

# ECONÓMICAS & Administrativas

## 173 PROFESIONALES INGRESAN A LAS ESPECIALIZACIONES



*Día de inducción Especializaciones*

Especialización	Hombres	Mujeres
Gerencia Estratégica	25	25
Gerencia Comercial	12	20
Gerencia de Producción y Operaciones	11	11
Finanzas y Negocios Internacionales	15	16
Gerencia del Servicio	3	6
Finanzas y Mercado de Capitales	8	
Gestión humana	4	17
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>95</b>



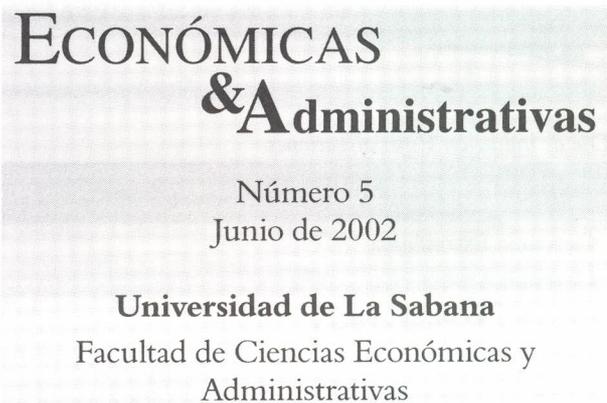
# Encuentro Nacional de Investigadores



El pasado 6 de mayo se realizó en las instalaciones nuestra universidad el Primer Encuentro Nacional de los Investigadores que adelantan el proyecto “Estudios de Caso sobre el Proceso de Innovación, sus Determinantes e Impacto en la Industria Manufacturera Colombiana”. El proyecto promovido por el Observatorio de Ciencia y Tecnología y con el patrocinio de Colciencias cuenta con la participación de investigadores de once universidades del ámbito nacional entre los cuales se encuentran los docentes de la facultad de ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de la Sabana: Cesar Bernal, Mario Martínez, Rafael Ricardo y Álvaro Turriago. El propósito de este proyecto es identificar los factores que posibilitan o impiden la innovación en algunas empresas colombianas que han sido identificadas como innovadoras en sentido amplio y en sentido estricto, así como las características del proceso de innovación y su impacto. De esta forma, el proyecto está

orientado a estudiar la manera como se logra la innovación y el efecto que ésta tiene sobre el desempeño general de la empresa.

El encuentro permitió que los investigadores de las diferentes universidades del país intercambiaran puntos de vista sobre el proyecto, reflexionaran sobre el trabajo que se ha venido desarrollando durante el último año y establecieran tareas para las etapas siguientes. Entre otros aspectos tratados en el encuentro, se discutieron el marco teórico y metodológico desarrollado, las características de la población que se va a estudiar y cuáles fueron los criterios de selección, los avances en algunos de los casos desarrollados hasta el momento y el cronograma de trabajo y responsables para la siguiente etapa.



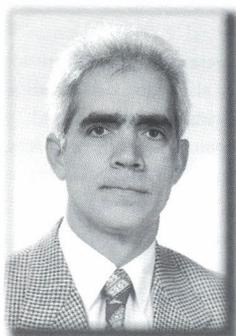
## Consejo Editorial

Hernán Darío Sierra

Pilar Fajardo

Diana Maritza Achury

# Evolución de los enfoques gerenciales



Autor:  
Rafael Ricardo Bray  
Título:  
Licenciado en Filosofía  
Magister en Administración  
Master of Artes

## Introducción

Este artículo pretende mostrar la evolución de los enfoques más reconocidos sobre la gerencia de organizaciones. Primero, se plantean definiciones de lo que se entiende por *organización* y por *gerencia*, toda vez que la existencia de organizaciones justifica el ejercicio de la gerencia. Luego se describen los diversos enfoques desde el modelo funcional de Henri Fayol hasta el enfoque de comportamientos y habilidades de Robbins y Hunsaker. Se privilegia este enfoque, ya que se concentra en las habilidades específicas de la efectividad gerencial y, en especial, en las habilidades gerenciales interpersonales. Al final, se hace una reflexión sobre las implicaciones de esta revisión para la formación de gerentes.

