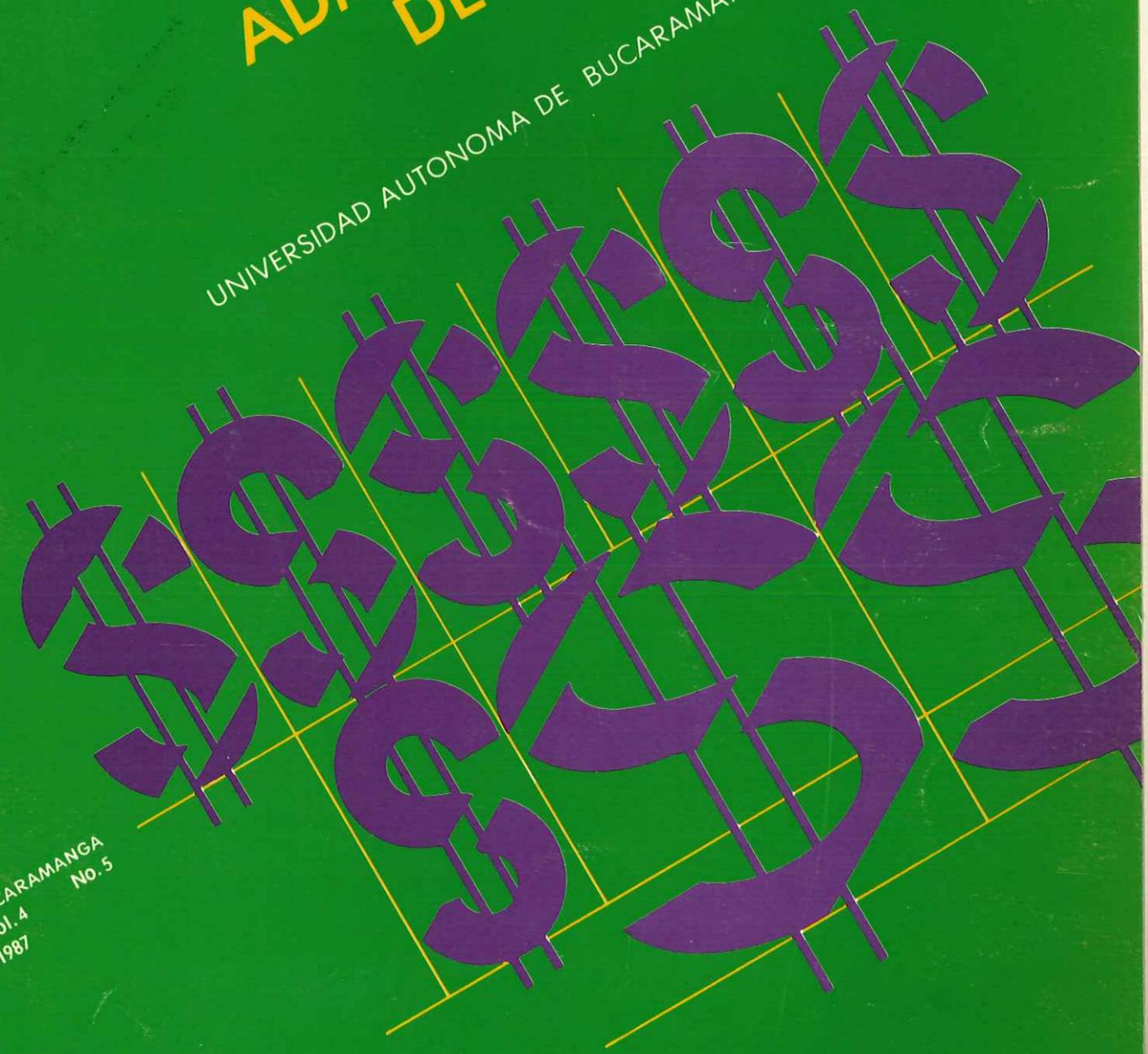


FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA



BUCARAMANGA
Vol. 4
1987
No. 5

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	BUCARAMANGA (COL.)	Vol. 4	N. 5	p.p. 1- 32	Julio 1987	ISSN 0120- 8608
--	--------------------	--------	------	------------	------------	-----------------

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA



TABLA DE CONTENIDO

BUCARAMANGA, Vol. 4 No. 5 Julio 1987

EDITORIAL Jorge Enrique Silva Duarte Administrador de Empresas M. B. A. Decano Facultad de Administración de Empresas UNAB	5
REFLEXIONEMOS Miguel Angel Barrera Rubiano Administrador de Empresas Especialista Mercadeo Coordinador Area Social Humanística Facultad de Administración de Empresas UNAB	
LA INVESTIGACION DE MERCADOS Y SU IMPORTANCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN MERCADEO Alfonso Mantilla Rodríguez Ingeniero Industrial Especialista en Mercadeo Coordinador Formación Específica Facultad de Administración de Empresas UNAB	8
REFORMA TRIBUTARIA. LA SOLIDARIDAD EN MATERIA IMPOSITIVA María Serrano Prada Abogada Especialista en Derecho Comercial Profesora Facultad de Administración UNAB	10
DE LA AUDITORIA OPERATIVA Zamara Pinilla de Ibáñez Contadora Pública Profesora Facultad de Administración UNAB	12
DINAMICA PSICOLOGICA DE LA SELECCION DE PERSONAL Martha Galvis de Mantilla Sicóloga — Profesora Universitaria	13
ABUSO DEL PODER Nathan Charles Wolfson Master en Lingüística Profesor Facultad de Administración UNAB	19

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	BUCARAMANGA (COL.)	Vol 4	Nº 5	p.p. 1-32	Julio 1987	ISSN 0120 — 8608
--	--------------------	-------	------	-----------	------------	------------------

 UNAB HEMEROTECA
22 SET. 1987

COMO MEDIR LA PRODUCTIVIDAD
 Alberto Leal Solano
 Administrador de Empresas
 Profesor Facultad de Administración UNAB

20

EL CONCEPTO DE MERCHANDISING
 DENTRO DEL MERCADEO MODERNO.
 Gerardo González Uribe
 Administrador de Empresas
 Profesor Asesor Oficina de Prácticas
 Facultad de Administración UNAB

22

LOS NUEVOS METODOS DE PROGRAMACION DE LA PRODUCCION Y ORGANIZACION DE STOCKS
 Enrique De Rafael
 Ingeniero Industrial
 Autor de Materials Management y Stock Cero

24

CAPACITACION PARA EL LIDERAZGO
 Hernán Prada Niño
 Abogado
 Vice-Rector Académico UNAB

28

LA CURVA DE APRENDIZAJE
 Lucas Sarmiento Ardila
 Ingeniero Metalúrgico
 Magister en Docencia
 Profesor Facultad de Administración UNAB

29

INVESTIGACIONES FACULTAD DE ADMINISTRACION
 Otto Enrique Barrera Rey
 Administrador de Empresas
 Especialista en Mercadeo
 Coordinador Investigaciones
 Facultad de Administración UNAB

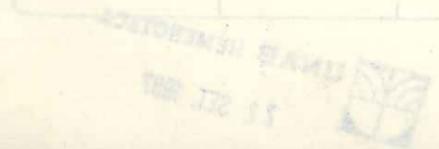
30

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUARAMANGA

TABLA DE CONTENIDO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----



EDITORIAL

Comité de Redacción: Jorge Enrique Silva Duarte, María Guzmán de Pineda, Miguel Ángel García Robledo, Otto Enrique Barrera Rey, Alfonso Manilla Rodríguez, José Antonio Ramírez Gómez.

UNAB

- Rector: Alberto Montoya Puyana
- Decano: Jorge Enrique Silva Duarte

UNAB HEMEROTECA
 22 SET. 1987

• 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 mm x 27,7 mm

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, 1987

EDITORIAL

Sobre la Mentalidad Empresarial

JORGE ENRIQUE SILVA DUARTE

Las nuevas realidades económicas, han hecho tomar vigencia el concepto de propiciar la formación de personas emprendedoras. Hoy se utiliza el término "Entrepreneur", para dar significado a esta generación de líderes. Entrepreneur, palabra tomada del francés, porque su traducción literal resulta imposible para abarcar la real dimensión de sus características y tipología. En ese orden de ideas no es solo el que emprende; muchos emprendedores audaces e intrépidos fracasan una y otra vez. Tampoco equivale exactamente a empresario, entendiendo como tal aquel que posee su propio negocio y lo dirige, a veces con ayuda de un equipo profesional.

El profesional con mentalidad empresarial cambia los recursos económicos desde áreas de baja rentabilidad a otras áreas de alta productividad y mayor rentabilidad económica. Desde esta perspectiva puede tener verdadero espíritu Empresarial, tanto un gerente profesional, como un propietario o un administrador de cualquier área de la empresa.

Utiliza como herramienta principal la innovación, pero no innova necesariamente por la vía de tecnologías punta, ni tampoco basa su éxito en las ideas nuevas, brillantes y espectaculares. El señor Ray Krock, fundador de la Cadena Mc Donalds, no inventó la hamburguesa y su negocio no está asentado en alta tecnología; en realidad de lo que fue capaz fue de visualizar el VALOR que necesitaba el cliente, y a continuación diseñar un proceso com-

pleto para adecuar el servicio a las necesidades reales de los consumidores.

La filosofía empresarial no debe ser algo circunscrito a pequeñas empresas y a las nuevas ideas. También en las grandes empresas e inclusive antiguas, encontramos la filosofía y el espíritu empresarial.

Las características esenciales de los verdaderos "entrepreneurs" es que perciben el fenómeno del cambio siempre como una oportunidad y nunca como un problema. Son innovadores. Asumen riesgos objetivamente calculados. No son en realidad los poseedores del capital, aunque necesitan capital para desarrollar sus ideas.

Aceptan siempre la incertidumbre que implica cualquier cambio, porque es evidente que quien no está dispuesto a asumir un riesgo calculado, no puede servir como "entrepreneur", del mismo modo que quien no sepa o no quiera, asumir riesgos calculados tampoco servirá para cualquier otra cosa útil y provechosa.

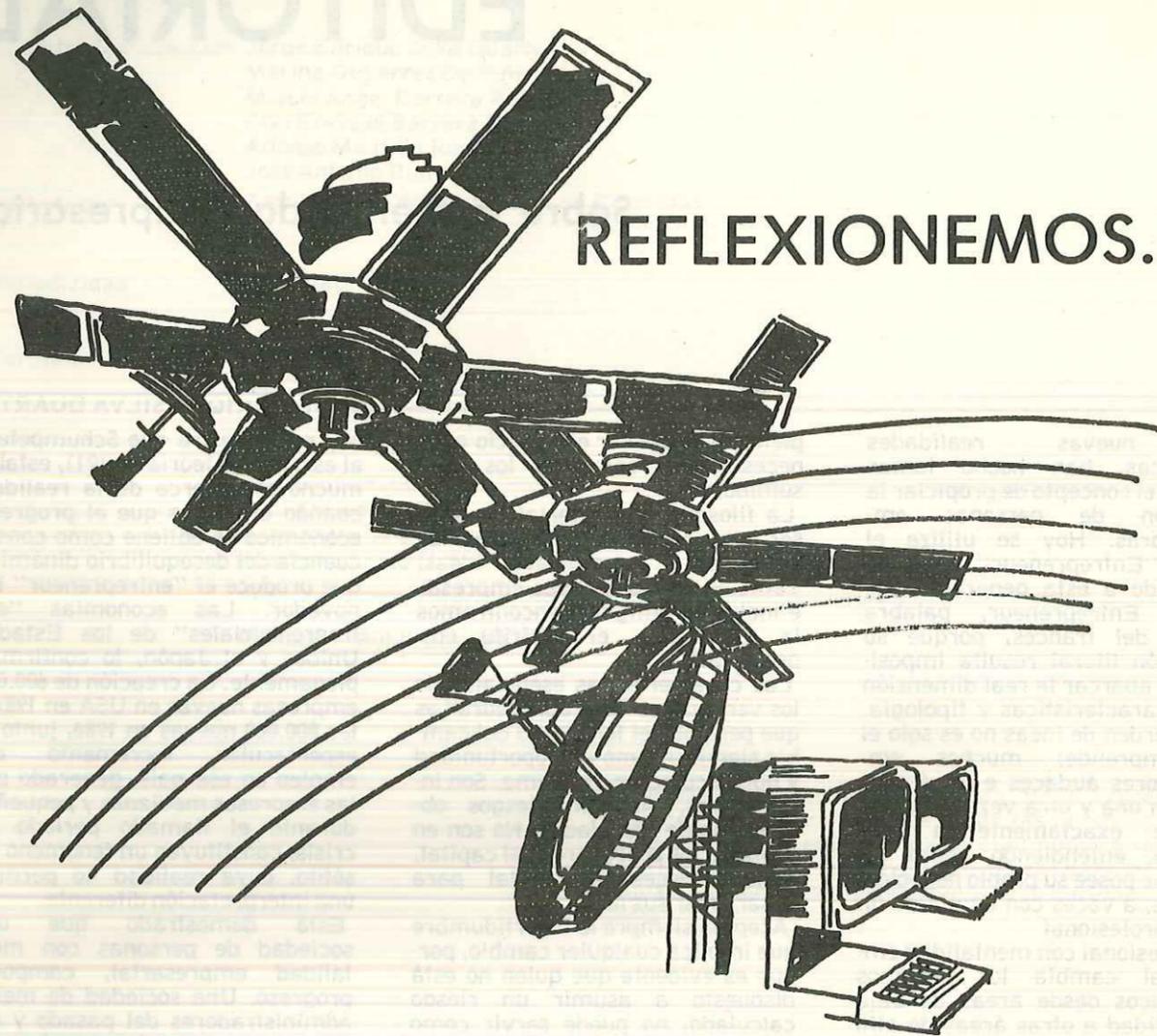
A menudo su trabajo consiste en la "destrucción creativa", lo cual le da una connotación irreverente frente a los esquemas tradicionales de dirección de empresas. Las grandes corrientes del pensamiento económico incluyendo aquí a "Keynesianos", monetaristas, etc., centran su doctrina en obtener el máximo posible de los recursos actuales y en establecer un equilibrio. Todas las corrientes económicas mantienen el "entrepreneur" a la sombra. Le consideran, según como, una variable más del entorno. La realidad de

hoy nos muestra que Schumpeter, al escribir su teoría en 1911, estaba mucho más cerca de la realidad cuando afirmaba que el progreso económico se obtiene como consecuencia del desequilibrio dinámico que produce el "entrepreneur" innovador. Las economías "entrepreneuriales" de los Estados Unidos y el Japón, lo confirman plenamente. La creación de 600.000 empresas nuevas en USA en 1984 y las 800.000 nuevas en 1986, junto al espectacular incremento del empleo en ese país, generado por las empresas medianas y pequeñas durante el llamado período de crisis, constituyen un fenómeno insólito, cuya realidad no permite una interpretación diferente.

