



# Intervención e innovación de la comunicación e información



# migo®

Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones

Adriana Constanza Cuevas Arias  
Magaly Bustos Coral  
Rafael Pérez Uribe  
David Ocampo Guzmán



Ediciones  
**EAN**



**Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN**

Intervención e innovación de la comunicación e información -MIIGO-[recurso electrónico] / Adriana Constanza Cuevas Arias, Magaly Bustos Coral , Rafael Pérez Uribe , David Ocampo Guzmán. Bogotá: Universidad EAN, 2017. 76 p.

ISBN 978-958-756-571-3

1. Comunicación organizacional
2. Gestión de información
3. Responsabilidad social de los negocios
4. Innovaciones en la empresa

I. Bustos Coral, Magaly II. Pérez Uribe, Rafael III. Ocampo Guzmán, David

658.45 CDD23

**Edición**

Gerencia de Investigaciones

**Gerente de Investigaciones**

H. Mauricio Diez Silva

**Coordinadora de Publicaciones**

Laura Cediel Fresneda

**Revisor de estilo**

Valeria D'mato

**Diagramación y finalización**

Maria Eugenia Mila E.

**Diseño de carátula**

Alvaro Leonel Guerrero C.

Publicado por Ediciones EAN 2017.

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-958-756-571-3

©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 No. 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2016  
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. no. 2898 del Minjusticia - 16/05/69| Vigilada  
Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. No.  
12773 del Mineducación - 19/09/13, vigencia 19/09/17

Producido en Colombia.

## Contenido

1. Presentación .....	5
2. Manejo del MIIGO de comunicación e información ....	6
3. Paso a paso de los descriptores del MIIGO de comunicación e información .....	31
4. Un caso empresarial: la gestión de la comunicación y la información en una PyME aliada de empresas de telecomunicaciones .....	38
Anexos .....	61
Referencias bibliográficas .....	68



# 1. PRESENTACIÓN

## 1. PRESENTACIÓN

Le solicitamos el favor de leer el marco general del MIIGO en: Pérez-Urbe R., y Ocampo-Guzmán D. (2015). Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones (MIIGO): marco general. Ediciones EAN. Universidad EAN. Mayo. 39 p.

Publicación en físico. Publicación digital en: researchgate.net: DOI: 10.13140/RG.2.1.1471.3768. En: <https://goo.gl/XJ8tIW>

## 2. MANEJO DEL MIIGO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

### 2.1 Introducción

Teniendo en cuenta el trabajo de investigación del grupo G3PyMEs y los aportes de sus investigadores al MMGO® en los últimos años, este documento da cuenta de los elementos que permiten trazar una ruta para la intervención y la innovación de las PyMEs, específicamente en los aspectos contemplados en el componente de la Gestión de la Comunicación y la Información del MMGO®, cristalizado en el enfoque de intervención e innovación para la gestión de organizaciones, denominado MIIGO. Para tal fin, con base en la matriz diagnóstica del MMGO® (Bustos & Cuevas, 2011-2012), se caracterizan los estadios de desarrollo que se quieren alcanzar con la gestión empresarial modernizada, en la que se da prioridad, ya no solo a las reuniones (Vergara Silva & Vanegas, 2003 y Rodríguez, 2005) como variable, sino a conversaciones empresariales que se analizan desde los ámbitos de la comunicación corporativa, el *marketing* y el entorno, debido a que la coordinación de acciones y la puesta en escena del lenguaje de los actores organizacionales, es lo que hace evidente la existencia de la empresa. Cabe decir que se mantiene el interés por la gestión documental como variable del componente de gestión de la comunicación e información (Cel), como en las primeras versiones del MMGO® (Pérez - Uribe, Nieto, Velásquez, et al, 2009).

A continuación se caracterizan los estadios para el componente Gestión de la Comunicación y la Información, según lo esperado en los diferentes niveles y teniendo en cuenta el estudio de Bustos y Cuevas (2012), en cuanto a la renovación de dicho componente en la matriz diagnóstica del MMGO® (Tabla 2.1):

**Tabla 2.1 Descripción de los estadios en comunicación e información**

Estadios	Descripción
<p><b>Estadio 1 (0-25 )</b></p>	<p>En este estadio, la comunicación se caracteriza por la informalidad y la improvisación. El discurso organizacional está orientado a la norma, pero no es coherente con la práctica de la empresa en los ámbitos de comunicación corporativa, comunicación de <i>marketing</i> y el entorno. No existen espacios de realimentación y los medios interfieren las conversaciones con propósito. Se privilegia la voz del gerente o dueño de la empresa para la toma de decisiones empresariales, desconociendo el aporte de los diferentes actores organizacionales. No se cumple con las máximas conversacionales calidad, cantidad, pertinencia y modo ni con la ecología de la información.</p>
<p><b>Estadio 2 (25-50)</b></p>	<p>Los actores empresariales empiezan a gestionar la comunicación y la información mediante conversaciones orales o escritas que cooperan con los propósitos de la empresa. En este estadio, solo algunas veces, o para casos puntuales, existe coherencia entre el discurso y la práctica de la empresa en los ámbitos de comunicación corporativa, comunicación de <i>marketing</i> y el entorno, principalmente con los estamentos de control gubernamental. La responsabilidad social se limita a seguir las normas más urgentes para el funcionamiento de la empresa. Algunos medios facilitan las conversaciones con propósito, se escucha a los actores empresariales clientes y se considera su opinión para la toma de decisión de la gerencia. Se comienzan a tener en cuenta las máximas conversacionales calidad, cantidad, pertinencia y modo y ecología de la información.</p>

**Tabla 2.1 Descripción de los estadios en comunicación e información (continuación)**

<b>Estadio 3 (50-75)</b>	Los actores empresariales gestionan la comunicación y la información mediante conversaciones colaborativas orales o escritas que cooperan con los propósitos de la empresa. En este estadio, frecuentemente existe coherencia entre el discurso y la práctica de la empresa, así como responsabilidad social en los ámbitos de la comunicación corporativa, comunicación de <i>marketing</i> y el entorno. Se generan espacios de realimentación, los medios frecuentemente facilitan las conversaciones con propósito, se escucha a los diferentes actores organizacionales y se considera su opinión para la toma de decisión de la gerencia. Se contemplan frecuentemente las máximas conversacionales calidad, cantidad, pertinencia y modo y ecología de la información.
<b>Estadio 4 (75-100)</b>	Los actores empresariales gestionan la comunicación y la información mediante conversaciones colaborativas orales o escritas que generan conocimiento y permiten el entendimiento entre los diferentes grupos de interés. Existe coherencia entre el discurso y la práctica de la empresa, así como responsabilidad social en los ámbitos de comunicación corporativa, comunicación de <i>marketing</i> y el entorno. Se generan espacios de realimentación y los medios facilitan las conversaciones colaborativas que generan conocimiento. Se escucha a los diferentes actores organizacionales y se considera su opinión para la toma de decisión empresarial. Se contemplan las máximas conversacionales calidad, cantidad, pertinencia y modo y la ecología de la información en el marco del entendimiento.

**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

## 2.2 Herramientas para distintos momentos

---

Se presentan las herramientas para cada descriptor del componente de Gestión de la Comunicación e Información, con el propósito de intervenir en el mejoramiento e innovación empresarial. Cabe aclarar que dos grandes variables en el componente son la de conversaciones empresariales y la de gestión documental. Es a partir de estas que se plantea considerar los ámbitos de la comunicación organizacional corporativa, *marketing* y entorno sobre los cuales se desarrolla la cotidianidad de la Gestión de la Comunicación e Información. Respecto de las estrategias es importante plantear que estas son entendidas como un plan en el que se pueden incluir diferentes acciones o actividades específicas de cambio e innovación, que se distinguen de las herramientas que pueden desarrollarse como actividades concretas de transformación organizacional (Tabla 2.2). De este modo, el proceso de intervención cobra sentido de transversalidad e implica que cualquier modificación que se requiera en la organización se trace bajo el plan de un proceso de comunicación que sea comprendido por todos los involucrados. Por lo tanto, su aprendizaje y conocimiento por parte de los diferentes actores organizacionales es clave en el proceso de transformación.

**Modelo de Intervención e innovación de la  
comunicación e información (MIIGO)**

**Tabla 2.2 Variables, descriptores y estrategias para el MIIGO de  
Comunicación e Intervención (CeI).**

Variables de la comunicación (según matriz diagnóstica del MMGO® en el componente de Comunicación e Información)	Descriptores	Herramientas
Comunicación corporativa.	Esquema director	Sensibilizar a la gerencia; abrir espacios en que se dé la comunicación; crear un comité que integre los ámbitos de la comunicación; generar una visión compartida para todos los actores organizacionales; implementar dinámicas de liderazgo: <i>World café</i> , <i>Proceso-U</i> (con acompañamiento).
Comunicación de marketing.	Liderazgo conversacional	Implementar dinámicas de liderazgo: <i>World café</i> , <i>Proceso-U</i> (con acompañamiento); propender valores de responsabilidad social con proyectos de solución a situaciones de la comunidad; integrar los diferentes medios de comunicación para producir un mensaje unificado; capacitar a los grupos internos sobre el funcionamiento de negocios y productos de la empresa (endomarketing).
Comunicación con el entorno.	Alianzas con grupos de interés	Buscar oportunidades para adherirse a gremios y asociaciones; participar en ferias, ruedas de negocios y otros eventos empresariales; tener una participación activa con asociaciones y gremios.
Comunicación corporativa, comunicación de marketing y comunicación con el entorno.	Formalización de procesos	Documentar procesos; identificar criterios para la distribución, almacenamiento y destrucción (mínima) de la información; digitalización de documentos; generar archivos; capacitar para la producción de textos empresariales; actualizar contenidos digitales (página web); implementar un sistema de control de información de mensajes de la empresa; conformar un comité de gestores de comunicación encargados de consolidar la gestión documental en la empresa (puede ser el mismo de comunicación); coordinar los diferentes medios de producción de documentos para producir un mensaje unificado.

**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

Cabe decir que es en los ámbitos de la comunicación en la empresa (tabla 3.1) en los que se deben realizar las intervenciones de mejoramiento, fortalecimiento o cambio organizacional, a partir del diseño de una ruta, que desde estrategias como el liderazgo conversacional, el esquema director, las alianzas con grupos de interés y la formalización de procesos, fomenten el cambio empresarial en otros componentes de la gestión.

Ahora bien, la estrategia del esquema director propuesta por Pérez (2001), plantea un cambio en la concepción de los modelos directivos, de tal forma que se asigne el lugar que le corresponde a la comunicación. De esta manera, identifica un modelo de gestión de la comunicación organizacional en el que la comunicación se ubica en el mismo nivel del director y se convierte en el eje central que gestiona toda la organización.

Bajo esta mirada, las estrategias de comunicación de las empresas deben surgir desde la dirección; es decir, la comunicación debe adquirir una fuerza que irradie desde la dirección a todos los públicos implicados en las dinámicas organizacionales, y no se quede solo en dos dependencias que generalmente son recursos humanos, para comunicarse con los empleados, y el área comercial y mercadeo, para dirigirse a los clientes.

Ahora bien, el mencionado Pérez (2001), en su propuesta, contempla más el caso de grandes empresas. Sin embargo, en el contexto de las PyMEs, generalmente no se encuentra un cargo con el perfil de un experto en comunicaciones para gestionar los procesos de comunicación. Aquí es cuando cobra más valor que sea el gerente quien asuma el direccionar la comunicación

intencionalmente con la asesoría de expertos en el tema y permita el acompañamiento para que la gerencia dé línea a las decisiones relacionadas con su manejo.

Por el contrario, si el comunicar intencionalmente se hace a un nivel operativo en el que es más relevante la forma que el contenido, o si las decisiones sobre los procesos de comunicación quedan en el segundo mando, difícilmente van a trascender a toda la organización.

Con respecto a la estrategia del endomarketing, como una de las que se podría utilizar para el fortalecimiento de la Cel según Veliz (2009) «esta surge como una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento de adentro hacia afuera. Se propone entonces la construcción de un diálogo interno, para que luego la empresa pueda entrar en conversación con sus actores externos, sus clientes». Así, se dice que el endomarketing reconstruye el discurso interno en el que se fusionan el *marketing*, el recurso humano y la comunicación, lo cual se ha venido desarrollando en las últimas dos décadas. Bajo esta aproximación, las empresas buscan fortalecer su identidad y proyectar una imagen compartida, tanto por actores organizacionales internos como externos.

A continuación se presentan las herramientas que permitirán al empresario, docente o consultor trazar la ruta de intervención para la innovación e intervención del fortalecimiento, desarrollo y mejoramiento de las empresas, en particular de las PyMEs.

