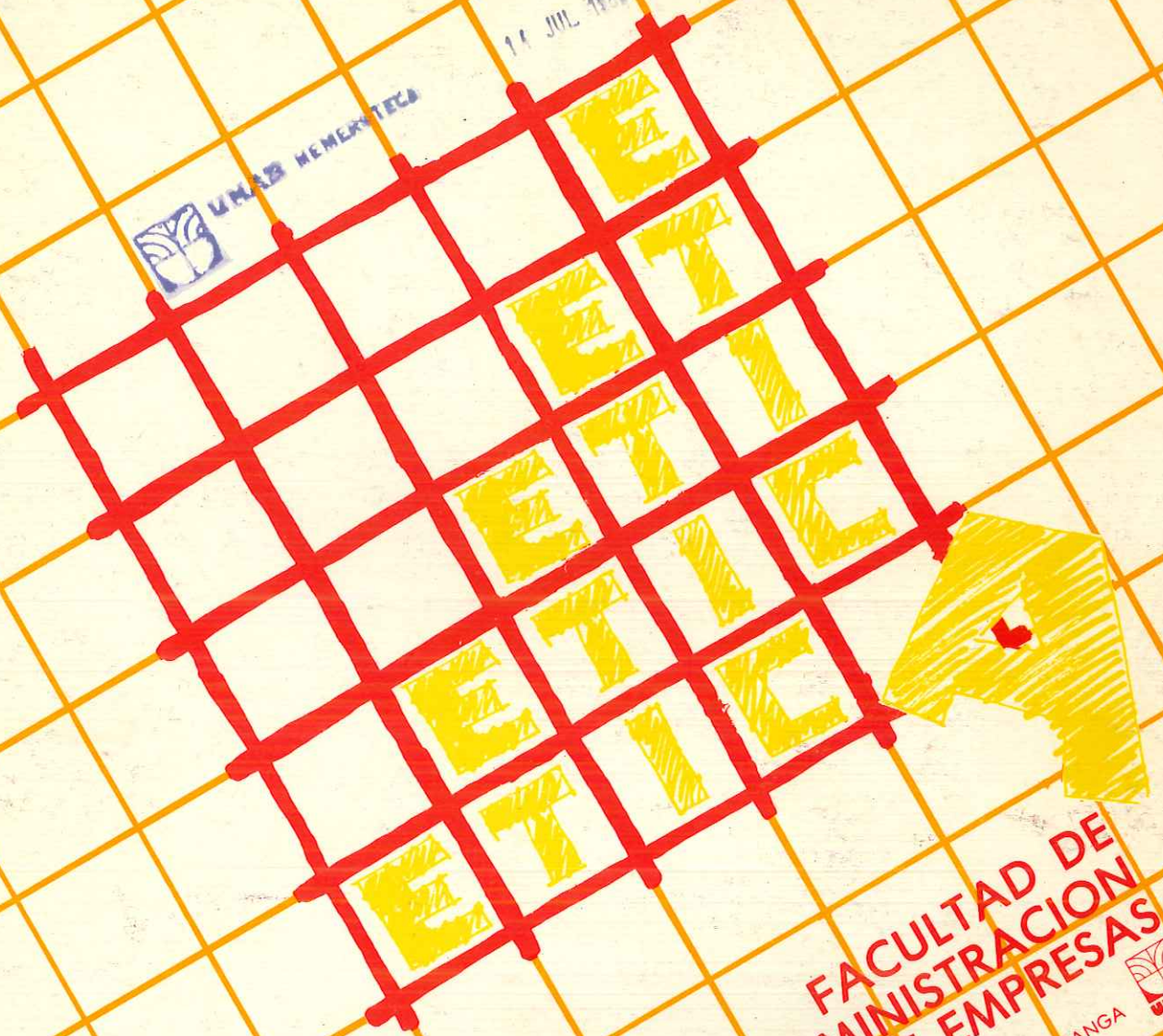


14 JUL 1988



FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA Vol 5 N° 7. 1988

# FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA   
UNAB

## TABLA DE CONTENIDO

BUCARAMANGA, Vol. 5 No. 7 Mayo 1988

EDITORIAL SOBRE LA PARTICIPACION DE LOS ADMINISTRADORES EN LA GESTION PUBLICA Jorge Enrique Silva Duarte Administrador de Empresas M.B.A. Decano Facultad de Administración de Empresas UNAB	5
EL DESPLOME FINANCIERO. CRISIS. QUIEN RESPONDE? Jorge Humberto Galvis Cote Abogado Master en Economía Subdirector de Vanguardia Liberal	6
BALANCE ETICO PREOCUPANTE Alfonso Barreneche Estrada Ingeniero Agrónomo Posgrado en Altos estudios de América. Francia Gerente Compañía Colombiana de Tabaco Profesor de Ética Profesional Facultad de Administración de Empresas UNAB	9
PATERNIDAD EMPRESARIAL RESPONSABLE Otto Enrique Barrera Rey Administrador de Empresas Especialista en Mercadeo Coordinador Campo de Formación Específica Facultad de Administración de Empresas UNAB	12
UN VISTAZO A LA ELECCION DE ALCALDES Juan José Reyes Peña Abogado Secretario Cámara de Comercio de Bucaramanga	14
ETAPAS BASICAS DEL PROCESO DEL CAMBIO EN LA GESTION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL Nohora Lili Hernández Vargas Trabajadora Social Jefe de Personal Tejidos Sintéticos de Colombia Profesora Area Administrativa - Facultad de Administración UNAB	16

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BUCARAMANGA (COL.)

Vol. 5

No. 7

P.P. 1-48

Mayo 1988

ISSN 0120 - 8608

LA ORIENTACION HACIA EL MERCADO. UNA NECESIDAD EMPRESARIAL Rafael Fiscó Beltrán Economista Especialista en Mercadeo Director Regional de Proexpo Profesor Area Marketing — Facultad de Administración UNAB	18
LA HOJA ELECTRONICA EXCEL PARA MACINTOSH Camilo Enrique Londoño Acosta Administrador de Empresas Profesor de Informática Facultad de Administración de Empresas — UNAB	20
REFLEXIONES SOBRE UN COMPROMISO SOCIAL Rafael Ardila Duarte Economista Vicerrector Administrativo — UNAB	23
SOBRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Martha Elena Parra de Silva Administradora de Empresas Profesora de Tiempo Completo Area Administrativa Facultad de Administración de Empresas — UNAB	24
VIGENCIA DE LAS NORMAS DE CONTABILIDAD DECRETO 2160/86 Gabriel Vásquez Tristanchó Contador Público Coordinador Proyectos de Grado Facultad de Contaduría Profesor Area Contable Facultad de Administración de Empresas UNAB	26
APUNTES GEOGRAFICOS DE SANTANDER "PROVINCIA COMUNEROS" Eduardo Arturo Rincón Acevedo Economista Jefe División Financiera — Comfenalco Profesor Area Económica — Facultad de Administración UNAB	28
BUCARAMANGA Y LA PRIMERA ESCUELA DE BELLAS ARTES Marina González de Cala Miembro de número de la Academia de Historia de Santander	30
LA ADMINISTRACION EN EL DEPORTE José Fernando Cotes Acosta Estudiante VI Semestre Facultad de Administración de Empresas — UNAB	34
ACEPTACIONES BANCARIAS Fernando Rodríguez Carrizosa Administrador de Empresas Especialista en Finanzas Gerente Regional Banco de Crédito	36
CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR Consejo Profesional de Administración de Empresas	39
PROYECTOS PARA GRADO E INVESTIGACIONES FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Alfonso Mantilla Rodríguez Ingeniero Industrial Especialista en Mercadeo Coordinador de Investigaciones Facultad de Administración UNAB	43

**UNAB**

Rector (E): Gabriel Burgos Mantilla  
• Decano: Jorge Enrique Silva Duarte



---

• Comité de Redacción Jorge Enrique Silva Duarte  
Marina Gutiérrez De Piñeres  
Miguel Angel Barrera Rubiano  
Otto Enrique Barrera Rey  
Alfonso Mantilla Rodríguez  
José Antonio Ramírez Gelves  
Editada por: Facultad de Administración de Empresas

Periodicidad: Irregular

Formato: 21,8 cm x 27,7 cm.

---

Publicaciones UNAB  
Calle 48 No. 39-234 Conmutador 75111-75161 —  
Apartado Aéreo 1642 — Bucaramanga, Colombia S.A.

---

Portada: Publicaciones UNAB

El Comité de Redacción de la Revista, desea expresamente reconocer la tesonera labor de todas las personas que han contribuido con su empeño, sin el cual hubiera sido imposible su publicación. Igual reconocimiento para los lectores a cuyas opiniones nos acogeremos y tendremos muy en cuenta.

El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, si se menciona como fuente el nombre de su autor y "Revista de la Facultad de Administración de Empresas — UNAB".  
Bucaramanga, Colombia, 1988

---

# EDITORIAL

## Sobre la participación de los Administradores en la gestión pública.

JORGE ENRIQUE SILVA DUARTE

Evidentemente que la Administración como práctica es tan antigua como el hombre, pero su incursión formal en la sociedad mediante principios científicos, ha sido reciente. No cabe duda, que la gran mayoría de conceptos administrativos, de uso cotidiano en la toma de decisiones en el mundo de los negocios y en la gestión pública, han sido producto de la experimentación y comprobación de hipótesis por los académicos en pasantía por organizaciones privadas.

Este desarrollo relaciona la aplicabilidad de la disciplina de la Administración al manejo de los negocios privados, lo que al parecer ha creado una cultura ocupacional, que induce a quienes están en posesión de conocimientos científicos —administrativos, a buscar desempeños en organizaciones privadas.

El acervo de conocimientos y técnicas de gestión, son extensivas y aplicables a la Administración Pública, pero aún se percibe la falta de inclinación, tal vez interés de los Administradores de Empresas por intervenir en el manejo de los asuntos públicos. La Dirección del Estado no debe ser propiedad de quienes disponen de experiencia en ciencia política, porque el Estado debe establecer objetivos, estrategias; poner al servicio la estructura de la organización pública en cumplimiento de la misión encomendada por la sociedad.

Podría hacerse un listado exhaustivo de los aspectos gerenciales aplicables a la gestión pública, relacionados con los temas financieros, de mercadeo, manejo de recursos humanos, que hagan más eficaz el manejo del Estado.

La reciente descentralización

Municipal es una oportunidad para ejercer protagonismo público; no solo al nivel del poder ejecutivo, sino incursionar en el legislativo donde se pueda poner al servicio de la sociedad la disciplina empresarial, que como diagnóstico se sabe que su no aplicación, ha sido causa de muchos fracasos en la gestión pública.

Si se dispone del conocimiento y la experiencia en el tema empresarial, no se puede seguir en la retórica, que el Estado es un mal administrador y que quienes dirigen sus instituciones desconocen el cómo y por qué se deben tomar las decisiones. Cabría más bien preguntarnos, qué se ha hecho para acceder a las posiciones de poder que permitan ejercer en la gestión pública, a quienes la sociedad los ha formado con la responsabilidad de revertir en ella su conocimiento y su quehacer administrativo.

# El desplome financiero

## CRISIS



¿Quién responde?....

JORGE HUMBERTO GALVIS COTE

Qué fue lo que ocurrió realmente el fatídico 19 de octubre incluido ya en la historia con la lúgubre inscripción de Lunes Negro? Tres... dos... uno... la hora cero se había cumplido. El oficial a cargo de las unidades de la Fuerza Naval Norteamericana, siguiendo instrucciones de los altos mandos, ordenaba la detonación. Los misiles habían sido disparados. Como en aquella oscura fecha en que la humanidad, a través de la destrucción de Hiroshima tuvo conocimiento de los devastadores efectos de la bomba nuclear, se había dado en el blanco. No se trataba ahora del proyecto Manhattan, cuyo cumplimiento juzgaron definitivo sus promotores para impedir el avance de la Segunda Guerra Mundial. Quizá éste fue denominado Plan Lavan, atendiendo al nombre de la isla en cuya proximidad se encuentran las plataformas petroleras iraníes, objeto del ataque. Desatendiendo las repetidas advertencias, el régimen del Ayatollah había con-

finuado su escalada agresiva contra los países de Occidente en el Golfo Pérsico. La Casa Blanca y el Pentágono, decidieron reaccionar frente a su última operación, dirigida contra un transportador kuwaití, amparado bajo insignia norteamericana. Los buques estadounidenses hicieron uso de su potencial bélico, logrando su cometido. Pero, eran las bases islámicas el único objetivo? Se habían desviado los misiles de su curso original? Pensó el Comandante en que con su acción no solo se corría el riesgo de desencadenar una guerra de consecuencias imprevisibles, sino que además estaba dejando al borde de la desaparición al sistema económico capitalista? Seguramente no. Sin embargo, con las petroleras habían explotado Wall Street, y, las bolsas de valores de Londres, Tokio, y de los demás centros del movimiento financiero internacional.

### Pánico en la Bolsa

El pánico se apoderó de los círculos financieros de Nueva York. Al promediar el lunes, se había generado el mayor volumen de transacciones en la historia de la bolsa. El dólar se precipitó, mientras las tasas de interés y el oro ascendieron a ritmo vertiginoso. Más de 500 millones de acciones cambiaron de poseedor. El promedio de cotización de los títulos que integran el portafolio financiero, descendió en porcentaje nunca antes visto. Pérdidas millonarias para los propietarios de las empresas ocurrían en cuestión de segundos. Wall Street se había desplomado, presentándose un efecto inercial con semejantes secuelas en los demás países industrializados de Occidente.

Por qué cayeron el Dow Jones, el Financial Times, el Footsie y el Nikkei, principales indicadores de inversión norteamericano, inglés

y japonés? Era tan letal la consecuencia de la respuesta militar a la agresión iraní? La radiación de los explosivos había traspasado toda frontera? A caso estaba operando un efecto bumerang, que hacía que Khomeini resultase victorioso de los disparos contra sus propios predios?

Ciertamente, hubo una detonación que ocasionó la debacle. Pero no fue una sola persona quien la efectuó. La fisión nuclear venía elaborándose de tiempo atrás en el laboratorio; muchos aportaron los fatales ingredientes, y, el botón de ataque, puede decirse que fue oprimido por un grupo inconscientemente integrado al efecto. Más que el oficial a cargo, el Secretario del Tesoro Norteamericano James Baker, Reagan, el Premier japonés Nakasone, el encargado de asuntos financieros en Alemania, el nuevo Presidente de la Junta Federal de la Reserva Americana Allan Greenspan, el Gerente del Chemical Bank y, otros en menor grado, son los responsables de la explosión.

### Causas de la crisis

La crisis en el mercado accionario no fue producto del ocazo, ni su desencadenamiento obedece a circunstancias fortuitas. Ravi Batra, entre muchos investigadores, partiendo del análisis de la situación económica actual de los Estados Unidos, predijo la catástrofe.

Simplemente, su verificación, se adelantó tres años a lo previsto por el tratadista seguidor de métodos orientales en el desarrollo de su trabajo.

El peligroso casino de la Bolsa, fue convulsionado. Los talladores corrieron con las pérdidas iniciales. Por qué Wall Street se convirtió en epicentro del desastre? Antes de aventurar explicaciones sobre lo ocurrido, conviene recordar el principio fundamental que gobierna los mercados financieros: el precio de los bonos varía en forma inversamente proporcional a la tasa de interés. Esto quiere decir, que anticipándose un pago futuro sobre el valor principal de la transacción, a medida que el precio del título suba, su tasa de rendimiento baja. Más concre-

tamente y a manera de ejemplo, si alguien adquiere un bono con valor de \$ 100, sobre el que al cabo de un año le han de pagar el 15% al cumplirse la fecha indicada habrá de recibir \$ 115. Si en el transcurso del lapso anotado, la tasa de interés del mercado asciende a dígame el 20%, los tenedores de los bonos en los que no cabe reajuste del rendimiento, recibirán de todas maneras los \$ 115 originalmente pactados; sin embargo, quien adquiera un título similar, después del incremento en la tasa, obtendrá a cambio de los mismos \$ 100, un monto de \$ 120, lo que equivale a que el que espere \$ 115 por su depósito, no tendrá que destinar \$ 100 a la operación, sino un valor inferior.

Dicho en otros términos, al elevarse los intereses, caen simultáneamente los precios de los bonos. Además, es comúnmente aceptada, la oscilación en la cotización de los valores financieros, como principio condicionador del equilibrio que se presume para las fuerzas integrantes de la competencia capitalista. Entonces, siempre que sube el precio de las acciones, se espera que más adelante baje, y viceversa. Lo mismo opera en cuanto a la tasa de interés. De acuerdo con lo anterior, la gente actúa según sus expectativas, teniendo en cuenta que si los precios de los papeles bursátiles amenazan caer, sufrirán cuantiosas pérdidas, lo que les lleva a venderlos masivamente, provocando ciertamente, y en paradójica acción, la merma en las cotizaciones. Quien especula en bolsa, está apostando, y puede perder. Hechas estas anotaciones, podemos arriesgar, como lo hacen en la Bolsa, pero nosotros, exclusivamente con el ánimo de indagar por el origen de los hechos.

Una serie de factores encadenados, sería la causante de la crisis que a juicio de los comentaristas, en cifras, supera los niveles registrados en el negro 28 de Octubre de 1929.

Número Uno: Pese a las medidas proteccionistas intentadas para su revitalización, la economía norteamericana, atraviesa por un grave momento. Los déficits fiscal y comercial, siguen rondando los niveles billonarios. No han sido suficientes los alicientes para

neutralizar la competencia de los artículos japoneses y europeos. Puede estar relativamente controlada la inflación en los Estados Unidos, no obstante, las previsiones sobre inversión y empleo para mediano plazo, no son las más favorables simplemente, porque su producción, hace rato fue desplazada de los mercados del mundo. El reciente informe negativo sobre comercio exterior, notificado a la nación, operaría como el primer ingrediente fatídico. Número dos: Al no reaccionar favorablemente la economía de la potencia nortea, se anticipó una aceleración en la devaluación del dólar frente a las monedas japonesa, alemana y francesa principalmente. La entrevista hace escasos días concedida por Baker a una importante cadena de televisión de su país, consolidó las expectativas que al respecto empezaba a formularse la gente. Número tres: La insistencia de Alemania, con una economía pujante, de mantener elevadas tasas de interés, llevaba a que Estados Unidos tuviese que incrementar la de su mercado financiero, so pena de seguir observando el éxodo de capitales, en momentos en que precisamente intenta captar inversión foránea para incrementar su producción.

Número Cuatro: La imposibilidad de Nakasone, entonces enfrentado al proceso electoral interno, de aceptar los requerimientos de Reagan, para equilibrar la balanza comercial entre su país y Japón, en la actualidad, altamente favorable para esta nación, hacía que continuase el enfrentamiento entre las dos economías. Número cinco: La decisión de los grandes bancos, en el sentido de aumentar sus provisiones de reserva para conjurar eventuales pérdidas ocasionadas por la deuda de las naciones subdesarrolladas, se sumaba a la competencia del propio gobierno norteamericano, por el ahorro particular. Como resultado, se elevaría la tasa de interés. El Chemical Bank subió su tasa por segunda vez en una semana, previendo próximas decisiones de las autoridades monetarias norteamericanas. He ahí otro elemento corrosivo. Número seis: Las previsiones sobre devaluación continuada del dólar, con sus inevitables secuelas inflacionarias, exigieron un incremento

en el nivel de rendimientos financieros. Otra presión para elevar la tasa de interés. Número Siete: La credibilidad en la aprobación de una nueva tarifa impositiva en Estados Unidos, para buscar compensar el déficit presupuestal, que empujaba a un alza en las reservas de las empresas. Número ocho: El agravamiento de las condiciones económicas de los países tercermundistas. Número nueve: La indecisión en las estrategias monetarias del recién nombrado Presidente de la Junta de la Reserva Federal. Número diez: La complicación en la política internacional. Ahí figura el conflicto del Golfo Pérsico. Vino el ataque a las plataformas petroleras iraníes, y estalló finalmente el explosivo paquete. Número once: La misma circulación elevada de la obra contentiva de las fatídicas predicciones de Batra, que sirvió para alterar las expectativas, aumentando la angustia de los inversionistas.

#### Efecto dominó

¿Qué es lo que ha pasado? La gente teme un mayor debilitamiento del dólar. Con cada unidad de dicha moneda, se podrá comprar menos cosas, por lo tanto, el inversionista no quiere poseer sus recursos en tal denominación. Prefieren rotar el dinero hacia valores más seguros; de ahí, el incremento en la cotización del oro. Al aumentar la oferta de los bonos representativos de inversión, en enorme cuantía, caen sus precios elevándose la tasa de interés de inmediato. Además, se cree que las medidas gubernamentales irán enderezadas también a tal incremento, con el ánimo de atraer al capitalista. Subido el interés, hay temores inflacionarios. Sumando a esto los malos resultados de las empresas norteamericanas, nadie va a querer ser dueño de sus acciones; de ahí la caída en el portafolio del Dow Jones.

Por qué se extiende la crisis a las demás Bolsas de Valores? Independientemente de los indicadores negativos de la economía estadounidense, el dólar sigue siendo el principal activo de reserva. Las inversiones foráneas, en altísima proporción, son tenidas en esta moneda. Entonces, evidentemente, no solo resultan perjudicados los nativos de la tierra de Reagan, sino

los poseedores de la comercial unidad monetaria, sin importar su nacionalidad. De otro lado, una mayor devaluación del dólar, pone en peligro las ventas de productos japoneses y europeos. Esto hace, que incluso acciones nominadas en yens, marcos o libras, empiecen a ser vendidas también. Sin dejar a un lado, los temores originados en la eventual participación de los países aliados de Estados Unidos en una guerra contra Irán, con repercusiones incalculadas. Todo eso inclina a salir de los valores, a cambio de oro, liquidez en las especies más sólidas, o bonos del tesoro, sobre los que se espera mayor solvencia.

