

**GALERÍA MINAS DE COLOMBIA**

**PRESENTADO POR:**

**JUAN MANUEL LOSADA LOSADA**

**ROBERTO HERNÁNDEZ LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES**

**PROGRAMA DE LENGUAS MODERNAS**

**BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA**

**2012**

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	4
1. SITUACIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO .....	7
1.1 GMC DENTRO DEL CONTEXTO.....	9
2. PROBLEMAS A INTERVENIR .....	10
3. OBJETIVOS .....	11
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
4. MARCO TEÓRICO .....	12
5. METODOLOGÍA.....	22
6. DISEÑO DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA.....	24
7. ORGANIGRAMA, COMUNICACIÓN DE PROCESOS.....	26
7.1 MEDIOS AUDIOVISUALES Y VIRTUALES .....	28
7.2 RETROALIMENTACIÓN/ FEEDBACK .....	28
8. ENCUESTA.....	29
8.1 COMUNICACIÓN ES CLARA DENTRO DE LA EMPRESA fig 1.....	29
8.2 COMUNICACIÓN ES COMPLETAMENTE ADECUADA EN LA EMPRESA fig 2 .....	30
8.3 POSEEN UNA CARTELERA DE ATENCIÓN DE SU INTERÉS fig 3 .....	31
8.4 REUNIONES ENTRE LOS DEPARTAMENTOS fig 4.....	32
9. DATOS GALERIA MINAS DE COLOMBIA.....	33
9.1 MISIÓN .....	33
9.2 VISIÓN.....	33
9.3 ORGANIGRAMA GMC.....	33
9.4 HISTORIA / NOSOTROS.....	34
10. DIAGNÓSTICO .....	35
11. PLAN DE INTERVENCIÓN .....	37
11.1 PROPUESTA .....	41
11.2 ESTRATEGIA DEL CONOCIMIENTO.....	42
11.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	43
11.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	43
11.4.1 CAPACITACIONES.....	44

11.5	ESTABLECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL EN GMC	47
11.6	PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO; EJECUTIVA DE VENTAS Y OTRAS ÁREAS	48
11.7	ESTIMACIÓN FINANCIERA Y COSTO. Tablas 1 y 2	50
12.	MATRÍZ DOFA. Tabla 3	52
13.	ANEXO	55
13.1	ESMERALDA	55
13.2	LEYENDA DE LA FURATENA	55
13.3	ESTADO NATURAL	56
13.4	COLOR	59
13.5	TRANSPARENCIA	60
13.6	LA LUZ	60
13.7	MINAS	60
13.8	EXPLOTACIÓN DE LA ESMERALDA	60
13.9	EXPLORACIÓN A CIELO ABIERTO	61
13.10	EXPLOTACIÓN SUBTERRÁNEA	61
13.11	UBICACIÓN	62
13.12	PRODUCTOS	63
13.13	ANILLOS	63
13.14	PULSERAS	63
13.15	GARGANTILLAS	63
13.16	CADENAS Y PENDIENTES	63
13.17	ARTESANÍAS	63
14.	BIBLIOGRAFÍA	64
14.1	CYBERGRAFÍA	70

## INTRODUCCIÓN

El enfrentamiento a los retos promovidos por la globalización hace necesario que las organizaciones desarrollen diferentes características que les permitan competir en los contextos empresariales demostrando productividad, estabilidad y calidad en los procesos que realizan.

Actualmente, la comunicación organizacional juega un papel muy importante para el desarrollo de objetivos de las organizaciones formulando la aplicación de estrategias para el cumplimiento de los mismos y beneficiando a la empresa con la generación procesos más eficaces.

La comunicación organizacional está entendida de formas distintas, un concepto interesante alrededor de ella y del propósito del trabajo de intervención y diagnóstico a la empresa Galería Minas de Colombia, (GMC)<sup>1</sup> es el de Fernández Collado. C, (Fernández. C, 1999)<sup>2</sup>, que la indica como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la

---

<sup>1</sup> Galería Minas de Colombia

<sup>2</sup>. FERNANDEZ, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág.27

entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”; la comunicación organizacional se entiende también, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, C. 1999).

El concepto anterior da a entender que se necesitan diversas herramientas en la aplicación de los procesos internos y externos de una organización en donde se evidencia la necesidad de maniobrar diferentes habilidades comunicativas y de conducta para un mejor desenvolvimiento empresarial generando así la inclusión de la gestión de conocimiento en el proceso de aprendizaje de los diferentes elementos que cada ente relacionado con la empresa debe conocer para el establecimiento del conducto regular por el cual actuar reconociendo

elementos, sistemas y estrategias del contexto empresarial en el cual se desenvuelve generando estabilidad en el clima organizacional ya que si todos conocen la misma información o según el caso la información pertinente a cada dependencia, el trabajo será eficaz.

La presentación del siguiente trabajo de grado tiene como objetivo intervenir, diagnosticar y proponer una estrategia por la cual GMC pueda fortalecer su comunicación organizacional y enriquecer el ambiente de trabajo por medio de la aplicación de la gestión del conocimiento y los elementos que se usen para capacitar al personal generando así una cultura organizacional que promueva un ambiente organizacional estable optimizando así el desempeño de la compañía.

## 1. SITUACIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO

El negocio de las esmeraldas se basa en un sistema de confianzas en donde las partes deben partir de tener un buen nombre, imagen de negociante de confianza y tener “palabra” ya que es la mayor garantía en el ámbito comercial. Es un negocio bastante particular debido a lo señalado; es complejo, también porque los conflictos que se presentan por incumplimiento en transacciones no se ventilan en estrados judiciales ya que es muy difícil emitir un fallo con tan pocas pruebas de que efectivamente haya existido una.

Existen diferentes sociedades esmeralderas tales como (FEDESMERALDAS)<sup>3</sup>, que agremia a (ACODES)<sup>4</sup>, (ASOCOESMERAL)<sup>5</sup> y a (APRECOL)<sup>6</sup>, y la creación del (ETC)<sup>7</sup> centro de negocios en torno a la esmeralda, junto con el esfuerzo del Gobierno Nacional por promover el desarrollo de la industria de la esmeralda, reflejado en el nacimiento del Fondo Nacional de la Esmeralda por medio de la Ley 488 de 1998, el cual es administrado por FEDESMERALDAS y el (CDTEC)<sup>8</sup>, que se dedican a la solución y estudio de este tipo de inconvenientes, de hecho, desde el inicio de la negociación y hasta el término de la misma, estudiando las piedras, avalando y asesorando las partes en las negociaciones haciendo de este negocio una cadena productiva con buena

---

<sup>3</sup> Federación Nacional de Esmeraldas de Colombia

<sup>4</sup> Asociación Colombiana de Exportadores de Esmeraldas

<sup>5</sup> Asociación Colombiana del Comercio de la Esmeralda

<sup>6</sup> Asociación de Productores de Esmeraldas Colombianas

<sup>7</sup> Esmerald Trade Center

<sup>8</sup> Centro de Desarrollo Tecnológico de la Esmeralda Colombiana

imagen y generando para Colombia el reconocimiento mundial como el país con las mejores esmeraldas del mundo, reconocimiento que otorgado por una actividad que ha sido tradición nacional desde su explotación hasta su comercialización y exportación.

El mercado de la esmeralda se compone de varios sectores, comenzando por la exploración y explotación de la piedra que va seguido por el corte y el embellecimiento para después ser comercializada y finalmente la exportada.

La comercialización de las esmeraldas se ha caracterizado por ser una actividad de naturaleza informal en Colombia, sin embargo existen asociaciones como ASOCOESMERAL como parte de FEDESMERALDAS que pretenden formalizar el negocio a nivel nacional e internacional. Ahora, a la hora de negociar, se deben tener en cuenta diferentes factores que hacen parte de un conocedor de esmeraldas ya que se debe tener una amplia experiencia para saber que está negociando piedras legítimas, como se enuncia anteriormente, es un negocio bien particular, se hace necesaria la presencia de las partes ejecutando la transacción “insitu”<sup>9</sup> para determinar el valor de la esmeralda y así llegar a un acuerdo. Este tipo de transacciones suelen ejecutarse en los locales comerciales habituales de venta de esmeraldas o puestos donde se exhiban, ferias y joyerías; es importante resaltar que “la palabra” es la garantía en el negocio de las esmeraldas otorgándole un valor muy alto a la negociación ya que se manejan grandes sumas y volúmenes de dinero en las transacciones lo cual también lo hace riesgoso y sospechoso ante las autoridades.

---

<sup>9</sup> Lugar donde se observan y analizan las huellas de las piedras

La exportación requiere de un C. I. <sup>10</sup> que es quien maneja las transacciones y las negociaciones de las piedras ejecutando movimientos nacionales e internacionales debido a la necesidad de negociar personalmente y se encarga de los trámites legales ante los respectivos entes como (INGEOMINAS)<sup>11</sup> para la salida de las piedras y la comercialización de las mismas bien sea en el país de origen o viajando a reuniones en las cuales se negocian los ítems.

Para terminar, se reitera que es muy importante tener “palabra” en este particular negocio que se presenta productivo y competitivo a nivel mundial siendo el número uno en producción esmeraldífera debido a la calidad de las piedras que se presenta a diferentes escalas, algo que también demuestra lo idiosincrático del negocio en el cual se aplican las mismas normas en negociaciones internacionales y que trata de cumplir con las regulaciones dentro del marco legal dejando la imagen de Colombia en alto no solo como un “negociante de confianza” sino como un experto en materia de esmeraldas.

## **1.1 GMC DENTRO DEL CONTEXTO**

GMC es una empresa dedicada a la comercialización de esmeraldas y la fabricación de productos en bisutería con las piedras. Esta actividad se ejecuta en Bogotá (Colombia), en donde se reciben las piedras que llegan desde las minas de Chivor (Boyacá) donde se explotan.

La actividad que realiza GMC a través de la explotación y posterior venta de esmeraldas y fabricación de bisutería con las piedras tiene como objeto la

---

<sup>10</sup> Comercializador Internacional

<sup>11</sup> Instituto Colombiano de Geología y Minería

búsqueda de canales comerciales para el desarrollo de la compañía como PYME<sup>12</sup> ya que tiene un proceso como empresa familiar que se transformará legalmente y se re-estructurará para así comenzar con su proceso de internacionalización en el mercado esmeraldero.

## **2. PROBLEMAS A INTERVENIR**

Los siguientes son los problemas a intervenir dentro de la organización GMC, problemas que han sido detectados después de hacer un diagnóstico organizacional en donde pudimos observar el desempeño de la compañía y las faltas en las que incurre evidenciando también necesidades que reflejan que la compañía debe someterse a la aplicación de la “Estrategia del Conocimiento”<sup>13</sup> para así llegar a optimizar los procesos productivos de la organización.

- Falta de herramientas que permitan el desarrollo integral del trabajador como empleado de la compañía; falta la implementación de capacitaciones para los empleados acerca de los productos y servicio al cliente.
- La comunicación entre los gerentes y los empleados se filtra generando así que el fenómeno de los rumores afecte el desempeño de los trabajadores en la empresa creando distracciones a partir de temáticas que solo están relacionadas con la cabeza de la de organización.

---

<sup>12</sup> Pequeña y Mediana empresa

<sup>13</sup> Propuesta de intervención organizacional

- Necesidad de Promover y fortalecer la imagen de la organización a nivel nacional e internacional; ubicación de nuevas rutas en el camino hacia la penetración de mercados.
- El Gerente acumula carga laboral debido a que no tienen un conducto regular bien establecido que permita tener un balance de actividades entre las dependencias.
- El organigrama es obsoleto lo que genera que una sola parte de la organización este respondiendo por el desempeño de la compañía sin tener una delegación de funciones balanceada.
- La promoción de un ambiente laboral más amable ya que debido a que no se tiene un entendimiento entre dependencias se generan problemas entre las mismas creando bloqueos informativos y retrasos en la producción y comercialización.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer a la empresa GMC la elaboración mecanismos para el fortalecimiento de la comunicación organizacional a través de un plan estratégico de comunicación partiendo de la gestión del conocimiento y de la generación de un ambiente organizacional estable.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las problemáticas de la organización relacionadas con la comunicación organizacional para así dar inicio al proceso de gestión del

conocimiento a partir de diferentes capacitaciones a las diferentes áreas y/o dependencias en relación al entorno de la empresa.

