



**INDICADORES DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN  
PARA PYMES:**

**PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DOCUMENTAL**

**ISABEL CRISTINA AHUMADA ESTRADA  
JUAN CARLOS SUAREZ CARVAJAL**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el  
título de Administrador de Empresa**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS.  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ  
2013**



## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D. C., 10 de Junio de 2013.



## AGRADECIMIENTOS:

Agradezco inmensamente a Dios por permitirme culminar este logro en mi vida, a mis Hijos y Esposo por el tiempo que me permitieron tener en el desarrollo de mi carrera a mis Padres y Hermanos por darme fuerzas para seguir con este propósito cuando sentía que no lo iba a lograr, a mi empresa por su apoyo económico

ISABEL CRISTINA AHUMADA ESTRADA

Sé que existe un ser supremo, y le doy gracias por haber iluminado el camino para culminar mis estudios, que me dio fuerza y sabiduría en los momentos más difíciles que tuve durante dicho proceso, y ese ser supremo es Dios.

Les doy gracias a mi esposa a mis hijos que tuvieron la paciencia de sacrificar su tiempo el cual no pude dedicarles, y que hoy se ve reflejado en la culminación de mi carrera.

Le doy gracias a mi madre a mis hermanos que siempre estuvieron apoyándome y animándome para que no desfallecerá para que culminara mis estudios.

Le doy gracias a todos aquellos profesores de la Universidad E.A.N que confiaron en mí, que podía terminar mi carrera.

JUAN CARLOS SUAREZ CARVAJAL



## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	10
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2. OBJETIVOS .....	18
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
3. JUSTIFICACIÓN .....	19
4. MARCO TEÓRICO .....	20
4.1. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN .....	20
4.2. LA GESTIÓN DOCUMENTAL.....	22
4.2.1. Memoria Institucional.....	24
4.2.2. El Repositorio Como Herramienta Para La Memoria Organizacional ...	24
4.3. PYMES .....	28
4.4. PROPUESTAS TEÓRICAS DE INDICADORES DE GESTIÓN .....	30
4.4.1. Los KPI. ....	31
4.4.2. Balanced Scorecard. ....	31
5. METODOLOGÍA.....	35
6. FACTORES CRÍTICOS DE LAS COMUNICACIONES Y LA INFORMACIÓN	
37	
6.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES .....	37



6.2. LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LAS EMPRESAS .....	41
6.3. PROPUESTA DE INDICADORES PARA GESTIÓN DOCUMENTAL .....	45
6.4. PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN .....	50
7. CONCLUSIONES .....	52
8. RECOMENDACIONES .....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	56



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz de variables y descriptores .....	34
Tabla 2 Distribución del ingreso por grupos de interés .....	42
Tabla 3. Propuesta de indicadores a tener en cuenta con los Grupos de Interés ..	43
Tabla 4. Propuesta de indicadores para gestión documental.....	47
Tabla 5. Procedimiento de utilización. ....	51



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. La empresa y sus grupos de interés .....	41



## RESUMEN

El presente trabajo presenta una propuesta orientada a la identificación de indicadores que permitan evaluar la gestión de las Pymes en relación con la información y la comunicación para generar memoria en la empresa. La propuesta parte de los modelos propuestos desde la teoría y la identificación de características de cada uno de los stakeholders, y de las preguntas que la empresa debe hacerse respecto de las características de la información y la comunicación que debe mantener con cada uno de ellos.

Para la elaboración de la propuesta, se hace en primer lugar una revisión de la literatura relacionada con los KPI (Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño) y el Balanced Scorecard, como bases teóricas necesarias para la propuesta de indicadores en general. Se analiza además la gestión de comunicación e información en general y se presenta una caracterización de las PYME, a fin de tener un marco de referencia a partir del cual se proponen los indicadores base que generan valor a las organizaciones y sus grupos de interés.

**Palabras claves:** indicadores de gestión, conocimiento, comunicación, información, memoria Pymes.





## ABSTRACT

This paper presents a proposal of identifying indicators to assess the management of SMEs about information and communication to generate memory in companies. The proposal builds on the proposed models from theory and identifying characteristics of each of the stakeholders, and the questions that the company should question itself about the characteristics of the information and communication to keep each of them.

For this proposal, a literature review related to the KPIs (Key Performance Indicators) and the Balanced Scorecard was done as a necessary theoretical basis to propose indicators in general. It also analyzes the communication and information management in general and a characterization of SME, in order to have a framework from which key indicators that generate value for organizations and their stakeholders were proposed.

**Key words:** management indicators, communication, information, memory, SME.

## INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de hacer empresas más eficientes y eficaces manteniendo el control en las organizaciones, los indicadores de gestión empresarial permiten medir, conocer y analizar los resultados de esta labor, convirtiéndose en el mecanismo más eficaz y menos costoso para saber hacia dónde va una empresa; sobre el tema se ha escrito ampliamente y se han desarrollado diferentes mecanismos y estrategias para diseñar, implantar y hacer seguimiento a los indicadores, incluyendo dentro de esos desarrollo conceptos como los KPI (Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño) y el Balanced Scorecard. De acuerdo con Stock y Lambert (Sotck & Lambert, 2000), el éxito competitivo de las organizaciones no se logra por casualidad y solo en la medida en que se midan los factores claves de la organización, se puede hacer que ésta mejore sus resultados de manera consistente con lo que le está demandando el mercado. En el contexto colombiano, de acuerdo con Ruiz (2013), el asunto es de tal importancia que en gran parte determinados por Tratados de Libre Comercio (TLC) los procesos de gestión documental eficientes resultan indispensables para poder conseguir socios y contratos en los demás países.

El trabajo consta de ocho capítulos; en los dos primeros se precisa la identificación y la formulación del problema de investigación y se formulan los correspondientes objetivos. En el tercer capítulo se explica cuál es el impacto que los indicadores para medir la gestión de la comunicación y la información pueden tener en una empresa, con lo cual se pasa en el siguiente capítulo al desarrollo del marco teórico sobre el concepto de gestión de la comunicación y la información, la gestión documental, indicadores de gestión y el repositorio como herramienta para la construcción de la memoria organizacional.



Los factores críticos de la comunicación y de la información son identificados en el capítulo sexto, en el que además se describen las características que deben reunir los indicadores y las características de los diferentes grupos de interés de las empresas. Los dos últimos capítulos presentan las conclusiones y las recomendaciones del trabajo.

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En una sociedad caracterizada por la competencia entre las empresas que ofrecen un mismo producto o servicio o sus sustitutos, se ha vuelto cada vez más necesario el empleo de indicadores que permitan controlar la evolución general de las organizaciones y de las áreas que las integran. Los indicadores sirven para evaluar el logro y el cumplimiento de la misión, los objetivos, las metas, los programas o las políticas de un determinado proceso o estrategia; se trata por lo tanto de información que agrega valor y no simplemente de datos, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras y que carecen de sentido a no ser que estén ligadas a contextos para su análisis. Por su parte “la información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados, puede mostrar un fenómeno y da sentido a una situación en particular” (DANE, 2012, pág. 13).

De acuerdo con la anterior definición, el logro y el cumplimiento de la misión, los objetivos, las metas, los programas o las políticas de un determinado proceso o estrategia, genera beneficio a las entidades como los siguientes descritos por (Armijo, 2011)

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
  
- Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes

tareas, etc.

- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios: eliminar tareas innecesarias o repetitivas, tramites excesivos o se definan los antecedentes para reformulaciones organizacionales.
- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.
- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales (Armijo, 2011).

En este contexto de optimización de la gestión empresarial, debe considerarse el Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones de la Universidad EAN (MMGO) que constituye una herramienta para la administración de empresas con un análisis situacional. Este modelo identifica actividades que deben tenerse en cuenta para conformar rutas de cambio, mejoramiento y modernización en las organizaciones. El MMGO permite establecer sistemáticamente las prioridades para los proyectos de modernización y propone descriptores para las actividades y los elementos con los que debe contar la empresa, definiendo las rutas que permiten optimizar dichos elementos claves (Pérez, 2009). En el MMGO se

entiende la gestión de la información como algo en lo que se avanza por medio de estadios, en los cuales se espera que la empresa sea no solo gestora de información, sino del conocimiento para identificar la innovación. Esto supone, entonces, que la empresa investigue, por ejemplo, para agregar conocimiento, lo cual no necesariamente sucede en todas las empresas y menos aún en las más pequeñas.

Partiendo de la interpretación de indicadores, de sus beneficios y del planteamiento del modelo MMGO para realizar el análisis situacional en las Pymes, y de acuerdo con la investigación desarrollado por las docentes Investigadoras Magaly Bustos Coral y Adriana Cuevas Arias (2012) para el componente de la comunicación e información, se desarrolla una revisión crítica en bases de datos de publicaciones relacionadas con los indicadores de gestión de los procesos de información y las comunicación empresarial, incluyendo entre otras el MMGO desarrollado en la EAN.

