



# BOLETÍN DE NOTICIAS



## NOTICIAS DEL PREGRADO



El 17 de septiembre tuvo lugar la ceremonia semestral de graduación en el Centro de Convenciones Gonzalo Jiménez de Quesada, en la cual se otorgó el título de Administrador y de Magíster en Administración.

Ana María Aguirre Arbeláez  
Andrés Felipe Aguirre Galindo  
Santiago Angel Giraldo  
Andrés Guillermo Arbeláez Camargo  
Alejandro Arboleda Calderón  
Jairo Andrés Arias Beltrán

Margarita María Barrero Ayala  
Carlos Mauricio Beltrán Mantilla  
Diego Felipe Buitrago Umaña  
Claudia Patricia Carrillo Valdés  
Carolina Corredor Rodríguez  
Ernesto Cuéllar Urbano

Rafael Augusto Daza Pulgarín  
Liliana Andrea Diago Guáqueta  
Johann Michel Díaz Castañeda  
Juliana Esteve Gómez  
Camilo Andrés Galvis González  
Andrea García Pradilla

CONTINUA EN LA PÁGINA 3

## PROGRAMA EGRESADO VISITANTE: UN LAZO ENTRE TEORÍA Y PRÁCTICA

Por: Catalina Spinel, coordinadora Centro de Carrera

Cuando se es estudiante es difícil entender cómo los conceptos y herramientas que nuestros profesores nos enseñan desde la teoría tienen implicaciones en la práctica. Cuando se es profesional, la perspectiva cambia: se empieza comprender cómo aquellas cosas que, en un momento, parecían abstractas adquieren un sentido en la vida práctica. Por iniciativa de los egresados Ana María Villodres y Mario Hernández, nació el programa Egresado Visitante cuyo objetivo es exponer al estudiante las experiencias laborales de egresados en distintas industrias y países para dar a conocer la variedad de alternativas profesionales y cerrar la brecha que existe entre el mundo teórico y el práctico.

Desde su inicio, hemos traído ocho egresados, quienes han compartido su experiencia con más de 1.100 estudiantes, según se muestra en el cuadro. Hasta ahora, el programa ha traído graduados que, actualmente, trabajan en el exterior pero la idea es ampliar el programa a egresados que trabajan a nivel nacional.

Exalumno	Compañía	Tema de la charla
Ana María Villodres Unidos.	Heineken	Industria de cerveza en Estados Mercadeo al segmento Hispano. Experiencia personal y profesional en Colombia vs. Estados Unidos.
Claudia Valencia	AIG	Industria aseguradora
		Internacionalización de la empresa y el individuo MBA en Europa
Mario Hernández	Devon Value Advisers	Empresa familiar en el segmento de artículos de lujo. Especialización en el exterior. Consultoría financiera Banca de inversión en Estados Unidos
Juan Fernando Jiménez	Harvard Business School	Mercadeo en la industria de consumo masivo y servicios. MBA en Harvard y proceso de aplicación.
Alex Montoya	AIG	Industria de seguros Experiencia personal: Empresario vs. Empleado corporativo
Jacobo Hochman	Federal Express	Logística
Diana Vesga	Univision	Banca de Inversión
Andrés Gonzalez	FREG	Creación de empresas/ Mercado de capitales

Para los egresados, este programa es la mejor oportunidad para volver a su Facultad y compartir sus aprendizajes en su vida profesional y a los estudiantes, el programa les brinda un espacio para acercarse a la realidad del mundo empresarial y proyectarse hacia el futuro.



## BOLETÍN DE NOTICIAS

Número  
46

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
Facultad de Administración

Directora Editorial: Elvira Salgado C.  
Coordinadora: Piedad Salgado C.  
Diseño: Adriana Bermúdez  
Impresión: Guías de Impresión  
E-mail: [guiasdeimpresion@netcard.net.co](mailto:guiasdeimpresion@netcard.net.co)

Comité de Publicaciones: <http://administracion.uniandes.edu.co/boletin>

Diciembre de 2005

## CONTENIDO

1	Noticias del Pregrado
4	Eventos
5	Cátedra Corona Seminario de Profesores Centros y Proyectos
6	Actividades de Profesores
7	Escuela de Posgrados
8	<i>In Memoriam</i> Andrés Robledo Anzola
11	Centro de Educación Ejecutiva
12	Una visión global de los juegos de negocios
15	Publicaciones

## VIENE DE LA PÁGINA 1

Camila Gaviria Vallejo  
Sandra Cristina Gerena Castro  
Marcela Giraldo Durán  
Andrés Eduardo Giraldo Torres  
Camilo Guáqueta Sánchez  
Carlos Andrés Guerrero Castillo  
Luisa Margarita Hotz Gardezabal  
María Camila Jiménez Suárez  
Charles Kopke Donado  
Jairo Medina Pérez  
Daniel Mejía Calderón

Andrés Augusto Moreno Rico  
Blanca Sofía Novoa Estefan  
Jorge Mauricio Núñez Reyes  
Andrés Aurelio Pardo Suárez  
Diana Marcela Pareja Figueredo  
Mónica París Jaramillo  
Francisco Pizano Gómez  
Ricardo Prieto Ortiz  
Lida Constanza Prieto Perilla  
Juan Pablo Rico Sardi  
Diana Elizabeth Rodríguez Rodríguez

Andrés Felipe Rodríguez Satizábal  
Laura María Rojas Campuzano  
Margarita María Rosas Machado  
Natalia Sanint Castellanos  
Juliana Santos Rodríguez  
Carlos Andrés Tamayo Chacón  
Alexandra Valencia Borrero  
Santiago Vallejo Cano  
Andrés Mauricio Vargas Morales  
Steven Wigoda Hernández  
Alejandro Zuñiga Terte

Se graduaron con honores Camila Gaviria Vallejo y Jairo Andrés Arias Beltrán y en la ceremonia se otorgaron la beca de excelencia semestral a Nicolás Llinás Carrizosa y la beca Ramón de Zubiría a Laura Fernanda Quintanilla Sánchez.

Los estudiantes Alejandro Arboleda Calderón, Luisa Margarita Hotz Gardezabal y Jairo Medina Pérez se graduaron con opción en Economía; Marcela Giraldo Durán con opción en Psicología; Carlos Andrés Guerrero Castillo con opción en Lengua y cultura italiana; Charles Kopke Donado, Natalia Sanint Castellanos y Carlos Andrés Tamayo Chacón con opción en Ciencia Política; y, Diana Elizabeth Rodríguez Rodríguez con opción en Diseño Industrial.

## MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

### EJECUTIVO

Eduardo Aldana Celis  
Carlos Enrique Fandiño Umbarila  
Jorge Alberto Hernández Mora  
José Mauricio Maradiaga Argeñal  
Luis Eduardo Peña Reyes  
Néstor Henry Reyes Peña  
Rafael Alberto Vásquez Robayo  
Orlando Velásquez Palacio  
Carlos Arturo Villa Guerra

### TIEMPO COMPLETO

Camila Acevedo Ávila  
Jaime Botero Loaiza  
Walther Oswaldo Cárdenas Romero  
Martha Lucía Cepeda Mancilla  
Edgar Fernando Cifuentes Lozano  
Martín Andrés García Perciante  
Claudia Susana González Castro  
Sandra Patricia Guerrero  
Sergio Alberto Hernández Chaustre  
Silvia Susana Mendoza Cárdenas  
Martín Federico Miotto Montesinos  
Javier Enrique Romero  
Alexa Karina Sánchez Chiviri  
Mauricio Vélez López De Mesa  
Geovanny Rayo Morales

### PROFESIONAL

Germán García Niño  
Juan Carlos Gómez Canales  
Jorge Alejandro González Gómez  
Héctor Orlando Huyo González  
Miguel Ángel Izquierdo Rodríguez  
Raúl Fernando Moreno Luque  
Leonardo Alfonso Peynado Pérez  
Alexander Ruiz Ceballos  
Edgar Mauricio Silva Mora  
Elizabeth Cristina Uribe Pardo  
Clara Elvira Varela Cortés

### CONCENTRACIÓN EN FINANZAS

Gustavo Adolfo Acuña Corredor  
Raúl Alarcón Parra  
José Alejandro Escobar Rodas  
Fredy Ricardo Gómez Skinner  
Jimmy Guerrero Luna  
Camilo Alberto Gutiérrez Martínez  
Jaime Andrés Herrera Beltrán  
Libardo Rafael Martínez Restrepo  
Claudia Liliana Montoya  
Felipe Ramírez Amaya  
Fredy Alexander Rojas Jarro  
María Del Pilar Sáenz Mora  
Felipe Villegas Gómez

### CONCENTRACIÓN EN MERCADEO

Juan Carlos Bastidas Alemán  
Luis Roberto Cabrera Liévano  
Claudia Escobar Vega  
Ricardo Franco Luque  
Marinella Manzur Del Río  
Fabio Hernán Osorio Villada  
Jorge Eduardo Páez Barreto  
Sandra Patricia Pérez Gracia  
Ana María Salas Salas  
Catalina Tejada Gálvez  
Carlos Andrés Torres Osejo  
Marco Rafael Vásquez Vilar

### CONCENTRACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

María Claudia Beltrán de Martínez  
Arnulfo Mantilla Pastrana  
Nohora Jazmín Nieto Mendoza  
Emir Hernando Pernet Carrillo



# EVENTOS

## JORNADAS SOBRE DOCENCIA - APRENDIZAJE DE LA HISTORIA EMPRESARIAL

Bajo la dirección de los profesores *Carlos Dávila* y *Luis Fernando Molina*, integrantes del grupo de investigación Historia y Empresariado (reconocido por Colciencias - Categoría A), se realizaron en Bogotá, los días 27 de mayo, 16 de junio, 7 y 28 de julio, y 12 de agosto, cinco jornadas de trabajo alrededor del tema de la docencia, aprendizaje e investigación de la historia empresarial en las facultades de administración en Colombia. A las jornadas fueron invitados grupos de profesores de diferentes ciudades del país quienes dictan cursos de Historia empresarial.

El objetivo de las Jornadas fue intercambiar experiencias docentes e investigativas en historia empresarial en las universidades colombianas, como un primer paso para crear unidad y comunicación entre los profesores que fortalezcan la difusión y el aprendizaje en este campo académico. Asimismo, conocer los desarrollos teóricos y metodológicos que se están dando en la comunidad académica internacional.

Tabla. Listado de instituciones participantes en las Jornadas

Jornada	Fecha	Participantes
Primera	26-05-2005	Universidad Eafit (Medellín), Uniandes.
Segunda	16-06-2005	Universidad Externado de Colombia, Universidad Central, Universidad de la Sabana, Uniandes.
Tercera	7-07-2005	Universidad Católica Popular de Pereira, Universidad Nacional Sede Manizales, Uniandes.
Cuarta	28-07-2005	Universidad de Antioquia (Facultades de Ciencias Económicas y Facultad de Ciencias Sociales), Universidad de Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Nacional Sedes Medellín y Bogotá, Uniandes.
Quinta	12-08-2005	Universidad Surcolombiana (Huila), Centro de Investigaciones Económicas del Banco de la República -Cartagena, Universidad del Valle, Universidad Javeriana Cali, Universidad del Norte, Uniandes.

## SEMINARIO FONDOS DE CAPITAL Y CAPITAL DE RIESGO EN COLOMBIA

La Facultad junto con la Superintendencia de Valores ofreció el seminario Fondos de capital privado y capital de riesgo en Colombia, el 26 de julio. La apertura de este evento estuvo a cargo de *María Lorena Gutiérrez*, decana y las presentaciones estuvieron a cargo de *Clemente del Valle*, *Christina Kappaz* y *Robert Graffam*. Además, se realizó un panel de casos exitosos en Colombia que contó con la participación de *Federico Restrepo*, CEO Sysgold, *Munir Fallah*, presidente de Cine Colombia y *Juan Pablo Ospina*, director general del Fondo SEAF Colombia; como moderador actuó *Julio Manuel Ayerbe*.

## CONFERENCIA SOBRE EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

El 7 de septiembre, visitaron la Universidad *John P. Ferriter*, Senior Public Information Officer de la Office of External Relations IDB/BID y *Ricardo Rico*, Investment Officer de la Corporación Interamericana de Inversiones CII, quienes dictaron una conferencia sobre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estuvo centrada en los siguientes aspectos: ¿qué es un banco multilateral?, ¿cuáles son sus sectores, actividades y prioridades?; ¿cómo trabajar en el BID?, y proyectos para Colombia.

## RECONOCIMIENTO A PROFESORES DE CÁTEDRA Y CONFERENCISTAS

La Facultad ofreció una copa de vino el 27 de octubre en la terraza del edificio LA con el propósito de hacer un reconocimiento a los profesores de cátedra y conferencistas de los diferentes programas. A este evento asistieron profesores de planta y personal administrativo y el Comité de Publicaciones llevó una muestra editorial para obsequiar a los invitados.



# CÁTEDRA CORONA

En el marco del Programa de Visitantes Distinguidos: Cátedra Corona, visitó la Facultad el profesor *Vithala R. Rao*, quien dictó una conferencia dirigida a los profesores de la Facultad sobre "Branding Strategies and the Value of the Firm", el 17 de agosto. El profesor Rao es catedrático de mercadeo y métodos cuantitativos del Johnson Graduate School of Management de Cornell University. Tiene un doctorado en Economía Aplicada/Mercadeo de la Universidad de Pennsylvania (Wharton), un M.Sc. en Estadística Matemática de la Universidad de Bombay, y un M.A. en Sociología de la Universidad de Michigan.