Después de la descripción de cada herramienta, el lector encontrará el apartado “Descriptor por descriptor y paso a paso”, en el cual se expondrá lo requerido

para la transición de un estadio de desarrollo 1-2, 2-3 o 3-4 en el marco del MMGO® y del MIIGO, en relación con el componente de Gestión de la Comunicación e Información. Esta descripción orientará sobre qué herramientas concretas se deben implementar en el proceso de transformación organizacional, según el estadio en que se ubique la organización al aplicar la matriz diagnóstica del componente de gestión de la Comunicación e Información renovado por Bustos y Cuevas (2012).

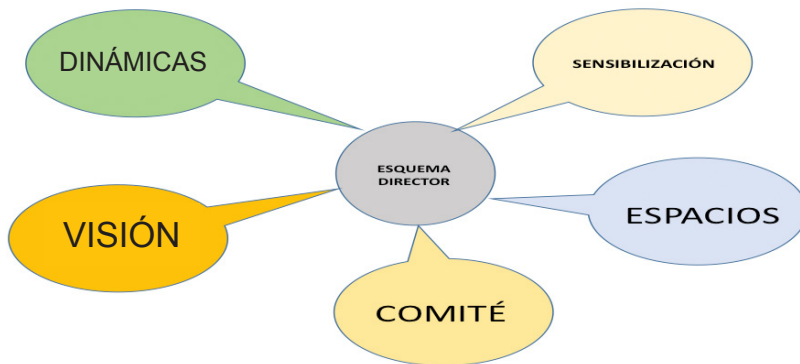
Cabe aclarar que para el desarrollo de estrategias como el liderazgo conversacional, el esquema director, las alianzas con grupos de interés y la formalización de los procesos organizacionales en los ámbitos de la comunicación corporativa, *marketing* y entorno, debe planearse el desarrollo de las ideas sugeridas por una ruta de intervención en la que se implementen herramientas concretas, como las 19 expuestas a continuación:

- Sensibilizar a la gerencia.
- Abrir espacios de comunicación.
- Generar un comité que integre los ámbitos de la comunicación.
- Generar una visión compartida para todos los actores organizacionales.
- Crear dinámicas de liderazgo (*World café* y proceso-U con acompañamiento, por ejemplo).
- Propender valores de responsabilidad social con proyectos de solución a situaciones de la comunidad.
- Integrar los diferentes medios de comunicación para producir un mensaje unificado.
- Poner en marcha el endomarketing.
- Buscar oportunidades para asociarse a gremios y asociaciones.

- Documentar procesos de la empresa.
- Identificar criterios para la distribución.
- Almacenar y destruir mínima la información.
- Digitalizar documentos.
- Generar archivos.
- Capacitar para la producción de textos empresariales.
- Actualizar contenidos digitales (página Web).
- Implementar un sistema de control de información de mensajes de la empresa.
- Conformar el comité de gestores de comunicación, encargados de consolidar la gestión documental en la empresa puede ser el mismo de comunicación.
- Coordinar los diferentes medios de producción de documentos para producir un mensaje unificado.

## 2.2.1 Esquema director

Figura 2.1 Herramientas de Cel en esquema director



Fuente. Elaboración propia de los autores.

- ♦ **Sensibilizar a la gerencia:** el proceso de intervención e innovación se debe iniciar con el gerente. Por ello, el diagnóstico y una serie de preguntas sobre el estado de la organización deben permitir la reflexión y la identificación de factores susceptibles de cambio y mejora. Para tal propósito es importante analizar los resultados del diagnóstico correspondiente a la aplicación de la matriz del componente de Gestión de la Comunicación e Información del MMGO® y de esta manera, ubicar en qué estadio se encuentra la empresa y cuáles son los aspectos que obtienen menor puntuación. Es clave que no solo sea el gerente quien desarrolle los ítems de la matriz, también otras personas de la empresa y si es posible, un consultor para procurar objetividad en los resultados.

Cuando se tenga el porcentaje de la aplicación de la matriz diagnóstica, deben formularse preguntas sobre si se están alcanzando los propósitos planteados en la misión y visión y si estas, en su redacción, resultan coherentes con el desarrollo empresarial. Además, puede darse inicio a la reflexión sobre cómo se gestionan los mensajes en la organización y si es el caso, reconocer que el desarrollo empresarial requiere buscar los obstáculos. Para tal fin, pueden desarrollarse ejercicios que actúen sobre la emotividad y que permitan crear confianza de la gerencia en sí misma y en los otros como actores activos en el desarrollo organizacional.

A esta acción reflexiva de la gerencia, en algunos casos con el acompañamiento de un consultor, se puede agregar la lectura de documentos que transmitan experiencias de vida para fortalecer

los conocimientos sobre cómo empezar el cambio deseado para el éxito de la empresa y sus grupos de interés (Sánchez, 2004; Zuleta Martínez, 2000).

- ♦ **Abrir espacios de comunicación:** posterior a la sensibilización del gerente, cualquiera que sea el cambio que se requiera en la empresa, es necesario establecer espacios de conversación con los demás actores organizacionales; alternativas como las reuniones en las que puedan escucharse las ideas de los colaboradores, contribuyen a que el cambio sea posible y no se quede en el ideal de la gerencia, sino que pase a ser la idea de todos. Por ello, es clave desarrollar planes de comunicación según las necesidades de la empresa, para coordinar acciones (elempleo.com, 2012; Groysberg & Slind, 2012; ulpgc.es, 2005; dyfeventos.com, 2012 y theworldcafe.com, 2012).
- ♦ **Generación de comité que integre los ámbitos de la comunicación:** ahora bien, siguiendo las propuestas de comunicación organizacional que sean coherentes con el liderazgo conversacional, el esquema director y el desarrollo de competencias conversacionales, cabe entonces incluir la propuesta de Elías y Mascaray (1999) desde la intracomunicación; esta permite que cada uno de los actores organizacionales aporten su punto de vista y que con la colaboración de todos se elabore la síntesis de las diferentes ideas para lograr, de esta manera, una visión compartida, en oposición a la visión de comunicar en forma unidireccional, desde la gerencia.

Los autores proponen, entonces, crear un comité estratégico encabezado por el gerente o presidente y un integrante de alto nivel de cada una de las siguientes dependencias: comunicación laboral (Dirección de Recursos Humanos), comunicación económica (Dirección Financiera), comunicación con los clientes (Dirección Comercial o *Marketing*), comunicación con los medios (Relaciones Externas) y el responsable de la comunicación interna. Este comité será el encargado de aprobar el plan general de comunicación interna y los planes específicos que incidan en la totalidad de la empresa; además, será un órgano político que apruebe y regule las directrices en función de los objetivos generales de la misma y de los requerimientos del personal reunidos por la unidad coordinadora. Esta unidad tiene como función principal coordinar las iniciativas de las respectivas unidades con el conjunto de actividades programadas en el plan general de comunicación interna, en cuya elaboración ha participado (Carretón Ballester, 2007).

- ♦ **Generar una visión compartida para todos los actores organizacionales:** surge de las propuestas de cambio planteadas desde el comité. Además, en la generación de políticas de comunicación, se origina un discurso unificado, es decir, un lenguaje común sobre la empresa que debe generar confianza.

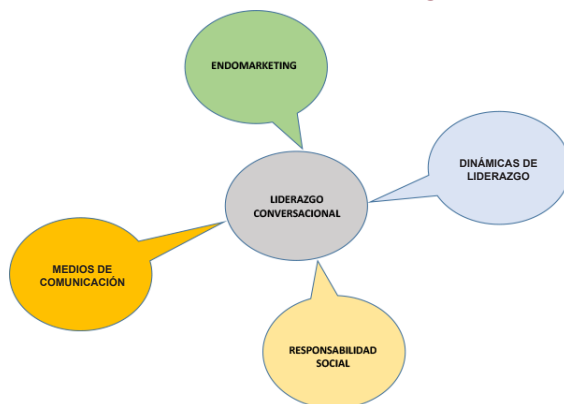
Siguiendo la línea de interacción conversacional, es importante pensar que aunque a veces se abren espacios para comunicar, generalmente las personas tienen ciertas dificultades o preconcepciones que les impiden clarificar su forma de establecer las conversaciones.

De ahí que sea relevante la propuesta de Romero (2011) sobre un diseño conversacional efectivo para las organizaciones, mediante el desarrollo de las competencias conversacionales fundamentadas en la ontología del lenguaje, planteamiento de los chilenos Fernando Flores y Rafael Echeverría.

Según estos autores, las conversaciones deben redundar en la efectividad y el bienestar como primer requisito para ser consideradas cada vez más eficientes. Toda conversación se da en tres dimensiones, a saber, el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad, síntesis de definición del actuar humano que Echeverría denomina «estructura de coherencia». Cada uno de estos «dominios» conversacionales requiere competencias, y para desarrollarlas, se necesita un esfuerzo de aprendizaje de cada individuo (Lagarde, 2012).

## 2.2.2 Liderazgo conversacional

**Figura 2.2 Herramientas de Cel en liderazgo conversacional**



**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

### 2.2.2.1 Dinámicas de liderazgo

- **World café:** esta dinámica requiere de la preparación de un ambiente tipo cafetería, en donde los participantes trabajan en grupos, por mesas dispuestas para un café, con manteles, floreros, marcadores y papel. Puede utilizarse para discutir una o más preguntas sobre temas de interés; la idea radica en que los participantes puedan moverse de una mesa a otra en diferentes rondas para recoger información y compartir sus opiniones, de tal modo que, al final, se puedan reunir las conclusiones de todos. Por lo anterior, en cada ronda debe quedar un participante anfitrión en cada mesa, para que se comparta lo dicho en cada conversación. Finalmente, quien dirige la actividad da a conocer los diferentes puntos de vista aportados y el aprendizaje de cada grupo.
- **Proceso-U (con acompañamiento):** esta herramienta es una dinámica de liderazgo que implica buscar nuevas ideas para la resolución de conflictos o innovación. Se requiere que el equipo participe en tres momentos: primero, que perciba la situación y deje fluir sus ideas, creencias o teorías sobre diferentes situaciones capacidades que se trabajan: suspender y redireccionar; seguido de esto, se debe permitir tener la mente abierta para presenciar las ideas que surjan del ejercicio capacidades que se trabajan: dejar ir y dejar venir; finalmente, darse cuenta de lo que constituye la fase de tener claro lo que se quiere capacidades que se trabajan: cristalizar, hacer prototipos e institucionalizar (liderazgo3d, 2012; Hassan, 2006; einnpulsos.com, 2010).

Cabe aclarar que este proceso puede tomar diferentes tiempos según el avance del grupo.

- ♦ **Propender por valores de responsabilidad social con proyectos de solución a situaciones de la comunidad:** al situarse en el ámbito de la comunicación con el entorno, se encuentran propuestas que invitan a que cada empresa identifique quiénes son sus *stakeholders*, para así determinar la mutua influencia y la forma de interacción con cada uno de estos grupos. Es así como Dupré y Knight (2007) proponen establecer paneles como una forma de abrir un diálogo constante con los diferentes grupos de interés. Solo de este modo se estará en contacto con las necesidades de cada grupo y se podrá propender por lograr transparencia en la forma como trabajan las empresas y sus diferentes aliados.

En el informe de *Utopies* y *AccountAbility*, estos dos autores brindan un paso a paso para que las empresas establezcan los paneles que permiten entrar en conversaciones con los diferentes actores organizacionales. Ellos afirman que aunque es una forma de exponerse ante la vista de todo el mundo, ya que se establecen paneles virtuales, también es una forma de aprovechar las alianzas y las conexiones que revertirán en beneficio de las empresas que se preocupen por tener buenas prácticas, acordes con los códigos de responsabilidad social.

- ♦ **Integración de los diferentes medios de comunicación para producir un mensaje unificado:** la difusión de los mensajes debe unificarse por los diferentes medios de comunicación para que los clientes reciban

un mismo mensaje. Se inicia por reconocer que los colaboradores son el primer medio de comunicación como emisores del discurso empresarial; luego, los medios tecnológicos como el teléfono, el correo electrónico, la cartelera, el sitio Web de la empresa y su publicidad, por ejemplo (PyME.lavoztx.com, 2012 y Martínez, 2005 y 2006).

- ♦ **Endomarketing:** acorde con el punto de vista del enfoque de la intracomunicación, la comunicación se estructura desde el interior de la empresa y se proyecta hacia los diferentes públicos. En la misma línea, se puede equiparar la propuesta de endomarketing, según la cual los grupos internos de la empresa deben conocer el funcionamiento de los negocios, sus productos y servicios.

