



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**Guía de habilidades en emprendedores
como herramienta de comunicación
efectiva**

**Tesis para obtener el título de
Licenciado en Comunicación**

Presenta

Thania Abril Muñoz Olvera

Asesor

Mtro. Germán Cruz Gúzman

H. Puebla de Z. Junio 2018

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. PROTOCOLO.....	10
1.1 Contexto o ambiente inicial.....	11
1.2 Planteamiento de problema	13
1.3 Pregunta de investigación.....	15
1.3.1 Preguntas específicas.....	16
1.4 Justificación	16
1.5 Hipótesis	19
1.6 Objetivos.....	19
1.6.1 Objetivo general.....	19
1.6.2 Objetivos específicos.....	19
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	20
2.1 Emprendedor: Origen, significado y evolución.....	20
2.1.1 La cultura en México como contexto de la actividad emprendedora.....	25
2.1.2 Capital emprendedor en el México actual	29
2.1.3 Perfil financiero de las pequeñas empresas en México	33
2.1.4 Clasificación de las empresas en México	37
2.2 Análisis documental y estadístico de habilidades en emprendedores	40
2.2.1 Antecedentes internacionales.....	40
2.2.2 Antecedentes nacionales.....	45
2.2.3 Antecedentes locales. Puebla.....	47

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	48
3.1 Definición de emprendedor	48
3.1.1 Cultura emprendedora.	59
3.2 Definición de comunicación.....	62
3.2.1 Comunicación verbal.	64
3.2.2 Comunicación no verbal.	67
3.2.3 Niveles de comunicación.	73
3.2.4 Ámbitos de la comunicación.	82
3.2.5 Modelo del proceso de comunicación.	86
3.2.6 Clasificación de comunicación.	88
3.2.7 Factores que afectan la comunicación.	91
3.3 Comunicación efectiva	95
3.3.1 Comunicación efectiva en las organizaciones	99
3.3.2 Herramientas de comunicación efectiva.	100
3.4 Definición de Guía.....	102
3.4.1 Elementos constitutivos.	103
3.4.2 Tipos de guía.....	104
3.5 Habilidades	105
3.5.1 Habilidades de comunicación.	108
3.5.2 Habilidades de comunicación en el emprendedor.	109
3.5.3 Clasificación de habilidades.	121
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	123
4.1 Metodología.....	123

4.2 Diseño de investigación.....	126
4.3 Operacionalización de variables.....	130
4.4 Definición conceptual de las variables.....	136
4.5 Instrumentos.....	139
CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	146
5.1 Análisis cualitativo.....	146
5.2 Análisis cuantitativo.....	163
5.3 Análisis mixto.....	223
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTA.....	231
6.1 Propuesta.....	235
ANEXOS.....	239
Anexo A) Definición aislada de cada variable, clasificada en habilidades de comunicación..	239
Anexo B) Definición aislada de cada variable, clasificada en habilidades del emprendedor ..	241
Anexo C) Imagen directa de pantalla sobre encuesta aplicada.....	242
REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS.....	254

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Personal ocupado por sector.....	35
Tabla 2.2 Personal ocupado por estrato.....	35
Tabla 2.3 Principal ubicación de las zonas económicas por estado.....	36
Tabla 3.1 Tipologías psicosociales Deutschman y McQuail.....	77
Tabla 4.1 Clasificación de variables en primera etapa de operacionalización.....	131

Tabla 4.2 Habilidades del emprendedor en etapa de operacionalización	133
Tabla 4.3 Clasificación de habilidades de comunicación en etapa de operacionalización	134
Tabla 4.4 Operacionalización de variables	135
Tabla 4.5 Definición y clasificación de variables para operacionalización.....	137
Tabla 4.6 Entrevista semiestructurada	140
Tabla 5.1 Clasificación de los tipos de emprendimiento participantes	165
Tabla 6.1 Clasificación de habilidades en tres grupos para la propuesta de guía	236
Tabla 6.2 Habilidades en emprendedores como sustento para la propuesta de guía	237

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Evolución de transacciones de capital emprendedor en México durante el 2010 al 2014.....	29
Figura 2.2 Ranking de Atracción de Capital Privado y Capital Emprendedor en Latinoamérica .30	
Figura 2.3 Ranking de Atracción de Capital Privado y Capital Emprendedor en Latinoamérica 2009-2014	30
Figura 2.4 Gráfica titulada ¿Entiendes qué es y cómo funciona un fondo de capital emprendedor?	31
Figura 2.5 Inversiones de Capital Emprendedor por sector del 2000 al 2014	33
Figura 3.1 Componentes del proceso emprendedor	53
Figura 3.2 Etapas en la creación de una empresa	54
Figura 3.3 Modelo del programa emprendedor	61
Figura 3.4 Interacción simbólica.....	74
Figura 3.5 Tipología según J. Miller.....	76
Figura 3.6 Esfera empresarial	83

Figura 3.7 Mapa mental del Dir-Com (Parte 1)	85
Figura 3.8 Mapa mental del Dir-Com (Parte 2)	86
Figura 3.9 Mapa conceptual sobre el modelo del proceso de comunicación	87
Figura 3.10 Mapa conceptual sobre propuesta de clasificación de comunicación	89
Figura 3.11 Modelo de los componentes de la comunicación	93
Figura 3.12 Modelo de las relaciones entre la comunicación y el significado	95
Figura 3.13 Perfil tipo ideal de emprendedor	106
Figura 3.14 Verbos en el perfil del emprendedor capaz	107
Figura 3.15 Mapa conceptual sobre Clasificación de Habilidades	121
Figura 4.1 Visitas en enlace para aplicación de encuestas	143
Figura 4.2 Historial de visitas a enlace de encuesta.....	144
Figura 4.3 Fuente de visitas para aplicación de encuestas	144
Figura 4.4 TiempoD medio de finalización en aplicación de encuestas	145
Figura 5.1 Sectores obtenidos en encuestas	164
Figura 5.2 Gráfica de género en emprendedores participantes	166
Figura 5.3 Rangos de edad en emprendedores participantes	167
Figura 5.4 Resultados de la encuesta con el reactivo 27 en encuesta aplicada	169
Figura 5.5 Resultados de la encuesta con el reactivo 32 en encuesta aplicada	170
Figura 5.6 Resultados de la encuesta con el reactivo 8 en encuesta aplicada	171
Figura 5.7 Resultados de la encuesta con el reactivo 24 en encuesta aplicada	172
Figura 5.8 Resultados de la encuesta con el reactivo 6 en encuesta aplicada	174
Figura 5.9 Resultados de la encuesta con el reactivo 11 en encuesta aplicada	175
Figura 5.10 Resultados de la encuesta con el reactivo 20 en encuesta aplicada	176

Figura 5.11 Resultados de la encuesta con el reactivo 42 en encuesta aplicada	177
Figura 5.12 Resultados de la encuesta con el reactivo 1 en encuesta aplicada	178
Figura 5.13 Resultados de la encuesta con el reactivo 4 en encuesta aplicada	179
Figura 5.14 Resultados de la encuesta con el reactivo 12 en encuesta aplicada	180
Figura 5.15 Resultados de la encuesta con el reactivo 17 en encuesta aplicada	181
Figura 5.16 Resultados de la encuesta con el reactivo 14 en encuesta aplicada	183
Figura 5.17 Resultados de la encuesta con el reactivo 18 en encuesta aplicada	184
Figura 5.18 Resultados de la encuesta con el reactivo 26 en encuesta aplicada	185
Figura 5.19 Resultados de la encuesta con el reactivo 29 en encuesta aplicada	186
Figura 5.20 Resultados de la encuesta con el reactivo 34 en encuesta aplicada	187
Figura 5.21 Resultados de la encuesta con el reactivo 41 en encuesta aplicada	189
Figura 5.22 Resultados de la encuesta con el reactivo 25 en encuesta aplicada	190
Figura 5.23 Resultados de la encuesta con el reactivo 28 en encuesta aplicada	191
Figura 5.24 Resultados de la encuesta con el reactivo 35 en encuesta aplicada	192
Figura 5.25 Resultados de la encuesta con el reactivo 37 en encuesta aplicada	194
Figura 5.26 Resultados de la encuesta con el reactivo 15 en encuesta aplicada	196
Figura 5.27 Resultados de la encuesta con el reactivo 36 en encuesta aplicada	197
Figura 5.28 Resultados de la encuesta con el reactivo 33 en encuesta aplicada	198
Figura 5.29 Resultados de la encuesta con el reactivo 30 en encuesta aplicada	199
Figura 5.30 Resultados de la encuesta con el reactivo 23 en encuesta aplicada	200
Figura 5.31 Resultados de la encuesta con el reactivo 19 en encuesta aplicada	202
Figura 5.32 Resultados de la encuesta con el reactivo 22 en encuesta aplicada	203
Figura 5.33 Resultados de la encuesta con el reactivo 38 en encuesta aplicada	204

Figura 5.34 Resultados de la encuesta con el reactivo 2 en encuesta aplicada	206
Figura 5.35 Resultados de la encuesta con el reactivo 5 en encuesta aplicada	207
Figura 5.36 Resultados de la encuesta con el reactivo 7 en encuesta aplicada	208
Figura 5.37 Resultados de la encuesta con el reactivo 13 en encuesta aplicada	209
Figura 5.38 Resultados de la encuesta con el reactivo 16 en encuesta aplicada	211
Figura 5.39 Resultados de la encuesta con el reactivo 21 en encuesta aplicada	212
Figura 5.40 Resultados de la encuesta con el reactivo 39 en encuesta aplicada	214
Figura 5.41 Resultados de la encuesta con el reactivo 40 en encuesta aplicada	215
Figura 5.42 Resultados de la encuesta con el reactivo 31 en encuesta aplicada	217
Figura 5.43 Resultados de la encuesta con el reactivo 3 en encuesta aplicada	219
Figura 5.44 Resultados de la encuesta con el reactivo 9 en encuesta aplicada	220
Figura 5.45 Resultados de la encuesta con reactivo 10 en encuesta aplicada	222

INTRODUCCIÓN

La investigación a desarrollar en este proyecto consiste en la exposición detallada del concepto emprendedor: su origen, evolución, definición y análisis en el contexto actual, enfatizando la descripción específica de las características, habilidades y destrezas que distinguen a quienes se pueden considerar personas emprendedoras, examinando los casos exitosos de pequeñas empresas que han surgido como una simple idea abstracta y compiten ya en determinado mercado dentro de la ciudad de Puebla.

Se pretende buscar rasgos de comportamiento compartidos por los emprendedores, que destaquen ciertas habilidades vinculadas a la comunicación, cuyo manejo permita fortalecer proyectos de iniciación en el mundo empresarial.

Esto con la finalidad de demostrar la influencia del estudio, conocimiento y manejo de aquellas habilidades con grado comunicológico presentes en cualquier proceso de emprendimiento, para crear así la propuesta de una guía como herramienta de comunicación efectiva que sirva como base para el futuro desarrollo de contenidos que profundicen los alcances y formas de comunicación pertenecientes al terreno empresarial, y permitan al emprendedor desarrollar conocimientos y cualidades individuales para ofrecer una ventaja competitiva.

Teniendo presente el concepto de *mente factura*, propuesta por Juan José Goñi (autor del libro *Mentefactura, el cambio del modelo productivo* (2013), para describir una forma de entender al trabajo pensando en conocimiento y servicio), y la evidente necesidad de crear emprendedores actualmente, además del bajo conocimiento sobre los alcances de la comunicación en el ámbito empresarial, resulta pertinente hacer un estudio sobre la intervención de la comunicación en esta sucesión.

Pues cuando una persona necesita de la colaboración de terceros para innovar en el mercado y poder crear empresas que beneficien la economía del país, la comunicación se vuelve la base de las buenas relaciones y la persuasión en los negocios.

Por esta razón, en esta investigación se buscará a personas que sirvan como ejemplo de casos exitosos de emprendimiento en pequeñas empresas dentro de la ciudad de Puebla, en un periodo del año 2014 al 2015, para que sean ellos quienes, a través de su experiencia, permitan analizar si existen etapas con dimensión comunicológica y, sobre todo, la viabilidad de este estudio. Dicha información se obtendrá mediante fuentes de gobierno oficiales encargadas de proporcionar datos confiables sobre la situación de pymes en la República Mexicana.

CAPÍTULO I. PROTOCOLO

Para dar inicio a esta investigación es preciso empezar con la presentación de una de las variables principales en este trabajo de tesis: emprendedor, cuyo análisis parte como un concepto con un trasfondo histórico realmente amplio, mismo que se abordará en el contexto que México conoce, esto permitirá especificar su concepción más reciente, entender la importancia de su consideración como necesidad en el ámbito laboral y aún más, mencionar algunas de las características que comparten éstas personas.

La primera parte de este estudio pretende entonces, abordar las diferentes aproximaciones teórico-conceptuales en torno al emprendedor, obtenidas en conferencias presenciales en la ciudad de Puebla, videos sobre talleres de emprendimiento, libros impresos y electrónicos, artículos de revistas especializadas, investigaciones vía internet y conceptos vistos en clases.

Debido al universo a estudiar, resulta pertinente mencionar que Pro-México Inversión y Negocio dio a conocer en un artículo web que las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales

que ha tenido México en los últimos años, y por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Asimismo “de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son pymes que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo del país”. (Promexico.gob.mx, 2016).

1.1 Contexto o ambiente inicial

Desde el sentido más teórico, “emprender significa iniciar, explorar, promover, organizar y tomar riesgos” (Buelna y Ávila, 2016: párr. 6), sin embargo “los más variados autores coinciden en que tal vocablo se deriva de la palabra *entrepreneur*, que a su vez se origina del verbo francés *entreprendre* que significa “encargarse de”, tal como lo señala Jennings” (Alcaraz Rodríguez, 2011:2). Distinguiendo esta variable principal como actividad, se hace evidente su existencia en eventos remotos que permitieron el desarrollo sustentable en la historia de la humanidad y aún más, conciben su evolución, por lo que es coherente afirmar que a los humanos en general se les puede considerar una especie emprendedora.

Autores como Sergio Fernández López, (director y fundador del máster de emprendedores y de desarrollo personal, conferencista de alto impacto en España, Reino Unido, Italia, Portugal, Bosnia, Argentina y Colombia; y autor del libro *Vivir sin jefe* [2009] traducido en cuatro idiomas y considerado referente para emprendedores, entre otras obras) Juan Carlos Alcaide (consultor, conferenciante y profesor de ESIC y otras escuelas de negocios en Europa, experto en marketing, inteligencia artificial aplicada al marketing, servicio al cliente y fidelización) y Carlos Blanco Vázquez (emprendedor e inversor privado en el sector de las nuevas tecnologías, ganador del premio *Mejor Emprendedor de España* [2014] y *Mejor Business Angel* [2014], fundador de diversas incubadoras de alto impacto en Barcelona); han defendido a través de conferencias, la

idea de que actualmente se necesitan personas emprendedoras que busquen desarrollar nuevos proyectos, en vez de trabajar para alguna empresa.

Dicho en otras palabras, el siglo XXI exige de *mente-facturas* no de *mano-facturas*, pues se necesita de personas con ideas innovadoras que puedan sustentar nuevas organizaciones, así lo afirma Juan José Goñi, Director de Desarrollo de Personas en Tecalia:

El paradigma tradicional va ligado a modelos jerárquicos, especialización en funciones, repetición, dependencia... Los modelos del futuro tratan de trabajar con la capacidad de resolver problemas, la interacción y también la parte emocional porque en un ambiente de crispación no podemos ser creativos. Mente factura quiere representar una forma de entender el trabajo relacionada con esos dos valores, la capacidad de idear y la de interactuar. [...]

Representa la capacidad de idear, pensar e interactuar. (Spri.eus, 2016: párr. 4)

Los conceptos mencionados anteriormente, emprendedor y mente factura, básicamente surgen como contraposición a un argumento que, aunado a estas dificultades, parece afirmar cierta costumbre a un estado de crisis (suceso inesperado que afecta la continuidad de determinado proceso), que actualmente parece formar parte del estilo de vida de las personas pertenecientes a la llamada generación millennial, es decir, cualquier persona que haya nacido entre 1981 y 1995, “jóvenes entre 20 y 35 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio (en plena prosperidad económica antes de la crisis)” (Gutiérrez-Rubí, 2014: párr. 1).

Evidentemente resulta ambicioso y sin duda optimista pensar en el proceso de emprendimiento como una estratégica manera de fomentar el cambio con ese ideal de superar todos los límites posibles, explotar cualquier oportunidad y agotar cada recurso que evite ser parte de esta generación conflictiva en un mercado globalizado; partiendo, claro está, de

interrogantes como ¿cuál es mi don? ¿Cuál es mi talento? Y ¿cómo lo puedo poner al servicio de los demás? (Fernández López, 2012).

Lo interesante es la motivación que sostiene esta tendencia basada en la distinción del homo-sapiens, visto como seres capaces, racionales y poseedores de habilidades que nos llevan a alcanzar nuestros objetivos. En este sentido pareciera que lo único necesario para emprender es decidirte a ser esa diferencia, pues como dice Sergio Fernández López en video conferencia *Vivir sin jefe* en 2012: Sólo cambiando nuestras creencias, cambiaremos de vida, de acciones, de resultados (Servicio Canario de Empleo, 2012).

Con lo que se deduce que el cimiento del emprendimiento radica en mentes brillantes, en aquellos que pretenden actuar hacia la creación de nuevas empresas o tecnologías con un pensamiento razonable, centrados en generar oportunidades al ser capaces de analizar con una visión global; el resultado es la creación y los beneficios hacia la economía y sociedad. Esto gracias a la búsqueda del desarrollo y la formación de competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales. (Fernández López, 2012).

1.2 Planteamiento de problema

Se centra la atención en el emprendedor visto como sujeto, quien necesariamente juega el papel de directivo, jefe y líder; por ende, se estudiarán los temas que competen a la cultura emprendedora, así como los elementos y factores inmersos en todo proceso comunicativo, (canales, niveles y estrategias en el ámbito gerencial, expresión corporal, habilidades y técnicas de comunicación en sus diferentes formas), todo esto al contemplar el trato con posibles inversionistas, futuros trabajadores y el público meta o mercado potencial al que se enfrenta durante el proceso de apertura de una empresa.

Contemplando la afirmación “es imposible no comunicar” cuya existencia se basa en la convicción generalizada de que todo comunica, se aterrizará claro está, el lenguaje no verbal (estudiado por distintas disciplinas como la paralingüística, la kinésica y la proxémica), entendiendo que no sólo sirve para revelar sentimientos, pensamientos y estados de ánimo ocultos; sino que también permite apoyar cualquier disertación si se usa de manera correcta y en congruencia con el lenguaje verbal, ideal para que exista una comunicación efectiva, y definitivamente necesario en emprendedores.

Resulta pertinente reiterar la denominación de emprendedor a aquella persona capaz de “descubrir e identificar una oportunidad de negocios en concreto, y entonces se dispondrá a organizar o conseguir los recursos necesarios” (Definición ABC, 2016: párr. 1).

Generalmente, este término, se designa a las personas que únicamente con el capital, logran crear o fundar una empresa, o simplemente ayudan a otro a realizarlo. Si bien no existe una definición concreta sobre el término, a pesar de su auge en pleno siglo XXI, características como la flexibilidad, el dinamismo, creatividad, orientación hacia la aventura y el riesgo, sirven para describir el perfil de la persona emprendedora, tema que se profundizará con estudios existentes, realizados por expertos.

A su vez, el Monitor Mundial de Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés) en su informe global presentado en 2012, destacó un auge en el emprendimiento a nivel mundial en el 2011 con un número de emprendedores que se acercó a los 400 millones en 54 países. (Expansión, 2014: párr. 4)

El interés en este tema surge al acudir al Centro de Convenciones de la Ciudad de Puebla para la “Expo emprendedores 2014”, donde se hace evidente el impulso de proyectos a través de una inversión económica por diferentes incubadoras (organizaciones o programas que ofrecen apoyo

a los emprendedores en etapa inicial), para convertir sus ideas en un plan y modelo de negocio con posibilidad de iniciar operaciones, centrando su atención en el grado de sustentabilidad del proyecto a desarrollar.

En este evento, no se hace mención alguna del impacto de la comunicación en el emprendedor, razón por la que el objetivo principal de la presente investigación, es proponer una guía sobre aquellas habilidades con grado comunicológico necesarias en el emprendedor, como resultado de estudios existentes y el análisis de casos exitosos de emprendimiento en la ciudad de Puebla que permitan entender la consideración de los mismos sobre este tema, basados en su experiencia.

Esto mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, encuestas y, sobre todo, el análisis de las investigaciones que anteceden a esta tesis, lo que permite enfatizar los procesos con grado comunicológico presentes en casos exitosos de emprendimiento para así, descubrir la viabilidad de este estudio.

Debido al tipo de investigación que requiere el presente documento, el alcance de este proyecto es denominado descriptivo cualitativo, entendiéndolo como el proceso de exploración en el que, a partir de técnicas de recopilación de datos como la investigación de campo (encuestas, método observacional y los estudios de caso único), se obtiene un perfil detallado de un evento, condición o situación específica, con la finalidad de clasificar, definir, catalogar o caracterizar el objeto de estudio (Luna, 2008: 21-23).) con un enfoque cuantitativo (mismo que será profundizado más adelante).

1.3 Pregunta de investigación

Con esto se pretende avalar la importancia de este estudio al llevar a cabo la siguiente interrogante, ¿Cómo establecer una guía de habilidades detectadas en emprendedores de la

Ciudad de Puebla, como herramienta de comunicación efectiva que favorezca la transmisión de mensajes en las primeras etapas de apertura de una empresa?

1.3.1 Preguntas específicas.

¿Hay estudios que aborden habilidades específicas en el sujeto emprendedor?

Si los hay, ¿Es posible extraer de éstos, patrones de habilidades que permitan medir el impacto de la comunicación en la creación de empresas?

De acuerdo a la experiencia de los casos exitosos de emprendimiento en la ciudad de Puebla, abordadas mediante entrevistas, desde el año 2014 ¿existen procesos comunicativos en la etapa de apertura de una empresa?

1.4 Justificación

Esta investigación es novedosa, ya que aborda la relación entre comunicación efectiva y emprendedor, generada mediante el proceso de emprendimiento (vínculo que no ha sido tomado en consideración por especialistas), razón por la que se centra en profundizar el impacto del estudio consciente de la comunicación efectiva, al ser un factor que beneficie este nuevo modelo empresarial, expuesto como una lista de habilidades necesarias en emprendedores.

Aunque a nivel teórico y de manuales prácticos, se ha escrito mucho de comunicación y habilidades directivas, desde el enfoque específico de la actividad emprendedora, la atención ha sido insuficiente; pues el único término que infiere la importancia de habilidades comunicativas en este proceso de negocios se denomina *networking*, que consiste en el establecimiento de una red profesional de contactos que permite dar a conocer tanto a personas como negocios, con el propósito de encontrar posibles colaboradores, socios o inversores (Negocios y Networking, 2016), y a pesar de que involucra procesos de comunicación efectiva, no se ve de esta manera.

Por esto, la importancia teórica de esta investigación radica en establecer una relación explícita y justificada de la importancia de integrar la dimensión comunicativa como parte del bagaje de competencias emprendedoras; analogía avalada por los alcances del estudio de la comunicación presente en sus diferentes formas y en los diferentes ámbitos que competen a sus alcances.

Es relevante en el campo profesional porque, aún si se trata de emprender como si se trata de cubrir un perfil profesional, de acuerdo a Eduardo Reyes (Director de Comunicación del Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C.), las habilidades de comunicación ocupan un lugar cada vez más importante, siendo necesarias para generar y expandir negocios (en Wradio, 2015).

Resulta importante mencionar que el Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC) mediante la realización de la Encuesta de Competencias Profesionales, enlistó algunas de las habilidades que las empresas consideran más importantes, pero escasas en el entorno profesional: Saber vender, capacidad de negociación, argumentación, comunicación asertiva y entendimiento de otras culturas (CIDAC, 2014:46). Mismas que se pueden relacionar con términos como persuasión, escucha activa, correcta codificación del mensaje y retroalimentación; elementos que corresponden al estudio de la comunicación efectiva. Sin embargo, dicho tema se profundiza únicamente en talleres, conferencias y nuevas opciones de interacción para asesorar proyectos de innovación; como consecuencia hay una gran escasez en investigaciones sobre competencias de comunicación en sujetos emprendedores o en el proceso de emprendimiento.

En el mismo estudio, se presentan las competencias más importantes desde la perspectiva de áreas como administración y dirección, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, mercadotecnia y ventas, a nivel nacional las que recibieron un puntaje más alto son:

- Trabajo en equipo (18.26)
- Liderazgo (11.26)
- Herramientas de comunicación (8.42)
- Comunicación con otros (8.04)

Mientras que, en el estado de Puebla, las competencias generales más importantes son:

- Trabajo en equipo (15)
- Imagen personal (12.5)
- Herramientas de comunicación y comunicación con otros (10)
- Inteligencia emocional (10)

Una cualidad de esta investigación que le da importancia, consiste en ser pionera al explorar las impresiones que casos exitosos puedan tener sobre las habilidades de comunicación necesarias en este nuevo modelo empresarial, destacando toda competencia relacionada con emprendedores, tales como la capacidad de síntesis, de negociación, resolución de conflictos a nivel, tanto personal como grupal, argumentación lógica y clara, coordinación, liderazgo, dar y recibir retroalimentación, hablar eficazmente en público, habilidad para vender y manejo eficaz de relaciones públicas hacia el exterior, entre muchas otras.

Habilidades que como resultado de ésta investigación se ponen a consideración de los propios emprendedores para que sean ellos quienes evalúen, de acuerdo a su experiencia, la pertinencia y relevancia de las mismas.

En resumen, ésta investigación se justifica a nivel profesional y teórico porque, si bien es cierto que existe una gran área de oportunidad en el estudio objetivo del perfil de quienes por definición, aportan activamente a la sociedad con innovación en materia empresarial, de igual manera el estudio de la comunicación es ciertamente nuevo y sus bases siguen siendo menos

preciadas en el ámbito organizacional, por lo que la intención de la presente investigación es beneficiar y ampliar los alcances del estudio de la comunicación organizacional en temas de vanguardia con la propuesta de una guía sobre habilidades en emprendedores como herramienta de comunicación efectiva.

A nivel de aportación resulta novedosa porque, además de la escasez sobre estudios que aborden el mismo tema, Fernando Lelo de Larrea afirma en entrevista con Martha Debayle que “2016 es el año para emprender [...] nunca en la historia de México las condiciones han sido tan favorables como ahora”. (en Wradio, 2016), y a nivel personal, genera un alto grado de contribución porque abordar un tema de total interés enfatizando los alcances y estudios de carrera de forma objetiva, es una forma de seguir aprendiendo y aportar a la sociedad.

1.5 Hipótesis

Las herramientas de comunicación efectiva permiten al emprendedor desarrollar habilidades aplicables a su entorno profesional.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general.

Desarrollar una guía de habilidades necesarias en el emprendedor como herramienta de comunicación efectiva para el fortalecimiento de conocimientos y cualidades individuales.

1.6.2 Objetivos específicos.

Especificar el concepto y las características que distinguen al emprendedor en el contexto actual.

Enunciar estudios existentes, realizados por expertos, que aborden habilidades específicas en el sujeto emprendedor.

Mencionar los alcances del estudio de la comunicación en el ámbito empresarial y los elementos que posibilitan la efectividad en este proceso.

Examinar la definición, lineamientos y pautas que distinguen una guía vista como herramienta de comunicación efectiva.

Identificar los patrones de habilidades en emprendedores, que permitan medir el impacto de la comunicación en la creación de empresas.

Analizar la presencia de éstas habilidades con dimensión comunicológica, en la experiencia de casos exitosos de emprendimiento en la ciudad de Puebla, del año 2014 y 2015.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se hace una minuciosa exposición de los elementos que competen al emprendedor, desde su significado, contexto y desarrollo, puntualizando las condiciones que enfrenta la actividad emprendedora en el México actual, donde el análisis de su historia evidencia la existencia de una cultura emprendedora fracturada; hasta las diferentes investigaciones que anteceden a esta tesis, como base para entender la perspectiva de expertos sobre el bagaje de habilidades o, si es el caso, la necesidad y/o importancia de estas en emprendedores.

2.1 Emprendedor: Origen, significado y evolución

Peter Drucker, considerado el padre fundador de la disciplina del *Management* y el más acertado de los exponentes en temas de administración, cuyas ideas y modismos han influenciado el mundo corporativo desde los años 40, describe “el emprendedor siempre busca el cambio, responde a él y lo utiliza como oportunidad” (IDC, 2013: párr. 1).

De hecho, el Gran Diccionario Enciclopédico Universal, establece que emprender viene del latín in- y prendere, que significan coger, y lo define como “acometer y comenzar una obra o

empresa” y “tomar el camino con resolución de llegar a un punto” (p. 1387), mientras que el Diccionario del Español Actual define al emprendedor como el adjetivo otorgado a la persona que tiene capacidad para emprender cosas nuevas; y a emprender, como poner en marcha un proyecto dificultoso, empezar o iniciar una obra, una acción, o una actividad (p. 764)

Entonces, si en esencia emprender está relacionado con la innovación, la premisa que califica a los humanos como un especie emprendedora resulta ser válida, pues los descubrimientos de mayor impacto durante su existencia, desde la prehistoria hasta la conocida era de la información, han marcado pautas en la evolución del hombre, delimitando estilos de vida con variaciones colosales, en décadas que diferenciaron a un sinnúmero de generaciones.

Las evidencias de patrones de conducta en el hombre relacionados con la innovación, surgen con aquellos seres capaces de explorar, tomar riesgos y mostrar iniciativa, es decir, emprendedores primitivos que desarrollaron los primeros hallazgos para mejorar el estilo de vida; instrumentos de caza, vestimenta, descubrimiento del fuego, la agricultura, cocción del barro, construcción de viviendas, escritura ... la historia, tal y como se conoce.

Inicialmente, “el hombre empieza a trabajar usando un simple palo, o la piedra tal como la encuentra en la naturaleza”, de la que va derivando el hacha de mano y otros utensilios de piedra tallada. Lo que llevó a los primeros inventos del hombre como “el fuego, el vestido, la pintura, la imprenta, entre otros grandes inventos” (Zamora Landeros, 2014: párr. 2).

Además, dentro de las más grandes innovaciones que el hombre fue capaz de desarrollar, se encuentran los pensadores que trascendieron con su saber.

Por ejemplo, Atenas fue la cúspide que acogió a los emprendedores de la ciencia y la filosofía, heredando el conocimiento como objetivo humano; y en otro campo, la mitología explica que los alquimistas conjuntaron la magia y la ciencia buscando la piedra filosofal, la

substancia que contuviera los cuatro elementos y las propiedades necesarias para convertir cualquier metal en oro, curar enfermedades y con ello, alcanzar la inmortalidad, increíblemente esta búsqueda llevó al descubrimiento de los fundamentos de la química (Buelna Serrano y Ávila Sandoval, 2016: párr. 10).

Por otra parte, emprendedores como Enrique el Navegante “traspasaron el Estrecho de Gibraltar e iniciaron la exploración de las vías marítimas hacia el Oriente”, dando inicio a los grandes descubrimientos geográficos que permitieron a marinos italianos, portugueses y españoles darle la vuelta al mundo (párr. 11).

De hecho, en diciembre del 2016 se presentó en Perú el libro *Cristóbal Colón, el Emprendedor: una historia en clave de negocios*, escrito por Rodrigo Moreno, director del Departamento de Historia de la Universidad Adolfo Ibañez de Chile, misma que “presenta un análisis orientado al mundo de los negocios sobre el viaje a América de Cristóbal Colón y su papel como emprendedor”, resultado de una investigación de más 10 años. (Itusers.today: párr.1)

En éste, el autor resalta las características de Colón como un emprendedor que desde ese entonces desarrolló un planeamiento estratégico y un plan de negocios, al cual le fue vital la toma de decisiones, tasas internas de retorno, e incluso acudió al “reporte corporativo a la corona española [...] entre otros conceptos aplicables al empresariado y a través de los cual el autor presenta relaciones y paralelismos entre los conceptos empresariales del siglo XXI” (párr. 6).

Como resultado (y retomando los logros que transformaron al hombre), los océanos fueron conquistados, el comercio alcanzó un volumen y una dimensión geográfica nunca antes logrados, originando considerables oleadas de emigración de Europa al resto del mundo, dando vida a un conjunto de emprendedores: exploradores, conquistadores, nuevos religiosos... “Gente que se arriesgó a establecer formas de vida guiadas por la utopía o por la ganancia. Estos

emprendedores modificaron la vida entera del planeta: globalizaron su economía” (Buelna Serrano y Ávila Sandoval, 2016: párr. 12).

Otro tipo de emprendedores surgieron durante la Edad Media, donde las prácticas sociales se sustentaban en creencias y fe, por lo que los emprendedores de tipo civil eran pocos y mal recibidos, aunque esto no les impidió crear sistemas enfocados a la producción para el intercambio, a pesar de un carácter corporativo amenazado por los pueblos tendientes a las costumbres, lo que dio pie a la Época Moderna, donde se aceptó una nueva cultura y “la creencia fue sustituida por la ciencia, la ganancia dejó de ser pecado, los préstamos a futuro y a distancia se desarrollaron, sentando las bases de un mercado financiero internacional, los sistemas comerciales florecieron”, y el bienestar se convirtió en el objetivo primordial (párr. 14).

Después de una serie de revoluciones sociales, civiles y políticas, se generalizó la idea de que las sociedades pueden mejorar su nivel y calidad de vida en la búsqueda de nuevas modalidades que satisfagan sus necesidades, tanto sociales como económicas, consecuentemente se llegó a la comprensión de la actitud emprendedora como determinante en el proceso de mejoramiento de la vida, pues se construyeron conjuntos sociales organizados que priorizaron la producción en vez de la propiedad, así como sistemas de igualdad, con principios económicos orientados a la satisfacción del consumidor a través de la competencia; este conjunto de cambios transformó la visión de la vida, y específicamente, la idea del poder (párr. 16).

Con lo que surgen otro tipo de emprendedores con grandes logros como la máquina de vapor que facilitó avances importantes en los campos de la explotación minera, la fabricación, agricultura, el transporte y la comunicación, posibilitando que tiempo después se perfeccionaran otras máquinas, como los trenes, automóviles, barcos y aviones que han permitido el traslado de productos de un país a otro. (Zamora Landeros, 2014).

Esto dio pie a los descubrimientos que llevaron a posibilitar la vida tal y como se conoce, donde el ser humano cuenta con miles de comodidades y experiencias que en tiempos pasados eran inimaginables, como explorar el espacio, estudiar las profundidades del océano, acceder rápidamente a más información de la que nuestro cerebro puede contener y almacenar miles de bits de información (Galeano, 2010).

Como, por ejemplo, el primer satélite artificial de la historia, lanzado en 1957 por la URSS, *Sputnik 1*, contexto en el que se organiza en Estados Unidos la Agencia de Proyectos para la Investigación Avanzada de Estados Unidos (conocida como ARPA) y “vinculada al Departamento de Defensa como respuesta a los desafíos tecnológicos y militares de la entonces URSS y, una década más tarde, sería considerada la organización que asentó los fundamentos de lo que sería conocido como Internet décadas más tarde” (Bahillo, 2017: párr. 5).

O el primer celular de la historia, creado en 1983, y la máquina capaz de jugar al ajedrez llamada *Deeper Blue*, creada en 1997, capaz de calcular 200 millones de posiciones por segundo (es decir, 50 millones de posiciones en tres minutos, que es el tiempo promedio que utiliza un jugador para decidir un movimiento), y que también puede aprender jugadas nuevas analizando la jugada de su contrincante en el caso de que ésta no se encuentre en su base de datos; misma que en febrero de ese mismo año, logró vencer al campeón mundial de ajedrez Garri Kímovich Kasparov (un gran maestro de ajedrez, político y escritor ruso quien además de ser campeón del mundo en ajedrez de 1985 a 2000, se convirtió en el Campeón del Mundo más joven de la historia en 1985) (Galeano, 2010).

Con todo lo anterior, se entiende que en el transcurso de nuestra existencia se han generado patrones de conducta relacionados con la creación y la constante búsqueda de nuevas soluciones,

que contribuyeron a mejorar y transformar la vida de la humanidad, todo ello resultado de un pueblo o conjunto de pueblos emprendedores.

2.1.1 La cultura en México como contexto de la actividad emprendedora.

Buelna y Ávila (2016) profesores investigadores de la Universidad Autónoma Metropolitana en México, explican que nuestro país tiene una sociedad multicultural (resultado de una economía diversa que posibilita diferentes clases sociales) y un sistema político orientado por los valores democráticos; no obstante, la pluralidad no descarta sus problemas raciales, su vocación democrática no implica el establecimiento real de sistemas justos e igualitarios, e indiscutiblemente su economía no está orientada a la satisfacción del consumidor a través de la competencia (párr. 19).

Además, explican que nuestro sistema económico carece de una clase empresarial fuerte, es decir, “somos un país capitalista, sin capitalistas, y tenemos un sistema económico en donde prevalece una aversión al riesgo y un amor a la ganancia de corto plazo, o a la ganancia segura en el largo plazo” (párr. 20), y a pesar de todo esto, somos un país que avanza en busca de una mejor calidad de vida.

Pues México, actualmente es considerado un país cuya economía está basada en la eficiencia (Schwab, 2010) y uno de los aspectos que destaca en su economía es el tamaño de mercado (el cual ocupa la posición 12 a nivel mundial), atributo que resulta atractivo para la actividad emprendedora pues existe un gran consumo interno (citado en González Saucedo: 3).

Sin embargo, al indagar en la historia que antecede a nuestro país, se entiende por qué carecemos de una clase empresarial, pues durante el periodo Colonial la fuente de riqueza e ingreso fueron el comercio y cada recurso que la tierra otorga, pues era en las haciendas donde se producían lo necesario para el consumo de las mismas personas que las habitaban y para vender

a otras haciendas, basándose en la agricultura, la pesca y la ganadería. (Barrón Arreola, Moreno Moreno y Gómez López 2013: 14)

A lo que Buelna y Ávila (2016) explican que esta situación prevaleció hasta el siglo XIX, por lo que la introducción de valores liberales en la economía y la política fue larguísima, y sus resultados muy pobres, la idea de un mercado industrial libre no logró consolidarse y los empresarios subsistieron en un país caracterizado por la inestabilidad. Incluso, sustentan que cuando Juárez y Porfirio intentaron hacer crecer el mercado mediante la transformación de infraestructura en comunicación “liberaron la riqueza en manos muertas, pero sólo para pasarla a manos muy vivas” (párr. 22).

Y es que un estudio encontrado sobre las consecuencias del Porfiriato, avala que se logró arreglar los asuntos fiscales del país tanto a nivel nacional como internacional, y durante estos años “la solidez de las finanzas mexicanas, el establecimiento de una moneda estable y la tranquilidad política y social, atraieron la inversión extranjera” (Castillo, s,f: párr. 14), pero la vida rural seguía sustentando la vida económica.

A lo que, la remembranza planteado por los profesores investigadores antes citados, explica que fue hasta el siglo XX, con el movimiento revolucionario, cuando se introdujeron valores sociales en el gobierno, y en cierto punto la economía se modernizó y las clases empresariales trabajaron con el gobierno haciendo posible el cambio en las condiciones de bienestar, pero los emprendedores regresaron a sus costumbres de ganancia y seguridad, pues al tener la protección del sistema, ofreciendo así la garantía de su presencia en el mercado, no se introdujeron valores competitivos a sus actividades y en las empresas predominó la permanencia en el empleo como valor, así como la estabilidad del negocio, no el crecimiento de la productividad, ni el cambio de tecnología y nuevos conocimientos (Buelna Serrano y Ávila Sandoval, 2016: párr. 24)

Por lo que, explican, hablar sobre competencia, formación del capital humano, información, calidad y competitividad, son temas nuevos que implican nuevos valores para quienes pretenden generar un cambio en las condiciones de la vida económica nacional, pues “los emprendedores de hoy enfrentan un México donde el poder y la economía están fuertemente vinculados, dando pie a un *capitalismo de amigos*” fomentando una economía de las influencias, distorsionando por decisiones basadas en las condiciones personales no en las institucionales (párr. 25).