Está demostrado que una sociedad de personas con mentalidad empresarial, comporta progreso. Una sociedad de meros administradores del pasado y del presente, o de burócratas de mentalidad estrecha, como las viejas ventanillas solo puede conducir a un progresivo deterioro.

Es necesario desmitificar la creencia que se tiene de las posibilidades y del verdadero papel de los administradores, ratificando que se puede ejercer con espíritu empresarial ya sea desde empresas existentes, nuevos proyectos o la reactivación de instituciones en decadencia. En últimas, el problema de ser empresario original o no, se resume en la creación de riqueza y la distribución de la misma, responsabilidad que se puede desarrollar desde cualquiera de las opciones señaladas.

UNAB HEMEROTECA
22 SET. 1987



REFLEXIONEMOS...

MIGUEL ANGEL BARRERA RUBIANO

Indiscutiblemente el universo se ha ido empequeñeciendo para el hombre. Los adelantos de las naciones y con ello los logros científicos y tecnológicos han logrado grandes cambios en los individuos que conforman los pueblos.

Hoy en día en tan solo unos segundos, logramos entrar en contacto visual, sonoro o por escrito, a cualquier hora, por medio del teléfono, del télex, del computador, vía satélite, etc., con alguna persona de algún apartado lugar del mundo. Así mismo, desde un sillón de nuestra casa, frente a un televisor,

logramos ser testigos y casi que "cómplices" de los más diversos hechos que puedan presentarse en el mundo, tales como la muerte de un líder, el derrocamiento de un gobierno, un logro científico y muchas otras cosas que logran ser noticia para el mundo.

Esto pues es tan solo un ejemplo de lo que se ha alcanzado en materia de comunicación tecnológica, para lograr como decía en un comienzo empequeñecer el universo para el hombre. Seméjante revolución nos ha conducido a la sociedad con mejores sistemas de comunicación (comunicación

tecnológica) de todos los tiempos. Más de la mitad de las investigaciones y estudios sobre la comunicación data de los últimos veinte años. También es cierto que el hombre contemporáneo debe el 85 por 100 de su información y conocimientos a los medios fundamentales de comunicación. La rapidez de crecimiento de éstos alcanza ya el factor multiplicador de un millón de veces, desde el principio del siglo: solo equivalente al de los medios de destrucción.

Se ha dicho que para duplicar los conocimientos que el hombre tenía en la época de Cristo, hicieron falta

1750 años. El plazo de duplicación se redujo, después a 150 años y recientemente a menos de un decenio. De las 100 revistas anuales que se publicaban en 1800 se pasó a 10.000 en 1900 y acerca de un millón en la década actual. Las enciclopedias están llenas de vocablos obsoletos. Desde el descubrimiento de la fotografía,

hasta su aplicación comercial transcurrieron 112 años. La radio necesitó 35 y la televisión 12; el transistor tan solo 5. Hoy son suficiente tan solo TRES segundos para que la voz humana llegue a la luna y regrese a la tierra.

Sin embargo, y para citar tan solo unos pocos ejemplos, a diario nos vemos enfrentados a las revueltas estudiantiles en las que solicitan el derecho de hablar, y no solo de hablar sino de ser escuchados, a las manifestaciones sindicales y paros cívicos en los que se pronuncian con el propósito de que los empresarios y dirigentes políticos escuchen sus peticiones, y hasta el desproporcionado incremento en el número de divorcios y separaciones debido en la mayoría de casos a que los cónyuges se sienten incapacitados para comunicarse.

De acuerdo a estudios realizados en Norteamérica, vemos con alarma cómo un elevado número de sus empresas se ven abocadas anualmente al cierre, debido a una mala administración y a unas ineficaces comunicaciones. Por ende no es gratuito afirmar que los éxitos alcanzados por las comunicaciones tecnológicas sean inversamente proporcionales a los logros alcanzados por las comunicaciones interpersonales.

La comunicación es indispensable para el esfuerzo del hombre por mejorar la calidad de la vida. Afecta a su productividad, a su expresión y a sus necesidades y vínculos sociales, porque de nada sirve que el dirigente político, empresario, dueño, empleado o gerente de una empresa sea ingenioso, creativo, capacitado y que se mantenga en constante "producción" de ideas, si no es igualmente ingenioso, creativo y capacitado para transmitir o comunicar a los demás esas ideas, y mucho menos de nada sirve su constante producción de ideas, si sumamos a lo anterior, el que no esté capacitado para "discriminar" las reacciones (respuestas) que sus ideas producen.

De hecho, nada hay en la vida humana que no se origine o resulte de la necesidad y de la posibilidad de comunicación. Por eso, saber comunicarse es saber vivir. En todos sus planos, niveles y clases; en cada una de sus circunstancias y culturas.

Sin la comunicación, sin el pleno empleo de los modernos medios de información junto con formas más tradicionales de comunicación social, hay pocas esperanzas de

alcanzar objetivos tales como aumentar la participación de la población en los asuntos económicos y nacionales, mejorar sus conocimientos teóricos y prácticos, fundirlos en un sentimiento nacional y permitirles encontrar su identidad cultural y personal en el esfuerzo encaminado al desarrollo nacional.

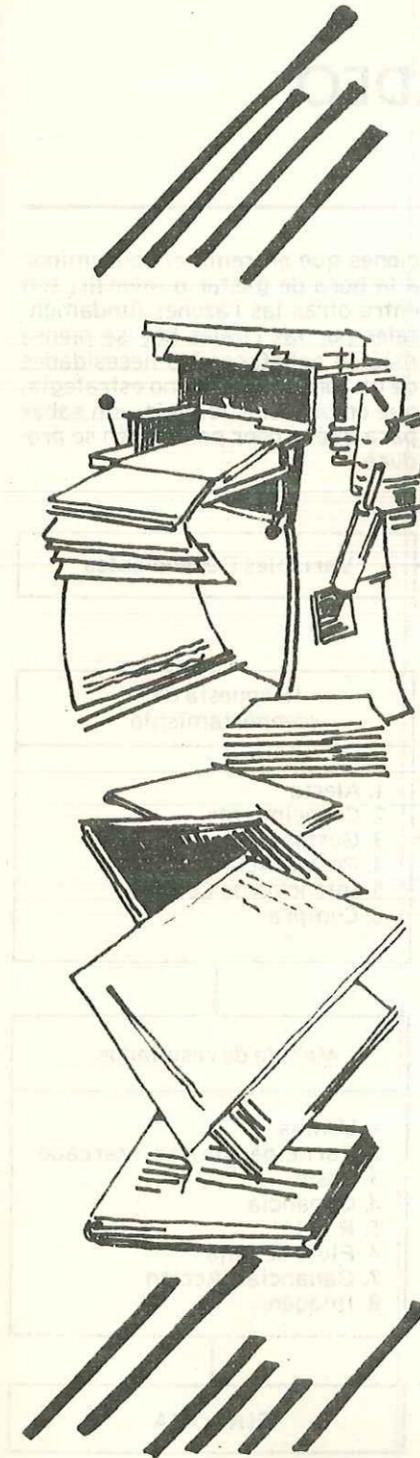
Comunicarse es una de las funciones esenciales que desarrolla el hombre, con el fin de dar respuesta a sus necesidades vitales, y con ello, a las necesidades de sus conglomerados sociales. Por lo que cabe considerar que el individuo es el actor principal de la comunicación.

La comunicación es la resultante de una serie de interacciones en las que participan diversos actores como lo son los individuos, las diversas organizaciones de carácter voluntario, las autoridades públicas, las empresas transnacionales, las empresas de intereses privados, los oligopolios, los monopolios, etc., actores éstos de los cuales depende el desarrollo de los pueblos debido a sus constantes ideas, acciones y decisiones y que varían su importancia de acuerdo con las características de cada nación, los valores, las tradiciones, la propia historia, las condiciones sociales y culturales, las estructuras económicas y las jerarquías de poder pautadas por cada individuo y por cada grupo específico.

Sin embargo en la situación actual, en nuestra civilización las relaciones interpersonales continuas e intensivas son cada vez más raras en este individuo que es el actor principal de la comunicación, es tratado más como un objeto de la comunicación que como el copartícipe dinámico activo y responsable de ese proceso.

A pesar de los muy diversos intentos hechos por diferentes estudiosos y analíticos del proceso comunicativo, el hombre de hoy es cada vez menos el centro de la comunicación y cada vez más un objeto de este proceso o un simple consumidor de productos informativos en cuya elaboración y desarrollo no cabe, no participa.

A pesar de estas desviaciones el individuo deberá seguir siendo el principal actor del proceso comunicativo. Nuestro esfuerzo deberá estar encaminado a colocar de nuevo al individuo en el puesto que le pertenece dentro del proceso comunicativo, como actor y no como un simple consumidor.

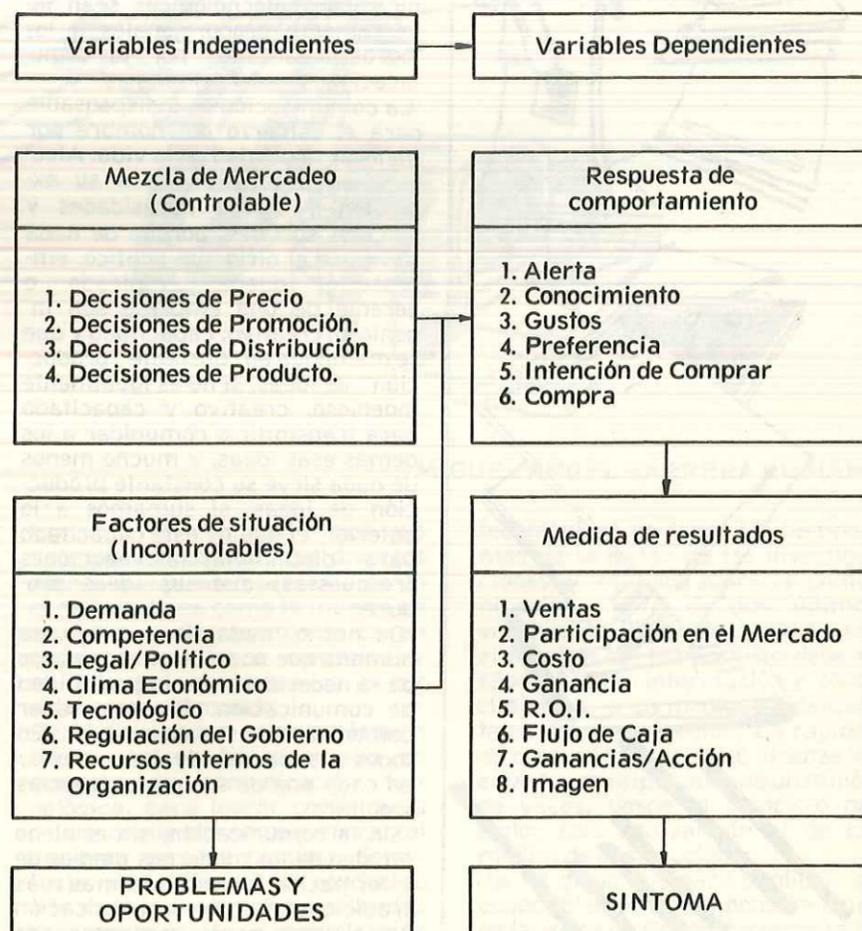


LA INVESTIGACION DE MERCADOS Y SU IMPORTANCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN MERCADEO

ALFONSO MANTILLA RODRIGUEZ

Poco a poco, y más ante la presión que ante el deseo, las empresas han ido comprendiendo la importancia de orientarse hacia el mercadeo más que a la producción. La evolución en las comunicaciones, un mejoramiento notable en el nivel cultural, un incremento considerable en el número de op-

ciones que enfrenta el consumidor a la hora de gastar o invertir, son entre otras las razones fundamentales por las cuales hoy se piense más en satisfacer las necesidades de un consumidor como estrategia, que en producir lo mejor sin saber para qué, o peor para quién se produce.



En la vida diaria del mercadeo se presentan básicamente dos opciones a saber: oportunidades, o problemas. Siendo claros un problema es la causa de un síntoma. Vale decir las malas ventas son un síntoma ocasionado posiblemente por una errada política de distribución. Los problemas usualmente se identifican con el manejo de las variables que componen la mezcla de mercadeo (4P.) y los síntomas se presentan en el no cumplimiento de las medidas de resultado. Por el contrario las oportunidades se identifican por el análisis situacional. Es decir la incidencia de los factores incontrolables del mercadeo.

Tanto para solucionar problemas como para decidir la acometer una oportunidad se necesita información, y ésta usualmente no está a la mano, y aún en el caso en que se hallare disponible no es completamente utilizable sin previa transformación y análisis.

Esta obtención, manejo, análisis y presentación de la información es lo que usualmente se denomina investigación de mercados.

A pesar de su definición la investigación de mercados no es un proceso en extremo complejo y tampoco es como se ha generalizado; un proceso de encuestas.

La investigación de mercados puede servir de ayuda tanto a la hora de definir problemas como a la hora de tomar decisiones. En mi concepto gran parte de los conceptos negativos que se oyen sobre la I.D.M. se deben principalmente a dos razones:

1. Se realizan investigaciones con objetivos poco claros y por tanto se recopila información no productiva.

2. Por la mala asimilación del concepto se pretermiten los pasos que deben seguirse y se procede generalmente a encuestar a consumidores como única fuente válida de información.

Toda recolección de información debe estar precedida de una determinación del porqué y el para qué, y más aún, una vez determinada qué tipo de información se precisa, es conveniente investigar qué fuentes hay para obtenerla.

Existe una fase en la I.D.M. que

contribuye en gran medida a evitar gastos innecesarios de tiempo y dinero: La Investigación exploratoria.

En la investigación exploratoria se suman informaciones obtenidas con flexibilidad y con métodos menos costosos y con los cuales lo que si garantizamos es que antes de proceder a diseños más completos obtengamos una válida y acertada definición del problema y/o oportunidad.