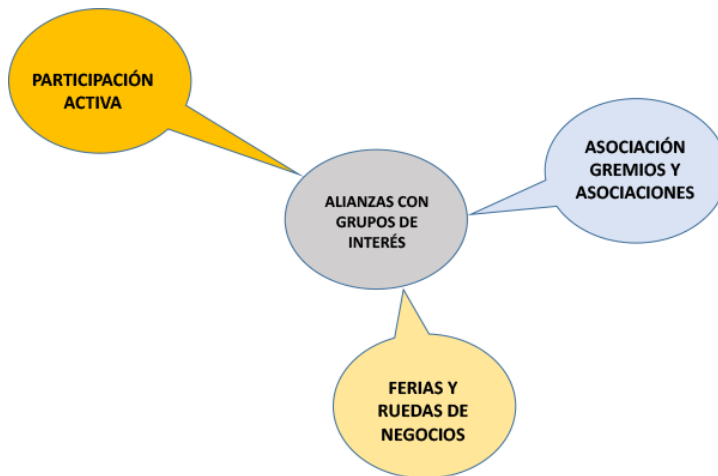
El endomarketing basado y apoyado por múltiples soportes comunicacionales diarios, folletos, videos, memos, afiches, intranet, entre otros, se constituye en un pilar básico que permite dirigir la empresa hacia el logro de objetivos que beneficien a todos los involucrados.

Al profundizar la propuesta del endomarketing se identifica que se fundamenta en la coherencia de los discursos internos y en la alineación estratégica de los diferentes elementos que configuran una organización. Visto así, podría entenderse con fines de convencimiento y persuasión en pro de los objetivos de la empresa; sin embargo, para el caso de la comunicación desde su fortalecimiento de la conversación, que es la intención del presente proyecto, se puede dar realce a la propuesta

del endomarketing creando puentes entre las diferentes áreas de la empresa conversando entre los colaboradores para coordinar acciones mediante ejercicios que promuevan el diálogo auténtico y validando la diversidad de voces de los actores organizacionales (Veliz, 2009).

### 2.2.3 Alianzas con grupos de interés (GE)

Figura 2.3 Herramientas de Cel en alianzas con GE.



Fuente. Elaboración propia de los autores.

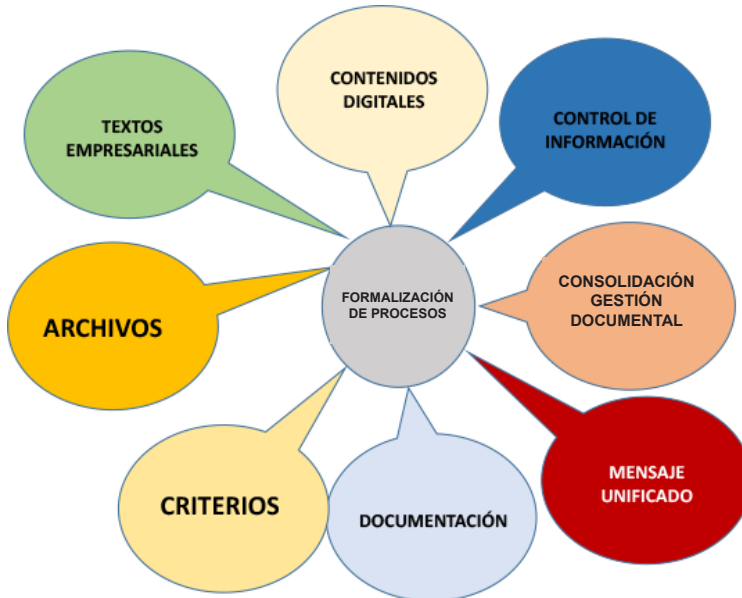
La participación en asociaciones, gremios y organizaciones permite el contacto y la comunicación con el entorno. Además, facilita el establecimiento de contactos con otras compañías y personas interesadas en apoyar a las empresas. Tales encuentros bien pueden abrir posibilidades de participación en ferias empresariales en las que los empresarios puedan presentar sus portafolios de productos y hacer negocios con clientes que visitan tales eventos.

Cabe decir que para todo tipo de evento ferias comerciales, ruedas de negocio, entre otros, la empresa debe preparar su estrategia de comunicación con los posibles visitantes de su punto, planeando la publicidad que se entregue, y el portafolio y capacitando a los colaboradores en endomarketing ver explicación en la estrategia y como herramienta de comunicación para que puedan conversar con clientes potenciales sobre sus productos y servicios.

Posterior a la vinculación a las asociaciones u organizaciones, es clave la participación activa de la empresa en los eventos a los que sea convocada, pues los encuentros con los otros empresarios o personas representantes del Gobierno o sectores privados, pueden resultar en una oportunidad de negocio, realimentación y aprendizaje para fortalecer el conocimiento empresarial (Iberpyme, 2012; wtcnl.uanl.mx, 2012; Dyfeventos, 2012 y cba.gov.arg, 2012).

## 2.2.4 Formalización de procesos

Figura 2.4 Herramientas de Cel en formalización de procesos.



Fuente. Elaboración propia de los autores.

- ♦ **Documentar procesos de la empresa:** esta herramienta hace parte de la estrategia que se ha llamado «Formalización de procesos en la empresa». Tal estrategia se entiende como la manera de iniciar un registro de las mejores prácticas que permiten el desarrollo del negocio el cual puede compartirse con los colaboradores y la gerencia y la procura de altos niveles de calidad de la acción de la empresa. Esto se debe iniciar en la fase de gestión documental con herramientas como la escritura sobre actividades de los colaboradores y la gerencia. Entre los ejemplos se pueden destacar la elaboración de las actas, los formatos en los que se relacionan las entregas y envíos, así como el recibo de mensajes.

Cabe aclarar que iniciar tal proceso de documentación no implica necesariamente la implementación de avanzados sistemas tecnológicos. En ese sentido, se debe dar según las condiciones de la empresa. Sin embargo, si se cuenta con los recursos puede pensarse en el diseño de un sistema de *software* propio para el desarrollo de los registros. Otra alternativa son los medio digitales que pueden ofrecer a las empresas las asociaciones, gremios o estamentos gubernamentales para mejorar los procesos de gestión de la información.

En esta perspectiva, los conocimientos de los colaboradores, los procesos que facilitan el desarrollo de la idea de negocio, el cumplimiento de los objetivos y el alcance de las metas de la organización permiten generar memoria organizacional. De tales registros puede emprenderse un proceso de reconocimiento de los aprendizajes de la cotidianidad y de las buenas prácticas, que bien se convierten en un insumo susceptible de ser compartido con los nuevos colaboradores y con el entorno.

Además, otra acción para la documentación puede involucrar el desarrollo de textos informativos sobre la cotidianidad de la empresa, con el ánimo de que los colaboradores puedan explotar sus competencias comunicativas; es el caso de la creación de boletines informativos, carteleras ahora digitales, actualización de blogs o espacios *Web*, a partir de procesos de escritura creativa sobre temas de interés, no solo del negocio (Bartle, 2011; Celly, 2009; D'alòs-Moner, 2011; es.scribd.com, 2009; utadeo.edu.co, 2012; Lewis, 2012 y Sörensen, 2010).

- ♦ **Identificación de criterios para la distribución:** para la distribución de información empresarial es fundamental detectar los grupos de interés; es decir, a quiénes interesa la información y los momentos para ello. Así, gracias al lenguaje y a la distribución de documentos orales o escritos, se mueve el flujo de mensajes y se da vida a la empresa. De acuerdo con los avances tecnológicos, debe considerarse el flujo de mensajes que se distribuyen a diferentes actores por medios como el *chat* el correo, y si es el caso, las redes sociales.

Tal distribución de la información implica el desarrollo de planes de comunicación en los que se determinen los elementos del proceso de comunicación; no solo emisores y receptores, sino interlocutores válidos que puedan realimentar a los otros.

Con el ánimo de desarrollar una estrategia de distribución, es clave el diseño del mapa de actores en la organización y la consideración de los ámbitos de la comunicación, en los que cobra vida la conversación organizacional para la coordinación de acciones (D'Alòs-Moner, 2011; Del Castillo Guevara & Mena Mugica, 2011 y Villareal, 2012).

En este punto está también el almacenamiento y destrucción mínima de la información. En el desarrollo de esta estrategia es clave que se consideren las regulaciones que rigen la empresa, así como las obligaciones y uso de la información que no se considera necesaria. Así, se espera que la destrucción de información sea mínima. En todo caso siempre está la posibilidad de mantener archivos físicos con

información clave para le empresa. Actualmente, hay que aprovechar los recursos tecnológicos para su almacenamiento, lo que puede ayudar a que algunos documentos físicos se conserven en su versión digital (crownrms.com, 2012 y gestion.org, 2012).

La digitalización de documentos puede ayudar a recuperar espacio físico, y además, mantener en orden la información empresarial. Cabe decir que, para este proceso, es importante la capacitación de los colaboradores en el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación. No obstante, hay que recordar que aunque muchos documentos pueden conservarse en formato digital, es importante que se mantengan algunos en archivo físico. Igual, esta herramienta implica todo un reto para las empresas (Bustelo-Ruesta, 2011; Sabaté, Cañabate, Velarde-Iturralde & Griñón-Barceló, 2010; Solana-González & Pérez-González, 2008 y Térmens, 2009).

- ♦ **Generación de archivos:** la empresa debe reconocer la importancia de los archivos en los procesos de memoria organizacional. Ya iniciado el proceso de documentación, debe organizar sus archivos para conservar la información organizacional al alcance de los colaboradores en el desarrollo de la cotidianidad. Así pues, el archivo es una fuente de información que rescata la historia empresarial.

De la información almacenada se pueden rescatar situaciones en las que se enfrentaron momentos difíciles para evaluarlas, y así dar soluciones a nuevas problemáticas que se presenten en la empresa. Es decir, los colaboradores pueden conocer e identificar

buenas prácticas, y luego difundirlas, por lo que la información se convierte en conocimiento útil. Un ejemplo, son los repositorios para la memoria organizacional que permiten reflexionar sobre experiencias anteriores (Agencia EFE, 2012; Morales Torres, 2012; usal.es, 2013; Silva & Tomaél, 2011 y Valerio Ureña & Ramírez Flórez, 2005).

- ♦ **Capacitación para la producción de textos empresariales:** todos los colaboradores y la gerencia deben estar preparados para la producción oral o escrita de textos que dan vida a la empresa. En este marco, son una evidencia de la cultura organizacional, del conocimiento y de la información sobre diferentes procesos, con relación a los diversos grupos de interés. Por ello, es preciso generar capacitaciones encaminadas a la redacción de textos empresariales y las competencias conversacionales (lasindias.net, 2013;Contenidoweb.info, 2013; es.scribd.com, 2009; Utadeo.edu.co, 2013; Lewis, 2012; sörenssen, 2010 y pyme.lavoztx.com, 2013).
- ♦ **Actualización de contenidos digitales (página Web):** para conservar el lenguaje unificado y vigente de la organización, deben mantenerse actualizados los contenidos que son objeto de información clave para los grupos de interés. Por tal razón, se espera que se revisen constantemente los datos de espacios como la página web, entre otros. Igualmente, debe informarse de las actualizaciones a los colaboradores para que adquieran conciencia del contexto de la empresa (marketing.com, 2013 y Vargas, Arboleda & Obando, 2009).

- ♦ **Implementación de un sistema de control de información de mensajes de la empresa:** con el propósito de mejorar las condiciones de manejo de la información clave de la organización y su fácil acceso, se sugiere la implementación de un sistema de información organizacional. Este sistema debe combinar procedimientos y recursos de *hardware* y *software* para que se complete el proceso.

El recopilar, almacenar y procesar información en la empresa puede arrojar datos importantes para la toma de decisiones. Cabe aclarar que a tales informes debe acompañarles un análisis cualitativo para no caer en el simple juzgamiento de la situación por datos numéricos, como estos se presentan en su mayoría (sites.google.com, 2013 y Muñoz Cañavate, 2003).

- ♦ **Conformación de comité de gestores de comunicación:** son los encargados de consolidar la gestión documental en la empresa puede ser el mismo de comunicación. Este comité debe estar conformado por actores organizacionales de diferentes áreas que puedan colaborar en el proceso de formalización de la información; puede ser el mismo comité de comunicación. Estos colaboradores, en conjunto con la gerencia o un representante, se encargarán de diseñar los formatos y revisar los cambios que al respecto sean necesarios, así como de verificar el estado de la información para que se genere el proceso de gestión documental que evidencia dicha información y permite obtener conocimiento de los procesos organizacionales.

A esto se suma que el comité recomiende pautas y asesorare a la organización para alcanzar los objetivos propuestos, desde el manejo de la información y su conocimiento tangible en los procesos de gestión documental (Bustelo-Ruesta, 2011; D'alòs-Moner, 2011; Del Castillo Guevara & Mena Mugica, 2011; ciepi.org, 2013; Villareal, 2012 y archivonorma.com. 2013).