A pesar de la importancia de la gestión de la información y de las comunicaciones en la actividad de las empresas, usualmente los resultados de esa gestión no son considerados dentro de los instrumentos de medición y seguimiento que diseñan las empresas para vigilar el cumplimiento de sus resultados económicos o de satisfacción del cliente. Esta situación hace que en las publicaciones existentes sobre metodologías de diseño y administración de indicadores de gestión, sea notoria la limitación en la literatura en relación con el análisis teórico y metodológico orientado al diseño y la administración de los indicadores relacionados con la gestión de Información y Comunicación. Se revisaron bibliografías como el de la revista Imagen y comunicación donde se propone la construcción de indicadores pero solo enfocados en la comunicación. Los indicadores en la estrategia de comunicaciones permiten medir las acciones de comunicación dentro de la estrategia y los efectos de la estrategia de

comunicaciones. En comunicaciones básicamente se miden atributos, procesos, canales y metas. (Aguilera, 2012)

A esto se suma la revisión de bases de Internet de algunas Empresas en Colombia que publican sus indicadores de gestión y se encuentra que en general se construyen de acuerdo a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) enfocándose en la gestión Financiera, de los clientes, de los procesos Internos y de Formación y crecimiento.

Se trata de un tema bastante amplio, por lo que pretender abarcarlo todo con la suficiente profundidad, supera el alcance del presente trabajo; sin embargo, como parte fundamental de la gestión de la información y las comunicaciones nos interesa dentro del alcance de esta monografía, lo relacionado con la gestión documental y con la memoria institucional como elementos claves en la comunicación e información dentro de una empresa. La calidad, oportunidad, seguridad y confiabilidad de los procesos relacionados con la gestión de los documentos y con la construcción y la conservación de la memoria institucional constituyen el foco de este trabajo, dado que son múltiples las variables a considerar y que pueden afectar la calidad final de la comunicación y de la información involucrada en esos procesos. Adicionalmente se busca establecer que el esquema de prácticas que se desarrolle por parte de las Pymes debe guardar relación con el sistema de indicadores que se defina para el seguimiento de su gestión de comunicación e información, de manera que esos indicadores reflejen de manera confiable la realidad de lo que está sucediendo dentro de la empresa en materia de comunicación y de información a través del proceso de gestión documental para la conservación de la Memoria institucional.

La buena o mala calidad de la gestión que las empresas hagan de las comunicaciones y de la información tiene impacto en la calidad de todos los demás procesos; así por ejemplo, no puede esperarse que una empresa con fallas importantes en estos aspectos, obtenga buenos resultados económicos de manera sostenida o que sus clientes mantengan un nivel de satisfacción adecuado por un tiempo prolongado; de acuerdo con Gaitán (2007), esto es así debido a que se trata de procesos transversales a toda la organización. Muy por el contrario, si la comunicación y la información se administran inadecuadamente, los síntomas de ese desacierto se van a reflejar muy pronto en diferentes procesos, tal vez sin que la alta dirección de la empresa pueda identificar las verdaderas causas de malos resultados en otros campos, que en realidad son solo síntomas de fallas en la comunicación y en la administración de la información. Pensando en ello, el presente trabajo se propone contribuir a que las personas responsables de los resultados de las Pymes conozcan indicadores específicos para evaluar la gestión de sus empresas en materia de comunicación y de manejo de la información en el marco de la memoria empresarial.

El esquema para la creación de la memoria institucional a través de la gestión documental como parte de la gestión de la comunicación y la información se establece como indicadores orientados a la generación de valor de esta gestión en las Pymes. Cabe aclarar que la memoria institucional se constituye en base fundamental para que las empresas puedan progresar en todos los aspectos, dado que en ella se registran los aciertos y errores que la organización vive a lo largo de su proceso de evolución. Por ello, en la medida en que la empresa defina la manera en que va a administrar su memoria institucional, se define también la gestión que se hará en los procesos de información y comunicación.





El tema resulta especialmente importante si se tiene en cuenta que, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2012), más del 95% de las empresas que registradas en esa institución se clasifican como pequeñas o medianas.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Según la literatura existente sobre indicadores de gestión, surge la pregunta: ¿Qué indicadores contribuyen a apoyar el proceso de planificación de la gestión de comunicación e información orientada a la gestión documental para generar memoria institucional en las PYMES?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar una revisión crítica de la literatura relacionada con indicadores de gestión de la información y la comunicación en las PYMES, para identificar los indicadores base que permitan generar valor a las organizaciones y sus grupos interés.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 2.2.1. Hacer la revisión bibliográfica con el fin de Identificar propuestas teóricas de indicadores de la gestión de comunicación e información en Pymes.
- 2.2.2. Establecer los factores críticos de éxito que deben satisfacer las gestiones de comunicación e información de las PYME, a través de indicadores que generen valor a los grupos de interés en el ámbito empresarial.
- 2.2.3. Generar una propuesta con la identificación de aquellos indicadores base de Gestión Documental que toda Pyme deba cumplir que le permita un óptimo desarrollo.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo aporta un esquema de indicadores que en el marco de la gestión de la información y la comunicación promuevan la memoria institucional de las Pymes, proponiendo unos indicadores orientados a medir el proceso de la gestión documental como parte fundamental para la memoria institucional.

Se espera que el presente trabajo brinde una herramienta de evaluación a los estudiantes, profesores, empresarios de las PYME para la gestión de la comunicación e Información aplicándola de acuerdo con su necesidad. Y a los autores, como profesionales el trabajo les brinda la oportunidad de fortalecer sus competencias investigativas sobre la gestión para aplicación en las empresas, lo cual les permitirá culminar su proceso de graduación como Administradores de Empresas.

## 4. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se revisan los Conceptos de indicadores de gestión, la gestión de la comunicación y la información, la gestión documental y el repositorio como herramienta para la construcción de la memoria organizacional, haciendo énfasis en la aplicación en las Pymes

### 4.1. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Se parte como primera medida de comprender la comunicación en las organizaciones. Al respecto Krieger (2001), considera que el paradigma tradicional de la comunicación se basa en un Emisor >mensaje> Receptor y no tiene en cuenta los diferentes interferencias como Ruido y fuentes de distorsión. Como consecuencia del paradigma tradicional de los canales de comunicación:

La comunicación se torna como un proceso de interacción compleja que en las organizaciones son entendidas como la distorsión en las comunicaciones producidas por los ruidos en el canal o problemas psicológicos, culturales de formación y conocimiento del emisor y/o receptor generando conflictos (Krieger, 2001, pág. 72).

Sin embargo, a partir de la concepción comunicativa de Habermas, combinada con los aportes críticos de Luhmann, se define un nuevo paradigma según el cual se debe superar esa concepción formal del emisor-receptor-canal-ruido de las organizaciones. De acuerdo con Krieger (2001), las acciones comunicativas organizacionales facilitan los procesos en las organizaciones como estrategia para implementar la visión y misión, como ejes fundamentales para lograr los objetivos; el discurso organizacional aborda la relación entre el habla en la organización cotidiana y otros aspectos de la estructura y significado social.

Por otro lado, Echeverría (2000) sugiere utilizar la propuesta metodológica desarrollada por Frederick Taylor para el proceso manual, consistente en desagregar la noción de destreza física en movimientos y tiempos, pero aplicándola a las competencias conversacionales que inciden en la productividad, y combinando actos de habla. El mismo autor relaciona la confianza como elemento que hace parte de la ética, en sustitución del miedo; esta confianza se constituye en el aspecto emocional en la relación y en los intercambios sociales que se presentan entre los individuos.

Echeverría (2000) considera que el modo tradicional de hacer empresa se encuentra en crisis y ya no funciona, por lo cual es necesario encontrar una alternativa organizativa coherente que sea capaz de sustituirlo (2000, pág. 9). Entre los múltiples cambios que se asocian con las transformaciones radicales de las empresas Echeverría (2000) considera especialmente dos transformaciones: la modificación de la figura central de autoridad que fuera la predominante en la empresa tradicional y que estaba representada por el gerente/capataz dedicado al mando y al control, y en la transformación del sustrato emocional que se apoyaba en el miedo. En la empresa emergente la figura central será el gerente/coach y el miedo será reemplazado por la confianza. Promover relaciones de confianza permite que los trabajadores logren mejores resultados y conduce a acciones transformadoras, capaces de generar y conquistar nuevos mundos, futuros y posibilidades (Echeverría, 2000).