## SEMINARIO DE PROFESORES

La Facultad invitó a *Jagdeep Chhokar*, director del Indian Institute of Management de Ahmadabad (India) (la escuela más importante de la India) y profesor del área de Organizaciones y de Gestión, para visitarla los días 28 y 29 de julio. El propósito de su visita fue conocer la Facultad e identificar áreas de cooperación. Por tal motivo, se realizó un almuerzo el 28 de julio, en el cual el profesor Chhokar ofreció una conferencia sobre sus intereses académicos.

La semana comprendida entre el 29 de agosto y el 1º de septiembre visitó la Facultad el profesor *Gilles Simard* de UQAM en Canadá. Además de ser profesor, es el director

del doctorado en UQAM y en este período se encuentra dirigiendo el doctorado conjunto en Montreal con otras universidades.

Por tal motivo, se programó un seminario el 30 de agosto sobre "Movilización de los recursos humanos en las Organizaciones: Un modelo para su comprensión", el cual trató del modelo de movilización de los recursos humanos (RH) que han desarrollado y probado los profesores Gilles Simard y Michel Trmablay a partir de sus investigaciones de carácter empírico en los sectores bancario, de la salud, de servicios sociales y de comunicaciones desde hace varios años.

## CENTROS Y PROYECTOS

### JORNADAS DE DISCUSIÓN PROFESORAL SOBRE LA INVESTIGACIÓN:

#### LA SOSTENIBILIDAD DE CERRO MATOSO S.A., 1970-2003

Dentro de la línea de investigación "Sostenibilidad y capacidades organizacionales" se desarrolló el proyecto de investigación sobre Cerro Matoso S.A. cuya primera fase se adelantó entre febrero de 2003 y mayo de 2004. Como segunda fase del proyecto el grupo de investigadores (*Camilo Dávila, Carlos Dávila, Amparo Jiménez, Laura Milanés y María Isabel Rubio*) escribe un libro. Con el fin de someter materiales preliminares del libro a una discusión y crítica académica se realizaron tres jornadas de discusión, durante los días 19, 26 de julio y 29 de agosto. En estas jornadas, que en promedio tuvieron una duración de tres horas cada una, participaron en total veintidós profesores de tiempo completo y dos profesores de cátedra, pertenecientes a diferentes áreas de la Facultad, así como un estudiante del doctorado en ingeniería, quienes discutieron con los miembros del equipo de investigación los resultados de este trabajo y del proceso investigativo.

### COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIA - RED DE EMPRESAS

El Centro de Competitividad y Estrategia y la Red de Empresas de la Facultad, conscientes de los retos de internacionalización que enfrentan las empresas del país y de las potenciales implicaciones de la actual negociación del TLC, organizó la charla "Retos de la empresa en el mercado global", dictada por *Carlos Mario Giraldo Moreno*, presidente de Inveralimenticias - Noel, el 10 de octubre en las instalaciones de la Universidad.

### SER PYME

El profesor *Pierre Andre Juline*, director del Centro de Pymes de la Universidad de Trois Rivier (Canadá), visitó la Facultad el 24 de octubre. El profesor Juline dictó una charla a los estudiantes del Magíster sobre la experiencia de las pymes en Québec; se reunió con la decana con el fin de explorar la publicación de un libro sobre pymes con casos colombianos y exploró con algunos profesores de la Facultad la posibilidad de investigación y publicación conjuntas en el tema de las pymes.



## ACTIVIDADES DE PROFESORES

La profesora *Margarita Canal* presentó la ponencia "Dealing With Group Conflicts within Organization and Communities in Colombia, Canada and Ecuador: Circle Processes, Structured Dialogue and Open Space Technology" en la Conferencia Internacional de Resolución de Conflictos organizada por la Association for Conflict Resolution (ACR), que se llevó a cabo en Minneapolis, el 30 de septiembre.

El profesor titular, *Carlos Dávila*, estuvo en la Universidad de Melbourne (Australia), como profesor invitado, entre el 17 y el 30 de septiembre de 2005. Dentro de sus actividades en la Faculty of Economics and Commerce, el profesor Dávila dictó una conferencia titulada "Is US Management Thought Parochial? Insights from Latin American Organizations". Además tuvo diez y ocho reuniones con profesores de diversas áreas académicas y con directivos de dicha facultad, cuyo propósito era identificar intereses comunes de investigación, examinar posibilidades de intercambio de profesores y conocer experiencias en la orientación y manejo del programa de Ph. D. en administración de esta universidad australiana. Con su visita se inició un intercambio entre las dos instituciones que contemplará durante 2006 la estadia en la Facultad de Administración de Uniandes, por periodos cortos (sesión de verano y Cátedra Corona) de tres profesores de la Universidad de Melbourne. Además, dictó una conferencia ante el cuerpo de profesores, el 23 de septiembre.

De otro lado, el profesor Dávila presentó una ponencia en el X Foro de Investigación del Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, organizado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Ciudad de México, entre el 7 y el 9 de septiembre. La ponencia se tituló *Avances recientes de los*

*estudios históricos sobre el empresariado de América Latina: Retos y oportunidades para las facultades y escuelas de administración.* Además, participó en el panel magistral sobre *La investigación en administración y organizaciones en Latinoamérica: Desafíos y perspectivas*

La decana *María Lorena Gutiérrez*, viajó a Harvard Business School la semana comprendida entre el 1 al 5 de agosto. HBS organizó la reunión SEKN Research Colloquium 2005, Seeking Success in Social Enterprise: Smart Practices by Social and Business Organizations in Iberoamerica. El 4 de agosto asistió al almuerzo con el decano de HBS y otros decanos para discutir sobre las experiencias en el CPCL y en el SEKN y después estuvo en la sesión de inicio del CPCL.

Además, el 17 de octubre, la decana Gutiérrez viajó a Santiago de Chile para asistir a dos eventos: el Global Forum que este año fue en Latinoamérica; y, la Asamblea Anual de Cladea, el Consejo Latinoamericano de Administración. En esta reunión estuvo acompañada de la profesora asociada, *Elvira Salgado*, quien es la editora de Academia, Revista Latinoamericana de Administración, publicación de Cladea y que la Facultad de Administración tiene a su cargo desde 1998.