## Qué es una organización

Para Robbins y Coulter, una *organización* es una agrupación deliberada de personas para el logro de un propósito específico. El propósito o misión se expresa en un conjunto de objetivos que la organización espera alcanzar. De otro lado, se requieren personas para realizar el trabajo necesario para lograr los objetivos. Además, se diseñan e implementan una estructura y una tecnología para que las personas puedan realizar su trabajo. El propósito o misión ha de responder a demandas que se derivan de necesidades de personas, grupos y otras organizaciones presentes en el entorno de la respectiva organización.

## Qué es la gerencia

De acuerdo con Duncan, *gerencia* es la coordinación de recursos humanos y no humanos en función del logro de los objetivos organizacionales, de tal manera que sea aceptable para la sociedad. Los elementos esenciales de esta definición son:

1. *Coordinación*. Sin los gerentes las organizaciones serían como una reunión de muchos individuos trabajando cada uno por su propia cuenta. Cuando las máquinas y los seres humanos comenzaron a lograr niveles progresivamente superiores de especialización, se hizo necesaria la gerencia para coordinar las diversas tareas y operaciones.
2. *Objetivos organizacionales*. El foco de la gerencia son los objetivos organizacionales. Los objetivos no siempre están dados, por lo que el desarrollo de acuerdos o consensos sobre ellos es un rol de la gerencia.

3. *Sociedad*. La gerencia se origina en una amplia matriz cultural, y como todas las instituciones sociales, se debe ejercer de forma que sea aceptable a la cultura y a la sociedad en la cual se presenta. Tanto las organizaciones como la gerencia han de tener legitimidad o reconocimiento social.

La gerencia debe realizarse con eficiencia, o sea, minimizando el costo por concepto de recursos, y con eficacia, es decir, logrando los objetivos.

## El enfoque funcional de la gerencia

Henri Fayol (1949) desarrolló la primera visión integral de la gerencia que incluye las funciones que ella desempeña –planificación (previsión), organización, dirección, coordinación y control–. Esta visión se conoció como la perspectiva funcional o de proceso de la gerencia.

El *negocio* de una organización, según Fayol, consiste de seis clases de actividades: actividades técnicas, como la manufactura y la producción; actividades comerciales, tales como compras, ventas e intercambio; y actividades financieras, que incluyen la búsqueda de las mejores fuentes de capital. Las buenas operaciones técnicas, comerciales y financieras desarrollan los recursos que requieren protección y seguridad. De esta manera, se hicieron necesarios tres tipos adicionales de actividades: las actividades de seguridad, para proteger los recursos en casos de incendio, robo, inundaciones y desorden social; las actividades contables que incluyen la recolección de datos y la presentación de informes y estadísticas financieras; y las actividades gerenciales que involucran la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

En la actualidad, la mayoría de los textos de gerencia o administración se sigue organizando en torno a las funciones o actividades gerenciales o administrativas planteadas por Fayol, aunque éstas se han reducido a cuatro: planificación, organización, dirección o liderazgo y control.

De acuerdo con Robbins y Coulter, la *planificación* está a cargo del proceso de definir los objetivos, establecer una estrategia para alcanzarlos y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades; la *organización* se refiere al proceso de establecer las tareas que es necesario realizar, quién las llevará a cabo, cómo habrán de agruparse estas mismas tareas, quién rendirá cuentas a quién, y en qué nivel se tomarán las decisiones. Al ejercer la función de dirección o liderazgo, los gerentes motivan a los subordinados, dirigen sus actividades, seleccionan canales de comunicación eficaces o resuelven conflictos entre personas, grupos y equipos de trabajo. En la etapa de control, los gerentes vigilan el buen desempeño o rendimiento de la organización y sus miembros para asegurarse de que todo funcione correctamente. El desempeño se compara con las metas establecidas y se establecen correcciones, si es del caso. Este proceso de vigilar, comparar y corregir se conoce como la *función de control*.

## El enfoque de los roles gerenciales

Según Mintzberg, la mejor forma de describir lo que hacen los gerentes es observar los roles que desempeñan en su trabajo.

Los gerentes desempeñan 10 roles diferentes que están muy relacionados entre sí. Los roles representan categorías específicas del comportamiento gerencial en función de las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

#### **Roles interpersonales**

Esta categoría involucra al gerente en el desarrollo de relaciones con otras personas y grupos, y directamente influye en su status y autoridad. Con frecuencia, el gerente actúa como figura destacada en actos ceremoniales y simbólicos. Igualmente, se espera que el gerente sea líder al inspirar y motivar a otras personas y garantizarles actividades de selección y entrenamiento efectivos. En otras ocasiones, el gerente es un enlace que forma vínculos y redes con individuos y grupos externos que le proveen favores y comunicación.