- Aplicar los procesos de comunicación organizacional y ejecutar la Estrategia del Conocimiento en la empresa GMC partiendo del aprendizaje en el certamen de capacitación sobre conocimiento, aplicación y uso de herramientas, aptitudes y comportamientos en el contexto empresarial.
- A través de la Estrategia del Conocimiento ejecutar mecanismos que permitan gradualmente mejorar en el desempeño de los procesos organizacionales poniendo en práctica los conocimientos adquiridos y las experiencias obtenidas en las diferentes capacitaciones y observar los resultados.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

Hoy en día la comunicación organizacional es fundamental para cualquier tipo de empresa ya que se logra una unidad entre los empleados y los altos directivos de una empresa para así mismo lograr los puntos altos de producción en esta a su vez se entiende según (Trelles R.I. ...) <sup>14</sup> como: “La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los

---

14

actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes". (Trelles R.I. 2002)<sup>15</sup>

Pero sabemos que la mayoría de las organizaciones no expresan una gran importancia sobre el real significado de la comunicación organizacional, lo que produce rupturas o distorsiones de la información que hace que una empresa no funcione bien y a su vez tanto empleados como gerentes no pongan su mayor empeño y así seguir en la generación de un sistema caótico empresarialmente hablando.

Actualmente, las organizaciones necesitan procesos integrales que se desarrollen a nivel corporativo interno en donde todas las dependencias participen, se enteren y funcionen con la información respectiva a cada área; es muy importante la gestión del conocimiento alrededor de las temáticas que se manejan internamente en la actividad diaria en la empresa, la capacitación a los empleados debe ser oportuna, continua y debe también ser asertiva en donde la comprensión sobre sus actividades vaya mucho más allá de la curiosidad mostrándole al empleado la forma pro- activa en la cual pueda encontrar herramientas y pueda hacer uso de ellas en las diferentes situaciones que se pueden presentar en la organización y sus diferentes procesos incentivando así a los trabajadores al conocimiento de la empresa y sus productos, al

---

<sup>15</sup> Irene Trelles Rodríguez. Conferencia en Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Noviembre 2002. Notas personales.

sentido de pertenencia y al correcto manejo de los recursos. Es importante también tener en cuenta la capacitación en lengua extranjera que ya en Colombia no es un tema extraño y en donde el idioma Inglés es necesario para cualquier tipo de actividad, en el caso de GMC, será muy importante en el momento de negociar internacionalmente, espacio en el cual los empleados de la organización deben estar preparados para asumir el rol que juegan dentro de la misma y en donde el servicio al cliente también mejorará en su proceso de desenvolvimiento haciendo uso de las herramientas que la empresa procurará para el desarrollo de esta actividad, (Arrulla. A. C.)<sup>16</sup>, escribió en su documento “*Capacitación y desarrollo*”, los principales objetivos de la capacitación son:

1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia”.

---

<sup>16</sup> Arrulla Adriana Carribero, Cedido por UCh RR.HH. del portal de estudiantes de RR.HH Formación y capacitación del talento humano de Gestipolis en Junio de 2002

El mejoramiento organizacional de GMC se verá envuelto en la aplicación de las diferentes herramientas adquiridas en este tipo de capacitaciones que evidenciarán el progreso al cual puede llegar la organización gracias a la gestión del conocimiento que deberá aplicarse en relación a los objetivos propuestos con cada una de ellas.

La aplicación de la gestión del conocimiento dentro de la organización y la capacitación de los empleados en relación a los procesos que esta desarrolla generará un entendimiento más profundo sobre las actividades normales de cada una de las dependencias en donde los empleados tendrán claridad sobre la carga laboral de sus compañeros así mismo como de sus jefes y la organización en general, punto en el cual, mucha de la información que se maneja dentro de ella será expuesta a nivel interno en donde el sentido de pertenencia del cual **no** carecen del todo los empleados de GMC se mostrará de forma positiva y respetuosa en la alimentación y retro- alimentación informativa de la empresa, es decir, que si la información que se difunde dentro de la organización es la acertada, entonces la transmisión informativa será asertiva; es muy importante hacer que los empleados de GMC entiendan que a veces los filtros informativos de los cuales ellos se alimentan desde la cabeza de la organización no son acertados en la información que difunden y que si a nivel interno el fenómeno de los rumores se convierte en algo incontrolable la empresa podría entrar en un sistema de desconfianzas entre dependencias que no sería favorable ni interna ni externamente ya que si no es real la información podría llevar a la organización a niveles bajos de desempeño por motivaciones

diferentes al trabajo con focos de atención como personas, comentarios calumniosos o también diferentes temáticas del común de la gente que no están relacionadas con la organización, como expone Pablo Cazau, Licenciado en Psicología y Prof de Enseñanza Media y Superior en Psicología el estudio de Allport G. W. y Postman L., "Psicología del rumor"<sup>17</sup>, que distinguen dos tipos de motivaciones en la circulación de los rumores.

“La motivación en la circulación de los rumores”

Cualquier necesidad humana puede aumentar la importancia de una determinada información, y por ende ponerla en movimiento como rumor.

La esperanza está en la base de los rumores optimistas, el odio en la base de los rumores calumniosos, el interés sexual en buena parte de la chismografía, y el miedo en la difusión de las historias macabras. Allport y Postman distinguen dos tipos de motivaciones para difundir rumores: primarias y secundarias. En los primeros, los motivos están directamente relacionados con el tema de la información propalada, mientras que los motivos secundarios no tienen ninguna relación con ella, dependiendo de la circulación del rumor de otros factores motivacionales.

Motivos primarios.- Aunque Allport no los llama así, podemos calificarlos como primarios, en oposición a los que esta teoría llama secundarios. a) Los rumores suelen descargar la tensión emocional inmediata al proveer una salida verbal capaz de traer alivio. Por ejemplo, en un rumor que propala una calumnia, al

---

<sup>17</sup> Estudio de Allport G. W. y Postman L., "Psicología del rumor", Buenos Aires, Editorial Psiqué, 1953

permitírsele a uno agraviar al objeto odiado logra aliviar un impulso primario de odio. b) Al mismo tiempo, el rumor permite justificar aquellos estados de ánimo ante la propia conciencia, explicando al otro por qué uno siente lo que siente. Por ejemplo, "¿por qué no he de odiar a los rusos? Si ellos nos ayudaron pero al precio del soborno". c) Los rumores pueden estar también motivados por nuestro deseo de comprender racionalmente el mundo que nos rodea, es decir, de tornarlo inteligible. Por ejemplo, un extraño cuya ocupación es desconocida para el pueblo donde va a residir, engendrará una nutrida variedad de leyendas para explicar a las mentes curiosas el motivo de haberse mudado a ese pueblo. O también, una excavación sin finalidades claras (ambigüedad) en las cercanías de un lugar, inspirará entre los lugareños toda suerte de explicaciones fantásticas acerca de su propósito.

Motivos secundarios.- a) El que hace circular un rumor, tan sólo puede estar buscando atraer la atención de los demás sobre lo 'bien enterado' que está de las cosas. Estar 'al tanto de' halaga el amor propio, y al referir un chisme se encuentra uno momentáneamente en posición de dominio frente al otro. El motivo puede también estar en atraer la atención del otro contándole algo para deleitarlo. b) También, una persona puede considerar conveniente llenar un silencio embarazoso en el curso de una conversación, repitiendo algo que acaban de relatarle. Tal vez no hay ningún compromiso emocional con el rumor, pero le sirve en ese momento para aliviar la presión de un silencio”.

En relación a lo expuesto anteriormente por Paul Cazau en relación al estudio de. Allport y Postman, la intención en GMC es que se desarrolle un proceso

interno que permita involucrar las áreas de interés y que no se pierda el ánimo laboral o se desvíe por informaciones, comentarios y/o certámenes que no tienen que ver con las actividades normales de la organización y en donde al hacer caso omiso de este tipo de rumores el desempeño de los empleados será objetivo. -Ahora, a mejor desempeño y menor distracción, el crecimiento incrementa y la necesidad de darse a conocer aflora debido a un mejor desarrollo de los procesos productivos y el entendimiento organizacional, entonces se hace imprescindible el reconocimiento comercial y a partir de los principios publicitarios es necesario comenzar a establecer bases firmes de difusión informativa de GMC, en donde la organización se promocioe de forma activa y continua con la intención de captar clientes promocionando en todas las formas los productos, de forma tal que se usen los medios para ese proceso de acercamiento al consumidor, tal cual como Albert Lasker<sup>18</sup>,(1900/1940) acuñó que su intención fue siempre captar clientes, con los que demostraba una verdadera habilidad a la que sumaba lo que entendía como “la clave de la eficacia” escribir textos que vendiesen el producto.

El ingenio de Albert Lasker y la capacidad única de explicar el producto que es anunciado, usando la filosofía de que la “publicidad es ventas en la impresión”; ha generado un aporte que le ha hecho ganar el título de “Fundador de la Publicidad Moderna” por sus colegas, ya que ha sido importante su iniciativa de usar cupones, la radio y el potencial de considerar las aplicaciones alternativas

---

<sup>18</sup> Fundador de la industria publicitaria moderna

para los productos que fueron llaves a su éxito y al éxito de Lord & Thomas<sup>19</sup>, su agencia de publicidad.

Es muy importante el uso de medios masivos para la promoción de cada producto que se vende, los productos se promocionan de forma tal que no solo el producto es importante sino la información con la cual se promociona o se lleva a mostrador, no únicamente en galería, sino de forma activa y personal, virtual y física para así generar sondeos de clientes a nivel internacional, penetrar mercados globales generando conexiones que promuevan nuevos canales comerciales para el desarrollo de GMC.

La gerencia se encarga de la versatilidad de la organización en diferentes campos desde la estimulación a los empleados para lograr una mayor producción y eficacia, así como la promoción empresarial y la imagen de la misma difundiendo sus principios y dándose a conocer en los diferentes certámenes a nivel organizacional y comercial; en sus labores tanto internas como externas, el gerente siempre se encuentra en la búsqueda de recursos y de la promoción de la empresa como anteriormente comentamos, la necesidad de encontrar los canales adecuados y el sistema apropiado para lograr una mayor producción en GMC es imperativa ante los procesos que se desarrollan a nivel interno con la intención de lograr satisfacer al consumidor, algo que no ocurre si la gerencia se sobrecarga laboralmente, lo ideal en este caso es balancear y delegar específicamente las funciones entre los empleados, que cada uno asuma su rol manejando su conducto regular, reportando a su jefe

---

<sup>19</sup> La más importante agencia de publicidad entre 1900 y 1940; propiedad de Albert Lasker.

inmediato y evitando una generación de estrés que puede llegar al punto de quemarse laboralmente (Burnout) <sup>20</sup>generando problemas de salud, psicosomáticos y por ende bajo desempeño en los cargos de la empresa, algo que en cualquiera de las dependencias y/o a cualquier empleado le podría pasar, en el caso GMC, al gerente. La Revista de Psicopatología y Psicología Clínica 2003, en su Volumen 8, Número 1, p p. 55-66 de la Asociación Española de Psicología Clínica y Psicopatología (AEPCP) publicó el artículo “La prevención del burnout en las organizaciones: el chequeo preventivo de leiter y maslach (2000)”<sup>21</sup>en donde se expresa de forma clara el concepto, sus características y las consecuencias que pueden aparecer debido al estrés por carga laboral.

### Estrés laboral y Burnout

El concepto de burnout fue introducido por Freudenberger (1974) para describir el estado de agotamiento físico y mental que observó entre voluntarios de una clínica de desintoxicación. Posteriormente, Maslach (1976,1981) lo popularizó, refiriéndose al desgaste profesional que sufren los trabajadores de los Servicios Humanos y lo definió como un síndrome cuyos síntomas son el cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización en el trabajo. Burke (1987) entiende que es un proceso de adaptación al estrés laboral crónico, cuando han fallado las estrategias de afrontamiento del sujeto. Es frecuente en profesionales de la salud, de la educación y, en general, en quienes trabajan en

---

<sup>20</sup> Quemarse laboralmente.

<sup>21</sup> Revista de Psicopatología y Psicología Clínica 2003, en su Volumen 8, Número 1, p p. 55-66 de la Asociación Española de Psicología Clínica y Psicopatología (AEPCP) ISSN 1136 - 5420/03 publicó de SANTIAGO GASCÓN, MARGARITA OLMEDO, HÉCTOR CICCOTELLI de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)

servicios humanos, pero en la actualidad se aplica a un amplio colectivo de profesiones (Burke, 1987; Cherniss, 1980; GilMonte y Peiró, 1996; Harrison, 1983; Maslach y Jackson, 1982). El burnout es uno de los problemas más graves que afectan al mundo laboral, con enormes consecuencias tanto personales como económicas. Puede afectar a la salud física y mental, dando lugar a alteraciones

psicosomáticas (cardio-respiratorias, jaquecas, úlceras, insomnio, etc.), estados ansiosos, depresivos, alcoholismo, etc. (Bronsberg y Vestlund, 1997; Buceta y Bueno, 1995). Para la empresa supone un mayor índice de absentismo, rotaciones excesivas, incluso abandono del puesto por parte del trabajador, traduciéndose en deterioro del rendimiento y de la calidad (Maslach y Leiter, 1999). El estrés es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea, afectando anualmente a cuarenta millones de trabajadores y suponiendo para sus países miembros un coste de 20.000 millones de euros al año, entre gastos sanitarios, sin contar la pérdida de productividad. Es pues un problema que no sólo preocupa a las personas afectadas, sino también a los directivos y a los responsables de recursos humanos y de prevención de riesgos laborales. Por ello, cada vez es más común que las empresas promuevan programas de evaluación y tratamiento del estrés entre sus empleados.