El profesor asistente *Roberto Gutiérrez* realizó presentaciones sobre generación de valor social y valor económico en el II Coloquio del Social Enterprise Knowledge Network en Boston, el 1 de agosto; en la III Conferencia Iberoamericana de Responsabilidad Social de la Empresa en Santiago de Chile el 26 de septiembre; y en el III Congreso de la Comisión de Integración Energética Regional en Medellín, el 4 de octubre. Además, el profesor Gutiérrez coordinó un taller de Aprendizaje Centrado en los Participantes y Moderadores (ACPM), el 20 de agosto, en Bogotá, ofrecido para la Cátedra Transparencia por Colombia.

### RECONOCIMIENTO

El 16 de septiembre, con motivo de la celebración de los cincuenta años de la fundación de Uniandinos, se entregó una condecoración a cinco profesores como "Profesor Destacado del Cincuentenario". Dos de estas condecoraciones fueron entregadas a profesores titulares de la Facultad, *Javier Serrano* y *Luis Enrique Orozco*. Se entregaron por la alta calidad docente, la ejemplar consagración a la Institución, la investigación dentro de la entidad, el reconocimiento de sus alumnos y de la institución como profesores inspiradores y modelos a seguir.

### NUEVA VINCULACIÓN

Se vinculó *Margarita Canal*, como profesora de planta del área de organizaciones, desde el 20 de julio. La profesora Canal es psicóloga y especialista en resolución de conflictos de la Pontificia Universidad Javeriana y sicoanalista del Instituto Colombiano de Psicoanálisis. Su área de interés es negociación y resolución de conflictos.



## REUNIÓN DE PROFESORES

Cuarenta y ocho profesores y ocho directores de programa, convocados por la decanatura de la Facultad, se reunieron durante 3 días (octubre 2-4 de 2005) en Anapoima con el propósito de discutir el plan estratégico de la Facultad para los próximos cinco años. Entre los temas principales se analizaron el futuro de los programas académicos y del Centro de Educación Ejecutiva, los centros y proyectos de la Facultad, las relaciones con las organizaciones y la internacionalización.

La reunión inició con una presentación de *María Lorena Gutiérrez*, decana, sobre la Facultad de Administración 2000 - 2005 – “La Facultad en Cifras” - y concluyó con un ejercicio de compromiso personal de cada uno de los participantes hacia el fortalecimiento de alguno de los objetivos estratégicos de la Facultad definidos a lo largo de la reunión.

# ESCUELA DE POSGRADOS

## MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN EJECUTIVO

La promoción 2003-2005 del MBA Ejecutivo realizó un viaje a China entre el 9 y el 24 de septiembre. En el programa académico contaron con el apoyo de Shanghai Maritime University y visitaron las ciudades de Shanghai, Beijing, Xian y Hong Kong. Por su ambición e impacto, este viaje internacional de estudio señala una nueva etapa en la trayectoria del EMBA.



Para compartir los resultados de este viaje internacional de estudio organizaron una reunión el 6 de octubre con la Comunidad de alumnos y exalumnos de todas las promociones del EMBA. Además, en esta reunión se dio la bienvenida a los estudiantes de la promoción 2005-2007, quienes iniciaron sus clases con la semana en residencia en Paipa, el 9 de octubre.

CONTINUA EN LA PÁGINA 10



-IN MEMORIAM-

## ANDRÉS ROBLEDO ANZOLA

Andrés nació en Bogotá, el 13 de septiembre de 1946. Hizo sus estudios de primaria en el colegio Nueva Granada y se graduó en el Gimnasio Campestre en 1964. Era Ingeniero Industrial, graduado en 1978, de la Universidad de los Andes; obtuvo un MBA en la Universidad de McGill en 1980, y fue el primer profesor de la Facultad –de los participantes en el grupo de formación doctoral con la Universidad de Tulane– en obtener su grado de doctor en diciembre de 2002. En mayo del 2003 recibió su diploma en la ceremonia de graduación y de ese día reproducimos una foto.

Antes de ingresar como profesor de la Facultad, en 1986, trabajó en Almaguaya, en el Banco de Bogotá, en la Corporación Financiera Popular, en la Universidad del Rosario, el Círculo de Obreros (después Fundación Social) y en Printer Colombiana S.A. Durante sus años en la Facultad ocupó diversos cargos administrativos: director del programa de Alta Gerencia, del de Desarrollo Gerencial, del área de Finanzas y de Organizaciones, y del curso PMDP (Production Management Development Program) de Coca-Cola para

América Latina. Ya siendo profesor de la Facultad, en la década de los noventa, fue conferencista y asesor del Banco Mundial de la Mujer.

Andrés fue un profesor particular: habiéndose iniciado en el área de finanzas, en la que dictó Costos y Presupuestos, Teoría Financiera, Evaluación de Proyectos, se pasó al área de organizaciones, con la decisión de hacer su doctorado en Comportamiento Organizacional. En sus últimos años dictó Organizaciones, Comportamiento Organizacional y Taller de Liderazgo, y fue profesor visitante para el curso de Liderazgo en el programa MBA Profesional de la A. B: Freeman School of Business de la Universidad de Tulane.

Escribió dos libros, uno en cada área a las que se dedicó: Gestión financiera bajo inflación, Editorial Tercer Mundo y Ediciones Uniandes, Bogotá, 1992, y La sapiencia del Homo Sapiens, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración, Bogotá, 2003. Del estudio fotográfico que se tomó para la solapa del mismo, copiamos una fotografía.



*Andrés... hoy me recreo en un paisaje infinito de recuerdos lindos que tú, otros amigos y yo, fuimos pintando a través del tiempo que pasamos en nuestra universidad. Evoco con alegría de estudiante espacios compartidos como el Audubon Park, las residencias de Aaron, la biblioteca, los salones y la cafetería de Tulane, las calles, bares y restaurantes del French Quarter, la Candelaria, Mauros y otros lugares. Estos fueron los escenarios obligados que dieron origen a tertulias no concluidas, celebraciones y rumbas con licor que duraron hasta el amanecer. Mi agradecimiento a todos tus aportes lo dejé consignado en el merecido reconocimiento que te hice en mi tesis doctoral. Hoy no me acostumbro al silencio triste de tu ausencia, y por eso, y ensimismado en mis recuerdos, te seguiré diciendo adiós querido amigo...*

Gabriel Pérez Cifuentes





Cuando pienso en Andrés, pienso en los veranos de Nueva Orleans, en su pinta de estudiante "maduro", bermudas, escaso pelo pero largo, camiseta de algodón, gorra de golfista, bicicleta, morral con los libros y los papers del doctorado. Recordamos juntos la experiencia del doctorado en comportamiento organizacional en Tulane, como estudiantes bien adultos, y me enriquecí enormemente de haber compartido apartamento de estudiantes con él y con nuestro colega y amigo Gabriel Pérez.