#### **Roles informacionales**

Esta categoría comprende la recepción y transmisión de información. El gerente es el monitor o centro nervioso del flujo de información interna y externa. De esta manera, busca obtener una comprensión profunda de la organización y de su entorno. En el rol de diseminador, transmite a los miembros información externa o interna. Una vez recibe la información, el gerente la comparte selectivamente y decide quién se debe beneficiar más directamente de ella. Al desempeñar el rol de portavoz o vocero, el gerente transmite información hacia el exterior sobre planes, políticas, acciones y resultados, y hace de experto sobre la industria de su organización.

#### **Roles decisionales**

En su rol de empresario el gerente busca oportunidades en la organización y el entorno, inicia proyectos de mejoramiento para introducir cambios y supervisa el diseño e implementación de proyectos. Este rol demanda tomar los riesgos necesarios para tener éxito en un negocio competitivo. Al actuar como controlador de perturbaciones, el gerente debe aplicar medidas correctivas al descubrir desviaciones frente a los objetivos organizacionales. Finalmente, en su rol de asignador de recursos, el gerente es responsable de otorgar recursos de toda clase entre usos alternativos.

No obstante la validez de las categorías de roles, señalan Robbins y Coulter, el enfoque funcional o de proceso gerencial sigue siendo la forma más útil de expresar de manera conceptual el trabajo del gerente. En efecto, las funciones clásicas proporcionan métodos claros y definidos para clasificar las muchas actividades que realizan los gerentes y las técnicas que aplican en términos de las funciones que realizan para lograr metas. De otra parte, los roles propuestos por Mintzberg pueden reconciliarse en buena medida con las funciones. Por ejemplo, la asignación de recursos forma parte de la planificación y los tres roles interpersonales son elementos componentes de la función de dirección o liderazgo.

#### **El enfoque de los comportamientos y las habilidades**

En diversos estudios sobre la práctica gerencial se ha establecido que alrededor de cincuenta y un comportamientos caracterizan al gerente efectivo. Estos comportamientos deben ir acompañados de la motivación para gerenciar y de un conjunto de habilidades específicas requeridas para implementarlos efectivamente.

#### **Los comportamientos gerenciales**

Por un proceso de agregación, los investigadores han resumido

los cincuenta y un comportamientos de la gerencia efectiva en seis conjuntos:

1. *Control del entorno organizacional y de sus recursos.* Este conjunto de comportamientos incluye la capacidad de ser proactivo y de adelantarse a los cambios del entorno organizacional, tanto en la planeación estratégica a largo plazo como en la toma de decisiones cotidianas. También comprende la fundamentación de las decisiones gerenciales sobre el uso de recursos en un conocimiento claro, actualizado y preciso de los objetivos estratégicos organizacionales.
2. *Organización y coordinación.* El gerente organiza los comportamientos de sus colaboradores alrededor de las tareas clave para la efectividad y competitividad organizacional, y luego coordina las relaciones interdependientes entre tareas, cargos y unidades estructurales para lograr la misión y las metas comunes.
3. *Manejo de la información.* Este conjunto de comportamientos abarca el uso efectivo y oportuno de la información y de los canales de comunicación para identificar los problemas críticos, comprender el entorno organizacional cambiante, y tomar a tiempo decisiones efectivas.
4. *Impulso al crecimiento y desarrollo personal.* El gerente fomenta su propio crecimiento y desarrollo personal, lo mismo que el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores a través del aprendizaje continuo en el trabajo.
5. *Motivación de los colaboradores y manejo de conflictos.* El gerente diseña, implementa y mejora continuamente sistemas organizacionales de motivación, de tal manera que los empleados se sientan atraídos y comprometidos a realizar excelentemente su trabajo, y al mismo tiempo elimina o reduce al mínimo los conflictos que puedan inhibir la plena motivación de los colaboradores.
6. *Solución de problemas estratégicos.* El gerente se hace responsable de sus propias decisiones y se asegura de que los colaboradores usen efectivamente sus habilidades para la toma de decisiones en función de la visión, e inspirados por ésta, la misión y los objetivos estratégicos.