Qué puede pasar? Los primeros efectos de las millonarias pérdidas en las ruedas bursátiles, hacen pensar en una seria caída en la demanda agregada. Habrá menos inversión, y, bajará el consumo al menos en suentuarios y bienes durables, por la sencilla razón de que hay menos poder adquisitivo entre las gentes. La baja en ventas conllevará recortes en producción, y por ende, desempleo. Si se añade una baja generalizada en el nivel de precios, habrá entrado el mundo capitalista en una nueva depresión, tal como se había predicho, y, con efectos tal vez más graves que los de la acontecida en los años treinta. La privatización prevista para varias empresas británicas y francesas se ha postergado.

Pero, y es lo más probable, si la recesión se conjuga con el síndrome inflacionario en que parece haberse entrado, el mal será peor: La monstruosa estanflación.

Los primeros damnificados son los dueños de ensambladoras de automóviles, fábricas de electrodomésticos y de artículos de lujo comprados con excedentes del consumo de productos básicos, así como las firmas aseguradoras cuyo riesgo por el transporte de crudo en el Golfo se ha elevado, y quienes mantienen sus pensiones de jubilación, en fondos mutualistas. Dentro de los gananciosos figuran obviamente, los accionistas de las petroleras y de las compañías mineras, extractoras de oro.

¿Hacia dónde van las finanzas?

La situación es realmente grave, aunque como era lógico esperar, ya han empezado a observarse síntomas de recuperación. Las acciones menos riesgosas han reaccionado, cayendo el oro y los demás sustitutos. Pero para lograr un repunte definitivo, se requiere la acción concertada, no solo de las potencias, sino, de éstas con los representantes de los endeudados tercermundistas, que al final serán los más perjudicados por el incremento en el servicio de las obligaciones exteriores, como consecuencia del alza en los intereses. Se presentó finalmente el Crash anunciado. Serán tan apocalípticas sus secuelas? Habremos entrado en economía de guerra? Interrogantes que el tiempo solamente podrá dilucidar. Lo cierto es, que el comandante de los buques apostados en el Golfo Pérsico, podrá haber disparado, pero la explosión no se le puede atribuir solo a él. Las autoridades monetarias americanas han iniciado la aplicación de medidas de ajuste, tales como la compra de valores, que simultáneamente reduce la tasa de interés al elevar el precio de los papeles, y, provee de liquidez, a un sistema agobiado por las extraordinarias pérdidas de numerario. Estrategias de choque, que no bastan para la superación definitiva del problema. Ligeras recuperaciones han seguido a la caída de acciones, como parte del efecto ondulatorio que trae la oscilación del mercado. Por momentos, la tasa de interés, en contra de lo previsto, ha crecido sustancialmente, siendo la explicación de este fenómeno, el alza de los bonos del tesoro, títulos sustitutos de las deprimidas acciones. Se ha contraído el Dow Jones, indicador promedio de cotización de los títulos representativos de propiedad de las más grandes empresas norteamericanas. Para la historia, esta baja pasará, como radiografía de la crisis.

# BALANCE ETICO PREOCUPANTE

ALFONSO BARRENECHE ESTRADA

#### BALANCE ETICO

Se encuentran ejecutivos quienes valoran, su actividad solo por los altos rendimientos económicos, pues su formación no les permite apreciar que el trabajo y el resultado final positivo no pueden estimarse únicamente en esta forma ya que los resultados y logros monetarios son mejores cuando ellos han sido obtenidos con honestidad, decorosamente, cuando ellos contienen aspectos de finura, de elegancia, de buenas maneras; cuando no lesionan en forma alguna la sociedad o las personas. No sobra pues, sino que hace mucha falta, que los ejecutivos de todo orden, piensen en el trato a las personas y a las situaciones, evitando toda brusquedad, toda mala fe, todo acto habilidoso, deshonesto o descortés; toda burla a las tradiciones sociales y comerciales sanas.

Sin ser retrógrado porque no se es, hay que proteger la verdad, la limpieza y la seriedad en los negocios; la responsabilidad, la justicia y el cumplimiento de las obligaciones, así como tantos principios y valores inmutables que ahora se cambian fácil e indebidamente por dinero. El buen trabajo en el más amplio sentido de la palabra, tiene entonces que contener, necesariamente, fundamentos éticos y morales sin los cuales no pueden existir las buenas maneras y el trabajo sin ellas no forma parte de la dignidad del hombre, ni lo acerca a Dios, como debe ser.

En la primera tesis presentada a la Universidad Autónoma de Bucaramanga sobre "La Etica en la Administración de Empresas" aparecen tablas sobre la presencia de virtudes y de fallas administrativas de carácter ético en empresas y negocios locales. Y ciertamente el balance ético no es favorable sino todo lo contrario, muy preocupante.

Mientras la mayoría de las fallas éticas se encuentran presentes y en alto porcentaje, solo un poco más de la mitad de las virtudes posibles fueron detectadas, y en bajos porcentajes.

Las tablas dicen:

— Entre una lista de 42 virtudes administrativas se hallaron 24, apenas un mediocre 57% con agravantes tales como que los porcentajes de establecimientos con las virtudes encontradas fueron notablemente bajos: 40% con responsabilidad 30% con liderazgo, 30% con puntualidad, 30% con eficiencia, 20% con honestidad, 20% con integridad, 20% con obediencia.

— Entre una lista de 129 fallas éticas administrativas muy concretas, se detectó la presencia de 116 o sea que el 89% de ellas están presentes en la actividad laboral. En el 70% de los 50 negocios tabulados se detecta tráfico de influencias, en el 60% información errada a la clientela, 60% tienen



remuneraciones calificadas como injustas, en el 50% hay mala calidad de bienes y servicios, ambiente inadecuado de trabajo, intervención en la labor del revisor fiscal, ocultamiento de información al consumidor, falta de control, creación voluntaria de inestabilidad laboral, ventas "por debajo de cuerda" para evadir impuestos, preferencias injustas.

— Entre 52 fallas éticas generales se defectó la presencia de 29, es decir 57% siendo las más abundantes: envidia 52%, incumplimiento 44%, charlatanería 32%, enemistad 26%, crítica destructiva 24%, orgullo 24%, desorden 22%, desinterés 22%, descortesía 20%, derroche 20%.

Sería importante averiguar que tan representativo es el estudio y si la situación en otras áreas es diferente o similar; de todas maneras conviene investigar más y por ahora no solo calificar la situación de preocupante sino alertar a los líderes, pues si la realidad es esa, hay mucha indiferencia propia por demás de la sociedad permisiva.

#### LA SOCIEDAD PERMISIVA

La época moderna en la cual convivimos está cargada de posturas opuestas y de conflictos que todos tratamos de armonizar, de hacer coexistir, de evadir, de aceptar o de acomodarnos a ellos, minimizándolos, tolerándolos o haciéndolos socialmente aceptables, vale decir "legalizándolos". Estamos en la época de la sociedad permisiva, del facilismo y del acomodo. Las expresiones: "...pero si eso lo hace todo mundo...", "...no tiene nada de raro...", "puro fanatismo suyo..." "eso era en otra época, ahora es diferente..." tratan de volver aceptable lo inaceptable, bueno lo malo, lícito lo ilícito, moral lo inmoral. Y todo, solo para ganar unos pocos o muchos pesos.

Estamos en la época del narcotráficante mecenas ese "buen hombre" que da millones para obras de caridad y al que se acude cada vez que se necesita ayuda para obras benéficas; no somos ya ajenos al "buen" contrabandista, aquel que pone el arroz, las pastas dentales, el aceite, los repuestos, la leche, los licores y los cigarrillos al

alcance del pobre; aceptamos y admiramos el evasor de impuestos y a su asesor, ese "gran señor que nos facilita el no pago de los impuestos justos y además necesarios al desarrollo del país. Estamos ya más cerca de quien ha hecho —o mal hecho— una fortuna fácil que de quien ha luchado tenazmente para lograrla, admiramos ahora más lo grande que la grandeza, el libertinaje que la libertad y solo comprendemos la justicia social cuando nos beneficia.

Una sociedad de esta naturaleza tolera en silencio o sin sanción, no reacciona ante lo inaceptable, no moraliza, convive con la deficiencia, relaja su conciencia cada vez más, no acepta retos morales ni disciplinarios, carece de autoridad y no utiliza el poder. Es la auténtica sociedad permisiva; estamos en ella, pasivamente.

#### QUE HACER

Reflexionar, formar criterio y conciencia recta y verdadera. Reaccionar. Actuar. No tolerar la inmoralidad. No acomodarse. No minimizar el delito.

Resaltar la riqueza moral. Crear disciplina, nacionalismo y espíritu cívico. Aceptar buenos retos. Enseñar y practicar la libertad responsable. Formar líderes morales en todos los estamentos.

#### COMO HACER

**La Familia.** Todo indica que la base del buen ciudadano radica en la familia y que los padres —separados o no— deben consagrar más tiempo útil a la formación de hijos con mayor responsabilidad y virtudes humanas. Yankelovich en encuesta de Time atribuye el descenso moral en USA a la desintegración de la familia y a la falta de tiempos de los padres para formar a sus hijos.

**La Educación.** Desde el punto de vista de la formación integral, la juventud es la época más apropiada, pero muchos de los egresados de las universidades carecen de formación humanística y social; la universidad les ha transmitido conocimientos técnicos y la familia no ha podido darles la formación que a ella corresponde. Se corre así el riesgo de formar lo que el rector de la Asociación de

Universidades Europeas llama "Bárbaros científicamente competentes" es decir, profesionales en "obra negra" quienes sin saberlo son descorteses o consideran que la moral, la ética y las buenas maneras son elementos secundarios y hasta frívolos que producen amaneramiento y superficialidad en las personas, cuando son una verdadera riqueza humana, dan firmeza al ejecutivo, lo realzan, lo acreditan, lo hacen más seguro y firme social y laboralmente; constituyen signos de verdadera cultura.

En una investigación en Harvard, Herbert Gintis halló que para el éxito profesional son más importantes los valores humanos que los conocimientos dados por la universidad. Cómo entonces no inculcar más formación al universitario?

**La Sociedad.** Para Germán Botero en el III Encuentro de la In-

geniería en Antioquia la sociedad "tiene que generar defensas constituidas por núcleos de personas o por personas aisladas que sirvan de apoyo para que quien esté dispuesto a ceñirse a patrones éticos no sienta que su actitud no solo genera problemas, sino que resulta estéril o llega incluso a considerarse ridícula. Además —agrega Botero— hay que entrenarse día a día, concientemente, para vencer pequeñas fallas éticas a fin de adquirir fortaleza para superar las grandes".

#### Los líderes empresariales y gubernamentales.

Deberían analizar la situación ética del trabajo en sus organizaciones y aplicar los correctivos del caso. Hablar y no actuar, oír y no escuchar son parte de la sociedad permisiva que todos estamos obligados a combatir.



# PATERNIDAD EMPRESARIAL RESPONSABLE

OTTO ENRIQUE BARRERA REY

De un tiempo para acá se ha estado cuestionando en forma permanente y por demás airada, la capacidad del santandereano como creador de empresas, generador de desarrollo, padre de iniciativas productoras de empleo y dividendos. Se asevera, con mayor facilidad de la que una sana razón recomendará, el egoísmo santandereano, utilizando en ello gracejos y letales metáforas y hasta coplas, con el mismo efecto de aquella que en Calatayud mató a la Dolores de la romanza española.

A fuerza de repetir constantemente que los santandereanos somos egoístas, ha ido calando en todos nosotros con avasalladora fuerza derrotista y lo que en alguna época era un insulto se ha convertido en parte de nuestra cultura, que fuera nuestro orgullo y que procurábamos transmitir a nuestros hijos. Hacemos muy poco, o nada para cambiarlo; nos hemos ido acostumbrando a convivir con este estigma como lo hemos hecho con la violencia, la injusticia social y la indolencia oficial.

Se comenta, con pesadumbre de plañidera criolla, el menoscabo genético de los habitantes de la tierra de las famosas hormigas. Se pregona que en este caso sí que se cumple aquello de "todo tiempo pasado fue mejor". Ya ahora no hay quién funde empresas como se hiciera otrora. Ya no hay aquellos varones, que con ahorros conseguidos arriando mulas, iniciaban

un negocio que luego se convertiría en próspera ferretería, o en trilladora de café, o fábrica de chocolate, gaseosas, o tantas cosas que se hacían, pero ya no se hacen.

Interesante perspectiva para las actuales generaciones, que han recibido una herencia empresarial ya menoscabada, porque demasiada agua ha corrido bajo ese puente.

Pero, sería muy interesante poder dilucidar si el problema empresarial regional está en la falta de chispa generadora de nuevas oportunidades, o en la capacidad y el tesón para mantener viva esa chispa y trocarla en llama permanente.

Quiero plantear una hipótesis y afirmar una tesis, producto de observaciones sobre la realidad santandereana pero, como toda hipótesis y tesis, rebatible por los investigadores que lo fundamenten.

Yo no creo que el verdadero problema sea la falta de creación de empresas. Ello puede hacerse relativamente fácil. Lo que sí requiere dedicación, estudio, capacidad y responsabilidad es todo lo que de ello se deriva. De ahí el título de este artículo "Paternalidad Empresarial Responsable".

Si pensamos un poco, existe gran similitud entre crear una empresa y tener un hijo. Engendrar una empresa implica convencer a unos inversionistas, dentro de un

ambiente adecuado, con los argumentos indicados y todo dentro de una relación de confianza y credibilidad especiales. Este empresario, que compromete patrimonio propio y ajeno, lo hace lleno de entusiasmo, enamorado de su idea y de la conquista que va a emprender. Todo es expectativa y buenos augurios. En estos momentos no se quiere ver sino lo bueno de la idea; se generan procesos inconscientes de bloqueo a todo aquello que se oponga o que ponga en peligro llevarla a feliz término. Es que el amor es ciego, o enneguecido; el amor deslumbra y ningún enamorado quiere que le hagan ver los defectos de su pareja. Para él es el símbolo de la perfección, y así se funda la empresa, se engendra el hijo. Todo son parabienes y felicitaciones. Todo mimo y dicha.

Pero, a partir de ese momento es cuando se marcan las grandes diferencias entre lo que le espera a cada empresa o a cada hijo.

Veamos algunos de esos aspectos:

**Alimentación:** El uno y el otro requieren consumir recursos y transformarlos en energía de subsistencia y desarrollo de un organismo que servirá como soporte de ahí en adelante. Por ello es tan importante suministrar de acuerdo a las necesidades reales, el alimento justo en las cantidades y momentos justos.

El alimento empresarial está constituido por los recursos humanos, financieros, técnicos y organizacionales. La aplicación correcta de los mismos, parte desde el momento en que deben seleccionarse, teniendo presente el

papel protagónico que deban desempeñar en el organismo empresarial, de acuerdo a la misión que se haya formulado para ella. Y así como en el infante sus padres están probando si el alimento está bueno, si la temperatura es adecuada, si sus contenidos son los apropiados, otro tanto se debe hacer en la empresa, evaluación de los recursos aplicados a la luz de sus resultados y el camino que queda por recorrer (objetivos propuestos).

**Educación:** Es tal vez el aspecto más importante de una paternidad responsable. Responsabilidad por la formación del hijo. Transmitirle una cultura determinada que no discrepe con el entorno, pero que además le permita posicionarse bien dentro de él, que se destaque positivamente, que sirva de apoyo a la sociedad, que la engrandezca con su participación, que la haga cada vez más amable y poderosa, porque así él mismo, como integrante, estará recibiendo su parte justa.

Esta educación en la empresa constituye su cultura organizacional. Es su propia filosofía, manera de pensar y actuar ante los estímulos. Existirán organizaciones cultas e incultas, dependiendo de si sus dirigentes han inculcado una filosofía definida, fuerte, pero sobre todo, coherente con la misión que esa empresa desempeñará.

Esa filosofía no puede ser única y exclusivamente de la dirección; debe comunicarse y agigantarse a través de los tiempos y de sus integrantes.

**Amor:** El empresario se debe a

su empresa como el padre a su hijo; Pero, cuál es su empresa? Cuáles son sus hijos? Pues los propios y los adoptados, porque el hecho de haber adoptado un hijo implica una responsabilidad casi mayor que si se tratara de un hijo propio. Es éste el caso de los administradores de empresas. Comprender que no son simples mercenarios empresariales sino que en el momento de asumir funciones dentro de una organización se están comprometiendo con ella y la sociedad, en alto grado.

Pero todo lo anterior se nos puede quedar en magníficas intenciones, en fervorines de retiro espiritual. No solo se debe tomar conciencia de la responsabilidad tan grande, sino trabajar arduamente en concordancia con ella. Para ello se requiere:

Estudio permanente de:

- Nueva tecnología
- La competencia
- Los clientes y consumidores
- El entorno general
- El personal de la Compañía
- Las nuevas perspectivas u oportunidades

Trabajo permanente en:

- La dirección de la empresa
- La familia
- La sociedad.

No se pretende ni por asomo, agotar un tema tan extenso, pero se espera que alrededor de él se vaya escudriñando más. Si suscita alguna controversia me sentiría hondamente satisfecho especialmente si ella se traduce en directrices de acción que mejore nuestra capacidad empresarial.





## UN VISTAZO A LA ELECCION DE ALCALDES



JUAN JOSE REYES PEÑA

Una de las manifestaciones de la crisis de nuestro país es el fraccionamiento de la sociedad. Los diversos estamentos, anteriormente unidos, actúan ahora totalmente separados buscando defender sus propios intereses. Si usted está en lo que se ha dado en llamar el sector privado no se le va a permitir intervenir en otros sectores. A tal punto hemos llegado que tenemos que recurrir a nuevas y peligrosas fórmulas para modificar la constitución porque los conductos regulares (Congreso y Corte Suprema) no ofrecen garantías. En Colombia nadie quiere ceder.

Veamos el caso de la política nacional. Por acción y por omisión de las mayorías un grupo de personas muy hábiles se adueñó de las corporaciones y cargos de elección popular. De esta forma controlaron todos los organismos del Estado y crearon unos poderosos y eficaces instrumentos para evitar el acceso al poder de otros grupos y perso-

nas. Podemos afirmar que en gran medida la democracia colombiana es teórica porque es casi imposible que alguien ajeno a los métodos y a los recursos utilizados por los partidos tradicionales pueda alcanzar el poder.

Por fortuna y a pesar de las dificultades conocidas, en el campo político apareció una circunstancia nueva y atrayente para permitir el acceso de nuevas gentes a la administración del Estado: LA ELECCION POPULAR DE ALCALDES.

Gracias a esta oportunidad pudimos apreciar de cerca la campaña para elegir el alcalde de Bucaramanga. El tema de la administración de las elecciones es apasionante y aspiramos a que alguien en la Universidad, con mejores conocimientos y con más tiempo, lo estudie a profundidad.

Tengo la convicción de que los partidos políticos desconocían el

potencial de las elecciones de alcaldes y creyeron que podían manejar las cosas de la misma manera que lo venían haciendo anteriormente. A muchos les costó muy caro entender que la elección de alcaldes era un hecho político con características propias y con grandes similitudes a los eventos de países desarrollados.

Conocer lo que piensa la gente de las ciudades en Colombia e interpretar las expectativas de la clase media son temas fundamentales para el que quiera tener éxito en la actividad política. Lo que piensa la gente de clase media en las ciudades importantes de Colombia es muy parecido a lo que piensa el habitante de una ciudad del Norte. Sin embargo, seguimos pensando en la gente de la Colombia rural de los años cincuenta.

Pasados los tiempos del Frente Nacional y teniendo en cuenta que se definía el futuro de asuntos muy

concretos del bienestar comunitario era preciso contar con un excelente candidato. La persona tenía una importancia trascendental. Los partidos políticos desgastados y desbidujados por sus fallas y carencias doctrinarias no resultaban atractivos para el elector. La gente sabe que en últimas lo único que queda es una persona de carne y hueso con sus virtudes y defectos y por tal razón había que escoger como Alcalde al más cercano, conocido, el que inspirara más confianza. En Bogotá y Bucaramanga tenemos ejemplos claros de los resultados de promover como candidatos a personas con buenas calidades pero desconocidas por la opinión pública.

En Bucaramanga tuvimos que presenciar una campaña áspera y difícil porque para impedir el ac-

ceso de un candidato liberal se emplearon todos los recursos posibles al alcance de otro sector de ese mismo partido que consideraba el municipio y el departamento como propio. A pesar de los puestos, de los buses, de las ofertas de líneas telefónicas etc., la clase media eligió el alcalde de Bucaramanga. Curiosamente a este sector de la sociedad no le dedican esfuerzos importantes los grupos políticos. Los mayores bríos se van en tratar de conquistar casi siempre infructuosamente a personas que habitan en zonas de gran pobreza.

Pero veamos algunas cifras de la elección del pasado trece de marzo. El cuadro adjunto preparado sobre los reportes de la Registraduría es elocuente.

Todos esperábamos mayor

votación. Creímos que la cifra total de votantes iba a acercarse bastante a la de las últimas elecciones presidenciales. Sin embargo, la votación fue prácticamente igual a la del Concejo de 1986. La abstención es un fenómeno que debe estudiarse. Una vez más y con hechos contundentes ha quedado demostrado que en Bucaramanga no hay nadie, en ningún terreno, que pueda alegar que tiene preeminencia sobre otros. Así somos los bumanguenses.