Para cualquier organización gestionar un ambiente organizacional estable es una situación difícil de mantener, sin embargo, es una actividad que debe estar bajo la tutela del gerente en pro del desarrollo de los procesos de la

organización, así como de lo que pasa en los pasillos a diario como son rumores, distracciones, lenguaje, entre otros influenciando el clima laboral, la productividad y el desempeño organizacional y de esta forma, conociendo ya el contexto, dirigir el clima laboral en la organización utilizando estrategias de liderazgo gerencial como aprendiendo a conocer los trabajadores y los ingredientes que forman parte del entorno alimentándose de lo que se pueda observar, investigar y concluir del comportamiento organizacional.

Es un tema de gran importancia para todas las organizaciones a nivel global, de modo especial para los países en vía de desarrollo, que deben buscar un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para alcanzar un aumento de productividad, sin olvidar el lado humano de la empresa con la intención de promover la importancia de gestionar apropiadamente el ambiente por el bienestar y el mejoramiento organizacional.

## **5. METODOLOGÍA**

Según Davenport (2001)<sup>22</sup> existen cinco modos de generación de conocimiento, estos son: adquisición, destinación de recursos, fusión, adaptación y redes del conocimiento.

Cuando se habla sobre generación de conocimiento se refiere tanto al conocimiento adquirido por una organización como el desarrollado en la misma. El conocimiento adquirido no tiene por qué haber sido creado recientemente, solo debe ser nuevo para la organización.(Davenport, 2001).

---

<sup>22</sup> Davenport, Thomas. (2001). Working Knowledge: Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Education. 256p

La finalidad del proceso de intervención estará relacionada con la generación de políticas que permitan la aplicación de los elementos de la comunicación organizacional para la optimización de los procesos que desarrolla la compañía enfocándose en la expansión comercial pretendiendo cosechar competitividad para competir por la penetración de mercados a nivel internacional mostrándose como una empresa segura, confiable y organizada.

También se expresan diferentes aplicaciones de gestión del conocimiento generando procesos internos que promuevan la conservación del personal y enriqueciendo la lealtad del mismo a través de capacitaciones, (cursos y/o talleres) sobre comunicación organizacional, atención al cliente, productos, sobre gestión interna organizacional; reconocimiento, manipulación y talle de esmeraldas, gestión comercial y ventas así como capacitaciones específicas para los cargos y dependencia tales como mercadeo, recursos humanos, primeros auxilios, talleres relacionados con las piedras, etc en donde se usarán medios de comunicación que permitirán a los empleados adquirir los respectivos conocimientos de forma ágil y en donde también se conocerán y emplearan los sistemas de información internos como la página web de la empresa o el correo electrónico interno que son indispensables para el desarrollo integral de las actividades de la compañía.

Parte importante del trabajo se enfoca en la “estrategia del conocimiento”, que es la propuesta de intervención que promovemos como conducto por el cual la compañía debe desarrollar sus actividades para que al finalizar el proceso de intervención, cada uno de los participantes de los procesos de GMC desarrolla,

sea no solo consciente de su participación en él, sino que también ayude a la creación y estabilización del ambiente organizacional el cual, a futuro y con la aplicación de la “estrategia del conocimiento” debe procurar para la empresa la optimización de sus actividades llevándola a un nivel de productividad mayor, estable y con proyección.

## **6. DISEÑO DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA**

La implementación de las políticas de la empresa los procesos de comunicación organizacional, metodologías y normatividad son necesarias para ser utilizadas en el momento requerido; las siguientes son políticas que se proponen ser implementadas a través del proceso de la “Estrategia del Conocimiento”. Estas políticas, se enfocarán en comportamiento y uso de los recursos en la organización para facilitar el proceso de comunicación en la compañía:

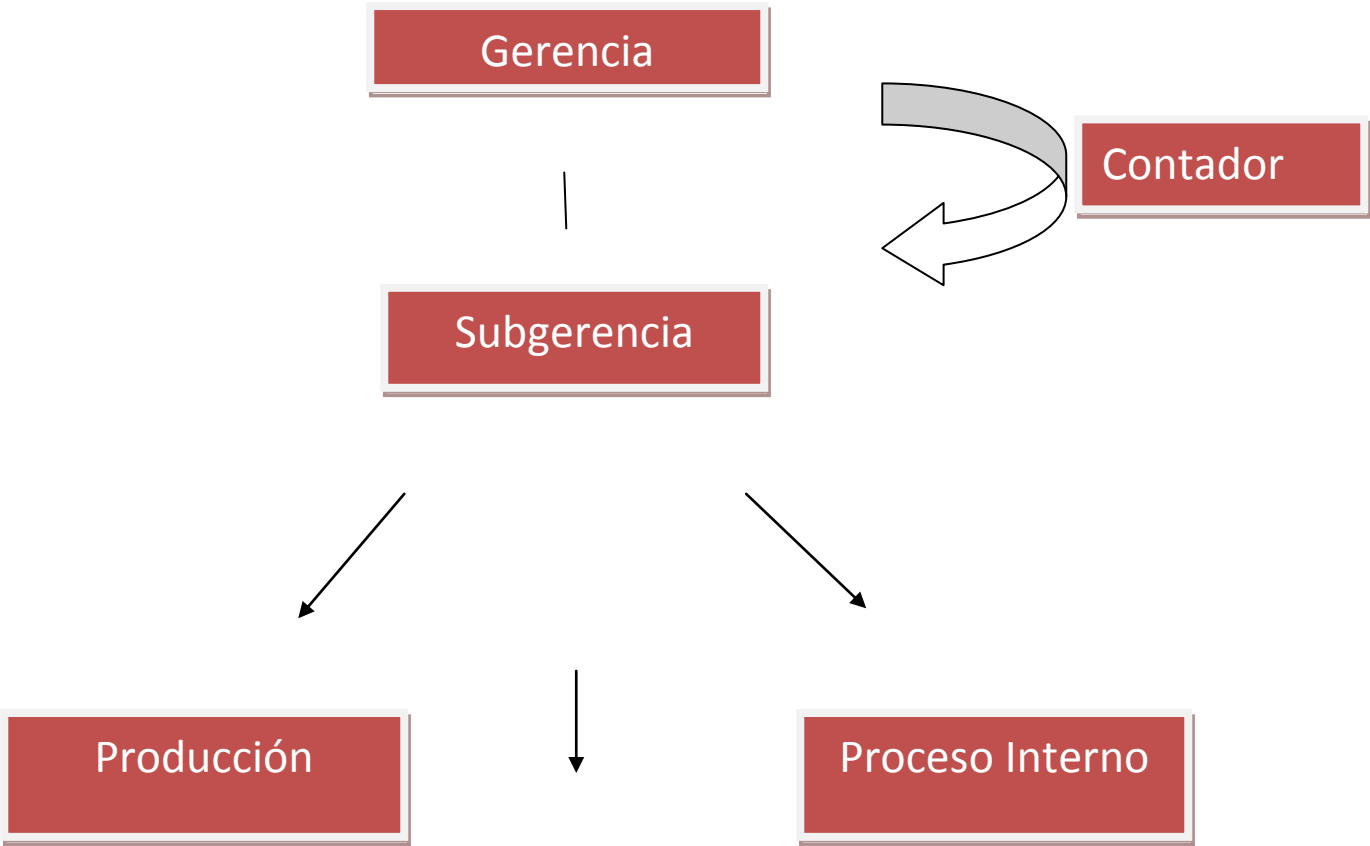
- La importancia de las buenas relaciones, la educación y el respeto que siempre buscan mantener un ambiente organizacional agradable para el cumplimiento de los objetivos.
- La comunicación desde la cabeza de la organización debe indicar lo que acontece al interior de la empresa y transmitir mensajes corporativos explícitos que indiquen con exactitud la referencia de los mismos. .
- Los medios de comunicación escritos como correos electrónicos, buzón, memorandos, circulares, reportes, etc., deberán ser concisos y puntuales para mantener una comunicación clara.

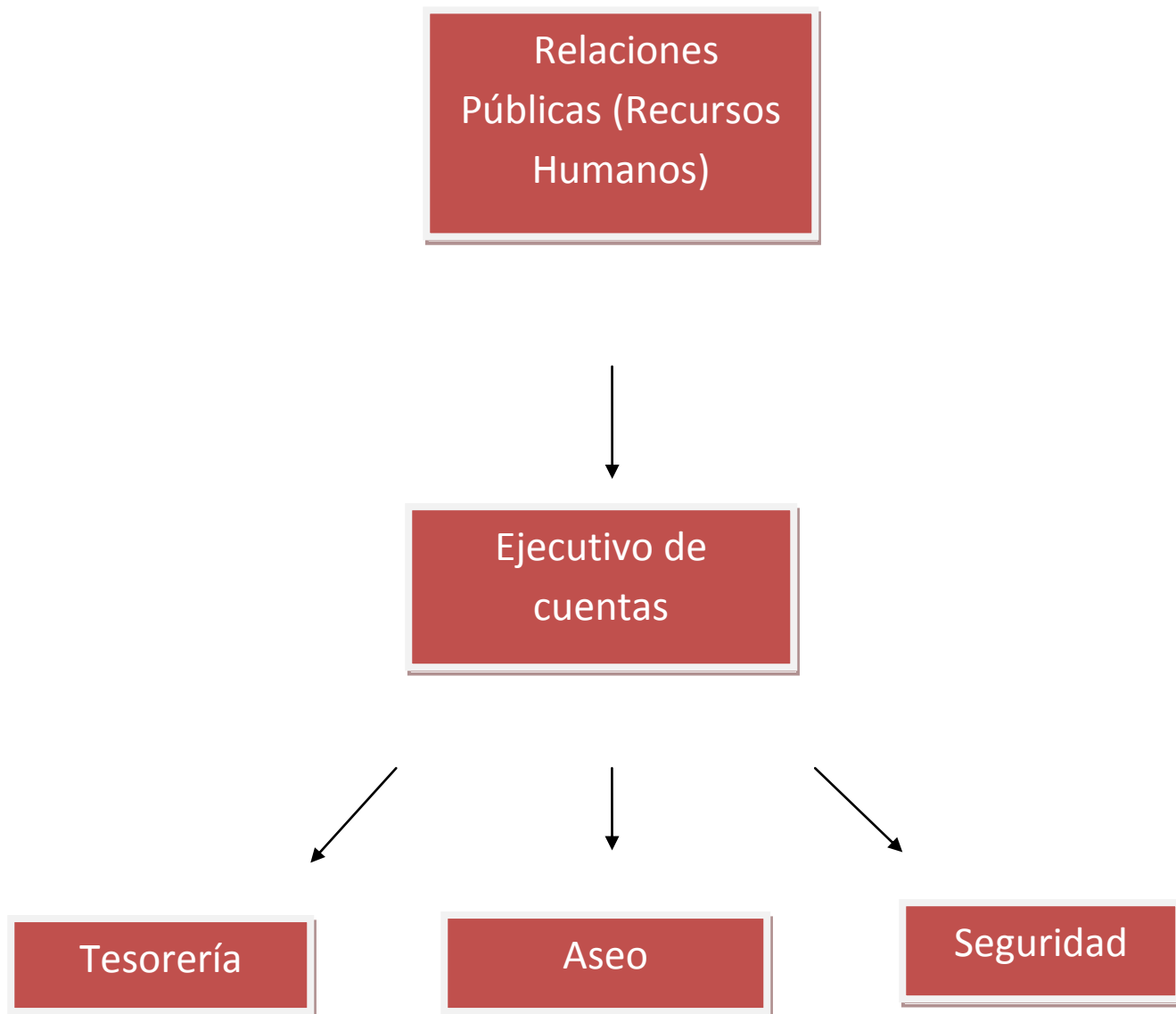
- Los medios de comunicación verbales como teléfono, videos, teleconferencias, reuniones, deberán ser concisos y puntuales hacia el receptor teniendo siempre en cuenta la terminología y lenguaje particulares de la empresa.
- Darle participación a los empleados en las diferentes actividades acercándolos en procesos de integración en donde la colaboración sea parte del proceso.
- La información deberá fluir con rapidez y claridad expresando el mensaje correcto al destinatario adecuado de la mejor forma aplicando los principios de la comunicación asertiva.
- La implementación y uso de los sistemas internos de la compañía como página web y correo electrónico en la difusión informativa de la organización, comunicación entre dependencias y herramienta comunicativa interna.
- El buzón de sugerencias se ubicara en un sitio estratégico con el fin de recoger las opiniones del personal, buscando tomar en cuenta comentarios de los empleados sobre cualquier tema dentro de la organización.
- Las reuniones privadas con el jefe inmediato se realizaran las veces que sean pertinentes procurando respaldo a los empleados en la orientación sobre temas relacionados con la organización.
- Las reuniones con los departamentos se realizaran mensualmente para fortalecer el trabajo en equipo y acceder a la información del área que

tenga relevancia con las otras realizando un feedback que permita mantener, corregir o solucionar problemas de carácter comunicativo entre las mismas.