La investigación exploratoria acude las fuentes internas de la organización, a otros estudios realizados, aún con otros propósitos, al estudio de situaciones análogas y al concepto de expertos (consumidores, intermediarios, estudiosos, etc.) y son innumerables las ocasiones en que se ha procedido a realizar investigaciones concluyentes sobre aspectos diferentes y aún contrarios a aquellos en los cuales se pensaba trabajar. En otras ocasiones (aunque las menos) se ha encontrado la solución al problema con la sola consulta de fuentes secundarias.

Para resumir: siempre que se piense realizar una I.D.M. es fundamental entender claramente el problema y/o oportunidad y deben ser totalmente compartidos tanto por el ordenante como por el investigador los objetivos del trabajo a realizar.

Deben realizarse las labores previas de estudio exploratorio y de acuerdo a las conclusiones observadas se decidirá proseguir con las otras etapas o tomar la decisión que solucione el problema.

Por último y en concordancia con la definición de objetivos no debe "Aprovecharse" un estudio para recolectar información que no sea necesaria solo con la razón de "ya que estamos en esto hagamos aquello".

La I.D.M. cada día está más en boga en razón a la valiosa información que ella brinda sobre el mercado y los consumidores. Sin embargo solo la observación de las reglas elementales de la investigación nos asegurará el que las decisiones tomadas con base en sus resultados tengan posibilidades de éxito y no sean por el contrario fuente de costosos errores.

REFORMA TRIBUTARIA.

LA SOLIDARIDAD EN MATERIA IMPOSITIVA

MARIA SERRANO PRADA

Las disposiciones tributarias aprobadas por el Congreso Nacional, introducen importantes medidas tendientes a contrarrestar la evasión y elusión fiscal, fortaleciendo el recaudo mediante la previsión de incentivos como las amnistías de intereses, de investigaciones y liquidaciones, de recursos, sanciones y la patrimonial, aspectos de la reforma ampliamente analizados y cuyos criterios se han expuesto en los diversos medios de información existentes en el país.

La Ley 75 de 1986, estableció aspectos nuevos en materia de la solidaridad frente al pago de los impuestos, consagrando la responsabilidad conjunta de los socios, accionistas —con excepción de los inversionistas en sociedades anónimas inscritas en bolsa de valores— y de los cooperados y comuneros, por los tributos de la persona jurídica, a prorrata de los aportes o acciones, y del tiempo durante el cual los hubieren poseído en el correspondiente período gravable, medida que se impone en relación con los tributos imputables a la vigencia fiscal 1987 y períodos gravables siguientes.

Preceptuó además la responsabilidad frente al pago del impuesto, en cabeza de los no contribuyentes o los contribuyentes exentos del impuesto sobre la renta y complementarios, que sirvan de instrumento de evasión de terceros, quienes en adelante se obligan frente al fisco solidariamente con el tercero, por los impuestos omitidos y por las sanciones atribuibles a la omisión.

Al establecer la responsabilidad personal de cada cónyuge frente a la obligación de declarar independientemente sus correspondientes bienes e ingresos, modificó lo atinente a la cesión de rentas entre

los miembros de la sociedad conyugal, y consecuentemente extinguió la solidaridad consagrada en el literal F) del artículo 3 del estatuto del contribuyente.

Nuestra legislación ha precisado claramente a quienes incumbe pagar los impuestos de renta y complementarios:

1.— El contribuyente como responsable directo, atendiendo al hecho que es la persona que dio origen al crédito fiscal.

2.— Solidariamente responden con el contribuyente:

a) Los herederos y los legatarios por las obligaciones del de cujus, y de la sucesión ilíquida, en proporción directa de la herencia.

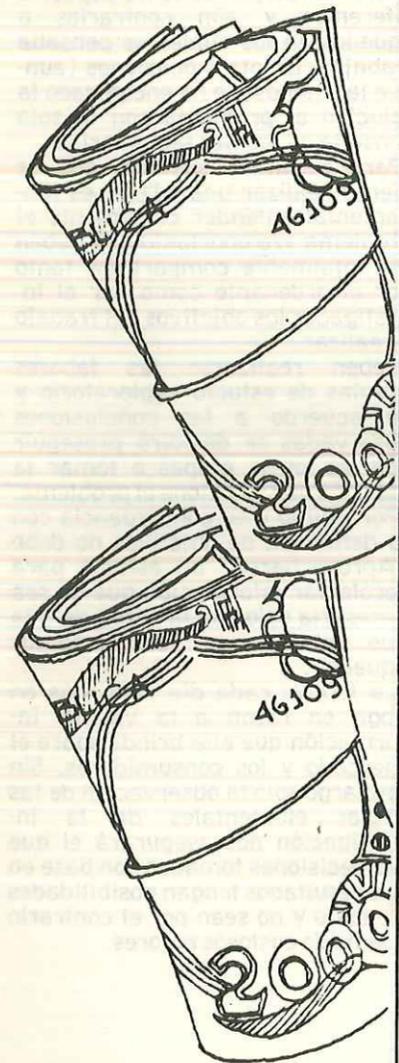
b) Los socios de sociedades disueltas, hasta el monto del valor recibido al efectuar la liquidación del haber social.

c) En materia de fusión de sociedades, la sociedad absorbente respecto de las obligaciones tributarias incluidas en el aporte de la absorbida.

d) Las sociedades filiales o subsidiarias —subordinadas con la matriz—, solidariamente entre sí y con la subordinante domiciliada en el exterior, sin sucursal en Colombia, por las obligaciones de ésta.

e) Los titulares del respectivo patrimonio, asociados o copartícipes, solidariamente entre sí, por las obligaciones de los entes colectivos, sin personalidad jurídica.

f) A partir del año gravable de 1987, todos los impuestos que resulten a cargo de personas jurídicas y sociedades de hecho, no satisfechos por las entidades contribuyentes, se trasladan a cargo de los respectivos socios, copartícipes, asociados, cooperados, comuneros o accionistas, con excepción de los accionistas de Sociedades Anónimas



inscritas en bolsa de valores, de los miembros de fondos de empleados, de pensiones de jubilación e invalidez y de los suscriptores de los fondos de inversión y de los fondos mutuos de inversión, en proporción del tiempo durante el cual, hubieran poseído dichas inversiones en el correspondiente año gravable.

g) Las entidades excluidas o exentas del gravamen sobre la renta y complementarios, que sirvan como elemento de evasión, responden solidariamente al igual que sus miembros, con el tercero por los impuestos omitidos.

La obligación tributaria tiene su fuente en la ley, y es el vínculo jurídico en virtud del cual, el Estado o sujeto activo, demanda de un deudor o sujeto pasivo, el cumplimiento de una prestación pecuniaria, de suerte que el sujeto pasivo del crédito fiscal es por regla general la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que conforme al mandato legal se encuentre obligada al pago del impuesto.

La responsabilidad que corresponde al sujeto pasivo de pagar los impuestos, puede tener diversos prolegómenos, sea porque él haya originado el nacimiento del crédito fiscal, o que haya de sustituir al deudor primigenio voluntariamente o por imperativo legal; sea por el incumplimiento de un deber que la ley exige y que produjo o generó la evasión total o parcial del pago del impuesto por parte de quien le dio origen.

En principio, las sociedades regulares e irregulares, son sujetos pasivos de la obligación tributaria sustancial, y directos obligados al pago de los impuestos que recaigan sobre las rentas o ingresos de fuente nacional o del ejercicio de actividades que se reputen gravadas, pero en virtud de lo dispuesto en el artículo 26 de la Ley 75 de 1986, sus socios o accionistas, son responsables solidariamente de las cargas impositivas no satisfechas plenamente y atribuibles a la anualidad fiscal de 1987 y vigencias posteriores.

La solidaridad instituida en la norma precitada, propende restringir los acostumbrados casos de insolvencia que registran las empresas cuando la administración tributaria ha modificado las liquidaciones privadas siguiendo el proceso de determinación oficial establecido en los artículos 30 y siguientes de la ley 52 de 1977 y 17 y

siguientes del Decreto 3803 de 1982, dando origen a mayores cargas tributarias. Es frecuente escuchar a profesionales dedicados a la asesoría de los contribuyentes del fisco nacional, fórmulas que harán operar en el evento que las explicaciones y pruebas aducidas al responder los requerimientos administrativos, o con ocasión de la interposición del recurso de reconsideración, no logren el efecto perseguido de desvirtuar cada una de las glosas derivadas del estudio y revisión impetrada a la declaración tributaria. El mecanismo más empleado, consiste en enajenar la totalidad de los activos sociales antes de que se ejecutorie y haga tránsito a cosa juzgada, la última decisión emanada de las oficinas de recursos tributarios de la Administración de Impuestos regional, y/o de la División de Recursos Tributarios de la Subdirección Jurídica en los casos que por razón de la cuantía discutida, vale decir, del mayor impuesto determinado en la liquidación de revisión o de aforo, el fallo sea objeto del grado jurisdiccional de consulta.

Concluido el proceso de discusión del impuesto, y transcurrido el término de cuatro (4) meses previsto en el inciso 2. del artículo 136 del decreto 01 de 1984, contado a partir de la notificación de la resolución que desata el recurso administrativo, las oficinas de cobranzas dan principio a la acción de cobro de los impuestos liquidados por la administración, gestión que en muchos casos no cristaliza en el pago efectivo debido a que el sujeto pasivo de la obligación está insolvente, situación a la que arribó cuando advirtió nugatoria su defensa y próxima la aplicación de una mayor carga tributaria que no está dispuesto a sufragar.

Lo dispuesto en los artículos 26 y 103 de la Ley 75 de 1986, tienden a sanear un poco la creciente elusión tributaria, y a mejorar las finanzas públicas, porque como lo expresara el ponente en el segundo debate de la iniciativa del gobierno, refiriéndose a la primera norma en mención, "Constituye este artículo una medida fundamental en el control a la evasión que se lleva a cabo a través de las denominadas "sociedades de papel", al establecer la responsabilidad solidaria de los socios con las obligaciones tributarias de la sociedad".

DE LA AUDITORIA OPERATIVA

ZAMARA PINILLA DE IBAÑEZ

Entendida como una disciplina integral que cubre la inspección de registros contables, análisis y comprobación de datos, evaluación y mejoramiento de documentos, funciones y métodos; la auditoría Operativa exige una definición más extensa.

Ella estará entonces en capacidad de brindar varios servicios:

— Agente de cambio: En la medida en que su examen dé como resultado un cambio, o que la necesidad de él haya originado su contratación.

— Garantes para propios y terceros: Ya que se ofrece protección a los bienes de la organización, reconocimiento de la labor cumplida a los trabajadores y los acreedores y accionistas tienen en su respaldo el cumplimiento permanente de la ley.

— Eficiencia: porque logra correcto rendimiento en la inversión de insumos, con una óptima relación de recursos y productos.

— Control: Vocablo en el cual se cifra su mayor función con un correcto equilibrio de administración y responsabilidad en el logro de cada tarea.

— Investigación y análisis: si se tiene en cuenta que cubre tres situaciones en el tiempo, lo que ocurrió, los sistemas actuales y proyecta lo que vendrá.

— Economicidad: Al buscar cada operación con su costo mínimo posible.

De acuerdo a lo anteriormente ex-

puesto, la vinculación de un Auditor Operativo a una organización, presume la existencia de un contrato no laboral y un trabajo probablemente periódico mas no continuo, de tal forma que se tenga un profesional independiente cuyo dictamen y recomendaciones, no admitan asociaciones de ninguna índole.

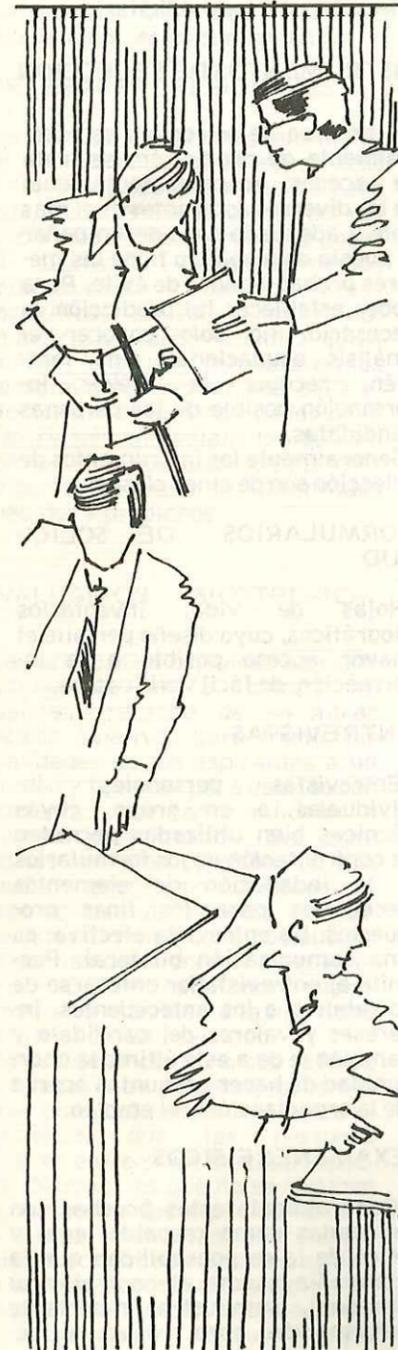
Sugiere esto entonces una similitud entre la Auditoría Externa y la Operativa; sin embargo, teniendo principios y normas estándares, la Auditoría Operativa es mucho más Administrativa y la Externa está relacionada siempre con la parte financiera y Contable.

Aunque parezca un simple caso de términos, lo importante es tener en cuenta que la base de cualquier escrito en el que se exponga una explicación sobre Auditoría, se debe enfatizar siempre en la necesidad de un cargo de control en la empresa, si no de una manera formal (permanente), admitir la realización de una labor de seguimiento en forma periódica, sobre operaciones, procedimientos y sistemas en general, para lograr actualización de métodos, prevención de fraudes y en general, la completa satisfacción de las metas y objetivos de la organización.

Tratando de integrar las actividades descritas, podremos decir que la Auditoría Operativa combina las técnicas de la Administrativa y la Contable, en los casos que se juzguen aplicables.

DINAMICA PSICOLOGICA DE LA SELECCION DE PERSONAL

MARTHA GALVIS DE MANTILLA



La experiencia diaria, el simple contacto de los seres humanos, nos lleva a la conclusión de que los individuos en sus realizaciones, actuaciones y manifestaciones son diferentes entre sí, uno de otro. Las causas de estas diferencias se han atribuido a diferentes factores, a veces a interpretaciones científicas, a veces, otros menos científicos, religiosos o superficiosos.

Siempre hubo poetas, músicos, filósofos, técnicos. Cada una de estas profesiones exige aptitudes diferentes. Las diferencias individuales también se encuentran en el campo de los animales, sin embargo, es evidente una diferencia muy grande entre el animal y el hombre, desde el punto de vista diferencial: el animal no es consciente de sus diferencias.