- ♦ **Coordinar los diferentes medios de producción de documentos para producir un mensaje unificado:** la información que se difunda por los diferentes medios de comunicación de la empresa, de forma oral o escrita, debe guardar el respeto por los valores organizacionales, la misión y la visión, para ser coherentes con el discurso empresarial; a la vez, hacer coherente este discurso. Tales documentos, además, deberán responder con las actuaciones de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos y el alcance de las metas planteadas por la gerencia. Esto se logra mediante la coordinación de acciones en las que se involucren las conversaciones empresariales (pyme.lavoztx.com, 2013; Martínez, 2005-2006 y Munk, 2005).

## 3. DESCRIPTOR POR DESCRIPCIÓN Y PASO A PASO

### ◀ 3.1 Introducción

---

Este documento está diseñado para dar a conocer al empresario, consultor o docente distintas opciones para intervenir en los descriptores que afectan cada variable. El descriptor está definido en el MMGO®<sup>®</sup>, a través de cuatro estadios de desarrollo, y el MIIGO ofrece acciones para las fases de transición del 1 al 2, del 2 al 3 y del 3 al 4, de tal manera que cada descriptor tiene acciones en tres momentos de menor a mayor grado de complejidad.

Cada acción presupone que no se abandona la acción desarrollada en el nivel anterior, sino que la incluye para avanzar.

A continuación encontrará los descriptores, cada uno con sus acciones y herramientas sugeridas, para pasar del estadio 1 al 2, luego del estadio 2 al 3 y por último del estadio 3 al 4.

## 3.2 Fase de la transición 1-2

---

- ♦ Implementación de un diagnóstico de la gestión de la comunicación e información que lleve a que la gerencia o directivos se cuestionen sobre la situación actual de la empresa.
- ♦ Identificación del estadio de desarrollo en el que se ubica la empresa en la gestión de la comunicación e información para implementar planes de mejoramiento.
- ♦ Implementación de estrategias de mejoramiento para intervenir en los factores de riesgo a partir del diagnóstico de la empresa.
- ♦ Generación de espacios para el desarrollo de las competencias conversacionales en la empresa, orientadas a coordinar acciones.
- ♦ Revisión participativa de la visión y misión establecidas para detectar coherencia entre las acciones coordinadas de la gerencia y los mandos medios.
- ♦ Generación de procesos comunicativos orientados a la vinculación empresarial a gremios y asociaciones para la gestión de la comunicación e información.
- ♦ Implementación de un sistema de información para el control de los mensajes entre las diferentes áreas de la empresa y sus grupos de interés.

**Tabla 3.1 Herramientas para subir del estadio 1 al 2 en Cel**

Herramientas
1. Sensibilización del gerente.
2. Abrir espacios para la comunicación.
3. Capacitación de los grupos internos sobre el funcionamiento, negocios y productos de la empresa (endomarketing).
4. Buscar oportunidades de asociatividad.
5. Iniciar documentación de procesos.

**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

### 3.3 Fase de la transición 2-3

- ♦ Participación de la gerencia en la transformación de la visión de los mandos medios mediante procesos de liderazgo conversacional.
- ♦ Creación de espacios de conversación entre la gerencia y/o directivos, y los mandos medios, para la reflexión sobre la coherencia del discurso corporativo y la práctica con el fin de crear un mapa comunicacional que permita la coordinación de acciones organizacionales.
- ♦ Capacitación a la gerencia y los colaboradores en el fortalecimiento de las competencias conversacionales en la empresa orientadas a la coordinación de acciones.
- ♦ Capacitación a los colaboradores para que todos entiendan el core de la empresa (endomarketing) para una atención integral y más personalizada.

## Modelo de Intervención e innovación de la comunicación e información (MIIGO)

---

- ♦ Generación de procesos comunicativos orientados a la vinculación empresarial a gremios y asociaciones para la gestión de la comunicación e información.
- ♦ Creación de espacios con los colaboradores para la realimentación sobre los procesos empresariales y las necesidades del equipo.
- ♦ Conformación de un comité de comunicaciones en el que participe un delegado de cada área de la empresa para tomar decisiones sobre la gestión de la comunicación e información.
- ♦ Fortalecimiento de los sistemas de información de la empresa, mediante la implementación de un sistema propio de información y gestión documental para el control de los mensajes entre las diferentes áreas y sus grupos de interés.

**Tabla 3.2 Herramientas para subir del estadio 2 al 3 en Cel**

Herramientas
1. Generar visión compartida por los actores organizacionales.
2. Dinámicas de liderazgo.
3. Integración de los medios de comunicación para un mensaje unificado.
4. Participación en ferias, ruedas de negocios y eventos empresariales.
5. Capacitación sobre procesos de escritura organizacional para implementar un sistema de control de los mensajes en la empresa.
6. Coordinar los diferentes medios de producción de documentos para producir mensajes unificados.

**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

## 3.4 Fase de la transición 3-4

---

- ♦ Identificación de prácticas colaborativas para la gestión de la comunicación e información, orientadas a la generación del conocimiento empresarial.
- ♦ Creación de espacios de conversación para el fortalecimiento del discurso corporativo de responsabilidad social y productiva de los colaboradores y el entorno.
- ♦ Capacitación a la gerencia y los colaboradores para el fortalecimiento de las redes conversacionales de la organización orientadas a la innovación.
- ♦ Integración de los propósitos de los medios y sistemas de comunicación y gestión documental para mantener la coherencia del discurso empresarial que construya confianza en el cliente.
- ♦ Impacto positivo en el entorno participando activamente con los gremios y las asociaciones en formulación de proyectos y propuestas de cambio para el mejoramiento de las condiciones del entorno empresarial.
- ♦ Divulgar las buenas prácticas de la gestión de la información y la comunicación que se han posicionado en la empresa, a partir de un esquema director de comunicación.

- ♦ Implementación de un esquema director para la gestión de la comunicación y la información.
- ♦ Innovación de los sistemas, tanto para la gestión documental como para la gestión de la información de la empresa, según las necesidades corporativas y de los *stakeholders*, acordes con los avances de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**Tabla 3.3 Herramientas para subir del estadio 3 al 4 en Cel**

<b>Herramientas</b>
1. Generación de un comité que integre los ámbitos de comunicación.
2. Dinámicas del liderazgo para el futuro de la organización.
3. Tener participación activa con asociaciones y gremios.
4. Propender valores de responsabilidad social con proyectos de solución a situaciones de la comunidad.
5. Implementación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
6. Conformación del comité de gestores documentales.

**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

## 3.5 Para terminar

---

Una vez se haya alcanzado el estadio 4 de desarrollo según el MMGO® en todos los indicadores, quiere decir que es una PyME que aplica la gestión moderna y que va camino a ser competitiva y perdurable. Sin embargo, su tarea no ha concluido; debe lograr mantenerse en este buen nivel de desempeño por el tiempo que la organización misma considere suficiente para dar un paso adelante, bien sea en términos de diversificación, expansión, certificación o exportación; en fin, la ruta que la organización haya ido trazando a medida que fue recorriendo este proceso.

Por ahora, solo resta recordar que las fortalezas de las que la organización hoy disfruta han sido el fruto de un trabajo juicioso, de un proceso que requirió tiempo y esfuerzo y que la valoración permanente y positiva de los logros alcanzados será el cimiento para los logros futuros.

Las lecciones aprendidas a lo largo de este proceso, permitirán al grupo directivo fortalecerse en aquellas habilidades que les facilitará liderar otros proyectos de tal complejidad y corregir aquellas debilidades que pueden bloquear el buen desarrollo de la organización como un todo.

## 4. UN CASO EMPRESARIAL: LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN EN UNA PyME ALIADA DE EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES

### 4.1 Introducción

El auge de las empresas de tercerización de servicios en Colombia, al igual que en otros países de América Latina, surge cuando los grandes monopolios estatales desaparecen a raíz de la privatización de los servicios del sector de las telecomunicaciones. Así, se abre espacio para la propuesta de pequeñas empresas que ofrecen diferentes servicios a grandes multinacionales, entre ellos los de venta, instalación y mantenimiento de redes y servicio de *call centers* para atención al cliente.

Se plantea, entonces, la necesidad en Colombia de dar una mirada al sector de las telecomunicaciones para comprender las variables que intervienen en la conformación de empresas subcontratistas. Estas empresas se convierten en generadoras de oferta laboral, así como de especialización de la mano de obra. Igualmente, aparecen nuevas formas de contratación en el país que generan tanto oportunidades como amenazas al mercado colombiano, al crecimiento y al bienestar de la sociedad.

Al respecto, las universidades se han interesado por investigar las nuevas dinámicas de funcionamiento de las empresas en Colombia para poder hacer propuestas que redunden en el beneficio de los diferentes grupos de interés involucrados en estas. Es así como la alianza universidad-empresa se vuelve cada vez más relevante para lograr visualizar alternativas que permitan optimizar tanto los perfiles laborales, como el acompañamiento que se pueda brindar a los empresarios.

Así surge la propuesta de este caso de aprendizaje empresarial sobre una PyME que ofrece servicios de tercerización a empresas multinacionales en el sector de las telecomunicaciones. El caso es de tipo descriptivo y analítico; descriptivo, porque narra la historia de una PyME prototipo de estas empresas subcontratistas, incluyendo los antecedentes y las diferentes variables que entran en juego en la realidad de estas empresas; analítico, por cuanto se invita al análisis de una propuesta del grupo de investigación, sobre una ruta de intervención y mejoramiento de la gestión de la información y la comunicación de la PyME. Entonces, se abre el caso a la discusión que se puede dar en las universidades o centros de capacitación académicos o empresariales donde muy seguramente se aportarán herramientas emergentes que enriquezcan el tema.

## 4.2 Contexto de las empresas de telecomunicaciones

---

Las empresas multinacionales extranjeras de telecomunicaciones aparecen como resultado de la privatización de los sistemas nacionales de las telecomunicaciones en las últimas décadas y la apertura de mercados, debido a la globalización. Ejemplo de esto es la reestructuración que sufre la Empresa de Telecomunicaciones Telecom y telefonía local en el año 2003 (Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas de Bogotá, 2004). A raíz de este proceso llegan a Colombia, y a otros países latinoamericanos, empresas provenientes de diferentes lugares, entre estos de España y México. Cabe aclarar que estas se caracterizan por su perfil laboral de subcontratación de los empleados para tareas de instalación, mantenimiento, ventas y centros de atención al usuario, etc.

Así, en Latinoamérica surgen nuevas opciones de negocios para aquellos empresarios interesados en ofrecer sus productos y servicios a estas grandes empresas, las cuales prefieren tercerizar sus servicios con el fin de tener una infraestructura más liviana. Para el caso de las telecomunicaciones, sería la instalación y el mantenimiento de redes, así como el área de ventas, con personal encargado de comercializar los productos en el mercado.

## 4.3 Las SAS en Colombia

---

En Colombia, con esta nueva forma de funcionamiento de las multinacionales de telecomunicaciones se dio lugar a empresas denominadas como Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), una estructura ágil, con menos costos, con la responsabilidad clara y en la que un solo emprendedor puede ser el titular de la propiedad. Esta nueva idea de creación de empresas está tomando fuerza en el sistema societario colombiano. En el país se han creado más de 65.000 bajo esta modalidad (Finanzas Personales, Revista Dinero, 2015).

Se encuentran entonces unas nuevas dinámicas de negocios, y así mismo del mercado laboral, que exigen un replanteamiento de los perfiles del trabajador, al igual que de los empresarios que crean empresas para satisfacer la necesidad del mercado en busca de rentabilidad. Es el caso de Telefónica. A manera de ejemplo, en Colombia contrató a 2.000 personas para la modalidad de cooperativas de trabajo asociado según la cual es el mismo trabajador quien asume el pago de sus prestaciones sociales. Por una parte, se convierte en una forma de generar nuevos empleos para Colombia, pero, por otra parte, se ofrecen condiciones laborales, en algunos casos, de desigualdad.

Según el informe de ICEM Colombia (2007), en Colombia, Argentina, Chile, Perú y Brasil se ha identificado la baja representatividad de mujeres en cargos directivos y algunos inconvenientes de salud ocupacional, tales como problemas visuales, auditivos y de estrés.

Por consiguiente, con estas nuevas condiciones laborales y de negocio es relevante plantear acompañamientos desde la academia, tanto a empresarios multinacionales y PyMEs, como a los trabajadores, para poder establecer unas condiciones que reviertan en beneficio de los diferentes grupos de la sociedad. Es así como las universidades empiezan a generar investigaciones que brinden herramientas a los empresarios y empleados, las cuales les permita fortalecer sus habilidades y estar en mejores condiciones para competir dentro de un mercado globalizado.