El doctor Alberto Montoya Puyana, elegido primer alcalde popular de la ciudad, tiene excelentes aptitudes personales para lograr el concurso de la mayoría de los sectores. Sabe manejar situaciones difíciles con buenas maneras y bastante firmeza.

### ELECCION DE ALCALDE DE BUCARAMANGA. MARZO 13 DE 1988

Zona	Puesto	Barrio	A. Montoya % Total		C. Plata % Total		E. Suárez % Total		Diferencia
									Montoya Suárez
1		Calle 35	6,447	16.87%	4,293	13.79%	6,254	17.54%	193
2		Calle 36	7,380	19.31%	5,429	17.43%	7,760	21.76%	-380
3	1	Girardot	638	1.67%	663	2.13%	1,301	3.65%	-663
3	3	Campo Hermoso	827	2.16%	1029	3.30%	1253	3.51%	-426
3	4	Mutis	759	1.99%	808	2.59%	806	2.26%	-47
3	5	Ciudadela	885	2.32%	815	2.62%	786	2.20%	99
4	2	Provenza	1,740	4.55%	2,068	6.64%	1,207	3.38%	533
4	4	Diamante	1,256	3.29%	1,209	3.88%	665	1.86%	591
4	5	La Victoria	1,048	2.74%	1,193	3.83%	1,025	2.87%	23
4	6	Conucos	802	2.10%	642	2.06%	576	1.62%	226
5	1	Cra. 36 CII 56	652	1.71%	553	1.78%	428	1.20%	224
5	2	C.C. Cabecera	4,176	10.93%	2,279	7.32%	1,435	4.02%	2741
5	4	San Alonso ICA	1,371	3.59%	810	2.60%	626	1.76%	745
5	5	Las Américas	1,136	2.97%	681	2.19%	772	2.16%	364
5	6	Morrorrico	717	1.88%	229	0.74%	1095	3.07%	-378
6	1	Univers-Estadio	1,052	2.75%	796	2.56%	719	2.02%	333
6	2	San Francisco	1,023	2.68%	1,130	3.63%	795	2.23%	228
6	6	La Esperanza	165	0.43%	302	0.97%	487	1.37%	-332
6	7	Kennedy	899	2.35%	561	1.80%	979	2.75%	-80
7		Correg.-Perif.	689	1.80%	861	2.76%	955	2.68%	-266
Subtotal			33,662	88.09%	26,351	84.62%	29,924	83.91%	3738
TOTAL VOTOS			38,212		31,140		35,662		2550

# ETAPAS BASICAS DEL PROCESO DEL CAMBIO

## EN LA GESTION DE ADMINISTRACION

### DE PERSONAL

NOHORA LILI HERNANDEZ VARGAS

Cuando en las organizaciones empresariales se presentan fenómenos como ausentismo, baja productividad, tendencia a la hipercrítica, inconformismo generalizado, falta de lealtad o sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, altos márgenes de errores en las diferentes áreas en lo que se invierte extenuantes revisiones en los departamentos contable y de finanza, tropiezos en el departamento de ventas, malos entendidos en el departamento de personal, baja calidad en el producto o en las tareas cualquiera que ellas sean, alto índice de egreso de personal, alto índice de accidentalidad, pérdida de iniciativa, todos estos factores nos están indicando determinado grado de enfermedad de la organización, que requiere atención y tratamiento por parte de la administración de la compañía.

A los administradores que les preocupa la aparición o el grado en que se presentan estos síntomas dentro de sus organizaciones y reflexionan seriamente preguntándose qué está sucediendo en la compañía, cuáles causas motivan la aparición de tales síntomas y cuáles acciones concretas y efectivas son requeridas para poner en práctica. Sin duda alguna, estas administraciones se encuentran a las puertas del cambio organizacional.

#### DONDE SE INICIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional es un proceso que comprende una serie de etapas cuya duración depende de las condiciones específicas de la comunidad laboral y la intensidad de las acciones que se ejecuten.

El cambio organizacional tiene su punto de partida en la conciencia de los administradores, en la convicción que tenga la administración, los gerentes, los jefes, la alta jerarquía, los grandes, medianos o pequeños propietarios o quienes estén al frente de la dirección de las grandes, medianas o pequeñas empresas, independiente del nombre que puedan adoptar.

La dirección del cambio tiene sentido descendente, se inicia en la cabeza de la organización y desciende hasta la base, cubriendo los diferentes escalones jerárquicos.

Es difícil casi imposible o demasiado lento, iniciar cambios que no cuentan con el apoyo traducido en acciones de una junta directiva de un gerente general, presidente o propietario de una empresa.

Las personas, deben ser la inspiración de los administradores y no ser éstas la presión hacia la administración. El éxito de la gestiones empresariales del mundo radica en el éxito en la administración de personal, nos basta mirar el estilo de administración

que tiene empresas como Toyota, IBM por mencionar algunas conocidas, en donde la política es: CUIDA DE LAS PERSONAS QUE LAS PERSONAS CUIDARAN DE LA PRODUCCION.

#### EL DIAGNOSTICO

Es el eje que determina la acción, es la resultante del análisis de la cultura organizacional, los valores, el quehacer laboral de las personas, las políticas de administración de personal, los efectos positivos y negativos observables en el ambiente laboral, el liderazgo que se ejerce, la clase de comunicación que existe, el grado de participación, las oportunidades de desarrollo del personal, la valoración del trabajo y todos aquellos aspectos que tenga que ver con las personas, la escala de prioridades y el puesto que tiene la gente dentro de esta escala de prioridades de la empresa y dentro de todo el engranaje de la compañía.

La tendencia generalizada a responder que las personas son fundamentales para la organización no es suficiente para que efectivamente lo sean, es necesario que esta afirmación esté respaldada por hechos observables medibles y cuantificables que den prueba del valor que representa la persona dentro de la empresa; solo así un administrador estará dando testimonio de su afirmación.

#### ACCION

Con los datos obtenidos en el diagnóstico la organización empresarial está en capacidad de conocer sus puntos débiles y fuertes para establecer políticas y acciones con la intensidad y la financiación requeridas por la empresa.

Involucrar en el cambio a todos los niveles, dando el paso de avance la administración, es un buen método que asegura el compromiso de todos en el cambio.

No podemos olvidar que no hay tecnología avanzada, métodos eficientes de trabajo, máquinas modernas sofisticadas que valgan

por sí solas, si no hay hombres que ejecuten esos métodos de trabajo, accionen las máquinas e implementen las tecnologías.

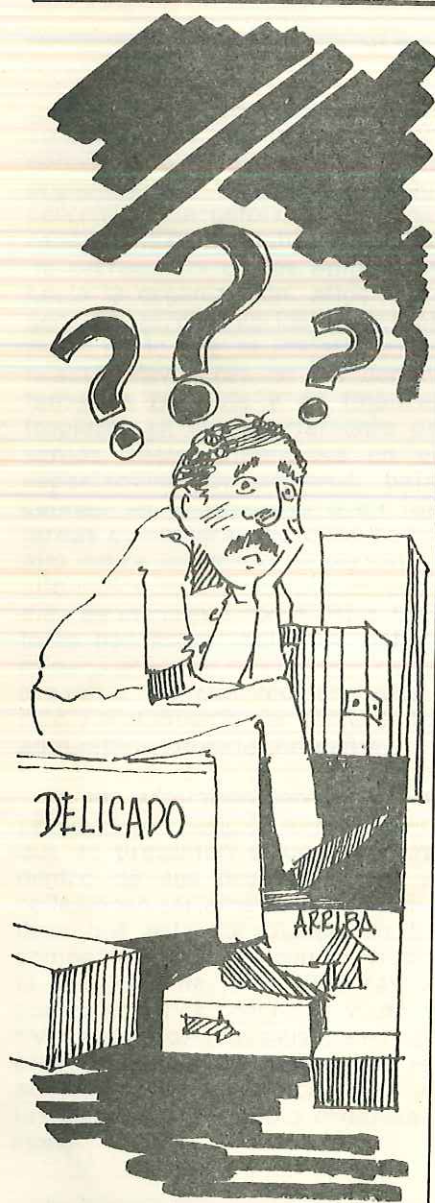
En relación al significado de las personas en las organizaciones tenemos el anécdota del presidente de la IBM cuando en una conferencia a un grupo de importantes industriales, uno de ellos le preguntó por qué la IBM con tantos empleados y tantas filiales en el mundo no tenía sindicato. El presidente le contestó diciendo que ellos tenían sindicato con directiva en cada filial; el empresario un tanto desconcertado le preguntó cuál era ese sindicato, contestando el presidente: "Las directivas del

sindicato de la IBM son sus administradores. Nosotros somos los líderes de nuestra gente".

Empresas colombianas que están enfrentando cambios en sus estilos administrativos como ENKA DE COLOMBIA, GRIVAL, ZENU, COLBATECO, CARVAJAL, HILANDERIAS DEL FONCE, BANCO DE OCCIDENTE, COLGATE PALMOLIVE, TEJIDOS SINTETICOS DE COLOMBIA, han cumplido las etapas de conciencia o percepción de la realidad, diagnóstico, acción para finalmente ver resultados.

# LA ORIENTACION HACIA EL MERCADO, UNA NECESIDAD EMPRESARIAL

—RAFAEL FISCO BELTRAN



Los empresarios en procura de su éxito no deben perder de vista el mercado con sus necesidades y requerimientos, hacerlo puede significarle todo lo contrario —como sucede en la mayoría de los casos— el fracaso.

La idea es que en una empresa en donde no conocen su mercado y por lo tanto no identifican claramente sus segmentos, su ubicación geográfica, sus hábitos, su capacidad y su proceso de decisión de compra, su estilo de vida, sus costumbres, etc., etc., cuentan con muy poca probabilidad para lograr atenderlo satisfactoriamente, por lo menos de manera duradera.

Tomar conciencia de lo anterior es un proceso bastante difícil para el empresario de hoy, pese a lo lógico que pueda parecerles el hecho de conocer debidamente nuestro mercado para poder atenderlo exitosamente. En la práctica un increíble número de empresas actúan orientadas a atender preferencialmente sus necesidades internas en detrimento del mercado, sobre la suposición de que éste se inclinará por productos duraderos y de bajo precio. Adicionalmente este tipo de criterio se vé fuertemente reforzado y hasta "justificado" por la propia experiencia del empresario, especialmente cuando han manejado su negocio de manera rentable por algunos años y en ocasiones durante mucho tiempo (10 años o más).

La observación de algunos casos específicos y reales inva-

riablemente refleja que aquellas firmas que durante algún tiempo desarrollaron una labor que pudiera calificarse de exitosa en términos de la rentabilidad generada, —y esto es válido universalmente—, pudieron hacerlo mientras las condiciones del mercado que les fueron durante ese mismo lapso favorables, **no cambiaron**, puesto que cuando lo hicieron esto es, cambiaron las costumbres y los gustos, el ingreso, el estilo de vida de las personas, ingresaron nuevos y más fuertes competidores, etc., etc., no estuvieron en capacidad de responder a ese cambio, en primer lugar porque muchos no lo captaron, y en segundo lugar porque se resistían a creer que su negocio ya no funcionaba y que la situación no era pasajera y cuando resolvieron reaccionar ya era demasiado tarde debiendo resignarse a liquidar lo que quedaba, en unos casos porque encontraron una desventaja insalvable frente a la competencia y en otros porque su vieja estructura administrativa —obsoleta ante las condiciones presentes— era incapaz de absorber la renovación. Lo anterior agravado por el hecho de que los propietarios y quienes manejaron la empresa "exitosamente" simplemente se negaron (y se niegan) a abrir los ojos.

Actualmente, los mercados internacionales en general y los de los países desarrollados especialmente son de compradores y los de los países en vías de desarrollo — como Colombia y unos más que otros— se encuentran en un proceso lento pero cada vez más rá-

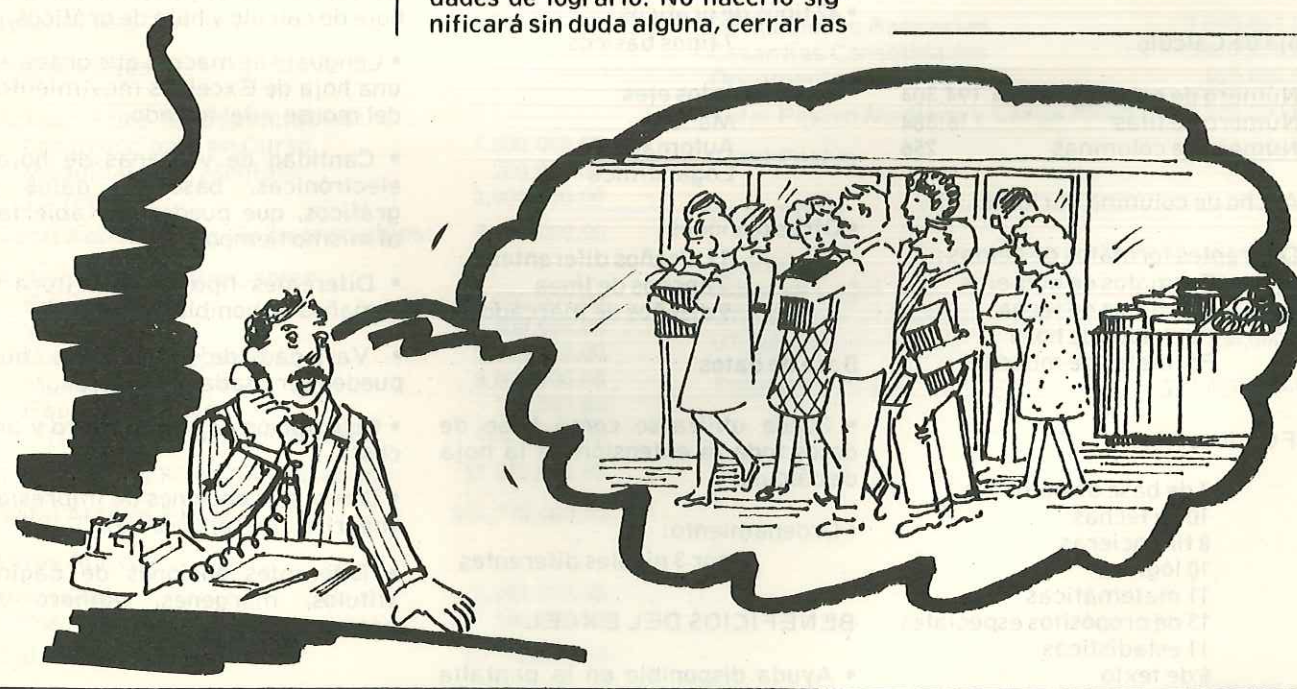
pido de transición de un mercado de oferta o de productores, donde son éstos quienes imponen las condiciones de mercado (precios, plazos, calidades, entregas, etc.), sobre la base de un sistema donde la competencia es insuficiente o no existe simplemente y el consumidor se vé **OBLIGADO** a comprar lo poco que el mercado ofrece para atender sus necesidades aunque no se sienta del todo satisfecho; a un mercado de compradores **DONDE EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZON**, e impone sus deseos concretos en procura de su satisfacción personal o familiar de tal forma que si un producto no le satisface completamente por cualquier razón, buscará y comprará otro que **SI LO HAGA**.

En la medida que el proceso de cambio de un mercado de productores a uno de compradores se haga más acentuado, se hará más necesario para el empresario de hoy abrir su firma al mercadeo adoptando una orientación —total de la empresa hacia el mercado, esto es, teniendo en cuenta sus necesidades requerimientos y deseos, capacitándola para desarrollar nuevos productos y en general definir las políticas, las metas y las estrategias que enmarcarán y conducirán la gestión y cada uno de los diferentes niveles de la misma hacia la consecución del éxito con mayores probabilidades de lograrlo. No hacerlo significará sin duda alguna, cerrar las

puertas al éxito futuro de la producción actual o a la ubicación de nuevas oportunidades de mercado susceptibles de ser explotadas.

Aunque el mercadeo como cátedra y como práctica y disciplina gerencial y empresarial es de reciente aparición en el mundo contemporáneo (data de 50 años atrás aproximadamente) y en especial en los países en vías de desarrollo, su incorporación a las gestiones académicas y empresariales abarca un número cada vez mayor de universidades y de empresas con y sin ánimo de lucro, de tal manera que ha llegado a sectores y actividades inusitados como la iglesia, la política, el arte, el deporte etc. Por otra parte este proceso de incorporación es cada vez más veloz.

Concluyendo, la empresa que no se oriente hacia el mercado estará dejando sus oportunidades para que sean explotadas por la competencia y terminará utilizando de manera equivocada sus recursos tanto humanos, como financieros y técnicos tratando de atinarle con los ojos vendados al siempre cambiante y móvil blanco denominado mercado. Lo cual podrá lograr en tanto que la suerte le acompañe pero que de ninguna manera se constituye en la forma adecuada de orientar una organización empresarial.



# LA HOJA ELECTRONICA EXCEL PARA MACINTOSH

CAMILO ENRIQUE LONDOÑO ACOSTA

## QUE ES UNA HOJA DE CALCULO?

Una hoja de cálculo es una matriz de celdas, identificables mediante un número de renglón y uno de columna. Permite al usuario alternar información y aplicar a ella operadores matemáticos, funciones estadísticas, matemáticas, financieras, de tiempo y funciones lógicas, para desarrollar trabajos que faciliten labores en campos muy variados.

## PARA QUE SIRVE UNA HOJA DE CALCULO?

La utilidad de la hoja de cálculo depende únicamente de las necesidades del usuario. Es decir, con ella se pueden desarrollar tareas para cualquiera de las áreas de la Empresa (Nómina, Inventarios, Presupuestos, Estados Financieros, Estadísticas, Control de calidad, etc.). Pero además, para labores personales, permite crear tablas de datos referentes a

directorios personales, listados de cuentas, inventarios diversos, etc.

## QUE ES EXCEL?

Excel es una combinación sofisticada de una hoja de cálculo con gráficos y una base de datos, creada por Microsoft para el Macintosh de Apple, con el propósito de dotar al usuario de estos equipos, de una hoja de cálculo de rápida y poderosa capacidad de análisis.

## ESPECIFICACIONES DEL EXCEL

### Hoja de Cálculo:

- Número de celdas 4.194.304
- Número de filas 16.384
- Número de columnas 256

- Ancho de columna variable.

- Diferentes formatos de celdas:
  - Formatos de números
  - Formatos de fecha
  - Formatos de hora
  - Formatos de moneda

### Funciones:

- 7 de base de datos
- 10 de fechas
- 8 financieras
- 10 lógicas
- 11 matemáticas
- 13 de propósitos especiales
- 11 estadísticas
- 8 de texto
- 7 de trigonometría

### Hoja de Gráficos

- 42 tipos de gráficos:
  - 7 tipos básicos

- Escalas de los ejes:
  - Manual
  - Automática
  - Logarítmica

### Otras opciones:

- 15 diseños diferentes
- 3 anchos de línea
- 9 diseños de marcadores

### Base de datos

- Puede utilizarse como base de datos toda la extensión de la hoja de cálculo.

- Ordenamiento:
  - por 3 niveles diferentes

### BENEFICIOS DEL EXCEL

- Ayuda disponible en la pantalla en cualquier momento.

- Transferencia de información entre base de datos y hoja de cálculo; hoja de cálculo y hoja de gráficos.

- Lenguaje de macros que graba en una hoja de Excel los movimientos del mouse y del teclado.

- Cantidad de ventanas de hojas electrónicas, base de datos y gráficos, que pueden ser abiertas al mismo tiempo.

- Diferentes tipos de escritura y tamaños disponibles.

- Variedad de impresoras que pueden ser usadas con Excel.

- Orientación de página (alto y ancho).

- Diferentes opciones de impresión (negrita, hueca, cursiva).

- Diferentes opciones de página (títulos, márgenes, número de página).

## EJEMPLOS DE APLICACION DEL EXCEL

Como ejemplos de algunas de las tantas aplicaciones que a nivel empresarial y personal, tiene la hoja de cálculo Excel, presentamos un formato de Balance General con formato numérico y de fórmula y un gráfico estadístico de ventas.

### NOTA

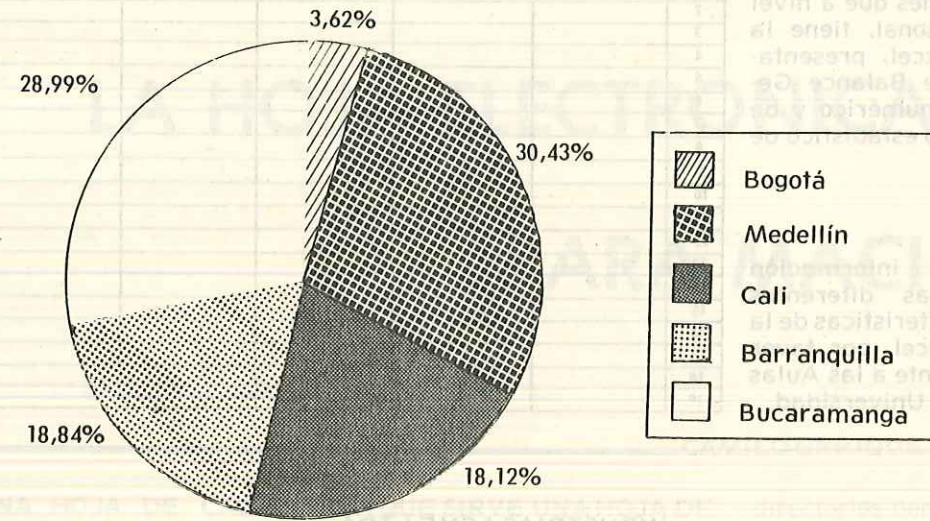
Para cualquier información adicional sobre las diferentes aplicaciones y características de la hoja de cálculo Excel, por favor remitase directamente a las Aulas de Informática de la Universidad.