#### **La motivación para gerenciar**

El deseo de ser gerente es otro factor decisivo que influye en la efectividad gerencial. Los investigadores han encontrado siete componentes que conforman la motivación para gerenciar:

1. *Aceptación de la autoridad.* Se expresa en el reconocimiento y la legitimación de la autoridad de los superiores en la jerarquía organizacional.
2. *Juegos competitivos.* El gerente manifiesta su interés en competir con sus iguales en juegos y deportes.
3. *Situaciones competitivas.* Al gerente le gusta y busca competir mientras realiza actividades ocupacionales o de trabajo.
4. *Asertividad.* Se expresa en la actuación personal activa y autoafirmativa.
5. *Imposición de la autoridad.* El gerente se siente cómodo al dar órdenes y al utilizar las sanciones mientras busca influir en otros.
6. *Visibilidad social.* El gerente se destaca en el grupo de una manera única y altamente visible.
7. *Funciones rutinarias.* El gerente desempeña a gusto las actividades asociadas con el trabajo gerencial.



### Las habilidades gerenciales

Además del conocimiento de los comportamientos y de la motivación para realizarlos, el gerente debe poseer las habilidades apropiadas para implementarlos de manera efectiva. Robert L. Katz planteó que los gerentes necesitan tres tipos esenciales de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales.

1. **Habilidades conceptuales.** Se refieren a la capacidad mental para coordinar todos los intereses y actividades organizacionales. El gerente ha de tener la capacidad de contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades; también de visualizar cómo encaja la organización en su entorno. Estas habilidades son esenciales para la toma de decisiones. Todos los gerentes necesitan de estas habilidades, pero según Katz, se vuelven más importantes a medida a que se asciende a las posiciones gerenciales más altas.
2. **Habilidades humanas.** Tienen que ver con la capacidad de entender, trabajar con, y motivar a las personas, tanto individualmente como en grupos. Según Katz, estas habilidades conservan la misma importancia tanto en los niveles más altos como más bajos de la gerencia.
3. **Habilidades técnicas.** Se expresan en el uso de herramientas, procedimientos y técnicas de un campo especializado; por ejemplo, finanzas, marketing, producción, sistemas de información, recursos humanos, etc. De acuerdo con Katz, estas habilidades se vuelven menos importantes a medida que se avanza hacia los niveles gerenciales más altos, pero aún los más altos gerentes requieren cierto dominio de la especialidad técnica de la organización.
4. **Habilidades políticas.** Se relacionan con la capacidad para mejorar la posición propia, construir una base sólida de poder, y establecer conexiones apropiadas con actores influyentes en la toma de decisiones. Este cuarto conjunto de habilidades es un aporte de Robbins y Hunsaker a la propuesta original de Katz.

De conformidad con Robbins y Hunsaker, para ser efectivos, los gerentes han de ser competentes en estos cuatro conjuntos de habilidades. Para estos autores, las habilidades humanas y políticas son –por naturaleza– interpersonales y constituyen el núcleo de la efectividad gerencial.

### Qué es una habilidad

Para Robbins y Hunsaker, una *habilidad* es la capacidad de demostrar un sistema y una secuencia comportamental que se relaciona funcionalmente con el logro de una meta de desempeño. Una acción no constituye una habilidad. Por ejemplo, escribir mensajes o comunicaciones claras es una habilidad. Las personas que poseen esta habilidad conocen la secuencia particular de acciones necesarias para proponer un proyecto o sintetizar un informe o reporte. En efecto, pueden separar las ideas primarias de las secundarias y organizar sus pensamientos de manera lógica. Sin embargo, ninguna de estas acciones es en sí misma una habilidad. Por el contrario, una habilidad es un sistema comportamental que se puede aplicar a varias situaciones. Para lograr la competencia en una habilidad, el gerente necesita comprenderla tanto conceptual como comportamentalmente; tener oportunidades para practicarla; recibir retroinformación sobre su desempeño de esa habilidad; y practicarla lo suficiente para que se integre en su repertorio comportamental.

De acuerdo con varios estudios, la inmensa mayoría de los egresados de las escuelas de administración posee una competencia

deficiente en las habilidades gerenciales interpersonales. Al respecto, numerosos estudios han tratado de identificar las habilidades interpersonales críticas para la efectividad gerencial. No obstante las variaciones en terminología, en la mayoría de las listas se destacan las siguientes habilidades:

- a. Escuchar
- b. Fijar objetivos y metas
- c. Suministrar retroinformación
- d. Facultar a personas (*Empowering*)
- e. Entrenar (*Coaching*)
- f. Entrevistar
- g. Persuadir
- h. Hacer política (*Politicking*)
- i. Dirigir reuniones de trabajo
- j. Resolver conflictos
- k. Negociar
- l. Desarrollar equipos (*Team Building*)

Según Robbins y Hunsaker, éstas son las habilidades gerenciales interpersonales que la mayoría de los expertos encuentra en los gerentes efectivos y que los gerentes en formación necesitan desarrollar y convertir en competencias. Según estos autores, “así como los cirujanos competentes necesitan tanto una comprensión aceptable del funcionamiento del cuerpo humano como habilidades quirúrgicas adquiridas en la práctica y la experiencia, de la misma manera, los gerentes competentes necesitan una comprensión adecuada de la conducta humana y la oportunidad de perfeccionar sus habilidades interpersonales a través de la práctica y de la experiencia”.