Guardo recuerdos imborrables de Andrés, de nuestras tertulias con las que agotábamos las hirvientes noches de Nueva Orleans, discusiones en las que siempre salía con algo inteligente, con un punto de vista diferente, un acertijo o simplemente una anécdota, cuando discutíamos si las ciencias sociales se hicieron para mejorar al hombre y cómo se podría lograr tan utópica meta.

Nuestra convivencia como estudiantes fue algo especial. Poco sabía de cocinar o de arreglos domésticos pero siempre se adaptó fácilmente a las distintas circunstancias y situaciones que nos tocó convivir y siempre lo hizo con humor, entusiasmo y dando aportes en los que descollaba su inteligencia e ingenio. Su gran ingenio e inteligencia quedaron plasmados en su tema de disertación. Se inspiró en su propia observación durante muchos años de cómo se comportan los jugadores del "bridge", juego en el que era un verdadero maestro, ante el riesgo, la incertidumbre y la toma de decisiones.

Ahora que el Katrina ha arruinado a Nueva Orleans y que Andrés ya no está con nosotros, siento una gran nostalgia...

Eduardo Wills

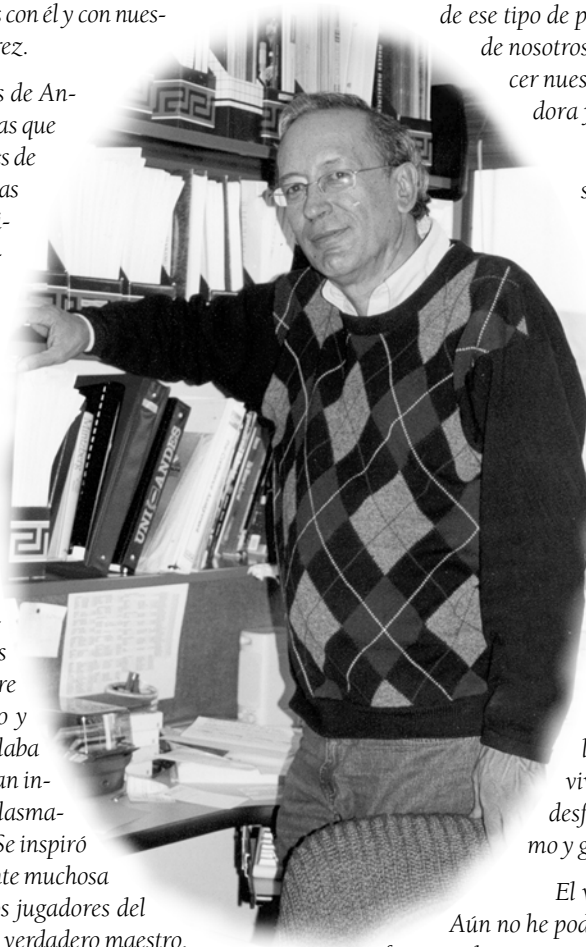
Compartí más de 30 años de amistad con Andrés, y a través de esa maravillosa experiencia pude constatar ese espléndido ser humano que fue durante toda su vida en este mundo. Fue de ese tipo de personas que quisiéramos tener cerca de nosotros con mucha más frecuencia para hacer nuestra vida más grata, plena, enriquecedora y feliz.

Amigo de sus amigos sin tacha y sin límites. De una Inteligencia superior de la cual quisimos nutrirnos no solamente sus amigos, sino su familia, sus discípulos, sus colegas, y las instituciones a las cuales estuvo vinculado, en especial de su Universidad de los Andes y sus amigos de allí, quienes en forma cariñosa y generosa lo acompañaron hasta su último día. Capaz, honrado, cordial, profundo en sus ideas y convicciones y del más fino humor bogotano. Prudente y equilibrado como el que más.

Tuve la dicha de conocerlo muy de cerca, y en esta última etapa de su vida pude observar como luchó con la más genuina esperanza por seguir viviendo. Esto, lo llevó a entregarse sin desfallecer con tesón, paciencia, estoicismo y gran disciplina.

El vacío que me deja Andrés es infinito. Aún no he podido volver a todos aquellos sitios que frecuentábamos a compartir nuestra vida. Cada momento está presente en mí, hasta en las preguntas más elementales que nos hacíamos que orientaban nuestra cotidianidad. Hoy, estoy seguro que está en la presencia de Dios, iluminándonos, acompañándonos y, en este momento, dándonos mucha fortaleza pues ya sabe de la máxima tristeza lo que experimentamos, cuando un íntimo amigo como él se nos va.

Bernardo Gaitán Quijano



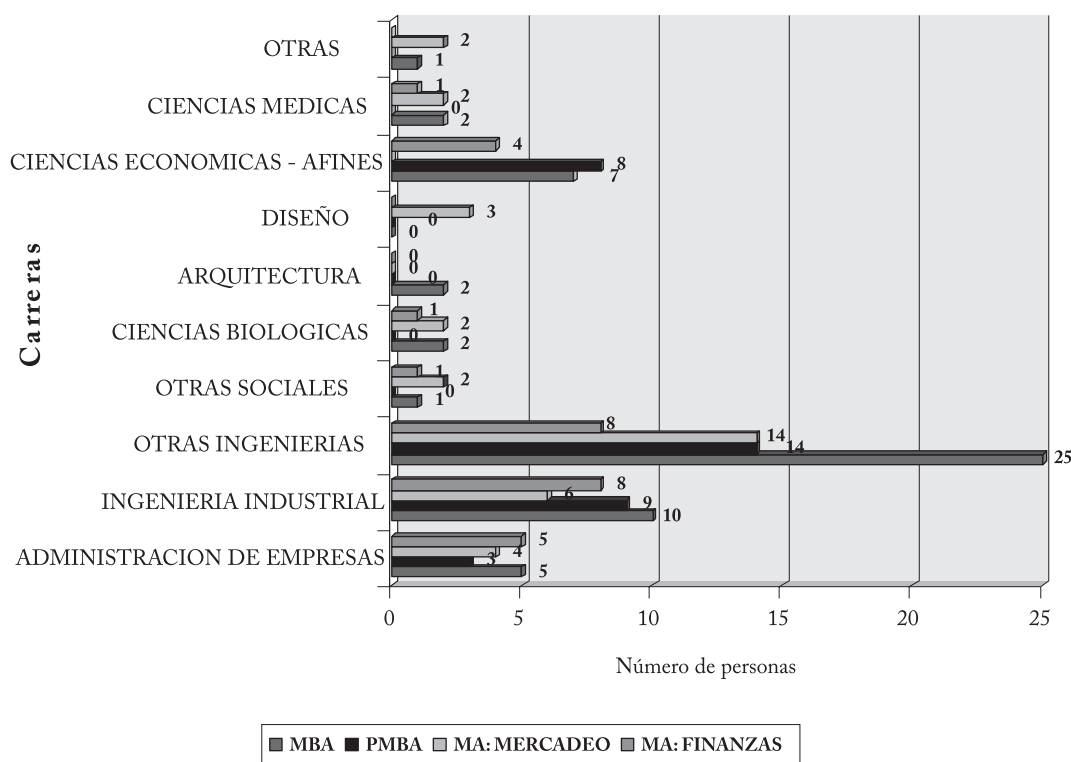
## MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

En el segundo semestre se matricularon 151 aspirantes al Magíster en Administración, de los cuales 54 ingresaron al tiempo completo, 34 al profesional, 35 a la concentración en mercadeo y 28 a la concentración en finanzas. En los siguientes cuadros se muestran algunas estadísticas del grupo.