Hoja de Cálculo 1						
	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						

## INDUSTRIAS ACME LTDA. BALANCE GENERAL Diciembre 31 de 1.987

ACTIVO	Período 1987	PASIVO	Período 1987
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Caja	100.000.00	Sobregiros Bancarios	250.000.00
Bancos	200.000.00	Obligaciones Bancarias	1.250.000.00
Cuentas por Cobrar	2.000.000.00	Cuentas por Pagar	1.800.000.00
Documentos por Cobrar	150.000.00	Documentos por Pagar	500.000.00
Inventarios Materia Prima	2.500.000.00	Impuestos por Pagar	250.000.00
Inventarios Productos en Proceso	120.000.00	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$4.050.000.00</b>
Inventarios Productos Terminados	1.450.000.00	<b>Obligaciones Bancarias</b>	<b>2.000.000.00</b>
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$6.520.000.00</b>	<b>Cesantías Consolidadas</b>	<b>1.450.000.00</b>
<b>Activos Fijos</b>		<b>Documentos por Pagar</b>	<b>600.000.00</b>
<b>Activos Fijos No Depreciables:</b>		<b>Total Pasivo Mediano y Largo Plazo</b>	<b>\$4.050.000.00</b>
Construcciones en Curso	1.000.000.00	<b>Total Pasivo</b>	<b>\$8.100.000.00</b>
Maquinaria en Montaje	200.000.00	<b>Patrimonio</b>	
Terrenos	2.000.000.00	Capital	11.520.000.00
<b>Total Activos Fijos No Depreciables:</b>	<b>3.200.000.00</b>	Reserva Legal	500.000.00
<b>Activos Fijos Depreciables:</b>		Utilidades ejercicios anteriores	2.400.000.00
Edificios	2.000.000.00	Utilidad del ejercicio	3.250.000.00
Vehículos	1.500.000.00	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$17.670.000.00</b>
Maquinaria y equipo	2.000.000.00		
Muebles y Enseres	3.000.000.00		
Equipo de Oficina	760.000.00		
— (Depreciación Acumulada)	4.250.000.00		
<b>Total Activos Fijos Depreciables:</b>	<b>13.510.000.00</b>		
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>\$16.710.000.00</b>		
<b>Otros Activos</b>			
Inversiones	2.000.000.00		
Otros	540.000.00		
<b>Total Otros Activos</b>	<b>\$2.540.000.00</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$25.770.000.00</b>	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$25.770.000.00</b>

INDUSTRIAS ACME LTDA. VENTAS FEBRERO 1.988



ACTIVO	Período An. Vert. I 1987		PASIVOS	Período An. Vertical 1987	Período An. Vertical 1987
<b>Activo Corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
Caja	200.000.00	0,00%	Sobregiros Bancarios		0,00%
Bancos	220.000.00	0,00%	Obligaciones Bancarias	10.000.00	2,38%
Cuentas por Cobrar		0,00%	Cuentas por Pagar		0,00%
Documentos por Cobrar		0,00%	Documentos por Pagar	24.000.00	5,71%
Inventarios Materia Prima		0,00%	Impuestos por Pagar	23.000.00	5,48%
Inventarios Productos en Proceso		0,00%			0,00%
Inventarios Productos Terminados		0,00%	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$57.000.00</b>	<b>13,57%</b>
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$420.000.00</b>	<b>0,00%</b>	Obligaciones Bancarias	79.000.00	18,81%
<b>Activos Fijos</b>			Cesantías Consolidadas	10.000.00	2,38%
Activos Fijos No Depreciables			Documentos por Pagar		0,00%
Construcciones en Curso		0,00%	<b>Total Pasivo Mediano y Largo Plazo</b>	<b>\$89.000.00</b>	<b>21,19%</b>
Maquinaria en Montaje		0,00%			0,00%
Terrenos		0,00%	<b>Total Pasivo</b>	<b>\$146.000.00</b>	<b>34,76%</b>
<b>Total Activos Fijos No Depreciables</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	Patrimonio		0,00%
Activos Fijos Depreciables			Capital	250.000.00	59,52%
Edificios		0,00%	Reserva Legal	7.000.00	1,67%
Vehículos		0,00%	Utilidades ejercicios anteriores	7.000.00	1,67%
Maquinaria y Equipo		0,00%	Utilidad del ejercicio	10.000.00	2,38%
Muebles y Enseres		0,00%			0,00%
Equipo de Oficina		0,00%	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$274.000.00</b>	<b>65,24%</b>
—(Depreciación Acumulada)		0,00%			
<b>Total Activos Fijos Depreciables</b>	<b>\$0,00</b>	<b>0,00%</b>			
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$0,00</b>	<b>0,00%</b>			
<b>Otros Activos</b>					
Inversiones		0,00%			
Otros		0,00%			
<b>Total Otros Activos</b>	<b>\$0,00</b>	<b>0,00%</b>			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$420.000.00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$420.000.00</b>	

# REFLEXIONES SOBRE UN COMPROMISO SOCIAL

—RAFAEL ARDILA DUARTE

En verdad que hablar o escribir en estos días de ética humana y profesional, de un mejor comportamiento humano, es algo prácticamente obligatorio, por la inversión de valores y el intentar cada quien y a toda costa, imponer sus ideas, sus criterios industriales y comerciales, sus favoritismos ideológicos y políticos; es así, como intentaré dejar un mensaje al respecto.

Antes del siglo 20, quienes trataban de incursionar en estos temas lo hacían más que todo en el aspecto moral, enfilando sus análisis y recomendaciones, hacia lo divino, la familia, la religión y el desenvolvimiento del hombre en una sociedad decadente, sin tocar ni siquiera de manera tangencial los intereses éticos que la sociedad moderna exige.

En este siglo, quien desea desempeñar alguna labor como profesional independiente, agremiado en el Comercio y la Industria o cualquier actividad que implique compromiso y responsabilidad para con los demás, necesariamente está sometido a las normas de un comité ético, reguladoras de la actividad que se desempeña. A esta situación se ha llegado por la irresponsabilidad, por los actos deshonestos y ha sido la misma sociedad quien para defenderse ha propiciado estos códigos, como el de ética comercial, comités como el ético-científico en la seguridad social.

Es difícil descubrir qué es "moral" o que representa lo ético. Pero es verdad que al intentar dar una definición yo diría: es univer-

sal, no tiene excepciones ni términos medios, sus normas se encuentran por encima de las demás reglas de la sociedad, pues vinculan a todos y cada uno de los hombres; así se dice que la moral subyace como fundamento de los grupos superiores a los formales; por ejemplo: las asociaciones de padres, los grupos industriales, los conglomerados capitalistas, etc, constituyendo su caso límite la llamada moral de la humanidad.

Hoy se habla de ética profesional como materia fundamental en el ejercicio de nuestras disciplinas académicas y es que el respeto por el comportamiento se está regulando muy ampliamente y plasmado en actos legislativos en nuestro país, como el registro de marcas y patentes, la competencia desleal, los secretos industriales, etc., es que hasta en la guerra deben existir principios de ética, respeto por los detenidos, no agresión a la población civil, etc.

La Federación Nacional de Comerciantes —FENALCO—, acaba de publicar el código de ética comercial, en razón a que permanentemente se ve actuar a muchos miembros de tan importante actividad con la única orientación y fin de lograr un enriquecimiento ilícito, de una forma rápida y fácil, sin importar los medios que su logro requiera.

Las demás agremiaciones colombianas están, como comentábamos anteriormente, dispuestas a participar de la restauración moral de nuestro país, recogiendo manifestaciones, deseos y el sentir de quienes le exigen un compor-

tamiento ideal a todos los estamentos y a todos los que de una u otra forma participan en el ciclo social, económico y político de este gran país.

Esfuerzos como el de FENALCO, marcan un compromiso y ponen de manifiesto una credibilidad y esperanza en el futuro de los colombianos, sancionándose a quien obre en desacuerdo de los principios éticos y aplaudiendo el valor del trabajo honesto como única razón de un mejoramiento económico, pero teniendo un gran compromiso social y procurando el bienestar de esta comunidad, dentro del marco democrático que nos rige.

La respuesta de nuestros deberes frente al Estado, cumpliendo nuestras obligaciones tributarias, sancionando el contrabando de una manera rígida, la corrupción del sector público cuestionarla, es una obligación de todo ciudadano, pues quienes adquieren artículos de procedencia ilícita, y no denuncia los depredadores del fisco nacional o quien incumple con su Estado, no pueden calificarse de ciudadanos que mantengan la fé, defiendan o intenten consolidar nuestras instituciones patrias.

Quiero terminar el mensaje, con un decir de nuestros ancestros, con una gran vigencia en nuestros días: Quien se desempeña con honestidad, ética y preserve los principios morales, es el mejor hombre del mundo, pues nada ni nadie estará por encima de ello.

# REFLEXIONES SOBRE UN COMPROMISO SOCIAL

## SOBRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

MARTHA ELENA PARRA DE SILVA

La importancia de las organizaciones formales y de su administración, puede apreciarse con una rápida mirada a la sociedad actual. Las organizaciones modernas están conformadas de manera tan diversa, que a menudo su existencia está dada en función de la vida cotidiana, ejemplo de ellas son: Las Empresas manufactureras, gubernamentales, bancarias, entidades educativas, hospitales, congregaciones religiosas etc.

Las organizaciones son entes sociales, relativamente permanentes, que poseen una estructura a través de la cual orientan sus esfuerzos hacia los objetivos específicos.

Algunas veces se subestima la estructura organizacional conveniente, porque con hombres apropiados casi cualquier entidad puede marchar correctamente; esto es verdad, pero de ningún modo verdad absoluta, puesto que con el mejor personal, una estructura organizacional ilógica ocasiona trastornos por la fricción interna que se puede presentar.

Por lo tanto una Estructura Organizacional, debe diseñarse de manera que sea perfectamente claro para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprevisión en la asignación de responsabilidades, lográndose un sistema de comunicación y de toma de decisiones acorde con los objetivos de la organización.

La estructura debe reflejar los objetivos y planes, puesto que las actividades empresariales se derivan de éstos, igualmente debe reflejar la autoridad disponible según los directivos de la empresa, como también reflejar el clima organizacional, para permitir contribuciones por parte de los miembros de su grupo y ayudar a las personas a alcanzar, con eficiencia, la integración de los objetivos (personales y organizacionales) en un futuro cambiante.

La estructura organizacional, describe el marco de la organización. Para comprenderla es necesario enfocarla desde 3 puntos de vista, a saber:

a) Grado de Complejidad, lo cual tiene que ver con la diferenciación existente en la organización; a la medida que exista mayor división del trabajo, más niveles jerárquicos y con mayor dispersión geográfica de sus unidades; entonces más difícil será coordinar la gente y sus actividades.

b) Grado de formalización, lo cual hace referencia al conjunto de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de la gente. Algunas organizaciones que insinúan a los empleados, sobre lo

que pueden y no pueden hacer; a medida que existan más regulaciones, más formalizada será su estructura.

c) Grado de Centralización, éste se refiere a si la autoridad para tomar decisiones, debe ser centralizada en la cúspide de la organización, o por el contrario descentralizada hacia los órganos situados en los escalones inferiores de la misma.

Cuando los administradores construyen o cambian una estructura organizacional, deben tener en cuenta unos principios clásicos para diseño de la Organización, aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones, que son de gran importancia para entender el desarrollo del diseño de la Estructura Organizacional.

**Unidad de mando.** Nadie debe servir a 2 amos. El hacerlo crea posibilidades de que el subordinado enfrente prioridades o demandas contradictorias respecto a sus jefes. En caso de que este principio tuviera que violarse, es recomendable una clara separación de las actividades y un supervisor responsable de cada una.

**Tramo de control.** Referente al número de personas que reportan en forma directa a un jefe, el cual debe ser más reducido en los niveles altos de la organización. En igualdad de circunstancias, un tramo de control más amplio im-

plicará un diseño de organización más eficiente.

**División del trabajo.** Lo cual significa que los individuos se especializan en hacer parte de una actividad, en lugar de realizar la actividad completa. La división del trabajo hace un uso eficiente de la variedad de habilidades que tienen los trabajadores.

**Departamentalización.** La agrupación de las actividades en la organización, por lo general se basa en: funciones de trabajo desempeñadas, en la clase de producto ofrecido, en el territorio cubierto etc.; en todo caso, el método empleado debe reflejar el agrupamiento que mejor contribuya al logro de los objetivos de la organización.

La combinación de los principios enunciados anteriormente, daría como resultado lo que los técnicos administrativos creían era la estructura ideal, la Burocracia, sin desconocer que esta es una forma estructural de amplia aceptación, es conveniente señalar que no es aplicable en forma universal; dado que existen factores que tienen marcada influencia sobre la estructura organizacional, como son: el tamaño de la organización, la tecnología y el ambiente. Por lo tanto, las normas contemporáneas para el diseño de una estructura organizacional conveniente se basan en contingencias, pero éstas no determinan la estructura en sí, sino que establecen los parámetros dentro de los cuales se toman decisiones en la Administración.

La Estructura Organizacional

constituye una herramienta para la acción gerencial.

Un enfoque pragmático sobre estructuras organizacionales, presenta algunas opciones estructurales para la acción administrativa.

1. Estructura simple. Refleja una organización "plana" por lo general con 2 ó 3 niveles jerárquicos, con un grupo flexible de empleados, donde casi todos se reportan a un jefe en el que se centraliza la autoridad para la toma de decisiones. Es baja en complejidad y tiene poco grado de formalización. Su aplicación más amplia está en pequeños negocios, en los cuales el gerente es el mismo propietario. Tiene la desventaja de que todo depende de una sola persona.

2. Estructura funcional. Se basa en el agrupamiento de especialidades ocupacionales similares en unidades interdependientes, para convertirla en una forma dominante para la organización, como un todo.

La principal ventaja radica en juntar actividades, para lograr economías de escala y minimizar duplicación de uso de recursos (humanos y físicos).

Tiene la desventaja de que produce aislamiento de algunos integrantes de ciertas unidades, ya que cada función se concentra solo en su especialidad y limita el contacto con otras funciones.

3. Estructura Divisional. Fue introducido en los años 20 por la

General Motor Corporation. Está diseñado para desarrollo de actividades auto-suficientes, donde cada unidad es autónoma en lo esencial, con un gerente de División con autoridad en la toma de decisiones estratégicas y operativas. Dentro de cada unidad subyace otra forma organizacional, casi siempre la funcional. Se concentra en los resultados finales. Tiene la ventaja de que sirve como medio de desarrollo de altos ejecutivos. Presenta la desventaja de duplicación de funciones, lo cual incrementa costos y reduce eficiencia.

4. Estructura Matricial. Es una combinación de la Estructura Funcional y la departamentalización por producto. Genera una cadena dual de mando y como tal viola el principio de unidad de mando. En la mayoría de veces se utiliza como una estructura temporal.

Tiene la ventaja de que facilita la coordinación de un conjunto de proyectos inter-dependientes y mantiene agrupados a los especialistas funcionales, pero tiene la desventaja de crear confusión y propiciar luchas de poder, entre gerentes funcionales y de proyecto.

### BIBLIOGRAFIA

- "Teoría de la Organización y la Administración". Enfoque Integral (Warren B. Brown) (Denis J. Moberg).
- "Administración Teoría y Práctica" (Stephen Robbins)

# VIGENCIAS DE LAS NORMAS DE CONTABILIDAD DECRETO 2160/86

GABRIEL VASQUEZ TRISTANCHO

## 1. INTRODUCCION

La vigencia del Decreto 2160 de 1986 a partir del 1 de enero de 1988 pasó desapercibido para la mayoría de gerentes y contadores, tal vez por la avalancha de cambios en materia fiscal. Tan importante son las reglas de juego para el manejo y procesamiento de la información financiera, como para el manejo de los tributos en cualquier empresa.

Existía la costumbre de tomar criterios propios en cada organización para el tratamiento de Activos, Pasivos, Patrimonio, Ingresos, Costos y Gastos; así como también para la presentación de estados financieros. Ahora, existe uniformidad en el funcionamiento de los conceptos antes enunciados. En vía de ejemplo la planificación de utilidades puede verse afectada al no poder en forma arbitraria castigar o diferir costos y gastos en un período determinado.

De otro lado, este decreto da relieve al ejercicio profesional del contador a nivel privado. Las eternas discusiones con la gerencia sobre la contabilización de conceptos como el ajuste de pasivos en moneda extranjera ya no tienen sentido como quiera que existe una norma para su registro y tratamiento bien como mayor valor del activo, bien como resultado del ejercicio según se trate el origen del pasivo.

El Decreto que le dio vigencia

fue el 2553 del 31 de diciembre de 1987. También incluye algunas modificaciones entre las cuales se destaca el controvertido tratamiento de las valorizaciones que se definieron como incluidas dentro del patrimonio.

## 2. MARCO TEORICO

Las normas o principios de contabilidad contemplan los procedimientos, técnicas, métodos, reglas a tener en cuenta en la práctica para el manejo, procesamiento y presentación de la información financiera. Incluye normas de carácter general como el principio de la continuidad del ente contable y normas de carácter específico como la valuación y presentación de inventarios.

Estas normas aplicables en Colombia, tienen origen en normas internacionales de contabilidad de aplicación casi universal. El organismo encargado de recopilar las prácticas contables en el mundo es "La comisión de normas internacionales de contabilidad" (I.A.S.C.) y cuenta con la participación de los gremios principales de 60 países como Alemania, Japón, Francia, Estados Unidos entre otros. Colombia por supuesto hace parte del I.A.S.C. a través del Instituto Nacional de Contadores Públicos.

3. ESTRUCTURA DEL DECRETO 2160 DE 1986

El Decreto fue promulgado con 97 artículos de los cuales 3 se derogaron (artículos 41, 42 y 43), que hacían referencia al tratamiento contable de los contratos de construcción.

La presentación es la siguiente:

TITULO I Disposiciones generales Art. 1

TITULO II Normas Contables Básicas Art. 2 a 14

TITULO III Normas Técnicas aplicables a ingresos, costos y gastos Art. 15 a 29.

TITULO IV Normas técnicas aplicables a los activos Art. 30 a 56.

TITULO V Normas técnicas aplicables a los pasivos Art. 57 a 67.

TITULO VI Normas técnicas aplicables al patrimonio Art. 68 a 82.

TITULO VII Presentación de estados financieros y revelaciones Art. 83 a 91.

TITULO VIII Normas técnicas aplicables a cuentas de orden Art. 92 a 94.

TITULO IX Disposiciones finales Art. 95 a 97.

4. PRESENTACION DE ESTADOS FINANCIEROS

Sin restar importancia a los demás títulos, se debe tener pre-

sente los estados financieros básicos contemplados por la norma contable, los cuales deben presentarse en forma comparativa con el período anterior. Estos son:

- Balance General o Estado de situación Financiera.
- El estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados.
- El estado de ganancias (déficit) acumulado.
- El estado de cambios en la situación financiera.
- Las notas a los Estados Financieros.

Cada estado financiero tiene su reglamentación a través de todo el articulado del 2160. Con relación a las notas a los estados financieros debe entenderse que no constituye un estado financiero como tal, sino, son aclaraciones para mejor comprensión de partidas y hechos significativos de los otros estados; la inclusión o no de una nota se decide cuando en algún artículo dice "Debe revelarse".

## 5. NORMAS CONTABLES Y EL ESTATUTO TRIBUTARIO

El principio de la especialidad de las normas contemplado en el artículo 5 de la ley 57/87 tiene aplicación a la discusión sobre cómo proceder en la eventualidad de existir diferencias en lo contenido en las normas de contabilidad y disposición del régimen impositivo.

Tanto el artículo 5 del 2160 que habla del principio de esencia sobre forma como el artículo 96 que habla de especialidad de normas fiscales guardan armonía en tal sentido.

A su vez, los hechos que causen las discrepancias entre normas contables y normas superiores o especiales, deben revelarse en los estados financieros.

Los fines fiscales son de fácil captación:

— Determinación de bases gravables para aplicación de tarifas de impuestos.

Todos los procedimientos establecidos en materia tributaria tienen tal fin.

Lo anterior no implica que debe llevarse una contabilidad para efectos de impuestos en forma exclusiva, por cuanto la situación financiera de un negocio implica el manejo de variables de todo tipo: económicas, sociales, jurídicas.

Todas en alguna forma inciden en la toma de decisiones y éstas se reflejan en hechos monetarios que

	Contabilidad	Declaración Impuesto
INGRESOS	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
Menos COSTOS FINANCIEROS	100.000,00	97.500,00
Utilidad comercial	\$ 100.000,00	
Utilidad Fiscal		\$ 102.500,00
Impuesto de Renta 30% / 102.500,00	30.750,00	30.750,00
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO	\$ 69.250,00	

De esta manera se da aplicación a la norma contable y la norma fiscal, en el sentido que esta última solo tuvo efectos en la determinación de la base gravable del impuesto de renta.

Adicional en una nota a los estados financieros, se explica que la tarifa real del impuesto de renta (30,75%) es mayor a la nominal (30%) en virtud del condicionamiento en la deducción por interés.

Es importante observar el

en últimas procesa la contabilidad.

Un ejemplo de la aplicación de las normas fiscales es lo relacionado con el tratamiento de los costos financieros. Para 1987 no es deducible el 9,75% de tales costos financieros.

Si una empresa causa y/o paga \$100.000,00 de intereses, no quiere decir que contabiliza solamente en el estado de ganancias y pérdidas \$ 97.500,00 que es lo deducible; registra y presenta en el estado de resultados \$ 100.000,00 pero, al determinar la base gravable de impuesto deduce solamente \$ 97.500,00.