**7. ORGANIGRAMA, COMUNICACIÓN DE PROCESOS**

Con la intención de cubrir las necesidades organizacionales de GMC, se incluye en la propuesta el organigrama conductivo por el cual la empresa podrá generar la aplicación de la estrategia manifestando las dependencias y conexión para el desarrollo y mejoramiento de los procesos productivos, comerciales y de relaciones públicas de la empresa.





El problema que presenta GMC es que no posee un proceso comunicativo fluido, razón por la cual no es clara la delegación de tareas para los trabajadores y altos directivos por lo cual se quiere realizar unos esquemas básicos para un mejor funcionamiento empresarial. Para el desarrollo de estos procesos se necesita un emisor y receptor(es) bien sea de forma presencial o virtual (proceso interno) quienes manejen la información a través de estos

conductos regulares logrando asertividad de contexto y canales para la información que se va a transmitir, en el caso GMC:

### **7.1 MEDIOS AUDIOVISUALES Y VIRTUALES**

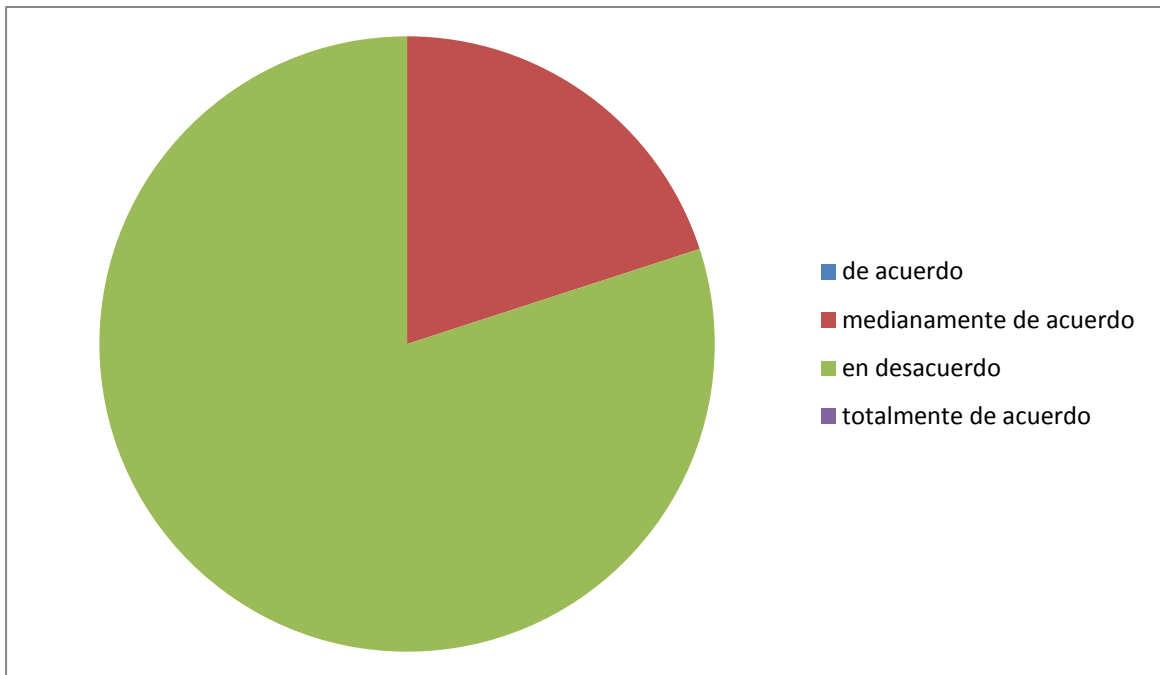
Como parte de la comunicación interna es importante hacer uso de los recursos informativos y virtuales con los que la compañía cuenta, en este caso, correo electrónico y página web y comenzar a generar una cultura organizacional bajo el uso de las herramientas informativas en donde la agilidad en el desarrollo de los procesos se evidenciará gracias al uso de internet y tecnologías de información y comunicación.

### **7.2 RETROALIMENTACIÓN/ FEEDBACK**

Es uno de los factores claves para tener una comunicación efectiva, y asegurar que el mensaje fue recibido de manera inmediata y compartida por los asistentes a este tipo de reuniones que forman parte activa de las dependencias de la organización generando importancia hacia las reuniones con el jefe inmediato cuando se cree pertinente, así mismo las mensuales con los departamentos para fortalecer el trabajo en equipo y conocer la actividad organizacional de lleno ejerciendo una comunicación asertiva y eficaz. En estas reuniones el uso de herramientas tecnológicas o audiovisuales es esencial en el proceso de desarrollo temático de la situación de la empresa.

## 8. ENCUESTA

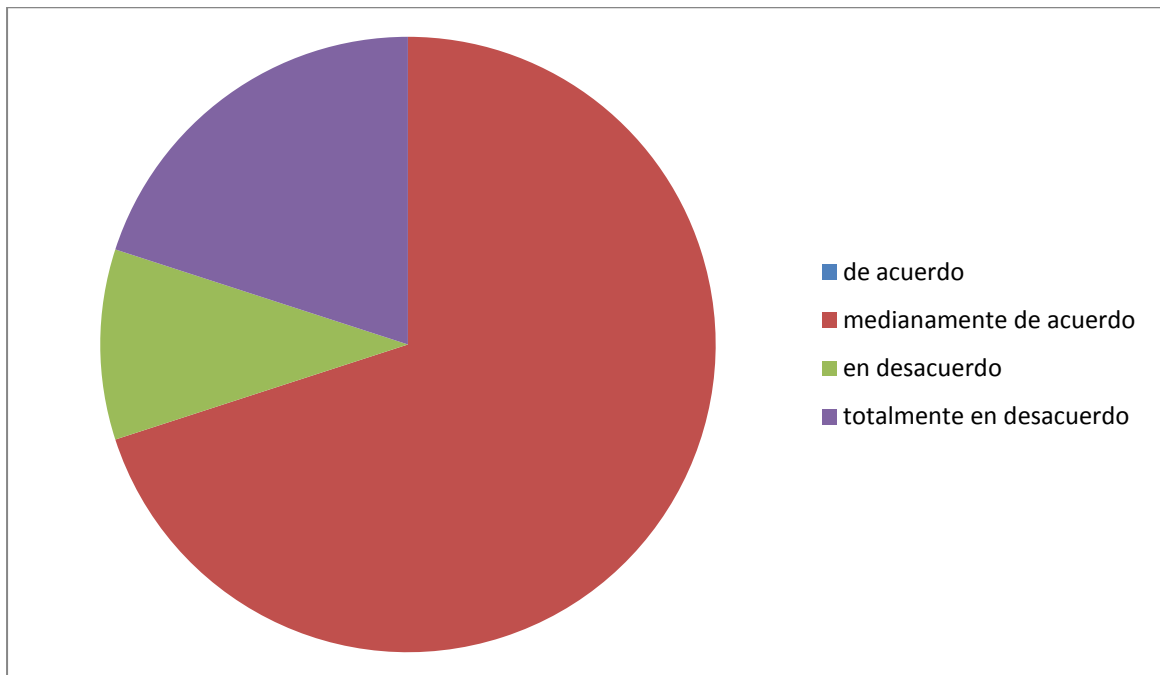
### 8.1 COMUNICACIÓN ES CLARA DENTRO DE LA EMPRESA fig 1



#### 1. La comunicación es clara dentro de la empresa?

De acuerdo con la gráfica el 80% de los empleados está en desacuerdo y el 20% está medianamente de acuerdo. Esto indica que la comunicación no es la adecuada para la organización.

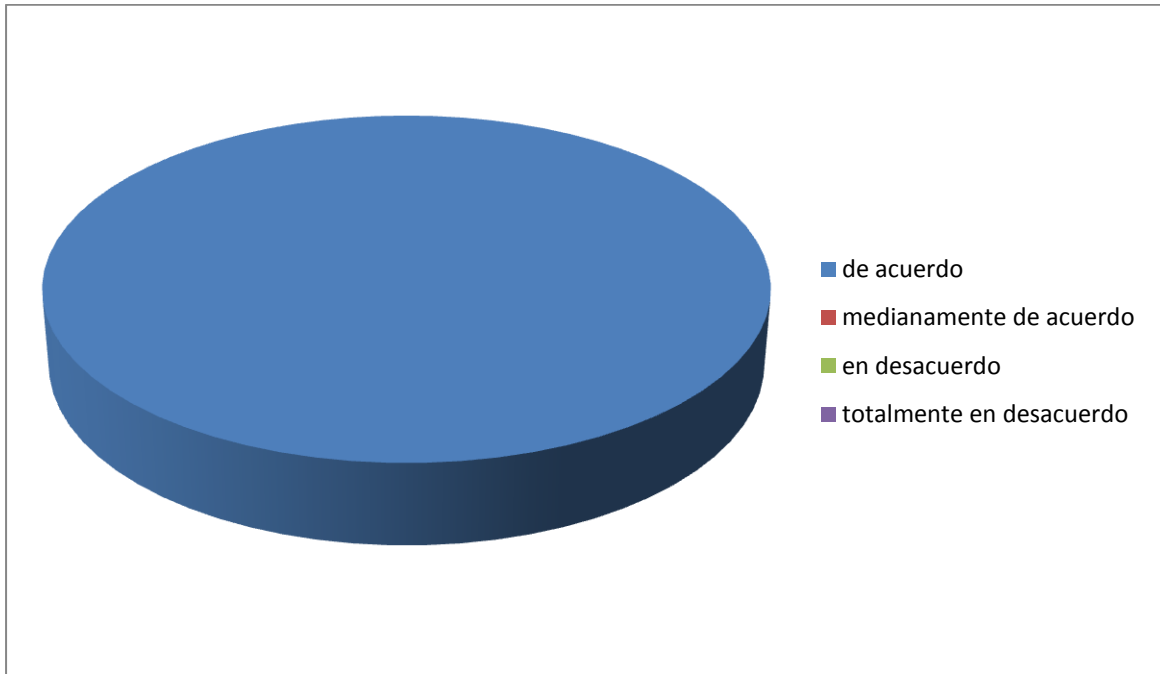
## 8.2 COMUNICACIÓN ES COMPLETAMENTE ADECUADA EN LA EMPRESA fig 2



### 2. La comunicación es completamente adecuada en la empresa?

De acuerdo a la gráfica 70% de los empleados están medianamente en desacuerdo, el 20% totalmente en desacuerdo, 10% en desacuerdo. Esto nos indica que tenemos que implementar nuevas herramientas de comunicación organizacional para el mejor desempeño y producción de Galería Minas de Colombia.

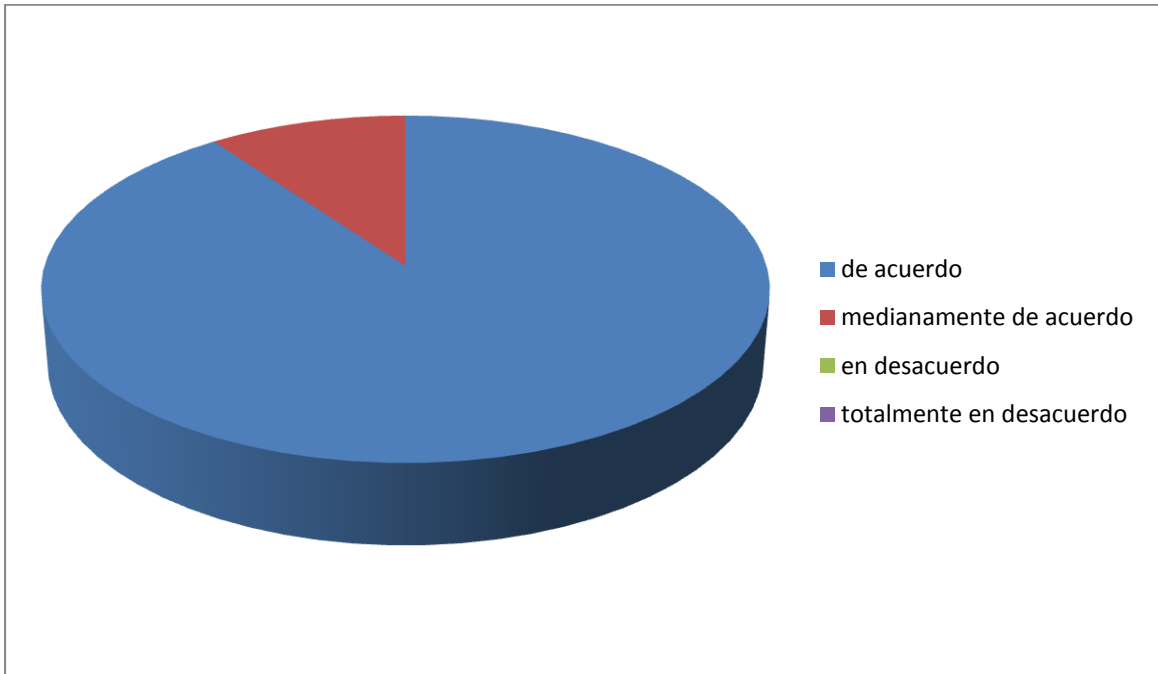
### 8.3 POSEEN UNA CARTELERA DE ATENCIÓN DE SU INTERÉS fig 3



#### 3. Poseen una cartelera con información de su interés?

No existe ninguna cartelera que posea información de interés lo cual el 100% de los altos directivos y empleados está de acuerdo en que se adopte una.