Las más tempranas interpretaciones de las diferencias individuales, las encontramos en los filósofos griegos. En la República de Platón, se expresan conceptos como el reconocimiento de que no existen dos personas exactamente iguales, sino que cada una de ellas difiere de la otra en sus aptitudes, estando capacitados para ocupaciones diferentes. Aristóteles escribe sobre las diferencias de grupo, de razas, de sexos.

En 1575 Ps. D. de Huarte de S. Juan, escribió la obra "Examen de ingenios para las ciencias", donde estudia el problema diferencial al modo científico de su tiempo.

El grupo de los educadores del Siglo XVIII y XIX, Rousseau, Pestalozzi y otros, se interesaron por la Psicología individual de los niños, según ellos, los métodos educativos debían estar de acuerdo no con criterios externos sino con las capacidades diferenciales del niño.

El hecho más significativo en el análisis individual de las diferentes

reacciones personales ante el trabajo y sus efectos, lo constató Bessel, en 1816, astrónomo, quien se interesó por estudiar la ecuación personal, examinando la diferencia existente entre diversos observadores del laboratorio astronómico de Greenwich.

En la aplicación de estos estudios al campo industrial, se presentan los aportes de F.W. Taylor, a comienzos del siglo XX, quien con el objetivo de una mayor producción a menor costo, propuso seleccionar a los mejores hombres para el trabajo determinado, sosteniendo que los sujetos capaces de desarrollar un trabajo dado, en un tiempo prescrito, eran declarados aptos, los restantes ineptos.

Sin embargo, su método de selección en la actualidad se encuentra superado, pues su visión no fue más allá de una selección de tipo físico, de fuerza.

Las ideas de la selección física experimental, fue mejorada con la teoría de las aptitudes, siendo la aptitud identificada, bajo el ángulo de la selección profesional, como una disposición virtual en el nacimiento, acrecentada luego por la experiencia, es decir, el cumplimiento de una tarea, sea o no industrial, hace recurrir a un conjunto de aptitudes. Las aptitudes intervienen en niveles diferentes, existiendo un nivel inferior por debajo del que la ejecución no es satisfactoria.

Las técnicas de selección, comienzan entonces a ser elaboradas permitiendo escoger los trabajadores en función de las características psicológicas y fisiológicas exigidas por la tarea.

El proceso selectivo llega a organizar sus fundamentos, métodos y técnicas cuando las dificultades económicas y sociales de la última guerra, imponen revisar criterios. La empresa se

vuelve más compleja en todos sus engranajes y procedimientos de ejecución, elevando el nivel profesional y cultural de la mano de obra. La situación social y la lucha por la simple mejora de la existencia, lleva a una participación activa de los productores o mano de obra asalariada, en la misma organización de la sociedad.

Con respecto a los mandos, se concede importancia al comportamiento que refleja una responsabilidad ligada a la función, talento para el manejo de los subordinados, habilidad para el manejo de relaciones interpersonales, juicio objetivo y respeto a la dignidad de la persona humana.

A partir de esto, la selección profesional concede importancia al aspecto de la personalidad que unido, a las aptitudes y capacidades, lleva a la estructuración de un sistema. Aparecen procedimientos descriptivos y empíricos, cuestionarios, pruebas de aptitudes y personalidad, entrevistas, técnicas experimentales que se fundamentan en procedimientos psicométricos aplicables a situaciones particulares que instituyen directrices de comportamiento al servicio de la empresa y del trabajador.

La selección de personal entonces, se puede considerar más como una etapa de proceso de inducción y preparación para el trabajo, es un producto de la división del trabajo, que día a día se ha ido especializando hasta llegar al momento actual en donde surgen nuevas profesiones y oficios con exigencias o requisitos que implican más complejidad y sutileza en la selección de las personas que van a ser responsables de tales tareas. Con la automatización de los procesos de producción en la industria, la predominancia del factor físico sobre cualquier otra cualidad del hombre, es desplazada por la necesidad de desarrollar otras aptitudes más complejas en su estudio para poder desempeñar con éxito las tareas del mundo industrial moderno.

PROCESO DE SELECCION

El primer paso al desarrollar un proceso de selección es analizar y describir la actividad para la que se requiere personal, o sea el puesto de trabajo.

“Un puesto, es una agrupación relativamente homogénea de tareas laborales diseñados para

lograr cierto propósito esencial y perdurable en una organización” (1).

El análisis de puesto consiste en definir el puesto y describir lo que el puesto requiere en cuanto a comportamiento de los empleados, lo observable. Es fuente de información básica para toda planeación de recursos humanos, precisando las funciones, las tareas y los requisitos para cada puesto en la organización.

Las grandes empresas tienen analistas de cargos especialmente adiestrados, en organizaciones más pequeñas es el supervisor quien hace el análisis, ojalá con la colaboración de los empleados mismos. El análisis consta de dos partes: un planteamiento de las labores que han de efectuarse (descripción del cargo) y las destrezas y conocimientos que debe poseer quien ocupe el cargo (especificación del cargo).

Para obtener estos datos se siguen varios procedimientos, cuestionarios, observaciones directas, entrevistas, etc., los datos obtenidos se pueden valorar con arreglo a criterios dados y las puntuaciones resultantes expresarse de manera gráfica a través de los llamados perfiles profesiográficos o profesiogramas, que nos indican las características de cada puesto y los rasgos personales que implican.

Los análisis ocupacionales deben responder a los interrogantes: Qué se hace, Cómo se hace, Por qué lo hace y Para qué se hace, pudiendo determinar a través de ellas, el punto de partida del proceso: Quién lo hace?

OBTENCION DEL RECURSO HUMANO

Una vez determinado el análisis ocupacional y conociendo lo que realmente se requiere, el procedimiento continúa con la consecución de personas, una vez determinadas las necesidades de la empresa y definidas sus propias políticas.

Las fuentes de reclutamiento son de dos tipos; de acuerdo a su procedencia:

— Internas

Por candidatos provenientes de familiares de otros trabajadores ya empleados, parientes; recomendaciones y relaciones especialmente de directivos o personal de cierto nivel jerárquico; y por promociones y ascensos aprovechando las características que los individuos hayan desa-

rollado durante su permanencia en la empresa.

La política de las promociones es especialmente positiva y motivadora para los trabajadores de una organización, ya que permite la identificación con los intereses y objetivos de ésta.

— Externas

Conformada por candidatos que no poseen vínculos de ninguna índole en la Compañía y que pueden llegar a través de: universidades o institutos técnicos, asociaciones y gremios, agencias de empleo, firmas asesoras de selección y avisos publicitarios.

INSTRUMENTOS DE SELECCION

El proceso de selección, es esencialmente de predicción, se trata de escoger, acertadamente, cuál de los diversos aspirantes es el más apto y adecuado para desempeñar el puesto de trabajo o tiene las mejores probabilidades de éxito. Para poder establecer tal predicción es necesario, no solo conocer el Análisis ocupacional, sino también, recoger la mayor información posible de las personas candidatas.

Generalmente los instrumentos de selección son de cinco clases:

FORMULARIOS DE SOLICITUD

Hojas de vida, inventarios biográficos, cuyo diseño permite el mayor acceso posible a la información, de fácil verificación.

ENTREVISTAS

Entrevistas personales, individuales o en grupo, cuyas técnicas bien utilizadas permiten la confrontación de los formularios y la indagación de elementos necesarios para los fines propuestos. La entrevista efectiva, es una comunicación bilateral. Permite al entrevistador enterarse de lo relativo a los antecedentes, intereses y valores del candidato y también le da a este último la oportunidad de hacer preguntas acerca de la organización y el empleo.

EXAMENES FISICOS

Generalmente estas pruebas son utilizadas como respaldo legal y ético de la responsabilidad que la compañía asume al contratar su personal, suministra importante información para casos de ac-

cidente, seguros y reclamaciones por enfermedades profesionales. Sin embargo, hay muchos oficios que requieren elementos psicofísicos importantes, condiciones especiales de destreza motriz, sensibilidad sensorial de respuesta, a veces vigor, fuerza y tolerancia de condiciones desagradables de trabajo y es el examen físico el que determina si el candidato posee, o no estas cualidades. El departamento médico o personal de salud adscrito al establecimiento, estaría en condiciones de determinar, con base en el análisis ocupacional, estos componentes.

PRUEBAS PROFESIONALES

Se trata de la revisión cuantitativa de los conocimientos específicos del trabajo, su preparación para éste, conocimientos generales del oficio y de la experiencia que posee el aspirante. Comportamientos relacionados con tareas específicas. En este punto, la administración debe decidir, quién elabora la prueba con base en los conocimientos requeridos para el efecto, siendo los encargados de la supervisión inmediata los que informen qué aspectos son los más importantes, para ser observados medidos y predichos.

EVALUACION PSICOTECNICA

Las pruebas psicológicas han sido establecidas en el campo industrial, tratando de encontrar medios objetivos para medir las cualidades de los aspirantes a un empleo y también para usarlas con empleados que son candidatos a traslado o promoción. Sus principales ventajas consisten en que pueden identificar cualidades y talentos que no revelan las entrevistas eliminando la posibilidad de que las decisiones obedezcan al perjuicio del entrevistador o supervisor, sino más bien a la habilidad potencial del entrevistado.

En cualquier contexto que se haga la selección de personal, debemos tener en cuenta, como anotamos al comienzo, que las personas difieren entre sí en muchos aspectos. Diferencias que no se reducen únicamente a los aspectos físico y de preparación; las diferencias, aunque no son tan evidentes, se dan en aspectos como inteligencia, aptitudes, habilidades, motivaciones y personalidad. Estos rasgos

humanos se hacen presentes en el mundo del trabajo. Igualmente y como conclusión a los análisis ocupacionales, en el ambiente local existen diferentes puestos que exigen, cada uno de ellos gran variedad de requisitos y cualidades humanas para lograr su ejecución con éxito.

Tenemos entonces de una parte, la diversidad humana en sus características y de otro lado la variedad de puestos u ocupaciones que obligan al estudio y preparación de programas psicotécnicos que permiten ubicar a la persona más adecuada en el sitio de trabajo que mejor se ajuste, para su óptimo desempeño, con el concluyente beneficio tanto para el trabajador como para la empresa.

Por su poder cualitativo	Sensoriales Motoras Intelectuales Afectivas	Percepción Coordinación Aptitud Verbal Voluntad
Por su forma	Elementales Complejas	Actos de la vida diaria Sentido estético Sensibilidad Percepción armónica Agudeza auditiva
Por su intensidad	Infranormales Normales Superdotados	
Por su grado en que participa la iniciativa	Extensos Poco extensos	Creador Copia
Por su clasificación social	Elevados Bajos	Intelectuales Normales
Profesionalmente	Positivos Indiferentes	(Olfato en un catador de vinos) (Olfato en un carpintero)

EVALUACION DE LA INTELIGENCIA Y DE LAS APTITUDES

La inteligencia y otras aptitudes específicas (fluidez verbal, relaciones espaciales, habilidad numérica, etc), deben distinguirse de los conocimientos y habilidades adquiridos por las personas durante su vida. Se relaciona con el potencial de los individuos para adquirir conocimientos y habilidades. La inteligencia es una reacción ante la novedad y hasta en las actividades más elementales, el hombre tiene que enfrentarse con las cosas, interpretarlas y reaccionar o accionar.

Las aptitudes pueden clasificarse desde varios puntos de vista, Blanco Cohen (2), en su libro “cómo seleccionar nuestro personal”, las presenta así:

La psicometría desde sus inicios en 1905, con Binet, se ha preocupado por las escalas métricas de la inteligencia, trazando patrones estadísticos válidos y fiables que permiten en la actualidad establecer criterios de medición, evaluación y diagnóstico del Cociente Intelectual (C.I.). Las aptitudes con Thurstone, a la cabeza y las corrientes factorialistas han realizado estudios conducentes a la identificación de aptitudes a través de pruebas estadísticas.

En la práctica, el rango de pruebas de aptitud, incluye cualquier prueba que prediga el éxito en un área académica particular, en una ocupación específica o en un curso de entrenamiento determinado. Las pruebas de aptitud varían desde pruebas artísticas y musicales, pruebas de aptitud más intelectuales de razonamiento verbal, habilidad espacial y creatividad, hasta llegar a pruebas prácticas que involucran destreza digital y coordinación de manos y ojos.

— Habilidad

Es, en general, un término que implica el poder de ejecutar, en la práctica, el resultado del desarrollo de una aptitud, es decir, es una aptitud expresada por sí misma en la ejecución. La aptitud, es considerada como innata y constante, mientras que las habilidades y destrezas pueden ser desarrolladas dependiendo del entrenamiento y experiencia, hasta el máximo permitido por su aptitud fundamental.

Lipmann, la define como "la idoneidad del individuo para determinado trabajo, que puede ser diagnosticada mediante un examen de aptitudes".

En el trabajo, en la vida práctica se observa en la actuación del sujeto, ya que éstas son altamente específicas.

Fleishman en 1962 en la Universidad de Pittsburgh, determinó su clasificación en once agrupaciones:

- Control de precisión.
- Coordinación de varios miembros del cuerpo.
- Orientación de la respuesta.
- Tiempo de reacción
- Velocidad de los movimientos del brazo.
- Control de velocidad.
- Destreza manual.
- Destreza de los dedos.
- Fijeza de la mano y del brazo

Velocidad de la muñeca y del dedo.
Apuntar.

EVALUACION DE PERSONALIDAD

La personalidad es lo que hace a un individuo diferente a otros, incluyendo todas sus características psicológicas. Se refiere a la constitución emocional de la persona que responde espontáneamente a los estímulos del medio ambiente. Lo que pretende la Psicología con el estudio de la personalidad, en los individuos que van a ocupar un puesto de trabajo, es buscar la persona o personas, con mayor capacidad adaptativa al tipo de trabajo y a la organización empresarial. En un sentido positivo, cuando en la empresa se logra la vinculación de personal psicológicamente estable y sanamente estructurados, es factible la consecución de un adecuado ambiente de trabajo.

Teniendo en cuenta además que para los diferentes tipos de trabajo, se requieren igualmente rasgos de personalidad específicos que no se encuentran en todas las personas, ya sea porque se den en bajo nivel, o porque ésta no los posee.