Su comportamiento es el siguiente:

movimiento de Gerentes Financieros en favor del Leasing para la inversión en nuevos equipos y ampliaciones de planta, al no tener los arrendamientos ninguna condicionalidad en materia de impuestos, en razón a no existir reglamento especial concedido por el Art. 29 de la ley 75 de 1986. Sin embargo, esta ilusión quedaría sujeta a las nuevas reglas de juego que determine el gobierno en el estatuto de ajuste por efectos de inflación según facultades otorgadas en el numeral 4 Art. 90 de la misma ley, cuyo plazo establecido es hasta diciembre 31 de 1988.

# APUNTES GEOGRAFICOS DE SANTANDER

## PROVINCIA DE COMUNEROS



**"LA RECUPERACION DE LA PROVINCIA DEBERA SER LA META DE TODOS LOS SANTANDEREANOS Y EL LOGRO DE ESTO ESTA EN NUESTRAS MANOS"**

EDUARDO ARTURO RINCON ACEVEDO

Continuando con esta serie de publicaciones, que nos dan una visión general de nuestro departamento, permitiendo a su vez que nosotros como santandereanos tratemos de conocer lo que es nuestro por herencia ancestral y sin el ánimo de volvernos regionalistas debemos amar cada día más la tierra que nos vio nacer.

De las 6 provincias santandereanas, en esta oportunidad le corresponde a la de los Comuneros. El Rey Carlos IV creó la provincia del Socorro en 1795 y en 1832 la dividieron en dos: Vélez y Socorro.

Cuando se creó por Ley de 13 de mayo de 1857, el Estado Soberano de Santander se le dio vida a la provincia del Socorro como parte de este estado federal integrante de la Nueva Granada. Posteriormente, se organizaron por Ley, provisionalmente los municipios y

el Socorro quedó compuesto por los distritos del Socorro, Confines, Chima, Guapotá, Hato, Palmar, Palmas, Páramo y Simacota.

Luego por Ley 25 de 1859, se dividió el estado en siete departamentos, entre ellos Socorro capital Socorro.

La Provincia de Comuneros está conformada por 16 municipios a saber:

MUNICIPIO	AÑO EREGIDO	FUNDACION MUNICIPIO
Socorro	1.683	1.771
Confines	1.773	(1)
Contratación	1.861	1.961
Chima	1.775	(1)
Galán	1.789	1.824
Gámbita	1.760	1.722
El Guacamayo	1.928	1.956
Guadalupe	1.715	(1)
Guapotá	1.810	1.903

Hato	1.825	(1)
Oiba	1.526	1.625
Palmar	1.809	(1)
Palmas	1.785	1.799
Sta. Helena del Opón	(1)	1.974
Simacota	1.727	(1)
Suaita	1.678	(1)

(1) sin datos conocidos.

Su territorio se halla comprendido entre los 6° 06' de Latitud Norte y los 73° 14' de Longitud al oeste del Meridiano de Greenwich, con una extensión total 4.016 kilómetros cuadrados, que equivalen al 13.2% del total de la Superficie Santandereana.

Su extensión se encuentra distribuida en los 4 pisos térmicos así: 1.245 Km<sup>2</sup> en el Cálido; 1.554 Km<sup>2</sup> en el Templado; 1.114 km<sup>2</sup> en el frío y 103 en Páramo.

La altura sobre el nivel del mar

oscila entre 875 mts a 1.900 mts, lo cual da origen a una temperatura media que va desde 19° C a los 24° C.

Su relieve corresponde a la Cordillera Oriental de los Andes y su geología data de la era Paleozoica y Secundaria, bañada por el río Suárez y atravesada por la Cordillera de los Lloriquies.

Limita la Provincia de Comuneros con los siguientes departamentos y municipios de Santander: Al Sur con Boyacá; al Oriente con Charalá, Ocamonte, Valle de San José, Mogotes; al Norte con Pinchote, San Gil, Zapatoca y San Vicente de Chucurí y al Occidente con San Vicente de Chucurí, Vélez y La Paz.

Su flora se halla compuesta por una gran variedad de árboles, tales como: El Nogal, Pino Blanco, Cedro, Guayacán, Diamante, Triguillo, Perdiz, Mariposo, Carriame, Encenillo, Tuno, Chuspe, Roble, Aliso y otras. Además tiene una gran gama de plantas medicinales como la manzanilla, malva, linaza, zarzaparrilla, yerba buena, sauco, retama, sangre de drago, zábila, canime, mostaza, jengibre, parietaria, ipecacuana, bálsamo y palo-maría. Existen muchas otras plantas para aplicación medicinal que en cada región se utilizan para curar o aliviar determinados males del cuerpo, como también otras de las cuales se extrae un tinte usado en otrora época por los aborígenes.

Su fauna es muy rica, destacándose jaguares, osos negros, ciervos, venados, cafuches, tapires, umbas, nutrias, báquiras, carmas, conejos, perezosos, armadillos, mapuros, ardillas y ratas anfibias cuyas pieles son apetecidas por los comerciantes.

Entre las aves destacadas encontramos: Guacamayas, loros, pericos, águilas, buitres, gavilán, patos, gallinetas, pavos, guacharacas, paujies, perdices, palomos. De las de canto y plumaje primoroso, sobresalen las mirlas blancas,ruiseñores, jilgueros, aimitas, chisgas, pirzas, pichilindrines, oropéngolas, zuros, gualuco, y otros pájaros nocturnos.

Abundan las culebras ponzoñosas como la cascabel, coral, las huertas y cazadoras.

Con base en el censo poblacional, de 1973 sus gentes sumaban 89.800 cantidad que de acuerdo con el último censo en 1985, subió ligeramente en un 4.5% o sea a 93.200 habitantes, situación que demuestra una tasa promedio de incremento anual del 0.37%, implicando en términos de componentes poblacionales una marcada emigración por aspectos educacionales universitarios y una tasa alta de desempleo, agregando además, la secuela del problema de la inseguridad social. Sus raíces están fundamentadas en el mestizaje de españoles o criollos con los Indios Güanes y Yarigüies. Su densidad poblacional es de 23 habitantes por kilómetro cuadrado.

Los municipios con mayor densidad poblacional son: Socorro, Contratación, Chima, Guadalupe, Guapotá, Palmar y Palmas.

La Provincia de Comuneros genera su más alta participación en el Producto Interno Bruto regional del sector primario de su economía, ya que el sector secundario que fue grande y rico, hoy por hoy, adolece que la prestación del servicio público de acueducto y es quizás por esta razón que día a día se presenta un éxodo empresarial e industrial a otros municipios.

El sector primario, se encuentra bien representado en la parte agrícola produciendo esta provincia los siguientes cultivos: café, maíz, caña de azúcar, yuca, tabaco, frijol, plátano, ajonjolí, mijo, arroz, banano, fique, papa, cacao, tomate, legumbres y frutales. Su producción pecuaria es abundante, especialmente ganado lechero y de carne, representado por la raza cebú, criollo, pardo, normando, chino santandereano y otras.

También practica la avicultura, porcicultura y ganado mular y caballar fino.

El sector secundario no está muy desarrollado por el factor expuesto anteriormente, sin embargo se producen: alimentos y bebidas (31%), textiles, confecciones y cueros (24.5%), madera (23.6%), minerales no metálicos (1.9%) productos metálicos (6.6%) y otros productos (12.4%).

Hay otras industrias de trans-

formación muy importantes como la panela, producción de muebles de madera, cotizas, maquinaria agrícola y calzado.

El sector terciario ha tenido un crecimiento normal de acuerdo con las actividades que éste desarrolla, sin embargo, en lo que respecta a los servicios públicos no es suficiente, dado que el servicio de agua es el que ha frenado el desarrollo óptimo de algunos subsectores del sector secundario.

En relación con los servicios de salud, la provincia de Comuneros cuenta con 21 establecimientos atendidos por personal profesional de las diferentes instituciones nacionales y departamentales encargada de la prestación de este servicio a la comunidad.

A nivel educativo, esta provincia cuenta con todas las modalidades de ofrecimiento educacional como son: Preescolar, Primaria, Secundaria, Formación y Capacitación y nivel universitario.

En preescolar posee: 18 establecimientos, 21 profesores y 486 alumnos.

En primaria posee: 246 establecimientos, 599 profesores y 14.240 alumnos.

En secundaria tiene: 19 establecimientos, 332 profesores y 4.787 alumnos.

Además, cuenta con un centro universitario en donde ofrece licenciaturas y carreras técnicas, localizado en la capital de Provincia, Socorro.

También otros centros de formación y capacitación de entidades como El Sena y Comfenalco.

Su presupuesto para 1988 incluyendo todos sus 16 municipios es del orden de los 272 millones de pesos.

Por último, hay que destacar la participación de sus gentes en el proceso histórico emancipador, el cual mostró ante la Nueva Granada una imagen franca y gallarda del santandereano y la bizarría y valor de los hombres y mujeres que ofrendaron sus vidas en aras de una verdadera amistad.

**BIBLIOGRAFIA:**  
Santander en cifras, 1986 — Gobernación de Santander, Secretaría de Planeación.

Provincia de Comuneros, alumnos quinto semestre de Administración de Empresas, UNAB — 1987.



# BUCARAMANGA Y LA PRIMERA ESCUELA DE BELLAS ARTES

MARINA GONZALEZ DE CALA

El año pasado se cumplió el 90. aniversario de la creación de la primera escuela de bellas artes en Bucaramanga, fecha que pasó desapercibida para la mayoría de los bumanguenses. Por lo tanto, creo conveniente refrescar los esfuerzos y la contribución de un grupo de santandereanos para fundar este primer centro de enseñanza artística, hoy Dirección de Cultura Artística de Santander "DICAS".

Bucaramanga, escenario de los dolorosos sucesos de la batalla de Palonegro durante la guerra de los Mil Días, atraviesa graves problemas económicos y sociales que la convierten como afirma doña Elena Arenas "en un casco vacío al que difícilmente volverían sus antiguas riquezas". (1)

La misma autora, notable institutadora de la ciudad, hace por la misma época una descripción de Bucaramanga que nos permite situarnos en la ciudad deseosa de despertar de aquel largo y doloroso retroceso que le significó esta cruel batalla:

"Se levantan más de 2.000 casas, todas enlucidas de elegante pero uniforme construcción, apretadas hacia el centro y desparramadas en las afueras. De entre los edificios se levantan las dos torres del templo de San Laureano, su barniz amarillo semeja vistas de lejos, hechuras de material de oro. Hay otro templo en construc-

ción en la mencionada plaza de Belén o Parroquia de la Sagrada Familia, y varias capillas de simpática arquitectura. La plaza principal está adornada con un precioso jardín consagrada a la memoria de Custodio García Rovira. Al frente del hermoso edificio del hospital de caridad, del cementerio católico y del cementerio universal se encuentra un verdadero bosque de mangos y madroños, en cuatro cuadras de extensión, cruzadas por camellones". (2)

Un grupo de intelectuales santandereanos, secundados por el gobernador Alejandro Peña Solano, no ahorra esfuerzos para despertar la ciudad de ese largo letargo. Se crea la Sociedad Pedagógica de Santander en 1904 con una publicación denominada "Apuntes de Lectura, Ciencias y Letras" que recoge variados temas sobre educación, literatura, historia natural y artes. Estaba ilustrada con fotograbados de Leopoldo Núñez basados en fotografías tomadas por Chambón y Pestico que recogían aspectos arquitectónicos de la ciudad, además se publicaban partituras musicales y obras artísticas de Marcos León Mariño, pintor boyacense establecido temporalmente en la capital de Santander. Otro grupo de intelectuales con intereses culturales funda el Club Ricaurte, círculo social y literario "para el mejoramiento intelectual". (3)

Este renacer cultural es acom-

pañado de veladas lírico musicales en las que participaban damas y caballeros con declamaciones poéticas e interpretando en violín, piano y canto composiciones europeas o de su propia inspiración. Fue esta la época de conocidos compositores como Temistocles Carreño, Alejandro Villalobos, Gregorio Consuegra, Martín Alberto Rueda, Delia Cala, quienes aportaron al país importantes creaciones, marcando así el interés de los santandereanos por la música, la literatura, la fotografía, mas no por las expresiones plásticas.

Al hacer un inventario del patrimonio artístico de la ciudad encontramos con sorpresa la ausencia de arte religioso colonial, a excepción de dos o tres lienzos en la Capilla de los Dolores y las escasas fallas de la iglesia de San Laureano. Se presentan dos hipótesis como respuesta a esta carencia de objetos coloniales en las iglesias y colecciones particulares de los bumanguenses.

La primera se puede atribuir a la tardía erección de la población en parroquia en 1778 y la segunda al espíritu netamente comercial que caracterizó a sus habitantes y posteriormente a la mayoría de inmigrantes que llegaron a la ciudad a partir de 1825, procedentes de Inglaterra, Italia y Alemania. Se dieron algunos casos aislados, suficientemente conocidos en el país, pero que no dejaron ninguna huella en el desarrollo artístico de

la ciudad. Ejemplos de lo anterior, Custodio García Rovira, Alfredo Greñas, Froylán Gómez, Marcos Aurelio Lamus, Pedro José Parra, Marcos León Mariño, Juan de J. Sequeda y los participantes aficionados que concurren a la primera exposición industrial y artística de Bucaramanga en 1887.

En el mes de Enero de 1907 se realiza bajo la administración del General Alejandro Peña Solano con motivo de la inauguración de la estatua de García Rovira en el parque de su nombre, una segunda exposición que congregó un buen número de aficionados con más de cien obras con temas religiosos, retratos y paisaje. La fotografía, la litografía y el fotograbado estuvieron representados por los fotógrafos Chambón y Gavassa, la litografía de Arango e hijos y Leopoldo Núñez.

El doctor Manuel Enrique Puyana, autor del artículo "Una visita a la Exposición" se refiere abiertamente a la atmósfera bumanguesa "donde no se ha formado todavía el gusto por el arte". Admira el esfuerzo y autoformación de los participantes sin ningún apoyo del Estado y en un medio donde "nuestros acaudalados burgueses no saben distinguir los trabajos al óleo de las monas que compran por docenas para adornar sus salas y que adquieren al precio de unos pocos centavos". (4)

Además de clamar el mencionado autor por la creación de un centro de enseñanza artística en la capital de Santander, hace una serie de reflexiones sobre la luz, la impresión, la subjetividad y la actitud del pintor ante la naturaleza, haciendo un llamado de atención a lo regional y lo local. Invita a los pintores para que se encariñen con el paisaje, tema fecundo cuya fuente es la naturaleza.

Evidentemente como el doctor Puyana lo anticipa, esta exposición fue el germen para la creación de la primera escuela de bellas artes, la cual contó con el apoyo progresista del gobernador Alejandro Peña Solano. El proyecto concebido por el pintor santandereano Domingo Moreno Otero fue aprobado por el gobierno departamental, adjudicando un aporte de \$ 360 pesos oro "para que el señor gobernador fomenta como lo estime conveniente el aprendizaje



Entre otros, Domingo Moreno Otero, Delia Cala de Moreno, Rafael Gavassa, Roso Contreras. CENTRO DE BELLAS ARTES. Fotógrafo Quintillo Gavassa Mibelli 0,20 x 0,25 Bucaramanga 1917

de las bellas artes" (5).

Dos meses más tarde, el gobierno le da un nuevo soporte patrocinando ocho becas "para jóvenes de ambos sexos" (6), oferta que aparece en sucesivas publicaciones de los diarios oficiales. Curiosamente, únicamente se reciben solicitudes de señoritas. Por lo tanto, la escuela de bellas artes de Bucaramanga, la primera en la historia de la ciudad, principia actividades el 1.º de junio de 1907 con diez alumnas, ocho becadas y dos supernumerarias. Las becas tenían un valor de \$ 40 pesos oro mensuales y al director Moreno Otero se le asignó un sueldo mensual de \$ 5 pesos oro. (7)

Las alumnas comenzaron dibujando figuras planas, de ornamentación y perfiles de relieve. La clase de perspectiva fue aplazada para el año siguiente "mientras hay alumnas versadas en geometría, o las actuales adquieren los conocimientos indispensables". (8)

Al cabo de unos meses de funcionamiento, el director organizó el primer concurso. Las obras presentadas fueron dibujos al carbón de una mascarilla, una mano de yeso y un perfil de un bajo relieve de Agripa. En informe que el director envía al secretario de instrucción pública comenta:

"Si se tiene en cuenta para juzgar este concurso que es el primero que se presenta después de solo

tres meses de estudio, que la mayor parte de las alumnas carecían al principio de las nociones elementales de la línea, de la luz y de la sombra que únicamente se adquiere con la observación y copia del modelo, y, que como en todo concurso, se prescindió en absoluto de indicaciones y correcciones, hay que convenir en que representa un esfuerzo que naturalmente alcanzará mejor éxito en el fin de año, para el cual habrán desaparecido con los meses de estudio que faltan, muchas, sino todas las incorrecciones de que adolece el presente" (9)

Con motivo de este concurso Marcos León Mariño, llamado como calificador escribió sus comentarios sobre "el simpático plantel que trabaja silenciosamente y sin ninguna ostentación (10), llama la atención sobre el escaso número de alumnos y sobre todo por la ausencia completa de hombres. "Será que Bucaramanga ha querido encomendar su embellecimiento a las que por sí solas constituyen su mejor ornato?" (11).

Para terminar el primer año de labores organiza Moreno Otero el concurso final y nombra nuevamente de jurados a Marcos León Mariño, junto con Carlos Eduardo Valenzuela, Camilo Forero y Daniel Sánchez Díaz. Los dos últimos habían sido nombrados como profesores de escultura, grabado y ornamentación, clases que no llegaron a comenzarse debido al

poco interés que despertó la nueva escuela de bellas artes en la capital santandereana. El esfuerzo del director no recibió el apoyo y el interés necesario para continuar su labor, por lo cual decide Moreno Otero trasladarse nuevamente a Bogotá, vinculándose a la Escuela Nacional de Bellas Artes, en la cual había recibido el título de maestro de pintura bajo la dirección de Andrés de Santa María. Trabaja también en la ilustración de tarjetas postales que difundían las poesías simbolistas y modernistas de autores colombianos. Participa también en la exposición del Centenario de la Independencia obteniendo el primer premio con la obra denominada "Un alto en el Camino" que le merece elogiosos comentarios de la crítica y de la prensa capitalina.

Sin embargo a pesar de los triunfos y reconocimientos anteriores, surge en Moreno Otero nuevamente la inquietud de hacer algo por su tierra y sus gentes. Toma en 1913 la decisión de regresar para intentar la creación de una nueva escuela, esta vez de carácter privado en la capital de Santander. Con su esposa Delia Cala, artista del piano y del violín a quien había conocido en su primer viaje a Bucaramanga y con quien contrae matrimonio en 1914. Se dan a la tarea de fundar lo que se llamó esta vez un Centro de Bellas Artes, en donde se enseñaba dibujo, pintura, piano y violín.

Una mejor acogida tiene este centro artístico, al cual se vincula un considerable número de alumnos y de alumnas, lo cual implica ya un cambio en la manera de pensar y sentir de los bumangueses. Sin embargo el esfuerzo de sus fundadores no encuentra la proyección esperada dentro del ambicioso proyecto que habían diseñado para Santander, por lo tanto sus directores se trasladan definitivamente a Bogotá en 1918.

Es necesario esperar diez años para la creación de una nueva escuela de bellas artes en Bucaramanga. El panorama artístico en la capital santandereana no parece haber experimentado mayor cambio desde que Moreno Otero regresara a Bogotá en 1918, a pesar del interés que el gobierno departamental demuestra al autorizar recursos para becas o auxilios de retorno a estudiantes que se encon-

traban en el exterior como en el caso del joven Luis Alberto Acuña, (12) o al promover la creación de centros artísticos y culturales. En 1928, se establece en el Parque Bolívar un Centro de Bellas Artes dependiente de la Dirección de Educación Pública Departamental. Anexo al citado centro, se autorizó establecer un Museo Histórico y de Pintura que se denominó Museo Bolívariano, cuyo objetivo principal era "coleccionar y exhibir objetos y cuadros de carácter histórico y artístico especialmente aquellas prendas y recuerdos de la permanencia de Bolívar en la capital santandereana, mientras estuvo reunida la convención de Ocaña" (13).

Por medio de la misma ordenanza se autorizó también la suma de \$ 1.000 para compras de muebles y \$ 800 para el transporte de las estatuas y objetos de arte que ofreció donar el maestro Luis Alberto Acuña (14) quien fue nombrado director.

Durante la administración del doctor Narciso Torres Meléndez y con el ilustre historiador, médico y humanista doctor Martín Carvajal y posteriormente el doctor Horacio Rodríguez Plata en la Secretaría de Educación, se edificaron las bases definitivas de nuestro desarrollo cultural y artístico. Bajo las administraciones anteriores se crearon becas para estudiar en Bogotá los jóvenes Oscar Rodríguez Naranjo y Luis María Rincón (15) y unos años más tarde Carlos Gómez Castro (16).

Un año permanece abierto este tercer centro de enseñanza artística en la historia de Bucaramanga. Sin embargo el terreno está preparado: Oscar Rodríguez Naranjo después de terminar sus estudios en la Escuela de Bellas Artes de Bogotá es becado por el gobierno de Santander para adelantar estudios artísticos en París, Carlos Gómez Castro y Rafael Prada Ardila se especializan en Italia; Misael Zárate estudia en Bogotá. Cuando se funda la cuarta escuela de bellas artes en Bucaramanga por medio de la ordenanza No. 50 de 1941, (17), existe un grupo importante de artistas ya formados que apoyarán el centro artístico, y a su vez el público se va acercando al conocimiento estético. Con este profesorado y bajo la

dirección de Oscar Rodríguez Naranjo, se inicia la Academia de Bellas Artes en la cual se inscriben en calidad de alumnos futuros pintores de nombre nacional como Julio Castillo, Jesús Niño Botía, Mario Hernández, Antonio Gras.