### Implicaciones para la formación de gerentes

Cada enfoque revisado representó históricamente un aporte decisivo para la comprensión teórica y el ejercicio práctico de la gerencia y conserva su vigencia relativa. En efecto, más que opuestos, en realidad son enfoques complementarios tanto para la formación de gerentes como para el ejercicio profesional. Sin embargo, el enfoque de competencias y habilidades responde mejor a las exigencias actuales que centran los resultados del proceso de formación en el logro de las competencias y habilidades críticas para el éxito profesional.

Respecto a este último enfoque, parece que en nuestro medio, lo mismo que en Estados Unidos, los programas de formación de gerentes tienden a privilegiar el desarrollo de habilidades técnicas frente a la adquisición de habilidades conceptuales e interpersonales. Aún más, si bien los gerentes con formación universitaria distan de haber alcanzado un desarrollo excelente de sus habilidades conceptuales, las deficiencias son más dramáticas en comparación con las habilidades interpersonales. En consecuencia, al revisar los planes de formación de gerentes, sin descuidar la importancia de las habilidades técnicas, sería indispensable prestar especial atención a las habilidades conceptuales e interpersonales.

En conclusión, este enfoque de las competencias y habilidades, propuesto por Robbins y Hunsaker, puede ser de utilidad significativa en el proceso de adaptación de los planes de formación de gerentes a la pedagogía de las *competencias críticas* para el ejercicio profesional de la gerencia.

## VISITAS

# La historia secreta de Colombia



**E**l investigador norteamericano Paúl Wolf fue invitado el 20 de marzo por el Club de Empresarios CEUS, de la Facultad, para presentar el informe denominado “La historia secreta de Colombia”, el cual es un documento basado en una serie de investigaciones sobre violencia que sufre nuestro país, desde hace más de cincuenta años.

Sus investigaciones se fundamentan en la confrontación de documentos colombianos, de Norteamérica y de otros lugares del mundo sobre la visión del conflicto que afronta Colombia, con el fin de dar mayor claridad a acontecimientos críticos de la historia nacional, como el asesinato de Jorge Eliécer Gaitán y la participación protagónica de los Estados Unidos en los sucesos de violencia que durante muchos años ha vivido y aún vive el país.



# Gunter Pauli expone una propuesta de desarrollo para Colombia



**E**l pasado miércoles 6 de marzo, el empresario Belga, Gunter Pauli, fundador y actual presidente de la Fundación Zeri (Zero Emissions Research and Initiatives) y además asesor de la Universidad de las Naciones Unidas de Tokio, Japón, visitó la Universidad por invitación del Área de Producción y Operaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

En el auditorio, el doctor Pauli dictó a los estudiantes y profesores una conferencia sobre “Los doce axiomas de la nueva economía”, título de su último libro en el cual expone las oportunidades de negocio que puede brindar un país tropical como Colombia, por su biodiversidad y las posibilidades para generar nuevas formas económicas de subsistencia, aprovechando los recursos naturales. Todo ello, sin que el desarrollo signifique el deterioro del medio ambiente; además, se refirió al compromiso que tienen las nuevas generaciones de enfrentar y asumir el reto de impulsar la transformación social que necesita la sociedad colombiana.

## EVENTOS

### Visita industrial

Los estudiantes de octavo semestre de Administración de Empresas, en compañía de Ernesto Barrera Duque, Director del Programa en Administración de Negocios Internacionales, estuvieron en Cartagena la semana del 2 al 8 de abril de 2002. Las visitas se practicaron en BIOFILM, PETCO, PROPILCO y la Sociedad Portuaria. En estas empresas tuvieron la

oportunidad de conocer las operaciones y los procesos de producción más avanzados del país. Igualmente, tuvieron contacto con infraestructuras productivas de gran escala, tecnología de punta a nivel internacional y se familiarizaron con los requerimientos de calidad exigidos a las empresas para sus procesos de internacionalización.