Para la medición de la personalidad, sus componentes y rasgos, el desarrollo de los procesos de evaluación y diagnóstico en psicología clínica ha sido evidente. Tanto la psicometría, como las técnicas proyectivas, permiten en la actualidad realizar estudios individuales y colectivos, rápidos o profundos, los cuales dentro de las normas de validez y confiabilidad permiten establecer escalas de valores comparativos ajustados a las características propias del individuo en su personalidad.

En el campo industrial, la utilización de las pruebas de personalidad, debe ser más que todo de tipo psicométrico: pruebas objetivas en las que no deben existir desacuerdos entre las diferentes puntuaciones, escalas e inventarios de personalidad, tipo M.M.P.I., o medidas objetivas de desempeño-calificación del grupo del Análisis Factorial.

Sin embargo, no debe descartarse, en algunas oportunidades, la aplicación de pruebas proyectivas y estudios clínicos individuales, conducentes a la determinación de cuadros clínicos en situaciones de conflicto o a la determinación muy

detallada de las características de la personalidad para la escogencia de candidatos a cargos que por su delicadeza, responsabilidad y magnitud, así lo ameriten, especialmente en el manejo de relaciones interpersonales.

SONDEO DE MOTIVACIONES Y ESTUDIO DE ACTITUDES

Las pruebas motivacionales, de frecuente aplicación en Orientación Profesional, se usan también en la empresa para determinar el interés del individuo para oficios específicos ayudando de esta forma a predecir adaptaciones a las diferentes ocupaciones. Las personas desean, trabajan y realizan sus acciones para obtener y disfrutar una variedad de cosas, desde las más básicas necesidades de satisfacción, como son las fisiológicas, hasta las más elevadas necesidades psicológicas de auto-realización y auto-estima.

La motivación en el trabajo se maneja de acuerdo a la expectativa, permitiendo experimentar el hecho de que los individuos trabajan mejor en situaciones en los que obtengan objetivos importantes para ellos y dentro de los cuales se sientan respaldados por lo que les gusta, conocen o le interesa hacer. Por lo tanto, los instrumentos de medición de motivaciones deben tener en cuenta las diferencias individuales de las necesidades y el grado en el cual se satisfacen estas necesidades, así sea aún, en el plano teórico de las expectativas.

ESCALAS DE ACTITUDES

Dado que la relación laboral de un individuo con su empresa implica generalmente su integración, en un contexto social, la evaluación psicológica puede orientarse hacia la determinación de las actitudes de la persona en relación al pensar, sentir y su predisposición a comportarse en una forma determinada, siendo esta última, su aspecto más importante.

La única forma en que podemos inferir tal predisposición, en la evaluación selectiva, es midiendo sus pensamientos y conceptos, hacia tópicos determinados, ya que la conducta en sí, aún no ha ocurrido. No podemos olvidar sin embargo que la conducta muchas veces difiere de los pensamientos, concepto y expectativas, debido a

la presencia de presiones sociales adicionales, con frecuencia las personas inhiben su conducta debido a un temor realista de las consecuencias; pero de todas formas, los pensamientos y los conceptos siguen siendo importantes, porque al retirarse la inhibición se presenta la conducta apropiada. Por lo tanto, cuando medimos actitudes, importan los componentes cognoscitivos, afectivos y conductuales.

Likert, Thurstone y actualmente Guttman, han realizado planteamientos interesantes que permiten toda clase de información estadística para la construcción de estas escalas.

CARACTERISTICAS DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS

Las condiciones que hay que tener en cuenta al establecer un examen psicotécnico, son las siguientes:

- Que las pruebas sean discriminatorias.
- Que estén tipificados o normalizados.
- Que sean fiables.
- Que sean válidos.
- Que sean prácticos, económicos y actualizados.

DISCRIMINACION

Las pruebas deben ser construídas en forma tal, que permitan identificar los buenos elementos de los que no sirven. La distribución de los individuos debe permitir su colocación en una escala, por lo tanto su dificultad (relativo a pruebas de inteligencia y aptitudes) deben permitir información sobre las diferencias entre las personas. Para poder discriminar efectivamente, a través del rango total de la población por medirse, deberá seleccionarse cuidadosamente las preguntas o la prueba total, de manera que varíen en dificultad y sean apropiadas para la población.

TIPIFICACION

La comparación e interpretación de los resultados tiene que hacerse con respecto a individuos normales, dentro de los parámetros culturales y estadísticos de la región, no con respecto a superdotados o infradotados. Por lo tanto, su comparación se debe tomar con datos del máximo de población o en su defecto con una muestra representativa. Generalmente,

cuando se escoge una prueba ya establecida, el baremo regional permite la interpretación normalizada en este sentido.

FIABILIDAD O CONFIABILIDAD

La fiabilidad supone el grado de constancia que tienen las medidas efectuadas por la prueba. Un test es fiable cuando sus resultados son consistentes, estimando el grado de correlación que tiene consigo mismo, lo que permite conclusiones concretas.

VALIDEZ

Las pruebas tendrán validez si la información que proporciona corresponde a las cualidades que se buscan con la aplicación de la prueba. La validez indica que tan bien realiza el test, la tarea para la cual fue diseñado.

Generalmente su correlación debe realizarse con pruebas similares que miden lo mismo o con criterios de conducta de la vida real.

PRACTICAS, ECONOMICAS Y ACTUALIZADAS

Evidentemente además de estas condiciones, es importante que las pruebas sean prácticas, para que se entiendan sus instrucciones, se puedan aplicar fácilmente y su interpretación sea posible; su aplicación debe representar en conjunto un costo para la empresa en proporción a su eficacia y su escogencia acorde con el medio social, cultural, personal y el momento en que se vive.

La escogencia de las pruebas depende específicamente de la formación profesional de la persona que realice el estudio psicotécnico descrito de su experiencia y confianza en ellos, sin olvidar las características de las personas evaluadas y las necesidades de la empresa. Actualmente existen al servicio de la selección de personal, instituciones nacionales y extranjeras cuya labor, con relación a la construcción, adaptación y normalización de test, permite a los profesionales de la Psicología, beneficiarse en su trabajo, sin embargo, la formación académica del Psicólogo en Colombia y en otros países, le permite construir las si es el caso, dentro de las normas requeridas por la Estadística y la Psicometría.

LA ENTREVISTA PSICOLOGICA COMO CRITERIO DE SELECCION

En algunas empresas, una entrevista bien estructurada y preparada, puede ser utilizada como procedimiento único de selección. Sin embargo, cuando se realiza desde la orientación y programación de una evaluación psicotécnica, ésta constituye la etapa de comprobación, de los resultados de las pruebas y el encuadre de una interpretación global de las características de los aspirantes.

Se valora en ella elementos de salud, aprendizaje, experiencia a través de su porte, apariencia y modales. El entrevistador puede constatar expresión oral, estabilidad, madurez emocional, sociabilidad, grado de interés y motivaciones.

La entrevista tiene un margen de error en la apreciación subjetiva, ésta será menor cuanto más técnicamente esté capacitado el entrevistador y más experiencia tenga en este tipo de trabajo, aclarando posibles dudas presentadas a través de la administración de las pruebas, manejando, en la mejor forma posible, los niveles de ansiedad que la situación evaluativa presenta, en todos los candidatos, normal en este tipo de situaciones.

CONCLUSIONES

Los métodos psicotécnicos de selección de personal han sido creados como herramienta auxiliar al proceso de escogencia de aspirantes, buscando específicamente su objetividad. Es una realidad que según los casos y las personas, unos son más eficaces que otros, en unos y otros cargos. En el momento de la selección, la empresa tiene que adquirir un mayor número de datos que permita corregir las innumerables deformidades que aporta a una escogencia el propio individuo y las personas que examinan. Permitiendo en un futuro, que después de este proceso, se pueda obtener de éste, el mejor rendimiento para todas las personas que se encuentran vinculadas a una relación laboral.

BIBLIOGRAFIA

COHEN C., Blanco. Cómo seleccionar nuestro personal. México, Limusa, 1978.

DUNNETTA, Marvin D. Selección y administración de personal. México, C.E.C.S.A., 1976.

JESSUP, Gilbert y HELEN. Selección y evaluación en el trabajo. México C.E.C.S.A., 1975.

NAYLOR, James C., y MILTON L., Blum. Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y Sociales. México, Trillas, 1976.

SCHEIN, Edgar H. Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. México, Fondo Educativo Interamericano S.A., 1973.

STRAUSS, George y SAYLES, Leonard R. Personal: Problemas humanos de la administración. Madrid., Prentice Hall, Internacional, 1981.

ABUSO DEL PODER

NATHAN C. WOLFSON

Lo que sigue es la traducción de parte del artículo "When Power Distorts the Manager's Mind" (Cuando el Poder Pervierte la Mente del Gerente), escrito por Paul Thorne para la revista International Management, marzo, 1987, página 23.

SEÑALES SEGURAS DEL ABUSO DEL PODER

Si usted tiene poder y se pregunta si lo puede estar abusando, pregúntese:

1. ¿Le regaña a menudo la esposa en la casa diciendo, "No está en la oficina, querido"? O ¿le dicen los subordinados, "Ahora no está en casa"?
2. Cuando está reclutando gente para su equipo, ¿es más importante que vaya bien con usted o que haga un buen trabajo?
3. ¿Tiene sus propios consejeros que reportan solamente a usted? ¿Tiene un sistema que mantiene su correo para enviar confidencial, pero requiere que el correo de sus subordinados sea copiado para usted?
4. ¿Puede cometer un error sin ponerse defensivo? ¿Tienen sus subordinados la misma licencia?
5. Cuando no está en la oficina, ¿se preocupa por lo que puede pasar ahí? ¿Anhela más sus subordinados las vacaciones de usted que sus propias?
6. Si usted tuviera que ser reelegido cada año por sus subordinados, ¿tendría su posición todavía?

Si usted conoce a un jefe que puede estar abusando de su poder, fíjese en estas señales:

1. Cuando el jefe tiene que salir de una reunión, ¿se cambia el tema de conversación inmediatamente a temas no relacionados con los negocios para evitar el riesgo de parecer que están usurpando su autoridad?
2. ¿Tiene el jefe una oficina, cuen-

ta de gastos, y un carro mucho más grandes y un estilo de vida significadamente mejor que sus subordinados?

3. ¿Se puede discernir fácilmente cuáles de sus subordinados le gustan personalmente al jefe, de los que no les gustan?

4. ¿Escucha y responde el jefe a sus subordinados igual como individuos que como empleados?

5. Cuando los subordinados se reúnen fuera del trabajo, ¿es el tema del jefe y su carácter algo consistente y dominante en la conversación?

6. Si parte de la organización fuera vendida, ¿haría la compañía todo lo posible para mantenerlo y sería fácil colocarlo en otra posición apropiada?

UTILIZANDO BIEN EL PODER

La tabla abajo hace un contraste entre dos sociedades y culturas en cuanto a la aplicación del poder en la organización. La primera consiste de los consejos de profesionales al típico ejecutivo americano. La segunda parafrasea a Charles Handy y sus recomendaciones para los líderes de la "villa de organización" del nuevo mundo de negocios que está llegando. No hay que confundir la una con la otra, porque hacerlo sería suicidio profesional. Cada una requiere ideales diferentes de la personalidad.

EL EJECUTIVO

Conózcase. No hay espacio para auto ilusiones.

Manténgase en una posición delantera, atienda a algunos detalles pero, sobre todo, concéntrese en las prioridades.

Siempre escoja los trabajos difíciles, ahí está donde se hacen las reputaciones.

Consiga sus partidarios por una red de alianzas. No puede

mantener el poder sin aliados leales.

Mantenga sus opciones libres para no comprometerse demasiado temprano.

Planee su flujo de información y maneje sus negociaciones.

No consulte con nadie solo por consultar. Es su decisión. Arriba hay mucha soledad. Es el precio de su influencia.

Sea económico. Asegúrese que cualquier cosa que haga vaya bien con sus planes. No malgaste el tiempo ni haga cosas sin preparación. Todo tiene su precio.

EJECUTIVO DE TIPO "VILLA"

No finja ser otra persona. Permita que se vea su personalidad completa.

Piense inventivamente. Cree la visión de las metas. Dé energía a un propósito común.

Imponga su influencia por definir metas y planear estrategias, no por revisar tácticas.

Dirija a través de una estructura de grupos interconectados, cada uno suficientemente pequeño para que todos los empleados sientan una identidad con su parte de la compañía, pero conectada con la compañía entera.

Dé el derecho de opinión a todos pero asegure que es claramente distinto al derecho de tomar decisiones.

Seleccione a la gente en que pueda confiar y trabaje para mantener esa confianza. Acepte que para lograr el poder sobre otra persona hay que darle algo de poder sobre usted.

Cúidese. El poder utilizado bien exhausta. Hay que prevenir la fatiga temprano. Mantenga lugares privados de tranquilidad y recuperación y utilícelos frecuentemente.

COMO MEDIR LA PRODUCTIVIDAD

ALBERTO LEAL SOLANO

En una empresa podemos tener muchas relaciones de productividad y cada área hablará un idioma diferente, por tal motivo es difícil en muchas ocasiones calcular e interpretar la productividad. Esto se trata de solucionar al utilizar la matriz por objetivos donde combina todos los criterios existentes en las diferentes áreas de una empresa entregando la medición total en puntos.

COMO SE CONSTRUYE Y FUNCIONA ESTA MATRIZ?

Su elaboración necesita de siete pasos que a continuación explicamos teniendo como base la figura No. 1

PASO No. 1

Identificar los principales criterios que tienen impacto en la productividad de cada área.
Ejemplo: CRITERIO

$$\text{PRODUCCION} = \frac{\text{TOTAL UNID. PRODUCIDAS}}{\text{TOTAL HORAS TRABAJADAS}}$$

PASO No. 2

(Desde el paso No. 2 al No. 5 el trabajo consistirá en distribuir 10 casillas para cada criterio teniendo como base las siguientes normas).

Calcular el nivel actual de rendimiento en el área para cada criterio y registrar el valor numérico obtenido en un nivel correspondiente a un puntaje de 3.

Ejemplo: Para criterio equipo se tiene:

$$\frac{\text{HORA MAQ. NO UTILIZ.}}{\text{HORAS MAQ. PROGRAM.}} \times 100 = \frac{80}{1000} = 8\%$$

Luego el valor 8% lo encontraremos ubicado con un puntaje igual a 3 en el criterio correspondiente a equipo.

PASO No. 3

Sobre la base de objetivos organizacionales, se establecen ob-

jetivos de productividad para todos los criterios. Estos se registrarán a un nivel de puntaje igual a 10.

Ejemplo: El objetivo organizacional para el criterio equipo es llegar a 1% (este valor se encontrará ubicado en la casilla 10 del criterio equipo).