Ahora bien, las nuevas empresas subcontratistas deben ser conscientes de la necesidad de generar rápidamente una estructura que les sea propia, además de identificar un área de especialización en la que se vuelvan fuertes y así se puedan diferenciar en el mercado global. Para esto, uno de los ejes transversales para revisar es la manera como fluye la información, cómo la organizan y cómo la orientan hacia una gestión del conocimiento. De la misma manera, se debe revisar la forma en la que establecen la comunicación entre los diferentes actores organizacionales y cómo las diferentes áreas se conectan en red con los grupos de interés.

A continuación se ejemplifica la historia de una empresa en el contexto de las organizaciones subcontratadas por las grandes empresas de telecomunicación, desde su gestión de la información y la comunicación.

## 4.4 El caso de una PyME SAS

Serviatentos SAS (nombre ficticio) presta servicios de comunicaciones, instalación y venta de equipos de telecomunicaciones. Su gerente-propietario es un empresario que lleva más de 20 años en el mundo de los negocios y que ha creado varias empresas, algunas con óptimos resultados financieros, mientras que otras no prosperaron por las cambiantes circunstancias del mercado. Don Octavio, como lo conocen todos sus empleados y sus clientes, es una persona que por su larga trayectoria en el mundo de las pequeñas empresas, ha consolidado un esquema de negocios que está atento a las nuevas oportunidades.

Serviatentos es una empresa SAS que se formalizó cuando la grande multinacional estadounidense *Contact* hizo su presencia en Colombia, y abrió convocatoria para la licitación de sus servicios. Es así como, desde el año 2008, momento en que inició la empresa, ha mantenido un contrato renovable cada año.

Ofrece servicios de soluciones para las empresas de telecomunicación que requieren instalación y mantenimiento de sus equipos en general, así como puntos de venta para la comercialización de telefonía celular. Es competencia de varias empresas que se han constituido en la última década a raíz de la privatización de los servicios de telecomunicaciones en el país.

Está organizada en tres áreas, a saber: recursos humanos, operaciones y servicios y ventas (figura 4.1).

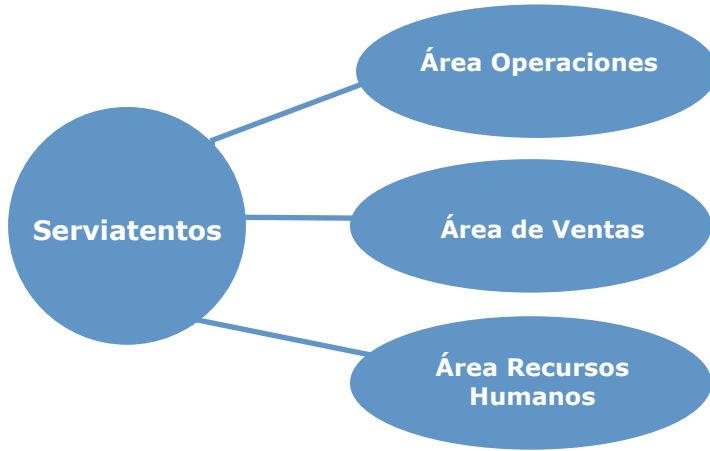
El área de operaciones se encarga de todo el personal que se contrata para realizar las instalaciones y el mantenimiento de redes en los sitios donde asigne el cliente-proveedor, *Contact*. Esta dependencia está al mando de Ricardo López, jefe de área, quien viene de trabajar como operario por varios años en una empresa de telecomunicaciones, antigua Telecom.

El área de servicios y ventas se encarga de los puntos de venta, en donde se brinda asesoría y se comercializan los equipos de telefonía móvil de *Contact*. Liliana Ramos, una empleada que lleva algunos años trabajando con don Octavio, por su capacidad de liderazgo es la encargada de la misma. En la actualidad, ella cursa estudios de mercadeo en el Instituto Politécnico. Es de aclarar que el área de ventas no está pensada para hacer los contactos y abrir negocios con otros clientes-proveedores, ya que de esto se encarga directamente el Gerente.

Finalmente, el área de recursos humanos está a cargo de Daniela Rodríguez, quien era anteriormente la asistente de gerencia. De igual manera, se encuentra cursando estudios de administración de empresas y ha dado muestras de ser una persona organizada con interés por estar actualizándose en lo que respecta a la reglamentación de la contratación y la remuneración laboral.

Es de anotar que existen dos cargos a nivel de *staff* que asesoran a don Octavio en el funcionamiento de la empresa: un abogado y una contadora para atender situaciones de cumplimiento de casos legales.

Figura 4.1 Estructura de la empresa.



**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

El perfil de sus colaboradores es, en su gran mayoría, de nivel técnico, con experiencia en el trabajo requerido ya sea de instalación, mantenimiento o ventas. Solo cuenta con profesionales en los cargos de asesores.

Don Octavio, muy pendiente de los nuevos giros que da el mercado y consciente de la necesidad de estar al día con las nuevas formas de gestionar las empresas, se contactó con la Universidad EAN, reconocida por la formación de líderes emprendedores, para solicitar asesoría.

Se verá, entonces, cómo desde la academia se piensa el acompañamiento a las empresas para considerar una propuesta que le pueda ayudar a la PyME a gestionar su información y su comunicación, ejes centrales en la estructuración de la misma.

## 4.5 El papel de la Universidad desde la investigación

La Universidad EAN, acorde con su misión de coadyuvar a la formación de los pueblos, es consciente de la necesidad de aportar a los empresarios formación de profesionales que respondan al perfil de las nuevas empresas, así como de investigar para encontrar formas efectivas en alternativas que les permitan mejorar su gestión. Es así como surge G3PyMEs, grupo de investigación orientado al estudio de la realidad que viven las PyMEs. Es reconocido por su propuesta de un modelo diagnóstico de la gestión de las organizaciones, el cual se encuentra en el libro Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), (Pérez et al., 2009). que les ayuda a identificar el nivel de maduración en que se encuentran. Posteriormente, se propone una ruta de intervención y mejoramiento para que las PyMEs identifiquen cómo pueden avanzar en su gestión, de tal manera que sean empresas competitivas y socialmente responsables. De esta manera, se propone el Modelo de Innovación y de Intervención (MIIGO) en el que se traza la ruta para llegar a un alto nivel de maduración en la gestión empresarial, que ayude a las empresas a ser lo suficientemente competitivas dentro del contexto mundial.

Dado que el MMGO® abarca todas las dimensiones de la empresa, para el presente caso se centró únicamente en la revisión de su gestión de la información y la comunicación, por ser este un eje transversal que integra a toda la organización.

Teniendo en cuenta que el diagnóstico es el punto de partida que una empresa utiliza para identificar su estado actual de desarrollo, se hizo necesario reflexionar sobre la forma como una empresa que se encuentre en un determinado estadio, ya sea el 1, 2 o 3, puede avanzar para llegar a un siguiente nivel.

Se toma entonces, como referente para el diagnóstico de la gestión de la información y la comunicación de la empresa en estudio, el MMGO® (ver anexo 1-Matriz del componente de la Gestión de Información y Comunicación) propuesto por la universidad EAN. Al aplicarlo, se observa que la PyME queda ubicada en un estadio 1 (ver anexo 2 -Estadios de la gestión de la comunicación y la información). Esto significa que presentó varias de las siguientes características:

- ♦ La comunicación se caracteriza por la informalidad y la improvisación.
- ♦ El discurso organizacional está orientado a la norma, pero no es coherente con la práctica de la empresa en los ámbitos de comunicación corporativa y de *marketing* ni con el entorno.
- ♦ No existen espacios de realimentación y los medios interfieren las conversaciones con propósito.
- ♦ Se privilegia la voz del Gerente o dueño de la empresa para la toma de decisiones empresariales, desconociendo el aporte de los diferentes actores organizacionales.

- ♦ No se cumple con las máximas conversacionales calidad, cantidad, pertinencia y modo, ni con la ecología de la información.

Se concluye, de esta manera, que Serviatentos SAS se caracteriza por:

- ♦ Las conversaciones empresariales: hay contacto entre los funcionarios que componen la compañía, pero no hay una intencionalidad que permita coordinar las acciones de la empresa de una forma efectiva. Se encontró que hay intentos para programar reuniones entre jefes de las áreas administrativas. Sin embargo, estas fácilmente se dejan de lado por atender a situaciones urgentes. Falta establecer mecanismos para lograr el compromiso de los actores implicados. Las conversaciones que se mantienen son las que determina su gerente-propietario, quien acostumbra a reunir rápidamente a su gente en encuentros cortos cada vez que debe informar una nueva disposición, o ante un problema, para buscar a los culpables. Es de anotar que el gerente sí tiene un cierto poder de convocatoria y convencimiento frente a sus empleados. Aquí hay una fortaleza en su directivo para explorar.
- ♦ Carencia de cadenas de mando: en la forma de comunicación se establece un mínimo conducto regular entre los tres niveles, a saber, gerente-propietario, jefes-mandos medios y los operarios. Las situaciones generalmente se atienden según sea el cargo que corresponda; sin embargo, es muy frecuente que el nivel de autoridad se viole porque fácilmente un operario puede acudir al gerente para una solución

inmediatista de tipo paternalista, desconociendo el nivel de autoridad de los mandos medios. Es el caso de Ramón, un operario a quien la coordinadora de Gestión Humana le negó las vacaciones en el periodo en el que las solicitó, por razones fundamentadas en los acuerdos de la empresa. Este, acude a donde don Octavio, quien se conmueve con su caso personal y le autoriza a su empleado las vacaciones, sin consultar a la coordinadora y afectando el trabajo de toda el área, lo cual incide en el clima organizacional.

- ♦ Realimentación básica: se observa que los controles que se tienen están presentes para la mayoría de los cargos y responsabilidades. A cada funcionario se le informa si cumplió o no con la meta propuesta; no obstante, se hace de manera intuitiva con base en los datos del momento, sin tener en cuenta unos parámetros acordados.
- ♦ Estandarización de las conversaciones que generan valor: lo anterior se resalta en procesos importantes que requieren de un alto componente de negociación con organizaciones externas. Estas labores son responsabilidad de funcionarios específicos, pues son los únicos que cuentan con el conocimiento y los métodos para llevarlas a cabo sin que esto constituya una práctica que le sea propia del área, y por qué no, de toda la empresa cuando tiene que enfrentar situaciones de conflicto. Aquí se observa la habilidad de un funcionario específico a quien siempre se encarga de un proceso particular.

- ♦ La información está en niveles básicos: el enfoque de la empresa es cumplir con lo que pide el cliente; sin embargo, no se han elaborado mecanismos de gestión de información propios de la compañía, de modo que actualmente se da la situación que si hay cambio de cliente, hay cambio de varios sistemas de información que soportan las operaciones.
- ♦ Información divulgada en la página Web de la empresa: se evidencia que es una página básicamente informativa, sin herramientas que permitan interacción con los grupos de interés. Solo existe la posibilidad de enviar la hoja de vida y de dejar mensajes en el correo de contacto. Sin embargo, al hacer seguimiento se evidenció que la respuesta tarda más de un mes o que en otros casos nunca se da.

Entonces, es acompañar a la empresa a que pueda avanzar al siguiente nivel, que corresponde al estadio 2. En este, las empresas se caracterizan por:

- ♦ Los actores empresariales empiezan a gestionar la comunicación y la información mediante conversaciones orales o escritas que cooperan con los propósitos de la empresa.
- ♦ En este estadio, solo algunas veces o para casos puntuales, existe coherencia entre el discurso y la práctica de la empresa en los ámbitos de comunicación corporativa, comunicación de *marketing* y con el entorno, principalmente con los estamentos de control gubernamental.

- ♦ La responsabilidad social se limita a seguir las normas más urgentes para el funcionamiento de la empresa.
- ♦ Algunos medios facilitan las conversaciones con propósito, se escucha a los actores empresariales y clientes, y se considera su opinión para la toma de decisión de la gerencia.
- ♦ Se empiezan a tener en cuenta las máximas conversacionales calidad, cantidad, pertinencia y modo y la ecología de la información.

Hasta el momento se ha clarificado la situación actual de la PyME, que dio como resultado un estadio 1; por lo tanto, se debería hacer el acompañamiento para llevarla a un estadio 2. Para esto, el MIIGO propone al empresario y a sus colaboradores utilizar unas herramientas que les pueden orientar en su proceso de avanzar hacia la formalización de la gestión de la información y la comunicación.

A continuación se presentan las estrategias y herramientas que se podrían utilizar para este caso.

## **4.6 Estrategias y herramientas para la gestión**

---

Estas estrategias y herramientas están orientadas para que el gerente y sus colaboradores, entre quienes puede haber profesionales en comunicación, puedan implementarlas buscando el avance de su empresa.

### 4.6.1 Sensibilizar a la gerencia

La necesidad de mejorar e invertir en la gestión de la comunicación y la información empieza a volverse una realidad cuando las mismas condiciones del mercado, junto con la de los clientes-proveedores de empresas, hacen que los empresarios abran paso a ayudas que puedan venir de expertos y estudiosos en el tema.