Con lo que se entiende que diferentes investigaciones argumenten que, si bien “la oportunidad surge como producto de la información con que cuenta un emprendedor” (González Saucedo, s,f: 11), la relación que existe entre individuo y recursos es muy alta, es decir:

En este sentido los contactos fuertes toman un papel muy importante en la práctica de los emprendedores [...] Esto muestra la gran área de oportunidad de continuar con el estudio de la disciplina de emprendimiento y darle un enfoque más profesional a la actividad de enseñanza y seguimiento de los emprendedores (González Saucedo, s,f: 12)

Por todo esto, resulta entendible que México enfrente una falta de cultura empresarial, consecuencia de su historia, economía y su visión de negocios a corto plazo infundida por valores de seguridad (a pesar de que la estabilidad en este país es un valor que se busca insaciablemente, pero no es una constante que nos defina como sociedad), por lo que el empresario de hoy se enfrenta a un consumidor más informado que se podría considerar más racional, gracias al fácil acceso a todo tipo de información vía internet, aunque no introduce en sus decisiones diarias el ahorro como un valor; y en materia de desarrollo personal, esto representa para el emprendedor la búsqueda de cualidades individuales, “y habilidades que amplíen la ventaja competitiva para enfrentar de manera correcta el riesgo”. (Buelna Serrano y Ávila Sandoval, 2016: párr. 39).

A lo que Salvador Alva (presidente del Tecnológico de Monterrey), señaló durante su participación en el Foro Mundial RH 2015, con el tema “*El Rol de Recursos Humanos en el Siglo XXI*” que México requiere una cultura de emprendimiento e innovación para alcanzar los niveles de crecimiento y desarrollo de los países asiáticos, donde ajustar la cultura es el gran reto ante el cambio tecnológico, pues explica que “una cultura de emprendimiento e innovación requiere ajustar los roles y la autoridad en la compañía, establecer métricas y recompensas, diseño del trabajo y tecnología” (citado en Lara, 2015: párr. 3)

En este contexto “ya existen instituciones e infraestructura básicas o se están creando poco a poco, lo cual permitirá que se dé dicha transformación” (Elemprendedorysumedi.galeon.com, s,f: párr. 2). A lo que un estudio titulado “*Actividad emprendedora en México y sus retos*” explica que:

A pesar que la historia del país no ha propiciado una sólida cultura empresarial en los siglos anteriores, es menester que en la actualidad se analicen los factores influyentes, y transformarlos de inhibidores a catalizadores en la generación de nuevas empresas [...]

Además es necesario contar con una serie de programas articulados que atiendan a la empresa en cada una de sus fases de desarrollo” (Décaro Santiago y Osnaya Baltierra, 2015: conclusiones).

Detonando las diferentes áreas de oportunidad que enfrenta la cultura empresarial en México, mismas que fueron puntualizadas en este apartado y, sobre todo, los retos al que se enfrenta el emprendedor, donde las diferentes fuentes usadas para este subtema concuerdan en enfrentar la necesidad de desarrollar conocimientos y cualidades individuales que favorezcan una ventaja competitiva real en el mercado, y aporten al emprendedor una mejor forma de enfrentar el riesgo de iniciar su propio negocio.

2.1.2 Capital emprendedor en el México actual

Continuando con estudios que nos ayudan a entender este nuevo proceso empresarial, y con la intención de comprender el contexto al que se enfrenta un emprendedor en México, es necesario exponer un tema trascendental en el proceso de la creación de nuevas empresas, las transacciones, razón por la cual se usan de referencia los resultados de *Estudio sobre la industria de capital emprendedor en México*.

En la primera parte se analizaron los fondos para el capital emprendedor mediante inversiones en capital semilla (un financiamiento inicial para la creación de una microempresa).

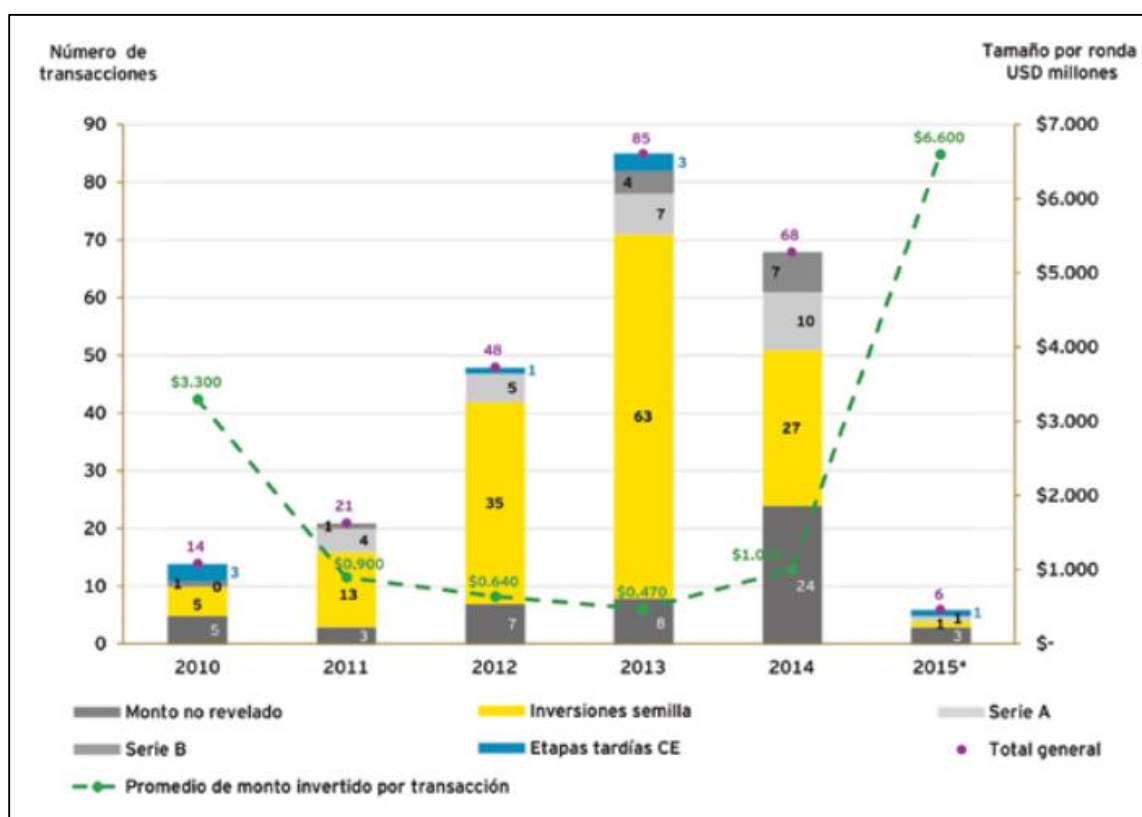


Figura 2.1 Evolución de transacciones de capital emprendedor en México durante el 2010 al 2014.
Fuente: Estudio sobre la industria de capital emprendedor en México (2015).

Como se observa en la figura 2.1 se exhiben las cifras registradas durante los años 2010 al 2015, encontrando que después del año 2010 se observó un impulso considerable por parte de los fondos de capital emprendedor, siendo relevantes por su cantidad y monto. En 2010 las

inversiones de capital semilla representaban tan solo el 35% de las transacciones totales y para el 2011 representaron más del 61.9%, lo que representa el incremento de este monto en casi un 50%.

A su vez, durante el 2013 se muestra un crecimiento anual del 55% sin embargo en 2014 tuvieron una disminución en un 25% siendo las transacciones en capital semilla las que más disminuyeron con un 133% (Ramón Ramírez, 2015).

Ranking	País	Actividad económica	Desarrollo del mercado de capitales	Tributación	Protección a inversionistas y gobierno corporativo	Ambiente humano y social	Cultura emprendedora y oportunidades de negocio
23	Chile	25	26	23	27	16	39
36	Colombia	31	38	34	70	54	38
39	México	23	34	51	59	99	34
40	Brasil	7	17	117	68	53	52

Figura 2.2. Ranking de Atracción de Capital Privado y Capital Emprendedor en Latinoamérica.
Fuente: Estudio sobre la industria de capital emprendedor en México (2015).

En la figura 2.2 sobre el Ranking de Atracción de Capital Privado y Capital Emprendedor en Latinoamérica, se observa a Chile ocupando los primeros 30 lugares en la mayoría de sus indicadores, excepto en *Cultura emprendedora y oportunidades de negocio*, donde ocupa la posición 39. No obstante, en el rubro de *Actividad económica* es superado por Brasil (7° lugar) y México (23°), de igual forma en *Cultura emprendedora y oportunidades de negocio* en el que obtiene el lugar 39, lo supera México (34°). Estadísticas que favorecen la creación de empresas en el país.

	Ranking 2009	Ranking 2010	Ranking 2011	Ranking 2012	Ranking 2013	Ranking 2014
Estados Unidos	1	1	1	1	1	1
Israel	21	19	20	18	20	19
Alemania	6	6	5	6	6	7
México	42	45	39	40	38	39
Chile	34	28	26	25	25	23
Colombia	47	40	41	36	39	36
Brasil	36	36	33	38	36	40

Figura 2.3. Ranking de Atracción de Capital Privado y Capital Emprendedor en Latinoamérica 2009-2014. Fuente: Estudio sobre la industria de capital emprendedor en México (2015).

Además, en la figura 2.3, una comparativa a nivel Latinoamérica se ve un incremento en los números de México, que, a pesar de parecer inestable, bajando tres lugares el 2010, se recupera subiendo tres posiciones en 2014, sin omitir que la posición más alta que alcanzó México en el *Ranking de Atracción de Capital Privado y Capital Emprendedor en Latinoamérica* fue en 2013 (38° lugar) superando a Colombia ese mismo año.

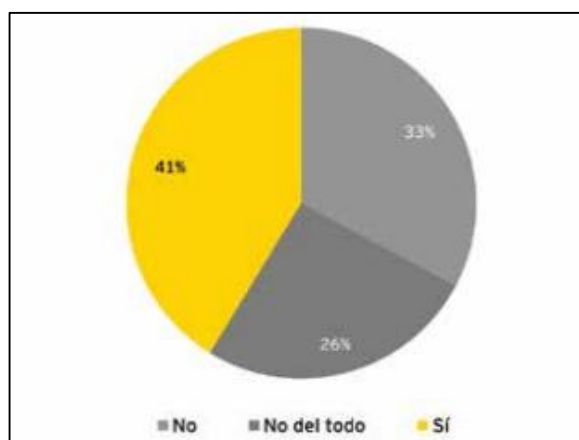


Figura 2.4. Gráfica titulada *¿Entiendes qué es y cómo funciona un fondo de capital emprendedor?* Fuente: *Estudio sobre la industria de capital emprendedor en México (2015)*.

Entendiendo más estos números, se muestra en la figura 2.4 los resultados de una encuesta a emprendedores sobre la función y conocimiento de un fondo de capital emprendedor, pues a pesar de que un alto porcentaje de los emprendedores mexicanos prefiere comenzar con lo que tiene, llega un punto donde los recursos propios son insuficientes para sostener la evolución lógica del negocio; siendo así indispensable conseguir capital sin adquirir obligaciones que signifiquen riesgo.

De allí la importancia del capital emprendedor, esta industria debe “dotar de rutas, viabilidades y perspectivas reales a las empresas en gestación y consolidar un panorama donde el desarrollo de los proyectos esté vinculado con crecimiento factible de las empresas”. A partir del

conocimiento que se tiene sobre la existencia de los fondos de capital emprendedor que, los resultados indican que:

1. 33% de los emprendedores no sabe cómo funcionan
2. 26% no los conoce del todo
3. 41% sabe cómo funcionan (Ramón Ramírez, 2015)

Lo que equivale a una diferencia del 8% entre los emprendedores que desconocen cómo funciona un fondo de capital emprendedor, y aunque el mayor porcentaje apunta a que la mayoría de los encuestados saben cómo funcionan, no representa ni a la mitad de los encuestados, ya que el 26% no los conoce del todo.

Ahora, es importante tener un panorama de los sectores en los que se están invirtiendo para fines de emprendimiento, por lo que se acude a la siguiente gráfica que muestra los sectores más relevantes para los fondos de capital emprendedor: comercio electrónico con un 20%, tecnología, medios y telecomunicaciones con un 13%, lo que refleja el interés en estos sectores donde la tecnología es cada vez más importante. Por otro lado, también vemos sectores más tradicionales como el de servicios financieros, educación y salud (2015).

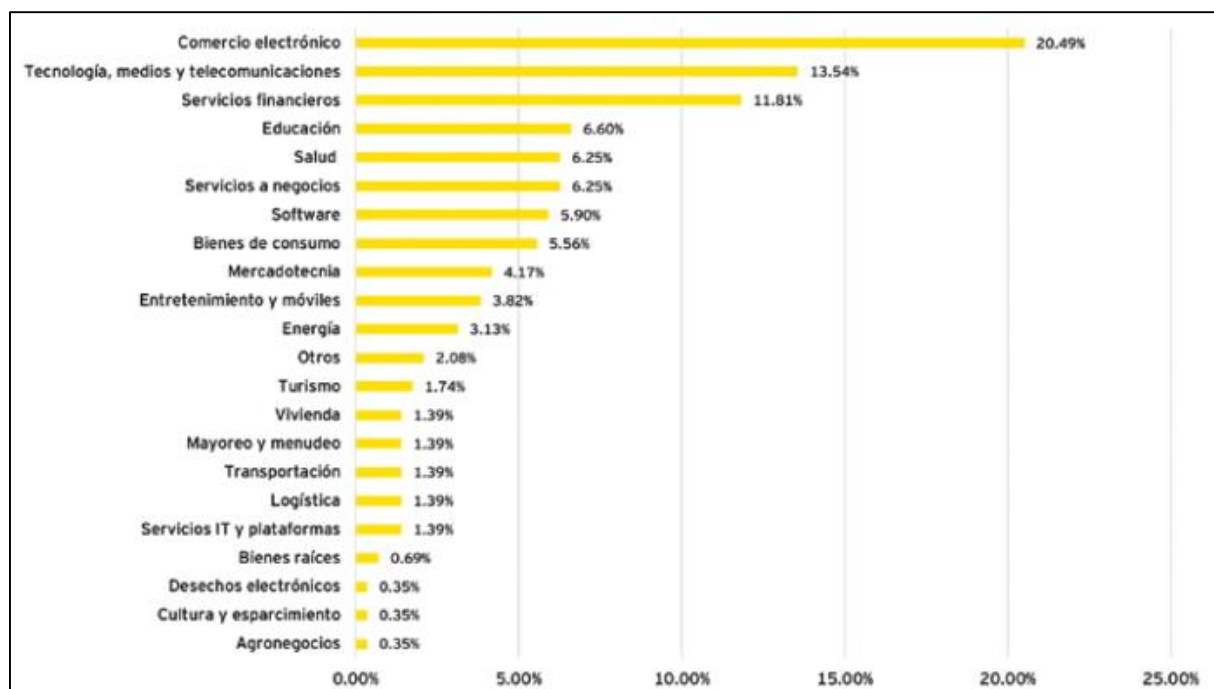


Figura 2.5. Inversiones de Capital Emprendedor por sector del 2000 al 2014. Fuente: Estudio sobre la industria de capital emprendedor en México (2015).

Las reflexiones a las que invita este estudio en cuanto al capital emprendedor resultan interesantes para el presente proyecto de investigación, al sostener los siguientes puntos:

1. La cultura empresarial mexicana, donde se incluye a los inversionistas, es aún incipiente y temerosa en la adquisición de riesgos, tanto al momento de emprender, como al realizar una inversión en empresas o activos con retornos inciertos.
2. Existen muy pocos fondos de inversión en México que apuestan por plataformas móviles y/o modelos de negocio disruptivos.
3. La escasez de emprendedores con las competencias adecuadas provoca un flujo reducido de proyectos innovadores (2015: 109).

2.1.3 Perfil financiero de las pequeñas empresas en México

Sin duda uno de los factores que también resulta importante mencionar en este amplio tema, son los distintos perfiles que encontramos en emprendedores; de acuerdo al Consejo Nacional de

Población (CONAPO), se estima que “en México hay 38.2 millones de jóvenes con un rango de edad de entre los 12 a 29 años” (Imjuventud.gob.mx, 2014: párr. 1).

De hecho, la Encuesta Nacional de Juventud (ENJ) elaborada en 2010, señala que del total de la Población Económicamente Activa (es decir, personas que tienen o realizan una actividad económica o buscaron activamente realizarla), “de 14 a 29 años de edad el 32.1% trabaja, el 11.2% estudia y trabaja y el 6.7% busca trabajo o iniciar un negocio propio” (2014: párr. 4), lo que equivale a que el 50% de la Población Activa son jóvenes, y de los 38.2 millones en México, sólo el 6.7% está en búsqueda de trabajo o en proceso de iniciar su propio negocio.

En este sentido, la misma fuente indica que “sólo 1 de cada 10 jóvenes dice haber intentado alguna vez poner su propio negocio”, y de aquella minoría de jóvenes solo el 49.4% han logrado concretarlo, además en una segmentación más específico de este porcentaje, “las mujeres resultan ser más emprendedoras que los hombres” (13.1% a 12.5%). Aunque “la cultura emprendedora entre las y los jóvenes varía considerablemente entre las entidades federativas” (párr. 5).

Por lo que se acude a un estudio comparativo sobre el perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México, mismo que incluye entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas; en este respecto, es importante señalar “que Tabasco es el estado con mayor número de jóvenes que han intentado poner un negocio (19.5%), seguido del Distrito Federal (18.2%) y Aguascalientes (17.6%), mientras que Baja California Sur (7.5%), Sonora (5.0%) y Chihuahua (3.6%), son las entidades con los registros más bajos de emprendedores” (PYMES-Cumex, 2013: 7).

Sector/Entidad	Sonora	Tamaulipas	Hidalgo	Edo. De Méx.	Puebla
MANUFACTURAS	28.6%	36.0%	29.4%	29.6%	16.2%
COMERCIO	28.6%	26.6%	33.0%	36.2%	52.3%
SERVICIOS	26.8%	24.7%	25.1%	27.6%	29.5%
RESTO DE LOS SECTORES	16.0%	12.7%	12.5%	6.6%	2.0%

Tabla 2.1. Personal ocupado por sector. Fuente: Estudio comparativo sobre el perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México. Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle (2013).

Como se expone en la tabla 2.1, en el sector manufacturero, Tamaulipas ocupa más personal, mientras que en los sectores comercio y servicios, destaca el Estado de Puebla, y Sonora en el resto de los sectores.

ESTRATO	HIDALGO		ESTADO DE MÉXICO		PUEBLA		SONORA		TAMAULIPAS	
	No. De Personas	%	No. De Personas	%	No. De Personas	%	No. De Personas	%	No. De Personas	%
Micro	121,187	56%	715,143	50%	322,049	53%	143,711	38%	173,019	33%
Pequeña	23,163	11%	137,299	10%	69,746	11%	55,437	15%	58,338	11%
Mediana	32,942	15%	239,195	17%	94,170	15%	69,376	19%	90,181	17%
Grande	40,581	19%	349,064	24%	124,362	20%	106,478	28%	197,387	38%
TOTAL	217,873	100%	1,440,701	100%	610,327	100%	375,002	100%	518,925	100%

Tabla 2.2. Personal ocupado por estrato. Fuente: Estudio comparativo sobre el perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México. Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle (2013).

A partir de los resultados obtenidos en el *Estudio comparativo sobre el perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México*, plasmados en la tabla 2.2 sobre el personal ocupado por estrato, la Red Pymes concluye que “es necesario destacar que las micro, pequeñas y medianas empresas aportan el 81% en Hidalgo, el 76% en el Estado de México, el 80% en Puebla, el 72% en Sonora y el 62% en Tamaulipas, mostrando así que cumplen con un papel fundamental en la generación de empleo de estas entidades” (2013: 7).

Otro aspecto de gran importancia que es necesario destacar tomando como referencia este estudio, es la concentración de las unidades económicas, en el estado de Puebla, representada en la siguiente tabla:

ESTADOS	MUNICIPIOS	N° DE EMPRESAS	%
PUEBLA	Total	165.237	100.0%
	Puebla	52.173	31.6%
	Tehuacán	10.543	6.4%
	Cuatlancingo	1.209	0.7%
	Teziutlán	3.784	2.3%
	San Martín Texmelucan	6.811	4.1%

Tabla 2.3. Principal ubicación de las zonas económicas por estado. Fuente: estudio comparativo sobre el perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México. Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle (2013).

Con la tabla 2.3, se hace evidentemente que la mayor concentración de empresas se encuentra en la capital del estado de Puebla, lo que también ocurre en Hidalgo y Sonora, a diferencia del Estado de México y Tamaulipas, donde las capitales de los estados ocupan el tercero y quinto lugar, respectivamente.

Asimismo, este mismo estudio comparativo, expone que las principales áreas en las que los propietarios señalan tener experiencia son: ventas (40%), administración general (22%); ingeniería (10%), contabilidad y finanzas (9%) y producción (9%), totalizando 90% de quienes respondieron. De estos datos se desprende que alrededor de un 71% de los propietarios tiene experiencia en alguna área contable administrativa (2013).

Números que favorecen la oportunidad de crear nuevas empresas y generar más empleos en el estado, apuntando a la formación de perfiles más preparados, pues en la Convención de Jóvenes Emprendedores Puebla en 2014, se afirmó que “Puebla es el segundo estado con más

universidades, tecnológicos e instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas, lo que nos permite tener muchos jóvenes emprendedores” (Imjuventud.gob.mx, 2014).

2.1.4 Clasificación de las empresas en México

Para seguir con el contexto de la actividad emprendedora, resulta pertinente mencionar los tipos de empresas y sus características, determinadas mediante el desarrollo de la administración, si bien es cierto que han existido diversas clasificaciones de las empresas que obedecen la necesidad de estudiarlas bajo distintas ópticas, debido a que para esquemas económicos, jurídicos y fiscales las empresas difieren en su topología y orientación, la Enciclopedia de Conocimientos Fundamentales del Siglo XXI de la UNAM, acepta las diferentes clasificaciones propuestas por Lourdes Münch Galindo en 2007, en donde se establece lo siguiente:

Las empresas se pueden clasificar por su actividad o giro en: industriales, comerciales y de servicios; por su régimen jurídico en: sociedades anónimas, cooperativas, de responsabilidad limitada y de capital variable [...] por el origen de su capital en: privadas y públicas, nacionales o extranjeras, y por su tamaño (de acuerdo con el volumen de ventas, número de empleados o resultados económicos) en: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas (p. 397).

A grandes rasgos las empresas industriales son aquellas cuya actividad esencial es la producción de bienes o productos, mediante la extracción y transformación de materias primas para tener el producto deseado; mientras que las comerciales son las empresas que adquieren bienes o mercancías, o dicho en otras palabras productos terminados, para su venta posterior, en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidor (Hernández, 2013: párr. 6).

A su vez, las empresas comerciales se clasifican en mayoristas (las cuales adquieren bienes, mercancías o productos en grandes cantidades o escalas), minoristas (las que venden sus productos a una escala mucho menor que las mayoristas y normalmente al consumidor final del producto) y las comisionistas (son las empresas que se encargan de vender los productos que no son suyos a cambio de una comisión) (2013).

Por su parte, las empresas de servicios, como se infiere, se caracterizan por la venta de servicios, ya sean financieros, de servicio médico, de comunicaciones, profesionales, de renta sobre espacios o transportes, servicios a la comunidad como lo es agua, energía eléctrica y gas, o venta de seguros de vida, vehículos, daños a terceros, entre muchos otros. Sobre esto, Cachón Hernández sustenta que los servicios tienen tres características, son intangibles, heterogéneos al ser diferentes en función de la demanda de las personas y caducan (2013).

Pasando a la tipología de empresas delimitada por el régimen jurídico, la sociedad anónima (S.A.) es una forma de organización de tipo capitalista, donde una de sus características principales es que la responsabilidad de cada socio es proporcional al capital, es decir, todo el capital se encuentra dividido en acciones que representan la participación de cada socio en la compañía, por eso, participar en una S.A. tiene un nivel de seguridad financiero bastante alto y es muy utilizada entre las grandes compañías (Debitoor.es, s,f).

Mientras que las empresas cooperativas representan una alianza entre personas asociadas de manera voluntaria, con la finalidad de atender y satisfacer las necesidades de cada uno de sus miembros, “a través de una empresa cuya propiedad es colectiva y de administración democrática” (Definista, 2016: párr. 1).

A diferencia de las empresas que forman parte de una sociedad de responsabilidad limitada (S. de R.L.), en donde las partes sociales no pueden estar representadas por títulos negociables,

pues los socios pueden ser o elegir administradores, y su responsabilidad se define por el monto de su parte social (YoSoyPyME, 2015).

En última instancia, existen dos tipos de capital que se consideran en la clasificación de sociedades mercantiles, las de capital fijo, donde el capital únicamente se puede modificar cuando hay un cambio en los estatutos y las empresas de capital variable (C.V.) que son aquellas en las que el capital es flexible conforme el avance de la sociedad mercantil (2015).

Dentro de la delimitación que resulta del capital en las empresas, las empresas públicas son creadas mediante decretos presidenciales por lo que su financiamiento principal es por parte de un Gobierno o Estado determinado, y éste puede tener participación en la toma de decisiones de la empresa, mientras que las empresas privadas son conformadas por un conjunto de socios o incluso un sólo inversionista, y son de gran importancia para el desarrollo de un país esto se debe a que dichas organizaciones generan ingresos al Estado por medio de los impuestos (Definista, 2016).

Lo que conduce al desprendimiento del origen de las empresas, donde las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativa y aportación de capitales de los residentes del país, mientras que las empresas extranjeras operan en determinado país aunque, generalmente, la forma de penetración se realiza a través de las inversiones extranjeras directas, estableciendo filiales en los países en que se desea participar, por lo que son empresas que se localizan y operan más allá de las fronteras de una nación con filiales en otros países, donde las ganancias son repartidas entre la casa Matriz y la subsidiaria para solventar gastos de producción y distribución (Biblioteca.itson.mx., s,f).

Por último, las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por

ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país, mientras que las Pequeñas empresas, son organizaciones privadas, con activos anuales que no exceden los 2 millones de dólares y su nómina no supera los 50 empleados, aunque esta cifra puede variar dependiendo del Estado donde se encuentre ubicada la empresa (Definista, 2016).

Las medianas empresas son instituciones dedicadas al comercio, a la industria, a las finanzas e incluso a prestar distintos servicios al público y no exceden el límite de trabajadores, recursos y ventas anuales, los cuales van a ser establecidos por el Estado donde se encuentre establecida dicha organización. Finalmente, se consideran grandes empresas a aquellos negocios dedicados a los servicios, con ventas superiores a los 250 millones de pesos, un número de trabajadores que van desde 101 hasta 251 y sobrepasan una serie de límites ocupacionales o financieros dependientes de cada país (2006-2012.economia.gob.mx, 2010).

2.2 Análisis documental y estadístico de habilidades en emprendedores

Para cubrir los fines de la presente investigación, se han tomado como referencia estudios existentes donde se aborda la relación de las principales variables que son materia de esta tesis, habilidades de comunicación y emprendedores, los cuales pueden brindar un panorama del marco a abordar.

2.2.1 Antecedentes internacionales.

Después de una minuciosa búsqueda, se descubrió la existencia de investigaciones a nivel internacional que van desde artículos en revistas especializadas en negocios, talleres y conferencias, hasta reuniones de talla internacional como el “Encuentro Nacional YUZZ” (2014) en Madrid, avalando así la existencia de un entorno emprendedor real.

En éste encuentro se dan cita más de 300 emprendedores, siguiendo un programa que combina conferencias, espacios de networking y actividades para jóvenes que desean exponer las

ideas que están desarrollando en alguno de los 24 centros YUZZ de España, dirigido por el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE), iniciativa nacida para promover el espíritu emprendedor de las personas innovadoras, los colectivos y las empresas en Madrid, que si bien no ofrece información explícita sobre la influencia de la comunicación en este proceso, resulta interesante por el impulso y apoyo a emprendedores a nivel internacional (Santander.com, 2014).

A su vez, en una comparativa sobre actividad emprendedora y habilidades de comunicación a nivel internacional, se encuentra una red internacional co-creada por emprendedores en equipo que nació en 2008 en el seno de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon, España.

Con una estructura basada en un método de enseñanza llamada "el estudio por hacer" donde se ve a la comunicación como parte importante en el proceso emprendedor al buscar inspiración, transmisión de ideas, pensamiento visual, soporte web y redes sociales e integración de conocimientos en un plan de conocimientos; sin embargo, no hay información más precisa del tema en su página de Internet (Mondragonteamacademy.com, 2016).

En lo que respecta a estudios que mencionan la relación entre comunicación y emprendedores encontramos un estudio realizado en 2011, resultado de una extensa revisión documental de información relacionada con las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en Europa, a cargo de Cristóbal Cobo, titulado "Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo", por el interés de esta tesis, se centra la atención en un capítulo donde emergen dos conceptos; emprendimiento y auto-determinación.

Básicamente la autodeterminación es "una combinación de habilidades, conocimiento y creencias que permiten a una persona asumir un comportamiento orientado a las metas, la autorregulación y la autonomía" (Cobo, 2012: 83). En esta investigación se habla de "Habilidades de

comunicación con fines de negociaciones, o de convencimiento”, etiquetadas como habilidades blandas (también llamadas sociales o de comportamiento) donde argumenta que aspectos como el liderazgo, la capacidad para comunicarse individual y grupalmente, entre otras, son considerados elementales, por lo que las habilidades de comunicación, para influir y construir redes, son relevantes dentro de esta categoría (p. 83).

Por otro lado, se encontró un artículo enfocado a la proporción directa entre las variables principales de esta tesis, argumentando que como emprendedor “Tu éxito puede estar determinado por tu habilidad para comunicarte”, y de forma breve enlista lo que etiqueta habilidades comunicativas, en cinco puntos:

- Escuchar a los demás
- Interpretar las señales no verbales
- Gestionar conflictos
- Ser conciso
- Establecer puntos de valor y confianza (Puntoinversiones.com, 2016)

Continuando con artículos, se expone una lista de “Las 10 habilidades comunicativas que un emprendedor debe dominar” publicado en noviembre 2015 por Financial Red, una red de blogs especializados en economía, bolsa y finanzas de Madrid, España, perteneciente al *Web Financial Group* con trabajos en México, Argentina, Perú, Colombia y Chile, donde se explica que un emprendedor necesita de una serie de habilidades básicas, no obstante las habilidades comunicativas son poco trabajadas y sin embargo esenciales, pues “No todo se dice con palabras”, las cuales son:

- Conversación
- Lenguaje corporal

- Escribir
- Presentación
- Negociación
- Mediación
- Debate
- Liderazgo
- Plataforma adecuada
- Escucha (Gestionpyme.com, 2015)

Además, la plataforma “APPS.CO” (la comunidad de emprendimiento TIC más grande de Colombia); publica el 19 de abril de 2013 una entrevista que lleva por nombre “*Habilidades comunicativas, un reto para emprendedores*” describiendo un encuentro donde emprendedores, pusieron a prueba su destreza para hablar en público durante el taller “Habilidades comunicativas”. Explica que la actividad se dividió en etapas y la primera parte de la actividad se centró en la autoimagen, “porque no sólo basta una idea sino saber cómo venderla” (Raigosa, 2013: párr. 1).

En esta misma entrevista, resulta de interés la afirmación de la experta encargada del taller, Sandra Sang, Comunicadora Social, Periodista y especialista en Gerencia: “En cuanto a las habilidades de comunicación se les presentaron todos los elementos para reforzar el manejo de públicos, desde conferencias hasta el contacto con inversionistas, conociendo la importante necesidad de estructurar contenidos” (2013: párr. 3).

Resulta pertinente mencionar que diferentes cursos con sede en organizaciones dedicadas al fenómeno emprendedor, son de utilidad en este punto de la investigación, tales como:

- LEDE, una escuela de emprendedores creada en 2014 “por emprendedores para emprendedores” en La Coruña, España, fue sede del taller “Habilidades Comunicativas: Capta, Asesora Y Fideliza A Tus Clientes” en el Colegio de Abogados de Ourense, cuyos objetivos fueron mejorar la relación con los clientes para obtener mejores resultados, potenciar las capacidades comunicativas para lograr objetivos, y adquirir metodología y técnicas para preparar, y desarrollar, entrevistas y reuniones (La Escuela de Emprendedores®, 2016).
- El Gabinete de Iniciativa Joven (GIJ) en Ecuador que abrió sus puertas en agosto 2011 para llevar a cabo un taller de comunicación dirigido a emprendedores en el Museo Guayasamín, con el objetivo de lograr que “los asistentes mejoren sus habilidades comunicativas y aprendan a exponer de forma atractiva su proyecto, algo clave para conseguir la implicación de terceros, ya sean clientes, socios o financiadores, y lograr el éxito del mismo”, abordando aspectos como la comunicación no verbal, la elaboración de un guion, construcción de mensajes eficaces, y la creación de presentaciones atractivas y claras, entre otros (Extremaduratrabajo.gobex.es, 2011).

Hasta el momento, se expone la relación de habilidades comunicativas y emprendedores vista a nivel internacional, avalando la existencia de este vínculo por medio de un encuentro para cientos de emprendedores en 2014, la red internacional co-creada por emprendedores en 2008, el estudio “competencias para empresarios emprendedores, contexto europeo” publicado en 2011, la escuela de emprendedores LEDE, y un estudio que establece habilidades de comunicación con fines de negociación o de convencimiento, estableciendo que aspectos como el liderazgo y la capacidad para comunicarse individual y grupalmente, son consideradas elementales.

Además de un taller de comunicación dirigido a emprendedores, en el Gabinete de Iniciativa Joven en Ecuador el 2011; incluso se descubrieron dos estudios de los que se derivan 13 habilidades comunicativas diferentes, propuestas bajo la premisa de una dependencia directa entre el logro de objetivos y la capacidad de comunicarse.

2.2.2 Antecedentes nacionales.

Con el fin de hacer más precisa esta investigación, se procede a explicar los estudios encontrados a nivel nacional que surgen de la relación entre las variables principales en este proyecto de tesis, de igual forma se abarcan investigaciones que van desde artículos en revistas especializadas en negocios, talleres y conferencias en el país.

Entrepreneur. Emprende, crece y triunfa, es la revista especializada de los emprendedores y los dueños de pequeñas y medianas empresas (pymes) de México, posicionada como la publicación de negocios más vendida del país y con 21 años en el mercado, la cual, publica un artículo donde el texto inicia con la frase “Tu éxito como emprendedor está determinado en gran parte por tu habilidad para comunicarte. Puedes ser el mejor en lo que haces, pero si no te estás comunicando efectivamente con los clientes, empleados y el mercado, estás perdiendo buenas oportunidades” (DeMers, 2014: párr. 1).

Esclarece también, que hay un gran número de formas de ver la comunicación en el mundo de los negocios, desde los formatos individuales como escribir y hablar, hasta los diferentes contextos como los que enfrenta con el cliente y manejo de empleados, lo que resulta pertinente mencionar, pues el autor concluye argumentando que “Toma tiempo desarrollar estas habilidades para ser un emprendedor exitoso [...] es una de las cosas más poderosas que puedes hacer por tu carrera” (2014: párr. 12). Los puntos que aborda como habilidades de comunicación son:

- Escucha atentamente

- Interpreta las señales no verbales.
- Maneja las expectativas.
- Retroceso productivo.
- Sé conciso.
- Establece tu valor y diferenciación con confianza.
- Conoce tu por qué.

Además, una plataforma donde confluyen profesionales independientes, ejecutivos, mandos medios, empresarios pyme, dirigentes corporativos y docentes, hace énfasis en la necesidad de enseñar una mentalidad emprendedora a edad temprana, y el desarrollo de siete habilidades mediante la experiencia práctica en un negocio (Langerfeldt, 2010). Son enlistadas jerárquicamente de la siguiente manera:

1. Conocerse bien
2. Comprender la naturaleza humana
3. Comunicación, (abordando la importancia de saber cómo conectarse con otras personas para ganarse su simpatía y su confianza, con el fin de permitir que un tercero inflencie sus vidas)
4. La habilidad de interconectarse con otros
5. Comprender los principios que rigen una vida de éxito
6. Comprender la habilidad específica que se requiere para tener éxito en un área determinada
7. Educación independiente

En esta sección, se respalda también la presencia de la comunicación en emprendedores, lo que resulta interesante pues la revista especializada de emprendedores y dueños de pymes,

propone una lista de siete habilidades “para ser un emprendedor exitoso” bajo la premisa de un gran número de formas de comunicación en los negocios, mientras que el segundo estudio desarrollado por Langerfeldt en 2010 enlista a la comunicación como una de las habilidades a desarrollar en un negocio, lo que además, otorga un grado de importancia a analizar en esta alianza.

2.2.3 Antecedentes locales. Puebla.

El único texto encontrado a nivel estatal donde se menciona la relación entre habilidades de comunicación y emprendedores se titula “¿Creadores de emprendedores o creadores de empleados?: El modelo educativo emprendedor del Tecnológico de Monterrey”, exponiendo el surgimiento de una nueva tendencia en las universidades de México: “formar profesionales que constituyan sus propias empresas, generen empleos y logren transformar el país”, sin embargo el objetivo de este escrito es identificar y analizar la estructura del modelo educativo de la misma, para así reflexionar si el sistema universitario es creador de emprendedores o de empleados (Montiel Campos, 2007).

A pesar de ello se hace mención del vínculo que se busca analizar con la Modalidad Emprendedora, vista como una opción académica que busca fortalecer el potencial emprendedor en los estudiantes de nivel profesional, utilizando como plataforma de aprendizaje la creación y operación de una empresa bajo un enfoque práctico y real, entre sus principales beneficios se encuentran el fortalecimiento del espíritu emprendedor y sus habilidades de comunicación así como las relaciones interpersonales (2007).

Con todo esto se infiere que, a pesar de la escasez en investigaciones sobre el tema, hay un creciente interés en encontrar aquellos rasgos distintivos en emprendedores, pues autores aseguran que “el éxito de su negocio o empresa es un reflejo de las habilidades y competencias

que desarrolle como emprendedor” (Barón 2013: párr. 1) al describir su grado de competencia para cumplir objetivos y metas. Además del acuerdo implícito sobre la existencia de características consideradas esenciales en todo emprendedor, y entre ellas, sin duda está ser un hábil comunicador.

En consecuencia, la información rescatada durante este capítulo sirve para puntualizar las condiciones en las que se ha desarrollado la actividad emprendedora en México (puntualizando las características que definen a su contexto), y lo observado en el estado de Puebla; además de cubrir las cifras que posibilitan esta acción en Latinoamérica, la percepción del apoyo a este nuevo modelo empresarial y, sobre todo, los diferentes estudios y formas en las que se ha avalado el impacto de la comunicación en emprendedores. Todo esto, partiendo de las evidencias sobre la acción que ha caracterizado la evolución del hombre, emprender.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

A continuación, se da inicio al sustento teórico que respalda a las dos variables con las que se deriva esta tesis, habilidades sustentadas en las bases de la comunicación efectiva y habilidades que distinguen al sujeto emprendedor, precisando evolución conceptual, matices, alcances y una puntual exposición de los aspectos que han sido estudiados previamente en cada área. Razón por la que se abre este capítulo con la exposición del concepto emprendedor y el entorno en el que se desarrolla, seguida de las bases que permitieron el estudio de la comunicación en sus diferentes formas y su crecimiento terminológico, tema del que deriva la comunicación efectiva y las definiciones de cada habilidad mencionada anteriormente.

3.1 Definición de emprendedor

Como se hizo mención en los antecedentes, el término emprendedor es un concepto relativamente nuevo, sin embargo y como se ha expuesto anteriormente, surge aproximadamente

a principios del siglo XVI con el objetivo de denominar a aquellos aventureros que viajaban al Nuevo Mundo en la búsqueda de nuevas oportunidades, sin conocimiento alguno de todo aquello que podrían llegar a enfrentar en un sinfín de posibilidades. No obstante, este término fue introducido en la bibliografía económica por Richard Cantillon, en 1755, para identificar a quienes tomaban la responsabilidad de poner en marcha y llevar a término un proyecto. (Nuño, 2005: 38).