A grandes rasgos esta es la historia de la Escuela de Bellas Artes de Santander que se propusiera crear Domingo Moreno Otero hace noventa años en Bucaramanga. Había nacido Moreno Otero en la Concepción, Santander en 1882, estudió en la Escuela de Bellas Artes de Bogotá y posteriormente en la Academia de San Fernando de Madrid. Le correspondió a este ilustre santandereano vivir una época importante dentro de la historia del arte nacional. Representa la transición de los academicistas de fines de siglo, la revolución del color y tratamiento de la materia propuesta por Andrés de Santa María a principios de siglo, y posteriormente el resultado de las enseñanzas adquiridas en la Academia Española.

Paisajes, retratos, obras costumbristas de excelente dibujo y colorido audaz, denotan el pleno conocimiento que tenía de su oficio y son información elocuente del gusto imperante dentro del público de su época. Su obra se resume en un credo de honradez y sinceridad según su propio testimonio. (18)

#### BIBLIOGRAFIA:

1. ARENAS, Elena, Revista Lectura, Bucaramanga, Noviembre 1905.
2. Ibid.
3. LA PAZ, Agosto 12, 1905, No. 54
4. PUYANA, Manuel Enrique, Una visita a la Exposición, Revista Lecturas, Ciencias y Artes. Bucaramanga, Febrero de 1907, Año III, entrega 6a., p. 243.
5. GACETA DE SANTANDER, Bucaramanga, No. 3831, Año XLIX, Abril 16, 1907
6. ESCUELA PRIMARIA, Bucaramanga, Año XVII, No. 1067, Junio 9 de 1907, p. 36
7. ESCUELA PRIMARIA, Bucaramanga, Año XVII, Junio 9 de 1907, No. 1067, p. 395
8. MORENO OTERO, Domingo, Informe primer mes de tareas, Escuela Primaria, Bucaramanga, Julio 1907, Año VII, No. 1068, p. 421
9. MARINÓ, Marcos León, Lecturas, Año LX, Bucaramanga, Septiembre 1907, entregas 1 y 2.

10. *ibid.*

11. *ibid.*

12. ORDENANZAS DE LA ASAMBLEA DE SANTANDER, Bucaramanga 1928, Cap. XXXI, art. 20, p. 29

13. ORDENANZAS DE LA ASAMBLEA DE SANTANDER, Bucaramanga, 1929, No. 41, 5, p. 64

14. *ibid.*

15. ESCUELA PRIMARIA. Informes del Director al señor gobernador, 1930, Bucaramanga, Enero 30 de 1930, N°. 1559, Imprenta del departamento, p. 40

16. ESCUELA PRIMARIA. Junio - Julio 1932, p. 276

17. ORDENANZAS DE LA ASAM-

BLEA DE SANTANDER, 1941, p.119-120

18. GONZALEZ DE CALA, Marina, Catálogo Exposición Centenario nacimiento Domingo Moreno Otero, Corporación Cultural Luis Perú de La Croix, Bucaramanga, 1982.

## LA ADMINISTRACION EN EL DEPORTE



JOSE FERNANDO COTES ACOSTA

Educar es proporcionar al educando no solo unos conocimientos, sino ponerle en condiciones óptimas para desarrollar su personalidad.

La educación, aunque varía en sus manifestaciones, no es más que una, como uno es el hombre. La formación física y deportiva es una faceta de la educación integral, por eso para comprenderla hay que enmarcarla en el ámbito de ésta.

La ignorancia y el saber es lo que verdaderamente separa a los hombres. Confucio decía que la diferencia de clases no es más que diferencia de educación. El hombre tiene derecho a la formación integral.

En conclusión, el deporte como un medio y no como un fin debe necesariamente ocupar un sitio importante dentro de la formación integral del individuo.

Santo Tomás de Aquino opinaba: "Las diversas disposiciones de los hombres para las obras del alma, responden a las diversas disposiciones de los cuerpos".

El deporte en nuestro país adolece de muchas fallas producto en sí mismo de un sistema, que no valora y por ende no apoya la actividad física como medio de progreso y de cultura. El actual estado de subdesarrollo del deporte colombiano no es el resultado de circunstancias fortuitas o de factores de fuerza mayor, sino la consecuencia lógica de la carencia de un plan general destinado a combatir entre otros males la improvisación.

Si empezamos por la base directiva nos encontramos con una falta de continuidad, de planeación y de organización, producto de una improvisación de "Buena Voluntad",

de todas aquellas personas que a pesar de no contar con los conocimientos básicos y elementales de lo que debe ser un administrador del deporte, llegan a dirigirlo por el solo hecho de haber sido atleta, de colaborar económicamente o de hablar con propiedad sobre temas deportivos.

Si enfocamos el tema de los técnicos y de los escenarios deportivos nos encontramos con una falta de planeación de los recursos humanos con los físicos. No nos extrañemos de encontrar regiones donde nuestros atletas no pueden practicar por falta de lugares apropiados, o a la inversa, regiones donde los escenarios deportivos se caracterizan por ser "Elefantes Blancos" que no se prestan y se mantienen la mayoría del tiempo cerrados.

Si hablamos de la "Materia

Prima", que en este caso es el deportista colombiano, tenemos que ser realistas y reconocer que la gran mayoría de nuestros "ídolos" deportivos, no son producto de una preparación de base sino el resultado aislado de grandes condiciones físicas unidas a un gran deseo de superación con miras a un mejoramiento económico y por ende social.

¿Cómo debe ser dirigido el deporte en Colombia? Es increíble pero en Colombia todos quieren ser dirigentes (leerse administradores deportivos) de la noche a la mañana y en estos momentos en este país existen máximo seis personas especializadas en administración deportiva. En Bucaramanga la única persona que conocemos que ha realizado un master en el exterior es el caso de la Licenciada Susana González Cazallas, directora del Departamento de Cultura Física y Deportes de la UIS, sin embargo, existen en nuestra ciudad dirigentes, o mejor, administradores deportivos, que en su vida nunca han escuchado estas palabras: Planeación, organización, integración, dirección y control.

Entonces qué es lo que ocurre, simplemente los dirigentes deportivos en Colombia no planifican, no organizan, no integran, no dirigen y mucho menos, no ejercen control y supervisión. Por supuesto que hay excepciones de personas que por sus características y cualidades o porque han copiado de esquemas extranjeros y les ha dado resultados positivos, sobresalen en sus dirigencias deportivas. Ejemplo: Saulo Barrera con Varía y ahora con Café de Colombia.

¿Por qué fracasa el Atlético Bucaramanga? Por lo mismo. Por la falta física de planeación, de clarificar objetivos, de establecer programas, políticas, procedimientos, normas, estrategias que organicen al Club como empresa y que represente beneficios y resultados que es lo que interesa en úl-

timas a sus directivos. Para observar un detalle en los últimos años en el Bucaramanga: Primero contrata jugadores y luego al técnico de turno, es como, si en una empresa se contrata primero a los trabajadores y luego se contrata al Gerente. Increíble y esto sucede no solo con los Clubes deportivos sino con Ligas Seccionales de Coldeportes, Federaciones Deportivas, etc.

Se debe entonces pensar en cambiar el esquema deportivo nacional. Debemos apreciar objetivamente las necesidades del deporte en las diferentes regiones del país y de la prelación para satisfacerlas a corto, mediano y largo plazo. Debemos apreciar en una forma realista las posibilidades de recursos humanos y financieros a fin de asegurar la eficacia de las soluciones propuestas. Unificar criterios en procura de un modelo, tipo de estructura deportiva nacional, con indicación de sus objetivos y los medios necesarios para su aplicación, y por último, en materia de planificación, investigar la realidad deportiva nacional mediante encuestas u otros medios.

¿Cómo organizar? Diseñando un programa de realizaciones. Un calendario anual de actividades competitivas a nivel local, nacional e Internacional. Clínicas y Seminarios de corta duración durante la realización de torneos. Simposios, congresos y foros semestrales relacionados con ciertos tópicos del deporte. Seminario de organización deportiva con todas las personas que tengan que ver con la dirección de deportes. Distribución de sedes con criterios democráticos, sobre bases técnicas de implementación, de instalaciones, económicas y regionales, y por último, distribuir los recursos sobre programaciones definidas.

Y para continuar con un proceso administrativo para ejecutar todo este trabajo, se debe desarrollar de

acuerdo a lo planeado y organizado, dando funciones a las comisiones y delegando la autoridad debida. Buscar un trabajo colectivo mediante una comunicación clara, precisa y permanente y garantizar el cumplimiento de las programaciones mediante una supervisión adecuada y oportuna.

Deben existir mecanismos de control de tipo técnico y administrativo que garanticen que errores cometidos con anterioridad, en programaciones de eventos, no vuelvan a repetirse.

Y se debe Supervisar y evaluar mediante la revisión periódica de las soluciones para acomodarlas a las situaciones cambiantes y a los imponderables.

Deben realizarse con el objeto de lograr una continuidad y la estructuración de nuevas metas tanto en lo técnico como en lo administrativo.

Concluyendo este artículo tengo que exponer lo siguiente: Considero que es la Universidad, máxima expresión cultural, a quien corresponda marcar la ruta de avanzada en la valoración del deporte, utilizando sus ricos contenidos en la formación integral del hombre y encauzando su actividad para que pueda constituir una respuesta adecuada a las incitaciones del progreso frente a los valores más elevados de la cultura.

La gran mayoría de las Universidades Americanas y Europeas lo han comprendido así e impulsan vigorosamente el desarrollo de las actividades deportivas, con el fin de asegurar en sus alumnos la bondad de la formación intelectual, estructurándola sobre organismos sanos y por consiguiente, resistentes, vigorosos y aptos.

Fernando Cotes Acosta  
VI Semestre Administración de Empresas.



# ACEPTACIONES BANCARIAS

FERNANDO RODRIGUEZ CARRIZOSA

Desde diciembre del año inmediatamente anterior se han venido promoviendo no solamente a través de las bolsas de Valores las negociaciones de las ACEPTACIONES BANCARIAS, también han sido presentadas como mecanismos de comercialización que facilitarán las interrelaciones comerciales entre compradores y vendedores por los diferentes gremios y asociaciones; convirtiéndose en un inquietante tema sobre el cual queremos profundizar analizando este documento desde su nacimiento hasta ver los mecanismos operativos en Colombia adaptados a nuestra Legislación y Mercado Bursátil.

## RESEÑA DEL TITULO

El nacimiento de la ACEPTACION BANCARIA se produce desde el mismo momento en que se crea la necesidad del intercambio comercial en Europa, en el siglo XII particularmente en Londres; mecanismo utilizado para las transacciones internacionales. Posteriormente el mismo mercado internacional fue acogiendo las aceptaciones en diferentes países del mundo; por toda Europa y América hasta tocar nuestras Fronteras; reglamentándose cuando se reguló el sistema financiero con la Ley 45 de 1923 mediante el artículo 85 y 86 en donde se establecen las operaciones financieras permitidas dentro del marco general de la Banca. Tal como iniciamos este análisis en el año 1986 se toman

medidas tendientes a favorecer la comercialización en los diferentes sectores económicos, proveiéndolas de mecanismos ágiles como sistema crediticio y al mismo tiempo como generador de liquidez reglamentada por la Resolución 29 del 5 de marzo de 1986 de la Junta Monetaria.

## ACEPTACION BANCARIA - TITULO VALOR

La ACEPTACION BANCARIA como tal es una letra de cambio y por consiguiente ésta se rige por el Código de Comercio cumpliendo los requisitos exigidos por los artículos 621 y 671, los cuales hacen mención a su creación, forma, aceptación, pago, protesto, cancelación y reivindicación. Aclarando adicionalmente a estos artículos que mediante el artículo 20. de la resolución 29 de la Junta Monetaria y mediante la exigencia de la Superintendencia Bancaria, esta letra deberá ser girada a la orden y a un día cierto determinado por cuanto éstas deben ser operaciones ciertas de compra-venta de mercancía, implicando la identificación del cliente y nunca siendo superior a 6 meses el lapso de la fecha de aceptación y la fecha de vencimiento.

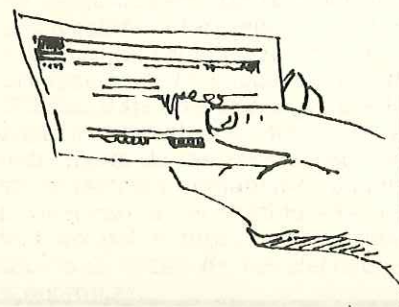
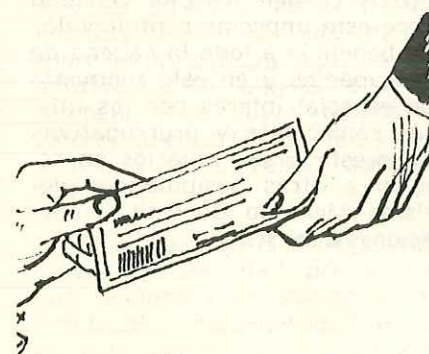
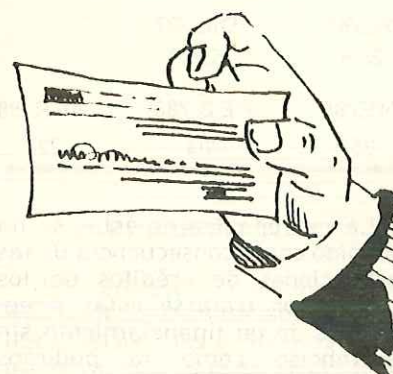
Como letra de cambio se presentaron algunas dificultades en cuanto a los requisitos exigidos por el artículo 60. de la ley 32/79 que permiten la inscripción en el Registro Nacional de Valores como

requisito para ser negociadas en la Bolsa de Valores, el cual hace referencia a la necesidad de ser emitidas en serie o en masa que otorgan a sus titulares derecho de crédito, de participación y de tradición o representativos de mercancías, siendo las de nuestro caso en particular letras de cambio de carácter singular emitidas obedeciendo a negocios jurídicos individuales y a emisiones particulares. Este impedimento gracias al artículo 11 numeral 5 del Decreto 2969/60 se pueden negociar en Bolsa de Valores aquellas letras de cambio que sean debidamente garantizadas por los Establecimientos Bancarios.

Existen otras normas legales dispuestas en la Ley 45/23, la Resolución 29/86 de la Junta Monetaria, la Circular Externa OJ-DAB 051/86, en donde se señalan los requisitos y se mencionan algunas ventajas a las Entidades Bancarias con respecto a sus encajes y obligatoriedad de las inversiones sobre colocación, motivando de esta forma la comercialización de las aceptaciones que no son el caso de entrar a detallar en el presente artículo.

## OPERACION COMERCIAL

Como resultado de una operación comercial la ACEPTACION BANCARIA es una letra de cambio emitida por una persona particular proveniente de una transacción de compra-venta de bienes muebles



en el país, la cual es aceptada por un Banco convirtiéndose éste en principal obligado cambiario. La cadena de participantes como producto de una transacción se ve beneficiada en cada caso en particular como es el vendedor, el comprador y el Banco; beneficiándose el vendedor al facilitar la venta de sus productos dando un plazo, pero asegurando al mismo tiempo la fuente de pago por ser garantizada por una Entidad Bancaria. Este mismo vendedor tendrá la alternativa de descuento, es decir negociar esta ACEPTACION BANCARIA a través de la Bolsa de Valores u otro mecanismo, ó en ciertos casos servir como garantía para otras operaciones de crédito que requiera el vendedor dándole liquidez la cual mejorará en un momento dado la posición de su tesorería o flujo de fondos.

Con el fin de tener una mayor claridad sobre los participantes en este documento daremos una corta explicación:

**BENEFICIARIO:** Persona natural o jurídica, vendedor de la mercancía a quien se le gira la letra de Aceptación.

**GIRADOR:** Persona natural ó Jurídica, girador de la Aceptación y comprador de la mercancía.

**GIRADO:** Elemento aceptante de la letra de cambio o sea el Banco Comercial convirtiéndose en obligado cambiario.

Si el beneficiario de esta aceptación requiriera la liquidez inmediata, podría acudir a un intermediario Bursátil, nuevo participante de la cadena y quien sería el Comisionista de Bolsa, quien a solicitud del tenedor de la letra presentaría a la Bolsa de Valores para su descuento.

## CONDICIONES, REQUISITOS Y PROCEDIMIENTOS

Como hemos podido observar existe una reglamentación muy clara tanto en las condiciones mismas de las negociaciones como en el documento y requisitos para la Entidad garantizante.

Trataremos ahora de analizar las condiciones financieras y algunos procedimientos operativos que darán aún más claridad a la

utilización de este servicio.

Al ser un mecanismo de crédito por cuanto facilita la adquisición a plazos de mercancías al comprador y existe una garantía Bancaria quien será el primer pagador, se contemplan algunas comisiones por el servicio las cuales podrán estar oscilando entre un 0.5% a 0.75% por mes o fracción sobre el total del valor de la Aceptación, estando a cargo lógicamente por cuenta del comprador siendo su plazo máximo de 180 días, lo que nos significaría una tasa de 4.58 efectiva semestral o en caso de una rotación anual de 9.38 efectiva, siendo éste un costo cómodo para el Comprador si se compara con otros mecanismos de crédito ó posibilidades de descuento sobre las mercancías adquiridas.

Al considerarse esta transacción como una operación cierta es necesario que el comprador presente a las diferentes Entidades Bancarias con quien pueda realizar esta operación y en donde deberá ser cliente algunos de los siguientes documentos:

— Original de la Factura comercial.

— Contrato compra-venta mercancía.

— Contrato de transporte u otro documento que acredite la compra-venta de mercancía.

Se puede observar que es un mecanismo ágil de negociación, fácil de solicitarlo y que permite un sistema de crédito para el comprador, liquidez para el vendedor y para los Bancos una forma de atención a sus clientes que servirán no solamente en los momentos de restricción de créditos por cuanto éstos no implican un desembolso directo durante la vigencia de la Aceptación.

Vale la pena anotar que al ser el Banco un obligante del pago individualmente y de acuerdo a las políticas de cada Entidad con respecto a los montos de las obligaciones del solicitante, estará en la libertad de solicitar las garantías necesarias que permitan hacer de éstas una operación segura.

## ACEPTACION COMO LIQUIDEZ INMEDIATA

La posibilidad para el vendedor

de recurrir a las ACEPTACIONES BANCARIAS recibidas como fuente de liquidez, cuenta con un mecanismo ágil que permiten del sistema una gran rotación mediante la utilización de la Bolsa de Valores para llegar a su inversionista interesado en el descuento de estos títulos, es decir aquella persona natural o jurídica quien posee recursos disponibles y que gracias a las tasas atractivas de su descuento podrá adquirirlos a una rentabilidad que actualmente supera el 36% efectivo anual, quien podrá a su vez en un momento dado renegociar esta Aceptación o mantenerla hasta la fecha de su vencimiento para efectuar el cobro a la Entidad Bancaria garantizante.

Estos dos nuevos participantes como son el inversionista y la Bolsa de Valores, también obtienen beneficios importantes como en el caso del primero de ellos compra un título con alta rentabilidad garantizado por un Banco, existiendo un nivel mínimo de riesgo ó equivalente al de adquisición de cualquier Certificado expedido por una Entidad Bancaria y teniendo la ventaja posterior de negociarlo, darlo en garantía ó mantenerlo hasta su fecha de vencimiento. Para la Bolsa de Valores es un documento más de negociación el cual ofrecerá a sus inversionistas una ampliación del portafolio y para los corredores de bolsa una posibilidad de incremento de las negociaciones.

#### ACEPTACION - BOLSA DE VALORES

Para la negociación de ésta a través de la Bolsa de Valores mencionábamos el requerimiento de estar debidamente registradas por cada uno de los Bancos garantes de

los títulos. Hasta la fecha solamente existe el registro de 4 Bancos como son el Caldas, Colpatría, Comercio y Crédito lo que ha limitado la demanda, pero a pesar de esto las cifras registradas en los últimos meses en la Bolsa de Valores demuestra un futuro interesante a medida que las entidades bancarias acojan este nuevo servicio.

#### VOLUMEN DE OPERACIONES NEGOCIADAS EN LA BOLSA DE VALORES

Nov./87	Dic./87		
128,5	536,9		
ENE/88	FEB./88	MAR/88	
95	404	227	

La mayor cifra de éstas se ha obtenido como consecuencia de las restricciones de créditos de los Bancos por tratarse estas Aceptaciones de un financiamiento sin desembolso como lo pudimos analizar.

Esperamos que este resumen extractado de la publicación de la Bolsa de Bogotá S.A. "ACEPTACIONES BANCARIAS", del Boletín mensual "CARTA DE COLBOLSA - COMISIONISTA DE BOLSA" y de los documentos y publicaciones del BANCO DE CREDITO; den al lector claridad sobre este importante título-valor que beneficia a toda la cadena de participantes y en este momento con especial interés por las mismas condiciones y prerrogativas que presta a sus usuarios en relación a otras posibilidades del mismo Mercado Bursátil y operaciones Bancarias.

# CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR

CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

## PRESENTACION

El profesor norteamericano Marshall E. Dimock señala en su libro "Principios y Normas de Administración" que es necesario... "Pensar con mayor claridad que hasta ahora en el contenido ético o moral de nuestros objetivos, nuestros planes y nuestros métodos administrativos. Esto podría originar un gran impulso a la labor administrativa..."