PASO No. 4

A continuación se determinan miniobjetivos que llenarán las casillas que van de los niveles de puntaje 3 a 10. Por lo general para cuantificar estos miniobjetivos, se utiliza una escala lineal, comprendida entre el rendimiento actual y el objetivo organizacional.

PASO No. 5

Al mismo tiempo se deja un margen para períodos de menor rendimiento y para ello tenemos las tres casillas inferiores. (Casilla 0 a 2).

PASO No. 6

Como algunos criterios tienen más importancia que otros, se asignan valores ponderados para cada uno de ellos, teniendo en cuenta que la suma de éstos debe ser igual a 100. (Ver Línea Ponderación).

PASO No. 7

Al terminar cada período se debe calcular la medida real para cada criterio y se coloca en la casilla de rendimiento identificada en la figura No. 1 como A.

El nivel de cada uno de estos logros se encierran en un círculo dentro del cuerpo de la matriz y se asocia con el puntaje comprendido entre 0-10:

Los puntajes se registran en la casilla correspondiente de la línea B ubicada en la parte inferior de la matriz. A continuación cada puntaje se multiplica por el valor ponderado del criterio con el fin de obtener un valor que se registrará en la línea C. De la sumatoria de la línea C se obtiene el índice de productividad para el período.

COMENTARIOS GENERALES

1. La construcción y aplicación de

la matriz es un proceso que no necesita de mucha experiencia. El método más común empleado hasta el momento consiste en formar un grupo de 5 a 10 personas especialmente Gerentes o Jefes de departamentos que ayudados por un coordinador construyen la matriz objetivo.

2. Pueden existir muchos criterios en las diferentes áreas, pero lo conveniente es identificar cuáles son los verdaderamente importantes para nuestra industria.

3. Al tratar sobre los objetivos generales que desea alcanzar la empresa no debemos ser tan optimistas. Es mejor encasillarnos en la realidad.

4. Cuando un miniobjetivo no se cumple en su totalidad se debe ubicar en la casilla inmediatamente inferior.

Ejemplo: En la figura No. 1 al examinar el criterio desperdicio, el valor obtenido en el proceso para el período fue del 10% entonces lo tendremos que ubicar en el nivel 6 y no en el nivel 7.

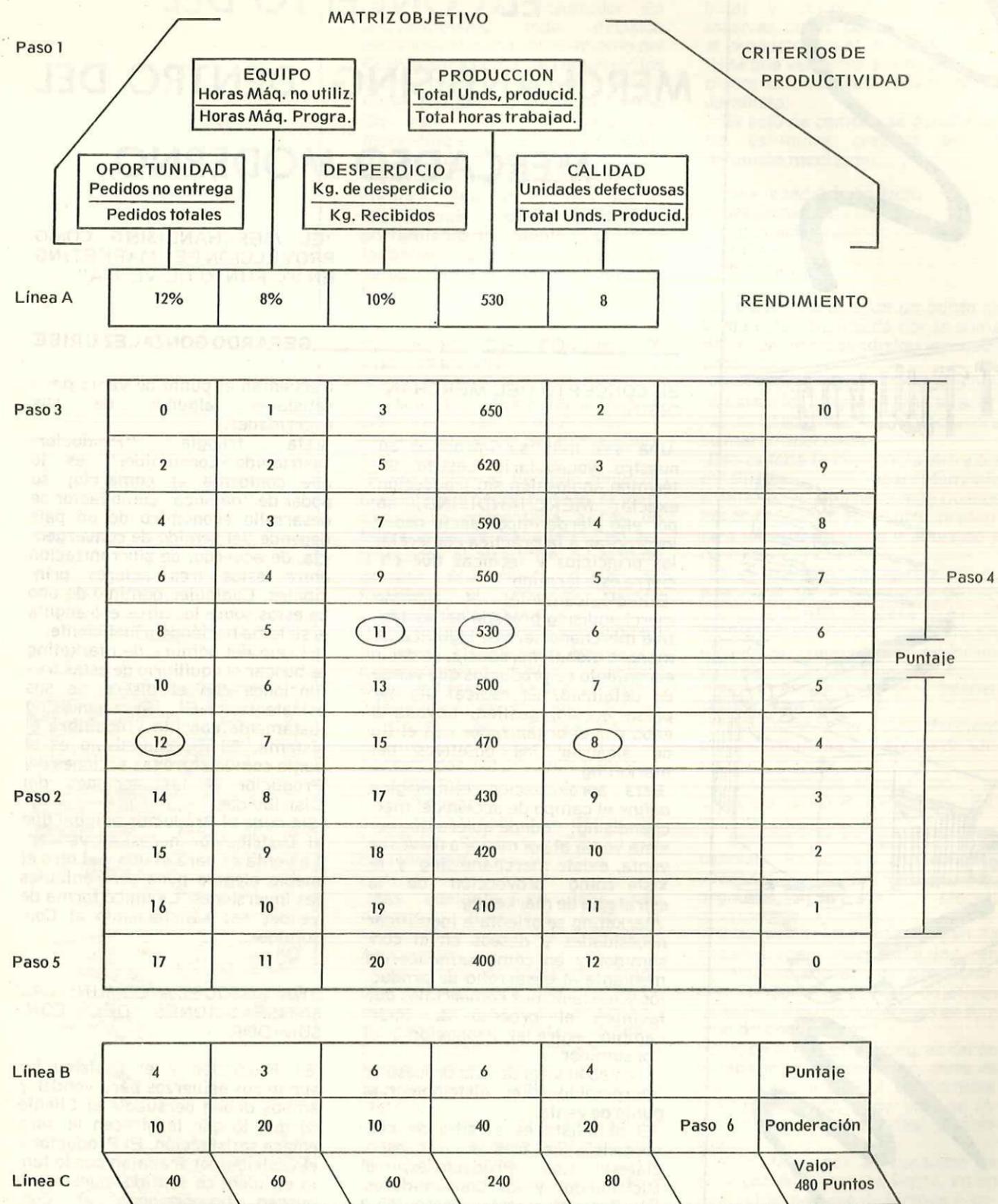
5. Calculadas las matrices se deben exhibir para que puedan ser analizadas por todos aquellos que trabajan en el departamento.

6. Después de varios períodos es aconsejable graficar los resultados para observar la tendencia del desempeño en forma precisa.

7. Si fuera necesario sacar el promedio de varias matrices para obtener un indicador de productividad global de la empresa, las diferentes matrices obtenidas en los departamentos se deben ponderar teniendo como base el número de empleados. Así se obtendrá un promedio ponderado para la empresa, para el período en mención.

8. Al utilizar la matriz objetivo quedan definidas las funciones principales de cada área; como también los criterios y objetivos para incrementar la productividad. Es evidente que para su funcionamiento se necesitará de desarrollar esfuerzos orientados a lograr estas mejoras.

9. Esta matriz objetivo se puede utilizar en la medición de productividad, en las industrias productoras de Bienes o de Servicios.



EL CONCEPTO DEL MERCHANDISING DENTRO DEL MERCADERO MODERNO

"EL MERCHANDISING COMO
PROYECCION DEL MARKETING
EN EL PUNTO DE VENTA"

GERARDO GONZALEZ URIBE

EL CONCEPTO DEL MERCHANDISING.

Una vez más se introduce en nuestro vocabulario castizo un término anglosajón sin traducción exacta: MERCHANDISING, no por ello pierde importancia poder incorporar a la práctica comercial los principios y técnicas que encierra este término.

Etimológicamente, el término merchandising procede del sustantivo merchandise, que significa de manera global mercancía, es decir el conjunto de productos que vende un detallista. El radical ing expresa acción, gestión, llevada a cabo por el organizador con el fin de alcanzar los objetivos del marketing.

Esta aproximación etimológica define el campo de acción del merchandising: "donde quiera que exista venta al por menor a través de venta, existe merchandising y existe como proyección de la estrategia de marketing.

Marketing se orienta a identificar necesidades y deseos en el consumidor y en cómo satisfacerlas mediante el desarrollo de productos y mecanismos comerciales que faciliten el proceso de intercambios entre el Productor y el Consumidor.

El eslabón vital de este proceso de intercambio es el **distribuidor, el punto de venta.**

El detallista es el sitio de convergencia de tres actores esenciales: Los Productores, el Distribuidor y los Consumidores. El Productor está presente a través de sus productos, el Distribuidor posee y administra el establecimiento, los Consumidores

frecuentan el punto de venta para satisfacer algunas de sus necesidades.

Esta trilogía "Productor-Distribuidor-Consumidor" es lo que conforma el **comercio**; su poder de "palanca" como factor de desarrollo económico de un país depende del sentido de **convergencia**, de acuerdo, de sincronización entre estos tres actores principales. Cualquier dominio de uno de estos sobre los otros estrangula el sistema haciéndolo ineficiente.

El reto del hombre de marketing es buscar el equilibrio de estas tres funciones con el diseño de sus estrategias. El Merchandising justamente concilia y equilibra el sistema. El merchandising es el punto común entre las acciones del Productor y las acciones del Distribuidor.

Sin duda el Productor al igual que el Distribuidor necesitan **vender**. La venta es para el uno y el otro el medio elegido para ser rentables las inversiones. La única forma de vender es: satisfaciendo al Consumidor.

UNA BUSQUEDA COMUN: LAS SATISFACCIONES DEL CONSUMIDOR.

El Productor y el Distribuidor aunan sus esfuerzos para vender y ambos deben persuadir al Cliente de que lo que le ofrecen le dará entera satisfacción. El Productor y el Distribuidor trabajan por lo tanto en idéntico sentido, puesto que buscan proporcionar al Consumidor satisfacciones que desencadenen el acto de compra y el acto de recompra.

Marketing y Merchandising se unen en este propósito. El éxito del marketing se deriva de un buen conocimiento del Consumidor. En Merchandising toda decisión deriva de un buen conocimiento del Cliente para poder incrementar las satisfacciones y de esta forma hacer rentable el punto de venta. En este orden de ideas el marketing en su esencia se ocupa del acto de consumo mientras el merchandising se ocupa del acto de compra. Este no es más que el resultado de un determinado comportamiento del Cliente es decir de la persona que entra al punto de venta, llámese tienda o autoservicio.

EL ACTO DE COMPRA Y AUTOSERVICIO.

El acto de compra varía en función de las condiciones y características del detallista o punto de venta.

En los primeros tiempos, antes de la existencia de las tiendas, la mercancía se presentaba a ras de tierra o sobre caballetes, en los mercados al aire libre. El acto de compra era libre, donde se facilitaba el contacto directo producto-consumidor.

Poco tiempo después se introdujo la tienda clásica que apenas ha evolucionado durante siglos. Oscuros lugares, de acceso difícil, interceptado en el centro por un mostrador, donde se preguntaba al Cliente lo que deseaba, entre el Consumidor y el producto había:

1. El Mostrador
2. El Vendedor
3. El almacenamiento, detrás del Vendedor, donde el producto era casi invisible.

Más adelante, en 1852, con Aristides Boicaut vino la revolución de los Grandes Almacenes.

"Los productos instalados tradicionalmente detrás del mostrador dieron el gran salto por encima de las cabezas para instalarse sobre los mostradores, en contacto directo con los consumidores".

Esta es la gran revolución del comercio:

EL AUTOSERVICIO: El producto se acerca cada vez más al Consumidor, la función del antiguo expendedor se va reduciendo más y más.

En 1958 aparece el primer supermercado, en 1965, el primer hipermercado.

La tendencia actual del acto de compra es hacia su máxima simplificación: Libertad de deambular y curiosear exhibiciones masivas, coger, palpar, oler, sentir el producto. Es el producto el que tiene que venderse a sí mismo, mediante el ambiente creado por el detallista.

"El acto de compra se genera por los estímulos creados por el detallista mediante:

- * Notoriedad del producto
- * Identificación
- * Información
- * Motivación
- * Ubicación

El buen ambiente de un punto de venta está constituido por la suma del buen merchandising de cada producto.

Para vender bien un producto hay que amarlo. Lo que se ama se adorna, se magnifica, se le encuentra su marco adecuado.

Esa es toda la diferencia entre dos detallistas aparentemente similares: El uno hará muy buenos negocios mientras el otro presentará un aspecto triste y aburrido y no atraerá la Clientela.

El merchandising-mix es precisamente el conjunto de acciones y esfuerzos para crear el ambiente motivador del acto de compra e igualmente podemos diferenciar de la competencia.

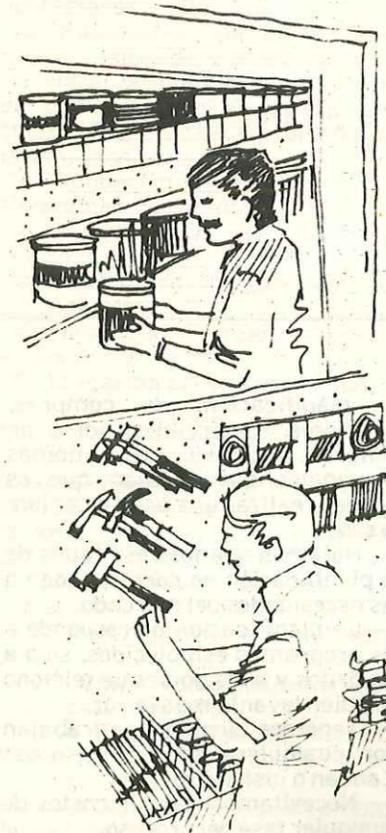
Estos esfuerzos se pueden clasificar en:

1. Productos y servicios ofrecidos que determina la estrategia de surtido.
2. Comunicaciones con la Clientela: P.O.P., Paneles, Exhibición, señalización, etc.
3. Distribución física de las mercancías: Relaciones con los proveedores, entrega de pedidos, organización de stocks, distribución del lineal.

Todos estos elementos crean la filosofía del merchandising en íntima colaboración productor-distribuidor, buscando objetivos comunes, haciéndose **socios en función del consumidor.**

El espíritu de esta integración no es abatir al Consumidor, pues es bien conocido que el Consumidor más presionado, cada vez, se inmuniza, se vuelve más desconfiado.