De ahí que el punto de partida de una empresa para identificar su situación actual es aceptar la realización de un diagnóstico, el cual consta de una serie de preguntas sobre el estado de la organización que lleva a un proceso de reflexión y de identificación de factores susceptibles de cambio y mejora. Se analizaron, entonces, los resultados del diagnóstico de la PyME en estudio, en este caso la aplicación de la matriz del componente de Gestión de la Comunicación e Información del MMGO<sup>®</sup>, con el fin de ubicar en qué estadio se encontraba y cuáles eran los aspectos con menor puntuación y prioritarios para el empresario.

Con base en la aplicación de la matriz diagnóstica, se formularon preguntas sobre si se estaban alcanzando los propósitos planteados en la misión y visión, y si estas, en su redacción, resultaban ser coherentes con el desarrollo empresarial. Además, se inició una reflexión sobre cómo se gestionaban los mensajes en la organización y si era el caso, reconocer si el desarrollo empresarial requería identificar los obstáculos. Para tal fin, se desarrollaron ejercicios que incidieran en la emotividad de la gerencia en aras de generar confianza en sí misma y en sus colaboradores como actores activos en el desarrollo organizacional.

A esta acción reflexiva de la gerencia, se agregó la lectura de documentos que transmitían experiencias de vida para fortalecer los conocimientos sobre cómo empezar el cambio deseado para el éxito de la empresa y sus grupos de interés.

#### **4.6.2 Abrir espacios de comunicación**

Posterior a la sensibilización del gerente, fue necesario establecer espacios de conversación con los demás actores organizacionales, entre los cuales estarían las reuniones para que se pudiesen escuchar las ideas de los colaboradores. Esto contribuyó a que el cambio fuese posible y no se quedara en el ideal de la gerencia, sino que fuera una acción compartida.

Se generaron espacios de conversaciones de valor. Las reuniones permitían la participación de los grupos internos de la organización. Se organizaron diferentes tipos de reuniones, según los propósitos, ya fuese con todos los colaboradores o en grupos, o entre jefes y cada uno de los colaboradores para obtener realimentación.

Además, se dio paso a los encuentros informales para que hubiese más acercamientos entre los jefes y sus colaboradores. Por ejemplo, los momentos de descanso, el compartir un café en espacios diferentes a sus sitios de trabajo mientras se habla de temas laborales y la posibilidad de encuentro de personas de diferentes áreas para intercambio de ideas. De igual manera, se implementaron las actividades recreativas, tales como torneos deportivos y paseos cortos, como una buena oportunidad para establecer conversaciones con los otros y poder conocer más el mundo personal de cada

uno. Este conocimiento se revirtió positivamente en la construcción de relaciones que favorecieron el trabajo en equipo.

### **4.6.3 Desarrollo de competencias conversacionales**

De todas maneras, lo que se evidenció en la comunicación interpersonal es que se necesitaba ser más conscientes de la forma como la gente se comunicaba y con quiénes se comunicaban para evitar malos entendidos. Surgió la propuesta de abrir un espacio específico para hacer talleres y seminarios orientados a desarrollar las competencias conversacionales en todos los integrantes de la empresa. Para tal fin, fue importante la propuesta de Romero León (2010), de un diseño conversacional efectivo para la empresa, mediante el desarrollo de las competencias conversacionales fundamentado en la ontología del lenguaje, propuesta por los chilenos Fernando Flores y Rafael Echeverría.

Según los autores, las conversaciones deben redundar en la efectividad y el bienestar como primer requisito para ser cada vez más eficientes. Toda conversación se da en tres dimensiones, a saber, el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad, síntesis de definición del actuar humano que Echeverría denomina «estructura de coherencia». Cada uno de estos «dominios» conversacionales requiere competencias y para desarrollarlas, se necesita un esfuerzo de aprendizaje de cada individuo.

#### **4.6.4 Liderazgo conversacional: escucha a los grupos internos**

El líder conversacional es una propuesta que llevó al gerente y a los jefes a ser conscientes del impacto que generan las conversaciones auténticas con una verdadera escucha (Groysberg y Slind, 2012). La propuesta se centró en dar fuerza a las conversaciones entre los diferentes actores de la organización propiciadas desde los líderes: el liderazgo conversacional.

Las conversaciones que se establecieron en el día a día entre los diferentes actores organizacionales fue lo más importante; se hizo énfasis en los atributos que les eran propios de las relaciones interpersonales, tales como: intimidad, interactividad, inclusión e intencionalidad. Se empoderó a varios colaboradores que tenían gente a cargo, para orientarlos en lograr conversaciones que generasen confianza con su equipo, lo cual los inspiró a un trabajo mancomunado.

#### **4.6.5 Capacitación-endomarketing**

A los grupos internos de la empresa se les dio a conocer en varias sesiones el funcionamiento de los negocios, sus productos y servicios: endomarketing, como una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento de adentro hacia afuera. El equipo de colaboradores de la empresa ajustó sus roles con base en las necesidades del cliente y las exigencias del mercado. Surgió como necesidad de un mercado global en el que el cliente requería una atención integral y más personalizada (Veliz Montero, 2009).

#### 4.6.6 Integración de la comunicación de *marketing*

La comunicación integral de *marketing* propone el unificar las diferentes herramientas, tanto del *marketing* como de la comunicación, orientadas a la unificación de un mensaje: aquel que se quiere transmitir al mercado y que permite un posicionamiento único y un valor diferencial frente a la competencia (Martínez, 2006).

Se integraron los diversos medios de comunicación orientados a los clientes y a los diferentes grupos de interés. Por ejemplo, la página Web se hizo coherente con la atención telefónica *call center* al igual que la publicidad impresa o por medios masivos. Este mensaje unificado generó confianza en sus clientes; se centró más en acercarse a estos como personas y no solo para lograr vender. Así se eligieron medios para una comunicación auténtica y no para impresionar con alta tecnología.

#### 4.6.7 Identificación de grupos de interés para entrar en diálogo

Al situarse en el ámbito de la comunicación con el entorno, se identificaron quiénes eran los *stakeholders*, para así determinar la mutua influencia y la forma de interacción con cada uno de estos grupos. Se realizaron varios paneles como lo proponen Dupré y Knight (2007), como una forma de abrir un diálogo continuo con los diferentes grupos de interés. De este modo, se estuvo en contacto con las necesidades de cada uno de ellos y se propendió por lograr transparencia en la forma de trabajo de la empresa y de sus diferentes aliados.

### 4.6.8 Documentación de los procesos

Esta herramienta hace parte de la estrategia que se ha denominado «Formalización de procesos en la empresa». Tal estrategia se entiende como la manera de iniciar un registro de las mejores prácticas que permiten el desarrollo del negocio, el cual puede compararse con los colaboradores y la gerencia y la procura de altos niveles de calidad de la acción de la empresa. Esto se debe iniciar en la fase de gestión documental con herramientas como la escritura sobre las actividades de los colaboradores y la gerencia. Entre los ejemplos se pueden destacar la elaboración de las actas, los formatos en que se relacionan las entregas y envíos, así como el recibo de mensajes.

## 4.7 Preguntas orientadoras para la reflexión

---

### 4.7.1 Primera pregunta

Una vez hecha la descripción del contexto general de la PyME que ofrece servicios de subcontratación y hacer la propuesta de intervención y mejoramiento que propone el MIIGO de la Universidad EAN, se plantean los siguientes interrogantes para abrir el análisis del presente caso de estudio.

Cabe anotar que la propuesta de la ruta del MIIGO se hace pensando en un perfil de empresas que incluyan los elementos comunes que tienen las PyME. Sin embargo,

dada la diversificación de sectores y los nuevos cambios, tanto por los ambientes virtuales y las redes sociales, como por los formatos de contratación, se vuelve más perentorio el hacer la siguiente valoración:

¿Son pertinentes las herramientas que se proponen para que una PyME subcontratista pase del estadio 1 al estadio 2? Haga el análisis y la valoración de cada una de las herramientas propuestas.

#### **4.7.2 Segunda pregunta**

Los empresarios que están más centrados en su negocio y en la rentabilidad, generalmente consideran como un pérdida de tiempo y de dinero el invertir en la capacitación de sus colaboradores y de ellos mismos en competencias que no sean el core del negocio, sino que son de desarrollo personal, lo que en ocasiones lo traducen como falta de carácter o de voluntad por parte de las personas que no se ponen de acuerdo para hacer sus labores con sus compañeros.

¿Cuáles argumentos y evidencias se podrían dar a este tipo de gerentes para persuadirlos de la importancia de invertir en competencias relacionadas con la comunicación y la información?

#### **4.7.3 Tercera pregunta**

Considerando que la realidad de las empresas subcontratistas como Serviatentos SAS suele ser el alinearse con los requerimientos de sus clientes-proveedores que generalmente son grandes empresas, surge la pregunta de si se debería propender por generar un sistema de

información que le fuese propio, o si por el contrario, se debería centrar en adaptarse cada vez más al contrato que tuviese con su cliente-proveedor.

¿Generar o no generar un sistema de información que le sea propio a la empresa como una forma de producir valor en la relación empresa-cliente/proveedor?

Con el fin de tener más herramientas para desarrollar el presente caso de estudio en los centros educativos o sitios de capacitación empresarial, consulte la guía pedagógica de este documento (Anexo 3).



# Anexos

## Anexo 1. Matriz, en su versión renovada, para el diagnóstico de la Gestión de la comunicación e información, componente del MMGO®.

VARIABLE Conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial				
Comunicación corporativa	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
<b>Coherencia del discurso empresarial.</b>	Falta coherencia entre los objetivos empresariales y las conversaciones al interior de la empresa.	Algunas veces falta coherencia entre los objetivos empresariales y las conversaciones al interior de la empresa.	Frecuentemente hay coherencia entre los objetivos empresariales y las conversaciones al interior de la empresa.	Coherencia entre los objetivos empresariales y las conversaciones al interior de la empresa.
<b>Comunicación de objetivos o planes empresariales.</b>	Falta o son ocasionales las conversaciones planeadas para comunicar objetivos o planes actuales de la empresa.	Hay algunas conversaciones planeadas para comunicar objetivos o planes actuales de la empresa.	Frecuentemente existen conversaciones planeadas para comunicar objetivos o planes actuales de la empresa.	Desarrollo permanente de conversaciones planeadas para comunicar objetivos o planes actuales de la empresa.
<b>Realimentación.</b>	Falta o son ocasionales las conversaciones de los directivos para recibir comentarios sobre los planes y actividades de la empresa de sus subalternos.	Algunas veces existen conversaciones por parte de los directivos con sus subalternos para recibir comentarios sobre los planes y actividades de la empresa.	Frecuentemente existen conversaciones por parte de los directivos con sus subalternos para recibir comentarios sobre los planes y actividades de la empresa.	Conversaciones permanentes con intención por parte de los directivos con sus subalternos para recibir comentarios sobre los planes y actividades de la empresa.
<b>Medios de comunicación.</b>	Faltan medios de comunicación de la empresa o estos dificultan las conversaciones entre directivos y empleados para fines empresariales.	Algunas veces los medios de comunicación de la empresa permiten las conversaciones entre directivos y empleados para fines empresariales.	Frecuentemente los medios de comunicación de la empresa permiten las conversaciones entre directivos y empleados para fines empresariales.	Los medios de comunicación de la empresa facilitan las conversaciones entre directivos y empleados para fines empresariales.
<b>Escucha a los grupos internos.</b>	Falta o son ocasionales las conversaciones en que se escucha las necesidades de los grupos que integran la empresa.	Algunas veces existen conversaciones en que se escucha las necesidades de los grupos que integran la empresa.	Frecuentemente existen conversaciones en que se escucha las necesidades de la mayoría de los grupos que integran la empresa.	Existencia de conversaciones en que se escucha las necesidades de todos los grupos que integran la empresa.

## Anexo 1. Matriz, en su versión renovada, para el diagnóstico de la Gestión de la comunicación e información, componente del MMGO® (continuación).