Del enunciado anterior se desprende que el administrador para ejecutar su labor, requiere tener además de sólidos conocimientos sobre los principios y técnicas de la administración, un marco de referencia ético cuyas normas y valores guíen sus decisiones y sean la fuente de su trabajo administrativo.

El actual estado de desarrollo de nuestra sociedad, producto de una acelerada revolución científico-técnica, ha generado también un marcado énfasis en las actividades económicas del hombre, en aspectos como las relaciones de producción, la funcionalización del trabajo, la racionalización de la producción y la búsqueda de utilidades. Este interés central por los aspectos señalados, ha ido en detrimento de las consideraciones sobre factores humanísticos, como el bien común, el sentido vital del trabajo del hombre y la responsabilidad social de las decisiones económicas.

La deshumanización de las acciones administrativas se presenta en las circunstancias menos convenientes para una sociedad como la nuestra, caracterizada por la crisis de los valores esenciales de la humanidad.

Una profesión como la administración, de tan alto contenido social, cuyas acciones producen tantos y tan hondos efectos sobre el hombre de hoy, requiere de un código ético y moral que permita a los profesionales que la aplican mantener sus actuaciones dentro de una concepción humanística, de manera que contribuyan a que nuestra sociedad sea cada vez más responsable y justa con sus miembros.

El Consejo Profesional de Administración de Empresas, ha entendido la necesidad de que los Administradores de Empresas en Colombia cuenten con un marco de referencia de tipo ético para el ejercicio profesional de su disciplina y es así como presenta hoy al país el proyecto de CODIGO DE ETICA PROFESIONAL PARA LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS, el cual fue aprobado por este organismo mediante acuerdo 003 de julio 3 de 1987 y ratificado con su firma por el Ministro de Desarrollo Económico doctor Fuad Char A. en la misma fecha. Actualmente el CODIGO DE ETICA DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, se encuentra para estudio y ratificación en el

Ministerio de Educación Nacional para convertirse en Ley de la República tal como lo señala la Ley 60 de 1981, "Ley del Administrador de Empresas".

EL CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR, fue elaborado por una comisión especial del Consejo Profesional integrada por los doctores César Rodríguez, Rodrigo Llano I., Luis Ernesto Romero; para determinar el proyecto final se revisaron e integraron los anteproyectos de código de ética elaborados por el Icesi bajo la orientación del doctor Mario Tamayo T., la Asociación de Administradores de la Universidad del Valle, la Asociación de Administradores de la Universidad Nacional de Manizales y un conjunto de documentos que con relación al tema se originaron en diversos encuentros nacionales de Administradores de Empresas. Es posible afirmar entonces que el presente CODIGO de ETICA, es el resumen de las opiniones y el trabajo de un amplio grupo de Administradores de Colombia.

El Código de Etica Profesional para los Administradores de Empresas, está integrado por los siguientes títulos: I. Deberes del Administrador de Empresas. II. Régimen disciplinario de las faltas. III. Sanciones al Administrador de Empresas y IV. Procedimiento para la aplicación de las faltas contra el Código de Etica. El Consejo Profesional de Adminis-

tración de Empresas brinda este instrumento a todos los Administradores del país y espera que tenga una amplia acogida y oportuna difusión.

LUIS ERNESTO ROMERO ORTIZ  
Secretario General del Consejo Profesional.

ACUERDO No. 003  
(Julio 9 de 1987)

Por el cual se dicta el Código de Ética Profesional para los Administradores de Empresas.

EL CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, en uso de sus atribuciones legales y,

#### CONSIDERANDO:

Que el literal d) del artículo 9º de la Ley 60 de 1981 señala entre las funciones del Consejo Profesional de Administración de Empresas la de dictar el Código Ético de la profesión de Administración de Empresas y su respectiva reglamentación.

Que el literal e) del artículo 9º de la Ley 60 señala igualmente entre las funciones del Consejo Profesional de Administración de Empresas la de conocer las denuncias que se presenten contra la ética profesional y sancionarlas conforme se reglamente.

Que el artículo 6º del Capítulo III del Decreto número 2718 del 2 de noviembre de 1984 reglamentario de la Ley 60 de 1981 establece que el Consejo Profesional elaborará y propondrá al Congreso Nacional proyectos de ley sobre ética profesional por intermedio del ministro de Educación Nacional.

Que el artículo 25 del Capítulo IV del Decreto número 2718 del 2 de noviembre de 1984 reglamentario de la Ley 60 de 1981 establece que en el Código de Ética Profesional de Administración de Empresas se determinará con precisión el concepto, espíritu de la ética de la profesión, su alcance y aplicación, la clasificación de las contravenciones a la ética profesional, haciendo distinción entre las graves y

leves, las sanciones para cada una de las contravenciones y las reglas del procedimiento para cada proceso disciplinario ante el Consejo Profesional de Administración de Empresas.

#### ACUERDA:

ARTICULO 1: Adoptar el presente Código de Ética Profesional de Administración de Empresas que será de obligatoria observancia por parte de los Administradores de Empresas de conformidad con la Ley 60 de 1981 y su Decreto Reglamentario 2718 de 1984.

ARTICULO 2: Las normas de Ética que establece el presente Código, no contradicen otras no expresadas y que pueden resultar del ejercicio profesional en forma consciente y digna.

ARTICULO 3: Para la correcta interpretación de las presentes normas, no debe entenderse que todo cuanto no está prohibido expresamente, estará permitido pues dichas normas son generales y tienden a evitar faltas contra la ética profesional.

ARTICULO 4: Las normas expresadas en el presente Código de Ética deben entenderse como la fijación de principios y reglas que deben gobernar a la profesión de Administración de Empresas.

ARTICULO 5: Cuando se presenten situaciones no contempladas expresamente en el presente Código de Ética Profesional será el CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS quien las conocerá y resolverá siempre y cuando sean de su competencia legal.

#### TITULO I

##### DEBERES DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ARTICULO 6: Además de los deberes contemplados expresamente en los siguientes artículos, será deber fundamental de todo Administrador de Empresas tener presente en el ejercicio de su profesión que su actividad no solo está encaminada a los aspectos técnicos y financieros, sino que deberá cumplir con una función

socialmente responsable y respetuosa de la dignidad humana.

ARTICULO 7: El Administrador debe tener como imperativo, el cumplimiento estricto de las normas consagradas en la Constitución y las leyes.

ARTICULO 8: El Administrador de Empresas ejercerá legalmente su profesión en los términos expresados en la Ley 60 de 1981 y el Decreto 2718 de 1984 reglamentario de la ley en mención.

ARTICULO 9: Ejercerá la profesión y las actividades que de ella se deriven, con decoro, dignidad e integridad, manteniendo los principios éticos por encima de sus intereses personales y de los de su empresa.

ARTICULO 10: Aplicará en forma leal, recta y digna las filosofías, teorías, técnicas y principios administrativos objeto de su profesión, realizando su actividad profesional con la mayor diligencia, veracidad, buena fe y sentido de la responsabilidad respetando en forma estricta y recta su juramento de graduación.

ARTICULO 11: Mantendrá el secreto profesional como norma de conducta de todas sus actuaciones relacionadas con su ejercicio profesional, a no ser que haya autorización de las partes involucradas para divulgar información.

ARTICULO 12: El Administrador no garantizará los resultados de su gestión, que estén más allá de lo que se pueda predecir con objetividad, aceptando solo el trabajo que esté en capacidad de desarrollar en forma satisfactoria y responsable.

ARTICULO 13: Dará el crédito a quien encuentre o cree ideas, hallazgos o inventos, que el Administrador use en escritos o en investigaciones propias.

ARTICULO 14: Respetará la dignidad de la profesión, rechazando y denunciando ante el Consejo Profesional de Administración de Empresas las actuaciones que supongan una práctica ilegal de la profesión, cualquier negocio que sea deshonesto, corrupto o impropio y en general todo hecho que

represente inhabilidad, incapacidad y deshonra para la profesión.

ARTICULO 15: Se abstendrá de prestar servicios profesionales a personas o entidades cuyas prácticas u honorabilidad estén en contra de los principios éticos o fuera de la ley.

ARTICULO 16: No permitirá que al amparo de su nombre, otras personas realicen actividades impropias del ejercicio profesional, ni participará en negocios incompatibles con la profesión y con la ley.

ARTICULO 17: No otorgará a título de "propina" u otro beneficio indebito, directa o indirectamente a ningún servidor público, o a particular alguno.

ARTICULO 18: No avalará con su firma a título oneroso ni gratuito, documentación inherente a la profesión que no haya sido estudiada, ejecutada o controlada personalmente, o que sea falsa o no tenga un soporte cierto.

ARTICULO 19: Tomará parte activa en las decisiones y problemática de la localidad donde trabaja y de la nación en general, buscando soluciones a las causas cívicas y de servicio comunitario.

ARTICULO 20: Ofrecerá al consumidor, servicios y productos de buena calidad, acatando las normas éticas de calidad, evitando en todo momento lesionar a la comunidad.

ARTICULO 21: Acatará toda la legislación que regule su empresa sometiendo a las inspecciones y a la vigilancia que el gobierno establezca.

ARTICULO 22: Buscará que la empresa no sea solo una institución económica y técnica sino una institución social en cuya vida y funcionamiento todos los miembros participen activamente, generando beneficios sociales.

ARTICULO 23: Evitará hacer publicidad que no esté de acuerdo con las características del producto o servicio ofrecido, o de su empresa que atenten contra la salud, la moral y el bien común.

ARTICULO 24: Procurará la inversión en tecnología que signifique un aporte al desarrollo y al

autoabastecimiento nacional, fomentando además el progreso científico y al mismo tiempo, impedirá que por sus aplicaciones prácticas, se conviertan en una amenaza para la especie humana.

ARTICULO 25: Considerará como meta importante la generación de empleo eficiente como contribución y aporte al desarrollo del país.

ARTICULO 26: Entregará a la empresa a la cual presta sus servicios toda su capacidad y conocimientos, buscando obtener los mejores resultados. No utilizará los recursos de la empresa en ningún caso para su propio beneficio.

ARTICULO 27: Concientizará a la empresa para la cual trabaje, de la responsabilidad social, ecológica y moral de ella frente al país, para así ejercer su profesión sobre la base de la responsabilidad y dignidad.

ARTICULO 28: Tendrá siempre presente que el trabajador, es el más valioso recurso de la empresa, propendiendo por el mejoramiento de su nivel intelectual, la elevación de su nivel de vida y de su núcleo familiar.

ARTICULO 29: Como administrador del recurso humano, respetará el trabajo y a quien lo ejerce, ya sea en forma material o intelectual, pues éste dignifica a toda persona y se constituye en el medio de proveer sus necesidades.

ARTICULO 30: Guardará estricta lealtad para con quien lo contrate o a quien brinde sus servicios y mantendrá la reserva de todo aquello, que perteneciendo al patrimonio moral o material de otros, pudiere afectarlos negativamente en tanto que dicha información, no sea relevante a su desempeño.

ARTICULO 31: Excluirá las prácticas de pago de salarios por debajo del salario mínimo establecido por la ley y por la Empresa para la remuneración a los empleados.

ARTICULO 32: Se abstendrá de emitir públicamente juicios adversos sobre la actuación de sus colegas o señalar errores profesionales excepto que sea indispen-

sable por razones ineludibles de interés profesional y no atentará contra la reputación de otros profesionales.

ARTICULO 33: Se abstendrá de ejecutar actos de competencia desleal con sus colegas de profesión.

ARTICULO 34: En caso de gestión mancomunada de una operación de negocios cumplirá con los pactos suscritos para la realización de dicha gestión, guardando los límites de una recta y prudente relación profesional.

#### TITULO II

##### REGIMEN DISCIPLINARIO DE LAS FALTAS

ARTICULO 35: En consonancia con el artículo 22 del Decreto 2718 de 1984, reglamentario de la Ley 60 de 1981, el Consejo Profesional de Administración de Empresas, podrá de oficio, o a solicitud de terceros, conocer la denuncia y sancionar a quien encuentre responsable de una falta contra la ética profesional en ejercicio de la profesión de Administrador de Empresas.

ARTICULO 36: Las faltas contra la ética profesional se calificarán por parte del Consejo Profesional de Administración de Empresas como leves o graves, en atención a su naturaleza, efectos, modalidades y circunstancias de hecho y en especial teniendo en cuenta los antecedentes personales y profesionales del acusado.

ARTICULO 37: Constituyen faltas contra la ética profesional en el ejercicio de la Administración de Empresas, la violación de cualquier artículo del presente Código de Ética debidamente comprobada en que se atente entre otros contra:

- Dignidad de la profesión.
- Decoro profesional
- Lealtad profesional
- Diligencia profesional

ARTICULO 38: Serán faltas contra la Ética Profesional además de las estipuladas en el artículo anterior, las siguientes:

- El ejercicio ilegal de la Administración de Empresas.

b) El diligenciamiento de la Matrícula Profesional de Administrador de Empresas mediante documentos falsos.

c) El hacer parte de una firma u organización de Administradores de Empresas Asociados sin el lleno de los requisitos estipulados en el artículo 11 de la Ley 60 de 1981.

d) El hacer publicidad hablada o escrita de sus servicios profesionales más allá de sus verdaderos títulos, especializaciones académicas y cargos desempeñados.

### TITULO III

#### SANCIONES AL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS POR FALTAS AL CODIGO DE ETICA PROFESIONAL

ARTICULO 39: Las sanciones que se aplicarán a los Administradores de Empresas que incurran en faltas contra el Código de Etica serán las siguientes:

a) Amonestación privada, personal o por comunicación escrita dirigida al infractor.

b) Amonestación pública.

c) Multas sucesivas en los términos del artículo 27 del Decreto 2718 de 1984 reglamentario de la Ley 60 de 1981.

d) Suspensión temporal de la Matrícula Profesional e inhabilitación para el ejercicio profesional de la Administración hasta por tres (3) años máximo.

e) Cancelación definitiva de la Matrícula Profesional que conlleva a la inhabilitación permanente para el ejercicio de la profesión en los términos del numeral 3 del artículo 2 del Decreto 2718 reglamentario de la Ley 60 de 1981.

ARTICULO 40: Todas las sanciones a saber: amonestación privada, amonestación pública, suspensión, exclusión, multas, se aplicarán conforme a los límites y procedimientos descritos en este Código, siendo necesario tener en cuenta la gravedad de la falta, las modalidades, las circunstancias que rodearon el hecho, los motivos determinantes, los hechos agravantes o atenuantes, los antecedentes personales o profesionales del infractor; todo lo anterior sin per-

juicio de las acciones y sanciones civiles y penales a que hubiere lugar.

ARTICULO 41: El Administrador de Empresas a quien se le hubiere cancelado la Matrícula Profesional podrá ser rehabilitado por el Consejo Profesional cuando pasados tres (3) años de la sanción, presente solicitud ante el mismo Consejo demostrando una intachable conducta personal y profesional para que su caso sea estudiado con el fin de que obtenga la respectiva rehabilitación.

ARTICULO 42: Calificada como leve o grave por parte del CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS la falta en que incurra un profesional, las sanciones estipuladas en el artículo 41 del presente Acuerdo se aplicarán teniendo en cuenta el siguiente ordenamiento:

a) Por faltas leves  
Amonestación privada o amonestación pública o multa pecuniaria.

b) Para las faltas graves  
Suspensión temporal o definitiva de la Matrícula Profesional.

### TITULO IV

#### PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACION DE LAS FALTAS CONTRA EL CODIGO DE ETICA

ARTICULO 43: En consonancia con el artículo 23 del Decreto 2718 de 1984 reglamentario de la Ley 60 de 1981, el siguiente será el procedimiento a seguir para la aplicación de las faltas contra el Código de Etica en que incurra un Administrador de Empresas:

Cuando el Consejo Profesional de Administración de Empresas tenga conocimiento de alguna falta a la Etica Profesional cometida por parte de un Administrador de Empresas, iniciará de oficio o a solicitud de parte la respectiva investigación.

Dentro de los quince (15) días hábiles siguientes contados desde la apertura de la investigación, se notificará personalmente al investigado el auto por medio del cual se inició la investigación, para que en el término de un mes rinda los descargos, aporte pruebas y solicite la práctica de las pertinentes.

Si vencido el término de quince (15) días hábiles no se hubiere efectuado la notificación personal, se fijará un edicto en la Secretaría del Consejo, por cinco (5) días hábiles, vencidos los cuales empezará a contarse el plazo para los descargos.

Agotada esta etapa, el Consejo Profesional dispone de un mes para aportar la decisión correspondiente mediante resolución motivada, la cual deberá notificarse personalmente al investigado dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su expedición.

Si no fuera posible la notificación personal se notificará permanente que permanecerá fijado en la Secretaría del Consejo por cinco (5) días hábiles.

ARTICULO 44: Las sanciones se anotarán en el registro profesional de cada Administrador de Empresas, que tiene el Secretario del Consejo Profesional.

ARTICULO 45: Contra las decisiones que adopte el Consejo Profesional de Administración de Empresas en materia disciplinaria, procede por la vía gubernativa, el recurso de reposición ante el mismo Consejo, en la forma y términos previstos en el Código Contencioso Administrativo.

ARTICULO 46: El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición.

#### COMUNIQUESE, PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dado en la ciudad de Bogotá, a los 9 días del mes de julio de 1987.

(Fdo. en el original).

DEMETRIO PARRA BOHORQUEZ  
Presidente del Consejo Profesional de Administración de Empresas.

(Fdo. en el original)

LUIS ERNESTO ROMERO ORTIZ  
Secretario General del Consejo Profesional de Administración de Empresas.

De acuerdo con el Decreto 2718 del 2 de noviembre de 1984, artículo 50., el Ministro de Desarrollo Económico ratifica el presente Acuerdo.

(Fdo. en el original)

FUAD CHAR A.  
Ministro de Desarrollo.

# PROYECTOS PARA GRADO E INVESTIGACIONES FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

RESUMEN: ALFONSO MANTILLA RODRIGUEZ

## PROYECTOS PARA GRADO AÑO 1983

Análisis de la Incompetencia en las Organizaciones.

Guiomar Núñez de Pinzón

Análisis Administrativo, Contable, Financiero y de Costos de Operación de la Empresa Transporte del País Sociedad Limitada.

Julián Enrique Ledesma Serrano  
Luis Eliécer Nieto Rangel.

Ampliación de los Mercados de la Cooperativa Panelera de Santander, en las zonas de Barranquilla, Cartagena y Cúcuta.

Laritz Alarcón Almeyda  
Sonia Yolanda Cáceres Flórez

Instalación y Montaje de una Fábrica de Confecciones de Ropa para niño.

German Leonardo Yepes Velásquez

Estudio para la Reestructuración, Organización y Ensanche del Proyecto y Aserrío de Maderas La Manigua.

Felsomina Vera Rueda

Estudio de Factibilidad para el Montaje de una planta de secado e inmunización de madera en la zona metropolitana de Bucaramanga.

Eulalia García Beltrán  
Gloria Isabel Rodríguez Quijano

Reestructuración Administrativa para la Explotación Técnica de la

Ganadería Intensiva Valparaíso.

Roque Julio Ferreira Lozano

Organización y Diseño de Nuevas Políticas para Molinos Rodal Sociedad Limitada.

Iván Alonso Buitrago Latorre

Creación de una Comercializadora Internacional Agrícola en Bucaramanga.

Mario Alberto Ordóñez Mutis

Estudio de Factibilidad para la Creación de un Centro de Capacitación en Ventas.

Jaime Humberto Corredor Velandía  
Gabriel Morales Wagner

Estudio Socio-económico Comparativo de Cajas de Compensación y Cooperativas frente al Comercio Privado.

Eduardo Delgado Moreno  
Orlando Nieto Salas

Estudio de Exportaciones de Plan Vallejo para países del Grupo Andino y Otros.

Fabio Josué Cáceres Calderón  
Hernando Vergel Rueda

Reestructuración Organizacional de la Cooperativa de Transportadores de Santander "Coostrander Ltda."

Martha Elena Jaimes Cobos

Fabiola Duarte de Ortega

Reorganización y Tecnificación de una Fábrica Productora y Comercializadora de Polietileno.

Ruth Consuelo Moncada Gómez  
Nelly Susana Oviedo de Silva

Propuesta de Comercialización de los Productos de la Empresa Licorera de Santander en el Mercado Interno y Externo.

Martha Rocío Gallo Infante  
Luz Stella Vargas Márquez

Reorganización Administrativa, Contable y Financiera de la Litografía y Tipografía La Bastilla ubicada en la ciudad de Bucaramanga.

Carmen Emilse Jiménez Jaramillo

Manual de Procedimientos para Constitución de Empresas.

Carlos Raúl Cipagauta Pedraza

Compendios Básicos de Mercadeo.

Luz Marina Vásquez Rey

Montaje y Organización de una Planta de Muebles Metálicos Alcromo Ltda. en la zona metropolitana de Bucaramanga.