La "batalla por el consumo se debe convertir en una fiesta, en un festival armonioso de formas y colores, en estrategias de servicios que le den al Consumidor una **satisfacción real.**



LOS NUEVOS METODOS

DE PROGRAMACION

DE LA PRODUCCION

Y

ORGANIZACION DE STOCKS



ENRIQUE DE RAFAEL

Todas las empresas vienen afectadas de forma importante por la programación de su producción o de sus pedidos (en el caso de empresas comerciales). Jugamos con dos factores opuestos: por un lado nuestros clientes programan poco y cuando pasan sus pedidos querrían disponer de entregas inmediatas; por otro lado, si nosotros avanzamos stocks corremos un grave peligro de que vayan, al menos en una parte importante, a engrosar el número de los obsoletos. El valor real de este tipo de productos cada vez es más reducido; el cliente solo compra lo que necesita, y a su vez huye de

acumular productos que no tengan una salida muy clara.

Cualquier sistema que vayamos a implantar tendrá forzosamente que acoplarse a los siguientes requisitos:

- adaptarse a los cambios de la demanda,
- permitir fabricar solo los productos necesarios,
- justo en el momento adecuado,
- en las cantidades que se requieran,
- con la calidad apropiada.

Dada pues la gran trascendencia del tema, necesitamos vincular desde la gerencia a los directores de producción, jefes de logística,

de planificación, de compras, directores comerciales, jefes de almacén, etcétera. Los síntomas principales que señalan que es preciso realizar una acción conjunta son:

- Notamos que los resultados de la planificación no corresponden a las necesidades del mercado.
- La planificación no responde a los programas establecidos, sino a los gritos y a los golpes de teléfono de quien levanta más la voz.
- Tenemos clientes que trabajan por cualquiera de los métodos: Kanban o just in time.
- Necesitamos reducir costos de cualquier fase del proceso.

— Los obsoletos son superiores al 10% de la cifra de stocks.

— Se programa desde una estructura central el trabajo de las distintas fábricas o centros.

— El valor de los stocks no ha disminuido en los últimos tres años.

Los puntos base del sistema just in time son:

1. Los stocks no son necesarios. Política de cero Stocks.
2. El precio de venta no es función de los costos.
3. Reducción del tiempo de cambio de preparación de máquinas o del tiempo de cambio de partidas.
4. Eliminación de transportes. Política de cero transportes.
5. Control previsiones. Autocontrol. Fabricar calidad. Política de cero controles.
6. Eliminación de fallos de máquinas.
7. Solo entregar productos buenos.
8. Motivar al personal. Integrar a los mandos intermedios.
9. Operarios multifunción.
10. Maquinaria especializada.
11. Estudio de las operaciones necesarias.
12. Rediseñar los procesos de trabajo.
13. Análisis de los movimientos de los operarios. Reducción de tiempos de la mano de obra. Definir las operaciones.
14. Fabricación pieza a pieza. Buscar el flujo de la producción.
15. Hacer posibles los incrementos de demanda con el trabajo sin stocks. Fabricación en función de la demanda real.
16. Aplicación de Kanban como simplificación administrativa.
17. Coordinación con los proveedores.
18. Posibilidad de subcontratar subconjuntos.
19. Necesidad de realizar previsiones.
20. Aplicación del sentido común.

1. Los stocks no son necesarios

Solo se justifican desde el hecho de que nos ayudan a servir los pedidos de los clientes en el momento en que éstos los necesitan. Pero esto se puede resolver, al menos en partes, con:

- un mejor conocimiento del mercado,
- una mayor compenetración con nuestros proveedores,
- una simplificación de nuestro proceso de fabricación,
- eliminación de fallos,
- reducción del tiempo de cambio de partidas.

2. El precio de venta no es función de los costos

La vieja fórmula:

costos+beneficios=precio de venta queda reemplazada por algo más real:

precio de venta-beneficios=costo aceptado

El precio de venta que acepta el mercado, o el que existe en productos similares, menos los beneficios o margen que necesitamos obtener para que la empresa pueda seguir su marcha habitual, es igual al costo que nosotros podemos tolerar. Si este costo es inferior al que nos indican nuestros especialistas, debemos reajustar cada una de las partidas que influyen en el escandallo hasta lograr equipararlos.

3. Reducción del tiempo de cambio de preparación de máquina o del tiempo de cambio de partidas

El lote económico se inventó cuando los cambios requerían un tiempo considerable en relación al total del ciclo. Es preciso hacer las reestructuraciones e inversiones necesarias para lograr disminuir estos tiempos. Es una tarea que debe reunir con este objetivo a directores, mandos intermedios y operarios.

4. Eliminación de transportes. Política de cero transportes

El transporte no crea valor añadido, debemos reducirlo o eliminarlo. Para ello tenemos que rediseñar la distribución en planta, colocando los almacenes de acuerdo con este diseño. Los proveedores se acercan a los clientes y algunas mercancías se pueden entregar directamente a los mismos puestos de trabajo, evitando almacenamientos intermedios.

5. Control previsional. Autocontrol. Fabricar calidad. Política de cero controles.

La calidad no se controla, se fabrica. Para dar mayor calidad, la solución no está en poner mayor número de controles, sino en fabricar calidad. Los defectos observados nos han de servir para hacer el control previsional de defectos, o sea, para prevenir los defectos que pueden ocurrir, actuando sobre las causas que los motivan. El propio operario ha de

hacer al autocontrol de las piezas que fabrica, parando la producción cuando observe un fallo.

6. Eliminar fallos de máquinas

Se trata de reparar, cambios o sustituir aquellas partes de las máquinas que hayamos detectado que producen o pueden producir fallos. Podemos disponer de paros automáticos que detengan la máquina al producirse cualquier defecto.

7. Solo entregar productos buenos

Las exigencias del sistema just in time nos obligan a que de un puesto de trabajo a otro solo pasen los productos buenos. Todo esto nos obliga a disponer de:

- operarios mentalizados,
- materias primas adecuadas,
- perfecto conocimiento de la máquina y del trabajo a realizar.

8. Motivar al personal. Integrar a los mandos intermedios

Nuestros operarios deben colaborar en las mejoras de métodos, debemos lograr que ellos participen con sus ideas y sugerencias; para ello nos tenemos que apoyar en los círculos de calidad. Una piedra fundamental del éxito de los círculos es la integración dentro del sistema de los mandos intermedios.

9. Operarios multifunción

Operarios capaces de trabajar en máquinas diferentes, lo que nos permite una gran versatilidad. Para eso debemos disponer de más máquinas que personas. De esta forma evitamos los cuellos de botella. Esto nos obliga a tener mandos que sean aptos para adiestrar a nuestros operarios en el manejo de las máquinas que más nos convenga, disponiendo de un inventario de carencias y conocimientos.

10. Maquinaria especializada

La maquinaria debe estar provista de dispositivos que permitan la utilización con operarios que no hayan necesitado una adaptación importante para su manejo. Incluso a operarios temporeros, podemos con cierta facilidad adaptarlos a las máquinas de que dispongamos y nos será más fácil reaccionar a las necesidades de la demanda.

11. Estudio de las operaciones necesarias.

Tenemos que hacer continuamente un reajuste de las fases del proceso. No todas las operaciones que actualmente se están haciendo son necesarias. Algunas de ellas se pueden simplificar o eliminar. Este es también un trabajo típico de los círculos de calidad. Son los propios operarios los que analizan:

- lo que hacen,
- por qué lo hacen,
- qué cambios serían más adecuados.

12. Rediseñar los procesos de trabajo.

El objetivo básico de este punto está en:

- buscar un proceso de trabajo lo más lineal posible,
- evitando transportes inútiles,
- eliminando stocks innecesarios
- desapareciendo los tiempos muertos,
- reduciendo el número de trabajadores que corresponda a las modificaciones que hayamos realizado.

13. Análisis de los movimientos de los operarios.

Reducción de los tiempos de la mano de obra.

Todos los movimientos de los operarios se deben traducir en trabajo. Los operarios mismos analizan:

- para qué sirve, aquel movimiento,
- por qué se hace,
- qué medios necesitaría para evitarlo.

De esta forma aumentamos la productividad. A igualdad de esfuerzo corresponde una mayor cantidad de trabajo realizado. Se trata de pedir la colaboración del personal, no para obtener un mayor esfuerzo muscular, sino para obtener mejores producciones, gracias a un mejor estudio de los movimientos a realizar.

14. Fabricación pieza a pieza. Buscar el flujo de la producción.

Se trata de buscar la sincronización de:

- operaciones,
- materias o piezas,
- saturación del personal.

En la fabricación de pieza a pieza se eliminan los gastos y problemas de la sobreproducción.

Esto es posible si los cambios de partida se pueden hacer en tiempos muy cortos. De esta forma desaparecen los tiempos muertos y los stocks innecesarios. Así reducimos el stock:

- entre operaciones,
- por tamaño del lote.

La sincronización es posible si llegamos a nivelar la carga de las máquinas. A veces el pieza a pieza solo es posible lograrlo en la propia cadena de montaje; cada operación ha de estar acabada justo a tiempo, ni antes ni después de las previsiones hechas.

15. Fabricación en función de la demanda real.

El objetivo de todo nuestro programa de producción está en solo producir lo que será vendido. Los stocks se producen por las diferencias entre la realidad nos presenta y la demanda y nuestras previsiones. Podremos llegar de la forma más aproximada posible a medida que:

- dispongamos de buenas previsiones,
- buenos acuerdos con proveedores,
- cambios de partidas rápidos,
- personal multifunción.

Nuestro abanico de posibilidades para adaptarnos a la demanda estará, pues, entre:

- horas extras,
- personal temporero,
- ayuda de talleres auxiliares,
- componentes estándares para distintos tipos de nuestros fabricados.

16. Aplicación del "Kanban"

Cada puesto de trabajo dispone de una pequeña zona de almacén anterior y posterior al mismo. En el almacén previo al puesto colocamos un número de contenedores en los que se pone una tarjeta (o kanban en japonés) en un lugar visible en la que constan:

- el número de piezas que caben en el contenedor,
- la operación que se les debe hacer.

A esta tarjeta la llamamos Kanban de producción. El operario del puesto X-1 va transformando las piezas del contenedor anterior a su puesto y las coloca a la salida del mismo en contenedores a disposición del operario del puesto X, el cual cuando no tiene ninguna pieza en los contenedores del almacén de entrada de su puesto acude con el contenedor vacío y

una Kanban de transporte en la que figuran:

- el número de piezas que caben en el contenedor,
- ¿a qué puesto debe acudir a retirar los contenedores llenos?

Al puesto X-1 (almacén de salida); allí hace las siguientes operaciones:

- retira el carro lleno,
- coloca en este carro la kanban de transporte que traía en su carro vacío.
- retira la kanban de producción que había en el carro lleno y la deja en el buzón correspondiente que tiene el operario X-1.

Cada kanban de producción que el operario X-1 tiene en su buzón le autoriza a fabricar el número de piezas que la tarjeta indica.

En el sistema kanban las órdenes de fabricación son siempre las mismas tarjetas. Cada operario solo puede fabricar en función de las necesidades que el operario del puesto posterior le ha retirado. Por tanto, se fabrica en función de las piezas que cada uno precisa (demanda real). Los stocks intermedios son muy pequeños y fáciles de calcular y de conocer (todo está a la vista). Las mismas kanban de producción pueden servir de pedidos para los proveedores o para los talleres externos.

Cada operario hace el transporte, en el momento en que le conviene, de las piezas que precisa (desaparecen los tiempos muertos de espera). La productividad de los puestos productivos se aumenta por el trabajo en cadena. Los esfuerzos en reducir el tiempo de preparación de las máquinas reducen el inventario en curso. Se reducen los costos de papeleo y de información. Se limita la sobreproducción de los puestos anteriores al montaje.

17. Coordinación con los proveedores.

Se trata de llegar a una penetración entre las posibilidades de nuestros proveedores y las necesidades de nuestros clientes. No podemos transferir los stocks a los proveedores; aunque por el momento nos parezca que hemos sido capaces de hacerlo, a medio plazo esta decisión se nos volverá en contra y saldremos todos perjudicados. Tenemos que hacer un análisis de nuestros proveedores y seleccionar aquellos con los que veamos más facilidad de apoyo. Por nuestra parte los debemos facilitar:

- información,
- apoyo técnico.

18. Posibilidad de subcontratar. Subconjuntos.

Tenemos que estandarizar nuestras piezas, y a medida que logremos mejores resultados en esta tarea dispondremos de mayor flexibilidad. Seremos capaces de reaccionar con montajes de estos subconjuntos.

19. Necesidad de realizar previsiones

Es imprescindible para actuar con las técnicas JIT (just in time) o para actuar con cualquier sistema de planificación, que existan unas previsiones. Las previsiones de ventas tienen una importancia relativa, usándole exclusivamente como una orientación de necesidades de mano de obra y

como una orientación viene determinada solo en función de los pedidos que llegan. Es necesario gastar tiempo y dinero para tener estas previsiones: se deben hacer bien. Para cualquier tipo de empresa las previsiones son la base del trabajo que vamos a tener, de las cargas de máquina y de las capacidades de que podremos disponer.

A veces decimos que las previsiones no sirven para nada. Pero las que realmente no sirven son las que no se han hecho de una forma científica, las que no han tenido en cuenta el análisis del mercado, las que se hicieron un día urgentemente con poca meditación y sin analizar los distintos factores. En resumen, el tiempo y dinero que invirtamos en tener unas verdaderas previsiones nos rentabilizarán nuestros equipos y permitirán ofrecer datos reales a los proveedores. Si con nuestras previ-

siones han intervenido toda la red comercial y nuestros técnicos de marketing, los datos de que dispongamos serán bastantes fiables. Resumiendo, con buenas previsiones los stocks bajarán y los porcentajes de obsoletos también disminuirán.

20. Aplicación del sentido común

Para la puesta en marcha de todos los productos. Si de verdad estudiamos conjuntamente con nuestro equipo las posibilidades de aplicar los veinte puntos:

- el éxito es seguro,
- los stocks bajan,
- hay menos obsoletos
- los costos disminuyen,
- Tenemos mayor liquidez,
- nos sobrarán almacenes.

El trabajo que nos espera es fuerte, pero los resultados serán substanciosos.

CAPACITACION PARA EL LIDERAZGO

HERNAN PRADA NIÑO

Dentro de las causas que los investigadores señalan de nuestra realidad nacional preocupados por la imagen de nave al garete que la sociedad lleva, se cae repetitivamente en la ausencia de participación popular y en la falta de liderazgo. Una intervención popular que haga a las gentes participes de los proyectos y propicie por lo tanto su respaldo y colaboración en la realización, acompañada de una acertada dirección por parte de líderes capaces, de profunda fundamentación científica y éticamente irreprochables.

Los gremios producen de cuando en cuando manifestos y comunicados a la opinión donde se duelen de la misma falta de liderazgo por parte de quienes tienen las riendas del gobierno, y ofrecen desarrollar campañas para despertar ese sentimiento dormido señalando de paso que es el sector privado el llamado a ocupar la sede vacante.