En cuanto a las competencias conversacionales, Echeverría (2000) considera que el conocimiento no es suficiente para que la productividad de la organización sea eficiente; en cambio la comunicación es la base, dado que en ésta pueden intervenir varios actores y se puede hacer independientemente de que se tenga mayor o menor nivel de conocimiento y sin que éste afecte los objetivos o resultados esperados en la organización. La comunicación el lenguaje como

instrumento de la comunicación puede ser empleado para coordinar acciones entre las personas.

Así, el lenguaje de la comunicación en las organizaciones es utilizado por los directivos para instruir, sancionar ordenar etc.; con él también se pueden tomar decisiones. A su vez la expresión conversacional abarca tres dominios: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad. Cada uno de estos dominios requiere que la persona desarrolle ciertas competencias que se reflejan en la capacidad de escuchar y de hablar; por su parte la emocionalidad es fundamental en la medida en que permite aumentar la productividad en un equipo de trabajo y se puede mejorar con acciones conversacionales. (Echeverria, 2000)

#### **4.2. LA GESTIÓN DOCUMENTAL**

De acuerdo con Ruíz, “así como hace unos años el auge era certificarse, por ejemplo en calidad, en la actualidad una de las principales tendencias corporativas para mejorar la productividad y la competitividad al interior de las organizaciones es la gestión documental” (2013, pág. 1) Al momento de diseñar indicadores de gestión de la información y de la comunicación, es necesario diferenciar la gestión documental de la gestión de la información y de la gestión del conocimiento. (Russo, 2009), hace esta diferencia aclarando los siguientes conceptos:

**Gestión documental:** Conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos.

**Gestión de la Información:** actividades relacionadas con la obtención de la información, su precio, el tiempo de recuperación y lugar donde se guarda.

Gestión del conocimiento: procedimientos para desarrollar, estructurar y mantener la información con el objetivo de transformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de los usuarios. (Russo, 2009)

La gestión del conocimiento es un conjunto de actividades alrededor de la base del conocimiento de la organización, que a través de la adquisición, preservación, acumulación y compartición del conocimiento brinda a la organización recursos de conocimiento suficientes para mantener su capacidad productiva y acrecentarla (Manrique, 2005, pág. 123)

Llerena (2010) propone como definición de gestión documental el conjunto de actividades administrativas y técnicas, realizado para un efectivo manejo y organización de la documentación producida y recibida por una entidad desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su consulta, conservación y utilización.

La gestión de la información es el primer paso para generar una memoria de los procesos empresariales, que en un estado avanzado puede llevar a que la empresa recupere el conocimiento empresarial mediante la gestión de conocimiento. Es decir, se empieza por la gestión de la información y se apunta a la gestión del conocimiento, lo que genera memoria organizacional de las innovaciones propias de las empresas y que las hacen posicionarse en el mercado, sin que las innovaciones se pierdan, en este contexto la comunicación es un factor clave dado que es la que permite llevar esta información a las diferentes grupos de interés tanto internos como externos y así mantener la transferencia de conocimiento y el aprendizaje organizacional.

#### **4.2.1. Memoria Institucional**

En primer lugar resulta oportuno precisar el alcance conceptual de la expresión memoria institucional; existen varios autores que han planteado diferentes definiciones de este término. Así, de acuerdo con Yate (2009), la memoria institucional está conformada por fuentes documentales tales como planos, investigaciones, estudios, monografías, libros y publicaciones periódicas, así como por informes de ejecución mensual, estadísticas de resultados, mediciones, e indicadores de impacto, entre otros. A su vez, para la Miguélez (2005) se define la memoria institucional como la información disponible en diversos formatos y presentaciones, relacionada con el desempeño de la empresa y puede incluir, además de los elementos enumerados, otros como fotografías, plegables informativos, gacetas, boletines de prensa y otros documentos publicados por la misma empresa o por otras personas u organizaciones y que se relacionan con ésta.

#### **4.2.2. El Repositorio Como Herramienta Para La Memoria Organizacional**

La revisión documental sobre indicadores de gestión, así como sobre gestión de la comunicación e información, igual que sobre gestión documental, son los insumos para el desarrollo de la propuesta que se propone en este estudio para los indicadores de la gestión de la información y la comunicación. Cabe aclarar que la idea de la propuesta del análisis situacional que plantea el MMGO en su componente de Gestión de la Información y la comunicación para PYME expuesto por Bustos Coral y Cuevas Arias (Cuevas & Bustos, 2012) está enfocada en la contextualización de la empresa en la gestión de la información y comunicación, analizando cada situación de acuerdo con los descriptores de maneja que permita



describir cada proceso en su aplicación respondiendo adecuadamente a la calificación de la matriz de indicadores del MMGO a elaborar.

Hacer que el conocimiento sea accesible para los trabajadores correctos y en el momento correcto es vital para crear y mantener la competitividad de la organización, y es a través de los repositorios de conocimiento que el compartir el conocimiento está activo a través del tiempo y el espacio. Por su lado, el conocimiento experiencial se convierte en un activo organizacional que permanece dentro de la organización, incluso cuando los individuos que lo han creado ya no estén (Kwan & Balasubramanian, 2003). De acuerdo con Ackerman y Halverson (1998), este concepto debe ser socialmente construido, mantenido y dirigido; la memoria organizacional hace posible que el conocimiento pasado sea empleado en las actividades actuales o futura (Spiller & Cunha, 2007); la memoria organizacional está formada por las experiencias por las que pasa una organización a lo largo de los años y que son acumuladas en las personas de esa organización, en la cultura, en los procesos y en sus documentos.

La memoria organizacional puede ser soportada por la tecnología haciendo que el conocimiento sea recuperable y accesible (Ackerman M. , 1994). Dentro de cualquier organización, y más aún en aquellas que son intensivas en conocimiento, la Memoria Organizacional debe ser efectiva para contribuir con el aprendizaje.

La Memoria Organizacional es el medio por el cual el conocimiento pasado es utilizado en las actividades actuales (Marsh & Stock, 2006), y pertenece a toda la organización, no solo a un individuo (Olivera, 2000).

Para Jennex y Olfman (2002), la memoria organizacional tiene como objetivos principales la integración de información, a través de fronteras organizativas, y el control de las actividades en curso, evitándose, así, la repetición de errores del pasado. Para Stein (1995), la memoria organizacional auxilia a la organización a mantener la dirección estratégica a través del tiempo, da sentido a la labor de los individuos, retiene sus esfuerzos, facilita el aprendizaje organizacional, fortalece la identidad organizacional, proporciona a los nuevos funcionarios acceso a los conocimientos de aquellos que los antecedieron, y ayuda a la organización a recordar lo que fue realizado en el pasado para resolver nuevos problemas. Con referencia al contenido de la memoria organizacional, esta va desde lo documentado (información general de la empresa, reportes de compras, inventarios, políticas de contratación de la empresa, manuales de procedimientos, archivos de computadora) hasta lo no documentado (experiencias, formas de pensar, actitudes sobre la toma de alguna decisión, opiniones, anécdotas), que forman el acervo cultural, conocimientos y experiencias de los miembros de la empresa (Perez Soltero, 1997).

La utilización de la memoria organizacional puede llevar a niveles más altos o más bajos de la efectividad organizacional, dependiendo especialmente de la calidad con que se gestione esa memoria (Stein, 1995).

De acuerdo con el criterio con que se haga la categorización, pueden existir varias clasificaciones de la memoria organizacional; Pérez (1997) considera que la memoria organizacional se puede clasificar en lo documentado y lo no documentado, mientras que Stein (1995) considera que de acuerdo con el nivel de abstracción de que sea objeto, la memoria organizacional puede ser abstracta o concreta y según la orientación normativa, puede ser descriptiva o prescriptiva. En la medida en que los conocimientos de la organización sean documentados,

almacenados y reutilizados, pueden contribuir a la generación de una ventaja competitiva para la organización que así los gestione.

Por su parte, los medios de almacenamiento se pueden a su vez clasificar bajo diferentes criterios. Walsh y Ungson (1991) señalan cinco diferentes repositorios internos de la organización:

- 1) las personas, quienes tienen sus propios recuerdos de lo que ha sucedido en la organización a lo largo de su historia;
- 2) la cultura, que incluye la experiencia pasada que puede ser utilizada para la toma de decisiones futuras;
- 3) las transformaciones de insumos a productos que se hace en la organización;
- 4) las estructuras en cuanto al comportamiento del individuo de acuerdo con un determinado rol y la relación con su entorno y
- 5) la ecología, que corresponde a la estructura física del lugar de trabajo. Walsh y Ungson (1995) también hacen alusión a lo que denominan los “archivos externos”, concepto que incluye todos los elementos externos a la organización que pueden apoyar a la memoria organizacional por medio de historia.