#### 8.4 REUNIONES ENTRE LOS DEPARTAMENTOS fig 4



#### 4. Tienen reuniones entre los departamentos?

No existen reuniones entre los departamentos, de hecho no existen muchos, Contabilidad, ventas, tesorería, gerencia. El 90% están en total de acuerdo que haya reuniones periódicas y un 10 % medianamente de acuerdo.

## **9. DATOS GALERIA MINAS DE COLOMBIA**

### **9.1 MISIÓN**

Galería Minas de Colombia busca brindar confianza y satisfacción a cada uno de nuestros clientes; ofreciendo productos hechos bajo los mayores estándares de calidad y prestando un servicio eficiente y profesional.

### **9.2 VISIÓN**

Consolidarnos como una empresa líder en la comercialización de esmeraldas y en la fabricación de piezas únicas de joyería.

### **9.3 ORGANIGRAMA GMC**

Gerencia

- Subgerencia

Contabilidad

- Tesorería

Ventas

- Vigilancia

#### **9.4 HISTORIA / NOSOTROS**

Si usted es un amante de las esmeraldas podrá encontrar todo lo necesario en nuestra galería ubicada en la hermosa ciudad de Bogotá, estaremos listos para servirle y mostrarle el fantástico mundo de la esmeralda, en donde más que comprar una joya podrá experimentar la calidez y atención de nuestras asesoras colombianas y aprender más sobre nuestro legado, el maravilloso mundo precolombino. Y si por alguna razón no tiene la oportunidad de visitarnos no se preocupe en nuestro sitio Web encontrara todo lo necesario para conocer mas todo lo relacionado con nuestro servicios.

La Historia de nuestra Galería data del año de 1975, el sr. Misael Díaz Novoa tiene la grandiosa idea de crear un establecimiento el cual se podría asemejar a una mina de Esmeraldas con el fin de brindarle el conocimiento a los visitantes,

y no solo de mostrar únicamente la comercialización de las esmeraldas sino mostrar todo el proceso desde su extracción pasando por la talla de las esmeraldas hasta el momento de ser vendidas ya sea únicamente individuales o montadas en los diferentes diseños de la orfebrería en oro de 18 k. de esta forma el sr Díaz quiso que galería minas de Colombia fuera una vitrina al mundo para poder ofrecer algo diferente e innovador que muy poca gente conoce como es el mundo de la esmeralda colombiana.

## **10. DIAGNÓSTICO**

De acuerdo con la investigación realizada a nivel organizacional en Bogotá, en donde laboran 21 empleados, pudimos identificar diferentes factores que influyen en el desenvolvimiento del proceso organizacionalmente.

Para el desarrollo de este proceso, hemos generado en conjunto con la psicóloga una entrevista para los empleados de la empresa en la cual identificamos algunas problemáticas sobre las cuales se generará una propuesta a la empresa brindando posibles soluciones en el área de comunicación organizacional y gestión del conocimiento con miras a una mejora en la administración de los recursos en la delegación de tareas y el fortalecimiento de la empresa a nivel nacional e internacional a futuro que lo encontramos respectivamente en la matriz DOFA.(punto 12)

- El equipo de ventas presenta fallas en aptitud comercial y de ventas la cual tampoco accede a una capacitación permanente de los empleados acerca de los productos; poseen cierta rigidez en los permisos pero falta

estimulación al empleado; por otra parte, el equipo tiene sentido de pertenencia hacia la empresa, lo cual es una ventaja y los jóvenes empleados que contratan se prestan a aprender sobre las temáticas relacionadas con la misma ya que les gustan los productos; se reconoce que no hay carga extra en los horarios pero están atentos al cambio, con ganas de mejorar y están estudiando independientemente idiomas ya que para el cargo es muy importante su aprendizaje debido a la clientela.

- En el equipo administrativo que se encuentra conformado por la seguridad, tesorero, contador y aseo identificamos que no hay auditoria y tampoco estimulo, no tienen una interacción con los demás dependencias de la empresa, tienen funciones puntuales bien delimitadas y son personas muy honestas con sentido de pertenencia y fidelidad ante la empresa.
- En la Gerencia identificamos que presenta y ejecuta una sobrecarga laboral atendiendo muchos temas al mismo tiempo, maneja un poco de rigidez ante el personal que genera miedo, malestar y monotonía; no avala actividades de interacción del personal más allá del trabajo y le reconocen como una mujer humana, anfitriona, buena jefe, digna de respeto, seria, honesta, con capacidad de formar y supervisar las cabezas de área con apoyo de los otros miembros de la junta.
- La junta directiva conformada por la familia se encuentra un poco dispersa, no poseen una claridad en las funciones, no hay roles definidos

razón por lo cual la empresa se encuentra en proceso de cambio ya que está creciendo debido a su gran reconocimiento y esfuerzo.

- En el área de producción identificamos la falta de diseños novedosos para los productos de bisutería, pero así mismo, son reconocidos como productos de buena calidad, con buenos acabados y bien exhibidos tanto en vitrina como por la vendedora; es importante reconocer que la Esmeralda es una hermosa piedra que es icono de la riqueza colombiana y que el país posee buenos diseñadores que pueden seguir las tendencias del mercado.

## **11. PLAN DE INTERVENCIÓN**

El plan de intervención a GMC tiene como objeto la estructuración organizacional, la capacitación del personal y por último aplicar los conocimientos adquiridos en el proceso de duración de la “Estrategia del conocimiento” punto en el cual se observarán los cambios que ejerce la organización y la comunidad laboral en su entorno a partir de las situaciones que se presenten, se deben evaluar desde los cambios de comportamiento hasta la productividad de la empresa en un proceso no más largo de un (1) año en donde se evidenciará realmente si la estrategia fue eficaz y se revelaran los cambios que se proyectan a desde su implementación.

En primer lugar, la generación del nuevo organigrama que cumple con las necesidades que la organización presenta en pro de generar un orden, un

conducto regular al establecer dependencias y cargos definiendo tareas y actividades para que cada ente asuma su rol dentro de la organización, obviamente la organización cuenta con el personal que posee la experiencia, la lealtad y el conocimiento para funcionar como ente participativo de cada uno de los diferentes procesos administrativos y productivos dependiendo del campo de acción; además, la inclusión de la oficina de recursos humanos que será fusionada con la oficina de relaciones públicas estará encargada de la supervisión del proceso de intervención llevando una bitácora de funcionamiento y comportamiento relacionada diariamente para obtener resultados de la aplicación de la estrategia.

Ahora, el segundo paso está relacionado con la inclusión de las capacitaciones en el proceso de gestión del conocimiento, áreas como productos y servicio al cliente, en donde se necesita conocer el ítem que se comercializa y aprender a percibir el cliente, son características de este negocio; Inglés como segunda lengua para los empleados que actualmente laboran dentro de la empresa que son necesarias para la atención a extranjeros; asesorar la oficina de recursos humanos en el proceso de selección de nuevos empleados, (que sean requeridos, dado el caso), haciéndoles una pequeña entrevista en inglés ya que se necesitan personas con un buen manejo del idioma para así mismo lograr la satisfacción del cliente extranjero; talleres de reconocimiento de piedras y sus características para los operarios y directivos con la intención de adquirir conocimiento en el campo de la negociación tanto geológicamente como

comercialmente, estos, entre otros talleres que se presentarán con la propuesta.

Es importante tener en cuenta las actividades de integración de personal en donde se evidencia el comportamiento de los empleados por fuera de la organización en un ambiente neutro en el cual se pueden compartir experiencias y generar relaciones más amables entre los empleados que propongan canales comunicativos más eficientes, algo que para la empresa sería de gran valor ya que incrementaría su desempeño al contar con la colaboración de las dependencias entre sí compartiendo en espacios que promuevan actividades como talleres sobre gestión interna organizacional; reconocimiento, manipulación y talle de esmeraldas, gestión comercial y ventas, incluso, primeros auxilios; capacitaciones específicas para los cargos y dependencia tales como proceso interno, recursos humanos, relaciones públicas, producción, administrativos (aseo, tesorería, seguridad).

Establecer un sistema de información definido eligiendo el tipo de información, lenguaje, canal de difusión y las dependencias en las cuales se requiere el uso de la misma; aclarar a la junta directiva los problemas a los cuales podrían enfrentarse si se mantiene vigente el factor de los rumores a partir del filtro informativo existente dentro de la organización. El factor rumor puede afectar el normal desarrollo de actividades de la empresa distrayendo a los empleados con temáticas que conciernen a la dirección de la organización generando caos en el desempeño y preocupaciones que solamente alteran y distraen al personal.

Trabajar sobre el desarrollo publicitario en imagen como marca, sello, nombre, slogan, manual de imagen corporativo y de ventas, difusión publicitaria, locaciones, convenios, negociaciones, participación en el medio con empresas nacionales con miras competir internacionalmente; que le permita a la empresa entrar en un certamen de reconocimiento y desarrollar estrategias para la penetración de mercados a mayor escala, con diferentes empresas, en diferentes países.

También es importante para la organización procurar la creación de un manual de comunicación organizacional a futuro (después de la implementación de la estrategia ya que cuenta con un breve aparte de políticas sencillas y aplicables) en donde se estipulen de forma clara los derechos, deberes y funcionamiento entre las diferentes dependencias de la empresa en pro de generar apoyo interno fortaleciendo también los lazos entre compañeros de trabajo. A partir de este fortalecimiento, promover un ambiente laboral más amable para todas las dependencias es una tarea importante que se irá construyendo a través de los diferentes episodios que la empresa y su personal experimentará.

Es necesario aclarar que estos procesos tienen que estar ligados a una conciencia de aplicación y uso por parte de los participantes en relación al mejoramiento organizacional en donde se evidencie la colaboración de todo el personal que se encuentre relacionado con la empresa interna y externamente. Es necesario hacer uso de todas las herramientas posibles ya que la empresa se encuentra en este momento en el proceso en crecimiento.

Para dar cumplimiento al objetivo del presente trabajo elaboramos la “Estrategia del Conocimiento” en donde se expresa la propuesta de implementación sobre la estructura organizacional, la aplicación de gestión de conocimiento y la optimización del ambiente laboral para la empresa GMC ya que después de la ejecución de la estrategia, cuando la empresa haya aplicado el conducto de funcionamiento a través de las capacitaciones y se observe la ejecución gradual de los conocimientos adquiridos reflejará los frutos que la organización tanto integralmente como comercialmente debe estar produciendo y es ahí cuando se hará necesaria la incorporación de un plan de comunicación que se ajuste a la cultura organizacional resultante.

### **11.1 PROPUESTA**

La propuesta a continuación tiene la intención de fortalecer los procesos productivos de la compañía a través de los condicionamientos de la implementación de la comunicación organizacional y la generación de talleres que correspondan a la formación empresarial de los empleados como equipo de trabajo y en cada una de las actividades que son desarrolladas, creando así estándares de comportamientos fruto de una cultura organizacional estable en donde se propone el desarrollo de un ambiente laboral balanceado para que los procesos que se lleven a cabo se optimicen a partir de esa cultura organizacional, la cultura organizacional de GMC.

## 11.2 ESTRATEGIA DEL CONOCIMIENTO

La estrategia del conocimiento nace a partir de las necesidades que la compañía GMC presenta para su desenvolvimiento tomando como punto de referencia el desarrollo interno para la optimización de los procesos que desarrolla y así mostrarse como una empresa segura, confiable y organizada.

Esta estrategia está conformada por tres partes o niveles de aplicación:

- Comunicación Organizacional, para estructurar la empresa a partir de un organigrama que organice un sistema por el cual la compañía funcione definiendo las dependencias o áreas que formarán parte de la empresa y sus tareas generando un balance en la actividad laboral y por consiguiente una estabilidad en su ambiente.
- Gestión del conocimiento, para enriquecer la formación integral y educativa así como la actividad laboral de los trabajadores de GMC a partir de capacitaciones sobre las diferentes áreas pretendiendo optimizar los procesos productivos, administrativos y entre dependencias generando la estandarización de conductas que promuevan la cultura organizacional GMC y la proyección exterior como una empresa productiva y confiable.
- El establecimiento de un ambiente laboral balanceado en donde se practique una comunicación asertiva a partir de la cultura organizacional promovida por las capacitaciones y en donde se evidencie una

interacción integral de los actores presenciales dentro de la organización en su actitud y comportamiento.