El economista John Stuart Mill utilizó con frecuencia este término en sus escritos, a pesar de que la escuela neoclásica de economía, trivializa el papel del emprendedor, y es Joseph Schumpeter quien rescata al emprendedor para la ciencia económica al considerarlo “el principal activador del desarrollo económico mediante la función de innovador” en los años treinta, quien innova mediante la introducción de nuevos productos o la mejora de productos existentes, la introducción de nuevos métodos de producción, la apertura de un nuevo mercado, el acceso a una nueva fuente de abastecimiento y la creación de nuevas formas de organización o estructuración de la actividad económica (p. 214).

Schumpeter aclara que un emprendedor no es un inventor, aunque puede ser el que explota una invención, tampoco es un capitalista, este es quien presta fondos, el emprendedor tiene una función de asignar recursos, de tomar decisiones y de organizar innovadoramente la actividad económica dirigiendo, renovando, innovando.

A grandes rasgos, la evolución a la que se enfrenta este concepto inicia en 1968 cuando Leibenstein, ofrece una visión de emprendedor caracterizado por su capacidad de evitar la marginalidad y las ineficiencias. Posteriormente Patrick Liles, profesor de la Escuela de Dirección de Empresa de la Universidad de Harvard, durante los primeros años de la década de los setenta, establece tres categorías de emprendedores:

1. Aquellos que acaban en la marginalidad.
2. Quienes crean una empresa atractiva alrededor de sus capacidades personales, “ayudándose de un equipo de colaboradores que les permitan concentrarse en lo que les es realmente específico”.
3. Aquellos que son capaces de generar iniciativas con verdadero potencial de desarrollo.

Según Liles, las dos últimas categorías representan una fracción pequeñísima del total, ya que los emprendedores marginales son la gran mayoría (citado en Nuño, 2005: 215).

El premio Nobel, Hayek manifiesta en 1979 el papel del emprendedor como ágil captador y utilizador de información, “su habilidad para captar información que le lleve a encontrar oportunidades capaces de generar un beneficio le convierten en un elemento clave, en la creación del mercado”, a su vez en 1982, Casson introduce el concepto de "juicio emprendedor", en esencia plantea que el resultado de las decisiones depende de quien las toma, mientras que en 1986, José C. Jarillo argumenta que "los emprendedores son hábiles maestros en inspirar confianza" debido a la necesidad que tiene el emprendedor de recurrir a la movilización de los recursos externos (p. 215-216).

En este punto, Jarillo pone en manifiesto la necesidad que tiene un emprendedor de conseguir la confianza de los poseedores de los recursos que necesita disponer, para abordar las oportunidades que él detecta, así como las habilidades, o gestión emprendedora, para combinar adecuadamente dichos recursos. Ese mismo año, Sexton y Similor, hablan de tres ejes o escuelas, al analizar el fenómeno de emprender desde la perspectiva de lo que se estimula o lo que provoca en un individuo determinado: La escuela personal, la social y la reticular.

- Según la escuela personal, el espíritu emprendedor aparece como resultado de aspectos como la genética y el entorno familiar o por estímulos exteriores como la educación.
- La perspectiva social, se atribuye a ciertos grupos étnicos o a ciertas circunstancias sociales, por ejemplo, circunstancias de desplazamiento, aprovechando los conocimientos que posee y aplicándolos a explotar oportunidades que descubre quien debe empezar desde cero.
- La escuela reticular explica el fenómeno de emprender “en función del coste de acceso a los recursos necesarios para explotar una oportunidad”, constituyen una manera efectiva de estimular el espíritu emprendedor (Nueno, 2005: 216-219).

Por último, en 1988 Hofer define al emprendedor como el "individuo que persigue oportunidades con el propósito prioritario de obtener un beneficio (y un crecimiento), sin preocuparse por los recursos que en aquél momento él mismo controla" (p.217).

Resulta pertinente mencionar que La *Harvard Business School* ha sido la escuela de pensamiento líder intelectual indiscutible en el campo de la iniciativa empresarial en el siglo XX (p. 220).

Como se observa, aunque inicialmente este término se aplicó principalmente a quienes emprendían proyectos de construcción, sobretodo construcciones de tipo militar o religioso; en el contexto actual, las personas que ostentan este perfil emprendedor suelen estar más involucradas a la función o actividad de tipo económico, como lo son los responsables de darle vida a la mayor parte de las pymes (pequeñas y medianas empresas) que existen en el mundo.

Por lo que hoy se aplica el término de emprendedor a las personas que tienen una sensibilidad especial para detectar oportunidades y la capacidad de movilizar recursos externos, para explorar estas oportunidades. En palabras simples, la gran mayoría de las empresas surgen porque un emprendedor descubre la oportunidad, concibe el proyecto y lo pone en práctica, ciertamente el contexto influye en las formas de emprender, “aunque el fenómeno de emprender tiene aspectos fundamentales que son ajenos al entorno en que se desarrolla, con el énfasis en la globalización de los negocios a veces caemos en una excesiva simplificación” (p. 38).

Sobre este entendido, Peter Drucker asevera que “los recursos para producir resultados deben ser asignados a las oportunidades más que a los problemas, la maximización de oportunidades es una definición precisa y con significado del trabajo del emprendedor, implica que la eficacia, es esencial en la empresa” (p. 221), es decir, se trata encontrar las cosas que hay que hacer y concentrar los recursos y esfuerzos en ese entendido, no en cómo hacer las cosas.

No obstante, en la clasificación más extensa, las oportunidades que ofrecen los segmentos del mercado pueden enfocarse a tres niveles diferentes: Crear productos y servicios innovadores para mercados ya existentes, crear y consolidar oportunidades en mercados emergentes y desarrollar oportunidades en mercados imaginados. En este contexto, el emprendedor es una mezcla de acción y reflexión, cuyo trabajo implica sacrificios y concentrar esfuerzos y energías a un objetivo específico, por lo que necesita de una vocación sólida, formación y tiempo, además de una serie de cualidades personales o profesionales que sirvan en el cálculo y solución de posibles riesgos (Maqueda, Olamendi y Parra, 2003: 15).

Se puede sintetizar su concepción en la persona que funda una empresa, inicia una actividad, a menudo con más ilusión y motivación que recursos materiales, no obstante los conocimientos académicos ni la habilidad son tan determinantes para el éxito o el fracaso de un emprendedor,

como lo son las características personales pues, uno de los más grandes retos que enfrenta es la constante toma de decisiones realmente determinantes, desde las bases del proyecto como la estrategia de una nueva empresa, imprescindible para su funcionamiento al incorporar la visión, es decir a dónde se dirige la empresa, cuál es su norte (p.16).

De acuerdo a la teoría del triángulo invertido propuesta por Andy Freire, todo proceso emprendedor combina tres componentes:

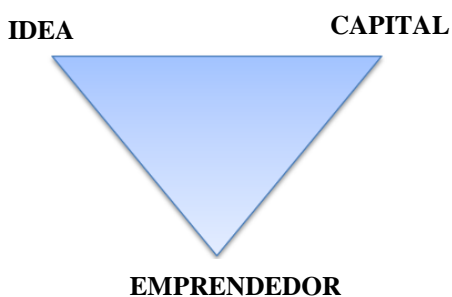


Figura 3.1. Componentes del proceso emprendedor. Elaborada a partir de "Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad". Freire, A. (2005).

El punto de apoyo es el emprendedor, quien necesita dos componentes adicionales para llegar: la idea de negocio con viabilidad de mercado, y el capital. Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a la falla de una de estas tres variables, o la combinación entre ellas (Freire, 2005).

De la firmeza del emprendedor depende, en gran medida, que el modelo no se derrumbe; el emprendedor "exitoso" siempre logra el capital o el gran proyecto. Por eso el problema trascendental no es el capital ni la idea, porque emprender va más allá de una mera actitud mercantil o un conjunto de conceptos (Freire, 2005).

A su vez, la teoría de Allan Gibb, propone en 1988 un modelo donde expone, de forma concisa, las etapas previas y necesarias que un emprendedor debe cumplir para crear una empresa:

Modelo de Gibb.

Etapas en la creación de empresas	
Etapa 1	Adquisición de la motivación y la idea de negocio.
Etapa 2	Validación de la idea.
Etapa 3	Definición de la escala de operación e identificación de los recursos necesarios.
Etapa 4	Negociación del ingreso al mercado.
Etapa 5	Nacimiento o creación.
Etapa 6	Supervivencia.

Figura 3.2. Etapas en la creación de una empresa. Fuente: “Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales”. Hernán González Campo y Gálvez Albarracín. (2008).

Si bien es cierto que no existe un perfil único, de acuerdo a Maqueda, et al., una persona emprendedora posee características principales que se pueden enlistar como capacidades:

- Capacidad de decisión y motivación. El empresario es una persona decidida, que persigue sus objetivos por encima de todo, que no duda en asumir la responsabilidad de las decisiones, aprovecha las oportunidades y sobre todo el tiempo.
- Capacidad de innovación. Ser creativo, innovar los productos existentes, encontrar soluciones originales a problemas empresariales, poner en marcha una idea inédita y además, desarrollan productos novedosos.
- Capacidad de aguante y tenacidad. En palabras simples, consiste en ser perseverante.
- Capacidad de organización. El empresario debe ser metódico y contar siempre con una planificación de las actividades, donde las piezas principales son la satisfacción de la clientela, negociación con los bancos, relaciones con los proveedores, campañas de promoción y marketing, contratación y formación personal, la política salarial, en fin.

- Capacidad de liderazgo. Implica saber cómo expresar claramente ideas y conceptos. Liderazgo ante el resto de los trabajadores y ante los clientes o proveedores con ideas claras, resumido a demostrar una imagen de competencia profesional.
- Capacidad de asimilación y flexibilidad mental. Asimilar rápidamente la información que recibe del mercado y capaz de reaccionar ante cualquier imprevisto con audacia y calma, básicamente, asimilar los cambios.
- Capacidad negociadora. Hace referencia a ese ferviente propósito de buscar soluciones.
- Capacidad alegre. En resumen, afrontar cada adversidad o imprevisto desde un punto de vista optimista.
- Capacidad profesional. Capaz de reconocer sus debilidades profesionales y cubrirlas con personal cualificado.
- Capacidad ética. Integridad, no generar ningún tipo de compromiso con lo que no es capaz de cumplir, y siguiendo las normas actuales, también implica ofrecer productos social o medioambientalmente favorables (2003).

Es posible sintetizar estas capacidades en lo que se consideran las características generales del emprendedor de hoy: son empresarios innovadores con soluciones originales y permanentes, adaptadas a la evolución del mercado, son flexibles, constantes por una fuerte de motivación, líderes y buenos comunicadores.

Siguiendo con la mención de características en la búsqueda por unificar este concepto, David McClelland define al emprendedor como “alguien que ejercita algún control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume a fin de vender (o cambiar) este exceso para conseguir un ingreso individual (o doméstico)” (Nuño, 2005: 216).

A su vez, menciona que las características del emprendedor son, por una parte, un tipo especial de comportamiento, y por otra, un interés por ocuparse en actividades que implican emprender por su prestigio y por su riesgo. Entre las peculiaridades del comportamiento emprendedor apunta las siguientes:

Capacidad de tomar riesgos sobre la base de disponer de habilidades para enfrentarse a ellos y no la suerte

- Actividad instrumental enérgico y/o innovadora
- Responsabilidad individual
- Conocimiento de los resultados de las decisiones tomadas
- El dinero como medida de los resultados
- Anticipación de posibilidades futuras
- Habilidades organizativas (p. 216).

Podría parecer que en un modo simple los emprendedores son individuos que identifican las necesidades del mercado y crean nuevas empresas para satisfacerlas, gustan de asumir riesgos y son motores del cambio, innovación y progreso de la vida económica; o visto de un modo más emotivo, ser emprendedor es ser “una persona que persigue de forma implacable una oportunidad para crear valor, ya sea por medio de una empresa nueva o una existente, mientras asume tanto el riesgo como la recompensa por sus esfuerzos” (Longenecker, Petty, Palich y Hoy 2012: 5-6).

Ambas perspectivas, y básicamente todas las expuestas hasta ahora, hacen referencia a quienes conciben los recursos de forma diferente, identifican una oportunidad creadora de valor, y claro, aprovechan esa oportunidad; básicamente explotar esas oportunidades es lo que separa a los emprendedores del resto de las personas.

Dentro de la fragmentación de emprendedores, un estudio hace referencia a la segmentación demográfica que predomina en este tema, respondiendo una pregunta práctica, ¿Cuál es la edad idónea para ser emprendedor? Y a pesar de que el factor dominante no reside en una cuestión de edad, sino de conocimiento y experiencia, esta misma fuente argumenta que:

La investigación realizada por Paul Reynolds muestra que el grupo de emprendedores del grupo de edad de 25 a 35 años, fue responsable del grupo más alto de iniciativas de negocio [...] se trata de un equilibrio entre la confianza que suele caracterizar a la juventud y la sabiduría, basada en la experiencia (Longenecker, et al., 2012: 23).

A pesar de que los resultados de dicho estudio hacen referencia a los miembros del grupo demográfico llamado Generación X, “un número histórico de personas nacidas en el fin del milenio (Milenarios), también conocidos como Generación Y, que están ingresando a las escuelas de negocios, no están interesados en las carreras tradicionales” (p. 24), un número considerable de sus miembros formulan planes de negocio, son casi 80 millones y constituyen la generación más numerosa, educada y diversa (en la historia estadounidense). Por lo que, como emprendedores así se les ha descrito:

- No temen a la tecnología.
- Son idealistas, optimistas, y esto a su vez, influye sus percepciones acerca de los negocios.
- Son mucho más colaborativos que sus predecesores.
- Con frecuencia incluyen elementos comunitarios en sus negocios.
- Son impacientes, idean algo a grandes rasgos y después lo adaptan y ponen a prueba.
- Están comprometidos con hacer del mundo un lugar mejor.

- Pueden abrir negocios desde sus dormitorios mientras en sus aulas de clase están cursando materias sobre espíritu emprendedor. (p.24).

Esta generación en particular, debido al entorno y características con las que se les ha descrito, avalan la declaración de Fernando Lelo de Larrea, siendo el 2016 el año para emprender a nivel nacional y sobre todo internacional, y teniendo a su favor las perspectivas a las que Sexton y Similor, refieren como tres ejes del fenómeno de emprender: la escuela personal, la social y la reticular, temas ya detallados con anterioridad.

Resulta pertinente mencionar que datos recopilados por IBOPE AGB México, “revelan que el 35 por ciento de la población mexicana pertenece a la Generación Y, llamada también Generación del Milenio o Generación Internet.” (Revista Merca2.0, 2011: párr. 1).

A pesar de las similitudes en la concepción de este término, es evidente que los emprendedores presentan grandes diferencias entre sí, empero, algunas cualidades son constantes, una de éstas y quizá la más importante es el fuerte compromiso o la pasión por el negocio, lo que hace que quienes ostentan cubrir este perfil, enfrentan con tenacidad y voluntad cada etapa en el proceso de emprendimiento, por lo que se entiende que diferentes autores compartan la idea del éxito en emprendedores como consecuencia totalmente dependiente de sus propios esfuerzos tendientes a correr riesgos.

Dough Hall, fundador y CEO de Eureka Ranch, manifiesta que la clave es tener el coraje y la inspiración para emprender alguna nueva iniciativa de negocios, la llama *Mentalidad de Maverick*, básicamente es estar dispuesto a tomar el camino “más riesgoso, pedregoso y menos transitado, porque se sabe que es el correcto [...] El sueño de un emprendedor no puede volverse realidad hasta que él/ella encuentre el coraje para dar el primer paso, aunque éste sea muy pequeño” (Longenecker, et al., 2012, p.25).

Con lo que se resume la investigación sobre las características de emprendedor, asignando seis calificativos a los emprendedores que exhiben las actitudes y conductas deseables:

1. Compromiso y determinación. Personas tenaces, determinadas y persistentes en la solución de problemas.
2. Liderazgo. Con iniciativa propia y desarrolladores de equipos.
3. Obsesión por las oportunidades. Conscientes de las necesidades del mercado y de los clientes.
4. Tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbre. Asumen riesgos, minimizan el riesgo y toleran bien a la incertidumbre.
5. Creatividad, confianza en sí mismos y adaptabilidad. Mente abierta, no se conforman con el estatus quo y aprenden con rapidez.
6. Motivación para destacar. Están orientados hacia las metas y son conscientes de sus fortalezas y debilidades. (p.25).

3.1.1 Cultura emprendedora.

Hasta ahora se ha expuesto la evolución conceptual del emprendedor; inicialmente esta noción se utilizó para referirse a exploradores que viajaban al nuevo mundo en búsqueda de un mejor estilo de vida, posteriormente se denominó a quienes principiaban proyectos de construcción de tipo militar o religioso y actualmente se designa a hombres y mujeres que se encuentren en el proceso de creación de una micro, pequeña o mediana empresa a partir de una idea o proyecto de negocio. En esta última instancia, un número considerable de proyectos emprendedores, o por lo menos aquellos que son capaces de generar iniciativas con verdadero potencial de desarrollo, surgen como resultado de un programa emprendedor o de una metodología reconocida por el consejo directivo.

Para iniciar con la exposición de este tema, resulta pertinente especificar que un programa emprendedor es un modelo o esquema de trabajo dirigido a “detectar oportunidades, ideas y proyectos para la creación, consolidación y expansión de las habilidades empresariales” (Lerma Kirchner, 2007: 368).

Además, un programa emprendedor se sustenta en una metodología y consiste en implementar, integrar y llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en las áreas de negocios, con el fin de que, en conjunto con habilidades y creatividad, sea factible generar soluciones innovadoras con posibilidad de éxito en materia empresarial, siendo el cimiento para la creación de nuevas organizaciones.

Para tener una visión más precisa de esto, se toma de referencia la ejemplificación de un programa empresarial de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México:

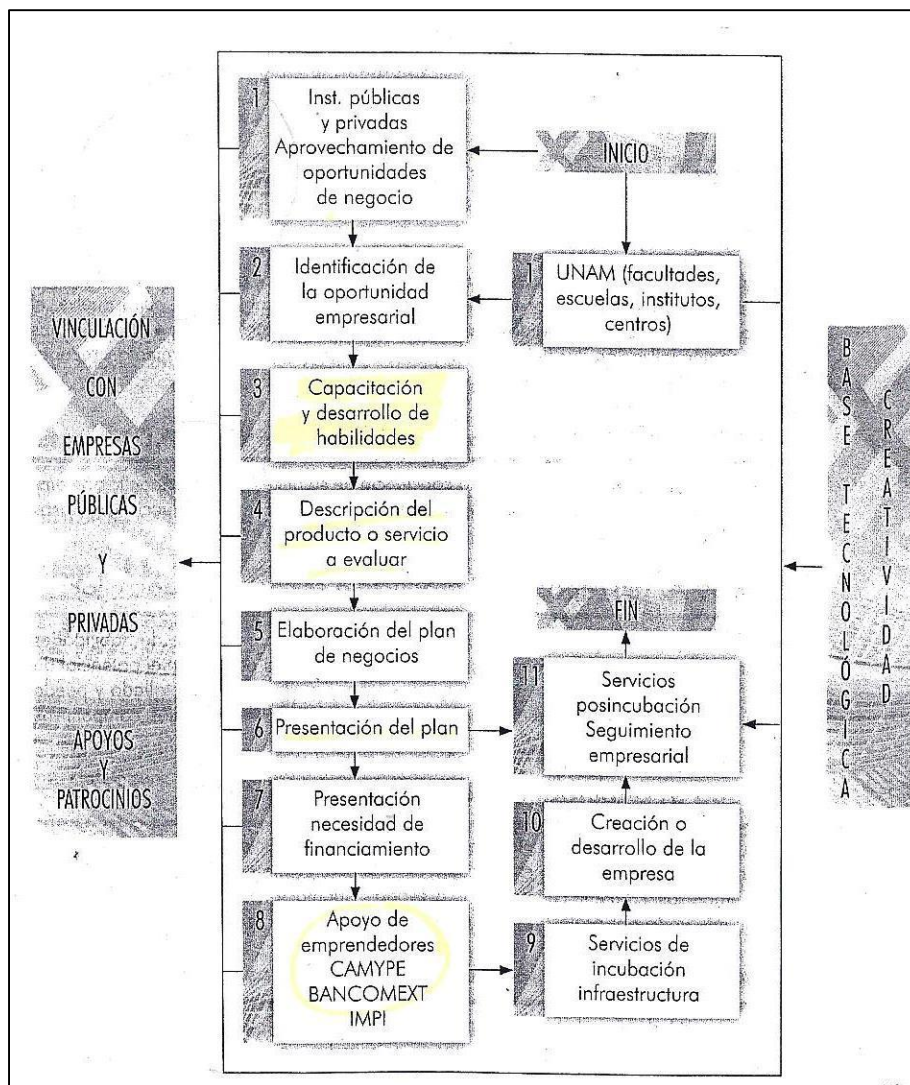


Figura 3.3. Modelo del programa emprendedor. Fuente: "Liderazgo emprendedor". Lerma Kirchner, A. (2007).

Como se observa en la figura 3.3, las dos primeras etapas del programa emprendedor dependen de la creatividad del usuario para la detección y aprovechamiento de ideas y oportunidades, en realidad el aspecto prioritario por el que se analiza a un proyecto es por la idea, en función a la problemática que busca responder, seguido de factores como el establecimiento del mercado al que está dirigido, ventajas o valores, justificación sectorial, estrategias de comercialización, flujos de efectivo, diferentes tasas de arrendamiento y la contemplación de recuperación por periodos (p. 369-370).

En la etapa 3, el emprendedor toma conciencia de su necesidad de capacitación empresarial, así como el desarrollo de habilidades en áreas como producción, recursos humanos, marketing, finanzas o sistemas de información; en general se afirma que busca de las habilidades gerenciales para que en la etapa 4 sea capaz de conocer a la perfección el potencial de su idea, producto, servicio o proyecto, para así definirlo detalladamente facilitando la elaboración y presentación del plan de negocios. Consecuentemente si esta etapa se cumple exitosamente, se posibilitan las siguientes. (p. 370).

Se entiende que tanto en la etapa 3, 6 y sobre todo la etapa 7 del programa emprendedor visible en la figura 3.3 (página 61), las habilidades de comunicación juegan un papel significativo para la presentación, descripción y venta de un proyecto a fin de ser capaces de dirigir una empresa y, sobre todo, obtener el financiamiento de los diversos mecanismos de apoyo que se ofrecen en el país, tanto en instituciones públicas como privadas. De las que destacan la Secretaría de Economía (Fondo Pyme), FONAES (Fondo Nacional de Empresas Sociales), Banca de primer piso (Santander, Bancomer, Banamex, entre otras) y la banca de segundo piso o de desarrollo (Bancomext, Nafin, etcétera). (p. 371)

3.2 Definición de comunicación

Expresiones como “Todo es comunicación” y/o “la comunicación es inherente al hombre” avalan la imprescindible necesidad de estudiar el fenómeno comunicacional, con el raciocinio de considerar la forma en que se estructuran, producen y reciben los diferentes tipos de mensajes. Los términos *Comunicar* y *Comunicación* aparecen por primera vez en la lengua francesa en la segunda mitad del siglo XIV. En su sentido más básico, suponen una acción comunitaria de participar o poner en relación, y remiten al vocablo latino “communicare” (poner en común), a su vez, en el inglés proviene de la raíz “communis”. Es decir, que el sentido inicial

del término “Comunicar” alude a la idea de “participar en”. (Schneider, Zarowsky y Llamazares 2004: 3-6).

Los primeros acercamientos a la conceptualización de este término, sostienen las bases de su estudio, omitiendo su transformación como resultado del capitalismo comercial, donde se traslada este término a un objeto; actualmente se entiende a la comunicación como un proceso de transmisión. A grandes rasgos, Aristóteles define los componentes de la comunicación como: Orador (la persona que habla), discurso (lo que pronuncia) y auditorio (quien escucha), aunque en este entendido no se define la comunicación, Aristóteles señala el propósito de ésta: ¡la persuasión! Soporte que define a la oratoria como el arte de la persuasión a través de la palabra hablada (Castro y Moreno, 2006).

Durante las décadas de 1940 y 1950 un grupo de investigadores norteamericanos, procedentes de distintas disciplinas (lingüística, antropológica, sociología, psiquiatría, matemática), ofrecen un contexto inicial al ver a la comunicación como un “proceso social, permanente, que integra múltiples e indisociables elementos: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica y el espacio interindividual: contexto, espacio físico, roles, status...” (Schneider et al. 2004: 15).

La unión de distintas disciplinas tendientes a entender las diferentes formas de comunicación, surgen bajo el supuesto “Todo comunica”, una imagen transmite, los gestos hablan por sí solos, la distancia entre determinado emisor y receptor también, la posición de sus cuerpos, incluso cuando dos personas están en silencio, se comunican... Evidentemente, es imposible no comunicar.

Grosso modo “la proxémica se encarga del estudio del espacio y su relación con la comunicación; la kinésica, del análisis de la gestualidad” y la paralingüística se ocupa de los aspectos no semánticos del lenguaje, concediendo más importancia al cómo se dice frente al qué

se dice (tono de voz, ritmo al hablar y los sonidos extralingüísticos como los suspiros), por sólo mencionar a algunas de las ciencias más inmiscuidas en el estudio de las diferentes formas de comunicación (p. 16).

3.2.1 Comunicación verbal.

En materia del estudio de la comunicación y el conjunto de disciplinas inmersas en la exhibición de los factores presentes en la transmisión de un mensaje, se procede aterrizar aspectos puntuales en los métodos y palabras que se utilizan para persuadir e influir, destacan el lenguaje propiamente dicho (paralenguaje), constituido por elementos auxiliares de la lengua verbal, como la expresión corporal, previamente expuesta y el metalenguaje, lenguaje utilizado para analizar la lengua propiamente dicha. (Thomson, 2008: 181).

Tema realmente extenso del cual sólo se mencionan tres aspectos socorridos en cuanto a comunicación persuasiva.

Existen tres clasificaciones básicas de las palabras, los eufemismos (expresiones suaves y vagas que sustituyen a otra considerada demasiado dura o directa; en el comercio y los negocios, por ejemplo, se usa la palabra inversión en lugar de pago). Su función es permitir decir lo que se desea de forma más amigable al oído. Las palabras de relleno (totalmente innecesarias: *algo así como; del estilo de; bueno, ya sabe; entiende a qué me refiero, entre otras*) debilitan el mensaje y disminuyen nuestro poder de persuasión, por lo que es necesario evitarlas. Y por último las palabras vinculantes, (suavizan el impacto de lo que se va a decir) básicamente se empieza con una información de poca importancia y luego usa una palabra vinculante para continuar con lo que realmente quiere decir (p. 181-184).

Continuando con las disciplinas que comparte la comunicación persuasiva, se exponen también las bases de la retórica, como se mencionó a inicios del presente capítulo, la finalidad de

la retórica es explicar y enseñar el arte de hablar bien (*ars bene dicendi*), el arte del discurso, es decir, el arte de convencer, sustento que respalda la aportación de Aristóteles en el tema de la comunicación. Las herramientas retóricas más básicas de la argumentación son las siguientes:

- Los *topos* un catálogo de puntos orientativos para el descubrimiento de las distintas facetas de un tema.
- El *cairós*, es decir, el grado de eficacia del discurso, la necesidad del conocimiento y tipología de su audiencia, centrado en la capacidad de adaptar el discurso a la variedad de las circunstancias.
- El *stassis*, el estado de la causa, es decir, el carácter y naturaleza del punto central del argumento (Ricarte Bescós, 1999: 75-77).

Lo más interesante del tema es que la retórica clásica crea una técnica de comunicación persuasiva que abarca todo el proceso de concepción y realización del discurso, desde el trabajo de recopilación de datos y de investigación, hasta la formulación de la eficacia publicitaria en forma de concepto creativo. Dentro de las partes retóricas de la comunicación persuasiva, Brochand y Lendrevie enfatizan:

- La *inventio*, búsqueda de los argumentos.
- La *dispositio*, organización de las ideas, argumentos y pruebas del discurso. Es decir, poner en orden todo aquello que se ha encontrado en la primera fase y consideramos interesante retener.
- La *elocutio*, elaboración del mensaje y, por tanto, la parte más difícil y más importante de la retórica. Se trata, nada menos que de encontrar la forma gramatical, persuasiva y estética del discurso.

- La *memoria*, que significa tanto la memorización en su sentido estricto como la preparación y utilización del recurso, técnicas y métodos que ayuden al orador a retener y disponer los datos necesarios para su discurso.
- La *pronuntiatio* (o *actio*) se refiere a la presentación en público del discurso, que culminaba en un ensayo general del mismo (citado en Ricarte Bescós, 1999: 78).

Evidentemente la identificación y persuasión son dos elementos esenciales para lograr alcanzar objetivos propuestos de la comunicación. “Ambos elementos (lingüísticos y psicológicos) se combinan para conseguir dotar al producto de una propuesta de compra atractiva, comprensible, memorable y, a poder ser única”. (p.49)

Los principios de la comunicación se forjan con el entendimiento de que toda comunicación humana tiene alguna fuente y una razón para ponerse en comunicación, y en su estudio se entiende que cada situación en la comunicación difiere, sin embargo existen ciertos elementos en común; como se ha expuesto, las bases del estudio de la comunicación agregaron la palabra *proceso* al considerar los acontecimientos y las relaciones como dinámicos, en un constante devenir, eternamente cambiantes y continuas. Indiscutiblemente los componentes de un proceso *interaccionan*, lo que avala que la teoría de la comunicación refleje un concepto de proceso, estableciendo que la comunicación es un proceso (Schneider et al., 2004: 9-16).

Estos componentes básicamente responden a las preguntas ¿Quién, por qué y con quién se está comunicando? Y dentro de las distintas formas de conducta en la comunicación, se distinguen las maneras en que los mensajes se producen, además, claro de lo que se trata de comunicar. He ahí la necesidad de observar el estilo, el trato a los mensajes, los canales, entre otros aspectos.

Mediante la información recabada, se concluye que la comunicación humana es un fenómeno social en cuanto posibilita la coordinación de conductas de los sujetos (individuos, instituciones, organizaciones...) en los sistemas sociales humanos; es un fenómeno cultural realizado esencialmente a través de conductas aprendidas (lenguaje, gesticulación, etc.), y se caracteriza por requerir una autoconciencia individual que permita la producción de significados, la identificación de los sujetos que participan en ella y la orientación intencional de los procesos comunicativos.

3.2.2 Comunicación no verbal.

El profesor Albert Mehrabian (el científico más citado cuando se trata de analizar el lenguaje corporal), afirma que los porcentajes de importancia de los tres principales factores en la comunicación son los siguientes: Lo que decimos: 7%, Cómo lo decimos: 38% y el Lenguaje corporal: 55%. Esto quiere decir que un 93% de la comunicación se basa en aspectos que no se relacionan con las palabras que usamos (Thomson, 2008: 128).

Con esto, se inicia la exposición de la comunicación no verbal, sin embargo, únicamente se abarcarán los temas discernientes al ámbito laboral o empresarial para precisar los fines que pretende abarcar esta tesis, pues como se mencionó anteriormente, el emprendedor juega papel de líder, directivo y persona dominante en cualquier encuentro laboral, por lo que se explicarán los puntos más relevantes de la comunicación no verbal, basados en ejemplos que interfieren únicamente en este ámbito.

Las reglas gramaticales establecen las bases de la comunicación verbal, el lenguaje tiene palabras, frases, signos de puntuación y una palabra puede tener varios significados de acuerdo al contexto. En materia de la expresión facial sucede exactamente lo mismo, cada gesto expresa tanto como una palabra, no obstante, resultan ser mensajes más sinceros del emisor, pues suelen

mostrar sentimientos, actitudes, intenciones e incluso pensamientos que no siempre son manipulados al tratarse de una reacción.

Como primer punto en este tema, se establece que los mensajes que recibimos son más visuales que verbales, pues “la información proporcionada por nuestros ojos es mucho más precisa que la suministrada por nuestros oídos” (Mínguez Vela, 1999: 15), por lo que tener presente lineamientos específicos sobre la gestión de la propia imagen, hace posible tomar el control de una conversación (informal, formal, íntima o pública), siendo en realidad, el método más utilizado por una persona para la correcta utilización del lenguaje corporal.

Reforzando este entendido, visualmente los líderes fuertes no se caracterizan por tener una desmesurada sonrisa el rostro (por lo menos no en un entorno que exige cierto grado de profesionalismo), en un puesto de liderazgo o de *management*, es importante tener presente que, generalmente una persona que sonrío menos parece tener una personalidad más fuerte, “no implica que tenga que fruncir el ceño para parecer poderosos o influyentes, simplemente basta que adopten una expresión más seria”. (Thomson, 2008: 147).

La psicofisionomía determina la existencia de elementos primarios y secundarios en el rostro, que transmiten información, “Los más importantes o primarios son: la nariz, la boca, los ojos y el mentón. Los secundarios son: las orejas (no siempre a la vista), los pómulos y las mejillas”. (Mínguez Vela, 1999: 45).

Profundizando con el contacto visual, trascendental en la comunicación y la conversación, cabe mencionar que los ojos son la parte visible del sistema nervioso, sistema que posee las interconexiones más complejas del cuerpo humano. Si una mirada dura más de lo que se puede considerar normal, transmite una señal de hostilidad al despertar cierta incomodidad en el receptor, dando así una sensación de poder al emisor. (p. 75)

Dentro de su clasificación se encuentra la mirada profesional o laboral, consiste en centrar la mirada a un hipotético triángulo situado entre los ojos y la boca del interlocutor, indicando así una interacción bastante formal. (Thomson, 2008: 78-79).

En cuanto a la posibilidad de conversación pública, inherente también a asuntos laborales, cabe mencionar que los buenos oradores siguen una regla relacionada con su comportamiento ocular: “pasean su mirada por todo el auditorio, sobre todo sobre las personas más próximas, de esta forma descubren sus estados de ánimo más rápidamente y pueden modificar su estrategia según convenga”. Los movimientos de la cabeza actúan como refuerzo jugando un papel muy importante en conexión con la comunicación verbal (Mínguez Vela, 1999: 75).

Siguiendo con los elementos primarios del rostro, se hace la distinción entre la sonrisa y la risa; en el ámbito laboral, el uso de la risa debe estar restringido a compañeros de trabajo, pues con los clientes, sin importar el grado de confianza se debe utilizar únicamente la sonrisa, en realidad todas las personas en contacto directo y continuo con los clientes, deben dominar la expresión facial y, sobre todo la sonrisa para fines de comunicación efectiva (p.51).

En el sentido más amplio, existen dos tipos de sonrisas: la sencilla y la superior.

La sonrisa sencilla se distingue básicamente por ocultar los dientes, puede ser de baja intensidad y de alta intensidad, ideal para el saludo a cualquier persona desconocida, con la que hemos tenido poco trato y que se busque establecer cierto grado de confianza. En la sonrisa superior, se ven los dientes superiores, transmite alegría, según su intensidad y a través de esta sonrisa se llega a la risa. Aunque la risa en ciertas empresas (debido a su cultura) o a departamentos (debido a sus jefes) no está bien vista. (p. 52-54).

En este punto se entiende que las primeras impresiones, se forjen durante los segundos iniciales del contacto entre dos individuos. Convencionalmente, se sigue cierto protocolo que

exige miradas, saludos, presentación y, en ocasiones, un apretón de manos, seguidas de un distanciamiento que da pauta al inicio de una conversación. La forma en que se realiza el saludo da información sobre el tipo de relación que ambos interlocutores han tenido, tienen y esperan tener en el futuro, durante este proceso “influyen en la primera impresión tres factores: la mirada, el tono de voz y el apretón de manos” (p. 71).

Para que el apretón de manos sea “técnicamente” correcto, las manos deben acoplarse hasta que las membranas que unen los dedos pulgar e índice se toquen. Durante el apretón de manos se transmite información de seis formas distintas:

1. Por el aspecto de las uñas, se sabe el nivel de autoestima e imagen personal en ese momento.
2. Por la textura y dureza de las manos tendremos información sobre su actividad laboral. (En algunas ocasiones, la ligera rugosidad de las manos comunica un cierto sentido práctico que genera una impresión favorable. La persona en cuestión no se limita a generar ideas, sino que también las lleva en práctica).
3. Por la sequedad o la humedad sabremos su grado de nerviosismo.
4. La duración, con la que se obtiene una idea sobre su grado de emotividad, por lo que se aconseja no exceder de tres segundos el tiempo de contacto entre las palmas de las manos. Un apretón más corto de lo esperado por el interlocutor transmite falta de entusiasmo y desinterés, en cambio un contacto de unos tres segundos comunica interés, entusiasmo y deseo de cooperar. Sin embargo, al prolongarlo unos segundos más, el mensaje positivo se convierte en negativo, ya que la persona empieza a sentirse coaccionada.

5. Por la presión, se transmite el grado de dominio de la persona a la que saludamos; a más presión, más dominancia. Las personas que dan la mano sin energía nos causan una mala impresión (aunque es importante tener en cuenta una serie de factores que pueden obligarles a actuar así, como enfermedades, los cuidados que exija su profesión o la edad). En general no existe una presión correcta o incorrecta. Todo depende de la impresión que queremos causar, por ejemplo, cuando acudimos a una entrevista de trabajo, no conviene apretar en exceso la mano de nuestro jefe potencial, ya que le transmitiremos un mensaje implícito de amenaza y falta de colaboración en trabajo en equipo (a más presión, más deseos de dominio).
6. Por el estilo, con lo que se permite conocer si el interlocutor adopta una actitud colaboradora, sumisa o dominante. Si la palma de la mano queda hacia abajo, la actitud es dominante. Si por el contrario, nos muestra la palma de la mano, su actitud es sumisa. Si las dos palmas se encuentran en posición vertical, la actitud es de colaboración e igualdad. (p.56-59).

Si la postura al sentarse, mantiene una forma relativamente recta “con la espalda erguida, favorece un aspecto de autoridad. Permanecer firme sobre los pies otorga una apariencia de sereno control y de poder. La cabeza erguida y la mirada al frente, muestran claramente la influencia que usted ejerce” (Thomson, 2008: 147).

La postura es la clave no verbal más fácil de interpretar, se afirma que cuando dos personas comparten un mismo punto de vista, sus posturas fundamentales también son compartidas, es lo que se denomina “posturas eco”. En un sentido más específico, dentro de la postura corporal se encuentran: la cabeza en su conjunto, el tronco y las extremidades superiores e inferiores.

Además de considerar los gestos agrupados y la congruencia entre lo que se dice y lo que expresa el lenguaje corporal. (Mínguez Vela, 1999: 78).

Empero, resulta pertinente mencionar que las posturas difieren de acuerdo al individuo, es decir, la forma de controlar el cuerpo distingue a cada persona (así se encuentren sentados, caminando o permanezca de pie), sucede lo mismo con la voz que es característica personal e intransferible de cada individuo, son tan personales como la firma y suelen ser reflejo fidedigno del carácter.

Sobre esto, se entiende que la postura de una persona hable de su vida. La posición de los hombros es fundamental en este sentido, de hecho, “los problemas psicológicos de las personas se incrustan en su estructura corporal. Es también una expresión de la actitud, de los sentimientos que un individuo alberga sobre las personas que lo rodean”. De hecho, investigaciones realizadas al respecto nos indican que solemos adoptar una serie de posturas distintas según el papel desempeñado como emisor y como receptor, siendo la clasificación más amplia (p. 79).

A pesar de que la cara puede controlarse en situaciones de engaño porque está más cerca del cerebro, el resto del cuerpo no funciona de la misma manera, por lo que se asegura, no es posible fingir un movimiento. Andrés Mínguez Vela en el libro “La otra comunicación” propone cinco consejos para la postura perfecta:

1. Póngase recto con los brazos colgados a los lados o detrás cogiendo con su mano izquierda su muñeca derecha (al contrario, para los zurdos).
2. Relaje los músculos.
3. Meta la rabadilla para reforzar la columna.
4. Baje los hombros, pero manténgalos en ángulo recto con el suelo, sin echarlos hacia delante ni tirarlos tensamente hacia atrás.