Comunicación de marketing	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
<b>Escucha a los clientes.</b>	Faltan o son ocasionales las evidencias de escucha sobre las necesidades del cliente.	Algunas veces existen evidencias de escucha sobre las necesidades del cliente.	Frecuentemente existe un registro de evidencias de escucha sobre las necesidades del cliente.	Manejo de evidencias de escucha sobre las necesidades del cliente con planes de mejoramiento.
<b>Negociación que genera valor.</b>	Falta o son ocasionales las conversaciones que generan valor para negociar con el cliente.	Algunas veces existen conversaciones que generan valor para negociar con el cliente.	Frecuentemente existen conversaciones que generan valor para negociar con el cliente.	Desarrollo de conversaciones que generen valor para negociar con el cliente.
<b>Medios de comunicación.</b>	Faltan medios de comunicación de la empresa o estos interfieren en las conversaciones efectivas con el cliente.	Algunas veces los medios de comunicación de la empresa permiten las conversaciones efectivas con el cliente.	Frecuentemente los medios de comunicación de la empresa permiten las conversaciones efectivas con el cliente.	Los medios de comunicación de la empresa facilitan las conversaciones efectivas con el cliente.
<b>Planeación de la publicidad.</b>	Faltan o son ocasionales las conversaciones para la planeación de la publicidad efectiva y socialmente responsable.	Algunas veces existen conversaciones para la planeación de la publicidad efectiva y socialmente responsable.	Frecuentemente existen conversaciones para la planeación de una publicidad efectiva y socialmente responsable.	Existen conversaciones para la planeación de la publicidad efectiva y socialmente responsable.
Comunicación con el entorno	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
<b>Gremios.</b>	Faltan o son ocasionales las conversaciones intencionales con los gremios que generan valor.	Algunas veces existen conversaciones intencionales y socialmente responsables con los gremios.	Frecuentemente existen conversaciones intencionales y socialmente responsables con los gremios.	Existencia de conversaciones intencionales que generan valor con los gremios.
<b>Estamentos de control gubernamental.</b>	Faltan o son ocasionales las conversaciones intencionales con los estamentos de control.	Algunas veces existen conversaciones intencionales con los estamentos de control.	Frecuentemente existen conversaciones intencionales con los estamentos de control.	Las conversaciones intencionales con los estamentos de control, se desarrollan permanentemente.
<b>La comunidad.</b>	Faltan o son ocasionales las conversaciones sobre la responsabilidad social de la empresa, las cuales generan valor entre la empresa y la comunidad.	Algunas veces existen conversaciones sobre la responsabilidad social de la empresa, que generan valor entre la empresa y la comunidad.	Frecuentemente existen conversaciones sobre la responsabilidad social de la empresa que generan valor entre la empresa y la comunidad.	Las conversaciones sobre la responsabilidad social de la empresa que generan valor entre la empresa y la comunidad, son permanentes.

## Anexo 1. Matriz, en su versión renovada, para el diagnóstico de la Gestión de la comunicación e información, componente del MMGO® (continuación)

GESTIÓN DOCUMENTAL				
En ámbitos de la comunicación empresarial	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
<b>Planeación.</b>	Falta o es ocasional una planeación de los mensajes empresariales para que la información cumpla con la calidad, cantidad, pertinencia y modo.	Algunas veces existe una planeación de los mensajes empresariales para que la información cumpla con la calidad, cantidad, pertinencia y modo.	Frecuentemente existe una planeación de los mensajes empresariales para que la información cumpla con la calidad, cantidad, pertinencia y modo.	La planeación de los mensajes empresariales para que la información cumpla con la calidad, cantidad, pertinencia y modo, funciona plenamente.
<b>Redacción.</b>	Falta o es ocasional un proceso de revisión de los documentos empresariales para que la información cumpla con la calidad, cantidad, pertinencia y modo.	Algunas veces existe un proceso de revisión de los documentos empresariales para que la información cumpla con la calidad, cantidad, pertinencia y modo.	Frecuentemente existe un proceso de revisión de los documentos empresariales para que la información cumpla con la calidad, cantidad, pertinencia y modo.	El proceso de revisión de los documentos empresariales para que la información cumpla con la calidad, cantidad, pertinencia y modo, funciona de manera excelente.
<b>Selección de información.</b>	Falta o es ocasional considerar a quién, cómo, para qué, cuándo y por qué se dirigen los mensajes de la empresa.	Algunas veces se considera a quién, cómo, para qué, cuándo y por qué se dirigen los mensajes de la empresa.	Frecuentemente se considera a quién, cómo, para qué, cuándo y por qué se dirigen los mensajes de la empresa.	Continuamente se considera a quién, cómo, para qué, cuándo y por qué se dirigen los mensajes de la empresa.
<b>Revisión.</b>	Falta o es ocasional la revisión de los documentos empresariales para fines de almacenamiento, distribución, destrucción o mejoramiento.	Algunas veces existe la revisión de los documentos empresariales para fines de almacenamiento, distribución, destrucción o mejoramiento.	Frecuentemente existe la revisión de los documentos empresariales para fines de almacenamiento, distribución, destrucción o mejoramiento.	La revisión de los documentos empresariales para fines de almacenamiento, distribución, destrucción o mejoramiento, funciona plenamente.
<b>Almacenamiento.</b>	Falta o es ocasional el almacenamiento de los documentos de la empresa.	Algunas veces se almacenan los documentos de la empresa.	Frecuentemente se almacenan los documentos según algún criterio.	Se almacenan los documentos según un criterio establecido.
<b>Distribución.</b>	Falta o es ocasional que los medios de comunicación permitan que la información esté disponible y al alcance de los grupos de interés.	Algunas veces los medios de comunicación permiten que la información esté disponible y al alcance de los grupos de interés.	Frecuentemente los medios de comunicación permiten que la información esté disponible y al alcance de los grupos de interés.	Los medios de comunicación permiten que la información esté disponible y al alcance de los grupos de interés.
<b>Destrucción.</b>	Falta un criterio definido para la eliminación de información en registros empresariales.	Algunas veces la empresa establece unos criterios para la eliminación de información en registros.	La empresa cuenta con una política para la eliminación de información en registros.	La empresa cuenta con una política para la eliminación de información en registros y la hace efectiva.

Fuente. Bustos y Cuevas (2011).

## Anexo 2. Cuadro de estadios del componente de la Gestión de la Información y la Comunicación

Estadios	Descripción
<b>Estadio 1 (0-25)</b>	En este estadio la comunicación se caracteriza por la informalidad y la improvisación. El discurso organizacional está orientado a la norma, pero no es coherente con la práctica de la empresa en los ámbitos de comunicación corporativa, comunicación de <i>marketing</i> y con el entorno. No existen espacios de realimentación y los medios interfieren las conversaciones con propósito. Se privilegia la voz del gerente o dueño de la empresa para la toma de decisiones empresariales desconociendo el aporte de los diferentes actores organizacionales. No se cumple con las máximas conversacionales calidad, cantidad, pertinencia y modo ni la ecología de la información.
<b>Estadio 2 (25-50)</b>	Los actores empresariales empiezan a gestionar la comunicación y la información mediante conversaciones orales o escritas que cooperan con los propósitos de la empresa. En este estadio, solo algunas veces o para casos puntuales, existe coherencia entre el discurso y la práctica de la empresa en los ámbitos de comunicación corporativa, comunicación de <i>marketing</i> y con el entorno, principalmente con los estamentos de control gubernamental. La responsabilidad social se limita a seguir las normas más urgentes para el funcionamiento de la empresa. Algunos medios facilitan las conversaciones con propósito, se escucha a los actores empresariales clientes y se considera su opinión para la toma de decisión de la gerencia. Se comienza a tener en cuenta las máximas conversacionales calidad, cantidad, pertinencia y modo y la ecología de la información.
<b>Estadio 3 (50-75)</b>	Los actores empresariales gestionan la comunicación y la información mediante conversaciones colaborativas orales o escritas que cooperan con los propósitos de la empresa. En este estadio frecuentemente existe coherencia entre el discurso y la práctica de la empresa, así como responsabilidad social en los ámbitos de la comunicación corporativa, comunicación de <i>marketing</i> y con el entorno. Se generan espacios de realimentación, los medios frecuentemente facilitan las conversaciones con propósito, se escucha a los diferentes actores organizacionales y se considera su opinión para la toma de decisión de la gerencia. Se contemplan frecuentemente las máximas conversacionales calidad, cantidad, pertinencia y modo y la ecología de la información.
<b>Estadio 4 (75-100)</b>	Los actores empresariales gestionan la comunicación y la información mediante conversaciones colaborativas orales o escritas que generan conocimiento y permiten el entendimiento entre los diferentes grupos de interés. Existe coherencia entre el discurso y la práctica de la empresa, así como responsabilidad social en los ámbitos de comunicación corporativa, comunicación de <i>marketing</i> y con el entorno. Se generan espacios de realimentación, los medios facilitan las conversaciones colaborativas que generan conocimiento. Se escucha a los diferentes actores organizacionales y se considera su opinión para la toma de decisión empresarial. Se contemplan las máximas conversacionales calidad, cantidad, pertinencia y modo y ecología de la información en el marco del entendimiento.

Fuente. Bustos y Cuevas (2011).

### Anexo 3

## FICHA PEDAGÓGICA - CASO EMPRESARIAL

La gestión de la comunicación y la información en una PyME aliada de empresas de telecomunicaciones.

### Objetivos

- ◆ Presentar un caso empresarial recreando un prototipo de las PyMEs que ofrecen sus servicios de instalación, mantenimiento y venta de productos y servicios a las empresas multinacionales de telecomunicaciones, para analizar la forma en la que dichas empresas gestionan su comunicación y su información a la luz de las teorías de la comunicación e información organizacional.
- ◆ Utilizar los resultados del estudio investigativo sobre las estrategias y herramientas para la gestión de la información y comunicación que las investigadoras encargadas del componente de comunicación e información del grupo de investigación G3PyMEs proponen, para ponerlas en consideración ante los estudiosos e interesados en el tema de la gestión en las empresas.
- ◆ Estimular a los interesados en el tema de la gestión de la información y la comunicación en las empresas, a proponer nuevas estrategias y herramientas a partir de las ya presentadas a lo largo del caso empresarial, mediante la consulta extendida de los enlaces y documentos que se proponen en las referencias y bibliografía sugerida.

Temas por desarrollar en el caso empresarial.

- ◆ Contexto de las empresas de telecomunicaciones.
- ◆ Historia de una PyME SAS.
- ◆ El papel de la universidad desde la investigación.
- ◆ Estrategias y herramientas para la gestión.
- ◆ Preguntas orientadoras para la reflexión.

### **Estrategias metodológicas**

1. Familiarícese con la temática que propone el caso empresarial sobre las empresas multinacionales que tercerizan servicios y contratan empresas PyMEs, con las nuevas dinámicas de funcionamiento a raíz de la tercerización de servicios, así como con la gestión de la información y la comunicación en las organizaciones. Consulte los anexos y los documentos de las referencias y la bibliografía adicional.
2. Oriente a sus estudiantes o participantes para que mediante el uso de los recursos que da el caso, tanto la situación prototipo como el material de consulta, tengan una visión amplia de las diferentes variables que entran en juego para comprender la realidad de estas PyMEs en Colombia y la forma como puedan fortalecerse para entrar en un mercado globalizado.
3. Invite a sus estudiantes a que aborden cada uno de los cuestionamientos que propone el caso mediante las preguntas orientadoras. Incentívelos para que hagan la consulta del material adicional para que tengan más elementos en el momento para enriquecer la discusión y el análisis fundamentado.
4. Utilice el presente caso como un punto de partida para que sean los participantes o estudiantes quienes ideen estrategias y herramientas de gestión adicionales, para otros tipos de empresas PyMEs en diferentes sectores o con otras particularidades.