Respecto de los repositorios Maier y Klosa (1999), identifica los siguientes elementos:

- 1) repositorios de conocimiento corporativo que dan una visión general del conocimiento existente en toda la empresa;
- 2) los agentes de conocimiento, que realizan la búsqueda inteligente de información en otros sistemas de información, ya sean internos o externos a la empresa;

- 3) las bases de conocimiento y sistemas expertos, que almacenan y procesan el conocimiento;
- 4) las plataformas de integración de conocimiento y comunicación que permiten la integración de varios sistemas de información independientes, así como diferentes tipos de información o sistemas de comunicación;
- 5) la creación y estructuración de conocimiento, que sirve de apoyo para los procesos de creatividad, generación y estructuración del conocimiento, así como la vinculación entre el conocimiento nuevo con el existente;
- 6) los sistemas de memoria organizacional parciales, que dan soporte a algunas partes de la gestión de memoria organizacional. (Maier & Klosa, 1999)

Jennex y Olfman (2002) consideran que los documentos en papel son referencia de toda la organización y residen en repositorios centrales como una biblioteca corporativa, mientras que los documentos electrónicos incluyen toda la información que se mantiene en el nivel de trabajo en grupo, así como las auto-memorias, que incluye todos los documentos en papel y electrónicos que mantiene una persona a título individual

#### **4.3. PYMES**

Teniendo en cuenta la importancia de las Pymes como objetivo final del presente trabajo, para su desarrollo resulta necesario comprender sus principales características. Para que una empresa sea considerada PYME debe cumplir ciertos requisitos en cuanto al número de empleados, volumen de ingresos y volumen de activos. James Ang (1991) considera que una empresa es clasificada como PYME si cumple la mayoría de las siguientes características:

- No emiten valores negociables.

- Los propietarios no disponen de portafolios de inversión diversificados.
- La responsabilidad de los propietarios es ilimitada o inefectiva.
- La primera generación de propietarios está compuesta por emprendedores y propensos al riesgo.
- Con frecuencia no cuentan con un equipo gerencial completo para dirigir la empresa.
- Se enfrentan a costos de mercado elevados.
- Las relaciones con los accionistas son menos formales.
- La primera generación de propietarios está compuesta por emprendedores y propensos al riesgo.
- Con frecuencia no cuentan con un equipo gerencial completo para dirigir la empresa.
- Se enfrentan a costos de mercado elevados.
- Las relaciones con los accionistas son menos formales.
- Los esquemas de compensación que utiliza son altamente flexibles (Ang, 1991).

De acuerdo el análisis planteado por Ang (1991), los propietarios de las PYME están muy expuestos a una quiebra personal debido a que sus acreedores e inversores acostumbran a exigir que se expidan garantías respaldadas por su capital personal cuando desean acceder a crédito; el autor considera que “particularmente la primera generación de propietarios, está dispuesta a tolerar los altos riesgos asociados a rendimientos potencialmente elevados” (Ang, 1991, pág. 72). Así mismo los beneficios económicos generados por las PYME a sus propietarios durante sus primeros años con frecuencia son postergados con el propósito de que esos recursos sirvan para darle mayor solidez económica a su emprendimiento. De acuerdo con Ang (1991), la dirección de las PYME se caracteriza por:

- Dependier de una o pocas personas claves con talento técnico, liderazgo o contactos con los clientes.
- No disponer de un plan de contingencia de sucesión para asegurar su continuidad.

- Carecer de conocimientos y habilidades en finanzas, marketing, producción y negocios internacionales.
- No ser capaces de ajustarse a los cambios generados en el entorno o a una etapa de desarrollo diferente en la medida en que la empresa crece.
- Las relaciones entre propietarios/gerentes y accionistas externos resultan menos formales, por tanto implícitas y menos contractuales, de manera que la reputación de los primeros es altamente valorada por los últimos (Ang, 1991).

Una ventaja que Ang reconoce a las PYME es su mayor flexibilidad a nivel gerencial si se les compara con las grandes empresas; igualmente las caracteriza el alto nivel de concentración de la propiedad. Esta alta concentración de la propiedad aleja a los inversores externos de las Pymes, pues éstos prefieren invertir en otras compañías en donde exista una menor concentración de esa propiedad; adicionalmente, “dado que se dispone de menos información acerca de las Pymes, que éstas no son monitoreadas de manera adecuada o que el monitoreo resulta más costoso, los problemas de asimetría de la información son más significativos” (Ang, 1991, pág. 72).

#### **4.4. PROPUESTAS TEÓRICAS DE INDICADORES DE GESTIÓN**

En los términos en que lo describe el DANE (2012), un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Entre los indicadores de gestión más usados para realizar mediciones a la gestión de los procesos en las organizaciones se encuentran los que se describen a continuación.

#### **4.4.1. Los KPI.**

De acuerdo con Sixtina (2012), los KPI (Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño) miden el nivel del desempeño de un proceso determinado, enfocándose en el “cómo” e indicando qué tan efectivos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Cada KPI tiene un valor único a partir de un origen de datos, ya sea desde una única propiedad o mediante el cálculo de promedios de datos seleccionados; además el KPI compara este valor con un valor preseleccionado por el administrador. Teniendo en cuenta que los valores se calculan a partir de un intervalo de datos en lugar de mostrar datos en un formulario de lista, los KPI tienden a ser más útiles para medir el rendimiento en varios grupos o proyectos. Sin embargo, cuando se calcula un intervalo de datos para una persona o área específica de la empresa, como una lista de ventas para un único empleado, un KPI puede evaluar el rendimiento individual.

“Los KPI pueden ser métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico” (Sixtina, 2012). Los KPI son incorporados en el Balanced Scorecard o Tablero de Comando, en el cual se presentan con diferentes colores dependiendo de que se esté o no cumpliendo la meta que se ha definido previamente.

#### **4.4.2. Balanced Scorecard.**

Balanced Scorecard BSC es una sigla que se traduce al español como Indicadores Balanceados de Desempeño. De acuerdo con SBT (2012), esta metodología deriva o apoya la gestión estratégica de empresas y su empleo

implica la elección de los indicadores necesarios para medir las diferentes variables involucradas en esa gestión estratégica, por lo que no se debe restringir solamente a los indicadores de carácter económico o financiero.

Otros aspectos como los relacionados con el mercado, los procesos internos, la gestión ambiental, la gestión tecnológica, o la calidad inciden también en el desempeño de la compañía, por lo que se deben incluir dentro del Balanced Scorecard los indicadores que permitan evaluar el desempeño en estos aspectos para poder tener una visión completa de la gestión de la empresa. En la medida en que se logren los resultados esperados en esos otros aspectos, la sumatoria de todos ellos necesariamente conducirá al logro de unos determinados resultados financieros. Este proceso se denomina “crear valor a través de activos intangibles” (SBT, 2012, pág. 3).

La aplicación de estas herramientas estará orientada al análisis situacional descrito por las docentes Investigadoras Magaly Bustos y Adriana Cuevas (2012), enfocadas a la contextualización de la empresa en la gestión de la información y comunicación, analizando cada situación de acuerdo con los descriptores y aplicando un cuestionario que permita describir cada proceso en su aplicación respondiendo adecuadamente a la calificación de la matriz de indicadores a elaborar.

Para el desarrollo de esta monografía se toma como referencia el componente de la matriz MMGO y las herramientas de medición KPI y balance scorecard. En la matriz MMGO para el componente de comunicación e información la medición se evalúa de forma cualitativa para cada componente y los resultados se obtienen cuantitativamente según se da la puntuación al aplicar la matriz en Excel.



Respecto a los documentos sobre gestión de la comunicación e información, a continuación se expone la propuesta del MMGO, expuesta por Cuevas y Bustos (2012), el componente de la gestión de la comunicación y la información en el MMGO, contempla dos ejes temáticos: la comunicación y la información, entendidas de la siguiente manera:

- *Comunicación.* Esta variable se establece en el marco del discurso organizacional evidente en las conversaciones empresariales en diferentes ámbitos donde los interlocutores (quienes participan en los procesos de comunicación en la empresa). Asimismo se contemplan los modos (los cómo) a manera de una aproximación al diagnóstico del estilo discursivo, su coherencia en la organización y su responsabilidad social.
  
- *Información.* Se entiende ésta en el sentido de la gestión de los mensajes organizacionales (qué se comunica) evidente en los textos de negocios, procesos y políticas, así como en la forma en que se presentan (código, es decir, un sistema verbal o no verbal particular). Se tiene en cuenta los mismos ámbitos considerados para la comunicación. Finalmente, se considera el medio (los canales que permiten el establecimiento de redes comunicativas en la empresa).