Jorge Serrano Orejarena  
Ana Milena Sánchez Roa

Investigación y Diseño para el Montaje de una Empresa consul-

- fora asesora de Mercadeo en Bucaramanga.  
Javier Fernando Pérez Cadena  
Omayra Rey Picón
- Estrategias para el Desarrollo de la Seccional de ACOPI en Santander.  
Martha Isabel González Romero  
Clara Mercedes González Vargas
- Formulación y Desarrollo de los Términos de Referencia, para proyectos de inversión del Sector Industrial.  
Martha Cecilia Higuera Delgado
- Reorganización Administrativa y de Producción, integración fábricas Bogotá y Bucaramanga.  
Holguer Alberto Velandia Jagua
- Manual de Seguridad Industrial para la Pequeña y Mediana Industria.  
Gloria Monsalve de Sánchez  
Luz Amparo Pallares Garrido
- Análisis y Factibilidad Económica para la Construcción, Dotación y Mantenimiento de un Conjunto Residencial Universitario en la Ciudad de Bucaramanga.  
Hernando Antonio Neira Cárdenas
- Situación actual y perspectivas de la Hotelera en el área metropolitana de Bucaramanga.  
Martha Lucía Cruz Mendoza  
Patricia Cruz Mendoza
- El Arrendamiento financiero como una alternativa de financiación para la industria manufacturera en Colombia.  
Laura Esperanza Rey Ramírez  
Martha Lucía Serrano Gómez
- Estudio de Mercados que indiquen el posible mercado potencial de usuarios para la implementación en Bucaramanga de un sistema de tarjeta de crédito.  
Carlos Guillermo Bernate León  
Jorge Humberto Trujillo Serrano
- Reestructuración Administrativa y Financiera de Distraves Ltda.  
Gerardo Vesga Silva
- Implementación de un Modelo de Integración de explotación porcina.  
Alberto Guarín Hernández  
Hugo Reyes Serrano
- PROYECTOS PARA GRADO AÑO 1984**
- Estudio de Factibilidad para el Montaje de una Estación de Servicio y Taller de Mantenimiento Automotriz para la Cooperativa de Choferes Asalariados de Santander, "Coochosan".  
Aura Beatriz Pinilla Vargas  
Luz Marina Ruiz Rueda
- Organización de un Sistema Estadístico para el control del Área Operativa de las Empresas Públicas de Bucaramanga - División Teléfonos.  
Amparo Calderón Gómez  
Yolanda Reyes Espinosa
- Manual de Normas y Procedimientos en el Área de Relaciones Industriales de la Empresa Hilanderías del Fonce S.A.  
Alfredo González Castillo
- Estudio sobre la Comercialización de la Roca Fosfórica molida y Superfosfatos simples en la Región Nororiental de Colombia.  
William Fernando Lizarazo Galvis
- Diseño y Establecimiento de Planes de Compensación, evaluando cargos y calificando méritos en la Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga.  
Marlene Carvajal Castro
- Reorganización Administrativa, Funcionamiento y proyección de servicios de la Comercializadora de Telefonía de Bucaramanga CTB Ltda.  
Olga Clemencia Rugeles Delgado  
Claudia Mantilla Quijano
- Incidencia de los Gravámenes Tributarios en la Producción y Comercialización de Oro y Joyas en Santander.  
María Silvia Rueda de Vera  
Bernardo Vera Aguillón
- Estudio Orgánico del Archivo de la Administración Central del Mu-
- nicipio de Bucaramanga.  
María del Jesús Rodríguez González
- Viabilidad de la Apertura de una agencia Bancaria en Bucaramanga.  
Claudia Patricia Rueda Monsalve  
Emilia Lucía Ospina Cadavid
- Factibilidad Social, Económica y Técnica y Diseño de la Estructura Operativa para la Implantación de Programas de vivienda por parte de las Cajas de Compensación Familiar establecidas en Bucaramanga.  
Carlos Arturo Samur Nassar  
Fabio Domínguez Prada
- Alternativas para determinar las necesidades y métodos de financiación del capital del trabajo en una Empresa Manufacturera.  
Ana Isabel Londoño de González
- Comercialización del Carbón en Santander.  
Luz María Martínez Serrano  
Luz Piedad Rodríguez Barragán
- Comportamiento de Precios de Productos Agrícolas en la ciudad de Bucaramanga.  
Raúl Eduardo Befancourt Escobar  
Martha Elena Calderón Gómez
- Industria Manufacturera de Bucaramanga.  
Fanny Alvarado León  
María Elena Arango Orozco  
Lucía Carmiña Gómez Meneses
- Asesoría a la Microempresa Creaciones Ximena.  
Pedro Alberto Rueda González
- Factoring  
Soly María Claro Arévalo  
Gloria Elsa Ramírez
- Medición y Evaluación Organizacional de Seguros Médicos Voluntarios S.A., Sucursal Bucaramanga.  
María Fernanda García Ogliastrri
- Desarrollo Gerencial: El caso de una Empresa Santandereana.  
María Claudia Pimiento Santos  
Olga Lucía Olarte López
- Industrialización y Comercialización de la Mora en Santander.  
Luz Amanda Durán Mosquera  
Alcira Ramírez Mantilla
- Creación de una Comercializadora de Productos Ópticos para el Área de los Santandereños.  
César Augusto Gómez Lizarazo
- Oficina Regional del Trabajo - Funcionamiento Interno y Externo de la Misma.  
Ana Beatriz Rey de Valdivieso  
Alirio Valdivieso Mantilla
- Montaje y Diseño de una Compañía Distribuidora y Comercializadora de Cigarrillos.  
Luis Eduardo Camargo Ortiz  
Bernardo Villamizar Guerrero
- Evaluación Económica y Financiera de los Almacenes Lagos y Ciudadela de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CA-JASAN, sus perspectivas de desarrollo e incidencia en el esquema del servicio de mercadeo.  
Mercedes Pérez Alvarez  
Nancy Patricia Rodríguez Ferrera
- Planeación, Estructuración y Desarrollo de una fábrica de Capielladas.  
Cristian Niño Ruiz  
Martha Rubiela Meza de Niño
- Reorganización Administrativa del Instituto Psiquiátrico San Camilo.  
Gladys María Guazo Ortega
- Estudio y Mercados y Viabilidad Financiera de una Agencia Operadora de Turismo en la ciudad de Bucaramanga por intermedio de Copetrán.  
Humberto Castellanos Bueno  
Gustavo Adolfo Luna Naranjo
- Creación de un Departamento de Asesorías y Servicios a las Empresas en la Corporación Universitaria Autónoma de Bucaramanga.  
Carmen Villamizar Peña
- Incidencia de los Bancos de Fomento en el desarrollo Nacional.  
Yolanda Gómez de Umaña
- Propuesta para la Creación del Departamento de Investigaciones de la Facultad de Administración de Empresas.  
Carlos José Naranjo Cely  
Néstor Raúl Obando León
- Creación de una Estructura Administrativa para la Empresa de Desarrollo Urbano en Barranquermeja.  
Fanny Santiago Espinoza
- PROYECTOS PARA GRADO AÑO 1985**
- Análisis y Diseño del Sistema Optimo para el Pago de Mesadas a Pensionados Cajanal Seccional Santander.  
Hugo Fernando Serrano Silva  
Carmen Cecilia Torres Chacón
- Estudio sobre la Creación de una Empresa Agro Industrial para aprovechar los yacimientos de Cal agrícola en el Departamento de Santander.  
Fanny Yaneth Nieto Fernández  
Margarita María Tobar Uribe
- Diagnóstico, Organización y Plan de Desarrollo de la Corporación Social y Recreativa Cazadores Unidos.  
Jairo Alberto Ardila Pabón  
Fabio Flórez García
- Proyecto para la Creación de un Ingenio Panelero en la Provincia de Soto.  
Jaime Sanabria Roa  
Luis Fernando Cornejo Villate
- Rediseño y Automatización del Sistema Contable y Propuesta para la Implantación de un Sistema de Costos y Presupuestos en la Empresa Editorial Universo y Cía. Ltda. de Bucaramanga.  
Myriam Salcedo Amaya  
German Reyes Gómez
- Análisis Estratégico y Propuesta para el Montaje de un Molino de Maíz en Bucaramanga.  
Renato Alberto Angelone Di. Conza
- Investigación, Diseño y Montaje de un Modelo de Relaciones Industriales y su participación en la
- fijación de políticas empresariales en la ciudad de Bucaramanga.  
Martha Alvarez Ojeda  
Ledy Astrid Castellanos Angarita
- Central de Abastos de Bucaramanga S.A. -Centroabastos-, Estructura Organizacional.  
Rodolfo Pinilla Márquez
- Diseño y Creación de la Estructura Administrativa Hospitalaria para la Clínica La Merced S.A.  
Carmenza Rueda de Reyes  
Hna. Rebeca Cecilia Armenta Lobo
- Estudio de Factibilidad para la Creación de una planta de alimentos precocidos en la ciudad de Bucaramanga.  
Fabiola Consuegra Santos  
María Amparo Arenas Serrano
- Estudio de Factibilidad para la ampliación y modernización de la Trilladora Ignagómez Ltda.  
Alba Rosalía Chona Vásquez  
Arturo Londoño Gómez
- Análisis de Mercados para el Montaje y puesta en marcha de un Supermercado autoservicio en el Barrio San Alonso y sus zonas de influencia en la ciudad de Bucaramanga.  
Christian Eduardo Castillo Cadena  
Justiniano Martínez-Villalba Escobar
- Estudio de las necesidades de capacitación y adiestramiento de los funcionarios públicos nacionales en la ciudad de Bucaramanga.  
Alonso Alvarez Jaimes  
Oscar Madrid Rueda
- PROYECTOS PARA GRADO AÑO 1986**
- Programación y control de la Producción en la Empresa Creaciones Periquita Ltda.  
María Cristina Cardozo de Mantilla  
Olga Beatriz Sarmiento Urrea
- Estudio de Factibilidad Técnico-Económico para la Organización y Montaje de una Empresa Torrefactora de Café en el Municipio de Codazzi-Cesar.



Lucila Gómez Acevedo  
Martha Cecilia Parada Rueda

Estudio y Ejecución de un Plan para la Comercialización de Estropajo (Luffa Cylindrica).

Olga Patricia Acevedo Guarín  
Gabriel Abril Rojas

Creación de la Asociación de Productores de Leche en el Municipio de Charta.

María Gladys Velasco Prada  
Luis Alfonso Bothía Rodríguez

Reglamentación de las funciones de los empleados subalternos de los juzgados penales del Circuito de Cabecera del Distrito.

Alba Pérez Cure

La Administración de la Seguridad Industrial en la Empresa Electrificadora de Santander S.A.

Leonor Uribe Villegas  
Hernando Lizarazo Villamizar

Creación de la Estructura Administrativa para la Sede Social de Corveica.

Alberto Pachón Mantilla  
Jesús Miguel Suárez Picón

Estudio de Factibilidad para el Montaje de una planta ensambladora de Lámparas decorativas, Lampacrym.

Carmiña Ivonne López Ruiz  
María Liliana Santamaría Sarmiento

Diseño de un Modelo de Información para la Implantación de los Centros de Costos en los Hospitales Regionales del Dpto. de Santander.

Jorge Ricardo León Franco  
Fabio Pinzón Duque

Propuesta de un Modelo de Empresa Comunitaria para el Barrio Corviandi I.

Claudio Héctor Cadavid Morales  
Juan Bautista Rivero Beltrán

Diseño, Organización e Implantación del Sistema Presupuestal en CADEFAM Ltda.

María Janeth González Quiroga  
Mónica María López Ochoa

#### PROYECTOS PARA GRADO AÑO 1987

Marketing para Productos Alimenticios.

Isabel Cristina Amorocho Pimiento  
Luz Argenis Hurtado Galvis

Formulación e Implementación del Sistema Presupuestal en la Compañía Nacional de Cigarrillos S.A.

Juan Carlos Durán Mutis  
Carlos Alberto Villamizar Liévano

Efecto de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda sobre el Sistema Bancario en la ciudad de Bucaramanga.

Orlando Antonio Mantilla Vásquez

Sistema Presupuestal para la Empresa Licorera de Santander.

Jenny Martínez Escobar  
Claudia Patricia Pico Quijano

Propuesta de un Sistema de Presupuestos para la Empresa Diatraves Ltda.

Rodrigo Silvestre Rueda  
Ricardo Rey Reyes

Diseño y Montaje de una Planta de Fabricación de Juguetes Didácticos y de Entretención elaborados en madera.

Mauricio Cofe Ruiz  
Jorge Enrique Carrillo Luna

Diseño de la Organización, Actualización y Sistematización de la Biblioteca, Centro de Documentación e Informática de la Corporación Universitaria Autónoma de Bucaramanga.

Luis Francisco Mateus Hernández  
Antonio Vicente Rojas Bonilla

Diseño y Montaje de una Organización de Servicios Especializada en Festejos y Convenciones.

Elsa Victoria Quintero Balaguera  
Edilia Quintero Balaguera

Propuesta de Reestructuración Administrativa de la Corporación Club Campestre.

Anny Patricia Sampayo Noguera  
Angel Miguel Pinto Urrea

Evaluación del Programa de Prácticas Administrativas de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, en Empresas Pequeñas, Medianas y Grandes de esta ciudad.

María Yineth Ardila Espinel  
Clara Isabel Correa Ardila

Evaluación del Programa de Prácticas Administrativas de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, en Asesoría a Microempresas en esta ciudad.

Belsy Hortensia Castro Prieto  
Alix Ethné Cuevas Hernández  
Laura Patricia Gómez Pérez

#### PROYECTOS PARA GRADO AÑO 1988

Estudio de las Necesidades Económicas de la Policía en el Área Metropolitana de Bucaramanga y Propuesta Alternativa de Financiación.

Claudia Jaramillo Vásquez  
Hamilton Antonio Britton Bowie

Sistemas de Valoración Integral de Activos Industriales.

Luisa María Silva López  
Nubia Stella Lozada Morantes

La Ética en la Administración de Empresas.

José Ramón Toscano Mariño

#### PROYECTOS PARA GRADO EN EJECUCION

Manual de Funciones, Valoración de Puestos de Trabajo y Creación de un Modelo de procedimientos para la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Juan Carlos Hederich Martínez  
Luis Eduardo Uribe Montoya

Recopilación Casuística de Auditoría Operativa.

Martha Esther Guerra Muñoz  
Lucy Mar León Alvarez

Material Didáctico de Apoyo para las Asignaturas de Estadística I y II de la Facultad de Administración de Empresas.

Sergio Iván Picón Peralta  
Orlando Arismendy García

#### PROYECTOS PARA GRADO EN EVALUACION

Generalidades del Seguro y su Aplicación e Importancia en la Empresa.

Alvaro Bonilla Silva

Diseño de un Plan General de Desarrollo Empresarial para Desayunos Tony de Bucaramanga.

Carlos Contreras Rivera  
Ruth Joya Muñoz

Diseño de Estrategias y Organización de un Centro Comercial Popular en Floridablanca.

Josephine Mary Parris Acosta  
César Augusto Acuña Agudelo

Perspectivas para el Cultivo y Comercialización de Plantas Medicinales y Aromáticas.

Martha Eugenia Ruiz Martínez  
Nelly Esperanza Gómez Prada

Estrategias para el Desarrollo de FENALCO y ANDI en Bucaramanga.

Fernando Corredor Mariño  
Ariel Enrique Ruiz Lambraño

Informe a 11 Abril de 1988

#### TALLERES DE INVESTIGACION

Año 1984

Tema:

Perfil Profesional esperado por el mercado de trabajo frente al perfil profesional ofrecido por la Facultad de Administración de empresas de la Corporación Universitaria Autónoma de Bucaramanga.

Autores:

Arias Carvajal Yolanda  
Uribe Carvajal Esperanza  
Estrada Durán Carlos Alberto  
Serrano Danner Ma. Consuelo  
Delgado Suárez Esperanza  
Guarín Villareal Luis Felipe  
Ferreira Caro Jorge Fernando  
Franklin Otero Fernando  
Serrano de Serrano Ma. Elmira  
Leal de Ballesteros Marlene

Año 1985

Tema:

Evaluación y Rediseño Curricular de la Carrera de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Autónoma de Bucaramanga

Autores:

Martínez Barragán Nhora Isabel  
Vera Rojas Nelly  
Alvarado Rodríguez Doris  
Gómez Rangel Ma. Cristina  
Alvarez Vera Luz Smith  
Mantilla Báez Libia Teresa  
Prada Díaz Nelly  
Morales Ortega Anny Esperanza  
Badillo Becerra Elvia  
Pardo Rodríguez Gloria

Año 1985

Tema:

Diseño curricular de formación universitaria por ciclos en el Área de Administración.

Autores:

Beltrán Quezada Marcela  
Correa Solano Alicia  
Flórez Ardila Rosa Patricia  
García Chambón Miguel Alberto  
Lizarazo de Delgado Nhora Victoria  
López Joya Sara Beatriz  
Mantilla Meza Zoila Yolanda  
Monsalve Acevedo Hernando  
Santiago Pérez Luis Alfonso  
Vargas Gómez Myriam Laritza.

#### INVESTIGACIONES

TALLERES, AÑO 1986

Tema

Análisis, Diseño e Implementación de Paquetes de Software para la Simulación de la Gestión en las Áreas de Finanzas, Producción y Mercadeo.

Director

Dr. Benjamín Pico Merchán

Autores

Alfonzo Sánchez Teresa de Jesús  
Barrera Mantilla Carlos Eduardo  
Carreño González Elsa  
Gómez Manosalva Olga Lucía.  
Jaimes Cobos Edgar  
Knapp Cásali Gerlinde María  
Mejía Rueda Guillermo  
Ordóñez Pérez Alvaro  
Salazar Gómez Jorge Alberto  
Sánchez Gómez Jorge Eduardo

Tema

Perfil Exportador de Santander, Oferta y Potencial Exportable

Director Dr. Fabio Armando González Forero

Autores

Assiz Pardo Edgar  
Gaitán Bohórquez Humberto  
Lizarazo Valencia Magaly  
Mateus Lugo Julio Enrique  
Ochoa Fonseca Gilberto  
Pastrana Sandoval Lucía Teresa  
Reyes Sanabria Deisy  
Rodríguez Guerrero Orlando  
Stapper Briceño Yocasta Inés  
Torres Mantilla Gloria Azucena.

Tema

Diseño de un Modelo para la Creación y Organización de la Empresa Mercados Móviles Comunitarios, situada en el área metropolitana de Bucaramanga.

Director

Dra. Gloria Elsa Cordero Herrera

Autores

Franklin Otero Fanny Amparo  
Navarro Patiño Claudia Patricia  
Ordóñez Pérez Alberto  
Reyes Espinosa Nubia  
Vargas Márquez Claudia Consuelo  
Zambrano Rueda Mabel Elena

Tema

El Pepino Cohombro en Colombia y su Perspectiva de Exportación.

Director

Dr. Jorge Agustín Jaimes

Autores

Cofe Mendoza Mario Alberto  
Franco Echeverri Juan Carlos  
Herrera Quiroz Cristóbal  
Rangel Gómez Jorge Alberto  
Reyes Pinto Jairo Enrique  
Rueda Forero Félix Francisco

TALLERES, AÑO 1987

Tema

Manual de Créditos del Sistema Financiero Colombiano: Líneas de Financiación, Reglamentación, Condiciones y Evaluación.

Director

Dr. Eduardo Prada Serrano

Autores

Camargo Abello Alberto  
Franco Mendoza Juan Carlos  
Galvis Bohórquez Ciro Armando  
Mateus Ramírez Nubia  
Ramírez Méndez Javier Alfonso  
Serrano Pérez Fernando

Tema

Formulación de un nuevo diseño administrativo para una Empresa en desarrollo: CADEFAM LTDA.

Director

Dr. Roberto Pinto Serrano

Autores

Escobar de Ruiz Amparo  
Galvis Villamizar Ricardo  
Gómez Forero Jaime  
Parra de Silva Martha Elena  
Sanabria Puentes Martha Luz  
Sandoval Duque José Luis

Tema

Una Nueva Dimensión Organizacional de la Urbanizadora David Puyana S.A. URBANAS

Director

Dr. Jorge Enrique Silva Duarte

Autores

Bastilla Rivera Jaime Alonso  
Higuera Delgado Eduardo

Londoño Acosta Camilo Enrique  
Mutis Rojas Jorge Enrique  
Rondón Rangel Maritza  
Sánchez Angarita Francisco Javier  
Vanegas Núñez Camilo Alberto  
Villabona Granados Nelson

#### TALLERES EN EJECUCION

Tema

Estudio de Factibilidad para Proyecto de Inversión a Cinco Años en el Dto. Administrativo de Valorización Municipal.

Director

Dr. Leonardo Porras Martínez.

Autores

Beltrán Merchán Myriam  
Calderón Riveros Jesús Arturo  
Guerra Traxler Blanca Luz  
Ramírez Beltrán Olga Lucía  
Rosado Zuleta Ledis María

#### TALLERES EN EVALUACION

Tema

Investigación de las Necesidades Sectoriales de Cursos de Postgrado en Administración y Diseño de los mismos.

Director

Dr. Jorge Enrique Silva Duarte

Autores

Cobos Trillos Lucía Beatriz

Manosalva García Silvia Maritza  
Moreno Ramírez Marial del Pilar  
Núñez Bohórquez Teresa Inés  
Roa Arenas Nancy

Tema

Perfil Humano del Administrador de Exito

Director

Dr. Alberto García Thorne

Autores

Acevedo Penagos Sergio Augusto  
Ferreira de Urbina Martha Clemencia  
Galán Riaño Omaira  
Pérez Zapata Nancy  
Prada Trujillo Fernando  
Serrano Gómez Gonzalo  
Urbina Duarte Alvaro

Tema

Desarrollo Empresarial de Santander —Análisis de la Evolución Histórica de las Empresas.

Director

Dr. Gustavo Galvis Arenas

Autores

Barreto de Mantilla Martha Lucía  
Céspedes Martínez Martha Liliana  
Chacón Durán Irma Teresa  
Garnica Zuleta Javier Gustavo  
Sanmiguel Castellanos Amparo  
Muñoz Pardo Luis Carlos  
Barrera Téllez Doriam Rocío