Cuadro no. 1: Integrantes por género y edad promedio

	MBA	PMBA	MA: Mercadeo	MA: Finanzas
Femenino	17	15	16	6
Masculino	37	19	19	22
Edad promedio	27	29	30	31

Cuadro no. 2: Integrantes según formación de pregrado



De otro lado, el 26 de octubre se efectuó la ceremonia de clausura del Magíster en Administración en sus modalidades: MBA Tiempo Completo, PMBA, Magíster en Administración: Finanzas; Magíster en Administración: Mercadeo; y Magíster en Administración: Gestión Pública.



# CENTRO DE EDUCACIÓN EJECUTIVA

## ALTA GERENCIA

La cuarta promoción del programa Alta Gerencia, Medellín, recibió el certificado del programa el 11 de agosto. Al acto asistieron Angela María Londoño, directora del programa y Carlos Felipe Londoño, rector de la Escuela de Ingeniería de Antioquia. De los 32 participantes 12 son mujeres y 20 hombres.

Jorge Alberto Arango Monsalve  
Juan Bernardo Arenas Mejía  
John Henry Betancourt Becerra  
Clara Inés Botello Duarte  
Fray Argiro Carmona Agudelo  
María Cristina Castro Jaramillo  
Manuel Alberto Celedón Mejía  
Carlos Ignacio Correa Valencia  
Carlos Alberto Estrada Bonnet  
Lina María García Restrepo  
Juan David Gaviria Trujillo

Hernando Gómez Botero  
Luis Bernardo Gómez Robledo  
Nora Elena González Cardona  
John Fernando Jaramillo Villegas  
Martha Elena Jiménez Jaramillo  
Néstor Fernando Marín Atehortúa  
Verónica Navarro Canney  
Angela María Ocampo Carmona  
Jorge Iván Otalvaro Tobón  
Santiago Palacio González  
Angel Pablo Pérez Álvarez

Carlos Alberto Polling Barreneche  
Silvia Rosa Tobón Henao  
Juan Fernando Upegui Fernández  
Emma Margarita María Uribe Jiménez  
Gabriel Jaime Vásquez Escobar  
Ana Eugenia Velásquez Manes  
Luis Fernando Villa Gutiérrez  
Claudia Villa Mejía  
Diana Lucía Zuluaga Arcila  
Carlos Mario Zapata Serna

De otro parte, la promoción 51 del Programa en Bogotá inició actividades el 17 de septiembre, con la participación de 21 ejecutivos: 9 mujeres y 12 hombres. El promedio de edad es 36 años.

## PRESIDENTES DE EMPRESA



*De izquierda a derecha: Eduardo Robayo, Adrianus Koetsenruijter y Joaquin Roy*

El Programa de Presidentes de Empresa organizó una sesión sobre Europa, Situación, Perspectivas e Impacto en Colombia, el 3 de Agosto, en la cual se analizó la relación actual Europa - Colombia con sus aspectos positivos y negativos, contando para ello con la experiencia y conocimiento de los siguientes especialistas extranjeros y colombianos: Joaquin Roy, Catedrático Jean Monnet y director del Centro de la Unión Europea de la Univer-

sidad de Miami; Tomás Uribe Mosquera, ex-Director General, Secretaria General Comunidad Andina; Adrianus Koetsenruijter, Embajador - Jefe de la Delegación de la Comisión Europea para Colombia y Ecuador; Camilo Reyes, Viceministro, Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia y el profesor Román Ortiz, director de la Maestría en Ciencia Política de la Universidad de los Andes y experto en temas de seguridad.



# UNA VISIÓN GLOBAL DE LOS JUEGOS DE NEGOCIOS

Por: Luz Elena Orozco, profesora asistente

Los juegos, utilizados como metodologías de aprendizaje, hacen parte de la orientación constructivista de la educación, donde el conocimiento es logrado por los estudiantes a través de su participación activa e interacción social en la dinámica de una situación determinada (Lainema y Makkoen, 2003). El aprendizaje es logrado al administrar y tomar decisiones sobre un mundo actual, cuyo estado es consecuencia de la actuación previa de los mismos jugadores.

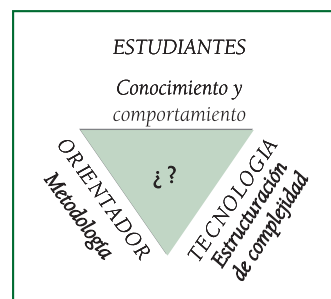
Pero los juegos de negocios, cuyo fin último es afianzar la capacidad para la toma de decisiones, requieren también un soporte de conocimientos que tradicionalmente son transmitidos de instructor/profesor a estudiante. Sin este conocimiento el alcance al construir uno nuevo sería bastante limitado.

La historia de los juegos administrativos es relativamente corta y hoy en día está ampliamente soportada en el desarrollo de las TICs (tecnología de información y comunicaciones) [Pivec, 2003]. De acuerdo con Greenlaw, Herron y Rawdon (1963), los primeros métodos se remontan a la mitad de la década de los cincuenta, donde el método de desempeño de papeles fue utilizado en múltiples formas en el adiestramiento de directores de empresa. Algunos desarrollos posteriores se centraron alrededor de técnicas que permitían al estudiante ser parte de un problema hipotético y de su solución. Aquí, la solución de la situación era única en el tiempo y partía del conocimiento de cierta información del entorno, proveída por el administrador del juego o a partir de discusiones al interior del grupo. Las técnicas más representativas en estos desarrollos fueron el problema Inbasquet<sup>1</sup> (en inglés), el proceso de incidentes<sup>2</sup> y Operación Suburbia<sup>3</sup>.