De acuerdo con Cuevas y Bustos (2012), la matriz de variables y descriptores está organizada como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1. Matriz de variables y descriptores**

Variables	Descriptores
1. Conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial	Comunicación corporativa
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia discurso empresarial</li> <li>• Comunicación de objetivos o planes empresariales</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Escucha a los grupos internos</li> </ul>
	Comunicación de Marketing
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha a los clientes</li> <li>• Negociación que genera valor</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Planeación de la publicidad</li> </ul>
2. Gestión documental en los ámbitos de la comunicación empresarial	Comunicación con el entorno
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gremios</li> <li>• Estamentos de control gubernamental</li> <li>• La comunidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Redacción</li> <li>• Selección de información</li> <li>• Revisión</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Distribución</li> <li>• Destrucción</li> </ul>

Fuente: Bustos y Cuevas (2012)

## 5. METODOLOGÍA

Para cumplir el objetivo propuesto, se realizó una investigación cualitativa que consistió en una revisión crítica de literatura, relacionada con indicadores de gestión de la información y la comunicación en las Pymes, cuyo propósito fue identificar los indicadores base que permitieran generar valor a las organizaciones y sus grupos interés.

En el contexto del presente trabajo la revisión de literatura es entendida como lo expresa Kitchenham (2004), un método para identificar, evaluar e interpretar las investigaciones pertinentes a una determinada pregunta de investigación, área temática o fenómeno de interés. La literatura consultada está relacionada en la bibliografía parte de este documento.

La propuesta de indicadores presentada se basa en la gestión documental que apuntando a la memoria institucional coadyuvará a la gestión de la comunicación e información en las PYME.

Los pasos en los que se desarrolla el estudio fueron los que permitieron cumplir con los objetivos específicos y fueron:

- Revisión de la literatura.
- Identificación e indicadores de gestión de comunicación e información.
- Elaboración de un esquema indicador base que toda Pyme deba cumplir. para un óptimo desarrollo.

Para efectuar la revisión de literatura se procedió a buscar publicaciones incluidas en revistas indexadas, así como en fuentes académicas colombianas. Esto teniendo en cuenta que esos dos tipos de publicaciones suelen contener



información recientemente producida y además sometida a procesos de control de calidad que le otorgan confiabilidad y rigurosidad. Con base en esa búsqueda y teniendo en cuenta los conceptos definidos en el marco teórico sobre los indicadores y con los intereses de los diferentes grupos de interés, se procedió a la construcción de la propuesta de indicadores para la gestión de la comunicación e información de las Pyme.

## **6. FACTORES CRÍTICOS DE LAS COMUNICACIONES Y LA INFORMACIÓN**

### **6.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES**

La competencia entre las empresas y el deseo de sus administradores de generar cada vez más valor agregado para los clientes, los socios y en general todas las partes interesadas han sido algunos de los motivadores que han llevado a que el establecimiento y la administración de indicadores de gestión sea cada vez una práctica cada vez más generalizada. Sin embargo, según lo considera Obregón (2011) al momento de establecerlos y definirlos, los indicadores deben ser evaluados frente a las siguientes características:

- Ser medibles: en el sentido de que se pueda cuantificar lo que se desea medir, ya que se trate de una unidad de frecuencia o de grado. Por ejemplo, se puede medir la cantidad de documentos que una empresa genera o el nivel de satisfacción del servicio que muestran los clientes.
- Tener significado: esto implica que las personas cuya gestión es medida por el indicador en cuestión tengan claridad sobre lo que significa que éste se encuentre en uno o en otro nivel. Es probable que para que el indicador tenga significado se requiera hacer una breve descripción de lo que significa y de las fuentes de las cuales se tomarán los datos empleados para su cálculo. El significado también puede lograrse en la medida en que las personas involucradas en el proceso que se va a medir, participen en la definición de los indicadores mediante los cuales se medirá el resultado de cada proceso.
- Poderse controlar: se refiere a que el indicador que se emplee para medir el resultado alcanzado por un área de la organización pueda ser modificado por las personas que hacen parte de esa área. A manera de ejemplo, el área comercial de una empresa no debería ser evaluada por la oportunidad

en la entrega de los pedidos a los clientes si ese proceso estuviera a cargo del área de logística (Obregón, 2011)

Además de verificar que el indicador satisface esas características, en su proceso de construcción se deben considerar los siguientes elementos:

- Objetivo: el establecimiento de un indicador debe satisfacer una necesidad de alguien, ya sea un cliente externo o interno de la organización.
- Definición: el significado del indicador debe ser claro para todas las partes que tienen relación con el resultado o con el proceso evaluado.
- Diseño: el indicador está compuesto por un nombre de la variable evaluada, que es la meta o resultado final, un numerador que es la unidad de medida del resultado alcanzado y un denominador, que permite evaluar el resultado frente a una variable que puede ser de tiempo o de otro tipo. El resultado puede darse también en términos de porcentaje.
- Responsabilidad: permite establecer quién es la persona encargada de generar el indicador o de reportar los datos necesarios para su generación periódica.
- Tiempo: es decir, la frecuencia o la vigencia del indicador.
- Procesamiento: se refiere a la explicación del método matemático que se sigue para la generación del indicador a partir de su diseño.
- Toma de decisiones: en algunos casos se pueden acordar de manera previa las acciones que se tomarán si el indicador se encuentra en determinado nivel; también es posible definir quién es la persona de tomar las decisiones correspondientes.
- Consideración de la gestión: dependiendo del resultado y de la comparación que se haga frente a los resultados previos del indicador, se puede indicar si la gestión evaluada fue o no satisfactoria (Obregón, 2011).

El proceso de revisión de literatura adelantada para el logro de los objetivos del presente trabajo permitió encontrar en la literatura relacionada específicamente con los indicadores de gestión sobre comunicación e información en las Pymes la propuesta del MMGO, en que se inicia con una propuesta de indicadores de la comunicación y la Información de Vergara y Rodríguez y que se revisa en el caso de (Cuevas & Bustos, 2012).

A esto se suma un documento electrónico de la Universidad del Quindío en el cual, si bien no se desarrolla literatura sobre el tema de construcción de indicadores, se presenta a esa gestión como parte importante dentro del cuadro de mando integrado.

Es así como, de acuerdo con el mapa de riesgos por macro procesos de la Universidad del Quindío (2012), la comunicación tiene un papel determinante por lo cual en esa institución existe un líder de macro proceso de comunicación estratégica y dentro de los objetivos estratégicos de la organización existe el de “comunicar eficientemente los logros institucionales y mejorar el posicionamiento de la Universidad”. Adicionalmente uno de las actividades que se definen en ese mapa de riesgos consiste en producir un “comunicado desde la alta dirección donde se den las directrices para la publicación de productos en los que se involucre la imagen de la Institución”. Igualmente en la institución es tal la importancia que se le da a la comunicación que existe un Manual de operación de comunicación externa e interna en la Universidad”. Adicionalmente, dentro de las acciones tendientes a mitigar los riesgos propios de la operación de la universidad, una de las funciones del líder del macro proceso de comunicación es la de revisar y verificar toda la información que sea difundida por la oficina de comunicaciones.

La importancia de la memoria institucional en la operación general de las empresas se evidencia de manera especial en el interés que las entidades certificadoras nacionales e internacionales prestan a este aspecto. De hecho, las normas de calidad y de manejo ambiental NTC ISO 9001:2008 y la NTC ISO 14001:2004 establecen como un elemento indispensable para la certificación de una empresa que sus procedimientos sean objeto de una documentación unificada, es decir, no duplicada. (Zea, 2012) Igualmente esas normas señalan la necesidad de documentar las acciones correctivas que se toman en la empresa para dar cumplimiento a los requisitos legales en materia ambiental, como mecanismo para demostrar ante la autoridad encargada que la empresa está respetando lo establecido en la legislación vigente; las normas citadas incluyen los formatos en los cuales se debe registrar ese tipo de información.