## Referencias bibliográficas

- Agencia EFE. (2012). *La preservación de archivos en Andalucía pelagra por la crisis*. Recuperado de [http://www.ideal.es/agencias/20120212/mas-actualidad/cultura/conservacion-archivos-empresariales-andalucia-pelagra\\_201202121300.html](http://www.ideal.es/agencias/20120212/mas-actualidad/cultura/conservacion-archivos-empresariales-andalucia-pelagra_201202121300.html)
- Archivonorma.com. (2013). *Existe comité de archivo en la empresa*. Recuperado de <http://www.archivonorma.com/news/showByTitle/title/-existe-comit-de-archivo-en-tu-empresa/src/@random4d8b5a002184c>
- Bartle, P. (2011). CEC. *Community Empowerment Collective. Colectivo de Potenciación Comunitaria*. Recuperado de <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/mic-recs.htm>
- Bustelo-Ruesta, C. (2011). *Los grandes temas relacionados con la gestión de documentos: desafíos y oportunidades (Spanish)*. *El Profesional De La Información*, 20(2), 129-133. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=61263238&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Bustos Coral, M. & Cuevas Arias, A.C. (2012). *Propuesta para el diagnóstico de la gestión de la comunicación e información en las pyme*. Artículo no publicado resultado de investigación. Información en Bogotá, Universidad EAN, Vicerrectoría de Investigación.
- Carreton Ballester, M.C. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. España: Netbiblo. Recuperado de <http://goo.gl/hf7k3J>
- Cba.gov.arg. (2012). *Emprende más*. Recuperado de <http://multimedia.cba.gov.ar/web/Emprendemas.pdf>
- Ciepi.org (2013). *Guía para el tratamiento de la documentación de empresa: los órganos de representación de los trabajadores*. Recuperado de [http://www.ciepi.org/fesabid98/Comunicaciones/mj\\_sigalat.htm](http://www.ciepi.org/fesabid98/Comunicaciones/mj_sigalat.htm)

- Contenidoweb.info (2013). *Modelos de cartas*. Recuperado de [http://www.contenidoweb.info/otros/ejemplo\\_de\\_carta\\_comercial.htm](http://www.contenidoweb.info/otros/ejemplo_de_carta_comercial.htm)
- Crownrms.com (2012). *The power of memory*. Recuperado de <http://www.crownrms.com/rms/spain/services.html>
- D'Alòs-Moner, A. (2011). *Gestión de documentos; Sonrisas y Lágrimas*. *El Profesional De La Información*, 20(4), 456-459. doi:10.3145/epi.2011.julio14. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=69718689&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Del Castillo Guevara, J., & Mena Mugica, M. (2011). *La gestión de documentos de archivo en el actual contexto organizacional y la introducción a la Norma ISO 15489*. (Spanish). *Acimed*, 22(1), 47-59. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=67096289&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Dupré, S. y Knight, A. (2007). *Critical Friends, the emerging role of stakeholders in Corporate Governance, Reporting and Assurance*. March 2007. Consultado en [http://www.stakeholderpanels.net/StakeholderPanels\\_report.pdf](http://www.stakeholderpanels.net/StakeholderPanels_report.pdf).
- Dyfeventos.com (2012). *Tipos de reuniones*. Recuperado de <http://dyfeventos.com.ar/eventos-empresariales/tipos/>
- Empleo.com (2012). *Comunicación, clave de productividad*. Recuperado de [http://www.empleo.com/colombia/tendencias\\_laborales/comunicacion-clave-de-productividad---/6586555](http://www.empleo.com/colombia/tendencias_laborales/comunicacion-clave-de-productividad---/6586555)
- Es.scribd.com (2009). *Documentación organizacional*. GTC-185. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/68020585/GTC-185-Documentacion-Organizacional-2009-Vigente>
- Elías, J. y Mascaray J. (1999). *Más allá de la Intracomunicación*. Madrid: Gestión 2000.

- Gestion.org (2012). *Destrucción de información*. Recuperado de <http://www.gestion.org/gestion-documental/34833/la-destruccion-de-informacion-confidencial/>
- Groysberg B. & Slind M. (2012). *Leadership is a conversation*. *Harvard Business review*. June. En: <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation>
- Hassan, Z. (2006). *Conectarse con la fuente: El proceso-U (UProcess)*. Septiembre. Recuperado de <http://reospartners.com/sites/default/files/ZH%20-%20Conectarse%20con%20la%20Fuente.pdf>
- Iberpyme (2012). *Cooperación interempresarial*. Recuperado de <http://iberpyme.sela.org/Documentos/Pyme-Visión-estratégica.pdf>
- Innpulsos.com (2010). *Teoría U*. Recuperado de <http://www.innpulsos.com/2010/10/15/activa-tu-liderazgo-con-la-teoria-u-recorre-los-7-pasos/>
- Lagarde, M. (2012). *Una aproximación lingüística a las organizaciones desde la ontología del lenguaje*. Recuperado de [http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos\\_8/ontologia\\_lenguaje\\_maria\\_lagarde.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_8/ontologia_lenguaje_maria_lagarde.pdf)
- Lasindias.net (2013). *Netiqueta*. Disponible en el sitio web: <http://lasindias.net/indianopedia/Netiqueta>
- Lewis, E. (2012). *Write better with rules*. *Market Leader*, 10. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=76577350&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Liderazgo3d.com (2012). *Proceso U*. Recuperado de: <http://www.liderazgo3d.com/cursosytalleres/proceso-u-para-aprender-del-futuro-que-esta-emergiendo/>
- Marketing.com (2013). *Pasos para crear tu página de empresa*. Recuperado de <http://www.marketingconredessociales.com/5-pasos-para-crear-tu-pagina-de-empresa-en-google/>

- Martínez, I. (2005-2006). *Consecuencias de la Estrategia integrada de comunicación*. *Razón y Palabra*. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/antteriores/n48/imartinez.html>
- Morales Torres, S. (2012). *Gestión de Conocimiento: Experiencia del Centro de Información Técnica del Instituto Colombiano del Petróleo*. (Spanish). *Ciencias De La Información*, 43(1), 67-71. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=79730895&lang=es&site=ehost-live>
- Munk, S. (2005). *Mediación y ontología del lenguaje: un modo de pensar la realidad*. *Mediadores en red*. Recuperado de <http://www.cambioydesarrollo.com.ar/Mediacion-y-Ontologia-del-Lenguaje.php>
- Muñoz Cañavate, A. (2003). *Sistemas de información en las empresas [en línea]*. "Hipertext.net", 1. Recuperado de <http://www.hipertext.net>. Recuperado de [http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-1/sistem\\_infor.html](http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-1/sistem_infor.html)
- Pérez - Uribe R., Nieto P. M., Velásquez C. A., y otros. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO®)*. Agosto. Universidad EAN. Libro: 624 p. ISBN 958-8153-61-2. En: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-MMGO>
- Perez-Uribe R., y Ocampo-Guzman D. (2015). *Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones (MIIGO): Marco General*. Ediciones EAN. Universidad EAN. Mayo. 39 p. Publicación en físico. Publicación digital en Researchgate.net: DOI: 10.13140/RG.2.1.1471.3768. En: [https://www.researchgate.net/publication/276274321\\_Modelo\\_de\\_intervencion\\_e\\_innovacion\\_para\\_la\\_gestion\\_de\\_organizaciones\\_%28MIIGO%29\\_Marco\\_General](https://www.researchgate.net/publication/276274321_Modelo_de_intervencion_e_innovacion_para_la_gestion_de_organizaciones_%28MIIGO%29_Marco_General) o <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/colecciones/colecciones-digitales/miigo>
- Pyme.lavoztx.com (2013). *Tipos de escritura técnica*. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/tipos-de-escritura-tnica-6800.html>

- Revista Dinero- finanzas personales (2013). *El Modelos SAS en Colombia*. Consultado en <http://www.finanzaspersonales.com.co/la-cifra/articulo/el-modelo-sas-en-colombia/37918>
- Romero León, Gustavo. (2010). *La Gerencia como Competencia Conversacional. Aportes de la ontología del lenguaje. Debates IESA. Vol. XV. (4). pp. 62-66. Caracas: IESA.* Tomado de la base de datos EBSCO el 22 de junio de 2011. Recuperado del <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=59803514&lang=es&site=ehost-live>
- Sabaté, F., Cañabate, A., Velarde-Iturralde, M., & Griñón-Barceló, R. (2010). *Uso de estrategias de comunicación en internet de las agencias de viaje españolas.* (Spanish). *El Profesional De La Información*, 19(2), 149-159. doi:10.3145/epi.2010.mar.05
- Sánchez, R. (2004). *Comunicación Corporativa como herramienta de Dirección y Orientación.* CIGAG, Vol. 3. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/563/1377>
- Silva, T., & Tomaél, M. (2011). *Repositorios Institucionales: directrices para políticas de información. Consideraciones.* (Spanish). *Ciencias de la información*, 42(3), 39-46. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=79729539&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Sites.google.com (2012). *Sistemas de información empresarial.* Recuperado de <https://sites.google.com/site/josegenpa/sistemas-de-informacion-empresarial>
- Solana-González, P., & Pérez-González, D. (2008). *Estrategia empresarial y tecnologías de la información en la gestión del conocimiento técnico-documental. Estudio del caso Nuclenor.* (Spanish). *El Profesional De La Información*, 17(5), 487-501. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=35132627&lang=es&site=ehost-live>
- Sörenssen, F. A. (2010). *Talleres profesionales: Tratamiento documental en medios de comunicación taller documentación en prensa escrita.* *Revista General De Información y Documentación*, 20, 479-484. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/838982751?accountid=34925>

- Térmens, M. (2009). *Investigación y desarrollo en preservación digital: un balance internacional. (Spanish)*. *El Profesional De La Información*, 18(6), 613-624. doi:10.3145/epi.2009.nov.04. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=51535314&lang=es&site=ehost-live>
- TheWorldcafé.com (2012). *Translations*. Recuperado de: <http://www.theworldcafe.com/translations/Conversat.LeadershipSpanish.pdf>
- Ulpgc.es (2005). *Las Técnicas de Grupo. Las Reuniones de Trabajo*. Recuperado de [http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38207/tema\\_5\\_tecnicas\\_de\\_grupo\\_y\\_reunion\\_de\\_trabajo\\_200506.pdf](http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38207/tema_5_tecnicas_de_grupo_y_reunion_de_trabajo_200506.pdf)
- Usal.es (2013). *Repositorios digitales. Junio*. Recuperado de [http://bibliotecabiologia.usal.es/tutoriales/catalogos-repositorios-bibliosvirtuales/repositorios\\_digitales.html](http://bibliotecabiologia.usal.es/tutoriales/catalogos-repositorios-bibliosvirtuales/repositorios_digitales.html)
- Utadeo.edu.co (2012). *Norma técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Segunda actualización. Transcripción libre*. Recuperado de [http://ujtl11.utadeo.edu.co/documentos/calidad/norma\\_tecnica\\_colombiana\\_NTC-ISO\\_9001\\_2da\\_actualizacion.pdf](http://ujtl11.utadeo.edu.co/documentos/calidad/norma_tecnica_colombiana_NTC-ISO_9001_2da_actualizacion.pdf)
- Valerio Ureña, G. & Ramírez Flórez, P. (2005). *El desarrollo de la memoria organizacional a través del capital instrumental. Investigación extensión del campus Monterrey*. [online]. Año 18, (71). Recuperado de <http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferencia/71/ie22.html>
- Vargas, D., Arboleda, M., y Obando, D. (2009). *Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá. (Spanish)*. *Revista Lasallista De Investigación*, 6(1), 16-26. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=43417656&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Veliz Montero, F. (2009). *Endomarketing y construcción de diálogo interno*. *Revista Dircom*. Recuperado de <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/310-endomarketing-y-construccion-de-dialogo-interno-puentes-de-encuentro-organizacional.html>

- Villareal, H. (2012). *Los interlocutores de la empresa. Consideraciones para la planeación e la comunicación interna y externa*. Recuperado de <http://www.reeditor.com/columna/6450/7/comunicacion/los/interlocutores/la/empresa/consideraciones/la/planeacion/la/comunicacion/interna/externa>
- Wtcnl.uanl.mx (2012). *Como prepararse para una feria comercial*. Recuperado de <http://wtcnl.uanl.mx/como-prepararse-para-una-feria-comercial.html>
- Zuleta Martínez, R. (2000). *Aprendizaje experiencial ¿Cómo cambiar las actitudes y creencias que frenan el desarrollo organizacional?* Recuperado de [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/A/aprendizaje\\_penta/aprendizaje\\_penta.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/A/aprendizaje_penta/aprendizaje_penta.asp)

# Guía de referencia rápida para una buena práctica ambiental en publicaciones.

La acción más pequeña  
es mejor que la intención más grande

La Universidad EAN, comprometida con el desarrollo social, económico y ambiental sostenible, invita a los lectores a:

- **Hacer uso razonable de sus impresiones.**  
Antes de imprimir, piense si es necesario hacerlo. Por ejemplo, lecturas, revisiones y comentarios pueden realizarse en formato digital.
- **Visualizar la impresión de los documentos.**  
Tenga en cuenta los elementos que pueden variar la extensión de sus impresiones como: formato, tamaño de letra y ambas caras de la página.
- **Utilizar papel reciclado.**  
Dependiendo de su uso final, algunos documentos pueden imprimirse en papel reciclado; recuerde que ya es una tendencia actual.
- **Ahorrar energía eléctrica.**  
Emplee fuentes de luz de bajo consumo y revise el buen funcionamiento de equipos eléctricos en el trabajo y el hogar, para evitar el gasto innecesario de la energía.
- **Practicar el consumo responsable.**  
Tenga en cuenta los materiales de origen, la sostenibilidad en la producción y la disposición final que dará a los productos que lleva en sus compras.
- **Reducir, reutilizar y reciclar sus recursos.**  
Recuerde optimizar el uso de los recursos que empleamos diariamente (papel, energía eléctrica, agua, etc.) y genere un sano hábito ecológico.

Mayor información:  
Buenas prácticas ambientales en el contexto editorial  
<http://bit.ly/IQ5wEvG>

¡Hagamos posible  
la conservación de nuestro  
medio ambiente!





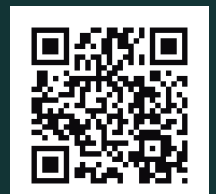
### Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

### Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Telefono: 5936464  
El Nogal: Calle 79 # 11- 45  
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América  
**[www.universidadean.edu.co](http://www.universidadean.edu.co)**



<http://edicionesean.ean.edu.co>