### Coloquio de Economía

El pasado miércoles 8 de mayo, en el auditorio de la Universidad, se llevó a cabo el III Coloquio de Economía, en el cual participó como expositor el doctor Eugenio Marulanda, Presidente de Confecámaras, y en la segunda conferencia intervino el doctor Eduardo Sarmiento, actual Director de Economía de la Escuela de Ingeniería.

El doctor Marulanda trató el tema de la corrupción en las empresas, lo cual se refleja en el desgano administrativo, motivado, entre otros aspectos, por la tramitología en las instituciones del sector público y la disposición del sector empresarial privado para superar este largo proceso mediante la entrega de beneficios a los funcionarios del Estado.

En su conferencia, el doctor Sarmiento hizo referencia a la baja actividad económica del país, resultado de las políticas de apertura económica adoptadas en los comienzos de los años 90. La política de una apertura hacia adentro, como lo mencionó el doctor Marulanda, dio origen al deterioro del crecimiento económico motivado



por el aumento de importaciones, que a la vez afectó principalmente la producción del sector agrícola del país y generó desempleo, todo lo cual disminuyó la capacidad de compra de los consumidores.

En el III Coloquio se contó con la activa participación y colaboración de los profesores del área de Economía y Finanzas y con la importante asistencia e intervención de los alumnos de los programas de administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

## PRÁCTICAS EMPRESARIALES

# Desayuno con tutores de recursos humanos

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de La Universidad de La Sabana, con el propósito de fortalecer los vínculos de Universidad-Empresa, ha venido realizando una serie de reuniones con los empresarios, organizados por Área del Conocimiento, de conformidad con el PEP de la facultad. Dentro de este contexto, el pasado 19 de abril, tuvo lugar la primera de este año con las Áreas de Recursos Humanos de varias empresas líderes en estos procesos, con los siguientes participantes: María Esperanza Escobar de Acegrasas, Diana María Galvis de BanCafé, Deniss Torres de Xeros, Marlen Díaz y

Tatiana Pitta de Avianca, Alfonso Arias de Ominex, Luis Fernando Valderrama de las EPM de Bogotá y Luz Marina Argüello de Novartis. Igualmente participaron algunos miembros de la Facultad: Hernán Darío Sierra, Decano; Martha Elena Vargas, Directora del Programa de Administración de Instituciones de Servicio, Luzángela Aldana de Vega, directora del Programa de Administración de Empresas, Claudia Ximena Angulo, jefe del área de Ciencias de la Administración, Jairo Trujillo, Jefe de Prácticas Empresariales, Martha Fernández de Monsalve, coordinadora de Prácticas y Fernando Carmona, profesor de Cátedra.

## Practicantes en el exterior

Estudiante	Empresa
Albarracin Rangel Mónica	Hotel Paradisus
Ávila Díaz Omar Fabián	General Motors
Cabal Castellanos Jorge Alfredo	Morgan Stanley
Cárdenas Magaña Sandra	Hotel Hilton
Castellanos Natalia	Papagginos
Castilla Lora María José	Keystone Resort
Díaz Bonilla Natalia	Proexport New York
Figueredo Navarro Katherine Paola	Metabolic Research Labs - New York
Gómez Gracia Mauricio	Air France
Londoño Soto Andrés	Air France

Estudiante	Empresa
López Catalina	Qpty-Sidney
Martínez P. Juan Manuel	Microsoft Corporation
Méndez M. Ana Paola	Bromley Mountain Sky Resort
Moreno Vivas Claudia Marcela	Micro Vision Software
Muñoz Restrepo Camilo	Cam De Come. Colombo Americana - Miami
Núñez Montero Ximena	Pepsico Beverages Bbdo Miami
Pedroza Pérez Hernán Ricardo	Ever Trade
Quintana Angulo Alejandro	Anton Airfood (USA) Reagan National Airport
Vásquez Torres Giovanni	Avicol Ltda. - Miami
Zangen Andrew	Proexport - Toronto

## Practicantes Empresarios

Estudiante	Empresa
Alfonso Ospina Claudia	(Prop) Color Deasing
Coba Ramírez Sary Daiana	Unifix S. A
Concha Orduz Mauricio	(Propia) Imporcom Ltda.
Díaz Kraus Rodrigo	Laboratorios Probyala
Estrada Pulgarín Jannys	Manufacturas J&M Ltda.