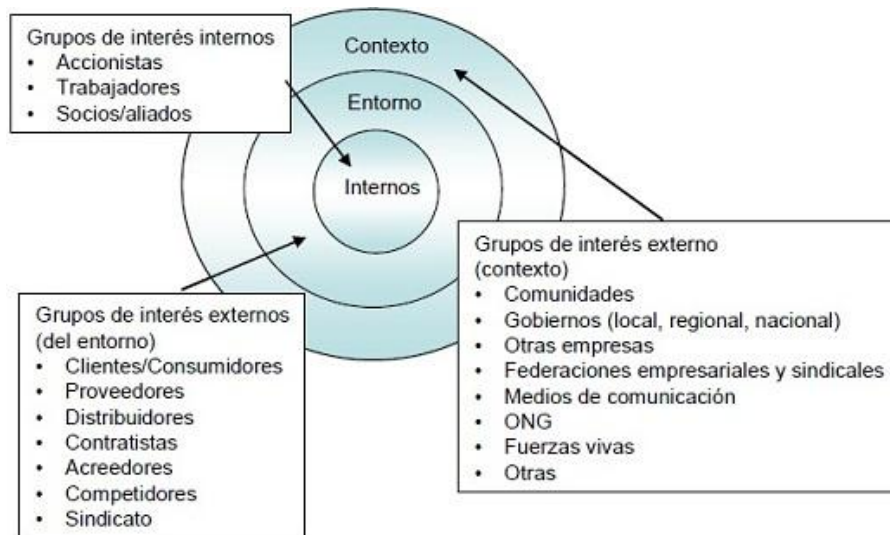
Los procedimientos de una empresa son su *know how* y tienen tal importancia que están protegidos por la legislación mediante el otorgamiento de patentes que buscan evitar que terceros exploten comercialmente ese conocimiento; en algunos casos ese conocimiento es además el producto de costosas y prolongadas actividades de investigación y desarrollo de productos. Es así como Múnera, Parra, Franco, Rodas y Tangarife (2004) plantean que “la gestión del conocimiento en una organización se focaliza normalmente mediante tres estrategias: la generación o captura de nuevo conocimiento, la comunicación de ese conocimiento a lo largo y ancho de la organización y la construcción de una memoria empresarial” (pág. 95); en su trabajo estos autores además se refieren de manera particular al hecho de que en cada empresa puede emplearse una terminología particular que contribuye en la organización del conocimiento especializado y en el fomento de la innovación y la creación de nuevos saberes.



## 6.2. LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LAS EMPRESAS

Teniendo en cuenta que en la definición de los indicadores deben considerarse los intereses de los diferentes grupos de interés, resulta necesario empezar por considerar la propuesta de clasificación desagregada que hace Guédez (2009) de esos grupos de interés, la cual consta de tres niveles, como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1. La empresa y sus grupos de interés**



Fuente: Guédez (2009)

De acuerdo con Guédez (2009), una vez identificados los grupos de interés el paso a seguir consiste en configurar un mapa que permita ubicarlos respecto de la empresa, para lo cual propone las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades, expectativas y capacidades que deben atenderse?

- b) ¿Cuáles son las formas de relacionarse con la empresa y qué implicaciones generan?
- c) ¿Cuál es la vulnerabilidad y el riesgo de no atenderlos?
- d) ¿Cuáles serían las ventajas y beneficios de atender y sobrepasar lo que demandan?

Responder a estas preguntas puede facilitar la identificación de los indicadores que debe utilizar la empresa para evaluar los procesos de comunicación e información. Al respecto ORSE (2009) propone clasificar a los grupos de interés de acuerdo con el nivel de compromiso que la empresa tiene con cada categoría, de acuerdo con el desglose de los tipos de interés específico que cada uno de ellos puede tener, tal como se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2 Distribución del ingreso por grupos de interés**

Grupo de interés	Interés específico
ONGs	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Patrocinio, fondos públicos</li> <li>– Asesoramiento, formación</li> </ul>
Estado y autoridades públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impuestos</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compras</li> </ul>
Accionistas o inversores	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dividendos</li> </ul>
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Salarios</li> <li>– Contribuciones sociales</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Volumen de negocios</li> </ul>

Fuente: ORSE (2009).

Teniendo en cuenta esos diferentes intereses de cada uno de los grupos de interés, se pueden diseñar los indicadores de la gestión de comunicación e información que realiza la empresa; una propuesta de ellos se presenta en la Tabla 3.

**Tabla 3. Propuesta de indicadores a tener en cuenta con los Grupos de Interés**

Grupo de interés	Interés específico	Indicador relativo a la gestión de comunicación e información	
		Nombre	Descripción
ONGs	Patrocinio, fondos públicos	Apoyo de la PYME a ONGs	Frecuencia de reporte de la gestión de apoyo de la PYME a ONGs
	Asesoramiento, formación		
Estado y autoridades públicas	Impuestos	Gestión tributaria	Oportunidad de la gestión tributaria de la empresa respecto de las fechas fijadas por el Estado
Proveedores	Compras	Base de datos	Actualización de la base de datos de proveedores que utiliza o puede requerir la empresa
Accionistas o inversores	Dividendos	Mantenimiento de la relación	Frecuencia de la comunicación que la empresa tiene con sus accionistas e inversores para mantenerlos enterados de la evolución de la firma
Empleados	Salarios	Reconocimiento	Reconocimientos públicos y privados dados por la empresa a los empleados que logran ciertas metas
	Contribuciones sociales		
Clientes	Volumen de negocios	Beneficios	Estrategias de comunicación de nuevos beneficios que la empresa puede ofrecer a sus clientes a través de sus productos o servicios

Fuente: elaboración propia

Lo primero respecto a los indicadores que se presentan en la Tabla 3 es recalcar que se trata solo de una propuesta de algunos de los indicadores que una PYME puede construir para evaluar la gestión en materia de comunicación e información. Así por, respecto de las ONG el indicador propuesto no se interesa por evaluar el volumen de los patrocinios o el asesoramiento que la PYME ofrece a las ONG (si es que lo hace), sino por la frecuencia del reporte que la empresa hace de esa gestión; igual podría evaluarse mediante otro indicador la oportunidad de ese reporte, pues una cosa diferente es hacer un reporte cada dos meses pero presentar resultados muy desactualizados. Así mismo podría evaluarse la retroalimentación que la PYME recibe de las ONG respecto de la comunicación que la empresa les presenta, etc.

En cuanto a la relación con el Estado y con las autoridades públicas en general, desde la perspectiva de la gestión de la comunicación y la información no interesa tanto el monto de los impuestos cancelados como la oportunidad de los reportes que la PYME hace a organismos como las autoridades ambientales, la misma administración de impuestos, el INVIMA o cualquier otra autoridad pública con la cual deba mantener una comunicación, de acuerdo con la naturaleza del negocio de cada empresa. Nuevamente, frente a este grupo de interés también pueden identificarse otros indicadores relativos a la gestión de comunicación e información, los cuales se pueden identificar en la medida en que se respondan las diferentes preguntas sugeridas por Guédez (2009) y citadas previamente.

Teniendo en cuenta las recomendaciones de Obregón (2011), los indicadores que se propongan deben ser revisados para asegurarse de que sean medibles, que tengan significado y que se puedan controlar. Adicionalmente se requiere que se establezcan al interior de la PYME y respecto de cada indicador, los responsables, el tiempo en que deben generarse, el procedimiento que se debe seguir para su generación, las decisiones que se deben tomar dependiendo de los niveles que se

obtengan en cada indicador, y los niveles que se consideran como aceptables o inaceptables para cada uno.

Complementando la propuesta de Indicadores de la tabla 3, las Pymes deben contar con indicadores bases que apunten a la gestión documental como un proceso de medición Interna.

Para lo cual se debe tener en cuenta que como las Pymes se clasifican en diferentes sectores su información no se gestiona de la misma forma, como dice (Russo, 2009), “nunca un sistema de Gestión servirá para un mismo tipo de organización, no hay un modelo genérico, siempre son personalizados”

De acuerdo a lo anterior esta propuesta está orientada a que las Pymes cuenten con referentes que les permitan reflejar en la implementación de modelos de Indicadores sugeridos en este documento, TBG Balanced Scorecard y KPI (Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño) las variables para medir el nivel de desempeño del proceso de Gestión documental y debe ser construido de acuerdo con la naturaleza de cada PYME.

### **6.3. PROPUESTA DE INDICADORES PARA GESTIÓN DOCUMENTAL**

Como se observa en las propuestas revisadas, con excepción de la matriz diagnóstica del MMGO en el factor de Gestión de la comunicación e información, la mayoría de autores apuestan a medir la gestión, pero no en el marco de la comunicación e información en sí; en cambio, se ve como un valor transversal, no

un solo componente clave del desarrollo empresarial. Por ello, se concentran en los procesos que se realizan en la empresa respecto de los diferentes grupos de interés. Asimismo, se observa que las propuestas buscan evaluar la calidad, oportunidad, seguridad y confiabilidad de los procesos relacionados con la gestión de los documentos y con la construcción y la conservación de la memoria institucional, realizando medición a la gestión con los grupos de Interés y a la gestión documental.

A partir de las propuestas realizadas, a continuación se expone un esquema que se ha elaborado apuntando a gestión documental por indicadores en el marco de la gestión de la información y la comunicación.

Con respecto al esquema presentado en la Tabla 4, se reitera que se trata solo de una propuesta de algunos de los indicadores que una Pyme puede construir para evaluar la gestión en materia de comunicación e información en el proceso de Gestión documental.

