldía municipal de Zipaquirá que brinda más garantías al proyecto; un formato de aplicación que contiene los datos generales de la institución como su localización, personería jurídica, una breve descripción de la problemática, una lista de trescientas personas beneficiadas y el nombre de quince personas líderes que se responsabilicen del proceso, dentro de las cuales se incluyen las personas que van a donar su trabajo para el funcionamiento de la planta; por último el director de proyecto debe incluir una descripción de las metas del proyecto y se debe garantizar un compromiso de funcionamiento de la planta durante un periodo mínimo de un año. La institución está situada en el municipio de Zipaquirá y que cuenta en este momento con cinco sedes: Sede Mariscal Sucre, Sede San Antonio, Sede Rafael Pombo y la sede El Cedro, en la que se ubicó la planta de soya por ser la única sede donde funciona la formación media vocacional y la básica secundaria, encargados del manejo y administración de la planta.

La planta se denominó Empresa Didáctica LABORANDO, debido a que ha servido para estructurar un aprendizaje práctico de las dos modalidades que maneja el Instituto Técnico. Las modalidades incluyen Procesamiento de Alimentos y Gestión Contable y Empresarial. Igualmente, implementa el modelo educativo que maneja el Instituto, el cual se basa en el modelo Social-Cognitivo, que propone el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades e intereses del estudiante. Tal desarrollo está influenciado por la sociedad, por la colectividad donde el trabajo productivo y la educación están íntimamente unidos para garantizar a los estudiantes el fundamento de la práctica para la formación científica de las nuevas generaciones. Por esta razón, el objetivo del colegio, es permitir que los estudiantes aprendan a aprender, donde puedan poner en práctica los conocimientos adquiridos en la institución.

Los estudiantes que participan dentro de la empresa son escogidos por su rendimiento académico, los cinco mejores estudiantes de noveno (9°), décimo (10°) y once (11°) grado, son los participantes dentro de las diferentes actividades y cargos que se desempeñan en ella. Los dos últimos grados (décimo y once), están además divididos según la modalidad de bachillerato que escogieron, es decir, ya sea la de Procesamiento de Alimentos o la de Gestión Contable y Empresarial.

Actualmente, la forma en que se desarrollan los objetivos requeridos por la Gobernación es la siguiente: con respecto a que la empresa sea autosostenible, los estudiantes deben cumplir semanalmente con tres jornadas de producción; lo que producen, lo venden en la cafetería del instituto, en un punto de venta que instalan cuando hay ferias o eventos y por pedido. De esta forma alcanzan a tener lo básico para comprar los insumos necesarios para continuar con la producción de la siguiente jornada. Por otro lado, en referencia al segundo objetivo, la Gobernación decidió que los productos implementaran y apoyaran la alimentación de la comunidad estudiantil, por presentar indicios de desnutrición dentro de la población. Para ello, la coordinadora de la sede El Cedro, semanalmente saca de la producción una cantidad tanto de masa como de leche de soya, para repartir en las cafeterías de las diferentes sedes y que sean estos suministrados para todos los estudiantes en la hora del almuerzo.

Por ser la prioridad del Instituto Técnico conseguir estos objetivos en el inicio de la planta, no se desarrolló la adecuada planeación de la estructura de la empresa. En este momento los estudiantes además de estar divididos por modalidad en los casos de décimo y once grado, han sido divididos por departamentos que cumplen con las actividades más importantes de la empresa. Estos departamentos son el Financiero, Creativo, de Producción y de Recursos Humanos. En cada uno de ellos se establecieron una serie de funciones, que los estudiantes no conocen claramente, por ello, la mayoría de los estudiantes repiten funciones aunque estén en diferentes departamentos. Además, la empresa no cuenta en este momento con una misión y visión específica del proyecto y en cuanto a su razón social, logo y eslogan, solo hay un esbozo que en algunos casos, por motivos de publicidad, han tenido que adoptar el del Instituto.

En consideración con lo anterior, el propósito de la intervención realizada en el Instituto, consistía en poder implementar una estrategia que permitiera diseñar y construir la planeación estratégica de la empresa, para así dar continuidad y sostenibilidad al proyecto productivo. Sin embargo esta herramienta debería incluir a toda la comunidad educativa por ser un proyecto institucional, en especial, hacía los estudiantes involucrados directamente con el manejo y el trabajo dentro de la planta, ya que ellos mantenían una participación pasiva dentro de la misma al no conocer bien sus funciones y roles, y al no haber un reconocimiento por parte de la Institución de su trabajo. De esta forma se mantiene la idea de generar procesos de aprendizaje en la comunidad, donde se desarrolle cierta autonomía y se mantengan los procesos de transformación más allá de la presencia de los directivos involucrados (Montero, 2003).