5. Levante la caja torácica empujando el cuerpo hacia arriba, manteniendo el mentón paralelo al suelo (p.80).

A grandes rasgos, la postura corporal es la disposición del cuerpo o sus partes en relación con un sistema de referencia, es decir, es la orientación del ángulo del cuerpo y de cómo está dirigido a los demás.

Además, los gestos se pueden clasificar en cuatro tipos: gesto emblemático (señales emitidas intencionalmente), gesto ilustrativo (producido durante la comunicación verbal), gestos que expresan estados emotivos (similares a los anteriores, pero tienden a confundir) y gestos de adaptación (utilizados para manejar emociones que no queremos expresar). Como se ha mencionado, la expresión facial es el medio más rico e importante para expresar emociones y estados de ánimo, en este, la mirada forma parte trascendental, aunque sea estudiada aisladamente (Thomson, 2008: 142-153).

Para concluir con este apartado, es importante tener en cuenta que la postura correcta libera a los músculos de tensión innecesaria, permitiendo que cada movimiento de la expresión corporal sea más suave, flexible y mejor coordinado, esto transmite confianza y credibilidad. Las acciones naturales son asociadas “con las tres D, de decidido, dominante y directo. Todo lo cual crea una impresión de seguridad y de sinceridad”, y dar una primera impresión (positiva, negativa, o neutra) es cuestión de pocos minutos (Mínguez Vela, 1999: 81).

3.2.3 Niveles de comunicación.

Ahora bien, en el estudio de la comunicación se desarrolla la clasificación de las formas de comunicación como objeto de estudio. Se ha mencionado que cuando hablamos de comunicación humana nos movemos en el territorio de la interacción simbólica que consiste en la manipulación

y producción de sentidos a través de diversas clases de signos y sistemas de signos (Aguado, 2004: 142).

Demarcado por los tres ejes que se exhiben a continuación en la figura 3.4:

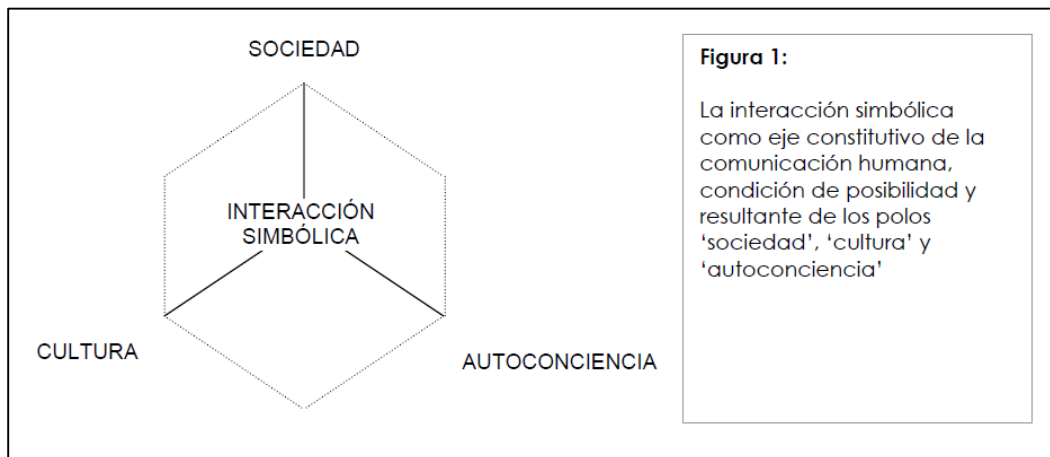


Figura 3.4. Interacción simbólica. Fuente: “Introducción a las teorías de la comunicación y la información”. Aguado, J. (2004).

“Precisamente, en el sentido de interacción simbólica ubicada en los límites de la autoconciencia social y cultural puede afirmarse que la comunicación humana es un modo de compartir contenidos de conciencia” (p.143).

De este tema, se destacan los puntos más básicos de la comunicación humana en cuanto a la tradición sociológica: A partir de la persona individual (sede de la autoconciencia, la libre voluntad y la intencionalidad), podemos comprender procesos como la comunicación (producción y reproducción de sentido) que surge en un contexto social y cultural, siendo la relación complementaria entre los miembros que conforman una comunidad (144).

Además, la comunicación humana tiene, además una doble dimensión, expresada como referencial y social. La dimensión referencial hace alusión a la “capacidad del acto comunicativo de orientarse hacia un contenido, de referirse a algo, ser acerca de algo” (Aguado, 2004: 144).

Básicamente esta dimensión establece que la comunicación produce significado y conocimiento, por lo que se entiende que haga referencia al uso cognitivo del lenguaje. Mientras

que la dimensión social se denominó “uso comunicativo del lenguaje” por ser la cualidad del acto comunicativo de constituir un proceso social mediante el cual dos sujetos interactúan; en este sentido la comunicación produce sociedad, individuos y, por consecuencia, produce un acuerdo intersubjetivo sobre el mundo social.

Ambas dimensiones, referencial y social, están presentes simultáneamente siempre que exista un acto comunicativo, “interactúan entre sí y se codeterminan la una a la otra. Ésa es la razón por la cual somos capaces de leer entre líneas, de desentrañar significados sobreentendidos u ocultos o de realizar presuposiciones” (p.144).

Cabe mencionar que Aguado (2004) también enfatiza en discernir los conceptos de verdad/mentira, certeza/duda, opinión, error, entre otros, como parte de la dimensión referencial de la comunicación, al hacer referencia a estados de conocimiento, es decir, a diversos estados de correlación entre el referente y lo referido.

Ciertamente la comunicación humana surge de procesos que involucran a la mente individual por su intencionalidad, voluntad, sentido, significado, razón, emoción... Y a lo social: el otro, el grupo, el universo, la semiosfera... a un punto de dependencia tan grande, que resulta imposible disociarlos. Incluso el modelo clásico de la comunicación aplica una serie de criterios compartidos desde la psicología social y la sociología para clasificar las formas de los procesos comunicativos y desglosarlos en factores situacionales (p. 144). Como se observa en la siguiente figura 3.5:

COMUNICACIÓN	Nº de comunicadores	Distancia física	Canales sensoriales implicados	Feed-back
INTERPERSONAL	Dos o más personas	Físicamente próximas	Todos los canales naturales	Inmediato
INTRAPERSONAL	Una persona	Inexistente	=	=
MASIVA	Elevado	Gran distancia física	Mínimo de canales sensoriales	Lento e indirecto
PÚBLICA (se distingue en los fines de los mensajes y en la naturaleza no mediada)	=	Proximidad física relativa	Predominio de canales sensoriales audiovisuales	=
EN PEQUEÑOS GRUPOS	Grupos reducidos de personas	Físicamente próxima pero mediada	Varios canales	Inmediato e indirecto

Figura 3.5. Tipología según J. Miller. Fuente: "Introducción a las teorías de la comunicación y la información". Aguado, J. (2004: 145).

Por su parte, Reed Blake y Edwin Haroldsen establecen una tipología que define a la comunicación intrapersonal como el proceso donde emisor y receptor son la misma persona. En cambio, la comunicación interpersonal surge entre dos o más personas de forma directa, sin mediación tecnológica.

Por otro lado, la comunicación de medio, al igual que la comunicación interpersonal, se caracteriza por involucrar a un número restringido de participantes, a través de medios tecnológicos. Así como la comunicación organizacional, como su nombre lo indica se lleva a cabo dentro de una organización, atribuyendo la distribución jerárquica de los participantes y su caracterización funcional dentro de la organización (p.145).

A diferencia de las anteriores, la comunicación masiva se desarrolla con audiencias grandes, heterogéneas y anónimas, por su naturaleza surge en un acto público, con medios técnicos, de forma dispersa y con mensajes públicos hacia múltiples destinos. Mientras que, por la magnitud de sus alcances, la comunicación masiva se presta a la creación de la última tipología, el rumor, que, si bien no delimita participantes ni canales, engloba a todo tipo de información de fuente desconocida que surge en situaciones de ambigüedad (Aguado, 2004).

No obstante, dos autores más, desarrollan otro tipo de clasificación con base a diversos factores situacionales:

Autor:	DEUTSCHMANN	DENIS MCQUAIL
TIPOLOGÍA	1. Comunicación privada cara a cara	1. Comunicación intrapersonal
	2. Comunicación privada con medios técnicos	2. Comunicación interpersonal
	Comunicación pública cara a cara	3. Comunicación intergrupal
	3. Comunicación pública con medios técnicos y audiencia reunida	4. Comunicación intragrupal
CRITERIOS	4. Comunicación pública con medios técnicos y audiencia dispersa	5. Comunicación institucional u organizacional
	Publicidad/privacidad.	6. Comunicación global
	Restricción de participantes. Presencia de medios técnicos. Grado de dispersión de los participantes.	Frecuencia del número de casos.
		Número de personas implicadas.
		Contexto de producción del proceso comunicativo.

Tabla 3.1. Tipologías psicosociales Deutschman y McQuail. Elaboración propia basada en "Introducción a las teorías de la comunicación y la información". Aguado, J. (2004).

En estas clasificaciones, expuestas en la tabla 3.1, se introducen factores innovadores a partir de la aparición de las nuevas tecnologías de la comunicación:

- Distribución generalizada de la comunicación (conectividad global)
- Accesibilidad
- Mezcla de los caracteres definidores de los sujetos participantes en la comunicación (individuos, grupos, instituciones...)
- Generalización de la mediación tecnológica.
- Privilegio de los sentidos visuales y auditivos
- Predominio de la imagen (p. 146).

Las tipologías previamente expuestas, comparten tres criterios situacionales; el número de participantes y su distribución e interacción; la mediación tecnológica implicada y el tipo de funcionalidad atribuido al proceso comunicativo.

A su vez generan tres grandes agrupaciones de formas comunicativas:

1. Formas privadas, que tradicionalmente son objeto de estudio de la psicología, se caracterizan por la informalidad, diversidad, reducción en el número de participantes (interpersonal o grupal), y hacer posible su medición tecnológica.
2. Formas sociales, son objeto de estudio de la psicología social y la sociología, se distinguen por un mayor número de participantes, mayor grado de formalidad, orientación funcional específica en un contexto social determinado (intergrupala, institucional, pública) y por una mediación tecnológica relativa.
3. Formas masivas, determinadas por el número masivo de participantes, una evidente unidireccionalidad, ausencia de feedback, absoluta dependencia de la mediación tecnológica, elevada formalización, anonimato de los interlocutores, entre muchos otros aspectos. (p.147)

Si bien estas clasificaciones ofrecen una gran similitud entre cada modelo, es necesario mencionar la distinción principal de cada tipología para una exposición más específica. En términos generales el concepto de comunicación intrapersonal hace referencia a la interiorización personal, ese *diálogo con nosotros mismos*. Por otro lado, a la comunicación interpersonal se le denomina la forma de comunicación social más extendida y más relevante; de hecho, las demás formas de comunicación se consideran simples extensiones de ésta (p.147).

Como se ha expuesto, a la comunicación interpersonal se le asocia con el proceso comunicacional cara a cara, siendo el resultado de la interacción entre dos o un grupo reducido

de individuos, aunque por el impacto de la actual era de la información, también llega a incluir comunicaciones mediadas tecnológicamente (conversación telefónica, correo electrónico, chat, entre otras). Simultáneamente, implica una amplia variedad de formas sociales, desde las más informales, espontáneas y naturales, hasta las más formalizadas.

Además, al ser así denominada, constituyente esencial de los procesos de socialización, permite características como simetría (donde todos los participantes poseen las mismas posibilidades de intervención y competencias comunicativas equivalentes), simultaneidad de los procesos interpretativos (resultado de una presencia relativamente inmediata), *feedback*. (pues tratándose de una actitud natural dialógica, inevitablemente existe una constante retroalimentación entre los implicados, y a su vez los participantes identifican y contribuyen a la definición o redefinición de la situación comunicativa en que se encuentran), contexto (determinante tanto en el sentido físico como en el sentido semántico y cultural), y la delimitación y coordinación de roles (como resultado de esta interacción directa) (p.148).

En este sentido, la comunicación interpersonal posibilita la negociación (forma social de esta tipología que compete a un emprendedor), definida como el “tipo de comunicación cara a cara dirigida a una confrontación y articulación de intereses, con el objeto último de llegar a un acuerdo y de obtener de la contraparte unas garantías necesarias y suficientes de la aplicación de dichos acuerdos” (p.149).

Naturalmente implica estrategias persuasivas, de ocultación, de anticipación y emocionales, así como un dominio de la situación comunicativa en todos sus aspectos (vestimenta, gestos, ambiente, reacciones, aspecto físico, uso de objetos como signos de identidad, etcétera), por lo que toda señal visual tiene un alto impacto en este proceso, es decir, la comunicación no verbal.

Enfatizando los conceptos relacionados con el emprendedor, es preciso tener en cuenta que la comunicación interpersonal tiene lugar no sólo entre individuos, sino en grupos de individuos, lo que permite aseverar la influencia del grupo en la conducta del individuo.

Siguiendo con este tema, Lewin plantea la configuración de la personalidad individual como resultado de su entorno inmediato, conceptualizando a este último, como una estructura de relaciones que media la percepción del mundo social, a través de una serie de fuerzas de atracción o rechazo. Bajo este supuesto, para Lewin, es más factible plantear cambios en decisiones de grupo que en decisiones individuales (citado en Aguado, 2004:148).

El siguiente nivel concierne directamente con los fines de la presente investigación al ser el medio directo en el que se desenvuelve un emprendedor, la comunicación organizacional, ésta “estudia el papel que juegan los procesos de comunicación en las organizaciones (característicamente de tipo económico, como las empresas), en tanto cuanto se constituyen en actores sociales, con unos determinados intereses y una determinada proyección de imagen” (p.153).

En este entendido, todo proceso de comunicación entre los miembros de la organización, entre ésta y otros actores sociales, dispone de tres aspectos característicos:

- La cultura organizacional. Elementos presentes en la dinámica de una organización que constituyen su identidad o espíritu y connotan la ‘forma’ o ‘estilo’ de ejecución, desde el conjunto de hábitos, patrones de conducta, dinámica hasta los procesos y estrategias.
- La identidad organizacional. Percepción que una organización y sus colaboradores poseen de la misma, de su corazón ideológico (misión, visión, valores) y rasgos; consta de un componente racional/estratégico, planificado basada en su posición en el

mercado y objetivos de desarrollo e implantación, y un componente emocional/espontáneo, derivado por la internalización de los empleados/miembros.

- La imagen organizacional. En palabras simples es la apreciación que los actores sociales y el entorno poseen de la organización, la percepción externa resultado de su proyección (p.153-154).

El eje central de la comunicación estratégica en las organizaciones, se establece por el vínculo entre identidad e imagen organizacional, abarcando (en materia mercadológica) a la comunicación publicitaria, comunicación de crisis e integral, la marca, etcétera. En tanto, el estudio de la comunicación organizacional se distingue tradicionalmente entre:

- La comunicación interna: Como su nombre sugiere, engloba los procesos de comunicación entre las instancias que constituyen la organización y que contribuyen a su buen funcionamiento (capacidad de cambio, respuesta a imprevistos, retroalimentación interna, motivación, identidad organizacional, entre otros).
- La comunicación externa: Son aquellos procesos comunicológicos al nivel social en los que participa la organización, contribuyen a optimizar relaciones con otras organizaciones, construir y difundir la identidad de la organización como sujeto social (p.154).

El último nivel, y con el cual se procede a concluir este tema, es la comunicación de masas, esta forma comunicativa característica del siglo XX y marcada por la colectividad con una excesiva connotación política e ideológica, hacia el sentido de ‘numeroso’, ‘común’ y ‘socialmente significativo’.

3.2.4 Ámbitos de la comunicación.

En cuanto al sistema de la empresa, se observan tres grandes ámbitos que, si bien poseen características distintivas por condiciones específicas en relación con la naturaleza comunicacional de cada uno (facilitando así su clasificación), se encuentran entrelazados como resultado del descubrimiento fenomenológico, estos ámbitos son Institucional, Organizacional y Mercadológico (Solá Segales, 2006: 24).

De acuerdo a Solá, las diferencias que plantean estos tres ámbitos en cuanto a los criterios básicos para la estrategia de comunicación, resulta ser su caracterización más concreta:

- a) Tipología de los actores
- b) Sistemas recíprocos de intereses entre los diferentes actores (motivaciones, expectativas y objetivos variables) y
- c) Estrategias, contenidos y modos de comunicación apropiados para cada grupo y subgrupo de dichos actores (p. 24).

Para que se cumpla un proceso real de comunicación en constante feedback, es necesario entender al receptor como un receptor-actor-emisor, no como un ser pasivo, de hecho, la psicología conductista manifiesta al hombre como un ser puramente reactivo, siendo las bases de la publicidad, a su vez, la semiótica en sus inicios considera el ser como interpretante. Es importante discernir las actitudes que mueven al receptor humano, e indiscutiblemente se vinculan a determinados objetivos, motivaciones y expectativas, tanto los correspondientes a los intereses propios de los individuos como a los de la empresa (p. 25).

En este punto es importante aclarar que la lógica institucional o corporativa se interesa por determinados actores que se relacionan con los planes estratégicos, “la lógica organizacional se interesa por todo cuanto atañe a los empleados, la organización, la cultura corporativa, la

integración, los procesos, la descentralización, los planes de carreras, etcétera” y la lógica mercadológica se interesa por el negocio desde su propia perspectiva de mercado y de los actores que en él se mueven en reciprocidad (real y potencial) con la empresa (p. 25).

Esto no es únicamente segmentación, tal como se entiende en mercadotecnia donde se aíslan los públicos en función de un punto central (pues acatando la concepción sistémica que rige el estudio del proceso comunicativo), se piensa en red y en relación continua. Por ejemplo, el responsable de mercadeo es también un elemento de la estructura organizacional, el empleado no se limita al engranaje interno de la empresa, su acción y su conducta tienen efectos incluso fuera de ella, así como las decisiones que toma el equipo de alta dirección no sólo afectan a la organización y a las políticas de mercadeo de la empresa.

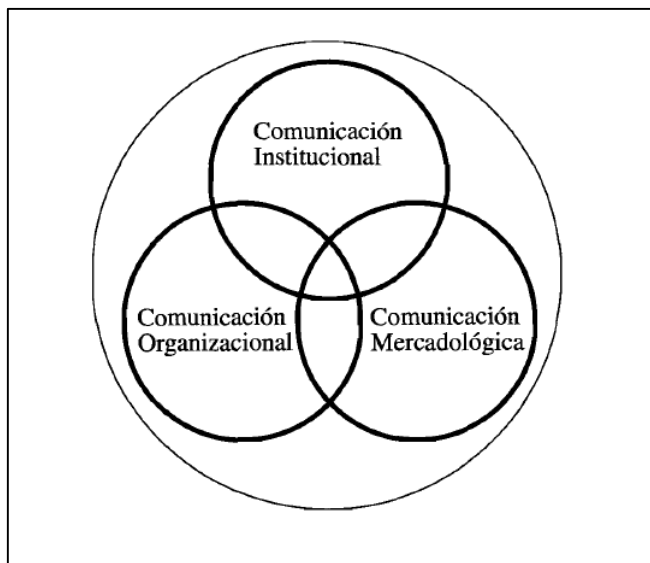


Figura 3.6. Esfera empresarial. Fuente: “Comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio”. Solá Segales. (2006).

En la figura 3.6 se representa a la empresa como un todo, sus partes esenciales de “la gestión de la comunicación-acción están representadas por los tres círculos. Las direcciones que toman

las comunicaciones en todos los sentidos representan la dinámica permanente de las múltiples acciones, interacciones, reacciones, y retroacciones” (p. 26).

Lo que respalda que el pensamiento en red evidencia la estructuración total, y simultáneamente la de sus partes, con sus conjuntos y subconjuntos, permitiendo reconstruir la realidad de una empresa en función de la clase de problemas que se requiera abordar. Es decir, se establecen “conjuntos cualitativos de actores relacionados con criterios funcionales de procesos, vinculados a intereses, objetivos y expectativas” (p. 26).

Este es un método fundamental (aunque ciertamente no el único) para diseñar cualquier Plan Estratégico de Comunicación.

Además, los ámbitos generales, designados por su naturaleza: Institucional, Organizacional y Mercadológico abarcan la totalidad de clases de comunicación, de modo que cualquier acción o análisis de interacciones, comunicaciones y relaciones existentes dentro de la empresa, puede ser ubicado en alguno de estos tres ámbitos. De esto se deriva la combinación de la cultura de servicio, el espíritu institucional y los principios éticos como consecuencia importante en este paso de una cultura a otra, es decir posibilita “el desplazamiento de la mentalidad tecnológica de comunicación a la humanización de las comunicaciones en su forma suprema” (p. 28).

Mapa mental del Dir-Com	
Antes...	Ahora, además...
Ámbito Institucional	
Capital	Valores
Economía	Sociología
Tecnología	Humanismo
Producción	Institución
Negocio	Reputación
Beneficios	Ética
Cuantitativo	Cualitativo
Comunicación	Relaciones
Administración	Buen Gobierno
Accionistas	Sociedad / mundo
Especialización	Holismo
Pensamiento estratégico	Pensamiento científico
Ámbito Organizacional	
Organización	Sistémica
Organigrama	Red mallada
Tareas	Procesos
Cultura técnica	Cultura de comunicación
División del trabajo	Integración
Compartimentos estancos	Vasos comunicantes
Jerarquía	Compromiso
Funciones	Cultura corporativa
Acción	Interacción
Reacción	Proacción
Pensamiento lógico	Pensamiento creativo

Figura 3.7. Mapa mental del Dir-Com (Parte 1). Fuente: "Comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio". Solá Segales. (2006).



Figura 3.8. Mapa mental del Dir-Com (Parte 2). Fuente: "Comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio". Solá Segales. (2006)

Joan Costa presenta esta tabla con el nombre de mapa mental del DirCom. Donde explica, que la metáfora del "mapa": define un cierto territorio, relativamente nuevo, pues es una proyección hacia el futuro, y que se necesita conocer y dominar para avanzar "en la buena dirección" (p. 29).

3.2.5 Modelo del proceso de comunicación.

Como se exhibió anteriormente, Aristóteles dijo que tenemos que considerar tres componentes en la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio; a lo que Shannon y Weaver dijeron que los componentes de la comunicación incluyen: 1) una fuente, 2) un transmisor, 3) una señal, 4) un receptor y 5) un destino. Sin embargo, años después David K. Berlo propone un modelo del proceso de comunicación, que quizá no es muy diverso a los que le preceden, pero resulta más completo (Castro y Moreno, 2006: 17).

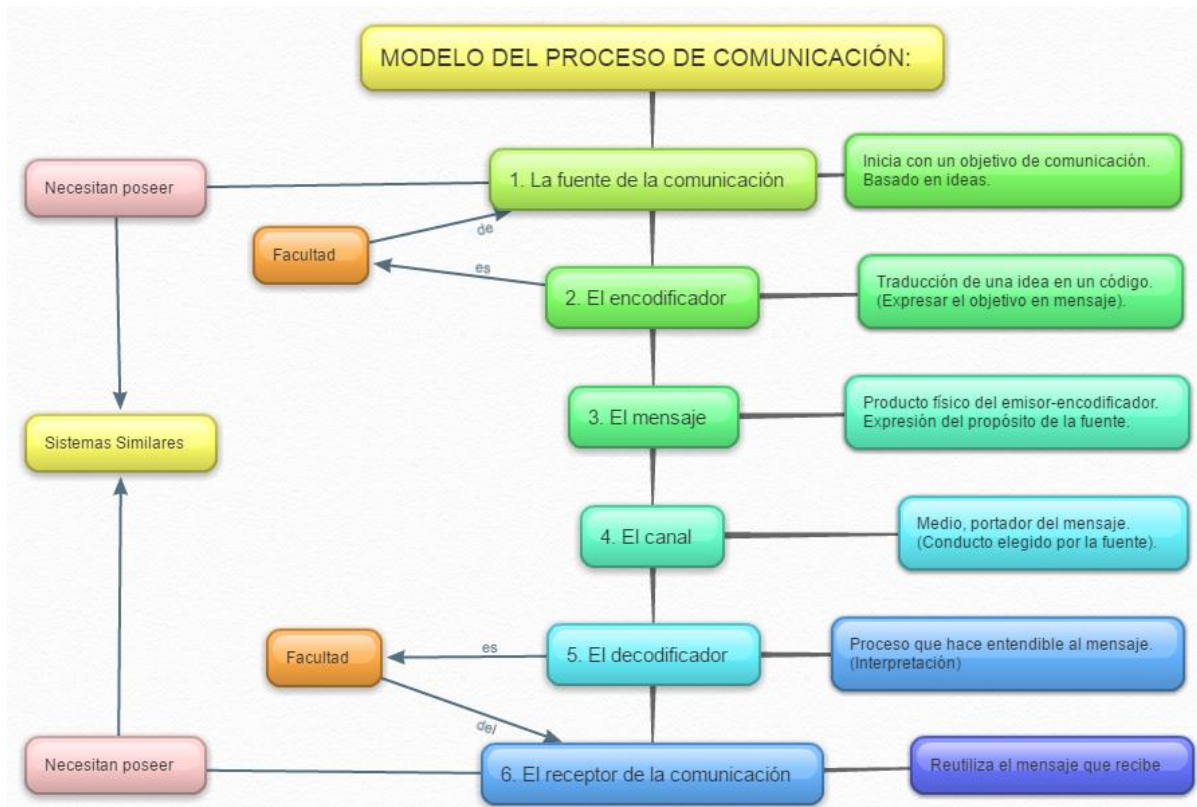


Figura 3.9. Mapa conceptual sobre el modelo del proceso de comunicación. Elaboración propia basada en “El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica.” De David K. Berlo (1969).

Esta propuesta, sostiene que el propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje, la interpretación de este radica en un código, definido como un conjunto sistemático de símbolos, etapa en la que es necesario un codificador, (considerando a este tercer elemento como capacidad motora de la fuente), quien toma las ideas de la fuente y las dispone en un código, con diversas consecuencias: crear mecanismos vocales, que producen la palabra hablada, los gritos, las notas musicales, etcétera; los sistemas musculares de la mano, que dan lugar a la palabra escrita, los dibujos y/o los sistemas musculares de las demás partes del cuerpo, que originan los gestos del rostro, ademanes de los brazos, postura y elementos ya expuestos. (Berlo y González Roura, 1969: 18).

Siguiendo con la exposición de este modelo, es preciso un canal; un medio, un portador de mensajes, o sea un conducto, (elección importante para la efectividad de la comunicación), además claro, interviene el receptor quien recibe, pues “cuando hablamos alguien nos tiene que escuchar, cuando escribimos alguien nos tiene que leer” (p.18-19), sin olvidar que para que sea posible un proceso de comunicación es fundamental que las fuentes y los receptores sean necesariamente sistemas similares, además de que el receptor requiere de un decodificador para retraducir y darle forma al mensaje, para que sea utilizable, a este último componente del modelo se le puede considerar como el conjunto de facultades sensoriales del receptor. Es decir, los seis componentes de un modelo de proceso de comunicación son los enlistados en la figura 3.10.

Este modelo de comunicación, desglosado en la figura mencionada, se puede resumir para fines más prácticos en el proceso por el cual la fuente encodifica un mensaje y lo coloca en el canal, de manera que pueda ser decodificado por el receptor.

3.2.6 Clasificación de comunicación.

En este punto, resulta pertinente hacer exhibición de una propuesta encontrada sobre una clasificación de procesos comunicativos, en todas esas formas en que se presenta, misma que sirvió como base para la creación del mapa conceptual, expuesto en la figura 3.11.

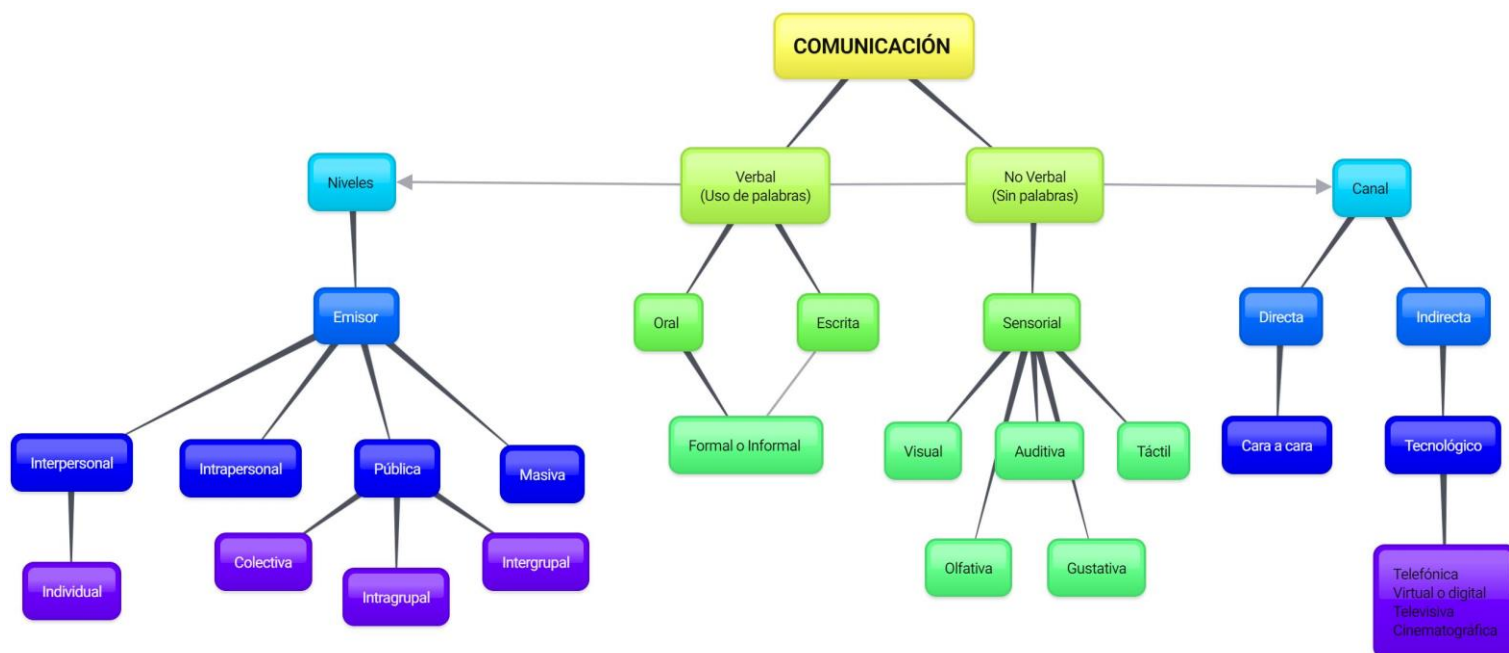


Figura 3.10. Mapa conceptual sobre propuesta de clasificación de comunicación. Elaboración propia basada en “los 28 tipos de comunicación y sus características”. De J. A. Corbin (s.f).

En este artículo, Armando Corbin inicia exhibiendo los dos tipos de comunicación más básicos, la comunicación verbal, en la que básicamente engloba todos los procesos de transmisión de mensajes en el que se involucran las palabras, y la comunicación no verbal, donde no se usan. Dentro de la comunicación verbal, explica las formas de comunicación oral y escrita, diferenciados por la intervención de signos orales y códigos escritos, mismas que, en sintonía con lo sustentado a lo largo de esta tesis, pueden presentarse en un carácter formal o informal (párr. 8-14).

Posteriormente, Corbin clasifica a la comunicación de acuerdo a diferentes factores, sin perder la secuencia con la que surgen los 28 grupos a los que hace referencia en el título de su artículo, de las cuales, y para guiar las bases del producto comunicativo a proponer en esta tesis, se consideran cuatro más para ser adaptadas y clasificadas de acuerdo a las bases del estudio de comunicación, que se pretenden incluir en la propuesta de una guía.

El siguiente grupo del artículo en cuestión, divide las formas de comunicación “según el número de participantes”, algunas de esas codificaciones y las que se incluyeron en la construcción de ese mapa son, individual (donde sólo interactúan un emisor y un receptor, es decir de individuo a individuo), colectiva (con más de dos personas), intragrupal (dos o varias personas de un mismo grupo), intergrupala (entre grupos), y masiva (entre un único emisor y un receptor o audiencia masiva) (Corbin, s,f).

Como se observa, estos términos fueron adaptados a lo que se ha denominado, niveles de comunicación, derivándose de cuatro subclases donde el emisor es determinante en estas formas de comunicación, expuestos también en la tabla 3.1 Tipologías según J. Miller (página 77) incluyendo en este mapa los conceptos interpersonal, intrapersonal y pública, por lo que, fusionando estos términos, se muestran así en la figura 3.10.

El siguiente grupo incluido en el mapa, es al que Cobin determina “según el canal sensorial”, en el que los cinco sentidos juegan un papel decisivo al posibilitar las “clases de comunicación” visual, auditiva, táctil, olfativa y gustativa (s,f: párr. 23-28), y se consideran presentes en la forma de comunicación no verbal.

Por último, y en correspondencia al modelo del proceso de comunicación sintetizado en la figura 3.9 (página 87), el canal donde se transmiten los mensajes establece que los procesos de comunicación sean directos o indirectos, por lo que se incluye los “tipos de comunicación” determinados “según el canal tecnológico” de Corbin, es decir la comunicación telefónica, virtual o digital, televisiva y cinematográfica, dentro de la comunicación indirecta, mientras que la comunicación directa, se establece cuando emisor y receptor, se encuentran de forma presencial, es decir, cara a cara, que es como se conoce comúnmente.

3.2.7 Factores que afectan la comunicación.

Como se ha respaldado hasta ahora, la comunicación es definida como un proceso dinámico sin punto de partida ni punto final, se entiende la interdependencia entre la fuente y el receptor en toda situación de comunicación, aun cuando sus funciones pueden ser efectuadas en distintos momentos de tiempo y lugar (la interdependencia puede ser definida como dependencia recíproca o mutua), es decir, la comunicación entre dos personas o más exige una relación interdependiente.

Existiendo un propósito para la comunicación y una respuesta por producirse, se espera que este proceso tenga alta fidelidad, es decir, el comunicador ha de lograr lo que desea. Dentro del proceso de comunicación influyen dos factores más que determinan la efectividad de la comunicación. El ruido, definido como la “presencia externa y aleatoria de inferencias que impide la correspondencia perfecta entre los polos” (Schneider, Zarowsky y Llamazares 2004: 13), básicamente la eliminación del ruido aumenta la fidelidad.

Además, una fuente de comunicación, después de determinar la forma en que desea afectar a su receptor, encodifica un mensaje, destinado a producir la respuesta esperada (esto es a lo que se denomina persuasión). Existen cuatro clases de factores dentro de la fuente que pueden aumentar la fidelidad: a) sus habilidades comunicativas; b) sus actitudes; c) su nivel de conocimiento y d) la posición que ocupa dentro de un determinado sistema socio-cultural. (Berlo y González Roura, 1969: 24).

Para fines de la presente investigación se concentra este apartado en las habilidades verbales de la comunicación, cuya clasificación básicamente se reduce a cinco principales, dos de éstas son codificadoras: hablar y escribir (aunque como resultado también entran la pintura, el dibujo y la gesticulación). Dos son habilidades decodificadoras: leer y escuchar (si el receptor no

posee la habilidad de escuchar, de leer y de pensar, no está capacitado para recibir y decodificar los mensajes que la fuente-encodificador ha transmitido). Y la quinta, crucial tanto para encodificar como para decodificar: la reflexión o el pensamiento. (p.25).

Como fuentes-encodificadoras, nuestros niveles de habilidad comunicativa determinan la fidelidad de nuestra comunicación en dos maneras: afectan nuestra capacidad analítica en lo que respecta a nuestros propósitos e intenciones, nuestra capacidad para poder decir algo cuando nos comunicamos, y nuestra capacidad para encodificar mensajes que expresan nuestra intención, es decir, el propósito. Las habilidades encodificadoras elementales son: vocabulario adecuado, (palabras que expresen de la manera más clara lo que queremos significar), ortografía correcta (cuando es escrita no solo para cumplir con leyes gramaticales) para encodificar un mensaje que tenga posibilidades de ser correctamente decodificado, y también gramáticos prácticos, (saber cuál es la mejor forma de combinar palabras) (p.25).

Si bien, la comunicación verbal necesita de saber cómo pronunciar palabras, gesticular e interpretar los mensajes, además de tener estrategias para alterar mensajes propios de acuerdo al contexto, principios y técnicas que establece la comunicación efectiva. Indiscutiblemente las habilidades comunicativas en conjunto de la facilidad para manejar el código del lenguaje, repercute directamente sobre la capacidad para encodificar pensamientos. En este punto es pertinente mencionar la hipótesis de Sapir-Whorf, en la que establece que “el lenguaje de una persona habrá de determinar en parte lo que esa persona ve, lo que está pensando y los métodos que utiliza para pensar y llegar a tomar decisiones” (p.26).

Evidentemente la calidad de una fuente de comunicación, está directamente limitada por su capacidad de expresar propósitos, capacidad inexistente sin las habilidades comunicativas necesarias que encodifiquen en forma exacta los mensajes. Es importante considerar tres

factores: El código, el contenido y la forma en que es tratado el mensaje, es decir el código, contenido y tratamiento son factores primordiales del mensaje, su exposición parte de dos cosas: a) los elementos de cada uno y b) la forma en que estos elementos se hallan estructurados (p.31).

En cuanto al primer punto, los elementos y estructura del mensaje, se resume a una relación dependiente, pues en materia de la comunicación, tener buenas ideas (elementos) es tan importante como tener una buena organización (estructura), un factor no existe sin el otro. Es imposible hablar de algo sin asignarle cierta estructura, en realidad todo lo que existe contiene elementos y todo conjunto de elementos tiene que ser combinados en alguna estructura, y todo grupo de símbolos que puede ser estructurado de manera que tenga algún significado, resulta ser el código de un mensaje, es decir, todo aquello que posee un grupo de elementos (un vocabulario) y es un conjunto de procedimientos para combinar esos elementos en forma significativa (una sintaxis) es un código; la música es un código, el baile y el arte también (p. 31-36).

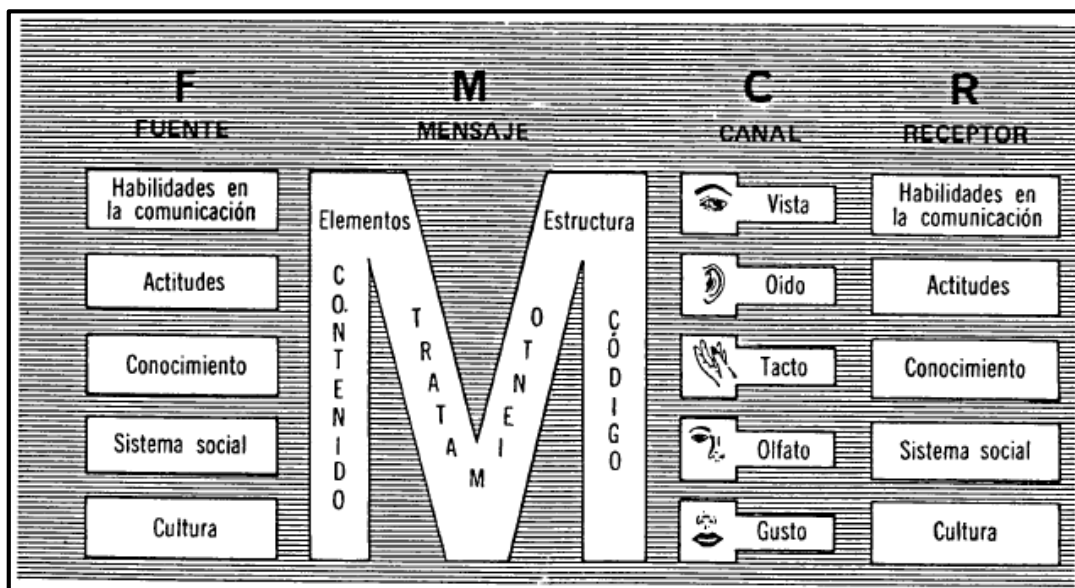


Figura 3.11. Modelo de los componentes de la comunicación. Fuente: "El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica". David K. Berlo. (1969).