**Tabla 4. Propuesta de indicadores para gestión documental en la PYME**

Proceso	Indicador relativo a la gestión documental			
	Nombre	Descripción	Gestión en el proceso	Qué se sugiere medir
Gestión Documental	Recepción	Correspondencia Interna-Externa	Oportunidad en la Recepción y distribución	Índice de satisfacción en atención a grupos de interés Peticiones, Quejas y Reclamos
	Distribución y Tramite	Correspondencia Interna-Externa	Oportunidad en respuesta y envío	Índice de satisfacción en atención a grupos de interés Peticiones, Quejas y reclamos
	Clasificación y Organización	Gestión de Archivos	<b>Físico:</b> – Conformación de Expedientes y Foliación. – Tablas de Retención Documental – Clasificación y Catalogación – Transferencias Primarias – Inventarios Documentales – Autenticación de Documentos – Adecuación de Archivos- Gestión – Histórico	$\frac{\text{\#documentos clasificados Organizados} * 100}{\text{\#documentos recibidos}}$
			<b>Electrónico:</b> – Digitalización y captura Metadata – Parametrización repositorio electrónico – Formación de usuarios responsables proceso	$\frac{\text{No de documentos clasificados y organizados electrónicamente} * 100}{\text{No de documentos recibidos}}$
Uso y Consulta	Gestión de Archivos	– Servicio de consulta y préstamo – Implementación de consulta en repositorios electrónicos – Distribución entre áreas.	Promedio entre el número de días transcurridos desde una solicitud de información en archivo central, Histórico o electrónico hasta su respuesta efectiva	

Proceso		Indicador relativo a la gestión documental		
	Conservación	Gestión de Archivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivos centrales</li> <li>- Servicio guarda y custodia</li> <li>- Aplicación tiempos de retención de acuerdo a Tablas de Retención Documental TRD*</li> <li>- Recepción transferencias</li> <li>- Sistema logístico de almacenamiento</li> <li>- Cumplimiento condiciones ambientales, arquitectónicas y de seguridad</li> <li>- Autenticación de Documentos</li> <li>- Almacenamiento en medio magnético</li> </ul>	$\frac{\text{Documentos con TRD implementadas} *100}{\text{Total documentos}}$
	Disposición Final	Gestión de Archivos	<p><b>Archivo histórico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de Documentos, tiempo de vida</li> <li>- Eliminación de Documentos</li> <li>- Microfilmación</li> <li>- Restauración</li> <li>- Transferencias</li> <li>- Autenticación de documentos</li> </ul>	$\frac{\# \text{documentos recibidos para archivo histórico} *100}{\# \text{documentos en archivo de gestión y central}}$

Fuente: Elaboración propia.

La tabla está compuesta por los ítems que contiene el ciclo de vida de los documentos y en cada uno se evidencia el proceso que se debe desarrollar para poder tener una gestión documental optima y en la que se refleje calidad, oportunidad, seguridad y confiabilidad de la información en los procesos relacionados con la gestión de los documentos y con la construcción y la conservación de la memoria institucional.

\* TRD: Tablas de Retención Documental: listado de series con sus respectivos tipos documentales, a las cuales se asigna el tiempo de permanencia en cada eta del ciclo vital de los documentos. (Aguilar & Ramírez, 2012)



Los indicadores propuestos permitirían a las Pyme medir la gestión interna del proceso de gestión documental y a su vez reflejaría la eficacia en atención a sus grupos de Interés en la disponibilidad de la información.

#### **6.4. PROCEDIMIENTO DE UTILIZACIÓN**

A continuación en la Tabla 5 se describe la forma como se sugiere la aplicación de los indicadores expuestos en la Tabla 4. Como se observa, los dos primeros indicadores deben ser evaluados por el área de servicio al cliente, dado que tienen relación con grupos de interés en los cuales están incluidos los clientes y otros que son externos a la empresa; es probable que el área de calidad de la Pyme pueda también encargarse de esta medición. En cuanto a los tres últimos indicadores, el responsable de su medición puede ser el área de archivo de la compañía, teniendo en cuenta que a pesar de que esta área tiene gran responsabilidad en el logro de esos indicadores, las demás áreas de la Pyme también tienen gran responsabilidad en que la gestión documental mejore.

En cuanto al procedimiento de medición, para los dos primeros indicadores se puede emplear el mecanismo de encuesta. Es probable que la satisfacción con la gestión documental se evalúe simultáneamente con otros aspectos como la satisfacción general de los grupos de interés, la calidad del servicio al cliente, etc., por lo que puede esta medición puede incluirse dentro del instrumento de encuestas que se emplee para medirlos, por lo que no necesariamente se trata de un instrumento orientado exclusivamente a la evaluación de la gestión documental. A su vez, los demás tres últimos indicadores se pueden medir mediante una técnica de muestreo estadístico, es decir, calculando y tomando una muestra cuyo tamaño se calcule con base en herramientas estadísticas y se tome de manera aleatoria.

**Tabla 5. Procedimiento de utilización.**

Nombre	Qué se mide	Unidad de medida	Responsable de la compilación	Procedimiento de medida	Periodicidad sugerida
Recepción	Índice de satisfacción de los grupos de interés	% usuarios satisfechos	Área de servicio al cliente	Encuestas	Mensual
Distribución y trámite	Índice de satisfacción de los grupos de interés	% usuarios satisfechos			
Clasificación y organización	% documentos clasificados y organizados	%	Área de archivo	Muestreo estadístico	
Uso y Consulta	# días transcurridos	# días			
Conservación	% documentos con TRD	%			
Disposición Final	% documentos en archivo	%			

Fuente: elaboración propia.

Se sugiere que los indicadores de la gestión documental se generen mensualmente, dado que si se hace con una mayor frecuencia su generación puede resultar muy costosa y si se deja más tiempo para medir esta gestión, pueden haberse generado inconvenientes que se corregirían muy tardíamente, afectando así a los diferentes grupos de interés.

## 7. CONCLUSIONES

Dado que el objetivo general de esta monografía era realizar una revisión crítica de la literatura relacionada con indicadores de gestión de la información y la comunicación en las PYMES, para identificar los indicadores base que permitan generar valor a las organizaciones y sus grupos interés, desarrollando dicha revisión encontramos que para construir indicadores base de gestión de información y comunicación en las PYMES se deben incluir dentro de sus indicadores una propuesta que les permita medir la gestión documental como primer paso para documentar los procesos y actividades en la empresa.

Para establecer los factores críticos de éxito que satisfaga la gestión de comunicación e información de las PYME, se realiza una propuesta de indicadores que generen valor a los grupos de interés en el ámbito empresarial, orientada a que las Pymes cuenten con referentes que les permitan reflejar en la implementación de modelos de Indicadores sugeridos en este documento, TBG Balanced Scorecard y KPI (Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño) las variables para medir el nivel de desempeño del proceso de Gestión documental y debe ser construido de acuerdo con la naturaleza de cada PYME; se logro la identificación de aquellos indicadores base que toda Pyme deba cumplir para un óptimo desarrollo generando dos propuesta de indicadores, una orientada al relacionamiento con los Grupos de Interés y la otra específicamente a la gestión documental que toda empresa debe desarrollar, este último como foco central de esta monografía.

La gestión de la información y comunicación desde el ámbito de la gestión documental debe ser un componente medible en los procesos de las PYME, debe

ser incorporado en los Indicadores de Gestión Empresarial y su resultado ser visible dentro de la perspectiva del proceso interno, dado que las empresas al utilizar esta herramienta de medición pueden ser más competitivas y prepararse para el futuro.

Implementar el proceso de gestión documental en las Pymes cumpliendo el ciclo vital de los documentos y su disposición final, conlleva a genera memoria institucional con la finalidad de poder tener sus proceso debidamente documentados y disponibles para sus grupos de interés y Know-How empresarial.

Para efectos de un programa de gestión documental, se determinan los siguientes procesos que estarán interrelacionados entre sí y se desarrollarán en las unidades de correspondencia y durante las etapas del ciclo vital del documento (Archivo de Gestión, Archivo Central y Archivo Histórico).

En el mundo de hoy las empresas exitosas cuentan con una clara orientación a nivel estratégico soportadas en sistemas de información que les permite establecer los parámetros para medir la efectividad de sus negocios. Los indicadores de gestión permiten al empresario saber hacia dónde va y si su negocio va por el camino deseado.

Dicho lo anterior, el trabajo realizado permitió establecer una propuesta a través de la cual es posible para las Pyme la construcción de sus propios indicadores para la evaluación de su gestión documental como primer paso para llegar a una gestión de comunicación e información.