En un primer momento apoyado desde la psicología social, se debe entender cómo se conforman los grupos, teniendo en cuenta los elementos básicos, de los cuales se pueda estructurar el trabajo desde la empresa. Según Paulus citado por Baron y Birne (1998), un grupo consiste en dos o más personas que comparten metas comunes, tiene una relación estable, son en cierto sentido interdependientes y perciben que en realidad forman parte de un grupo. Dentro de los elementos que él considera como básicos dentro de su conformación, refiere aspectos como que los individuos tengan que interactuar con los demás, directa o indirectamente; que su relación sea relativamente estable, persistiendo durante periodos de tiempo apreciables; que los individuos involucrados deben compartir algunas metas que todos desean alcanzar; que sus interacciones deben de estar estructuradas de algún modo y sobre todo, que las personas involucradas reconozcan que forman parte de un grupo.

Es allí donde se involucra un componente importante dentro de la sostenibilidad que pueda tener el proyecto y que se refiere principalmente al empoderamiento que se pueda generar en los estudiantes hacia la empresa. El empoderamiento se desarrolla a partir de cómo las personas en su que hacer diario pueden asumir el control de las situaciones, partiendo de sus habilidades, talentos, compromiso, conocimiento del campo en que se desempeña, estados de ánimo y posibilidades del momento. (Chiavenato, 2002). La conformación de grupos y el empoderamiento están íntimamente relacionados, en la medida que en ambos aspectos se tiene como objetivo principal el logro de un objetivo propuesto. El grupo ayuda a satisfacer importantes necesidades psicológicas y sociales, que en gran medida brindan una sensación de pertenencia (Baron y Birne, 1998). Se trata entonces de enriquecer de forma especial todos aquellos aspectos relacionados con la motivación de las personas, para que se desarrolle y se dote de poder a aquellas personas capaces y comprometidas con el logro de algún objetivo. Los seres humanos se pueden comprometer de dos maneras: interna y externa; ambos tipos de compromiso son valiosos pero sólo el compromiso interno refuerza el empoderamiento, ya que este es el que se basa en las motivaciones o razones propias al individuo, por tanto sólo habrá comprometimiento cuando las personas participen en el planteamiento conjunto de los objetivos a alcanzar (Chiavenato, 2002).

La población con que se trabajó fue de aproximadamente de veinticinco alumnos de los grados noveno, décimo y once del colegio departamental Luis Orjuela ubicado en Zipaquirá, los cuáles tenían la posibilidad de hacer parte de la empresa didáctica por su buen desempeño académico, además se contó con el constante apoyo de varias personas

y personal docente de la institución como lo fueron la rectora, la coordinadora de disciplina y la profesora de alimentos quien a su vez era quien supervisaba y coordinaba toda la elaboración de los productos.

Para poder cumplir con los objetivos planteados en el proyecto la metodología a seguir con los estudiantes fue la elaboración de la planeación estratégica que diera como resultado el portafolio, la cual cumplió con las siguientes fases las cuales se irán describiendo y definiendo a continuación como parte del soporte dentro del cual se generó todo el desenvolvimiento del proyecto empresarial:

### Departamentalización

La departamentalización es un medio para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano, lo cual sólo puede lograrse, según Gulick, cuando se reúnen en la misma unidad todos los que están ejecutando “el mismo trabajo, en el mismo proceso, para la misma clientela, en el mismo lugar”. Además Gulick también señala que cuando cualquiera de los factores previamente mencionados varía, es necesario hacer una selección para determinar cuál de ellos debe tener prelación en la delimitación de lo que es y de lo que no es homogéneo y por lo tanto debe ser combinable”. Así, según Gulick, citado por Chiavenato, los cuatro factores de la departamentalización son:

Organización por objetivo: de acuerdo con el producto o servicio.

Organización por proceso: de acuerdo con la función o el tipo de trabajo por desempeñar.

Organización por clientela: de acuerdo con el tipo de personas para quienes se ejecuta el trabajo.

Organización por área geográfica: de acuerdo con la región atendida por la organización, o donde se realiza el trabajo

En el fondo la departamentalización consiste en seleccionar diversas modalidades para homogeneizar las actividades, agrupando por departamentos o divisiones los componentes de la organización.