Después de la exposición sobre el modelo del proceso comunicativo y sus componentes, sintetizada en la figura 3.11, resulta oportuno abordar la eficacia de la comunicación persuasiva plateada por Ricarte, la que radica en la combinación de:

- La calidad de transmisión, unida al funcionamiento del canal y a la utilización del código, este último ligado a la habilidad en la argumentación retórica.
- La calidad de la interpretación del mensaje ligada a la imagen del emisor, pero, sobre todo al conocimiento del receptor.
- La calidad del *feedback* que es consecuencia de las dos series anteriores: la calidad de la transmisión y la calidad de la interpretación. (Ricarte Bescós, 1999: 50)

Este último término surge porque, como se ha mencionado, la comunicación implica una interdependencia de acción-reacción, es decir, la acción de la fuente influye en la reacción del receptor y la de éste influye a su vez en la reacción subsiguiente de la fuente, tanto la fuente como el receptor pueden hacer uso de las reacciones de cada uno. A este proceso, en materia de la comunicación se le conoce como *feedback*, donde las fuentes y receptores de la comunicación son mutuamente interdependientes en lo relativo a su existencia y al *feedback*. (Schneider et al., 2004), o en otras palabras, este término implica un punto de vista.

Con todo esto se entiende la trascendencia del concepto de interacción para una comprensión del concepto de proceso en la comunicación, pues indiscutiblemente la comunicación es el intento de unificar dos organismos por medio de la emisión y recepción de mensajes que tengan un significado para ambos, es decir, la interacción es el fin hacia donde tiende la comunicación humana. Razón por la que se acude a la figura 3.12 para exponer brevemente las relaciones entre comunicación y significado.

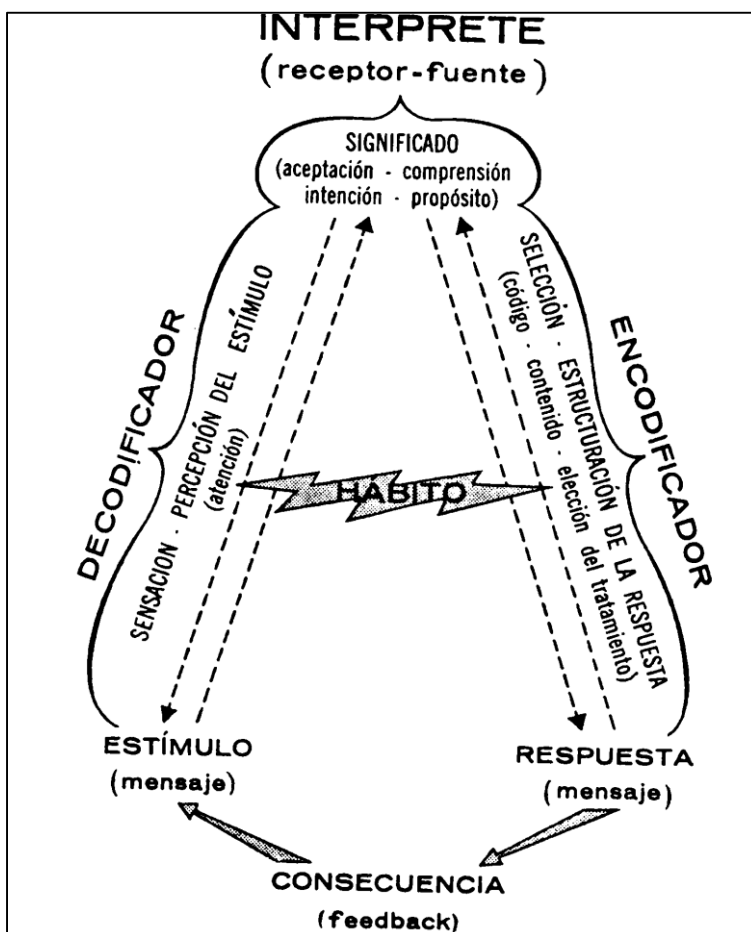


Figura 3.12. Modelo de las relaciones entre la comunicación y el significado. Fuente: "El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica". David K. Berlo. (1969).

3.3 Comunicación efectiva

Hasta ahora, se entiende que la comunicación sea vista como un proceso omnipresente (pues todo el mundo se comunica siempre), inevitable (no hay ningún comportamiento humano que no signifique algo, incluso el silencio), irreversible (una vez que se comunica un mensaje, éste no se puede borrar) y predecible (ya que la comunicación del hombre siempre tiene un propósito, de hecho, el objetivo fundamental es ejercer control sobre el entorno para obtener algún beneficio físico, económico o social) (McEntee Sullivan, 2007:113).

Sobre este aspecto, es importante mencionar que las funciones de la comunicación humana se pueden clasificar en expresivas y utilitarias. Por medio de las funciones expresivas (como

saludar, felicitar o fastidiar) las personas inician o mantienen relaciones sociales, mientras que, a través de las funciones utilitarias las personas intentan entrar en relaciones sociales de cooperación o de competencia por la sobrevivencia. (p. 112)

A su vez, las funciones utilitarias se pueden clasificar en informativas (pedir o dar información y/o intercambiar ideas) y persuasivas (extender una invitación y/o negociar), en ambas, se propicia lograr organizarse para realizar alguna acción y compartir sentimientos y opiniones (p.111).

Pues, como se ha explicado anteriormente, la comunicación no es solo un acto de transmitir información, sino que exige la correcta conjunción de sus elementos para lograr la fidelidad de este complejo proceso, atendiendo la coherencia de que la efectividad en las comunicaciones evita desgaste, repetir procesos y pérdida de tiempo. Y como se ha reiterado, es trascendental tener presente que la comunicación es una acción común entre lenguaje, cuerpo y emoción; y en términos de efectividad existen herramientas para entrenar esos aspectos.

En efecto, es necesario especificar que la comunicación efectiva es una forma de comunicación, enfocada en lograr que quien transmita el mensaje (emisor) lo haga de forma clara y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas, por lo que se apoya de técnicas y herramientas para afinar el proceso de comunicación en sus diferentes ámbitos (Deconceptos.com, n.d.).

Dentro de los aspectos básicos estudiados en los alcances de la comunicación efectiva, destacan:

- Eficiencia. Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.
- Eficacia. Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

- Efectividad. Capacidad para producir el efecto deseado (Apuntes en taller de comunicación efectiva FCCom/BUAP, 2014)

De hecho, un portal descubierto sobre Coaching y Desarrollo Personal, publica en 2013, que la comunicación efectiva implica un proceso mediante el cual, se codifican los signos y mensajes de forma exitosa entre dos o más personas, es decir, entre el receptor y el emisor, “por lo que es imprescindible aprender ciertas habilidades que van a permitir una mejora en la capacidad de expresar lo que queremos decir y ser plenamente comprendidos” (Crowdlearning: párr. 4).

Sobre este mismo aspecto, se entiende que “si el receptor no cuenta con los mismos elementos para interpretar debidamente el mensaje, y si esta interpretación no es la misma que el emisor posee, no podrá existir una efectiva comunicación” (Gonzales García, 1997: 31).

A lo que el mismo autor expone que “toda comunicación es un pensamiento compartido, por lo tanto, su efectividad estará basada en los conocimientos, habilidades y actitudes que el transmisor y el receptor tengan sobre el asunto a tratar” (p.47).

Por lo que una comunicación efectiva cumple con los objetivos intencionados en el mensaje, logrando el efecto deseado, es decir, las estrategias o técnicas de una comunicación efectiva deben enfocarse en la eficacia de los elementos de la comunicación.

Dentro de los elementos que influyen directamente en la efectividad de la comunicación, se encuentran el ruido, y la retroalimentación, que, si bien se han expuesto previamente, resulta pertinente puntualizarlos un poco más en términos de comunicación efectiva.

El término ruido, hace referencia a cualquier interferencia en procesos comunicativos, ya sea externa, es decir, que se origina en el medio ambiente (como un sonido, un olor o un gesto que distrae) o interna, al surgir de la misma fuente o receptor (cualquier dolor físico, cansancio, sentimientos de rechazo o incluso la diferencia de significado que puede tener un mensaje para

las personas, debido a sus diferencias socioculturales o valores, conocido como ruido semántico) (McEntee Sullivan, 2007: 91).

Mientras que la retroalimentación, se refiere a cualquier medida que toma la fuente o el receptor para mejorar el proceso de la comunicación, sirviendo como un elemento que se contrapone al ruido, misma que puede ser verbal (por ejemplo, hacer preguntas o parafrasear las palabras del otro) o no verbal (fruncir la frente en señal de confusión o asentir con la cabeza en señal de entendimiento o comprensión). Esta, permite al receptor ir midiendo la efectividad en la entrega de sus mensajes y si es necesario, ajustarse a las reacciones que va observando (p. 91).

Cabe mencionar que dentro de la comunicación efectiva se ven inmersas las técnicas de programación neurolingüística (PNL), que es la ciencia que comprende herramientas y técnicas de comunicación que generan cambios de conducta encaminados a la excelencia personal, misma que se desarrolló en dos direcciones: descubrir patrones para triunfar en una materia, y como medio para desarrollar técnicas efectivas de pensar y comunicarse.

Es programación porque es un conjunto sistemático de operaciones que persiguen un objetivo, y porque estudia procesos que ocurren en el sistema nervioso; y lingüística porque usa el lenguaje en forma verbal y no verbal (2014). Misma, que se aplica muy bien a las ventas porque facilita la relación de empatía y solidaridad entre el vendedor y el cliente, donde ambas salen beneficiadas, y lo más importante, genera confianza, que es la base de la comunicación efectiva.

Además, en términos de comunicación efectiva, es importante contemplar el uso del espacio, la organización del tiempo y la conducta no verbal.

“El área de conocimiento que estudia la expresión de los mensajes no verbales con el uso del espacio, se conoce como proxémica”, sobre este tema, cabe mencionar que hay una distinción entre cuatro tipos de distancia interpersonal (la íntima, la personal, la social y la pública) y tres

maneras en que el hombre se entromete en el espacio personal de los demás (violación, invasión y contaminación) (McEntee Sullivan, 2007:411).

Por su parte, la cronémica estudia “los significados, el uso y la comunicación del tiempo”, entre los conceptos involucrados en este tema, destacan la urgencia, el monocronismo vs. policronismo, la actividad y la variedad (p. 411).

Mientras que, como también se ha expuesto, “el área de conocimiento que estudia la expresión de los mensajes no verbales corporales se conoce como kinésica [...] algunos de los objetos de estudio de la kinésica son los gestos y movimientos corporales, las expresiones faciales, la mirada y el tacto” (p. 395).

3.3.1 Comunicación efectiva en las organizaciones

Con la información recabada hasta el momento, se ha demostrado mediante diferentes fuentes que la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, por el simple hecho de posibilitar el relacionarnos con los individuos o grupos que nos rodean, proceso que indiscutible e inevitablemente, forma parte del día a día de las empresas.

Y es que, “la comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas.” (Bonilla Gutiérrez, 1988.) Para que esto no sea posible es necesario que ambas partes tanto el emisor como el receptor, eviten los malos entendidos, deberán poner mayor atención al momento en que se transmite el mensaje y a su vez, escuchar atentamente cuando el jefe u otra persona esté dando una información, por lo que es primordial que la contraparte pida una retroalimentación de lo que se intenta comunicar (citado en Narcía, 2014).

Resulta pertinente hacer énfasis en la necesidad de un proceso de comunicación efectiva, porque es una base fundamental que debe tomar el líder de la empresa para motivar a los

empleados y lograr que realicen sus actividades eficazmente, pues el líder, de cierto modo debe dejar que sus subordinados den sus puntos de vista para que la comunicación que se genere sea efectiva, y a su vez puedan resolver los problemas que se formen dentro de la organización (Narcía, 2014).

En este punto es preciso mencionar que, bajo éste ámbito, se ve presente la comunicación interna, siendo ésta la base para el buen funcionamiento de cualquier empresa, y se enfocada en los procesos comunicativos que se producen entre los miembros de una organización, bajo este entendido, emisor y receptor se encuentran en la misma institución, y esto facilita que se apliquen herramientas para una comunicación interna eficaz.

Resulta preciso reiterar, que como se ha profundizado anteriormente, este tipo de comunicación puede ser:

- Ascendente; los puestos bases se dirigen a las jerarquías más altas.
- Horizontal; comunicación entre iguales.
- Descendente; los puestos más altos se dirigen a puestos de cargo más bajo.
- Formal; a través de los cauces determinados por la entidad.
- Informal; ocurre fuera de los marcos determinados por la institución (Divulgación Dinámica, 2017).

3.3.2 Herramientas de comunicación efectiva.

Como se ha explicado, la eficacia de las entidades y la cohesión de sus miembros hacia un proyecto común son resultado de la aplicación de las herramientas de comunicación interna. Así, las entidades que son evaluadas como más eficaces cuentan con un mejor desarrollo de estas habilidades lo que aumenta, además de la producción, la implicación de los trabajadores lo cual

fideliza y aumenta el corporativismo en todas las esferas y departamentos (Divulgación Dinámica, 2017).

Básicamente, una herramienta es un instrumento que permite realizar ciertos trabajos, y en teoría, son diseñados para facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere del uso de una cierta fuerza. Sin embargo, actualmente existen herramientas muy específicas para distintos ámbitos, por lo que el término herramienta, se emplea a los productos o instrumentos, tangibles o intangibles, que poseen las características necesarias para poder llevar a cabo un proyecto y con ello, conseguir resultados concretos.

Es decir, bajo este supuesto, las opciones son infinitas, por ejemplo, en materia de emprendedores se entiende que “estos tienen una serie de herramientas para poner en marcha sus negocios, cambios e iniciativas. Entre ellas estarían el plan de empresa, la autoevaluación, el modelo de negocio, sus ideas, el análisis del mercado en el que se integra o sus actitudes emprendedoras” (Definición.de, s.f.: párr. 9). Por lo que, más allá del objeto físico, el concepto de herramienta también se utiliza para nombrar a cualquier procedimiento que mejora la capacidad de realizar ciertas tareas.

Mediante una minuciosa búsqueda, se encontró que existen diversas formas en las que se han propuesto innumerables herramientas de comunicación efectiva, tanto en empresarios como en términos de procesos empresariales, que van desde los cursos, talleres, uso de elementos como revistas o manuales, hasta escritos sobre *tips* o acciones claves que se consideran de utilidad en procesos de comunicación. Sin embargo, no se encontró un escrito o una propuesta concreta que aborde puntualmente las pautas que sirvan de base para una mejor entrega de mensajes, ni mucho menos, que sea de utilidad al emprendedor.

Razón por la que, favoreciendo los objetivos de esta investigación, se procede a exponer las características de la herramienta de comunicación seleccionada, que sirva para orientar al emprendedor en etapa inicial como refuerzo a la necesidad que enfrenta por desarrollar conocimientos y cualidades individuales que les permita ofrecer una ventaja competitiva, con la finalidad de facilitar un proceso real de comunicación efectiva en su etapa de apertura.

3.4 Definición de Guía

De acuerdo al Diccionario del Español Actual, Volumen II, la palabra guía se define como el “libro en que se dan normas o datos que sirvan de guía u orientación” (Seco Reymundo, Andrés Puente y Ramos Gonzales, 1999: 2409). Por su parte, el Gran Diccionario Enciclopédico Universal, alude a diferentes criterios de este mismo concepto; definiendo a una guía como lo que en sentido figurado dirige o encamina, tratado en que se dan preceptos para dirigir en cosas, además de una lista impresa de datos o noticias referentes a determinada materia. (2008: 1869).

De igual forma, el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, en su vigésima segunda edición y la edición de 1995 del Diccionario Enciclopédico Universal, hacen la misma referencia al concepto de guía.

Bajo este entendido, si una guía es algo que tutela, rige u orienta, y a partir de esta definición, el término puede hacer referencia a múltiples significados de acuerdo al contexto, ya sea una persona, un acto, un documento o un procedimiento; para cumplir con los objetivos de esta investigación, se acude a la premisa de que “una guía puede ser el documento que incluye los principios o procedimientos para encauzar una cosa o el listado con informaciones que se refieren a un asunto específico” (Pérez Porto and Merino, 2012: párr. 2).

Entonces, y de acuerdo a lo encontrado, una guía puede ser un catálogo, un escrito o una propuesta presentada en diferentes formas, pues algunos de los sinónimos de guía son:

orientador, conductor, manual, catálogo, modelo, tratado, lista, folleto, vademécum (Guía, 2017) y éstos cumplen con la misma función. Por lo que se deduce que sus características son diversas, de estructura libre, cuyo contenido, dicta las pautas a seguir de acuerdo a las necesidades que se desea cubrir, pues como se ha explicado, el término guía ostenta diversos significados acorde al contexto (Definición ABC, s,f).

3.4.1 Elementos constitutivos.

Debido a la diversidad de conceptos derivados de las diferentes necesidades que busca cubrir una guía, se integran en este apartado las que sirven como base para mostrar las pautas que distinguen este instrumento.

Un artículo publicado en la plataforma de la Universidad de la República Uruguay, explica que una guía dentro de los criterios que deben ser tomados en cuenta para la elaboración de una guía, se encuentran la diversidad, funcionalidad e intencionalidad, y entre las mediaciones más importantes se necesita considerar, en primera instancia, el lenguaje, visto como el instrumento esencial de la comunicación, después los fenómenos que forman parte de determinada realidad, los textos escritos, los símbolos, las imágenes, la tradición oral y los medios de comunicación (Eva.udelar, 2016).

Otra fuente afirma que una guía puede reunir varios de los elementos mencionados atendiendo la función de conformar una mediación sistemática y metodología, con el fin de orientar y facilitar el proceso de aprendizaje y desarrollar hábitos y habilidades para el estudio independiente, pues “la producción de guías debe ser el resultado de un trabajo interdisciplinario. Además, hay que tener en cuenta que ninguna guía puede ser definitiva y debe estar sometida a una permanente revisión y actualización” (FUNLAM, 2012: párr. 9).

3.4.2 Tipos de guía.

Después de una minuciosa búsqueda, se encontró una clasificación que desglosa de manera más puntual los tipos de guía existentes, entre las que se derivan:

- Guías de motivación. En las que se utilizan imágenes o textos que permitan realizar una reflexión frente a un determinado tema, con la finalidad de generar nuevos estados de motivación.
- Guías de aprendizaje. Siendo ésta es la más común de las guías, presenta nuevos conceptos, por lo que requiere explicar y aclararlos, cuenta generalmente con textos, imágenes y ejercicios.
- Guías de comprobación. La finalidad principal es poder verificar el correcto uso de conceptos y habilidades de quienes va dirigido, puede incorporar ejercicios de complementación, asociación y preguntas de alternativa.
- Guías de síntesis. Sirven como resumen de una unidad y permiten tener una visión global de los que se ha tratado mediante un esquema con los conceptos principales o un listado de definiciones.
- Guías de aplicación. Cuya intención es practicar algún concepto o procedimiento a través de actividades que permitan adquirir mayor dominio de lo que se solicita.
- Guías de estudio. Son aquellas que permiten realizar un trabajo de aprendizaje más autónomo sobre un tema ya conocido.
- Guías de lectura. La intención principal es facilitar lectura complementaria, puede usarse para ejercitar, hacer más simple la lectura, o para ampliar algún tema (Concepción: 2012).

3.5 Habilidades

Siendo uno de los ejes que guían a esta investigación, es importante mencionar que el concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas*, el cual hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. Más específicamente se entiende como cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica. En cuanto a su definición, el diccionario en línea ABC, establece a una habilidad como “la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio” (2016: párr. 1).

Una vez establecido el término que nutre una de las variables principales, se procede a profundizar este apartado bajo la premisa *para vender es necesaria una buena comunicación con el cliente*, por lo que las habilidades comunicativas a desarrollar se centran en transmitir el mensaje de forma esperada.

Cabe mencionar que una buena emisión comprende el énfasis, la inflexión (la calidad y el entusiasmo de tono), velocidad, pausas y las formas (sonrisa, vestimenta, conversación, personalidad, entre otros). Esto con el fin de lograr la correcta y coherente transmisión del mensaje.

En el sentido más amplio, la comunicación tiene como interés central situaciones de comportamiento, en las cuales un emisor transmite un mensaje a un receptor con un intento consciente de afectar el comportamiento del último, en cualquiera de las formas posibles, por esto se dice que este proceso posibilita la interacción entre la especie humana y permite a los hombres ser sociables, consecuentemente, para que un mensaje sea eficaz se requiere de claridad, precisión, objetividad y veracidad.

Entonces, viendo a los emprendedores como el fermento que concentra el esfuerzo social hacia la generación de empleo, riqueza y bienestar, se entienden las múltiples descripciones de este, como aquella persona con motivación y capacidades orientadas hacia la generación de empleo y empresas. Consecuentemente se crea el “modelo ideal” de cualidades emprendedoras orientado a la creación de emprendedores cada vez más completos y de éxito.

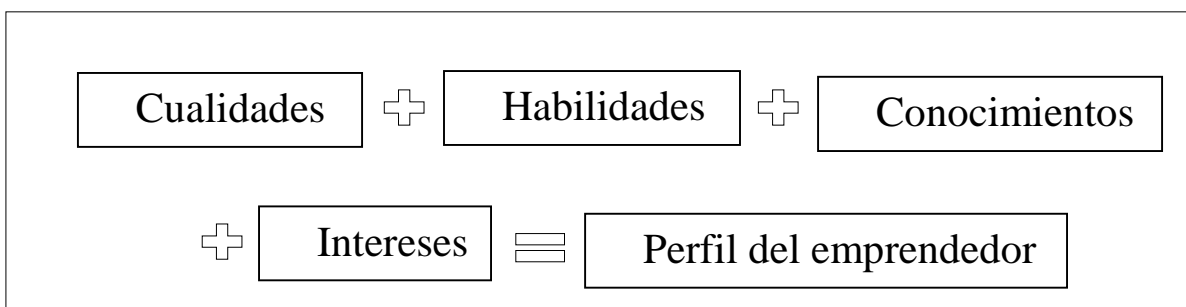


Figura 3.13. Perfil tipo ideal de emprendedor. Elaboración propia basada en “Liderazgo Emprendedor”. Lerma Kirchner, A. (2007).

Este modelo surge bajo la inferencia de identificar y desarrollar la capacidad emprendedora con un necesario esquema que presente con claridad la serie de características, habilidades y potencial del emprendedor efectivo, siendo así el marco de referencia para identificar, incentivar y cultivar el capital humano propio o de las personas a nuestro cargo. A ese conjunto de elementos se le denomina perfil o tipo ideal emprendedor.

Bajo este supuesto, donde la intención del emprendedor es generar riqueza socialmente sustentable, se requiere de tres habilidades para demostrar capacidad en la actividad laboral: poder, saber y querer, estas integran en la persona aptitud potencial, el conocimiento y la motivación (Lerma, 2007: 352-356).

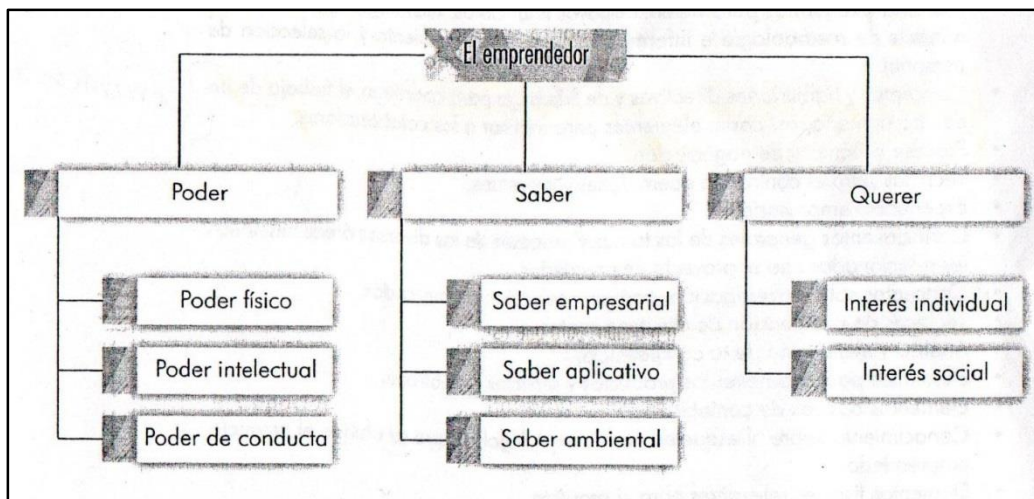


Figura 3.14. Verbos en el perfil del emprendedor capaz. “Liderazgo Emprendedor”. Lerma Kirchner, A. (2007).

Dentro las características que distinguen al emprendedor, clasificadas en la figura 3.14, en el poder de conducta destacan la capacidad de trabajar en equipo, de influir en otros, de vender sus ideas, obtener apoyo y, sobre todo, ser un líder capaz de comunicarse y de establecer relaciones humanas cordiales. El saber hace referencia al conjunto de conocimientos teóricos, prácticos y la información adquirida por medio de la información, la experiencia, la investigación y el acceso a los medios de comunicación, específicamente, aquellos conocimientos que son útiles para llevar al fin exitoso sus iniciativas (p.357).

Por su parte, el saber empresarial está conformado por el “conjunto de recursos técnicos y los conceptos que faciliten el trabajo de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar todos los elementos humanos, físicos, financieros y tecnológicos requeridos y que operen en el proyecto emprendedor” (p.359), entre ellos se encuentran los conceptos y habilidades tanto directivas como las de liderazgo para coordinar el trabajo de un equipo humano, así como elementos para motivar a los colaboradores, procesos y técnicas de negociación, principalmente las técnicas de prospección de clientes y ventas.

3.5.1 Habilidades de comunicación.

Pasando a la exhibición de habilidades de comunicación, se da inicio a las que favorecen la expresión de manera adecuada frente a un público. Es decir, las habilidades de un buen orador, que de acuerdo a la propuesta de Mínguez Vela (199) son:

- **Estilo.** Es la forma en que se comunican los argumentos, pues a pesar de contar con una buena estructura y contenido, un discurso debe oírse y sentirse como seguro y persuasivo. Aunque claro, no existe un único estilo porque esto depende de las habilidades, seguridad y comodidad de cada persona.
- **Tono.** Variar el tono de la voz puede hacer más interesante una frase, evitando la distracción y la monotonía. Básicamente se acude a un tono elevado para refutar contundentemente y, por el contrario, al explicar un asunto clave y complicado es mejor utilizar la voz baja y pausada.
- **Contacto visual:** Es indispensable observar a la audiencia a los ojos sin perder de vista las herramientas que apoyan nuestro discurso, esta actitud refleja educación y seguridad.
- **Dicción.** Una pronunciación clara y transparente es vital en el marco del discurso. Contribuye a un mejor entendimiento en la audiencia.
- **Volumen.** Clave para que toda la audiencia pueda escuchar y atender lo planteado, sin embargo, en algunos puntos es viable variar la voz. Con esta técnica se puede lograr énfasis en un punto, mostrar seguridad y claro, evitar la distracción.
- **Velocidad.** Se debe optar por un ritmo que asegure evacuar todos los puntos del discurso, en el tiempo establecido, pero este debe ser un tanto lento para asegurar la

comprensión del mismo, aunque se recomienda variarlo en algunos puntos para servir como énfasis.

- Claridad. Es la capacidad de expresar, en forma diáfana y concisa, los diferentes puntos que se desean abordar, en consecuencia, es de gran utilidad contar con una estructura que guíe a la audiencia y asegure la comprensión del contenido.
- Postura, gestos y expresiones. Respetando la importancia de la naturalidad del cuerpo, no es recomendable moverse del sitio o utilizar las manos en exceso, aunque si se hace de una manera moderada, puede contribuir a fijar una postura clara y persuasiva, y de la misma manera, usar las expresiones faciales sin exagerar, para evitar distraer a los asistentes, contribuye con una actitud segura y firme.
- Idioma. Se debe optar por un lenguaje educado y formal, con lo que se entiende que es vital un vocabulario amplio y claro. Aunque cabe mencionar, que optar por frases o palabras muy sofisticadas no asegura triunfar en una competencia (1999).

3.5.2 Habilidades de comunicación en el emprendedor.

Ahora, retomando la indagación sobre los estudios que detonan la relación entre las principales variables de esta investigación, se procede a exponer un artículo publicado por la página de MG La Revista de Marketing y Negocios para Emprendedores, escrito por Luis Eduardo Barón, dicho artículo está basado en el libro “El código del dinero”, de Raimon Samsó, quien describe 12 habilidades básicas que todo emprendedor debe adquirir y desarrollar, (mismas que serán tomadas en cuenta para fines de la presente investigación como fuente secundaria).

Dicho artículo argumenta que el éxito de una empresa o negocio es “un reflejo de las habilidades y competencias que desarrolle el emprendedor” (Barón, 2013: párr. 1), pues

básicamente estas habilidades describen el grado de competencia para cumplir objetivos y metas, de un individuo. Éstas, en palabras sintetizadas, son expuestas de la siguiente manera:

1. Comercial. Pues si el propósito básico de los negocios es el comercial, desarrollar la habilidad para vender y la visión de ventas es indispensable para el emprendedor.
2. Marketing. Esta habilidad conlleva saber cómo crear interés en lo que se ofrece, es decir, dónde y cómo dar a conocer productos o servicios en el mercado para que en cierto punto en la vida de su negocio que no necesite hablar de sí mismo, de su empresa ni de su producto o servicio, pues ha desplegado tan bien sus habilidades de publicidad, que otros lo conocerán y encontrarán antes de que salga a buscarlos.
3. Desarrollo de productos y servicios. Basado en la planificación constante de las mejoras, en búsqueda de nuevas fuentes de ingreso y ampliación de propuestas, sobre lo que Barón establece que un emprendedor con esta habilidad es organizado, pues establece metas claras y agendadas.
4. Gestión óptima del tiempo. Vista como organización, no es sólo un hábito conveniente, sino una habilidad necesaria, todo emprendedor sabe que el tiempo con el que cuenta es limitado y por eso lo maneja enfocado a prioridades; bajo esta premisa, el tiempo es más escaso que el oro, y para los emprendedores es uno de los mayores activos.
5. Habilidad para hablar en público. Básica para todo profesionalista e imprescindible para el emprendedor, dado que el emprendedor es una persona que influye en otras, requiere practicar y entrenarse en la habilidad de comunicación correcta y eficazmente, pues le es fundamental presentarse y desenvolverse ante una audiencia de pocos o de muchos receptores.

6. Habilidades para la comunicación interpersonal. Siendo el emprendedor una persona pública, es decir, de relaciones y contactos, debe desarrollar la habilidad de tratar con otros, no para obtener inmediatamente lo que se busca de ellas, sino para escucharlas y atenderlas también. Esta habilidad no sólo se dirige a interactuar con otros empresarios, sino también con empleados de todos los niveles y con los clientes.
7. Informática e Internet. Pues cualquier negocio o empresa crece también en la medida en que adopte sistemas de informática cada vez más avanzados, por lo que este desarrollo de conocimiento y adopción de herramientas es inevitable.
8. Autoformación continua. Obligación para un emprendedor, evidentemente quien no desarrolla nuevas habilidades ni adquiere nuevos conocimientos deja de comprender el mundo a su alrededor, sobre todo, el mundo de los negocios por la constante evolución a la que se enfrenta.
9. Inglés. En general, es una competencia invaluable que no se debe pasar por alto y como empresario debe desarrollarse esta habilidad, aún si su finalidad no es la exportación de sus productos.
10. Actitud ganadora. No se refiere al estado emocional de la alegría ni al estado mental del optimismo, se relaciona más con la seguridad y la confianza en acción.
11. Metas. Establecer objetivos profesionales según tiempos y prioridades, es la clave para iniciar y reencaminar un negocio cuando es necesario, el plan de vida del emprendedor debe integrar claramente sus metas profesionales para alcanzar el éxito, por lo que este plan y establecimiento de metas debe ser específico en cuanto a las estrategias y plazos.

12. Imaginación. La creatividad del emprendedor radica en invertir tiempo para tener una visión amplia sobre el negocio y sobre su propia vida, para establecer los pasos que siguen para pasar al siguiente nivel (citado en Barón, 2013).

Es necesario entonces, especificar aquellas habilidades que competen en su totalidad al estudio de la comunicación, estableciendo la necesidad de su dominio como parte esencial para lograr una comunicación efectiva, para eso, es importante aclarar que la asertividad en todo proceso de emisión y recepción de ideas, información y mensajes entre individuos, se basa en ser claro, contundente y directo para transmitir de forma clara, concisa, rápida y con contundencia (Schuler, 1998).

A su vez, mencionar que la información no es comunicación, la información no es un mensaje, no es una conexión, no se traduce en ejecución y no maneja ventas ni utilidades, en realidad el proceso de comunicación y aún más, de comunicación efectiva es más compleja y los líderes entienden la diferencia entre el volumen de comunicación y su significado, diferenciación necesaria en cualquier emprendedor (Booher, 2010).

Si bien la comunicación entre los miembros de una empresa es la clave para alcanzar los objetivos que se plantean, es inherente que la falta de comunicación efectiva en las empresas genere un clima laboral pobre e ineficiente, que ocasiona baja productividad, resultados insatisfactorios y constante rotación de personal. De hecho, David Kaplan, especialista en mercados laborales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), afirma que uno de los principales motivos del bajo crecimiento de la economía mexicana es la baja productividad en el trabajo (Lan, 2012).

Por lo que Eduardo Lan, (Consultor y conferencista con más de 15 años de experiencia en temas de transformación organizacional, liderazgo, clima laboral y renovación cultural. Actual

socio fundador de Mesa Consultores), propone cinco acciones para mejorar la comunicación al interior de las organizaciones para líderes:

1. Crear relaciones comprometidas. Argumenta que la falta de comunicación en las empresas se debe en gran medida a una falta de relación entre los miembros de la organización y cuando las personas no tienen relación, evitan acercarse a otros para comunicarles sus observaciones.
2. Establecer una comunicación directa con responsabilidad. Si la comunicación entre individuos en las empresas es a menudo inauténtica, las personas tienden a retener su comunicación o comunicar todo sin mucha reflexión acerca de lo que están diciendo. Tanto la comunicación retenida como la comunicación irresponsable dañan las relaciones y la organización.
3. Hablar con el propósito de lograr resultados. Pues a menudo la comunicación en las empresas está repleta de juicios, opiniones y críticas, lo cual es visible en las reuniones empresariales, donde todos opinan, pero existen pocas conclusiones, acuerdos y compromisos. Sin embargo, la comunicación que genera resultados involucra solicitudes y promesas específicas y medibles; es decir, para una fecha exacta.
4. Ser justo en la retroalimentación. Como líderes, tender a hablar de lo que está mal, corrigiendo todo el tiempo a los demás resulta injusto e inefectivo, genera rechazo y daña las relaciones. Lara propone como una manera más efectiva de comunicarse, hablar primero acerca de lo que sí está funcionando (reconocerlos) y después mencionar aquello que requiere corrección o modificación.
5. Crear conversaciones que generen valor en lugar de desperdicio. “Una conversación que genera valor, busca encontrar el punto de alineación, definir y tomar acciones sobre

este lugar o punto, revisar el resultado obtenido de dichas acciones y ajustar el proceso en busca de una mejora y aprendizaje continuos. (Lan, 2012).

Como se observa, estas cinco acciones son tendientes a la comunicación efectiva (competencia esencial en las relaciones humanas y en el funcionamiento y logro de objetivos en las empresas), de hecho, se observa que existe una consideración mayor sobre la importancia de las habilidades de comunicación por parte del emprendedor.

Evidentemente un emprendedor necesita manejar habilidades relacionadas con su proyecto, pues para enfrentar al mercado laboral actual (donde la globalización exige un grado mayor de competencia, donde el peso de las redes sociales y sobre todo los nuevos modelos de comunicación incrementan considerablemente en la conocida era de la información), manejar correctamente las capacidades comunicativas se torna decisivo.

Se ha mencionado que el ideal de la comunicación se obtiene cuando decimos exactamente lo que queremos decir y el receptor o los receptores entienden con la misma exactitud lo que se expresa, “y es que la diferencia entre poseer una buena capacidad de comunicación o no poseerla puede ser la diferencia entre el triunfo o no de un proyecto, ya que la comunicación a todos los niveles es básica para el éxito empresarial” (Estartap.com, 2016: párr. 2), pues así emerge el modelo de mensaje comercial sobre los productos o servicios.

Ser capaz de comunicar a un equipo un mensaje claro, comprensible y eficaz resulta básico, pero resulta trascendental ser capaz de establecer canales de comunicación sólidos, estables e incluso atractivos para el equipo de trabajo, esto se denomina comunicación interna y es una garantía de fluidez comunicativa, principio de un buen escenario para el trabajo en grupo (Estartap.com, 2016).

Sobre esto, un artículo publicado en febrero 2016, en la comunidad virtual *Web Financial Group*, propone una lista de habilidades que posee un emprendedor que sabe comunicar:

1. Escuchan. Un buen comunicador no crea una conversación unilateral, no piensa en las respuestas que los demás les pueden dar, sino que prestan atención a cada palabra para así saber que tienen que decir en el momento en que les toque hablar.
2. Se relacionan con los demás. A medida que las personas consiguen escuchar con atención, van conociendo cada vez más a su audiencia, en el ámbito empresarial si los mensajes son claros, todas las partes se sienten comprendidas por lo que el entendimiento debe ser beneficioso para todos los componentes de un diálogo.
3. Simplifican las situaciones más complejas. Un buen comunicador toma los mensajes y los hace mucho más claros y concretos para su audiencia.
4. Saben cuándo hablar. Entender cuando se requiere el diálogo siempre es clave para una buena comunicación, y un jefe que reconozca la necesidad de una conversación será mucho mejor que un jefe que evada el enfrentamiento de problemas a través del diálogo.
5. Practican la confianza. “Un buen comunicador sabe que es un buen comunicador. No se esconde detrás de un lenguaje vago y habla alto y claro”, por lo que al demostrar que sabe de lo que está hablando, se gana la confianza de la audiencia.
6. Se centran en sus interacciones. La eliminación de las distracciones en las interacciones es clave, por lo que el buen comunicador se centra exclusivamente en el mensaje y en la audiencia.
7. Reconocen las señales no verbales. Reconocer la frustración, el nerviosismo o la excitación a través de señales no verbales, ayuda a que un gran comunicador entienda a

su audiencia, a su vez, puede adaptar mejor su mensaje para que coincida con la actitud de su audiencia (Estartap.com, 2016).

Siguiendo con las investigaciones sobre propuestas que vinculan las habilidades comunicativas en emprendedores, se presentan los conceptos propuestos por los diferentes autores que conforman los antecedentes del segundo capítulo en el marco referencial de esta investigación, considerados esenciales para alcanzar los objetivos de la presente tesis:

- *Gestión de conflictos*: considerada una habilidad esencial, ya sea para un problema con un cliente o con algún negocio, debido a que los gerentes suelen pasar entre un 25 y un 40% de los días resolviendo conflictos.
- *Ser conciso*: básicamente es ser claro, explicar con pocas palabras y eliminar detalles sin importancia.
- *Establecer puntos de valor y confianza*: centrando la atención en los receptores “los que te escuchan deben saber bien cuáles son tus puntos de valor, que te hacen diferente a los demás. Esto te ayudará a aumentar tu confianza frente a los demás” (Puntoinversiones.com, 2014).

Por otro lado, se expone el listado de 10 habilidades comunicativas que un emprendedor debe dominar, publicado en noviembre 2015 por Financial Red, una red de blogs especializados en economía, bolsa y finanzas de Madrid, España, perteneciente al Web Financial Group con trabajos en México, Argentina, Perú, Colombia y Chile:

1. *Conversación*: Vista como la forma más básica de comunicación y, sin embargo, la más directa, además de los mencionados beneficios que generar una buena conversación con subordinados, en ocasiones una conversación sin ningún tipo de pretensión puede generar posteriormente una venta.