## 8. RECOMENDACIONES

El método identificado en el trabajo consiste en tres pasos; el primero de esos pasos es la identificación de los intereses particulares que cada uno de los stakeholders puede tener respecto de su relación con la empresa y viceversa; en segundo lugar se deben plantear unas preguntas dirigidas a configurar un mapa que permita ubicar a esos grupos de interés respecto de la empresa, específicamente en cuanto a sus necesidades, expectativas y capacidades, a las formas como la empresa se relaciona con cada uno de esos grupos de interés, las implicaciones de esas relaciones, los riesgos que se podrían generar al descuidar esas relaciones, y las ventajas y beneficios que la PYME puede obtener si logra atender y sobrepasar las demandas de cada uno de ellos.

Las respuestas a las preguntas planteadas conducen al último paso de este procedimiento, que consiste en la identificación de los indicadores que permiten medir si la PYME está o no cumpliendo una adecuada gestión documental orientada a la comunicación e información respecto de cada uno de esos grupos de interés. En el trabajo se incluyeron algunas propuestas de esos indicadores.

Lo anterior indica que más que una lista estandarizada de indicadores que las PYME debieran implantar para evaluar su gestión en materia de información y comunicación, el trabajo realizado mostró que puede seguirse en cada empresa un proceso propio, adaptado a las características de su negocio, de sus clientes y de sus procesos, mediante el cual es posible identificar los indicadores más adecuados para hacer seguimiento a esa gestión.

Para la aplicación de esta propuesta es importante definir el responsable de implementar y hacer seguimiento a los indicadores para la Gestión documental, dependiendo del tamaño de la empresa.

Se sugiere que el Gerente siempre participe en la construcción de estos Indicadores teniendo en cuenta que forman parte de los resultados de las Empresas.

El siguiente cuadro permite identificar el Rol que debería hacerle la medición y seguimiento a dichos Indicadores.

Empresa	Responsable De Medición Y Seguimiento
Pequeña Empresa	<p>Dada la estructura Organizacional, la tarea se debe asignar a el rol de la Secretaria, teniendo en cuenta que dentro sus funciones entre otras están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Responsable del recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia.</li> <li>•Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.</li> <li>•Mantenimiento de archivos</li> </ul>
Mediana Empresa	Igual que en la Pequeña Empresa se sugiere sea el rol de la secretaria, pero con la supervisión de un Subgerente Administrativo o Jefe de Archivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, M. (1994). *Augmenting the organizational memory: a field study of answer garden* (Primera ed.). North Carolina, United States: Conference on Computer Supported Cooperative Work.
- Ackerman, M., & Halverson, C. (1998). *Considering an Organization's Memory* (Segunda ed.). Londres: British Pen.
- Aguilar, J. O., & Ramírez, Y. (2012). *Plan de negocio de gestión documental para las Pyme en Colombia*. Bogotá: Universidad EAN. Facultad de Postgrados. Gestión de Portafolios de Inversión y Valoración de Empresas.
- Aguilera, J. (2012). Indicadores de gestión en Comunicación. *Imagen y Comunicación*, 5-11.
- Ang, J. (1991). Small Business Uniqueness and the theory of Financial Management. *Journal of Small Business Finance*, XII(2), 17-35.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Cuevas, A., & Bustos, M. (2012). *Estudio y mejoramiento de los descriptores para el factor de la gestión de la comunicación e información del modelo de modernización por la gestión de las organizaciones y su aplicación en empresas Pymes. Fase I*. Bogotá: Universidad EAN.
- DANE, D. E. (2012). *Introducción al diseño, construcción e interpretación de indicadores*. Bogotá: DANE.
- Echeverria, R. (2000). *Las empresas emergentes*. Buenos Aires: Granica.
- Gaitán, L. K. (2007). *Diseño de un método de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y enfoque de gestión por procesos*. Barranquilla: Fundación Universidad del Norte. Maestría en Ingeniería Industrial.



- Guédez, V. (2009). *Los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial* (Versión digital ed.). Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Jennex, M., & Olfman, L. (2002). *Organizational memory/knowledge effects on productivity: a longitudinal study* (Primera ed.). Hawaii: En 35th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews* (Primera ed.). Keele, Inglaterra: Keele University Technical Report.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Kwan, M., & Balasubramanian, P. (2003). Knowledge scope: managing knowledge in context. *Decision Support*, 467-486.
- Llerena, D. (2010). *Propuesta de un manual de gestión documental y de archivo para las unidades de coordinación con aplicación a la coordinación general de gestión empresarial de petroindustrial* (Primera ed.). Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
- Maier, R., & Klosa, O. (1999). *Organizational Memory Systems to support organizational information processing: Development of a framework and results of an empirical study* (Primera ed.). Chicago: Proceeding of the ACM SIGCPR Conference.
- Manrique, Ó. (2005). *Guía de acción para la gestión del conocimiento en la empresa industrial santandereana* (Primera ed.). Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Marsh, S., & Stock, N. G. (2006). Creating dynamic capability: the role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. *Product Development & Management Association*, 23(2), 422-436.
- Miguélez, E. (2005). *Concepto y método de patrimonio documental y bibliográfico*. Madrid: Benceo.

- Múnera, M. T., Parra, I., Franco, J. G., Rodas, L. B., & Tangarife, A. M. (2004). La terminología como elemento de la gestión del conocimiento en las organizaciones: Las Empresas Públicas de Medellín - EEPMM. *Intera. Bibliot.*, 91-115.
- Obregón, C. (2011). ¿Cómo medir la gestión empresarial? *Revista MM*, 86-89.
- Olivera, F. (2000). Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, 37(6), 811-832.
- ORSE, O. s. (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Guía Práctica para empresas y stakeholders*. (Versión digital ed.). Paris: ORSE.
- Perez Soltero, A. (1997). *Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de internet* (Especialidad en Tecnología Informática, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores ed.). Monterrey, México: Disertación de Maestría en Ciencias.
- Pérez, R. (2009). *MMGO* ( ed.). Bogotá: EAN. Leograf Impresores.
- Ruiz, R. (27 de Mayo de 2013). Gestión Documental, otro camino que las Pyme deben recorrer. *El Espectador*, págs. [http://www.larepublica.co/gesti%C3%B3n-documental-otro-camino-que-las-pyme-deben-recorrer\\_39438](http://www.larepublica.co/gesti%C3%B3n-documental-otro-camino-que-las-pyme-deben-recorrer_39438).
- Russo, P. (2009). *Gestión Documental en las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- SBT, S. (2012). *¿Qué es, en definitiva, el Balanced Scorecard?* Buenos Aires: Symnetics Business Transformation. Recuperado el 26 de Noviembre de 2012
- Sixtina, C. (2012). *Biblioteca de indicadores KPI*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2012, de <http://www.sixtinagroup.com/herramientas-y-recursos/biblioteca-de-indicadores/>

- Sotck, J., & Lambert, D. (2000). *Strategic Logistics Management*. New York: McGraw Hill.
- Spiller, A., & Cunha, C. (2007). Memória Organizacional e Reutilização do Conhecimento Técnico em uma Empresa do Setor Electroelectrônico no Brasil. *RGBN*, 9(25), 96-108.
- Stein, E. (1995). Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15(2), 17-32.
- Universidad del Quindío. (2012). *Sistema Integrado de Gestión*. Obtenido de Universidad del Quindío: [http://portal.uniquindio.edu.co/dep/plandes/index.php?option=com\\_content&view=article&id=201&Itemid=61](http://portal.uniquindio.edu.co/dep/plandes/index.php?option=com_content&view=article&id=201&Itemid=61)
- Walsh, J., & Ungson, G. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 37-91.
- Yate, M. (2009). *Sistematización de la memoria Institucional y patrimonio bibliográfico de la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos - UAESP*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Zea, J. J. (2012). *Guía para la planificación de la implementación integrada de la NTC ISO 9001:2008 y la NTC ISO 14001:2004 en el proceso de producción de bebidas gaseosas en la Industria de Gaseosas de Girardot S.A.* (Primera ed.). Bogotá: Fundación Universitaria Agraria de Colombia.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Isabel Cristina Ahumada Estrada

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 22635793

Nombre Completo Juan Carlos Suarez Carvajal

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 79242060

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

INDICADORES DE LA GESTION DE LA  
COMUNICACION E INFORMACION PARA  
PYMES: PROPUESTA PARA LA GESTION DOCUMENTAL

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Isabel Ahumada  
FIRMA: [Firma manuscrita]  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 22635793  
FACULTAD: ADMINISTRACION FINAN  
PROGRAMA ACADÉMICO: Administración de Empresas.

NOMBRE COMPLETO: Juan Carlos Suarez C.  
FIRMA: [Firma manuscrita]  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 79.242 060  
FACULTAD: ADMINISTRACION FINANZAS Y  
PROGRAMA ACADÉMICO: Administración de Empresas

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

Fecha de firma: Julio 16 de 2013.