Como otra de las fases que se trabajaron dentro del proyecto LABORANDO fue el establecimiento de los objetivos como pasos previos a la planeación estratégica era

importante tener en cuenta ciertas circunstancias que las empresas suelen afrontar mientras se le da un orden a cada uno de los objetivos.

### Jerarquía de los objetivos

Según Chiavenato como las organizaciones siempre persiguen más de un objetivo, surge el problema de cuál o cuáles de los objetivos, según la importancia, pertinencia o prioridad de su contribución a la organización como totalidad. Cada organización tiene implícita o explícitamente, su jerarquía de objetivos. En general, los objetivos organizacionales están por encima de los departamentales, y éstos están por encima de los operacionales.

La jerarquía de objetivos de una organización puede experimentar innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes. Algunos objetivos pueden entorpecer la consecución de otros, mientras otros pueden facilitarla, lo cual provoca el efecto sinérgico. Para que la jerarquía de objetivos pueda establecerse con eficiencia, es necesario tomar las siguientes precauciones: Charles H. Granger, citado por Chiavenato, (p415, 416).

Los objetivos no necesitan reflejar las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa, aunque deben ser compatibles con éstas.

Los objetivos deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general.

Los objetivos deben considerar la necesidad de varias alternativas para su ejecución, así como la eficiencia relativa y el costo de cada una de ellas.

Los objetivos deben comunicarse a todos los interesados para que cada cual comprenda metas de la respectiva función y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa.

Los objetivos deben ser reexaminados y reformulados con periodicidad para actualizarlos de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.



Después de haber tenido en cuenta las precauciones previamente mencionadas para establecer un adecuado nivel de relevancia para cada uno de los objetivos se podía empezar a trabajar sobre dos aspectos que en sí iban estructurando y generando así un mayor engranaje en todo el desarrollo del proyecto como lo eran:

### Planeación Estratégica y Planeación Táctica

Una vez escogidos y fijados los objetivos organizacionales que deban alcanzarse, es decir, los objetivos globales de la empresa, el siguiente paso, consiste en establecer la estrategia empresarial que se utilizará para conseguirlos de la mejor manera, y definir cuáles son las tácticas que pueden ayudar a implementar mejor la estrategia adoptada. (Chiavenato, 1999).

A su vez podemos mencionar un aspecto que va muy relacionado con la estrategia como lo es la táctica pero es fundamental hacer la diferenciación de cada uno de los conceptos como lo señala Chiavenato: En primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades, aisladamente), pues busca alcanzar los objetivos por departamento.

La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultaneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos alargo plazo, mientras que táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa. (p416,417).

Una vez obtenida la claridad enfocada a la diferencia que enmarca a cada uno de los dos conceptos como lo son el de táctica y estrategia se podía ya entrar más a fondo en la planeación estratégica para definir así de una mejor manera la forma de conseguir el principal objetivo como lo era el desarrollo y elaboración final del portafolio de los diferentes productos que se trabajan en la planta

### Planeación Estratégica

Según Chiavenato (1999), la empresa selecciona entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

Formulación de objetivos organizacionales.

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa. ¿Qué tenemos en la empresa?

Análisis del entorno. ¿Qué hay en el ambiente?

Formulación de alternativas estratégicas. ¿Qué hacer? ¿Cómo hacer compatibles las variables involucradas?

*Formulación de objetivos organizacionales:* En esta primera fase, la empresa determina los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y la prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

*Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa:* Esta fase consiste en un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno generalmente implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

*Análisis del entorno:* Se realiza un análisis de las condiciones externas que rodean la empresa y le imponen retos y oportunidades. Tal análisis generalmente abarca:

Mercados atendidos por la empresa, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.

La competencia, es decir, las empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes o consumidores o los mismos recursos.

Factores externos, como coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, jurídicas, etc, que afecten la sociedad y las empresas establecidas.

*Formulación de alternativas estratégicas:* En esta cuarta fase de la planeación estratégica se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta las condiciones internas y las condiciones externas de la empresa. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

La planeación estratégica de una empresa se refiere al producto (bienes que la empresa produce o servicios que presta) o al mercado (donde la empresa coloca sus productos o bienes o donde presta sus servicios).