2. Lenguaje corporal: Tema del que se ha expuesto bastante por lo que sólo se mencionan los consejos que propone el autor: Hablar mirando a los ojos, mantener una posición recta, hombros altos y manos fuera de los bolsillos.
3. Escribir: Ya sea mediante un escrito, por email o alguna red social el lenguaje debe ser directo, entendible, bien redactado y sin faltas de ortografía.
4. Presentación: Desde una reunión de negocios hasta ser el conferenciante de un encuentro, se precisa de concisión, claridad, equilibrio y confianza.
5. Negociación: Un emprendedor sabe que tiene que negociar casi todo, por lo que cuanto mejor negociador sea, mejor le irá a su negocio; sobre esto, negociar bien es usar las palabras correctas, conocer los hechos, usar bien el tiempo y mantener la confianza en todo el proceso.
6. Mediación: Como emprendedor, antes de mediar, debe conversar y ser capaz de convencer a las dos personas en conflicto de que deben trabajar de manera conjunta por un mismo fin.
7. Debate: Debatir no es discutir, el secreto está en intentar sacar enseñanzas de las diferentes percepciones y opiniones para aprovechar las mismas y tomar decisiones correctas.
8. Liderazgo: La tarea como líder requiere varias funciones, pero desde el punto de vista de la comunicación destaca la necesidad de crear confianza, sinceridad y pasión en su equipo.
9. Plataforma adecuada: Como emprendedor es indispensable saber cuál es la mejor forma de comunicación en cada momento: email, chat, por teléfono, cara a cara...

10. Escucha: Escuchar podría ser la habilidad de comunicación más importante de todas, ya que es necesaria siempre. La escucha activa ayuda a conversar, debatir, liderar, negociar y mediar (Gestionpyme, 2015).

En este apartado, es pertinente mencionar a una de las investigaciones descubiertas en los antecedentes, cuya propuesta sobre siete habilidades claves a dominar, establece fidelidad comunicativa, tanto para el receptor como para el emisor, enfocada en el ámbito que enfrenta el emprendedor.

La lista de Jayson DeMers (fundador y CEO de *Audience Bloom*), con la que respalda que el éxito como emprendedor está determinado en gran parte por tu habilidad para comunicarte pues “puedes ser el mejor en lo que haces, pero si no te estás comunicando efectivamente con los clientes, empleados y el mercado, estás perdiendo buenas oportunidades”, es la siguiente:

1. Escuchar atentamente. Estudios sugieren que la comunicación diaria se divide en: 9 por ciento escribir, 16 por ciento leer, 30 por ciento hablar y 45 por ciento escuchar, aun así, son pocos quienes saben escuchar realmente. Las razones varían, pero se recomienda enfocarse en el individuo que esté hablando y verbalmente repetir un resumen de lo que dijo para asegurar el entendimiento antes de seguir teniendo la conversación.
2. Interpretar las señales no verbales. Se hace mención de diferentes criterios comunes sobre el lenguaje corporal y basado en un estudio, argumenta que el 55 por ciento de las conversaciones cara a cara es llevado de forma no verbal, por lo que es recomendable analizar señales específicas como postura, expresiones y gestos de los demás.

3. Manejar las expectativas. La forma más fácil de aliviar la presión, sobre todo como emprendedor, es manejando las expectativas. En términos laborales es indispensable ser claro respecto a las entregas, tiempos y resultados esperados.
4. Retroceso productivo. Un estudio reportó que los gerentes pasan entre 25 y 40 por ciento de sus días resolviendo conflictos, y la habilidad para comunicarse bajo presión es clave para los iniciadores de negocio, cabe mencionar que la gestión de conflictos es parte esencial de ser emprendedor.
5. Ser conciso. Con la evolución tecnológica de la presente era de la información, las exigencias cambian y definitivamente aumentan, una de ellas es que conforme las pantallas se vuelven más pequeñas, es necesario aprender a decir más con pocas palabras y desarrollar la habilidad de llegar “al punto” rápidamente.
6. Establecer tu valor y diferenciación con confianza. El branding y la venta tienen que ver con la confianza al comunicar puntos de valor y recalcar el aporte único que otorga tu trabajo en el mercado. En este punto es preciso prestar atención a los puntos de la comunicación persuasiva.
7. Conocer tu por qué. Generalmente mucha gente se enfoca en qué decir o cómo decirlo, pero es más importante saber por qué un individuo se está comunicando. ¿Qué quieres que tu receptor o destinatario se lleve? ¿Qué acción esperas fomentar con quienes te comunicas después de interactuar contigo? (DeMers, 2014).

Finalmente, se encontró una lista de habilidades claves para desarrollarse como emprendedor, expuestas jerárquicamente: 1) Conocerse bien, 2) Comprender la naturaleza humana, 3) *Comunicación*, (enfaticando la importancia de saber cómo conectarse con otras personas para ganar su simpatía y su confianza, con el fin de permitir que un tercero inflencie sus vidas),

4) La habilidad de interconectarse con otros, 5) Comprender los principios que rigen una vida de éxito, 6) Comprender la habilidad específica que se requiere para tener éxito en un área determinada y 7) Educación independiente (H., 2016).

3.5.2.1 Liderazgo.

Considerando que diversas fuentes amparan que el emprendedor necesita ser visto como un líder, es útil retomar la aseveración de Lewin sobre la factibilidad de plantear cambios en decisiones de grupo, pues, en términos de persuasión, resulta más oportuno cambiar la conducta de un individuo actuando sobre su grupo que sobre el individuo en sí de forma aislada, por lo que se centra la estrategia en la persona que provoca alteraciones en las decisiones y coordina las evoluciones conductuales de la dinámica del grupo, la persona dominante, es decir, el líder.

Al jugar un papel destacable, Lewin considera cuatro tipos de líder, demostrando con ello las ventajas organizativas de la democracia frente a la autocracia:

- **Autocrático:** Caracterizado por la necesidad de reconocimiento y admiración por su autoridad, distante, de decisiones autónomas, y con la certeza de que se cumplan sus órdenes censurando al incumplidor.
- **Democrático:** De decisiones participativas buscando el acuerdo y el consenso, privilegia el espíritu de equipo, la cohesión del grupo y la discusión racional.
- **Burocrático:** Obtiene su autoridad a través del cumplimiento estricto de normas, por lo que suele tener un carácter más estático y poco innovador.
- **Laissez-faire:** Líder de compromiso, se limita a dejar que las cosas sucedan y evita la toma decisiones (citado en Aguado, 2004, p.152).

En este entendido, Aguado explica que el tipo de líder está ligado directamente con la forma en que se articula el grupo, y consecuentemente, afecta a la comunicación intergrupala, que

permite delimitar y articular los roles y su objetivo prioritario es el de minimizar los conflictos y mantener la cohesión, así como generar una seguridad en las acciones y decisiones que se adoptan (p. 152).

3.5.3 Clasificación de habilidades.

Continuando con la búsqueda minuciosa de investigaciones que permitan precisar los temas expuestos en esta tesis, resulta oportuno acudir a la categorización de Carlos Cabrera, en la que argumenta que el desempeño productivo y eficiente en los negocios “surge por la calidad de líderes que integran la empresa”, por lo que elabora una propuesta sobre las habilidades que todo líder debe tener, donde prácticamente clasifica a las habilidades en tres grupos, que sirvieron para la creación de la figura 3.15.

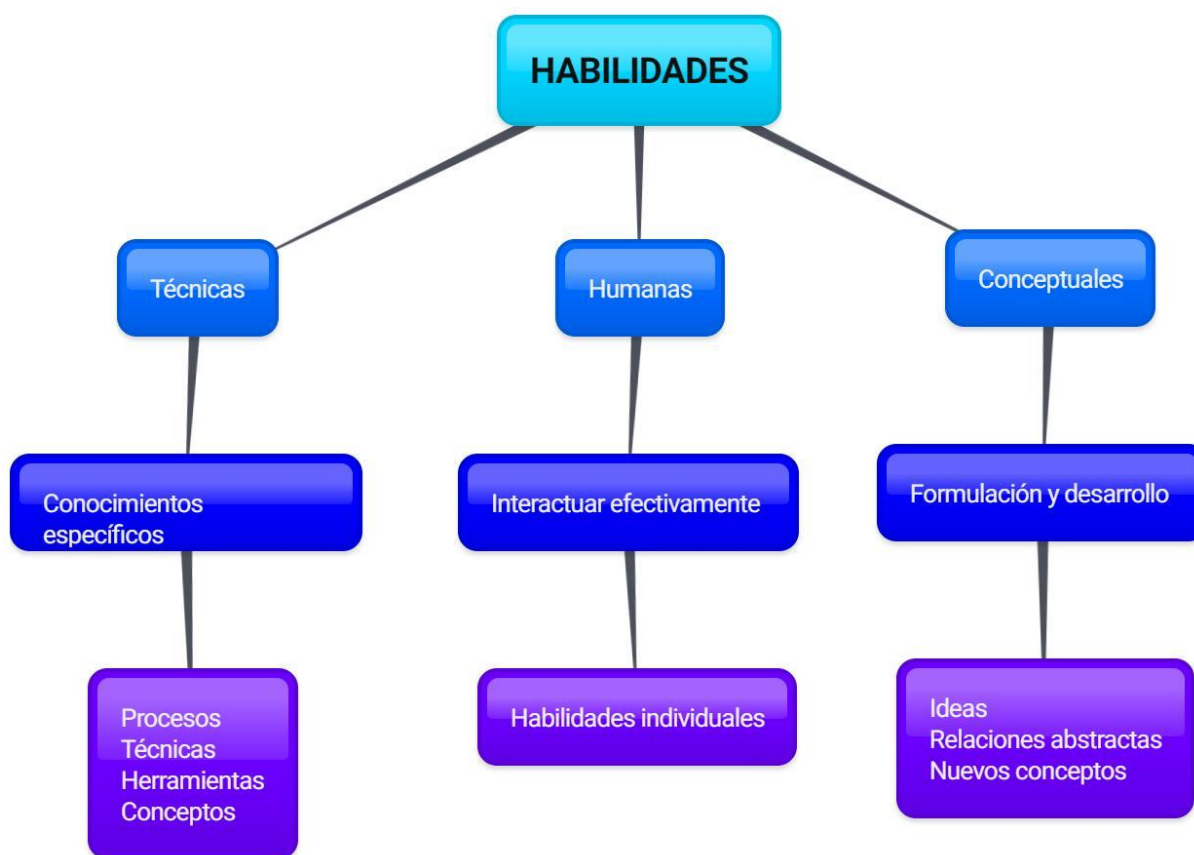


Figura 3.15. Mapa conceptual sobre Clasificación de habilidades. Elaboración propia basada en “3 habilidades que todo líder gerente debe tener” de Carlos Cabrera (2013).

Como se observa, en el primer grupo se encuentran las habilidades técnicas, básicamente son las que involucran conocimientos de determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica en que se ocupan; mientras que las del segundo grupo, las habilidades humanas, hacen referencia a “la habilidad de interactuar efectivamente” con colaboradores, clientes y/o proveedores, es decir, conectar con la calidad humana y valores sociales, a lo que enlista aspectos como ser empáticos, motivadores y menciona la importancia de acudir a guías que desarrollen al máximo talentos, habilidades, destrezas, conocimientos, que en consecuencia, posibiliten alcanzar las metas establecidas (2013: párr. 1-4)

Por último, las habilidades conceptuales hacen referencia a la formulación de ideas, entendimiento de relaciones abstractas, desarrollo de nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, y de acuerdo al autor, “se dirigen a tres elementos: inteligencia emocional, innovación y creatividad” (Cabrera, 2013: párr. 6).

Toda la información recabada en este capítulo, permite estructurar y delimitar las pautas que permitan llegar al cumplimiento de los objetivos de esta tesis, desde la definición de comunicación, incluyendo niveles, ámbitos e incluso la exposición de un modelo que especifica los factores presentes en todo proceso de comunicativo, hasta las pautas y características que distinguen a una guía, entendiéndose como una herramienta de comunicación efectiva.

En consecuencia, se entiende la necesidad de abarcar también la definición de emprendedor y exponer los elementos que competen a la cultura emprendedora, vista como un nuevo modelo empresarial que requiere de características deseables, competencias más grandes, conocimientos actualizados mediante el aprendizaje constante y sobre todo, desarrollo de habilidades, por lo que también se acude a una propuesta que posibilite su clasificación, con el fin de avalar con estudios existentes, los temas que competen a esta investigación.

Con lo que se concluye, que las investigaciones incluidas hasta el momento, sirvan de sustento para la elaboración de los contenidos correspondientes que se impartirán en manuales, cursos, modelos y/o talleres (según dicte la necesidad captada), como parte de una necesidad cubierta del modelo del programa emprendedor, expuesto en la tabla 3.3 (página 61), en su tercera etapa, capacitación y desarrollo de habilidades.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se muestra la base metodológica que conlleva a la realización de los objetivos del presente estudio, enfatizando el enfoque que se pretende alcanzar con este tipo de investigación, las características del diseño apropiado, el proceso de operacionalización y definición de variables; la selección de la muestra y cada elemento que contempla una estrategia basada en la aplicación de los conceptos y fundamentos teóricos en el estudio de la comunicación efectiva para la creación de una guía.

4.1 Metodología

Ciertamente, se conceptualizan únicamente los términos que competen a esta investigación, que como se ha mencionado, se acude a un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, debido a que parte del supuesto básico de estudiar las habilidades de comunicación, analizando las percepciones y consideraciones que les atribuyen los propios actores implicados en casos exitosos de emprendimiento en la ciudad de Puebla.

En primera instancia, resulta pertinente mencionar que la palabra tesis proviene del latín *thesis* y el diccionario ABC define este concepto como una afirmación de veracidad argumentada o justificada cuya legitimación depende de cada ámbito, siendo preciso que la elección del tema sea lo suficientemente amplio como para permitir una extensa investigación

expuesta de forma escrita (Anon, 2016), por lo que se hace evidente que un trabajo de tesis, es por definición y desde el sentido más objetivo, un proyecto de investigación.

Por otro lado, investigación se define como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno, a lo que Castellanos argumenta que “un proceso consciente, intencional, sistemático y metódico; de construcción del conocimiento científico acerca de la realidad (objeto de conocimiento) por el investigador” (Castellanos, 2000).

Para empezar con la metodología, es importante comprender que los métodos para llevar a cabo una investigación se dividen en cuantitativos y cualitativos. Básicamente el enfoque cuantitativo se caracteriza por usar la recolección de datos mediante medición numérica y el análisis estadístico de resultados para probar la hipótesis, mientras que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1991: 27).

De acuerdo a Grinell (1997) “en términos generales, los dos enfoques, tanto cuantitativo como cualitativo, son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos sistemáticos, cuidadosos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento, e incluso utilizan fases similares y relacionadas entre sí (citado en Hernández Sampieri et al.:4). para cumplir con los objetivos de la presente investigación, se acude al proceso mixto o multimodal, aplicando un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo.

Este enfoque, cuantitativo, plantea un problema delimitado y concreto, revisa lo que se ha investigado anteriormente para construir un marco teórico que sirve como guía del estudio, al buscar variables significativas que puedan ser medidas (estructura que ha respetado el presente proyecto), con lo que el investigador, desde la postura cuantitativa, usa la recolección de datos

para probar la hipótesis previamente planteada, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (p.5).

En este tipo de investigación, “se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (universo o población)”, como es el caso, el presente estudio pertenece a las ciencias sociales y “el enfoque cuantitativo parte de que el mundo “social” es intrínsecamente cognoscible y todos podemos estar de acuerdo con la naturaleza de la realidad social” (p. 7).

Por otro lado, el enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas enfocada en descubrir una realidad, construirla y convertirla en una serie de representaciones, por esto la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas; en este punto, el investigador construye el conocimiento, utilizando técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada o entrevistas abiertas (que también es el caso del presente proyecto), recabando datos expresados a través del lenguaje escrito, visual, verbal y no verbal, los cuales describe, analiza y los convierte en temas, es decir, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales. (p. 8-9).

Como ya se ha explicado, esta investigación implica mezclar la lógica inductiva y la deductiva, por lo que se usa un proceso mixto; un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, para responder a un planteamiento del problema, sustentado en las fortalezas de cada método, cabe mencionar que “los diseños mixtos logran obtener una mayor variedad de perspectivas del problema: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa)” (p. 756).

4.2 Diseño de investigación

Un diseño de investigación es un plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación, señala lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos, contestar las interrogantes plantadas y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto particular. Implica seleccionar o desarrollar un diseño y aplicarlo al contexto particular de estudio, para obtener la información que se requiere en una investigación (Hernández Sampieri, et al., 1991: 158).

Debido a la información requerida en este estudio para analizar la certeza de la hipótesis, se opta por un diseño de investigación no experimental cuantitativo, pues no hay una manipulación intencional de las variables independientes, ni tampoco se construye ninguna situación, si no que se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural o situaciones ya existentes, para después analizarlos. Como afirman Kerlinger y Lee (2002) En este tipo de estudio “no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes” (citado en p. 205).

La temporalidad que rige a este estudio cumple con los lineamientos de una investigación transeccional o transversal, pues se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, de este modo, se pretende descubrir patrones de comportamiento que destaquen ciertas habilidades en casos de emprendimiento en la ciudad de Puebla.

Para cumplir con los objetivos de la presente tesis, se usarán dos técnicas derivadas de los enfoques de estudio previamente expuestos:

- Análisis de casos a partir de una encuesta electrónica que consta de 42 ítems, procedentes de las variables encontradas en el marco teórico y que han sido el eje de esta investigación, enviada a los miembros pertenecientes a la base de datos de una de

las incubadoras certificadas de alto impacto en la ciudad de Puebla (Centro de Innovación y Competitividad Empresarial, CICE, BUAP).

- Entrevista a expertos, delimitados por las siguientes características: hombre y mujeres de giro indistinto cuya única condición de perfil es que sean considerados casos exitosos de emprendimientos por el CICE BUAP, egresados en los años 2014-2015 y que compitan en materia empresarial dentro de la ciudad de Puebla.

Ambas técnicas fueron utilizadas con la intención de fundamentar y justificar lo que busca contestar la pregunta de investigación: ¿Cómo establecer una guía de habilidades detectadas en emprendedores de la ciudad de Puebla, como herramienta de comunicación efectiva que favorezca la transmisión de mensajes en las primeras etapas de apertura de una empresa? La cual es eje rector de esta investigación y aplicación de instrumento.

Buscando cumplir los objetivos de investigación, tanto el objetivo general: desarrollar una guía de habilidades necesarias en el emprendedor como herramienta de comunicación efectiva para el fortalecimiento de conocimientos y cualidades individuales, como los objetivos particulares: identificar los patrones de habilidades en emprendedores, que permitan medir el impacto de la comunicación en la creación de empresas y analizar la presencia de éstas habilidades con dimensión comunicológica, en la experiencia de casos exitosos de emprendimiento en la ciudad de Puebla, del año 2014 y 2015, se elige al CICE BUAP.

El Centro de Innovación y Competitividad Empresarial (CICE) de la BUAP es una de las 23 Incubadoras de Alto Impacto, reconocida por el Instituto Nacional del Emprendedor (Secretaría de Economía Federal) en 2014, siendo un espacio de impulso a la formación emprendedora, la innovación y la competitividad empresarial de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, que cuenta con la certificación como Centro SBDC (*Small Business Development Center*) por la

Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (AMCDPE). Y entre sus productos sustantivos se encuentran:

- Formación Emprendedora. Seminarios y talleres orientados a desarrollar la competencia emprendedora de la Comunidad
- Incubación de Empresas
- Servicios a MiPymes. Asesoría y consultoría a MiPymes, modelo de vinculación Universidad-Empresa, apoyos al desarrollo de las MiPymes, entre otros.
- Fortalecimiento de capacidades para Exportación

Cabe mencionar que en entrevista con el Lic. Roberto Hernández Ortiz, encargado del proceso de logística y operaciones del proceso de incubación de empresas del CICE BUAP, explica que el Centro de Innovación y Competitividad Empresarial, es un centro de negocios que se desprende de una vicerrectoría de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, DITCO (Dirección de Innovación y Transferencia de Conocimiento), donde se busca dar atención a emprendedores, “pueden ser desde estudiantes a nivel licenciatura o nivel preparatoria que estén buscando desarrollar estas habilidades para poder plasmar y desarrollar modelos de negocios, aterrizar ideas, etcétera, así como dar atención a pymes y a empresas o proyectos que estén en etapa de prototipo (Comunicación personal, 29 de noviembre 2016)”.

Con el objetivo de cubrir todos los procedimientos inmiscuidos en emprendedores, existen diferentes áreas a las que el CICE tiene que, como principal responsabilidad, canalizar correctamente, van desde el área de comercio internacional, innovación, emprendimiento, coordinación administrativa, hasta el área de extencionismo; y claro, coordinación de emprendimiento e incubación, donde se ve todo el proceso de apoyo a proyectos que están en

etapa de prototipo, “no propiamente pymes pero tampoco ideas de negocio, deben de estar en un punto intermedio para que se puedan desarrollar” comenta (Hernández Ortiz, 2016).

En esta entrevista, el Lic. Hernández explica “evaluamos diferentes factores, si les vemos potencial los aceptamos en el proceso y a partir de ello se busca trabajar e ir fortaleciendo su plan y su modelo de negocios para que puedan obtener recursos”, el enfoque que se le da a emprendedores en la incubación es que realmente se vaya comprobando la viabilidad técnica, financiera y de mercado, como una forma de sustentar su proyecto, no solo desarrollar su modelo, por lo que estos procesos son largos y duran un año aproximadamente (Hernández Ortiz, 2016).

En 2014 el CICE obtuvo el reconocimiento por parte de la Secretaría de Economía, como una incubadora de empresas de alto impacto, y dentro de todos los cambios y beneficios que esto representó, quizá uno de los más importantes es que este modelo de negocios se ve “en la obligación, por las reglas de operación, de solo atender a proyectos que impliquen aplicaciones tecnológicas, desarrollo de nuevos procesos que sean escalables, que sean replicables, y que tengan que ver con los sectores estratégicos económicos del estado (en Puebla por ejemplo, es el automotriz, el turístico, el de comunicaciones, etcétera); y por esta misma razón el enfoque que se le está dando, por ejemplo a contactos para casos de éxito, son estas cinco empresas [...] donde todos tienen que ver de alguna manera, directa o indirecta, el tema de la tecnología” (Hernández Ortiz, 2016).

Se cuenta con audios que respaldan la confiabilidad de estas afirmaciones y la veracidad de esta entrevista.

Por esto, los cinco contactos a los que se tuvo acceso para concretar una entrevista considerándolos casos de éxito emprendedor, de acuerdo a los lineamientos del CICE, fueron:

- 2015 - LERIM: Laboratorio de Evaluación de Riesgos e Inocuidad Microbiana
- Mónica Adriana Tejeda Hernández
- 2015 - MEXPA: Mexicana de Producción Automotriz - Producción de componentes automotrices básicos para los productores TIER 1 y 2 - Octavio Bagatella Kuri
- 2014 - UMANAE: Medicina de Alta Especialidad, Servicio de atención ambulatoria que facilita la administración de medicamentos especializados y que disminuye los costos de hospitalización para la aplicación de los tratamientos (principalmente cáncer) - Karol Mugica De la Lanza Gracida
- 2014 - PLEGAMUSS: Diseño y fabricación de muebles plegables de madera automatizados - Jorge Adolfo Martínez Rodríguez
- 2014 - In Sight Solutions: Automatización a través de la integración y desarrollo de sistemas de última tecnología para casas o negocios - Francisco Limón Flores

De los cuales, tres respondieron y consecuentemente se logró realizarles una entrevista, y posteriormente se sumó una cuarta empresa, gracias a la información de contacto que proporcionó el primer entrevistado, misma que será puntualizada más adelante.

4.3 Operacionalización de variables

En este apartado se expone el proceso con el que surgen los instrumentos, denominado operacionalización de variables, que básicamente exige realizar una definición conceptual de las variables encontradas en el eje de esta investigación que permita obtener un sentido concreto y objetivo de éstas, posteriormente, se realiza la definición operacional de las mismas para identificar los indicadores que posibilitarán su medición tanto empírica y cuantitativa, como cualitativamente, basadas en las necesidades del presente proyecto. Es un proceso que se inicia

con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.

La primera etapa de este proceso consistió en clasificar las variables encontradas en el marco teórico y agruparlas en dos campos, aquellas que se pueden considerar dimensiones de las habilidades del emprendedor y las que sirven como indicadores de comunicación en esas dimensiones, este proceso implicó filtrar diversos términos empleados por los autores que conforman los antecedentes de este estudio, adaptar conocimientos, englobar propuestas, fusionar definiciones y establecer conceptos en materia de comunicación efectiva, para una categorización más específica.

En la primera etapa se clasificaron todas las variables que forman parte de esta investigación, desde las ubicadas en los antecedentes internacionales, nacionales y locales, hasta las definidas en los estudios sobre las habilidades de comunicación y emprendedores, e incluso las que sirvieron para abarcar definiciones básicas de comunicación, creando dos grupos fundamentales para este estudio:

HABILIDADES DEL EMPRENDEDOR		HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	
Conocer tu porqué	Simplificar las situaciones más complejas	Habilidades de un buen orador	Generar confianza
Establecer puntos de valor y confianza	Comprender los principios del éxito	Escucha activa	Hablar en público
Conversación	Comprender la habilidad específica de un área determinada	Interpretar y reconocer señales no verbales	Comunicarse individual y grupalmente
Negociación	Educación continua	Ser conciso	Usar la plataforma adecuada
Debate	Comunicación	Persuasión	Saber cuándo hablar
Liderazgo	Visión para vender	Seleccionar la plataforma adecuada	Comunicación interpersonal
Manejar expectativas	Imaginación	Escribir	Simplificar

Gestionar conflictos	Actitud ganadora	Relacionarse	Elección de canales
Comprender la naturaleza humana o necesidades	Establecer metas y objetivos profesionales	Lenguaje corporal	Comunicarse
Presentación	Mediación		
Interconectarse con otros	Autoformación		
Crear interés en lo que ofrece	Centrarse en sus interacciones		

Tabla 4.1. Clasificación de variables en primera etapa de operacionalización. Elaboración propia basada en las variables concentradas en el tercer capítulo de la presente investigación.

Como se observa en la tabla 4.1, algunas de las variables enlistadas por las fuentes que conforman el marco teórico de la presente tesis son semejantes entre sí, e incluso por su significado o definición pueden depender unas de otras, y mencionarlas por separado resulta innecesario para los fines de esta investigación, además se hace evidente el uso de la comunicación para posibilitar gran parte de ellas, por lo que en la segunda etapa se clasificaron y simplificaron para un entendimiento más objetivo.

Es decir, términos como el estilo o argumentación, las variaciones de tono, el contacto visual, dicción, volumen, velocidad, claridad, postura, gestos, expresiones y el idioma (es decir, lenguaje educado y formal), se fusionan desde esta etapa, para la creación de una sola categoría en los indicadores de comunicación, etiquetada “habilidades de un buen orador”. También, algunas de las habilidades básicas a desarrollar en emprendedores, propuestas por Sansó (2013), como informática, internet e inglés, se engloban dentro de la comprensión de habilidades específicas para un área determinada y en la necesidad de tener educación continua, como se muestra a continuación en la tabla 4.2.

HABILIDADES DEL EMPRENDEDOR	
DIMENSIÓN	IMPLICA
Establecer puntos de valor y confianza	Conocer tu porqué Establecer metas y objetivos profesionales
Negociación	Conversación (diálogo) Debate
Principios del éxito y actitud ganadora	Comprender la naturaleza humana
Gestionar conflictos	Mediación
Presentación	Actitud ganadora
Visión para vender	Crear interés en lo que ofrece
Networking	Interconectarse con otros Centrarse en sus interacciones
Imaginación	<i>Independiente</i>
Manejar expectativas	Simplificar las situaciones más complejas
Comprender la habilidad específica	Autoformación Educación continua e independiente
Liderazgo	

Tabla 4.2. Habilidades del emprendedor en etapa de operacionalización. Elaboración propia basada en las variables concentradas en el tercer capítulo de la presente investigación.

Evidentemente algunas dimensiones involucran más variables de las mencionadas, sin embargo, se clasifican de la manera expuesta, mencionando las que resultan trascendentales en este proceso y posibilitan cada una de las dimensiones.

A su vez, se catalogaron las habilidades que en la primera etapa se denominaron como indicadores de comunicación, en una categorización precisa que permite especificar los términos a los que pertenecen de acuerdo a los parámetros claves expuestos en el marco teórico; iniciando por las variables involucradas en su proceso, seguida de la clasificación de habilidades propuesta por David K. Berlo, el ámbito de comunicación al que pertenecen y por último el nivel administrativo en el que mayor impacto tienen (1969).

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	IMPLICA	TIPO	ÁMBITO	NIVEL ADMINISTRATIVO
Habilidades de un buen orador	Estilo, tono, contacto visual, dicción, volumen, velocidad, claridad, postura, gestos, expresiones e idioma	Encodificadora	Mercadológico	Operativo
Escuchar atentamente			Organizacional	
Interpretar señales no verbales		Decodificadora	Organizacional e Institucional	Técnico
Ser conciso		Encodificadora	Institucional	Operativo
Persuasión	Conversación Debate	Decodificadora y encodificadora	Mercadológico	Táctico
Negociación	Saber vender			
Lenguaje corporal		Encodificadora	Mercadológico, Institucional y Organizacional	Operativo
Escribir		Decodificadora	Institucional	
Hablar en público	Comunicación grupal		Organizacional y Mercadológico	
Comunicación individual		Encodificadora	Institucional	Técnico
Comunicación interpersonal				
Plataforma adecuada	Elección de canales	Decodificadora y encodificadora	Mercadológico, Institucional y Organizacional	Táctico

Tabla 4.3. Clasificación de habilidades de comunicación en etapa de operacionalización. Elaboración propia basada en las variables y teorías concentradas en el tercer capítulo de la presente investigación.

Estas etapas, permitieron que la operacionalización de variables llegara a su realización fidedigna, y que su desglose, tanto de las habilidades definidas como indicadores de comunicación y de las dimensiones de habilidad emprendedora, sean resultado de la información recabada hasta este momento, usando como base la guía de esta tesis; es decir, mediante la

búsqueda de investigaciones previas que construyen el marco teórico a través de la recolección de datos, obteniendo así las variables que sirven como detonante para la creación de una guía sobre habilidades comunicativas en emprendedores. Por todo esto, el producto final de este proceso, es el siguiente:

Ejes	Dimensiones de las Habilidades del Emprendedor	Indicadores de Comunicación	Ítems	Pág. De Gráficos
Habilidades de Comunicación	Establecer puntos de valor y confianza	Ser conciso	27, 32	165, 166
		Simplificar	8, 24	167, 168
	Negociación	Persuasión	6, 11, 20	170, 171, 172
		Interpretar y reconocer señales no verbales	42	173
	Comprender los principios del éxito y actitud ganadora	Generar confianza	1, 4, 12, 17	174, 175, 176, 177
	Gestionar conflictos	Escucha activa	14, 18, 26, 29, 34, 41	179, 180, 181, 182, 183, 185
	Presentación	Habilidades del buen orador	25, 28, 35, 37	186, 187, 189, 190
		Hablar en público	15, 36	192, 193
		Lenguaje corporal	33	194
		Escribir	30	195
Seleccionar la plataforma adecuada		23	196	
Habilidades del Emprendedor	Visión para vender y crear interés	Saber cuándo hablar	19, 22, 38	198, 199, 200
	Networking	Comunicarse	2, 5, 7	202, 203, 204
		Relacionarse individual y grupalmente	13, 16, 21, 39, 40	205, 207, 208, 210, 211
	Imaginación	Simplificar	31	213
		Usar la plataforma adecuada	23	196
	Manejar expectativas	Ser conciso	3, 9	215, 216
Comprender la habilidad específica en un área determinada	<i>Impreciso</i>	10	218	

Tabla 4.4. Operacionalización de variables. Elaboración propia a partir del marco referencial, capítulo tres, de la presente investigación.

Es importante aclarar, que la variable liderazgo no es tomada en cuenta en esta última tabla (4.4) de operacionalización, al considerar que, de acuerdo a los estudios que anteceden a esta tesis, por ejemplo la red de blogs especializados Finacial Red, desde el punto de vista de la comunicación se destaca en el emprendedor la necesidad de crear confianza, sinceridad y pasión en su equipo, además, un emprendedor se puede presentar como líder con mensajes públicos o privados motivando a los empleados; por ende, la tarea como líder requiere de varias funciones.

Lo que hace evidente para este estudio, que su entendimiento implica el conjunto de diversas dimensiones con sus indicadores, mismas que serán establecidas de acuerdo a la opinión de casos exitosos de emprendimiento durante las entrevistas que reflejen un perfil específico para esta variable.

4.4 Definición conceptual de las variables

Resulta necesario mencionar que, de acuerdo a D´Ary, Jacobs y Razavieh (1982), el término variable se define como las características o atributos que admiten diferentes valores, es decir, es una propiedad cuya variación es susceptible de medirse u observarse, y se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales adquieren diversos valores o manifestaciones respecto a la variable (citado en Eumed.net Enciclopedia Virtual, s,f).

Como se ha mencionado, las variables utilizadas a lo largo de esta investigación son resultado de una minuciosa búsqueda de antecedentes y de los conceptos pertenecientes al estudio de la comunicación en sus diferentes alcances, haciendo énfasis en la trascendencia de la comunicación efectiva.

Por lo que, para hacer posible una medición más precisa cada variable fue definida de forma aislada partiendo del concepto otorgado por expertos en estudios precedentes a esta tesis, y adaptados con los diferentes aspectos que competen al estudio de la comunicación. El resultado:

VARIABLE	DEFINICIÓN	CLASIFICACIÓN
Escucha activa	Habilidad de comunicación que consiste en utilizar el sentido auditivo, relacionado con la concentración y el enfoque direccionado hacia determinado flujo de sonidos, al implicar que el receptor preste especial atención a ellos. Ayuda a conversar, debatir, liderar, negociar y mediar, en un proceso real de real comunicación efectiva.	Indicador de Comunicación
Gestionar conflictos	Actividad orientada a prevenir o contener la escalada de un conflicto y reducir su naturaleza destructiva, con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo o incluso a la resolución del mismo.	Habilidad del emprendedor
Ser conciso	Capacidad de expresar en forma diáfana y concisa. Ser claro eliminando detalles sin importancia, con la intención de decir más con pocas palabras.	Indicador de Comunicación
Puntos de valor y confianza	Establecimiento de los puntos que marcan una diferencia en el mercado y aportan valor a lo que se pretende proporcionar, mediante una propuesta sustentable que el emprendedor pueda comunicar con confianza.	Habilidad del emprendedor
Lenguaje corporal	Referencias expresivas y comunicativas, que ostentan movimientos corporales y gestos conscientes o inconscientes, ya sean de percepción visual, táctil o auditiva.	Indicador de Comunicación
Escribir	Trazar signos que representan ideas, palabras, etc., con un instrumento adecuado, sobre un papel o cualquier otro soporte	Indicador de Comunicación
Presentación	Proceso a través del cual, el contenido de un tema determinado se expondrá ante un auditorio u otro lugar elegido, por ser o representar el mejor contexto para su exhibición.	Habilidad del emprendedor
Negociación	Habilidad para poder llegar a acuerdos cuando existen distintos puntos de entendimiento, pilar básico del trabajo en equipo. Se trata usar las palabras correctas, conocer los hechos, usar bien el tiempo y mantener la confianza en todo proceso.	Habilidad del emprendedor
Plataforma adecuada	Elegir la mejor forma de comunicarse en cada momento: email, chat, por teléfono, cara a cara...	Indicador de Comunicación
Hablar en público	Mensaje dirigido a un número considerable de personas.	Indicador de Comunicación
Liderazgo	Capacidad de influir en un grupo de pertenencia, o a un determinado público ante el cual se expresa y dirige un mensaje.	Habilidad del emprendedor
Reconocer señales no verbales	Analizar señales específicas como postura, expresiones y gestos, basados en el lenguaje corporal.	Indicador de Comunicación
Manejar expectativas	Ser claro respecto a las entregas, tiempos y resultados, si surge un problema, ser capaz de comunicarse con la gente.	Habilidad del emprendedor

Comunicarse	Conectarse con otras personas para ganar su simpatía y su confianza, con la intención de que sean ellos quienes permitan a otros influenciar sus vidas mediante determinada decisión.	Indicador de Comunicación
Principios del éxito y actitud ganadora	Comprender los principios necesarios para tener un negocio exitoso: Trabajo, enfoque, disciplina, perseverancia, determinación, educación. Asociando con esto, una actitud de seguridad y confianza en acción.	Habilidad del emprendedor
Comprender la habilidad específica	Advertir los conocimientos necesarios para tener éxito y estar dispuesto a trabajar en desarrollar cualquier capacidad inmersa en tareas específicas.	Habilidad del emprendedor
Simplificar	Generar mensajes mucho más claros y concretos para una audiencia.	Indicador de Comunicación
Persuasión	Capacidad o habilidad para convencer a una persona mediante razones o argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa.	Indicador de Comunicación
Generar confianza	Ganarse la confianza de una audiencia, al utilizar los recursos adecuados demostrando seguridad por saber de lo que se está hablando.	Indicador de Comunicación
Habilidades del buen orador	Dado que el emprendedor es una persona que influye en otras, requiere practicar y entrenarse en la habilidad de comunicación correcta y eficazmente, pues le es fundamental presentarse y desenvolverse ante una audiencia de pocos o de muchos receptores.	Indicador de Comunicación
Visión para vender y crear interés	Desarrollar la habilidad para vender, y por ende la visión de ventas, a través del uso correcto de herramientas comunicativas, indispensable para el emprendedor.	Habilidad del emprendedor
Saber cuándo hablar	Entender cuando se requiere el diálogo y reconocer la necesidad de una conversación.	Indicador de Comunicación
Networking	Filosofía que consiste en el establecimiento de una red profesional de contactos que permite dar a conocer tanto a personas como negocios, con el propósito de encontrar posibles colaboradores, socios o inversores.	Habilidad del emprendedor
Relacionarse individual y grupalmente	Siendo el emprendedor una persona pública, debe desarrollar la habilidad de tratar con otros, para escucharlas y atenderlas también. Esta habilidad se dirige a interactuar con otros empresarios, empleados de todos los niveles y con los clientes.	Indicador de Comunicación
Imaginación	La creatividad del emprendedor radica en invertir tiempo para tener una visión amplia sobre el negocio y sobre su propia vida, para establecer los pasos que siguen para pasar al siguiente nivel.	Habilidad del emprendedor

Tabla 4.5. Definición y clasificación de variables para operacionalización. Elaboración propia a partir del desarrollo del anexo A (ver página 239) de la presente tesis.

Para mayores especificaciones sobre la concepción y clasificación de variables, de acuerdo a la operacionalización de variables, pasar a anexo A en página 239 y anexo B en página 241.

4.5 Instrumentos

Como se ha recalcado, este proyecto consiste en partir de estudios existentes a nivel internacional, nacional y local hechos por expertos, con la finalidad de tener un eje que permita analizar las características o habilidades que se han detectado en emprendedores, y de acuerdo a los conocimientos adquiridos en esta licenciatura, identificar cuáles conllevan un grado comunicológico en su proceso, y por último, a través de una encuesta que se puede considerar de autoevaluación y una entrevista semiestructurada a casos exitosos de emprendimiento, bajo los lineamientos del CICE, descubrir cuáles de esas habilidades están presentes en ellos, de cuáles son conscientes, independientemente de que las dominen o no, qué tan frecuentes o importantes las consideran y sobre todo, la percepción que tienen de la comunicación en su experiencia de creación de una empresa.