Otros desarrollos se enfocaron en la construcción de un ambiente simulado con base en relaciones matemáticas que determinaban los resultados de las decisiones tomadas. En estos últimos es de resaltar que la toma de decisiones se observó como un proceso que constaba de varias de ellas a través del tiempo, incidiendo por supuesto cada una en la siguiente. Aunque el primer juego para manejo de inventarios fue el Monopologs, su enfoque militar hace que el Top Management Decision Simulation, desarrollado por la American Management Association en 1957, sea el que se considera realmente el primer juego de negocios. Desde entonces, una gran variedad de 'juegos' comenzó a ser producida y utilizada en el medio académico. Business Strategy Game, Markstrat, Realgame, Top Management Game, Intopia, Financial Game, Brand Maps entre otros, son algunos de los desarrollos más conocidos hoy en día.

## COMPONENTES ESENCIALES

La experiencia propia muestra que el alcance de los juegos administrativos en la formación de estudiantes, depende de una amplia gama de factores interrelacionados y que difícilmente se distinguen unos de otros: metodología, tecnologías de información, disponibilidad y background de los estudiantes.



1 Cada estudiante o individuo se enfrenta a una situación de trabajo hipotética, en donde su papel es el de director de empresa y como tal debe tomar decisiones sobre una docena de comunicaciones que encuentra diariamente en su correo.

2 Se desarrolla alrededor de un caso de arbitraje en problemas de trabajo, teniendo cada estudiante un periodo de tiempo para lograr más información sobre el mismo y posterior a este, se compromete con un curso de acción a seguir para la solución de la situación.

3 Centra la atención sobre las decisiones de grupo y permite la interacción de competencia y negociaciones entre equipos. Cada uno de cinco grupos es propietario de una combinación de terreno que en conjunto componen un total de 16 lotes. A cada grupo se le da una meta u objetivo diferente que se logra con la obtención de lotes de otras compañías. Después de un tiempo de negociación, se discuten los planes.



Las TIs (tecnología de información) soportan la complejidad y la rapidez de su administración. Pero también, buena parte de las metas de aprendizaje que se esperan lograr con un juego de negocios son facilitadas o inhibidas por la TI. Es así como TIs que se basen en elaborados modelos probabilísticos de demanda podrían enfocarse hacia la toma de decisiones basadas en la administración del riesgo, TIs que promuevan la interrelación entre equipos favorecerán la inclusión de estrategias de negociación y comportamiento organizacional, y TIs con elementos de administración financiera y del mercado financiero promoverán estrategias que busquen el fortalecimiento y la salud financiera de las empresas construidas por los equipos.

El rol del orientador es decisivo en el norte que tomará el juego y en la dinámica del aprendizaje que se pretenda. La imparcialidad es una premisa, pero la orientación a los jugadores debe ser una estrategia. Limitar la orientación a las reglas del juego genera menos motivación que cuando se ofrece retroalimentación sobre la actuación de los jugadores y sus decisiones. Sin embargo, la retroalimentación puede ir un poco más allá y cuando de gerenciar y administrar un negocio se trata, el ámbito es bastante amplio: elementos a fortalecer, posibilidades que el entorno ofrece, metas, trabajo de equipo, ética de las negociaciones, bases teóricas que soportan el juego y que aún no se dominan, entre otros.

No menos importante que el anterior, es el papel de conocer el rol que cada jugador (equipo) desempeña de forma dinámica durante el juego y el engranaje completo. De ello deriva parte del sendero a seguir, el cual se da a través de un conjunto de posibilidades que se abren en la medida que la dinámica lo requiere o lo permite.

El background y el conocimiento de los estudiantes participa en dos ámbitos: frente a los competidores y al interior del equipo de trabajo. Es desde aquí donde se da el aporte al comportamiento organizacional: el manejo de las relaciones, las emociones y los sentimientos, la amistad vs el trabajo, los resultados individuales y grupales.

Frente a los competidores cada equipo aporta su estrategia y la coherencia de su accionar con ella. Al interior de los equipos, cada estudiante aporta su interés en trabajar en equipo y la capacidad de hacerlo. También, sus conocimientos y habilidades, sobre los que recae finalmente su responsabilidad.

Lo que hace interesante el juego.

Algunos autores (Baranauskas, 1999; Carson, 1969; Johnston, 1993; Malone, 1981; Thornton, 1990, entre otros) han filtrado desde distintas perspectivas, aquellos

elementos que motivan a jugar un juego. Para los juegos administrativos o de negocios, se destacan los siguientes:

- La existencia de al menos una meta que se logra a través de la competencia y de la interacción es uno de ellos. En los juegos administrativos es común la creación y la supervivencia o el crecimiento de una empresa como objetivo claramente establecido. Pero dicha meta se vuelve realmente retadora cuando para lograrla se requiere de otros equipos que finalmente están en competencia por ella también.
- Un segundo elemento se basa en la disyuntiva entre realidad y semi-realidad (contextos menos conocidos por los estudiantes). Los juegos de negocios buscan enfrentar a un jugador a situaciones cercanas a la vida real, la mayor similitud con ella tiene relación directa con el sentimiento de seguridad y control, en tanto que una realidad menos semejante permite una visión menos rígida que fortalece la capacidad de entender y ajustarse a entornos diversos. No obstante, en cualquier espacio de movimiento entre la realidad y la semirealidad la existencia de reglas claras y comunes de-

finiendo el espacio de interacción de los jugadores, cumple excelentemente el papel de limitar el espacio de actuación, buscando enfocarse sobre la aplicación de conocimientos específicos y desarrollar decisiones certeras a partir de ellos.

- Complejidad, simplicidad y enfoque se determinan desde los mismos propósitos de la simulación. Una simulación compleja que tenga involucrada diversas temáticas, requiere un mayor

tiempo para ser comprendida y administrada, y para lograr objetivos mínimos de aprendizaje. Podría pensarse que la inexistencia de límites en el tiempo permitiría una complejidad extrema mediante la cual todas las temáticas pudieran ser retomadas, pero la temática y el entorno se convierten solo en la máscara de un fin último, cual es la actuación de las personas y de los equipos.

Aunque la complejidad no permite un control total de los detalles de los elementos del juego, un entorno sencillo acorta el reto y las expectativas de los jugadores.

- El riesgo y la incertidumbre, al igual que en la vida real siempre asumidos en pro de un beneficio futuro, motivan a una estructuración para la toma de decisiones y al enfoque que estas han de tener. Es desde esta estructuración que se espera (y se da en la mayoría de casos) la aplicación integral de conocimientos previos.