Con todos estos elementos (objetivos organizacionales, análisis de condiciones internas, análisis de las condiciones externas y alternativas estratégicas), la empresa está en condiciones de preparar su planeación estratégica, que debe especificar a qué punto pretende llegar la empresa en el futuro y cómo se propone hacerlo, a partir del presente. La planeación estratégica debe contemplar decisiones sobre el futuro de la empresa. Las principales decisiones contenidas en una planeación estratégica son las siguientes:

Objetivos organizacionales globales que la empresa pretende alcanzar a largo plazo y su desdoblamiento en objetivos por departamento, detallados para cada uno de sus departamentos o unidades.

Las actividades seleccionadas, es decir, los productos (bienes o servicios) que la empresa quiere ofrecer.

El mercado previsto por la empresa: consumidores o clientes que la empresa pretende atender con sus productos.

Las utilidades esperadas en cada una de sus actividades.

Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades (mantener el producto actual, desarrollar el producto actual, introducir nuevos productos).

Alternativas estratégicas en cuanto al mercado (mantener el mercado actual, mayor penetración en el mercado actual, desarrollar nuevos mercados).

Interacción vertical orientada hacia los proveedores de recursos o integración horizontal hacia los consumidores o clientes finales.

Nuevas inversiones en recursos ( materiales, financieros, máquinas y equipos, recursos humanos, tecnología, etc.) para innovación (cambios) o para crecimiento (expansión).

Como plan a seguir dentro del desarrollo de este proyecto empresarial sería de vital importancia para su futuro sostenimiento y mejoramiento continuo tener en cuenta el desarrollo de los planes tácticos ya que estos irían encaminados a trabajar de manera más específica en cada una de las áreas de forma táctica y coherente con los diferentes objetivos encaminados a la planeación estratégica como método de consecución de resultados.

### Desarrollo de Planes Tácticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos, es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas o planes tácticos. Es necesario que éstos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Los planes tácticos se refieren a las principales áreas de acción; es decir, para la planeación estratégica se establecen los planes tácticos en las diferentes áreas como: Planeación de nuevos procesos, Planeación y desarrollo del producto / mercado, planeación y desarrollo de recursos y Planeación de operaciones, que a su vez pasan a los Planes operacionales los cuales las diferentes áreas previamente mencionadas convierten en Planes detallados para el posterior establecimiento de los Objetivos de cada gerente de departamento y finalmente se alcancen los objetivos por departamento. Para que los planes tácticos puedan implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se desdoble en otros planes operacionales más específicos. Mientras la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional es más y se refiere al corto plazo.

De acuerdo a la teoría y a los resultados encontrados durante el desarrollo del proyecto podemos decir que en gran medida se pudo ejecutar la misma como soporte práctico; pero debido a las condiciones y circunstancias de la misma empresa ciertos aspectos no eran directamente aplicables o se aplicaban pero tal vez de una manera más apresurada por la misma limitación del tiempo; como por ejemplo los plazos que se deben conceder y establecer para ciertos conceptos como mencionábamos anteriormente con respecto a la planeación táctica y al plan operacional. Con respecto a la limitación del tiempo el desarrollo de los planes tácticos no se pudo ejecutar pero sirven como paso a seguir dentro de la dinámica que debe mantener el proyecto. De modo similar pero referente a la poca aplicabilidad ocurrió con el análisis de entorno en lo que se refiere como vimos anteriormente a los factores externos como la coyuntura económica, tendencias sociales, culturales, jurídicas que afecten la sociedad y las empresas establecidas. A pesar de esto, fue fundamental tener en cuenta la base y la forma de ir constituyendo la planeación estratégica y la estrategia como tal a partir de las diferentes tácticas es decir estableciendo todo un proceso desde sus fases iniciales como lo fueron tanto la misma consecución de la planta de soya, como la convocatoria y conformación de los diferentes departamentos para el desempeño de la empresa hasta llegar a ciertos objetivos como lo son: la continuidad del proyecto y el portafolio de servicios, para así, poder generar un mayor impacto tanto de los nuevos clientes como de los ya existentes y por ende tener mejores resultados para la población beneficiada y a su vez pensar en beneficiar a una población cada vez mayor.

### Referencias

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel del recurso humano en las organizaciones*, Bogotá, D.C Mc Graw – Hill Interamericana
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Ed Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.
- Granger, C.H., (1964). “*The Hierarchy of Objectives*”, en Harvard Business Review,
- Gulick, Luther y Lyndall F. Urnick (orgs.), (1937). *Papers on the Science of Administration*, Columbia University, Institute of Public Administration.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre la comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Editorial Piados.