### **11.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

El objetivo de este paso es garantizar la organización de la compañía y así establecer conductos regulares y de funcionamiento con la intención de estabilizar la carga laboral teniendo en cuenta los siguientes tres puntos:

- La reestructuración del organigrama como prioridad en el desarrollo organizacional de GMC en pro de definir las dependencias que formarán parte de la compañía.
- La definición de las tareas o actividades que cada una de las dependencias manejará equilibrando así la carga laboral de la compañía dentro de su desempeño.
- La inclusión de una oficina de recursos humanos que desempeñe un trabajo conjunto con la oficina de relaciones públicas en el proceso de implementación de estrategias publicitarias, de selección de personal, formación integral y laboral de los empleados y por supuesto en la generación de incentivos.

### **11.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

El objetivo de este paso está relacionado con las actividades normales de las dependencias de la organización y el mejoramiento continuo de las mismas con la intención de incrementar la productividad en todas las áreas de la compañía y generar estabilidad en su proceso comunicacional hasta llegar a un balance en

el ambiente organizacional creando una cultura que proyecte una imagen segura y confiable de la empresa a través de sus procesos productivos.

#### **11.4.1 CAPACITACIONES**

Los tipos de capacitaciones que son necesarios en el esquema de trabajo de GMC son:

- **LENGUA EXTRANJERA (Inglés);** Talleres de enseñanza de la lengua Inglesa como segunda lengua debido a la necesidad de comunicarse con extranjeros en diferentes contextos como la comercialización y venta, atención al cliente (telefónica o virtual, vitrina, stand y local), relaciones públicas y recursos humanos; además de ser un taller de educación de lengua extranjera también, ofrece la posibilidad de crecimiento integral para los trabajadores de GMC en el aprendizaje del idioma. Los niveles de los talleres se deben establecer por medio de una encuesta para conocer el nivel que tienen de la lengua los trabajadores y así saber desde donde empezar ejecutando un esquema básico de repaso para los que no tienen un alto nivel.
- **RECURSOS HUMANOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL;** en donde la oficina de recursos humanos juega un papel muy importante a la hora de elegir el personal, que no solo debe conocer el campo en el cual se desempeña, sino que también, debe poseer actitudes y aptitudes que contribuyan al desenvolvimiento de la organización en todos los planos con que esté relacionado; el objeto es la adquisición de personal con

perfil pro- activo, con ideas y proyección. Además, la ventaja de contar con la colaboración de la psicóloga, quien estará a cargo de la oficina de recursos humanos y relaciones públicas de GMC ya que es la persona con quien se ha tenido mayor contacto en el proceso de intervención para la aplicación de la estrategia. Esta oficina también estará a cargo de la implementación de los talleres empresariales a los cuales deberán asistir las diferentes oficinas de cargos operativos y por supuesto de poner en marcha la iniciativa de aplicación de la estrategia dentro de la organización. Algo para recordar, es la inclusión de los incentivos según los directivos de la compañía acuerden con la oficina y su directora.

- **MARKETING, COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS;** es muy importante para la imagen de la compañía contar con buenas referencias no solo publicitariamente, sino también como excelentes negociantes, comercializadores de confianza con “palabra”, los cuales tienen la mejor intención al atenderlo y que procurarán hacer de su compra una experiencia satisfactoria en atención, legitimidad y precio; detalles como estos elementos son los que hacen que un cliente se sienta satisfecho al momento de comprar joyas y es el objetivo de la capacitación, hacer que los empleados encargados del área (vendedores) adquieran este tipo de características al generar una venta, que conozcan y empleen una base de datos que y se actualicen en el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC)<sup>23</sup> para hacer uso del sistema de la compañía. La oficina de Marketing se encargará también del Marketing Publicitario en

---

<sup>23</sup> (TIC)Tecnologías de Información y Comercialización.

donde la empresa contará con la asesoría de publicistas que procurarán para la misma la actualización de imagen en marca, slogan y sello, actualización de los medios virtuales y la ejecución de propaganda empresarial como volantes o pasacalles y anuncios publicitarios.

- **TALLE, RECONOCIMIENTO DE ESMERALDAS Y SUS CARACTERÍSTICAS;** como se dijo anteriormente, es un negocio bastante curioso en donde las piedras se tienen que analizar personalmente para saber que se está negociando, de ahí, la importancia de la implementación de un taller de este tipo, ya que será necesario que los vendedores y comercializadores aprendan de forma clara como reconocer las piedras a partir de las características que las diferencian como color, brillo, marcas, etc.; además de esto, la importancia del trabajo del tallador (operativo), el cual debe conocer muy bien la temática ya que el ensamble de piedras en los artículos de bisutería requiere de especial cuidado al manejar las mismas ya que pueden romperse durante el talle en algunos casos debido a los cortes y marcas internas que las caracterizan. Un punto que es de gran importancia es el taller actitudinal y de comportamientos al momento de negociar ya que también es referido para ellos el hecho de generar confianza en este tipo de negociaciones en donde se manejan grandes sumas de dinero y en donde la “palabra” es la garantía.
- **SEGURIDAD Y PRIMEROS AUXILIOS;** siempre ha sido importante el hecho de saber cómo actuar en un momento de emergencia sin perder el control y poder ayudar en una situación catastrófica o una simple

emergencia en la oficina bien sea de respiración artificial, entablillamiento por fractura, limpieza de heridas o remedios sencillos que pueden ayudar a en situaciones de crisis como las climáticas que se presentan actualmente con mucha frecuencia, son razón suficiente para implementar e asistir al taller de primeros auxilios en donde se enseñará cómo responder en una situación de este tipo. En seguridad es importante que la comunidad empresarial GMC conozca el sistema usado dentro de la compañía bien sea virtual o de lugar en caso de catástrofe, hurto, problemas con la página web, etc., además de la compañía de seguridad que trabaja con la organización que es el ente encargado de la seguridad del local o de stand en feria, vitrina o evento.

## **11.5 ESTABLECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL EN GMC**

El establecimiento de una cultura organizacional tiene un trabajo arduo en el cual los procesos merecen continuidad para ser formalizados, por esta razón, la implementación de las capacitaciones o talleres de aprendizaje, crean el establecimiento de esta figura que aparece gracias a la aplicación de las políticas que generan que los trabajadores adquieran una actitud pro- activa frente a los procesos que desarrolla GMC; la importancia de la creación de la cultura organizacional de la compañía, va de la mano de la conciencia de los trabajadores al entender que a través del proceso del conocimiento y la secuencia y aplicación del mismo, se estandarizará el comportamiento y forma

de actuar de la comunidad en la organización y se balanceará el ambiente a través del desarrollo de las diferentes actividades enunciadas anteriormente. La comunidad GMC habrá creado una cultura organizacional en donde los procesos integrales y productivos de la compañía poseen un solo foco común y el personal entiende los valores y comportamientos que mediante la implementación de la estrategia habrá adquirido como una compañía que emprende con bases fuertes de funcionamiento ya que su recurso humano posee un compromiso con la organización, compromiso que seguirá tomando fuerza demostrando lealtad a los procesos de la compañía y sus políticas que se verán reflejadas en la optimización del desempeño de la empresa.

#### **11.6 PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO; EJECUTIVA DE VENTAS Y OTRAS ÁREAS**

- Cambio de personal no cumple con los perfiles y los valores definidos para el cargo y no aporta a los resultados, por consiguiente no se logra un mejor manejo en Galerías Minas de Colombia (GMC) para su proceso de cambio a empresa Pymes
- Estímulo a los empleados amarrando a cumplimiento de ventas, lo cual se debe mejorar, para así mismo lograr una mayor producción y tener un mejor ambiente laboral que es muy importante en cualquier empresa; el clima laboral es lo que hace que una empresa tenga reconocimiento interno, que es lo que queremos hacer con Galería Minas de Colombia por medio de nuestro planteamiento de la Comunicación Organizacional.

- Evaluación de desempeño de los empleados acorde a las funciones y el reglamento.
- Mejora en las condiciones laborales, especio para el almuerzo, cartelera, celebración, cumpleaños, día de los niños, como comentábamos anteriormente estas condiciones son importantes para un buen desarrollo de plan de acción.
- No mezcla entre personal de la empresa y la residencia.

## **GERENCIA**

- Concentración en funciones que no se pueden delegar
- Contratación de un colaborador que apoye en el manejo de las ejecutivas de venta, para así mismo amortiguar la carga Gerencial.
- Contratación de un joyero que le apoye en pedidos que no dan espera y asi mismo se logra intensificar las ventas laborales y se saca la producción con mayor eficacia tanto nacional como internacional.

## **JUNTA DÍRECTIVA**

- Definir roles, metas, cronogramas de reuniones, misión, visión, y valores de la empresa, revisión minuciosa del plan estratégico de la compañía proyectada por lo menos hasta el 2015.

## **PRODUCTO**

- Contemplar la posibilidad de mejoras en el diseño, la exhibición, el control, etc.

## **INFRAESTRUCTURA**

- Se debe dar una separación entre la residencia y la empresa debido a que no se deben mezclar la parte laboral con el hogar ya que esto puede ser contraproducente.
- Ajuste zona de almuerzo para tener un mejor ambiente laboral entre los trabajadores.
- Ajuste sala de exhibición

Ajuste sala de espera compradores, debido a que se tiene que dar una buena impresión, como sabemos todo entra por los ojos primero y si no se logra la satisfacción del cliente será difícil que sea un comprador constante para Galerías Minas de Colombia (GMC).

### **11.7 ESTIMACIÓN FINANCIERA Y COSTO. Tablas 1 y 2**

<b>CAPACITACION</b>	<b>INGLES</b>	<b>RECURSOS HUMANOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>MARKETING, COMERCIALIZACION Y VENTAS</b>	<b>TALLE, RECONOCIMIENTO DE ESMERALDAS Y SUS CARACTERISTICAS</b>	<b>SEGURIDAD Y PRIMEROS AUXILIOS</b>
<b>MESES</b>	<b>FEBRERO-MARZO</b>	<b>ABRIL – MAYO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO – SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE-NOVIEMBRE</b>
<b>DIAS</b>	OCHO SABADOS	OCHO SABADOS	OCHO SABADOS	NUEVE SABADOS	DOS SABADOS AL MES
<b>HORAS</b>	32 HORAS	8 HORAS	16 HORAS	64 HORAS	8 HORAS
<b>INVESTIGACION</b>	2.000.000	2.000.000	1.500.000	1.000.000	1.500.000
<b>PROFESORES</b>	1.500.000	1.000.000	1.000.000	500.000	500.000
<b>SUB TOTAL</b>	3.500.000	3.000.000	2.500.000	1.500.000	2.000.000
<b>TOTAL</b>					<b>12`500.000</b>



los empleados con el fin de obtener como resultado todos los procedimientos de comunicación.

En la segunda estrategia utilizando nuestro servicio de asistencia identificar las falencias en la comunicación organizacional destacando causas y consecuencias para la organización, con esto se pretende buscar las fallas o identificarlas en la organización. Los instrumentos: las entrevistas y reuniones con los dueños respectivos de Galería Minas de Colombia para así mismo identificar el modelo de comunicación que maneja la empresa. Con esto queremos definir claramente las problemáticas de comunicación organizacional que maneja la empresa.

En la tercera estrategia elaborar una propuesta de instrumentos y mecanismos para implementar nuevas herramientas en la empresa para así mismo impulsar con mayor efectividad el servicio que se ofrece, fortalecer los estándares de calidad y manejo de comunicación organizacional para que Galería Minas de Colombia pase de una empresa familiar a una microempresa o Pyme.