En la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes, los juegos hacen parte de los programas de pregrado y MBA desde sus inicios, en la década de los

En la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes, los juegos hacen parte de los programas de pregrado y MBA desde sus inicios, en la década de los setenta.



setenta. Una de las herramientas que se utiliza hoy en día tuvo su origen en "THE BUSINESS MANAGEMENT LABORATORY" escrito por Ronald L. Jensen y David J. Cherrington de las universidades de Emory (Atlanta) y Brigham Young (Utah) [Pinilla, 2005]<sup>4</sup>. Su robustecimiento desde 1986 ha sido una tarea acometida por el profesor Vicente Pinilla destacando en este proceso la inclusión de una Compañía de Financiamiento Comercial, elementos de perecibilidad en los artículos, y la posibilidad de trabajar en dos países y asignar recursos. Metodológicamente también se han dado innovaciones, aunque no todas se hayan reunidas en un solo juego a la vez: en la integración de las juntas directivas, en la metodología de evaluación, en el seguimiento a los equipos y en el uso de herramientas administrativas para fortalecer el aprendizaje y la toma de decisiones. La otra herramienta que se utiliza es Intopia<sup>5</sup>.

La expectativa de los estudiantes, de pregrado principalmente, sobre el juego gerencial es bastante alta. Desde uno o dos semestres antes de tomar el curso, se especula sobre los equi-

La expectativa de los estudiantes, de pregrado principalmente, sobre el juego gerencial es bastante alta. Desde uno o dos semestres antes de tomar el curso, se especula sobre los equipos que se formarán y la estrategia para ganar el juego.

pos que se formarán y la estrategia para ganar el juego. Sin embargo, cuando se ven enfrentados a éste, aunque la expectativa va en crecimiento al querer cada vez más ser una parte importante del engranaje del juego, la utilización integral de

buna parte de los conocimientos adquiridos realmente supera la expectativa inicial que al respecto se tenía. Elementos de mercadeo, de finanzas, de costos, de estrategia, de administración de recursos humanos, de contabilidad se conjugan y lo hacen un juego verdaderamente enriquecedor y enriquecido a su vez con la retroalimentación que ofrecen finalmente los estudiantes. Elementos como compromiso, entendimiento de las reglas, selección adecuada del grupo, creatividad, orientación y seguimiento, estrategia, manejo del riesgo, seriedad desde el comienzo, trabajo en equipo, tolerancia,

entre otros, son mostrados como importantes una y otra vez por los estudiantes.

Aunque varios retos se constituyen día a día alrededor del juego gerencial, el principal de ellos es la integración y la capitalización de toda la experiencia alcanzada hasta el momento por los distintos profesores y bajo distintas metodologías y herramientas.

## REFERENCIAS

Baranauskas, M., Neto, N., & Borges, M. (1999). Learning at work through a multi-user synchronous simulation game. PEG'99 Conference, University of Exeter.

Carson, J.R. (1969). Business games: A technique for teaching decision making. En Graham Robert, Business games handbook. American Management Association Inc. 39 - 41.

Greenlaw, P. S., Herron, L. W., y Rawdon, R. H., (1963). Simulación mercantil en la educación industrial y universitaria, Herrero Hermanos Sucesores, S.A. Editores Mexico.

Johnston, R.T., y de Felix, W. (1993). Learning from video games. Computer in the Schools, vol 9.199-233.

Malone, T.W. (1981). What makes computer games fun? Byte, 6(12), 258-277.

Pinilla, Vicente. (2005). Manual para Juego Gerencial. Facultad de Administración, Universidad de Los Andes.

Pivec, M., Dziabenko, O., & Schinnerl, I. Aspects of Game-Based Learning. [http://www.unigame.net/html/I-Know\\_GBL-2704.pdf](http://www.unigame.net/html/I-Know_GBL-2704.pdf). Febrero de 2005

Thornton G.C., & Cleveland, J.N. (1990). Developing managerial talent through simulation. American Psychologist, 45, 190-199.

4 Pinilla, Vicente. (2005). Manual para Juego Gerencial. Facultad de Administración, Universidad de Los Andes.

5 Creado por H. B. Thorelli de la Universidad de Indiana, R. L. Graves de la Universidad de Chicago y J. C. López de la Pontificia Universidad Católica de Chile



# PUBLICACIONES

## Libro

*Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil.* Roberto Gutiérrez con James Austin, Ezequiel Reficco et alii, BID, 2005.

## Capítulo en Libro

**Carlos Dávila**, "¿Terratenientes parásitos, negociantes o empresarios diversificados? Estrategias de diversificación empresarial en cinco regiones colombianas, 1880-1930", en C.I.E.C.A., *Avances en investigación económica, administrativa y contable*, Medellín, Sello Editorial Universidad de Medellín, 2005, pp. 225-258.

**Carlos Dávila**, "Prólogo" a Carlos Mario Durango (2005), *Fundamentación epistemológica de los estudios organizacionales*, Medellín, Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, pp. 9-11.

**Carlos Dávila** con 41 autores de Peter B. Smith, Mark F. Peterson et al, "Demographic Effects on the Use of Vertical Sources of Guidance by Managers in Widely Differing Cultural Contexts", *International Journal of Cross Cultural Management*, 2005, Vol 5 (1): 5-26.

**Roberto Gutiérrez**, "Corporate Social Responsibility in Latin America: An Overview of Its Characteristics and Effects on Local Communities" con Audra Jones en *Corporate Social Responsibility in the Promotion of Social Development: Experiences from Asia and Latin America*, editado por Manuel E. Contreras, BID, 2004.

## Book Review

**Carlos Dávila**, reseña de "Business Politics and the State in Twentieth-Century Latin America" de Ben Ross Schneider, Cambridge University Press, New York (2004) en *Enterprise & Society*, vol 6, No.3, September 2005, pp.: 510-512.

## Monografías

### Serie Mejores Proyectos de Grado

#### No. 86

*Internacionalización ¿Estrategia de sostenibilidad?*

Sandra del Pilar Narvárez Castillo y Fernando Rodríguez Lugo.

Asesor: Jorge Hernán Cárdenas Santa María





**No. 87**

*Determinantes del desempeño de los hospitales públicos después de su transformación en empresas sociales del Estado (El caso de dos hospitales del Distrito Capital)*

Martha Lucía Mendoza Moreno. Asesor: Francisco Azuero Zuñiga



**No. 88**

*Factores clave de éxito para la diferenciación del café colombiano*

Carolina Murgueitio Escobar y Diego Sandoval Peralta.

Asesor: Óscar Armando Pardo Aragón

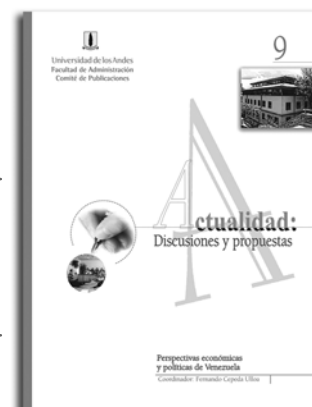
Actualidad: Discusiones y propuestas



**No. 8**

El proceso de paz.

Moderador: Fernando Cepeda Ulloa



**No. 9**

Perspectivas económicas y políticas de Venezuela.

Moderador: Fernando Cepeda Ulloa