Estudiante	Empresa
Garzón D. Carolina	Jaime Garzón, Ingen. Civil
Jauregui Rodríguez Javier	(Propia) Spautos
Martín Botero José Miguel	(Propia) Llaves y Suministros
Murcillo Mónica Marcela	Inv. Montesuma (Prop)
Parra Millic Daniela	Autos Hyundai Ltda..

**EVENTOS**

# Comité Asesor de Currículo Administración de Empresas



Para mantener actualizado el currículo del programa de Administración de Empresas frente a las necesidades del entorno empresarial, a nivel nacional e internacional, se configuró el Comité de Asesores integrado por tres empresarios, dos egresados, un estudiante, un profesor de cátedra, el jefe de prácticas empresariales, la directora del programa y el decano de la facultad.

Los empresarios son el doctor Carlos Moreno, Gerente General de Home Center, Julio Rincón, de Rincón Aguilar, Hernando Quezada, Gerente Financiero de Flexo Spring S. A., los egresados Alexander Díaz, y Gabriel Agudelo que trabajan en Haceb y Almacenes Éxito, respectivamente, y el profesor es el doctor

Enrique Amorocho, quien se encuentra vinculado a la facultad en el área de Ciencias de la Administración desde hace tres años, quien durante su trayectoria profesional se ha destacado como un gran empresario, y un excelente docente reconocido por sus estudiantes. El doctor Enrique Amorocho da apoyo al programa en las cátedras del campo gerencial. El estudiante Felipe de la Vega cursa el octavo semestre .

Durante el desayuno de instalación empresarios, docentes, egresados y estudiante, manifestaron un gran interés hacia el conocimiento de los procesos asociados con la investigación y la docencia, las prácticas empresariales y su sentido dentro del currículo, las competencias laborales, la incidencia del programa en aspectos de responsabilidad social, puesta la mirada en la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas (PYME), todo lo cual hará reflexionar a los futuros profesionales sobre el país en donde vivimos.

# Comité Asesor de Currículo Especializaciones

El Comité Asesor de Currículo lo conforma un grupo interdisciplinario integrado por empresarios, egresados, estudiantes y profesores actuales de diversas especializaciones y directivos de la facultad.

Este comité se constituyó para prestar asesoría a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en el diagnóstico de necesidades de formación, a nivel de postgrados, en los diferentes sectores empresariales. Además, pretende recomendar líneas de trabajo que permitan orientar la elaboración de estudios para formular nuevos programas de Postgrado. Del mismo

modo, busca recomendar actualizaciones, innovaciones y ajustes a los planes de estudio de las asignaturas de las diferentes especializaciones y, finalmente, recomendar políticas relacionadas con la definición de temas para elaborar trabajos de grado y líneas de investigación.



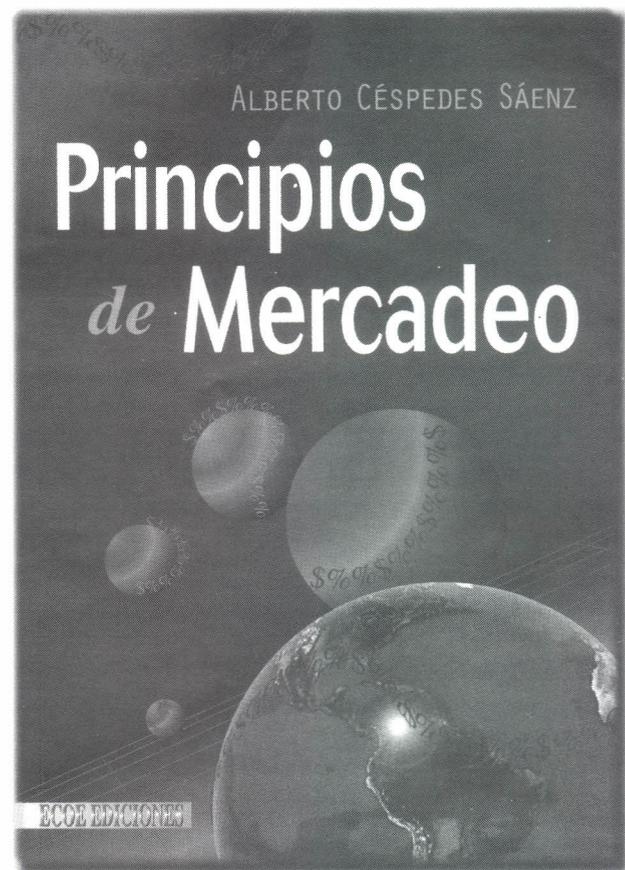
## LIBROS

*Autor: Alberto Céspedes Sáenz, Economista, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Marketing Ms. Master Ph.D. Gerencia Internacional*

**E**ste libro se ha editado con el fin de suplir la necesidad de un texto práctico que facilite el aprendizaje de la Mercadotecnia a los estudiantes y profesionales de todas las disciplinas, incluyendo Gestión Comercial, Contaduría, Administración, Economía, Comercio Exterior, Ingeniería Industrial, Finanzas y otras.