La entrevista semiestructurada, consta de una serie de preguntas abiertas derivadas de los indicadores desarrollados en la operacionalización de variables, expuestas en el siguiente tabla (4.6) donde, como se observa, se inicia con una breve presentación e introducción sobre mi proyecto de tesis, seguida de una serie de preguntas abiertas, consideradas previamente con la intención de ser lo más claras posibles y evitar cualquier tipo de invalidez por tratarse de preguntas inductivas, con la lista adjunta sobre los indicadores que se pretende encontrar con cada una de las preguntas.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA			
Introducción: Breve introducción sobre mi proyecto	Antes que nada, permíteme agradecer nuevamente tu colaboración en mi proyecto de investigación, soy estudiante de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, y estoy haciendo un análisis sobre todo proceso con grado comunicológico presente en la experiencia emprendedora, con la intención de crear una guía sobre habilidades de comunicación en el sujeto emprendedor; no hay muchos antecedentes, lo cual parece indicar que no existe un vínculo estudiado sobre comunicación y emprendedores, y lo que pretendo indagar es, de acuerdo a tu experiencia, qué tan factible es éste tema de investigación que lleva por título <i>Comunicación efectiva como herramienta creadora de habilidades comunicativas en emprendedores. Guía de habilidades en emprendedores como herramienta de comunicación efectiva.</i>		
Apertura: Contextualizar	Para dar inicio a esta entrevista, serías tan amable de proporcionar tu nombre, el giro al que perteneces, aporte y cuánto tiempo llevas en el mercado como inmersión en tu experiencia como emprendedor.		
Preguntas seleccionadas:	¿Cómo fue su experiencia como emprendedor?	¿Cómo definiría a un emprendedor?	¿Qué se necesita para que la gente te siga?
	¿Hasta qué punto resulta necesario interactuar con otras personas? ¿Qué tan frecuente es para usted?		En su experiencia, ¿fue importante trabajar en equipo?
	¿Cuál considera que es el momento decisivo en el proceso?	¿Qué conocimientos y/o habilidades exige ser un emprendedor?	¿Para usted, cuál sería el perfil ideal de un emprendedor?
Indicadores:	Liderazgo	Manejar expectativas	Lenguaje corporal
	Puntos de valor y confianza	Comprender la habilidad específica	Habilidades de un buen orador
	Negociación	Ser conciso	Plataforma adecuada
	Presentación	Simplificar	Networking
	Gestión de conflictos	Persuasión	Saber cuándo hablar
	Principios del éxito y actitud ganadora	Interpretar lenguaje corporal (SNV)	Hablar en público
	Visión para vender y crear interés	Escucha activa	Escribir
	Imaginación	Generar confianza	Comunicarse
Relacionarse individual y grupalmente			

Tabla 4.6. Entrevista Semiestructurada. Elaboración propia a partir de operacionalización de variables.

Para la elaboración de la encuesta se acude a la escala de valoración descriptiva, útil en situaciones en las que se quiere conocer la opinión de una persona, permitiendo calcular su punto de vista en diversas causas; es un instrumento de evaluación con enunciados afirmativos acompañados de una escala graduada para medir las cualidades establecidas, éstas pueden ser escalas numéricas, gráficas y descriptivas que permiten definir categorías cuantitativas o cualitativas (Evaluación: 2009).

Es importante mencionar que la escala de Likert permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad sobre un tema específico, entre los tipos de escalas clasificadas en este grupo se encuentra la de frecuencia, empleada para medir la periodicidad con la que se realiza cierta actividad y la escala de importancia, con la que se posibilita medir la consideración que se atribuye a determinado factor. Esto, permite analizar cada ítem de forma aislada una vez que se ha aplicado el instrumento elegido (Cervera Olivares, 2012).

Por lo que, se presentan en la tabla 4.2 las habilidades de emprendedores a partir de análisis de casos, donde se desprenden los ítems seleccionados; por otro lado, las opciones a elegir son “Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca” como escala de frecuencia, y también “Muy importante, importante, moderadamente importante, poco importante y no es importante” como escala de importancia, éstas son las únicas dos clasificaciones de escalas utilizadas, ambas de cinco puntos o niveles, y designadas respetando la intención de cada ítem.

A su vez, se toma en consideración el primer instrumento para medir la conducta del líder, el *Leader Behavior Description Questionnaire*, o LBDQ por sus siglas en inglés, y en español conocido como Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder, diseñado por la *Ohio State University* en 1945 bajo las directrices de Hemphill, se trata de un programa de investigación a largo plazo que desarrolla métodos para determinar lo que hacen los líderes y medir dimensiones

relevantes de su conducta que pudieran relacionarse, con el propósito de diseñar métodos de medición de liderazgo.

En el cual, se desarrollaron una lista de 100 ítems que describían diferentes aspectos de la conducta del líder, clasificados en nueve categorías diferentes o subescalas, de las cuales se extrajeron dos grandes dimensiones de conducta del líder (Hernández Flores, 2007).

Si bien este instrumento sirvió como guía, los ítems que se tomaron fueron adaptados para los fines de la presente investigación, respetando su traducción y estructura, por lo tanto, de los 42 ítems que forman las encuestas empleadas, 14 se tradujeron del Instrumento para medir la conducta del líder y 28 fueron por elaboración propia, partiendo de la relación entre dos variables, una dimensión y otra indicador de comunicación, como resultado de los procesos elaborados en la presente investigación.

La encuesta enviada, se muestra en el anexo B (ver página 241) de la presente tesis.

Como se ha explicado, los ítems abarcan tanto indicadores de comunicación como dimensiones de las habilidades de emprendedores a partir de la relación entre dos variables principales, agrupadas y definidas en dos niveles durante el proceso de operacionalización; este instrumento se expuso en ese orden y para su aplicación se requirió un período de 30 días naturales (del 28 de octubre al 28 de noviembre del 2016) para la recopilación de datos, llegando a un aproximado de 160 destinatarios, de los cuales sólo 19 encuestas fueron respondidas, aún con un segundo correo por parte del Centro de Innovación y Competitividad Empresarial BUAP (CICE) insistiendo en la importancia de su colaboración para este estudio.

Evidentemente la respuesta obtenida no fue la esperada para cumplir con las expectativas de la presente tesis, por lo que, de acuerdo al porcentaje del universo alcanzado, se procede a ubicar

esta encuesta como sondeo de opinión para la medición estadística destinada a conocer la opinión de emprendedores.

Por lo que se anexa en las siguientes figuras, las gráficas que ofrecen un entendimiento preciso sobre la interacción de los destinatarios frente a este instrumento.

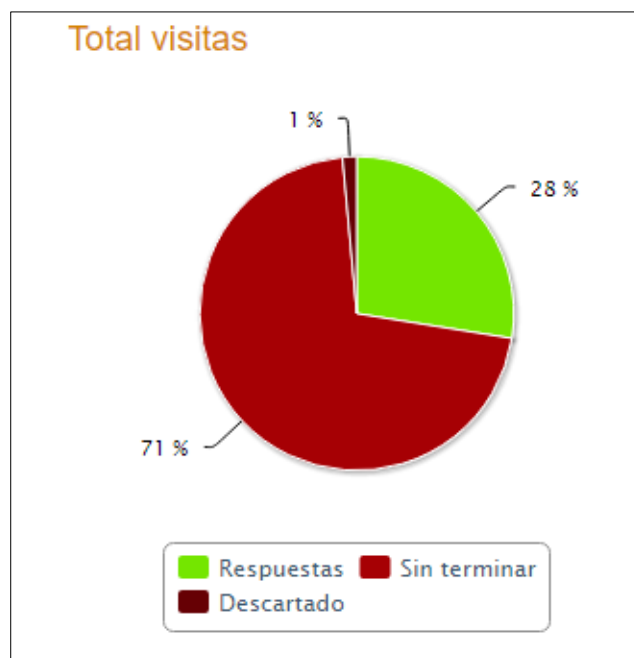


Figura 4.1. Visitas en enlace para aplicación de encuestas.

En la figura 4.1 se muestra que el equivalente al 28% contestó el instrumento cuantitativo enviado, es decir, 19 encuestas fueron realizadas completamente por casos exitosos de emprendimiento, el 1% la descartó y el 71% restante, las dejó inconclusas.



Figura 4.2. Historial de visitas en aplicación de encuestas.

Como se observa en la figura 4.2, el periodo de visitas fue prolongado a un mes, en las cuales, la mayor interacción de los receptores se hace notar durante las primeras dos semanas naturales del periodo empleado.



Figura 4.3. Fuente de visitas en enlace para aplicación de encuesta.

Como se explicó anteriormente, se acudió a una plataforma especializada que permite el acceso al instrumento cualitativo creado a través de un enlace compartido, que como se respalda

con la figura 4.3, el total del universo contemplado, es tomado en cuenta a partir de estos lineamientos.

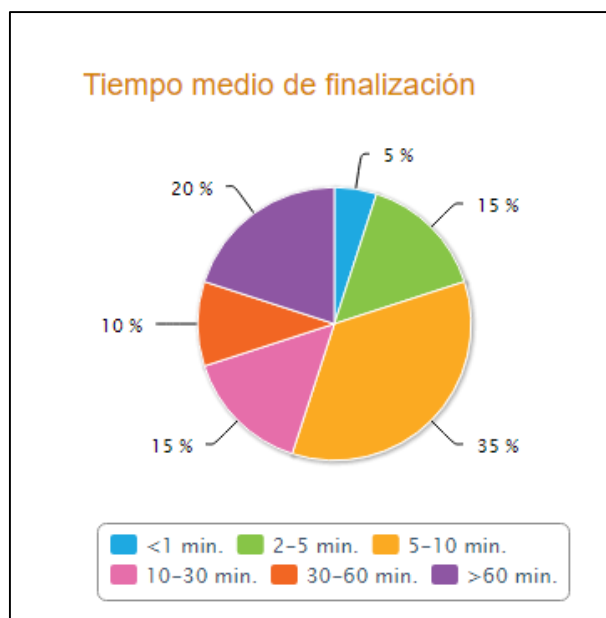


Figura 4.4. Tiempo medio de finalización en la aplicación de encuestas.

Con esta gráfica, expuesta en la figura 4.4, se muestra un detallado sobre el tiempo que el universo contemplado dedicó a la encuesta enviada, mismo que es medido automáticamente por la plataforma seleccionada.

Como se observa, durante este capítulo se especificó el proceso que distingue a este estudio, desde alcances, conceptualización y el proceso en el cual, los estudios realizados por expertos en años anteriores, sirven para cumplir con uno de los objetivos específicos más importantes de esta investigación, “enunciar estudios existentes, realizados por expertos, que aborden habilidades específicas en el sujeto emprendedor”, lo que permite generar las variables que servirán como parámetros y obtener la opinión de casos exitosos de emprendimiento.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Durante este capítulo se detalla el proceso de vaciado de datos obtenidos en los instrumentos utilizados, esta etapa en la investigación posibilita la medición y análisis de los indicadores desarrollados en la operacionalización de variables y, como ya se ha mencionado, estas variables se miden en rubros de frecuencia e importancia, tanto en las encuestas como en las entrevistas, a su vez, debido a que ambos instrumentos tienen diferentes alcances, este diagnóstico se ha dividido en dos secciones de análisis cuantificables y descriptivos, más una sección comparativa entre ambos instrumentos.

5.1 Análisis cualitativo

Se cuenta con la transcripción de las entrevistas aplicadas, además de material audio visual que avala la veracidad y confiabilidad de los instrumentos cualitativos seleccionados.

Con el objetivo de alcanzar un grado de practicidad en su análisis, se procede a utilizar únicamente fragmentos que resultan ser claves para el reconocimiento de las variables que guían la presente tesis, e importantes en la experiencia del entrevistado.

Se distingue con letras cursivas las intervenciones de la investigadora, para un mejor entendimiento.

ENTREVISTA 1 (Duración: 1 hr 3 min) A *Octavio Bagatella*

“Yo soy *Octavio Bagatella*. Nuestra empresa se llama MEXPA, Mexicana de Producción Automotriz, hacemos herramental especializado para fábricas de diseño automotriz, principalmente autopartes para empresas que están aquí en Puebla como Volkswagen, Audi, entre otras.

Yo soy el director general, fui el que empezó el proyecto partiendo de una simple idea, sólo tengo un socio, a mí me corresponde las partes financieras como de desarrollo estratégico, y mi socio está en dirección de ventas y operación, es decir, él controla el capital humano; finalmente todo lo hacemos los dos, pero se podría decir que son las divisiones.

Llevamos casi dos años, empezamos en marzo o febrero del año pasado (2015), así que casi cumplimos dos años de estar sufriendo todos los días. Y ambos somos de carreras administrativas.

FRAGMENTO DE ENTREVISTA	VARIABLES
<i>¿Cómo fue tu experiencia como emprendedor?</i>	
<p>Te vas encontrando con mucha gente, muchísima gente muy diferente, pero que te complementa muchísimo, desde ejecutivos, empresarios establecidos, financieras, consultores, en fin.</p>	<p>Relacionarse individual y grupalmente</p>
<i>Tienes una idea, y el lograr materializarla ¿Qué implicó?</i>	
<p>La realidad es que entre más va creciendo un proyecto se vuelve más complicado, pero con una preparación universitaria se posibilita ir profundizando más.</p>	<p>Comprender los principios del éxito</p>
<p>Finalmente, en todo emprendimiento estás solo, inicias con mil áreas que necesitas conocer, antes de hacer nada y no tienes recursos. Nosotros teníamos una idea, viable, pero malísima, pues era muy sencilla pero la operación era muy difícil por tener que manejar volúmenes muy grandes.</p>	<p>Comprender la habilidad específica en un área determinada</p>
<p>Definitivamente no puede ser un emprendedor de papel y computadora, tienes que estar viendo a la gente, porque nuestro emprendimiento también era muy malo, hasta que nos acercamos con toda la gente del sector; sí o sí tienes que hablar, y los que vimos que se quedaron nada más en la investigación, desarrollo y planeación, no llegan lejos.</p>	<p>Comunicarse</p>
<i>¿Cómo definirías tú, a un emprendedor?</i>	
<p>Necio, persistente, definitivamente tienes que ser muy necio, todo el tiempo, todo el mundo te va a decir que no se puede, todo el tiempo va a haber algo por lo que no sea viable, por dinero, por la capacidad porque te dicen ¿quién te va a comprar eso? Entonces si de verdad tú no estás enamorado de tu proyecto, si no estás persistente en tu proyecto día tras día, levantándote temprano, desvelándote y gastando tu tiempo, tu dinero; tu proyecto no lo vas a sacar adelante.</p>	<p>Comprender la habilidad específica en un área determinada</p>
<i>¿Hay conocimientos o habilidades que tú creas necesarias en cualquier persona que pretende ser parte de este grupo empresarial?</i>	

<p>Te diría que sí, pero la verdad conozco emprendedores que, con el más mínimo conocimiento [...] terminan haciendo emprendimientos que rebasan a cualquier persona muy calificada, entonces yo creo que no, es un poco esta onda de no ser tú el súper hábil, sino ser un líder en realidad; eso es clave ser un líder, porque vas a necesitar a mil personas que te apoyen y si no eres capaz de dirigir ni encaminarlas, simplemente no se puede.</p>	<p>Principios del éxito y actitud ganadora</p> <p>Liderazgo</p> <p>Manejar expectativas</p>
<p><i>De acuerdo a tu experiencia, ¿qué se necesita para que te sigan las personas, para que crean en tu proyecto?</i></p>	<p>Visión para</p>
<p>Nadie va a hacer nada por ti si tú no crees en tu proyecto, y si no lo cuentas con una pasión impresionante, que te brillen los ojos cuando lo cuentas a quien sea [...] tienes que tener muchísimo amor y lograr que ellos, no sólo se enamoren, sino que quieren formar parte, y que en algún momento te quieren ver a ti como su líder; eso es muy, realmente muy importante.</p>	<p>vender y crear interés</p> <p>Persuasión</p> <p>Generar confianza</p>
<p><i>¿Y tú cómo lograste eso?</i></p>	<p>Comprender los principios del éxito</p>
<p>La parte que yo creo de verdad importante, fue cuando encontramos a la primera persona involucrada en el sector automotriz; un directivo de Volkswagen que accede a ayudarnos y presentarnos a la gente adecuada.</p>	<p>Establecer puntos de valor y confianza</p>
<p>“Recibimos comentarios de encargados de compras, que se convierte en la persona más accesible, al decirnos que ve a chavos de nuestra edad rogándole porque le den trabajo, y que está padrísimo que nosotros busquemos dar trabajo, que no nos sumemos a esta fila gigante del desempleo y, a partir de ahí se empiezan a abrir muchísimas puertas; nos conectan con el gerente de una planta transnacional con 20, 40, 50 plantas en el mundo, que a pesar de una agenda súper apretada nos empiezan a dar, desde su hora de comida hasta reuniones de hora y media, permisos, accesos [...] el equipo se hace más grande cuando tantas personas se empiezan a sumar, y el proyecto crece de forma más ambiciosa”.</p>	<p>Networking</p> <p>Comunicarse</p>
<p>“Gente de mucho renombre en el mundo empresarial, simplemente con llegar y platicarles nuestro proyecto, es muy padre que cuando la gente ve todo este compromiso, esta pasión, se empiezan a comprometer mucho,</p>	<p>Persuasión</p>

definitivamente como lo comunicas, echándole porras a la tesis, la verdad es importantísimo como comunicas”.	Habilidades del buen orador
<i>¿Dentro del cómo comunicas que tú mencionas, llegaste a tomar algún tipo de curso o asesoría?</i>	
He leído algo sobre programación neurolingüística y todo esto, pero nada que pase de un artículo de Wikipedia o un video de YouTube. Yo creo que es como de empatía, y ser muy transparente [...] aunque la verdad sí llegábamos muy arreglados a las juntas, después nos vimos cómo lo que somos, jóvenes emprendedores y disminuyó la presión. Ser muy honesto con ellos, llegábamos muy transparentes, muy honestos, y funciona.	Comprender la habilidad específica Generar confianza
“Yo le decía a mi socio, sabes qué, si no puedes bóvalo, si tu año entero de comprometerte no sirvió para nada y piensas que fue tiempo tirado, pues bóvalo y ya, no hacemos nada”.	Gestionar conflictos Persuasión
Exigir de una manera padre [...] vi tus trabajos anteriores, sé que tal persona te contrató, podrías arreglarlo esto y esto, para que yo proyecte esto.	Negociación
“Dedicarles días, noches, tiempo, horas arriba de un coche, visitas, pagarle los cafés a tal, invitar a cenar [...] Googlear lo que tengas que googlear, hablar con quién tengas que hablar”.	Comprender los principios del éxito
<i>Entonces, en el proceso de emprendimiento, ¿es en verdad importante aprender a trabajar en equipo?</i>	
Definitivo, no haces nada solo; es importantísimo, si no pides nadie te oye, si no te acercas a las a la gente, si no asistes a los eventos, si no comunicas tus problemas y situaciones actuales, nadie nunca te va a ofrecer nada.	Relacionarse individual y grupalmente Comunicarse
Como emprendedor, la gran mayoría no va a tener los capitales que se necesitan, entonces sí necesitas un apoyo del gobierno, instituciones que te apoyen o empresas, que también hay muchísimo apoyo de empresas de todo tipo [...] Es importantísimo hablar de relaciones, y definitivamente, estoy seguro que no se puede emprender sin una buena comunicación, que todos sepan a dónde vas y qué estás haciendo.	Comprender la habilidad específica Principios del éxito Comunicarse

<p>Nadie te dice cómo acceder a todo esto y obviamente no sabes, entonces tienes que platicar mucho, tener estas relaciones institucionales, y claro son muy importantes los contactos que hagas a lo largo de tu camino.</p>	<p>Relacionarse individual y grupalmente</p>
<p>Pues tienes que tener mucho tacto con los clientes con los proveedores, y es difícilísimo, incluso tomamos un curso apenas de negociación avanzada al modo Harvard, y te dicen cosas como separar el problema, todo es ganar-ganar y te dicen que seas muy tibio, que no te exaltes, que no exijas... Saber nivelar hasta qué grado.</p>	<p>Negociación Persuasión Habilidades del buen orador</p>
<p><i>¿Cuáles son tus indicadores para saber cómo dirigirte a las personas?</i></p>	
<p>Obviamente te vas dando cuenta en las expresiones faciales y todo esto, sin saber programación neurolingüística o lenguaje corporal, finalmente te das cuenta cuando alguien frunce el ceño, cuando alguien se enoja, cuando alguien de plano se cruza los brazos o ya está volteado ... Entonces tienes que saber cuándo pegar y cuando decir bueno, aquí tantito dejo que se relajen las cosas y bajar nivel, pero cuando esté demasiado relajado recordarle lo que estás exigiendo; ir nivelando, ni me pegas muy de lleno y ni muy vacío, vas midiendo la gente a cómo las sientes.</p>	<p>Interpretar y reconocer las señales no verbales Lenguaje corporal Saber cuándo hablar</p>
<p>Todo en la vida lo tienes que negociar, haces una negociación desde tus citas a qué horas son, desde precio con quién hablas, en qué condiciones, dónde [...] sino no vas a negociar, vas a quebrar.</p>	<p>Negociación</p>
<p>Que te vean como un líder es importantísimo y te digo, ahí se deriva el compromiso, la pasión, todo... Ser un líder es importantísimo en un emprendimiento, porque dudo que alguien llegue muy lejos solo [...] Todo el mundo termina siendo un equipo, sólo así accedes a recursos que no hubieran sido posibles para ti, y si no tienes esta onda de ser un líder, de conectar, de buscar ayuda en todas partes, no funciona.</p>	<p>Liderazgo Generar confianza Relacionarse individual y grupalmente</p>
<p>No creo que nadie quiera ayudarte como emprendedor para quedarse igual, también eres una apuesta, eres una inversión de tiempo, de capital, de conocimiento; y también buscan algo mejor, que en algún momento sean socios un buen salario o algo por el estilo.</p>	<p>Networking</p>

Aprendí esta parte de tomar decisiones, terminar las cosas, a ser muy práctico, y sobre todo a ser abierto a nuevos campos.

Comprender
la habilidad
específica

Me comentabas que tú tienes una idea, y cuando llegan todas estas personas a decirte que no, te ves en una necesidad de defender tu idea. -

Definitivamente - *¿Cómo lo haces, ¿cómo ha sido para ti?* Tienes que estar, en parte muy seguro y muy esperanzado, todo el tiempo, todos, en todos los procesos del camino, van a cuestionar tu idea, y si no eres hábil presentándola, no sirve [...] si no puedes defender tu idea, ¿por qué vas a llegar lejos, y hacer que quienes te escuchen creen que puedes? Y no sólo hablando, sino mostrando avances y ganando su confianza.

Habilidades
del buen
orador
Comunicarse
Generar
confianza

Si no transmites seguridad, de nuevo la confianza, pero la confianza la pones a través de la presentación del proyecto, con puntos sólidos.

Simplificar

Las presentaciones son de todo tipo, hay unas que te piden abreviarlo a dos minutos, otros te los piden impresos, o sea tu presentación de PowerPoint impresa y elimina los datos tontos y las letras muy chiquitas, y lleva datos muy concisos; hay donde te sientas con una laptop y la presentas aquí, y hay donde, de plano llegas, y tienes un proyector y muy formal, y hasta con métricas para evaluar [...] tienes que tener todo tipo de alianzas estratégicas, hay presentaciones a diferentes personas y lo que presentamos va enfocado a quien te va a escuchar, importa mucho qué es lo que necesita oír para validarnos y convencerse.

Presentación
Escribir
Ser conciso
Seleccionar la
plataforma
adecuada
Hablar en
público
Escucha
activa

¿Algún comentario que gustes agregar o contribuir con alguna observación, crítica constructiva, o quizá alguna oportunidad de mejora que hayas detectado?

“Yo creo que es difícil trazar un modelo en la parte en la que te digo, que es imposible que sea útil para todos, pero podría ser una buena guía, por lo menos en la que tal vez el 50% no les sirva a todos, pero hay un 50% que sí les va a ayudar”.

ENTREVISTA 2 (Duración: 46 min 3 seg) **A José Francisco Limón y Roberto González**

Francisco: Básicamente nos dedicamos a crear espacios inteligentes a través de la integración de diversos sistemas, por ejemplo, trabajamos con sistemas multimedia, sistemas de automatización, todo lo referente a redes y cableado estructurado en la parte de controles inteligentes, es muy amplio lo que manejamos, inclusive hasta cuestiones de energía solar.

De manera formal cumplimos apenas 2 años, el 14 de noviembre; de manera informal desde las raíces de la empresa, es alrededor de 3 años.

José Francisco Limón (25 años) y Roberto González (26 años). Ingeniería mecatrónica.

FRAGMENTO DE ENTREVISTA

VARIABLES

Para ustedes, todo este proceso, ¿en qué consistió?, si pudieran enlistar, si es posible, toda esta creación de su empresa, ¿Cómo fue?

Francisco: Bueno, es una historia interesante porque, nosotros nos conocimos en la universidad, estudiamos ingeniería mecatrónica [...] desarrollamos el proyecto con el que surge la empresa, sobre energía solar, que empezamos a desarrollar año con año, y ese proyecto nos llevó a participar en concursos, nos llevó a ganar una Expo Ciencia, a ganar un Jóvenes Investigadores, fuimos a concursar a otras partes de la república, entonces nos dimos cuenta de que trabajábamos muy bien, de alguna forma nos complementamos [...] finalmente cuando llega el momento de tomar una decisión, de llevar este proyecto más allá de la universidad es como nos juntamos; compartimos esa visión y como te comenta Beto, el inicio es un poco accidentado, un poco complicado, nosotros empezamos siendo cuatro y a la fecha quedamos nosotros dos, obviamente por cuestiones de intereses diferentes.

Comprender
los principios
del éxito y
actitud
ganadora

Roberto: Después de terminar la carrera y tener nuestra idea un poco soñada, llegamos al CICE de la BUAP y a partir de eso, esa idea de tecnología solar, fue evolucionando y fue cambiando el rumbo de todo el giro de negocio, vimos una oportunidad de negocio, una línea que podíamos desarrollar.

Imaginación

Comprender
la habilidad
específica
Hablar en
público

Empezamos a ver todos los servicios que podíamos ofrecer, desarrollar toda la parte de marketing, de tener un nombre como empresa; y terminando

el proceso de incubación, tomamos un diplomado de alta dirección, después de eso fueron más cursos, tuvimos un seminario en “*Project Managment*”, fuimos invitados como caso de éxito a la semana del emprendedor, entonces tuvimos la oportunidad de pararte frente a gente y dar a conocer cuál fue tu historia, cómo es tu idea de negocio, y todas esas cosas, pues nos han desarrollado mucho, sobre todo en la parte de comunicación.

Me decían que tuvieron un acercamiento con clientes, instituciones ¿Cómo era ese acercamiento? ¿Cómo se expresaban con ellos?

Francisco: Un plan bien estructurado tal vez no lo teníamos, en algunas ocasiones fue un poco improvisado, sin embargo, el dominar todas las cuestiones de la empresa hacía que fuera fácil, que sí convenciéramos y que si nuestra idea vendiera, a pesar de que no fue algo tan preparado ni estructurado, pero sí el dominar tu área, conocer bien tu competencia, conocer bien qué es lo que ofreces tú y cuál es tu diferenciador es lo que te hace vender.

Roberto: Sí, aparte yo creo que sí en un inicio el platicar con otra persona de nuestra empresa era un poco difícil, pero a base de mucha práctica, el hablar con la gente, compartir ideas y tratar de abrirte un poquito más en ese aspecto, te ayuda a saber vender y a saber cómo tratar a la gente, y sobre todo conocer varias personalidades, gente abierta o cerrada, y eso te ayuda bastante[...] Y no es porque quieras hacerlo, simplemente la misma empresa te va orillando a que tú conozcas gente y es algo muy padre, entonces yo creo que esa parte de la comunicación y el estar en constante movimiento con la gente, ayuda bastante para que después tú vayas encontrando oportunidades.

¿Tenían algún tipo de identificador cuando se topaban con personas muy abiertas o cerradas, como ustedes me comentan? ¿Qué hacían frente a personas así, como las reconocían?

Francisco: Una cosa es sentarte con un cliente y tratar de vender, y otra muy diferente es empatar con él, hacer un trabajo de realmente escucharlo y realmente conocer sus necesidades [...] porque de una plática informal puedes tener muchísima información de lo que el cliente necesita, entonces

Establecer
puntos de
valor y
confianza
Persuasión
Visión para
vender y crear
interés
Comunicarse
Relacionarse
individual y
grupalmente
Networking

Escucha
activa
Interpretar y
reconocer
señales no
verbales

<p>creo que la parte esencial es saber escuchar al cliente, digo también el saber interpretar sus expresiones, pero nos han tocado clientes que ves su rostro y dices ¿qué me está diciendo? ¿sí le gusta, no le gusta? (Alberto: No son nada expresivos), pero como te digo eso solamente nos lo ha dado la experiencia. <i>¿Qué tan común es para ustedes, tratar a otras personas?</i></p>	<p>Lenguaje corporal</p>
<p>Roberto: No hay día en el que no te comunicas con un cliente, no hay día en el que no cheques proveedores, yo creo que eso es constante, es lo del día del día. Puede ser con el equipo del trabajo, puedes hacer un proyecto con el cliente final o en conjunto con consultoras, con un despacho de arquitectos en el cual todavía conlleva ponerte de acuerdo con los demás departamentos [...] Estando laborando, tienes que comunicar con terceras personas todos los días todo el tiempo. <i>De acuerdo a lo que ustedes han ido aprendiendo en todo este proceso, ¿Cuáles son los conocimientos y/o habilidades que exige el emprendimiento? ¿Cuáles aprendieron o adquirieron ustedes?</i></p>	<p>Comunicarse Relacionarse individual y grupalmente</p>
<p>Roberto: Es algo muy extenso, una de las cosas que sí es muy importante dentro del equipo de trabajo, es que las habilidades de cada quien van a ser diferentes, obviamente lo importante de esto, es que tú sepas complementar y delegar funciones, porque habilidades son muchas [...] Realmente hay gente que es mejor en ciertas cosas, entonces lo importante acá es que tú digas, bueno yo tengo estas habilidades, sé que lo puedo hacer mejor, me especializo en esto y lo desarrollo más, y así cada quien; y ya cuando te das cuenta tienes un equipo de trabajo bien formado, el cual va a ser funcional y como los engranes, todos tienen que ir con sus dientes bien definidos, pero al final de cuentas es todo un mecanismo, entonces yo creo que eso es lo importante, más que habilidades específicas es saber delegar y hacer que todo funcione en conjunto.</p>	<p>Negociación Puntos de valor y confianza Manejar expectativas</p>
<p>Francisco: “En nuestro caso, el nombre a nuestra empresa fue creado por alguien que estudió mercadotecnia, la parte de todo el diseño nos la hicieron diseñadoras, gente que realmente está especializada en el tema, entonces eso sí es muy importante, porque podrás tener muchas habilidades o requerir</p>	<p>Networking</p>

muchas habilidades, pero finalmente la empresa empieza a crecer y ya no puedes ser el todólogo”.

¿Algún comentario que gusten agregar o contribuir con alguna observación, crítica constructiva, o quizá alguna oportunidad de mejora que hayas detectado?

Francisco: “Sí, resaltar mucho la parte de comunicación, definitivamente es algo muy muy importante, comunicación en todos los aspectos, con tus empleados, en mi caso, comunicación con mi socio, en general, en cuestiones ya personales, la comunicación es muy importante”.

Roberto: “Sí, eso es muy cierto, realmente una empresa no puede funcionar sin comunicación, va a haber días en los que tengas problemas, va a haber días en los que las cosas vayan bien, pero siempre debe existir, y sobre todo en las situaciones difíciles, porque no todo es de color de rosa, realmente hay momentos difíciles en los que se necesita solucionar, darle solución a cada problema, y estar en comunicación constante es muy importante para hacerlo”.

Básicamente es hacer lo que te gusta, lo que amas y el dinero es consecuencia.

ENTREVISTA 3 (Duración: 57 min 43 segundos) A MÓNICA TEJEDA

Mi nombre es Mónica Tejeda, nosotros estamos en un laboratorio de análisis microbiológicos, 100% enfocado a alimentos, hacemos análisis de alimentos, del personal que los labora, de las instalaciones; básicamente vemos qué factores pueden contaminar el alimento. Acabo de graduarme, en julio termino la carrera, y el proceso de emprendimiento realmente ya lleva un año. Nosotros somos generación 2015 y ya tenemos un año con el laboratorio, es una empresa familiar, mi papá es maestro de aquí, de la BUAP, y mi mamá trabaja en el ISSSTE.

FRAGMENTO DE ENTREVISTA	VARIABLES
Y sí quise hacer las prácticas porque quería ver cómo era la industria alimentaria [...] Entonces dije necesito experiencia, no puedo llegar de la nada a mi propia empresa.	Comprender la habilidad específica
<i>Háblame un poco sobre eso, ¿Qué tan importante para ti es trabajar en equipo?</i>	

<p>Aprendí cosas como, a él se le debe tratar de esta manera, y a él se le tiene que hablar muy bonito, y a ella pues sí grítale, porque si no nunca te va a hacer caso, o a ella como es amiga de ella y si le hablaste bien, pues ya ella se porta bien... Entonces vas conociendo a tu personal. Aunque yo siento que en un inicio llegué con actitud de yo soy la jefa y todos me obedecen, todos, quieran o no; y no se trata de eso sino de conocer a la gente y las habilidades de la misma gente.</p>	<p>Relacionarse individual y grupalmente</p> <p>Comunicarse</p>
<p>También es malo, porque somos familia, entonces ahí, por ejemplo, si mi papá dice no, es no y ya no hay vuelta atrás, y entonces aquí es como de no papá tienes que ver esto, y entre mi mamá y yo intentamos hacerlo ver, y ya entiende, pero luego si a mi mamá se le mete una idea en la cabeza... Es un poco complejo [...] siento que lo importante es que conozcas a tu gente, que sepas cuáles son las habilidades de cada quien y cómo deben de ser tratados todos ellos, porque si les exiges mal, o les exiges de más, o si no les exiges, se puede perder por completo la relación, tanto en el equipo como el objetivo principal.</p>	<p>Negociación</p> <p>Persuasión</p> <p>Gestionar conflictos</p>
<p>Una persona en específico puede hacer muchas cosas simplemente sabiendo que tú la apoyas, independientemente de que sea equitativo, porque muchas veces el trabajo no es equitativo [...] Pero el hecho de que ella sabe que cuenta contigo, que la vas a apoyar en todo sentido, eso ayuda muchísimo.</p>	<p>Generar confianza</p>
<p>Llegué a este punto en el que dije ¿por qué no emprendemos? Porque no tomamos el curso para ver si nos pueden ayudar en lo que queremos [...] Con lo que tenemos es suficiente, pero no es lo que queríamos, si se acredita el laboratorio, cambia mucho su gama, podríamos recibir muestras de industria, del mismo gobierno, de muchas partes y generar muchísimo ingreso, obviamente el laboratorio tendría que crecer, generar muchos más empleos... Crecer, en pocas palabras.</p>	<p>Imaginación</p> <p>Networking</p> <p>Visión para vender y crear interés</p>
<p><i>Entonces, ¿cómo fue para ustedes, dar a conocer su proyecto?</i></p>	
<p>Presentamos el proyecto, y aunque en un inicio llegamos con la idea de hacer el clínico y microbiológico juntos, durante diferentes etapas nos dimos</p>	<p>Presentación</p>

<p>cuenta de que son cosas muy diferentes, para empezar, son carreras diferentes, entonces unirlos iba a ser muy complicado.</p>	<p>Gestionar conflictos</p>
<p><i>¿Y cómo hacías eso?, ¿cómo lograbas ese acercamiento con las personas?</i></p>	
<p>Siento que encontrando el vocabulario adecuado, porque como te comento son muchos factores técnicos los que utilizamos, entonces hacerlo de una forma en la que fuera entendible para todos y no únicamente para las personas que están en el área, fue muy importante para nosotros [...] y hacerlos entender, que se convenzan, porque encontrábamos esa forma de decirles, a mí me cuesta mucho porque yo no tengo tanta experiencia como la tienen mis papás, pero ellos ya lo hacen súper fácil, ya saben bien qué palabras usar y cómo usarlas</p>	<p>Comunicarse Simplificar Habilidades del buen orador Persuasión</p>
<p><i>Y sobre lo que tú ves, el cómo se desenvuelven con otras personas ¿Cómo crees que te ha servido?</i></p>	
<p>Un poco de todo, por ejemplo con mi papá, escucharlo ha sido un factor clave [...] y con mi mamá tuve esta parte humanitaria y como social, que mi papá definitivamente no tiene, y pues aprendes a cómo hablar con las personas, a cómo dirigirte con ellas, a no ser groseros y cuando hay cierta prepotencia, poner un alto, pero mucho es observar a las personas y tomar de cada uno de ellos, lo que realmente sientes que te va a servir.</p>	<p>Escucha activa Manejar expectativas Gestionar conflictos</p>
<p><i>En este, observar a las personas, ¿cuáles son tus pautas o indicadores para saber acercarte a las personas con las que tratas, clientes, inversionistas, proveedores, en fin?</i></p>	
<p>Saber realmente qué es lo que esa persona busca de ti o de tu empresa o sea conocer a la persona, no se trata de conocer a tu trabajador, sino conocer a la persona y que te conozcan a ti como persona, para que crear esa confianza; y con los proveedores, que ellos son unos <i>masters</i> en ventas, tienes que ser muy quisquilloso y tú tienes que aprender a negociar, entrar en ese intercambio de conveniencias.</p>	<p>Generar confianza Negociación</p>
<p>Por ejemplo, si hablamos de un restaurante y después del proceso de investigación y los estudios que corresponden, le explicas al cliente qué bacteria tiene y porqué esa bacteria hace que tu producto se eche a perder</p>	<p>Persuasión Establecer puntos de</p>

<p>muy rápido y por eso ya no le gusta al comensal o ya sabe feo; entonces muchas veces, la relación laboratorio empresa, hasta ahí queda, y nosotros no queremos eso, nosotros queremos ayudar a que ese problema ya no exista, entonces les explicamos lo que nosotros le ofrecemos, que es, que nos lleven a su empresa, o bueno a su cocina, y nosotros poder observar el comportamiento del personal, sobre todas las personas que están cocinando para poder descubrir qué cosas pueden hacer que los alimentos se echan a perder más rápido; pero de repente creen que los estás agrediendo [...] Siempre se trata de que todo sea muy respetuoso, y explicarlo de la mejor forma posible para que no lleguen a tomarlo así.</p>	<p>valor y confianza Negociación Gestionar conflictos</p>
---	---

Suponiendo que es posible crear un perfil ideal de emprendedor, ¿cuál dirías tú, que sería?

Que sea inquieto, que no se quede con una única respuesta, por ejemplo nos dieron una conferencia de líderes, o liderazgo [...] No solamente la parte administrativa, es la parte técnica, la parte de saber comunicarte, es que hay muchas cosas que debes de saber, no ser experto, pero sí saber, para poder llevar a cabo algo; que sea necio o perseverante, que realmente se enamore de su proyecto, que le apasione, que sea dedicado, organizado, constante y positivo.

Liderazgo
Comunicarse
Principios del
éxito y actitud
ganadora

Sobre lo que acabas de mencionar, ¿Cuáles consideras que son las cualidades que necesita un líder para que, como tú dices, te sigan, te apoyen?

Establecer los roles entre jefe-trabajador, pero siempre tener una ética de trabajo muy sólida, y ubicar a las personas en el área en el que mejor se puedan desenvolver.

Manejar
expectativas

¿Algún comentario que gustes agregar o contribuir con alguna observación, crítica constructiva, o quizá alguna oportunidad de mejora que hayas detectado?

“Pues yo espero que haya servido un poco en tu trabajo, realmente para nosotros como pequeños emprendedores o emprendedoras, es benéfico éste tipo de cosas, siento que además de ayudarnos a nosotros, el hecho de poder ayudar a alguien más, siempre va a ser un *plus*”.