	COMERCIAL	OPERATIVOS	GERENCIA	JUNTA DIRECTIVA	PRODUCTO	INFRAESTRUCTURA
D	NO MARCADA APTITUD COMERCIAL	NO HAY AUDITORIA	ATIENDE MUCHOS FRENTE AL TIEMPO	DISPERSA	FALTA DE DISEÑOS NOVEDOSOS	SALA ARTESANIA POCO FUNCIONAL
	NO HAY CAPACITACION PERMANENTE	NO HAY ESTIMULO	VENDEDORES INTERNOS, EXTERNOS, SALA ARTESANIAS, SALA JOYAS, PROVEEDORES, PAGO A PROVEEDORES, DECORACION, LIMPIEZA, DISEÑO DE JOYAS.	NO CLARIDAD DE LAS FUNCIONES, NO ENPODERAMIENTO DE LOS FUNDADORES	FALTA DE DIVERSIFICACION DE LOS MODELOS.	VITRINAS NO PERMITEN LA BUENA EXIBICION DE LOS PRODUCTOS
	RIGIDEZ EN PERMISOS	NO HAY INTERACCION CON EL PUBLICO INTERNO Y EXTERNO	EMOCIONALIDAD Y RIGIDEZ EN EL MANEJO DE PERSONAL. GENERA COMO CONSECUENCIA MIEDO, MALESTAR Y MONOTONIA.	COHESION TOTAL.		BAÑOS DESCUIDADOS NO ACORDES CON LAS SALAS, DAÑOS EN PUERTAS
	NO PARTICIPACION PARA APORTAR		NO ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN MÁS ALLÁ DEL TRABAJO	NO HAY ROLES DEFINIDOS ENTRE TODOS LOS MIEMBROS DE LA JUNTA		FALTA AREA PARA CALENTAR ALMUERZOS
F	TIENEN SENTIDO DE PERTENENCIA	TIENEN FUNCIONES PUNTALES BIEN DELIMITADAS	ORDEN, CONTROL, CONOCIMIENTO DE TODAS LAS AREAS.			
	JOVENES PRESTOS A APRENDER		RECONOCE COMO UNA MUJER HUMANA, BUENA JEFE, ANFITRIONA. SERIA, HONESTA, RESPON SABLE DIGNA DE ADMIRACION Y RESPETO.	INTERÉS POR APORTAR	RECONOCIDO COMO DE BUENA CALIDAD, BUENOS ACABADOS	AGRADABLE, BIEN DECORADA, FUNCIONAL
	LES GUSTA EL PRODUCTO			SUMA DE SABERES	EXHIBIDOS EN LA VITRINA, PROMOCIONADOS POR LA VENDEDORES	ESPACIO Y CAPITAL DISPONIBLE PARA HACER REMODELACIONES
	RECONOCEN LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA					
O	NO HAY CARGA EXTRA NI HORARIOS EXTRA					
	ATENTAS AL CAMBIO	HONESTIDAD				
	GANAS DE MEJORAR	SENTIDO DE PERTENENCIA				
	YA CONOCEN EL NEGOCIO	FIDELIDAD	CAPACIDAD DE FORMAR Y SUPERVISAR LAS CABEZAS DE AREA CON APOYO DE LOS OTROS MIEMBROS DE LA JUNTA	INCLUIR CAMBIOS QUE AGREGEN VALOR AL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA, REPARTICION	RECONOCIDO COMO ICONO DE LA RIQUEZA COLOMBIANA.	
	TIENEN NECESIDADES				BUENOS DISEÑADORES QUE PUEDEN SEGUIR LAS TENDENCIAS	
A	ESTAN ESTUDIANDO					
	BILINGUISMO - POSIBILIDAD DE MEJORES INGRESOS	POSIBILIDAD DE DESFALCO POR FALTA DEL DEBIDO CONTROL.		DESGASTE POR REPETICION DE TAREAS.	COMPETENCIA	
	POSIBILIDAD DE MEJORES EMPLEOS	BAJO RENDIMIENTO POR FALTA DE INCENTIVOS	DESGASTE EMOCIONAL PERDIDA DE CONTROL DE ALGUNAS AREAS POR CRECIMIENTO	NO CUBRIR TODAS LAS AREAS POR INCUMPLIMIENTO DE ALGUN MIEMBRO DE LA JUNTA	PRODUCTOS APARENTEMENTE MAS BARATOS.	
				POLIFERACION DE JOYERIAS PEQUEÑAS DIRIGIDAS AL TURISMO		

## **13. ANEXO**

### **13.1 ESMERALDA**

### **13.2 LEYENDA DE LA FURATENA**

Extraída de las antiguas leyendas precolombinas por medio de trasmisión oral ARE, el supremo creador de todas las cosas en la tierra de los Muzos hizo de barro dos figuras pequeñas FURA y TENA. Luego las arrojó a la corriente del río sagrado Carare donde recibieron vida, aprendieron todo de ARE quien les enseñó cada uno de sus conocimientos. Además le concedió la juventud eterna con la condición de que a través de los tiempos fueran fieles el uno al otro.

Un día como cualquier otro llegó a la tierra de los Muzos, su nombre era ZARBI, en busca de la flor de la Eterna Juventud. Explicó sus razones y tenía palabras tan claras y convincentes que la propia FURA se ofreció a acompañarlo a las altas montañas.

Una noche FURA cedió ante las tentaciones de ZARBI y el castigo de ARE cayó sobre ella. Al volver al cercado, TENA se dio cuenta de lo que había sucedido.

Según la Ley se abrió el pecho para morir al lado de su mujer. Fue tal el dolor que produjo en el pueblo y tantas las lágrimas que derramó FURA que ARE se conmovió, convirtiéndolos en dos grandes montañas para que permanecieran juntos. Y las lágrimas que derramó FURA, al ser iluminadas por el sol, se convirtieron en esmeraldas.

ZARBI, en castigo fue transformado en roca, pero su odio era tan grande que dejó correr su sangre para que se interpusiera entre los dos.

### **13.3 ESTADO NATURAL**

En la mayor parte de los yacimientos conocidos la esmeralda se encuentra en pegmatitas. Las pegmatitas son rocas ígneas compuestas por fedespalto, cuarzo, mica y turmalina.

Una característica de las esmeraldas es la presencia de inclusiones, manchas y fracturas, hasta tal punto típicas que permiten identificar la zona de donde proviene cada gema. Así, las africanas se caracterizan por inclusiones de rutilo en forma de Y, y las brasileñas contienen micas, tremolita, tirmalina y actinolita. El caso de las esmeraldas colombianas es complejo.

Por lo general se encuentran en vetas de calcita, que atraviesan rocas sedimentarias de edad cretácica (desde 136 hasta 65 millones de años de antigüedad). Durante el periodo cretácico un gran mar ocupó la actual cordillera oriental colombiana.

El volumen de sedimentos que dejó al retirarse fue cubierto poco a poco por nuevos sedimentos. Esta vez de origen continental, cuando se inició el periodo terciario hace 65 millones de años, grandes fuerzas tectónicas modificaron la superficie terrestre con fallas, fracturas y pliegues. En este momento cuando nace la cordillera oriental cuna de las esmeraldas colombianas.

Y en esta historia la que hace difícil de entender la presencia de las esmeraldas en esta región específica, pues el berilio y el cromo, que forman los berilos, exigen condiciones muy especiales para surgir en ambientes sedimentarios. Hoy se sabe que debió existir una influencia de origen ígneo, pues la esmeralda colombiana

Está acompañada de cuarzo, calcita, pirita, dolomita, parisita, codazzita, albita y fluorita.

Sea cual sea su historia, la esmeralda colombiana ciertamente es la reina entre las demás. Su intenso color verde, que para muchos simboliza una esperanza, y la bella transparencia de sus cristales provienen del ambiente de su formación, que contiene pequeñas cantidades de cromo y vanadio.

Una inclusión trifásica, compuesta por gas, agua y un sólido que por lo general es halita, (cloruro de sodio o sal común) es finalmente como la huella dactilar de la esmeralda colombiana. Esta inclusión es conocida vulgarmente como trapecio o trapiche. Las esmeraldas de Muzo, con verdes muy profundos y pocas inclusiones son de mejor calidad, Las piedras provenientes de Coscuez presentan en ocasiones una peculiar tonalidad amarilla, denominada popularmente verde cebolludo de Coscuez. Pese a estar prácticamente libres de inclusiones y ser especialmente brillantes, las gemas de Gachala y Ubala ven disminuido su valor comercial por la palidez de su color. Por último, las esmeraldas de Chivor y Buenavista presentan un inconfundible tono verde

azuloso, que las singulariza entre todas las demás, y que obedece a su mayor contenido de vanadio.

Color: Su verde es tan incomparable, que este color tan propio se denomina "verde esmeralda". Con menos de uno por ciento de cromo (o vanadio), un cedazo de Esmeraldas cristalinas pasa la porción verde de luz blanca mientras absorbe el rojo y azul.

Transparente solo en las esmeraldas de mejor calidad, está frecuentemente enturbiada por alguna inclusión. Los yacimientos más importantes se encuentran en Colombia. Solo un tercio de las esmeraldas encontradas merecen ser talladas; las mejores calidades son raras. En Brasil hay varios yacimientos en Bahía, además en Goias y Minas Gerais. Las piedras son más claras que las de Colombia. También se explotan yacimientos en Rhodesia, en Sandawana: los cristales son pequeños pero de buena calidad.

Las esmeraldas contienen berilo como mineral básico y la presencia de cromo y vanadio le da a esta piedra preciosa el "fuego verde". Las esmeraldas colombianas son conocidas por su color verde intenso, mientras que las esmeraldas de Brasil son famosas por su variedad de colores, desde verde clarito

a un bonito verde medio oscuro. Las esmeraldas de color verde intermedio intenso poseen el máximo valor. La pureza del color verde es crucial para el valor y la belleza de la piedra y los matices azules o amarillos disminuyen su valor.

## 13.4 COLOR

La esmeralda pertenece al grupo de los berilos, su color "verde esmeralda" es el que la "separa" y diferencia del resto de los berilos. Este color es producido por el cromo o el vanadio. Su transparencia puede ir desde muy alta en buenas calidades a las denominadas "con jardín".

Este jardín son unas ramificaciones dentro de la gema formadas por algunas inclusiones, grietas, burbujas de aire, etc. Las turbias poco transparentes son las de menor calidad.

Su color verde claro y oscuro, siendo éste último el más demandado. Aunque como en todas las gemas el mejor conjunto de tamaño, pureza, talla y color será la característica más solicitada.

Esto es porque las esmeraldas cristalinas son formadas de una roca metamórfica, en cambio otras beryls crecen en pegmatitas. La transformación metamórfica generalmente limita el tamaño de la formación de la Esmeralda cristalina, haciéndola aún más rara en tamaños grandes. Las Esmeraldas deducen sus tonalidades de rastros de minuto de cromo encerrado entre la piedra de cristales ciclo-silicato - lo mismo con el elemento Midas la cual le da a los rubíes el rojo ardiente. "Con menos de uno por ciento de cromo (o vanadio), un cedazo de esmeraldas cristalinas pasa la porción verde de luz blanca mientras absorbe el rojo y azul.

### **13.5 TRANSPARENCIA**

La pureza y la transparencia son las características más importantes a la hora de calcular el valor de las esmeraldas. Cuando se examina boca arriba, una esmeralda de muy buena calidad debería permitir al observador ver la faceta trasera. La brillantez de la piedra preciosa, que viene determinada por la talla y el número de inclusiones, también es un factor importante de valoración.

### **13.6 LA LUZ**

La luz Ocasionalmente, la superficie entera de la piedra está cubierta con pequeños huecos. Aunque no sean percibidos a simple vista, estos afectan el brillo de la piedra. La reducción del brillo no es verdaderamente aparente, para apreciarla requiere experiencia obtenida a través de la comparación de varias piedras. Habrán momentos en que usted tendrá problemas distinguiendo si las marcas están en la superficie de la piedra, o dentro de ella. Para resolver esto, rota la piedra para que la luz se refleje fuera de la faceta. Cuando una faceta actúa como un espejo, las inclusiones debajo desaparecen, pero los rayones en la superficie todavía están visibles.

### **13.7 MINAS**

### **13.8 EXPLOTACIÓN DE LA ESMERALDA**

A pesar de que Colombia es una de los sitios de mayor explotación de esmeraldas a nivel mundial, la explotación se realiza aun por medios tradicionales. Debido a la falta de tecnología en minería.

### **13.9 EXPLORACIÓN A CIELO ABIERTO**

La minería a cielo abierto es una actividad industrial que consiste en la remoción de grandes cantidad desde suelo y subsuelo, que es posteriormente procesado para extraer el mineral. Este mineral puede estar presente en concentraciones muy bajas, en relación con la cantidad del material removido. Este tipo de minería utiliza grandes cantidades de cianuro, sustancia altamente venenosa, que permite recuperar los metales del resto del material removido.

Para desarrollar este proceso se requiere que el yacimiento abarque grandes extensiones y que se encuentre cerca de la superficie. Como parte del proceso, se cavan cráteres gigantescos que llegan a tener 150 hectáreas de extensión y hasta 200 metros de profundidad. Para extraer 0.01 onzas de oro, las compañías mine- ras necesitan remover y destruir una tonelada (2 mil libras) de suelo.

### **13.10 EXPLOTACIÓN SUBTERRÁNEA**

El objetivo de la minería subterránea es extraer el mineral por debajo de la superficie de la tierra de forma segura, económica, y con el mínimo residuo posible. La entrada desde la superficie hasta una mina subterránea puede ser a través de una galería o túnel horizontal, un eje, o un túnel vertical, o un eje disminuido. Una mina subterránea típica tiene niveles horizontales a distintas profundidades bajo la superficie, y estos se extienden desde el acceso a la superficie. El mineral es extraído de habitaciones. El material dejado en el lugar para apoyar el techo se llama uno de los pilares y, a veces se pueden recuperar

después. Existe una variedad de métodos de explotación subterránea, pero el más utilizado en la extracción de grandes yacimientos es el conocido como hundimiento por bloques. Éste consiste en provocar el desprendimiento de una porción del macizo rocoso del resto de la masa que lo rodea. Para ello y mediante el uso de explosivos, se socava la base de una columna de roca mineralizada, de manera que el resto de la columna se fragmente paulatinamente hacia arriba y se desplome hacia los puntos de extracción especialmente ubicados para captar la casi totalidad del material quebrado de la columna.