Su propósito fundamental es satisfacer las necesidades de los programas básicos de marketing, y su contenido es suficiente para ser utilizado como libro de texto en las facultades de modalidad presencial y, de manera adicional, como materias de estudio para personas que requieran conocer los fundamentos que regulan la actividad comercial en los mercados de los años 90.

En los nueve (9) capítulos y cuatro magníficos apéndices (Cursillo para una buena dirección de la fuerza de ventas, Guía para desarrollar un plan de marketing nacional o internacional, Información básica sobre to-



dos los países del mundo) que componen la obra, se hace alusión a los conceptos básicos de economía y mercadotecnia, atendiendo a variables básicas y complementarias.

Se recogen los principios generales con aplicaciones y ejemplos, para finalizar con un completo glosario de términos mercadotécnicos.

## GRADOS

# Grados Especializaciones

El día 22 de marzo, en el auditorio central de la Universidad de La Sabana se llevó a cabo la graduación de las Especializaciones de la Facultad. Los estudiantes que obtuvieron el título son los siguientes:

- Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales: Natalia Bravo Riofrío, Rina Mendoza, Efraín Gutiérrez Manrique, Iván Leonardo Martínez, Mónica María Acosta, Mauricio Duque.
- Especialización en Finanzas y Mercado de Capitales en convenio con la Bolsa de Valores de Colombia: Carlos Humberto Ruiz García.
- Especialización en Gerencia Estratégica Competitiva: Andrés Espinel.
- Especialización en Gerencia del Servicio: Andrea del Pilar Barrera, Adriana Huertas, Claudia Venegas Guzmán, Rodolfo Giovanni Canchila
- Especialización en Gerencia Estratégica: Eduardo Tomás Rodríguez, Ximena Alexandra Rodríguez, Paola Cruz, Liliana Navarro, Patricia González, Natalia Ortega, Martha Janeth Ibarra, Andrés Moncada, Willington Moreno, Gerardo Lancheros, Beatriz Durán, Luz Mery Galindo, Javier Tinjacá, Rosa Virginia Moreno, Maria Cristina Caicedo, Álvaro Andrés Lozano, Daniela Mutis, Bárbara Tovar, Mónica Zuleta, Diana Gómez, Manuel Aponte, Ernesto Lucena, Arturo Rodríguez.
- Especialización en Gerencia de Producción y Operaciones: Mauricio López Giraldo, María Claudia Mora, Gloria Inés Duque, Elsa Camargo, Leonardo García.



## Grados Policía

Entre el 15 y 26 de abril se realizó el Seminario sobre Desarrollo Humano para un grupo de personal administrativo y uniformado de la Policía Nacional, con el propósito de capacitarlo en aspectos de habilidades de dirección de personal de la institución. También se realizó el Seminario Taller sobre Investigación y Docencia, al cual asistieron los diferentes coordinadores del área de investigación de las dieciocho seccionales que tiene la Policía en el país. El propósito de este seminario fue capacitar a 36 oficiales en el desarrollo de habilidades en actitudes y des-



trezas, para hacer de la docencia una actividad académica reflexiva, crítica e investigativa.



# Reflexiona

*Cuando alguna vez te creas importante  
y sientas que tu ego se hincha al florecer,  
y cuando te inclines a dar por sentado que eres,  
de entre todos el mejor...*

*Y cuando te domine la impresión de que al irte,  
dejaras un vacío imposible de llenar,  
sigue estas sencillas instrucciones y verás,  
como a tu alma retorna la humildad.*

*En un balde lleno de agua introduce tu mano  
hasta el fondo, luego retírala y el vacío que te resulte  
dará la medida de lo que te extrañarán.*

*Agita tu mano dentro del balde cuanto quieras  
salpicando el agua por doquier,  
pero detente y descubrirás de pronto  
que todo se aquieta y vuelve a su lugar.*