En la Universidad también a veces se oyen voces aisladas de miembros de la comunidad académica, que atribuyen las inevitables fallas de esta obra humana a la ausencia de carisma y capacidad de dirigencia de las directivas.

Resignada o airadamente muchos egresados de las Universidades se duelen de que no siempre sobresalen los mejores en la vida ciudadana, y que las Empresas y el Gobierno quedan en manos de los más intrigantes o los más audaces por encima de aquellos a quienes en las aulas se entendió como más capaces.

Y estas quejas son casi siempre

acertadas. En lo que se falla usualmente es en el remedio por desconocimiento de las causas y de la etiología del mal.

Existe la tendencia entre quienes se forman en carreras no esencialmente humanísticas a menospreciar la participación estudiantil en la vida universitaria dedicándose casi exclusivamente al cumplimiento de sus actividades académicas con descuido culpable de todo aquello que implique interesarse por la dirección de la institución, su organización, los mecanismos de decisión y la correlación entre los estamentos que la integran.

En forma casi sistemática se alejan de la postulación de candidatos a los organismos de representación, del proceso electoral que lleva a la escogencia de los estudiantes que llevarán la voz en los citados cuerpos, de la concurrencia a las reuniones donde estos temas u otros que tienen que ver con la vida y funcionamiento de la universidad se debaten, en actitud francamente preocupante en cuanto revela desconexión con el medio en que deben moverse con olvido de que todos en una u otra forma estamos determinados por ese medio en nuestro acontecer.

El fenómeno es grave en la medida en que priva al establecimiento educativo de la opinión, el enfoque y el querer estudiantil de innegable importancia, pero, y es el tema central de este artículo, elimina la posibilidad de esa experiencia formativa que desde ese punto de vista es más valiosa si se quiere para el estudiante que para la institución.

Porque no se puede aspirar a

desplegar en la vida profesional y ciudadana conductas y actitudes de liderazgo efectivas si la persona no se ha formado para hacerlo. No se puede aspirar a despertar súbitamente a la problemática social si no se ha acostumbrado desde estudiante a mirar el entorno y más que eso, a participar en su estructuración, funcionamiento y transformación.

Es desde la época de formación que el futuro profesional debe adquirir la costumbre de obrar solidariamente, de interesarse por aquello que le compete a la comunidad y no solamente su egoísta individualidad, de actuar en pro del beneficio común, con la mirada puesta en que el futuro solo se podrá estructurar adecuadamente gracias al esfuerzo mancomunado y no solamente a base de estériles propósitos individuales.

El paso por la universidad no debe representar la simple adquisición de conocimientos, el desarrollo de algunas aptitudes y la práctica en quehaceres del oficio que presuntamente en el futuro se va a desempeñar, sino que debe por sobre todo referirse a la formación del estudiante como persona, siendo ese a mi entender el eje primordial de la pedagogía. Los oficios bien pueden adquirirse en otra parte y aún sin concurrir a la universidad, pues quien entra en calidad de estudiante a la institución debe aspirar a una formación integral, que le aporte un hábito reflexivo y le permita vivir en el grupo social como ser humano, como ciudadano y como profesional en el sentido pleno de estos vocablos.

LA CURVA DE APRENDIZAJE

LUCAS SARMIENTO ARDILA

Cuando se realiza un trabajo repetitivo se ha descubierto empíricamente que a medida que la producción continúa, el tiempo requerido por cada artículo disminuye.

Específicamente, se ha demostrado que cuando se grafica en un papel logarítmico el tiempo promedio sobre un cierto número de unidades contra el número de serie de los artículos producidos, el resultado es una línea recta.

Consideremos:

X = Número de serie de las unidades
t₁ = Tiempo necesario para la primera unidad

μ_x = Tiempo necesario para la unidad número X

T_x = Tiempo total necesario para las primeras X unidades

A_x = Tiempo promedio unitario para las primeras X unidades

k = Pendiente de la curva de aprendizaje para Ax

P = Pendiente de la curva de aprendizaje para Ax en porcentaje.

Con base en lo anterior se tienen las siguientes relaciones básicas:

El tiempo requerido para X (ésima) unidad está dado por el tiempo total requerido por las primeras X unidades menos el tiempo total requerido por las primeras (X-1) unidades, o sea:

$$\mu_x = T_x - T_{x-1} \quad (1)$$

El tiempo promedio por unidad para las primeras X unidades está dado por el tiempo necesario para las primeras X unidades dividido entre X, o sea:

$$A_x = \frac{T_x}{X} \quad (2)$$

En la siguiente figura, la línea para Ax tiene una intersección en x=1 (o sea en log x=0) cuyo valor es log t₁. Su pendiente es -k, siendo las pendientes hacia abajo negativas.

Dado que tenemos una línea recta en papel logarítmico, se deduce que

$$\text{Log. } A_x = \text{log } t_1 - k \text{ log } x \quad (3)$$

y tomando antilogaritmos:

$$A_x = t_1 X^{-k} \quad (4)$$

$$\text{De (2) y (4)} \quad T_x = x(t_1 x^{-k}) (t_1 x^{1-k}) \quad (5)$$

La línea para T_x se muestra en la parte superior de la figura sustituyendo (5) en (1) obtenemos

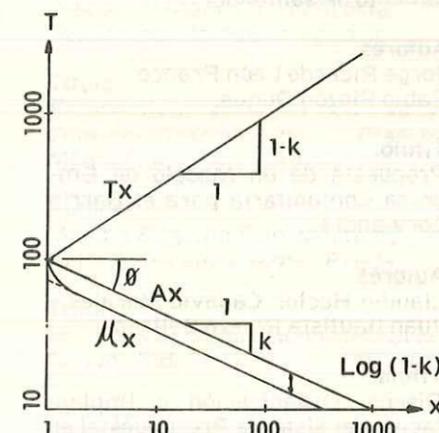
$$\begin{aligned} \mu_x &= t_1 x^{-k} - t_1 (x-1)^{-k} \\ &= t_1 [x^{-k} - (x-1)^{-k}] \quad (6) \end{aligned}$$

La función μ_x, como se muestra en la figura, primero se desvía de Ax y después se coloca paralela a ella.

Cuando x > 10 se obtiene

$$\mu_x \approx t_1 x^{-k} (1-k) = A_x (1-k)$$

Sobre el papel logarítmico esta línea es paralela y recta a Ax y a una distancia de log (1-k) de ella.



Otra fórmula útil es el tiempo total Ta,b requerido para hacer las unidades numeradas desde a hasta b (b > a).

Puesto que Ta,b = Tb - Ta-1 (5) nos da:

$$T_{a,b} = t_1 [b^{1-k} - (a-1)^{1-k}] \quad (8)$$

Por convención una curva de aprendizaje es a menudo conocido por su porcentaje de aprendizaje p, el cual es otro modo de medir la pendiente.

$$\text{En general } p = \frac{A_{2x}}{A_x} \quad (9)$$

Cuando x > 10 aproximadamente

$$p = \frac{\mu_{2x}}{\mu_x} \quad (10)$$

La relación p y k se obtiene sustituyendo (4) en (9)

$$p = \frac{(2x)^{-k}}{x^{-k}} \quad (11)$$

$$k = \frac{-\log p}{\log 2} = (-3.32) \log p \quad (12)$$

Para graficar la línea Ax convenientemente, es útil tomar la siguiente relación para el ángulo θ:

$$k = \tan \theta \quad (13)$$

Ejemplo: La primera de un lote de 190 máquinas requiere de 100 horas para ser ensamblada donde una tasa de aprendizaje del 80%, encuentre a) el tiempo promedio del lote; b) el tiempo total para el lote; c) el tiempo para la última unidad; d) el tiempo total para las últimas 10 unidades; 3) e) el tiempo para la 64a máquina f) el tiempo promedio para las primeras 32 máquinas.

a) de (12) $k = (-3.32) \log(0.8) = (3.32)(-0.0969) = 0.322$
de (4) a 90 = $100(90)^{-0.322} = 23.48$ horas/unidad

b) de (2) $T_{90} = 90(23.48)$ horas/unidad = 2113,2 horas

c) de (7) dado que X = 10
 $90 = a + 90(1-k) = 23.48(1-0.322) = 15.92$ horas

d) de (8)
 $T_{80,90} = 100(90^{-0.678} - 80^{-0.678})$
 $= 100(21.1337 - 19.5117) = 162,2$ horas

e) de (7) $\mu_{64} = 100(64)^{-0.322}(1-0.322) = 17.77$ horas

f) Esto puede ser determinado como en a) o también utilizando (9) y multiplicar sucesivamente la Ax previa por p=0.8 cada vez que x se duplique:

x	1	2	4	8	16	32
A _x	100	80	64	51.2	40.96	32.77
h/unidad						

BIBLIOGRAFIA

Métodos cuantitativos en Administración JOHN ULLMAN.



INVESTIGACIONES FACULTAD ADMINISTRACION DE EMPRESAS

1986

PROYECTOS PARA GRADO APROBADOS

Título.
Programación y control de la Producción en la Empresa Creaciones Periquita Ltda.

Autores.
María Cristina Cardozo de Mantilla
Olga Beatriz Sarmiento Urrea.

Título.
Estudio de Factibilidad Técnico Económico para la Organización y Montaje de una empresa Torrefactora de Café en el Municipio de Codazzi-Cesar.

Autores.
Lucila Gómez Acevedo
Martha Cecilia Parada Rueda.

Título.
Estudio y Ejecución de un Plan para la Comercialización de Estropajo (*Luffa cylindrica*).

Autores.
Olga Patricia Acevedo Guarín
Gabriel Abril Rojas.

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

Autores.
María Gladys Velasco Prada
Luis Alfonso Bothía Rodríguez.

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

Autores.
Alba Pérez Cure.

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

Autores.
Leonor Uribe Villegas
Hernando Lizarazo Villamizar

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

Autores.
Alberto Pachón Mantilla
Jesús Miguel Suárez Picón

Título.
Estudio de Factibilidad para el Montaje de una planta ensambladora de Lámparas decorativas/ Lampacrym'

Autores.
Carmiña Ivonne López Ruiz
María Liliana Santamaría Sarmiento.

Título.
Diseño de un Modelo de Información para la Implantación de los centros de Costos en los Hospitales Regionales del Departamento de Santander.

Autores.
Jorge Ricardo León Franco
Fabio Pinzón Duque.

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

Autores.
Claudio Héctor Cadavid Morales
Juan Bautista Rivero Beltrán

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

Autores.
María Janeth González Quiroga
Mónica María López Ochoa.

1986

TALLERES DE INVESTIGACION APROBADOS

Tema.
Análisis, Diseño e Implementación de Paquetes de Software para la simulación de la Gestión en las Areas de Finanzas, Producción y Mercadeo.

Autores.
Alfonzo Sánchez Teresa de Jesús
Barrera Mantilla Carlos Eduardo
Carreño González Elsa
Gómez Manosalva Olga Lucía

Jaimes Cobos Edgar
Knapp Casali 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.

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.

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.

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

PROYECTOS PARA GRADO APROBADOS 1987

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

Autores.
Edilia Quintero Balaguera
Elsa Victoria Quintero Balaguera.

Título.
Efecto de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda sobre el Sistema Bancario en la ciudad de Bucaramanga, durante el período comprendido entre 1980-1985.

Autores.
Orlando Antonio Mantilla Vásquez

Título.
Factibilidad del Montaje de una Planta de Fabricación de Juguetes Didácticos y de entretención elaborados en Madera.

Autores.
Jorge Enrique Carrillo Luna
Mauricio Cote Ruiz

TALLERES DE INVESTIGACION APROBADOS

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

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

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

PROYECTOS PARA GRADOS EN EJECUCION

Título.
Diseño y Montaje de un Taller Automotriz de Latonería y Pintura Horneable.

Autor.
Raúl Camargo Amorochó

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

Autores.
Carlos Contreras Rivera
Ruth Joya Muñoz

Título.
Estrategias para el Desarrollo de Fenalco y ANDI en Bucaramanga.

Autores.
Fernando Corredor Mariño
Ariel Enrique Ruiz Lambraño

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

Autores.
Juan Carlos Hederich Martínez
Luis Eduardo Uribe Montoya

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

Autores.
Josephine Mary Parris Acosta
César Augusto Acuña Agudelo

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

Autores.
Martha Eugenia Ruiz Martínez
Nelly Esperanza Gómez Prada

Título.
Sistemas de Valoración Integral de Activos Industriales.

Autores.
Luisa María Silva López
Nubia Stella Lozada Morantes

Título.
La Ética en la Administración de Empresas

Autor.
José Ramón Toscano Mariño.

TALLERES DE INVESTIGACION

Tema.
Perfil Humano del Administrador de Éxito

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

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

PROYECTOS PARA GRADOS EN EVALUACION

Título.
Marketing para Productos Alimenticios.

Autores.
Isabel Cristina Amorochó Pimiento
Luz Argenis Hurtado Galvis

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

Autores.
Juan Carlos Durán Mutis
Carlos Alberto Villamizar Liévano

Título.
Propuesta de Creación y Organización de una Entidad que agrupe al Gremio Aurífero del Departamento de Santander.

Autores.
María Aliz Gómez Gómez
Alba Nydia Navarro Pérez

Título.
Sistema Presupuestal para la Empresa Licorera de Santander

Autores.
Jenny Martínez Escobar
Claudia Patricia Pico Quijano

Título.
Diseño de la Organización, Actualización y Sistematización de la Biblioteca, Centro de Documentación e Informática de la UNAB.

Autores.
Luis Francisco Mateus Hernández
Antonio Vicente Rojas Bonilla

Título.
Propuesta de Reestructuración Administrativa de la Corporación Club Campestre.

Autores.
Anny Patricia Sampayo Noguera
Angel Miguel Pinto Urrea.

Título.
Propuesta de un Sistema de
Presupuestos para la Empresa
Distraives Ltda.

Autores.
Rodrigo Silvestre Rueda
Ricardo Rey Reyes

**TALLERES DE INVESTIGACION
EN EVALUACION**

Tema.
Una Nueva Dimensión Organiza-
cional de la Urbanizadora David
Puyana S.A. URBANAS.

Autores.
Bastilla Rivera Jaime Alonso

Higuera Delgado Eduardo
Londoño Acosta Camilo Enrique
Mutis Rojas Jorge Enrique
Rondón Rangel Maritza
Sánchez Angarita Fco. Javier
Vanegas Núñez Camilo Alberto
Villabona Granados Nelson