En general, los bloques tienen dimensiones entre 100 y 200 m de altura y un área basal de 60m x 90 m, lo cual implica entre 1.000.000 y 2.500.000 toneladas por cada bloque. Cuando el hundimiento se produce en forma secuencial, por tajadas menores del bloque, se habla de método de hundimiento por paneles.

### **13.11 UBICACIÓN**

El municipio de Chivor se encuentra ubicado en el Oriente del Departamento de Boyacá, y es reconocido nacional e internacionalmente por su producción esmeraldífera, por la calidad y brillo de sus piedras preciosas que se constituyen en su mayor potencial económico.

En Chivor se venera a la Virgen del Pilar de Gualí, cuyo santuario se encuentra ubicado en la vereda que lleva este mismo nombre.

También se pueden visitar algunos hermosos parajes en la Cuchilla de San Cayetano y las quebradas afluentes del Río Rucio.

**13.12 PRODUCTOS**

**13.13 ANILLOS**

Anillos en oro de 18 quilates con esmeraldas y/o diamantes de la mejor calidad

**13.14 PULSERAS**

Pulseras en oro de 18 quilates con esmeraldas y/o diamantes de la mejor calidad

**13.15 GARGANTILLAS**

Gargantillas en oro de 18 quilates con esmeraldas y/o diamantes de la mejor calidad.

**13.16 CADENAS Y PENDIENTES**

Cadenas y pendientes en oro de 18 quilates con esmeraldas y/o diamantes de la mejor calidad.

**13.17 ARTESANÍAS**

Artesanías elaboradas a mano de la mejor calidad.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

Allen, L. (2010). El mundo asombroso de las gemas preciosas. Revista ESMERALDA, 2, 34.

Angarita, L. G. (2009). Mi objetivo: posicionar las esmeraldas de Colombia y crear su marca. Revista ESMERALDA, 1, 15.

Astigarraga, E. (2011). El método Delphi. Recuperado el 01 de marzo de 2011 de [http://www.echalemojo.org/uploadsarchivos/metodo\\_delphi.pdf](http://www.echalemojo.org/uploadsarchivos/metodo_delphi.pdf)

Bernstein, L. (1992). Opting Out of the Legal System: Extralegal Contractual Relations in the Diamond Industry. *Journal of Legal Studies*, 21, 115.

Cadena Afanador, W. R. (2001). La nueva lex mercatoria: un caso pionero en la globalización del derecho. *Revista papel político*, 13, 107-118.

Feldstein de Cárdenas, Sara L. (1995). Contratos internacionales. E. LexisNexis-Abeledo-Perrot, 93-104.

Fernández Rosas, J. C. (2004). Lex mercatoria y autonomía conflictual en la contratación transnacional. *Anuario español de Derecho internacional privado*, 4, 36.

Grande, Silvana (2008). La lex mercatoria en los laudos de la Cámara de comercio internacional. *Revista Dikaion, Universidad de la sabana*, 22, 203-205-210.

Konradi, W. y Fix-Fierro, H. (2006). La lex mercatoria en el espejo de la investigación empírica. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 117, 693-722.

Landó, O. (1999). The rules of European contract law. Recuperado el 01 de marzo de 2011, de <http://www.cisg.law.pace.edu/cisg/biblio/lando2.html>

Michaels, R. (2007). The true lex mercatoria: Law beyond the state. *Indiana Journal of global legal studies*, 14, 456-457

Wiener, J. (2011). The “transnational” Political Economy: A framework for Analysis. Recuperado el 01 de marzo de 2011, de <http://www.jus.uio.no/lm/the.transnational.political.economy.a.framework.for.analysis.jarrod.wiener.ukc/3.html>

Colombia, Congreso Nacional de la República (1998, 24 de Diciembre), “Ley 488 de 1998, por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones fiscales de las Entidades Territoriales”, en *Diario Oficial*, núm. 43.460, 28 de Diciembre de 1998, Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2003). Política nacional de apoyo a la cadena productiva de la industria de la joyería, metales, piedras preciosas y bisutería en Colombia. Bogotá D.C.

Ministerio de Minas y Energía, Unidad de Planeación Minero Energética. (2006). *Colombia País Minero: Plan Nacional para el Desarrollo Minero. Visión al año 2019*. Bogotá D.C. 37.

FEDESMERALDAS. (2009). FEDESMERALDAS consolida el sector a nivel nacional e internacional. Revista ESMERALDA, 1, 11.

Centro de Desarrollo Tecnológico de la Esmeralda Colombiana (2011). EL CDTEC. Recuperado el 07 de marzo de 2011 de <http://www.corporacioncdtec.com/cdtec.html>

Federación Nacional de Esmeraldas de Colombia. (2011). FEDESMERALDAS. Recuperado el 03 de marzo de 2011 de <http://www.fedesmeraldas.com/portel/libreria/php/decide.php?patron=01.01>

INGEOMINAS (2011) Exportación de esmeraldas. Recuperado el 13 de marzo de 2011 de <http://www.ingehominas.gov.co/content/view/107/lang,es/>

Proexport Colombia y Colombia Travel. (2011). Esmeraldas colombianas: El embrujo verde. Recuperado el 03 de marzo de 2011 de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atracciones-turisticas-recomendadas-informes-especiales/esmeraldas-colombianas>

\*\* Abogado de la Universidad Santo Tomás-Bogotá, Curso de Posgrado en Conducción y Gerencia de Instituciones Públicas, Universidad Nacional del Litoral-Argentina Programa TOP, Legum Magister de la Universität Konstanz-Alemania, Docente Tutor de la Maestría en Derecho Público , Investigador del Proyecto “Globalización del Derecho Privado” GIZ-U. Santo Tomás-Bogotá.

[1] “el método Delphi procede por medio de la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias

de opiniones y deducir eventuales consensos.” Astigarraga, E. (2011). El método Delphi. Recuperado el 01 de marzo de 2011 de [http://www.echalemojo.org/uploadsarchivos/metodo\\_delphi.pdf](http://www.echalemojo.org/uploadsarchivos/metodo_delphi.pdf)

[2] Cadena Afanador, W. R. (2001). La nueva lex mercatoria: un caso pionero en la globalización del derecho. *Revista papel político*, 13, 107-118.

[3] Landó, O. (1999). The rules of European contract law. Recuperado el 01 de marzo de 2011, de <http://www.cisg.law.pace.edu/cisg/biblio/lando2.html>

[4] Wiener, J. (2011). The “transnational” Political Economy: A framework for Analysis. Recuperado el 01 de marzo de 2011, de <http://www.jus.uio.no/lm/the.transnational.political.economy.a.framework.for.analysis.jarrod.wiener.ukc/3.html>

[5] Grande, Silvana (2008). La lex mercatoria en los laudos de la Cámara de comercio internacional. *Revista Dikaion, Universidad de la sabana*, 22, 203.

[6] Feldstein de Cárdenas, Sara L. (1995). *Contratos internacionales*. E. LexisNexis-Abeledo-Perrot, 93.

[7] Feldstein de Cárdenas, Sara L. (1995). *Contratos internacionales*. E. LexisNexis-Abeledo-Perrot, 104.

[8] Grande, Silvana (2008). La lex mercatoria en los laudos de la Cámara de comercio internacional. *Revista Dikaion, Universidad de la sabana*, 22, 205.

[9] Michaels, R. (2007). The true lex mercatoria: Law beyond the state. *Indiana Journal of global legal studies*, 14, 456-457

[10] Cadena Afanador, W. R. (2001). La nueva lex mercatoria: un caso pionero en la globalización del derecho. *Revista papel político*, 13, 107.

[11] Grande, Silvana (2008). La lex mercatoria en los laudos de la Cámara de comercio internacional. *Revista Dikaion, Universidad de la sabana*, 22, 210.

[12] Fernández Rosas, J. C. (2004). Lex mercatoria y autonomía conflictual en la contratación transnacional. *Anuario español de Derecho internacional privado*, 4, 36.

[13] Unión Europea, Parlamento Europeo y Consejo Europeo. (17 de junio de 2008), Reglamento (CE) No. 539/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales (Roma I). *Diario Oficial de la Unión Europea* del 04 de Julio de 2008.

[14] Konradi, W. y Fix-Fierro, H. (2006). La lex mercatoria en el espejo de la investigación empírica. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 117, 693-722.

[15] Bernstein, L. (1992). Opting Out of the Legal System: Extralegal Contractual Relations in the Diamond Industry. *Journal of Legal Studies*, 21, 115.

[16] Konradi, W. y Fix-Fierro, H. (2006). La lex mercatoria en el espejo de la investigación empírica. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 117, 719.

[17] Federación Nacional de Esmeraldas de Colombia. (2011). FEDESMERALDAS. Recuperado el 03 de marzo de 2011 de <http://www.fedesmeraldas.com/portel/libreria/php/decide.php?patron=01.01>

[18] Sitio web oficial <http://emeraldtradedcenter.com/>

[19] Colombia, Congreso Nacional de la República (1998, 24 de Diciembre), “Ley 488 de 1998, por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones fiscales de las Entidades Territoriales”, en Diario Oficial, núm. 43.460, 28 de Diciembre de 1998, Bogotá.

[20] Centro de Desarrollo Tecnológico de la Esmeralda Colombiana (2011). EL CDTEC. Recuperado el 07 de marzo de 2011 de <http://www.corporacioncdtec.com/cdtec.html>

[21] Angarita, L. G. (2009). Mi objetivo: posicionar las esmeraldas de Colombia y crear su marca. Revista ESMERALDA, 1, 15.

[22] Allen, L. (2010). El mundo asombroso de las gemas preciosas. Revista ESMERALDA, 2, 34.

[23] FEDESMERALDAS. (2009). FEDESMERALDAS consolida el sector a nivel nacional e internacional. Revista ESMERALDA, 1, 11.

[24] Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2003). Política nacional de apoyo a la cadena productiva de la industria de la joyería, metales, piedras preciosas y bisutería en Colombia. Bogotá D.C. 12.

[25] Ministerio de Minas y Energía, Unidad de Planeación Minero Energética. (2006). Colombia País Minero: Plan Nacional para el Desarrollo Minero. Visión al año 2019. Bogotá D.C. 37.

[26] Proexport Colombia y Colombia Travel. (2011). Esmeraldas colombianas: El embrujo verde. Recuperado el 03 de marzo de 2011 de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atracciones-turisticas-recomendadas-informes-especiales/esmeraldas-colombianas>

[27] CDTEC (2011) Laboratorio de Identificación de Gemas. Recuperado el 13 de marzo de 2011 de <http://www.corporacioncdtec.com/laboratorio.html>

[28] GIA (2011) What is GIA? Recuperado el 13 de marzo de 2011 de <http://www.gia.edu/about-gia/index.html>

[29] Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2003). Política nacional de apoyo a la cadena productiva de la industria de la joyería, metales, piedras preciosas y bisutería en Colombia. Bogotá D.C. Anexo 1. Modelo de integración y desarrollo de la cadena productiva central.

[30] [31] INGEOMINAS (2011) Exportación de esmeraldas. Recuperado el 13 de marzo de 2011 de <http://www.ingeominas.gov.co/content/view/107/lang,es/>

## 14.1 CYBERGRAFÍA

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com); *Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista*. Autor:

Ingrid Rodríguez Guerra COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 02-2005

*Trabajo Dirigido para optar por el título de profesional en Lenguas Modernas;*

LAIMA DEL CARMEN FORERO CASTRO LAURA CONSTANZA GARCIA  
LIMA

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

*“Capacitación y desarrollo” de Arrula Adriana Carribero, Cedido por UCh RR.HH*. portal de estudiantes de RR.HH Formación y capacitación del talento humano de junio de 2002

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Pioneros-De-Publicidad/142429.html>

Buenas tareas , *“Publicidad en ventas en la impresión”, “Lord and Thomas”;*  
*“Pioneros de la publicidad”, autor, Albert Lasker.*

<http://e-spacio.uned.es:8080/fedora/get/bibliuned:Psicopat-2003-000BAFD3-E78A-9B20-9335-7B6AE680E2CB/PDF>

*Gascon, S.A., Olmedo, M.A., Ciccotelli, H.E. (2003). La prevención del burnout en las organizaciones: el chequeo preventivo de leioter y maslach. Psicopatología y Psicología, 1, volumen 8, p.p 55-66.*

*“La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global”*

*Gerencia y Negocios de Latinoamérica; degerencia.com; autor: Edgar Eslava*

TEMA: Clima organizacional; PUBLICADO: 02/03/2009

<http://www.econlink.com.ar/gestion-conocimiento/generacion>