ENTREVISTA 4 (Duración: 45 min 5 segundos) A SAMUAL MEDINA Y BELÉN GRIS

Samuel: Mi nombre es Samuel Medina, soy Licenciado en Órtesis y Prótesis, tenemos una empresa junto a Belén Gris, se llama MediBrax, nos encargamos de mantener y mejorar la calidad de vida de los pacientes mediante productos específicos a medida, que son órtesis y prótesis [...] La empresa era una tienda familiar que se conservaba mientras me fui a estudiar, y cuando regresé pasó a mi poder, que fue cuando se involucró Belén, y empezamos a crecer, realmente el punto de venta nada más lo estaban manteniendo, estábamos en números rojos y ahí fue cuando empezamos a salir para formar un vínculo con el médico para que nos conociera, no es que ya contáramos con una cartera de clientes, sino que la fuimos buscando.

Belén: Yo estoy en toda la parte administrativa y de mercadotecnia, él en esta parte clínica, que ve pacientes y confección; él está en el laboratorio y también en la parte de ventas, un poquito, y yo estoy en la parte administrativa. Llevamos 4 años ya, desde que incubamos el proyecto, precisamente en CICE BUAP, y ahorita estamos trabajando en el mercado de Puebla, en el estado, y también parte de Xalapa y Tlaxcala.

FRAGMENTOS DE ENTREVISTA	VARIABLES
<i>¿Cómo fue su experiencia como emprendedores, todo este proceso que implicó para ustedes?</i>	
Samuel: Ha sido difícil, el hecho de querer empezar a realizar tus actividades y ver que hay otras personas que también lo realizan, y de qué manera tú debes de generar algo innovador o algún cambio para poder llegar a abarcar tus objetivos [...] salir a buscar las ventas y que no te conocen, y debes de hacer labor de seguimiento, no tanto de venta, crear confianza con la persona para que pueda empezar a dar trabajo.	Establecer puntos de valor Generar confianza
<i>¿En cuánto a acercarse inversionistas y clientes tenían alguna estrategia?</i>	
<i>¿Cómo buscaron ampliar su mercado?</i>	Comprender
Belén: A partir de la innovación, vimos como estudiar a la competencia de una manera más puntual y nuestra competencia médica [...] podríamos decir que en Puebla tenemos 5 competidores fuertes, mientras que en otro tipo de proyectos tienes 10, 15 o 20, entonces pudimos estudiar bien qué es lo que la competencia no tiene y nosotros sí, y a partir de ahí, poder ir ganando mercado.	la habilidad específica Principios del éxito Puntos de valor

Samuel: Ya teníamos la idea, solamente le dimos forma y la empezamos incubar, llegamos a presentarlo ante la secretaría de economía, donde estábamos como adecuados, nos habían calificado como positivos para podernos prestar el dinero, y al final desistimos de ese préstamo.

Presentación

¿Consideran ustedes importante llegar a trabajar en equipo?

Samuel: Súper importante, en cualquier ámbito no puedes hacer las cosas tú solo, hoy en día necesitas rodearte de gente especialista para poder tener crecimiento, sobre todo cuando llegas a hablar de algo sobre salud, es muy importante tener un equipo multidisciplinal en el cual hay un persona capacitada en cierta área específica.

Relacionarse
individual y
grupalmente
Comunicarse
Networking

Belén: Esta parte de hacer empatía con ellos es muy importante de escucharlos y realmente poder encontrar cuál es su necesidad y ayudarle en todos los aspectos.

Escucha
activa

Me decían que tienen un equipo de trabajo muy amplio, ¿Cómo llegaron a ellos? ¿Los conocían, hubo entrevistas o algún proceso de selección, o fue parte de asignación de algún proyecto?

Belén: Bueno nosotros hicimos manuales para poder reclutar a las personas, y conforme analizamos el proceso, tanto de confeccionar, como de estar con el paciente, como de vender o contestar el teléfono, fuimos determinando las actividades y las competencias que debe tener la persona que se incluye en nuestro equipo de trabajo y hacer entrevistas, y en un principio sí fue complicado pero después ya encontramos la manera de cómo hacerlo y ahí fue que los entrevistamos.[...] Nos apoyamos con una parte de psicólogos y reclutadores para que ellos nos ayudarán a interpretar las pruebas psicométricas, o que nosotros las podríamos interpretar y también hemos tenido mentores.

Seleccionar la
plataforma
adecuada
Comunicarse
Networking

Entonces también se han acercado a escuelas, han tenido tratos con grupos de personas más amplios, ¿Cómo ha sido eso?

Samuel: Ha sido una experiencia muy bonita, ha sido un esquema muy distinto de trabajo, tienes que ver a mucha gente con más rapidez, se podría

Relacionarse
individual y
grupalmente
Hablar en
público

decir que es masiva, entonces eso hace que tengas que utilizar más procesos, meter mayor producción para poder sacar el producto que llegues a ofertar.
¿Consideran que se necesita de conocimientos y habilidades específicas para ser emprendedores?

Belén: Yo creo que la parte de planeación estratégica y de tener un pensamiento estructural es muy importante, porque independientemente de la buena idea que tengas, si no enfocas tus esfuerzos, puedes perder el tiempo y nunca lograr realmente lo que te has propuesto.

Comprender
la habilidad
específica

Samuel: Yo nada más agregaría, que viene justamente con lo que comenta Belén, es la disciplina, muy importante, teniendo disciplina, puede ser organizado, planeado y tener muchas cosas.

Principios del
éxito

¿Qué se necesita para que la gente te siga? Si tienen un equipo de trabajo con metas en común y los conocimientos que ustedes buscan, ¿Qué consideran ustedes qué se necesita para que ese equipo, los siga?

Belén: Yo creo que el liderazgo es muy importante, sobre todo el liderazgo situacional porque cada persona tiene diferentes necesidades, personalidades, objetivos y trabajan diferente [...] La flexibilidad y el sentir que ellos también están aportando algo a la sociedad y están creciendo profesionalmente.

Liderazgo

Belén: Tenemos un área de producción médica que es más cara a cara, poder hacer una buena relación con la cartera de médicos con los que estamos, porque finalmente ellos son los líderes de opinión para nuestros pacientes, publicidad impresa también, nuestra página en Internet está en construcción...

Plataforma
adecuada
Escribir
Comunicarse

Samuel: Sí ha sido más “*face to face*” y pláticas, lo que hemos ocupado.

Samuel: En realidad el trato es el mismo porque somos todas personas, simplemente el vocabulario que ocupamos pues sí es distinto, con el médico tratamos siempre de aplicar más terminología adecuada para que el doctor sienta la confianza de que tenemos el conocimiento, pero cuando estamos con el paciente, pues no los va a entender [...] El vocabulario sí depende de quién sea, porque si vamos a un colegio no vamos a platicar la parte técnica, sino los beneficios que van a tener los alumnos, si hablamos con un padre de

Habilidades
del buen
orador
Simplificar
Generar
confianza
Persuasión

familia el beneficio que obtienen sus pequeños, y cuando hablamos con el paciente en sí, que ya tomó la decisión, pues nos enfocamos en el beneficio que va a tener el paciente.

¿Y ha sido necesario para ustedes interactuar con otras personas?

Belén: Yo creo que es lo más importante, finalmente todo el tiempo te estás vendiendo, estás vendiendo tu producto, tu proyecto, y a ti; entonces yo creo que es muy importante comunicarlo, venderlo, expresarlo, contagiar a la gente, sí creo que es lo más importante porque si no vendes, o no sales, o no hablas, nunca te van a conocer.

Visión para
vender y crear
interés
Networking

Samuel: Muchísimo, es bien importante comunicar y no dar nada por hecho, porque cuando damos algo por hecho es cuando llega a haber algunos errores, desde la producción [...] Entonces, todo el momento, incluso para evitar conflictos, todo el tiempo es bien importante comunicarnos.

Gestionar
conflictos

De acuerdo a los parámetros establecidos en la operacionalización de variables y la interpretación de los comentarios de emprendedores, en referencia a éstas, se observa que durante la primera entrevista se detectaron 24 variables, siendo imaginación, la única faltante. Evidenciando también un alto grado comunicológico presente en las diferentes etapas de un proyecto de emprendimiento, con los comentarios del entrevistado desde su experiencia como emprendedor.

En la segunda, se hizo referencia a la escucha activa, establecer puntos de valor y confianza, lenguaje corporal, negociación, hablar en público, interpretar y reconocer señales no verbales, comunicarse, comprender los principios del éxito y actitud ganadora, comprender la habilidad específica, persuasión, visión para vender, networking, relacionarse individual y grupalmente, e imaginación; es decir, 14 variables de las 25, fueron abordadas en esta entrevista.

Que, si bien es la entrevista de la que se derivan menos variables, es importante mencionar que más de la mitad, contempladas para este estudio, fueron incluidas, y de las 14 mencionadas por estos emprendedores, siete se clasifican como indicadores de comunicación.

En la tercera entrevista no se detectaron; ser conciso, lenguaje corporal, escribir, seleccionar la plataforma adecuada, hablar en público, interpretar las señales no verbales, y saber cuándo hablar, por lo que 18 de las variables sí fueron mencionadas, de alguna forma, por los entrevistados.

Por último, en la cuarta entrevista faltaron ser conciso, lenguaje corporal, negociación, interpretar señales no verbales, manejar expectativas, saber cuándo hablar e imaginación; lo que implica que las 18 variables restantes de este estudio, sí fueron mencionadas en esta última interacción.

Resultados que favorecen el proyecto de comunicación a desarrollar, debido a la evidencia de un proceso al que se enfrenta los diferentes tipos de emprendedores, sobre todo en etapa inicial, que conlleva un alto impacto comunicológico, y que, de acuerdo a los casos exitosos encuestados, son importantes para alcanzar sus objetivos, siendo el trabajo en equipo, un factor clave en el éxito de un negocio de ésta índole, donde necesariamente, la comunicación está presente en todo momento.

5.2 Análisis cuantitativo

Debido a que el vaciado y análisis de información se realizan de forma conjunta, se procede con la exhibición puntual sobre habilidades de comunicación medidas a partir de la experiencia de los casos exitosos de emprendimiento, partícipes en la encuesta aplicada, presentándolas de acuerdo a las dimensiones e indicadores agrupados durante la operacionalización de variables.

De esta forma, el análisis aislado de cada ítem permite obtener una interpretación precisa, donde la especificación de los porcentajes obtenidos proporcionará el aporte que representa a esta guía, con la intención de crear una guía sobre habilidades comunicativas en emprendedores.

Resulta importante mencionar que, para cada uno de los ítems en esta encuesta, se contempla la relación entre dos variables, una dimensión y su indicador, que se considera, son los que tienen un impacto directo en la acción expuesta, siendo los principales factores que conllevan su ejecución, con la finalidad de medir dos variables en cada ítem.

Mismas que, como se ha explicado, surgen a partir del concentrado de estudios realizados por expertos a nivel internacional, nacional y local, los cuales forman el marco referencial y segundo capítulo de esta tesis; y son definidas, clasificadas e incluso adaptadas durante la operacionalización de variables, en materia de comunicación efectiva.

Las primeras tres preguntas se formularon con la intención de obtener datos concretos sobre el perfil de los encuestados seleccionados previamente con los lineamientos del CICE, con una clasificación más precisa del universo sobre el segmento al que pertenecen en el ámbito empresarial, el sexo y su edad. Las respuestas fueron:

1 Nombre y giro al que pertenece			
Dann Arenas Tecnología e Innovación	Ropa para mascotas	Saul Huerta Campos Productor de contras sujetadoras	deshidratación de productos del campo
Thalia, micro industrial.	Ingería Mecatronica Avanzada, Robótica y Automatización	leon Kamilo Ortiz Medina, sector salud	Esteban Modesto Ginéz Energéticos
Estudio de diseño - pertenecer a la industria creativa. Servicios de diseño y comunicación visual: desarrollo de marca, diseño web, diseño de información, fotografía de producto, diseño editorial, ilustración	MEXPA y pertenece al giro de produccion industrial	Ingeniería Mecatronica Avanzada - Robótica y Automatización	Bunker Tech, Giro manufactura
Luis Antonio Méndez Lozada, giro industrial.	Gisela González Robles Alimentos	SERMEX	Tecnología Social
		Giro: Comercial; Elaboración y comercialización de productos químicos.	Textil

Figura 5.1. Sectores obtenidos en encuestas. Elaborado a partir de la información registrada en la aplicación de encuestas.

Lo que evidentemente ofrece un alto grado de diversidad entre los emprendedores que formaron parte de este estudio, que como se puede observar, sus proyectos involucran giros muy diversos, que van desde ropa para mascotas, robótica, automatización, alimentos y el giro textil.

Con esto, se avala la posibilidad de que el proyecto de comunicación a desarrollar, basado en los alcances de la comunicación efectiva, se aplique a todos los giros debido a la gran muestra de representatividad en las diferentes áreas de la industria, y siguiendo este estudio, los proyectos de emprendimiento se pueden clasificar en:

General	Creativo	Alimenticio	Agrario	Transformativo
Tecnológico	Mecánico	Farmacéutico	Energético	Textil

Tabla 5.1 Clasificación de los tipos de emprendimiento participantes. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas.

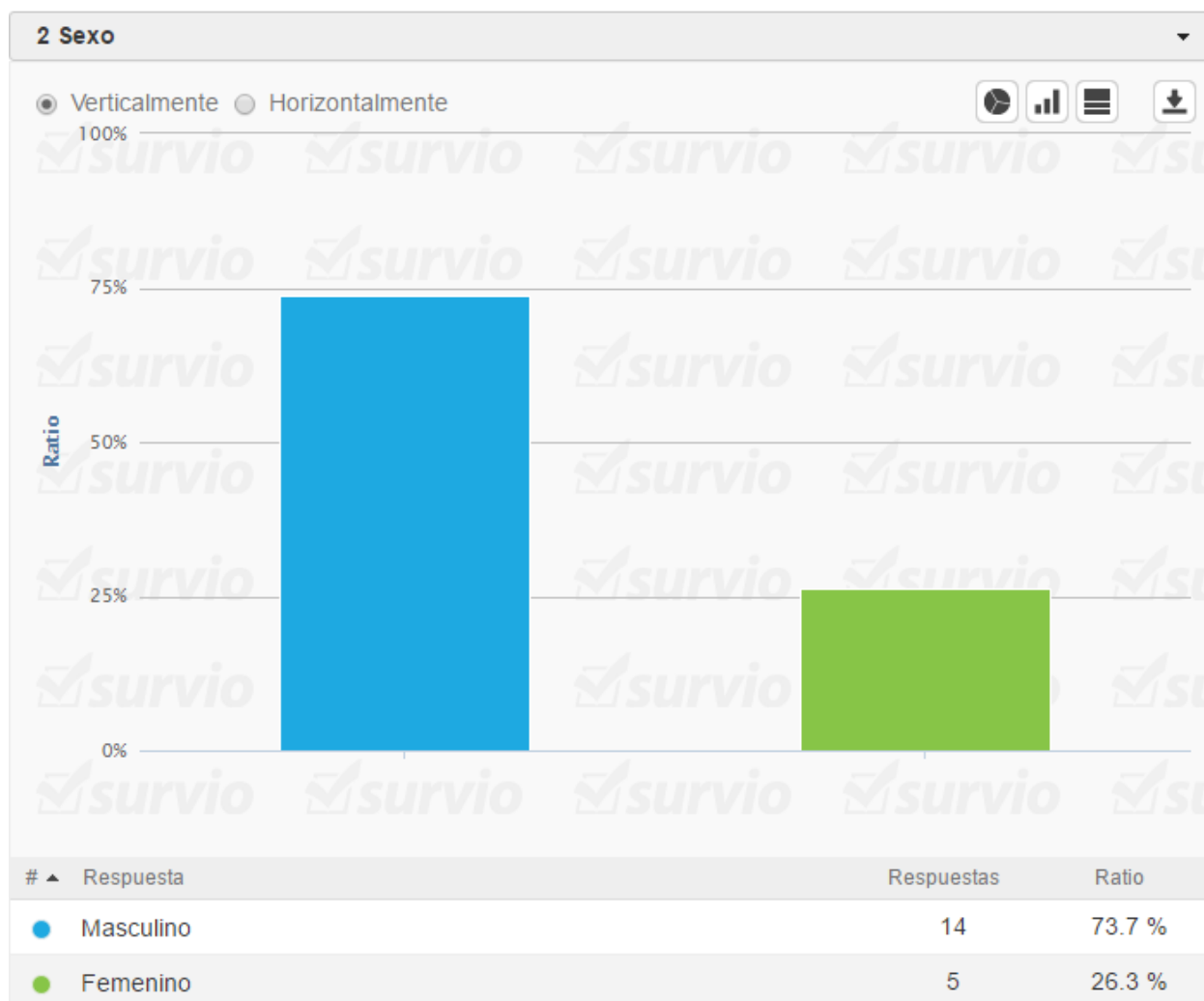


Figura 5.2 Gráfica de género en emprendedores participantes. Elaborado a partir de la información registrada en la aplicación de encuestas.

De las 19 personas que se tomaron el tiempo de contestar esta encuesta, se observa que 14 fueron hombres y 5 mujeres, con lo que se podría pensar que existe un área de oportunidad considerable en el empoderamiento de las mujeres.

Resulta pertinente mencionar que, de acuerdo a un estudio publicado por el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, en México “de cada cinco pequeñas y medianas empresas que se abren, tres están lideradas de mujeres”, y en 2012, los reportes de la INEGI indican que las mujeres empresarias de México aportan un 37% al Producto Interno Bruto, a

pesar de que sólo representen el 16% del sector empresarial (Estadísticas sobre mujeres y empresarias en México, 2013: 2-3).

De hecho, a pesar de importantes avances en educación, las brechas de género en términos de trabajo remunerado y no remunerado en México, están entre las mayores de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, a su vez la tasa de participación laboral femenina es la más baja de la OCDE después de Turquía, y sólo el 2% de las mujeres mexicanas son empresarias, en comparación con el 6% de los hombres (OCDE, 2013).

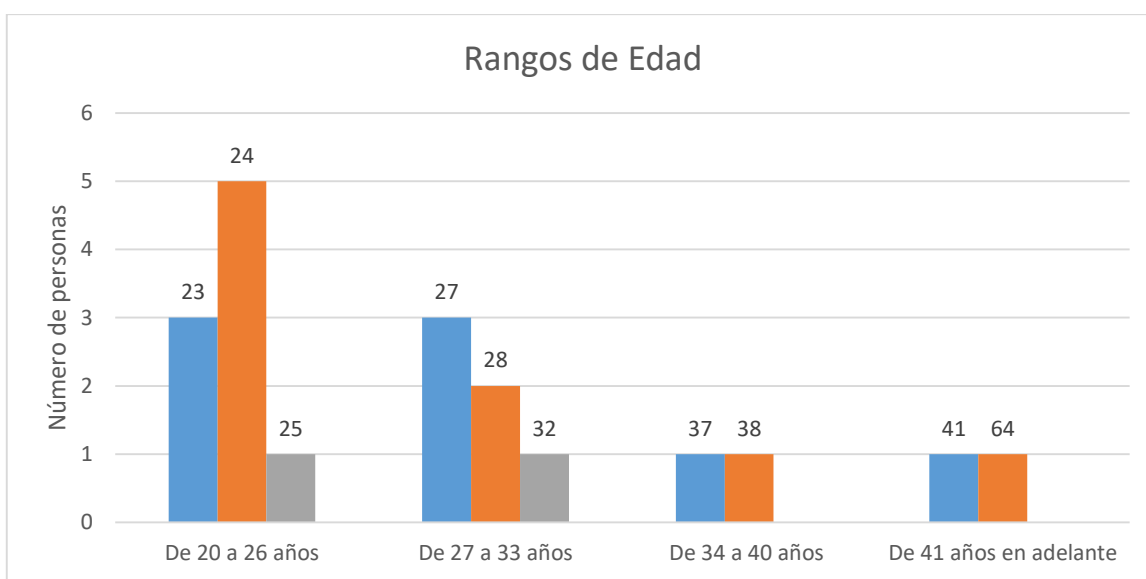


Figura 5.3. Rangos de edad en emprendedores participantes. Elaborado a partir de la información registrada en la aplicación de encuestas.

Los rangos de edad, que también son muy variados, se clasificaron en tres colores, siendo azules las de menor valor en el rango al que pertenecen, seguidas por naranja y en gris las de mayor valor.

Rangos que pueden ser clasificados en cuatro categorías en orden ascendente, la primera de entre 20 y 26 años con tres personas de 23, cinco de 24 y una de 25 años, la segunda de entre 27 y 33 años conformada por tres personas de 27, dos personas de 28 y una de 32, en la penúltima

categoría se encuentran sólo dos personas, una de 37 y otra de 38, y en la última clasificación hay una persona de 41 años y otra de 64, siendo las de mayor edad en este estudio.

Con esto, se establece que el enfoque fundamental del proyecto de comunicación a desarrollar, a partir de los rangos de edad, es de emprendedores de entre 20 a 33 años, al entrar en ese rango 15 personas de las 19 encuestadas, siendo así potenciales para los fines de este estudio.

Además, las seis personas que participaron en este estudio por medio de las entrevistas aplicadas entran en el rango de edad mencionado.

Contemplando que también son personas que empiezan con este tipo de proyectos y ven cualquier tipo de aprendizaje como una oportunidad de inversión, y, por ende, muestran mayor disposición por aprender y mejorar en diferentes áreas.

Pasando al análisis de los reactivos con los que, de acuerdo a la opinión de los emprendedores encuestados se pretenden medir las variables que permiten alcanzar los objetivos de este estudio, se inicia con su exposición de acuerdo a lo establecido en el proceso de operacionalización de variables, donde como resultado hay cinco dimensiones dentro de las habilidades de comunicación con sus respectivos indicadores.

La primera dimensión del eje habilidades de comunicación, consiste en el establecimiento de puntos de valor y confianza (ver tabla 4.4 Operacionalización de variables en página 135) y sus indicadores de comunicación, ser conciso, simplificar (ver tabla 4.5 en página 137), crean los siguientes ítems:

27) Defender persuasivamente mi punto de vista es

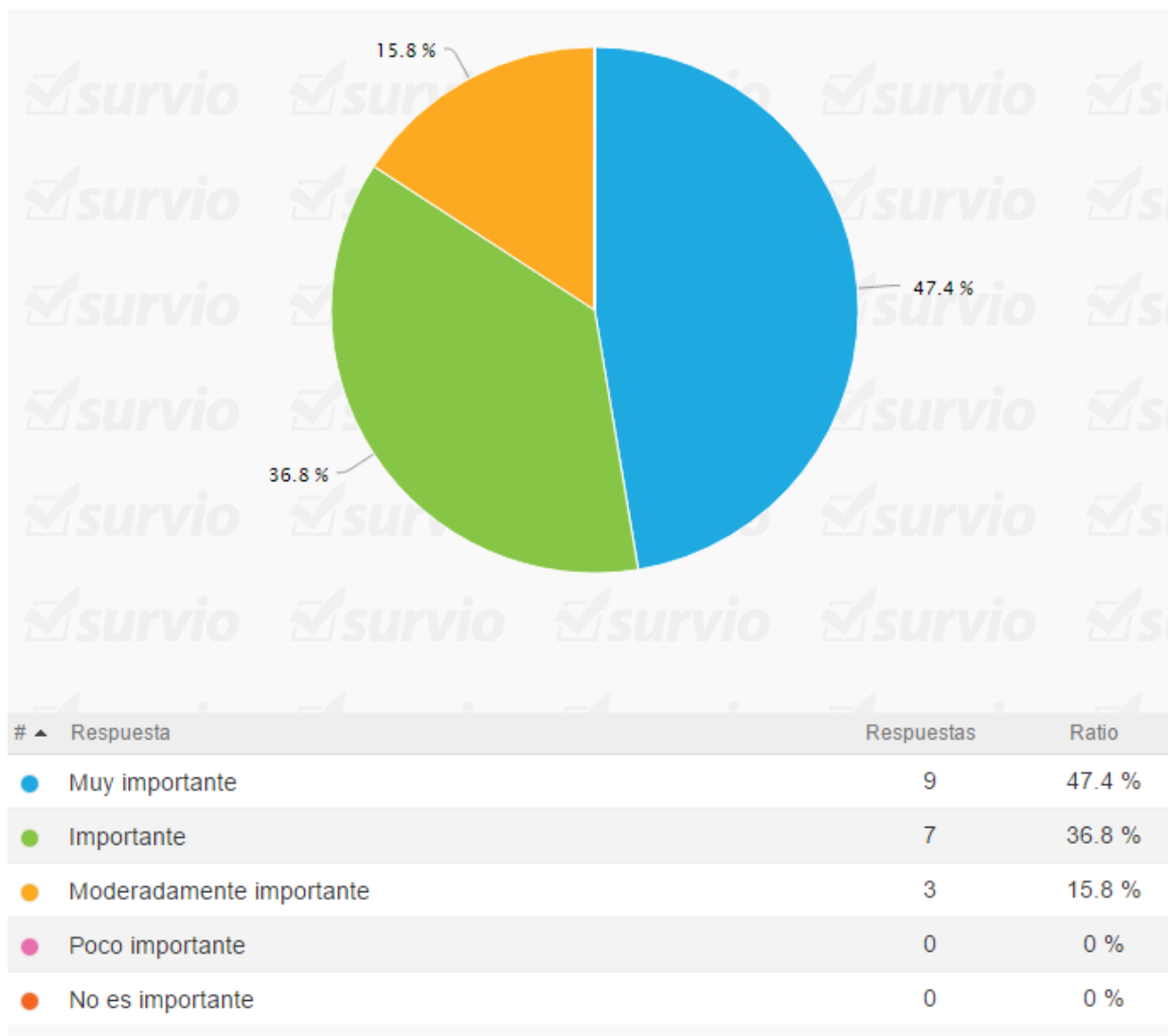


Figura 5.4 Resultados de la encuesta sobre las variables ser conciso y establecer los puntos de valor y confianza, con el reactivo 27, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Contempla la relación entre el establecimiento de puntos de valor y confianza, y ser conciso; considerados por los encuestados factores de alta importancia con un 84.2% seleccionando las opciones de mayor valor en esta escala.

Lo que implica que, si los emprendedores son conscientes de la importancia sobre lograr persuadir a terceros a través de herramientas bien justificadas en materia de comunicación efectiva como las variables mencionadas, serían bien recibidas en un proyecto sustentable.

32) Omite detalles sin importancia para llegar directamente a la idea central

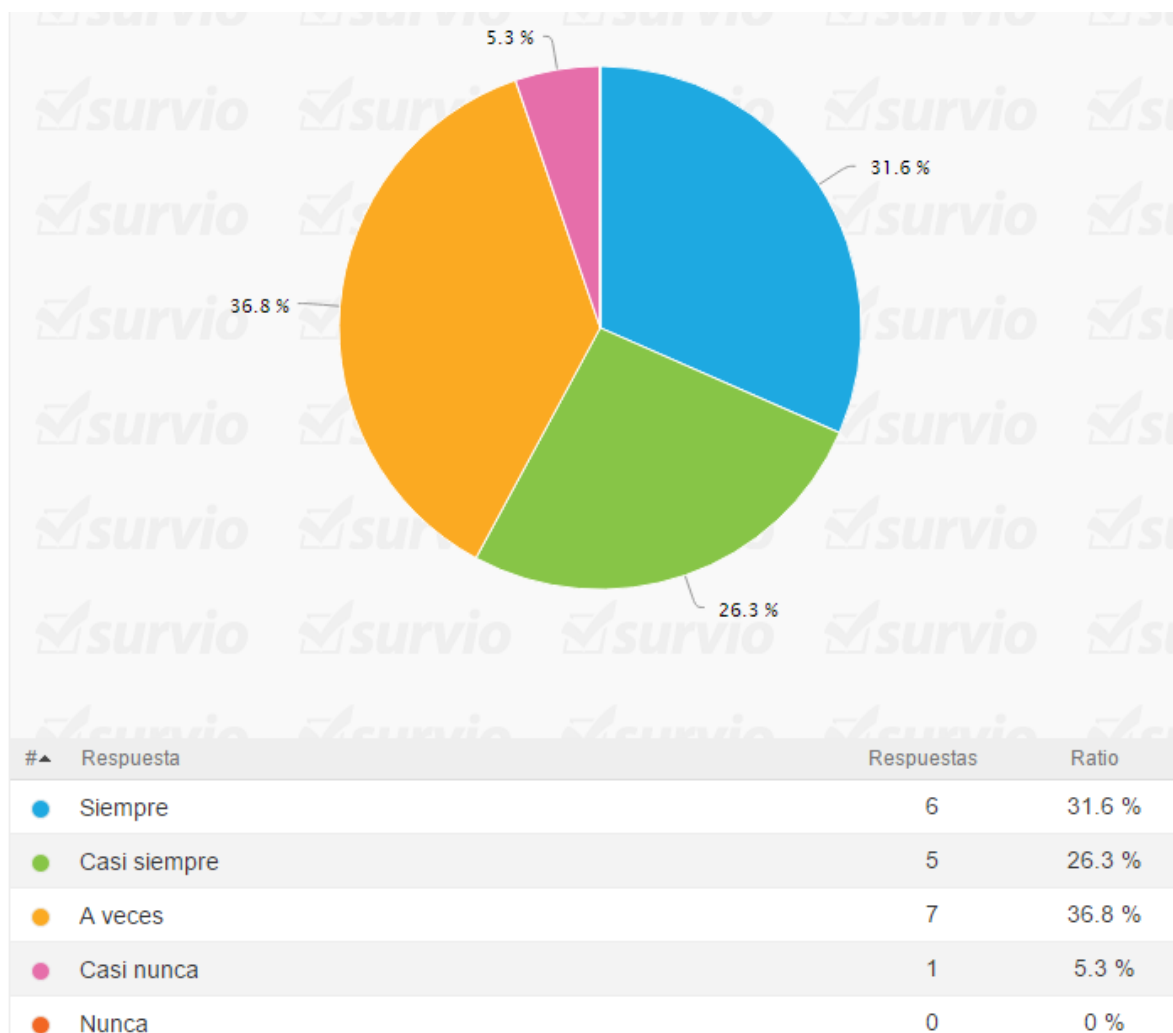


Figura 5.5 Resultados de la encuesta sobre las variables ser conciso y establecer los puntos de valor y confianza, con el reactivo 32, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Muestra la relación entre puntos de valor y confianza, y ser conciso. A esto, los casos exitosos de emprendimiento participantes, coinciden un 57.9% en que son elementos de alta frecuencia presentes en sus actividades. Que, si bien este porcentaje representa a más de la mitad de los encuestados, existe un área de oportunidad en cuanto a la estructuración de los mensajes que se pretende cubrir con el proyecto a desarrollar en la presente tesis.

8) Espero pacientemente por los resultados de una decisión

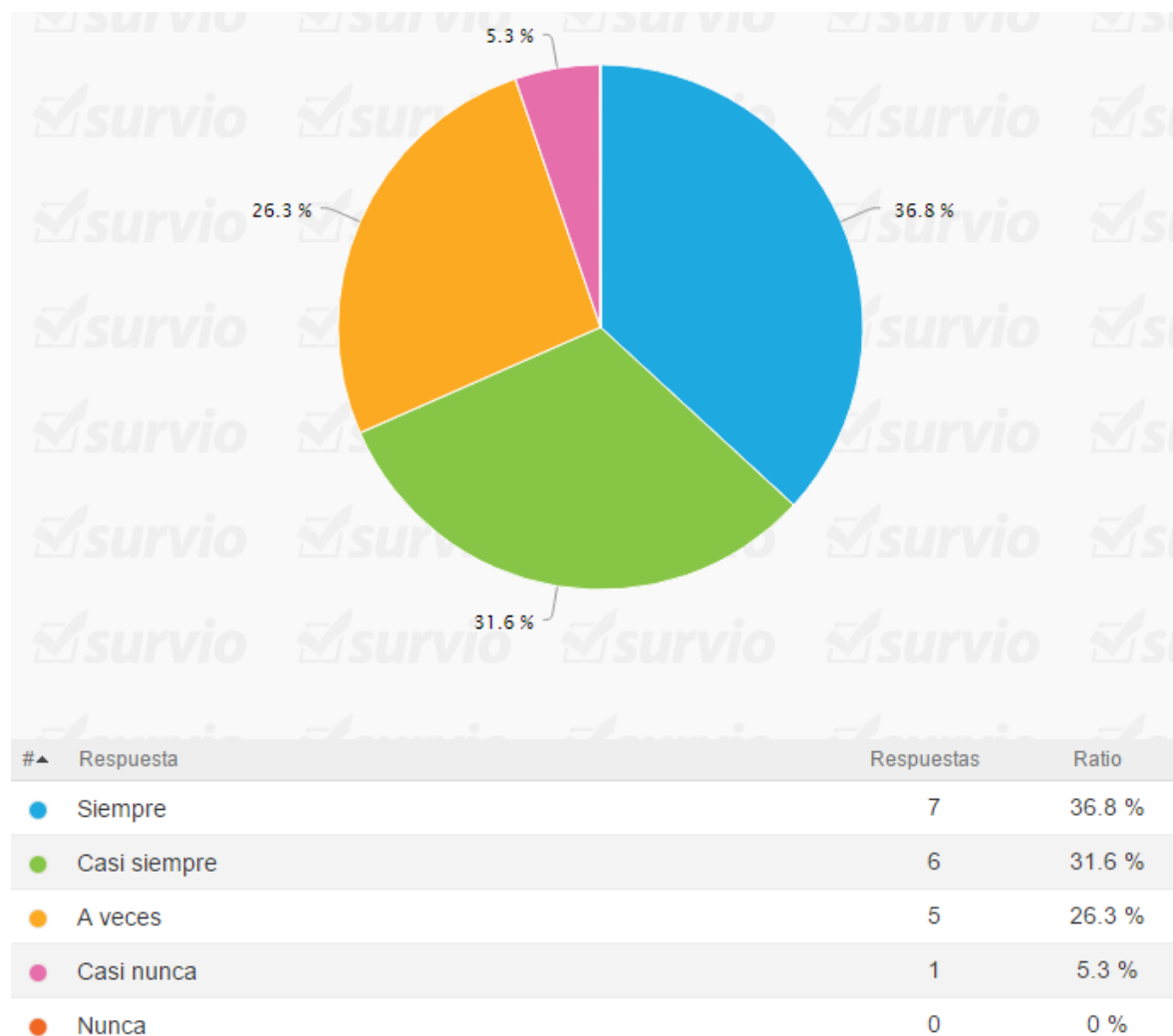


Figura 5.6 Resultados de la encuesta sobre las variables simplificar o y establecer los puntos de valor y confianza, con el reactivo 8, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Reactivo tomado en cuenta para medir la consideración de emprendedores sobre sus puntos de valor y confianza establecidos, y simplificar las situaciones más complejas. Las opciones siempre y casi siempre, suman el 68.4% de los datos obtenidos, siendo este ítem el primero hasta el momento en generar un porcentaje a cuatro de sus opciones en la escala.

Esto avala que, cuando emprendedores tienen clara su aportación en determinado mercado o las fortalezas de su proyecto, muestran una actitud paciente ante cierta confianza en sus objetivos profesionales; lo que favorece una correcta negociación fortalecida por el uso adecuado de

herramientas comunicativas bien establecidas, siendo éste uno de los objetivos a cubrir en esta investigación.

24) Comunico mis ideas con seguridad y calma

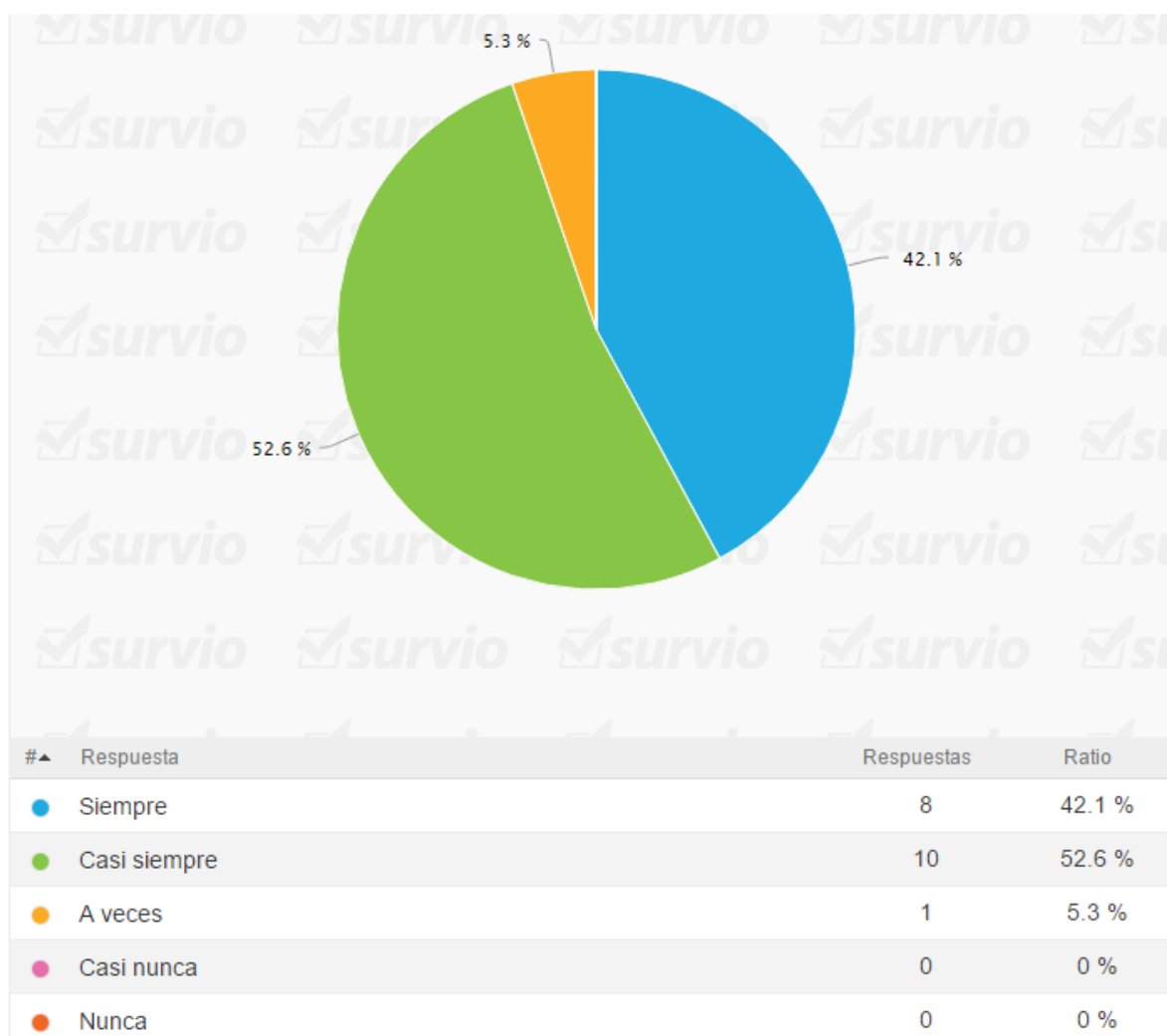


Figura 5.7 Resultados de la encuesta sobre las variables simplificar y establecer los puntos de valor y confianza, con el reactivo 24, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Ítem con escala de frecuencia formulado a partir de la relación entre la habilidad de simplificar y de establecer los puntos de valor y confianza, la relación entre estos dos elementos deriva de la dependencia entre sus concepciones, a esto, los encuestados concuerdan con que son elementos de alta frecuencia con un 94.7% eligiendo siempre y casi siempre como

autoevaluación en su habilidad para expresar sus ideas de la forma que ellos consideran más conveniente.

Datos que favorecen al proyecto comunicativo a desarrollar, aportando herramientas estructuradas y estudiadas que contribuyen con la correcta entrega de mensajes en materia de comunicación efectiva.

En cuanto a la segunda dimensión de las habilidades del emprendedor, negociación (ver tabla 4.5 en la página 137), conlleva una estrecha relación con sus indicadores de comunicación, persuasión e interpretar y reconocer señales no verbales (ver tabla 4.4 en la página 135), misma que da pie a los siguientes ítems:

6) Mis ideas generan la reacción que espero

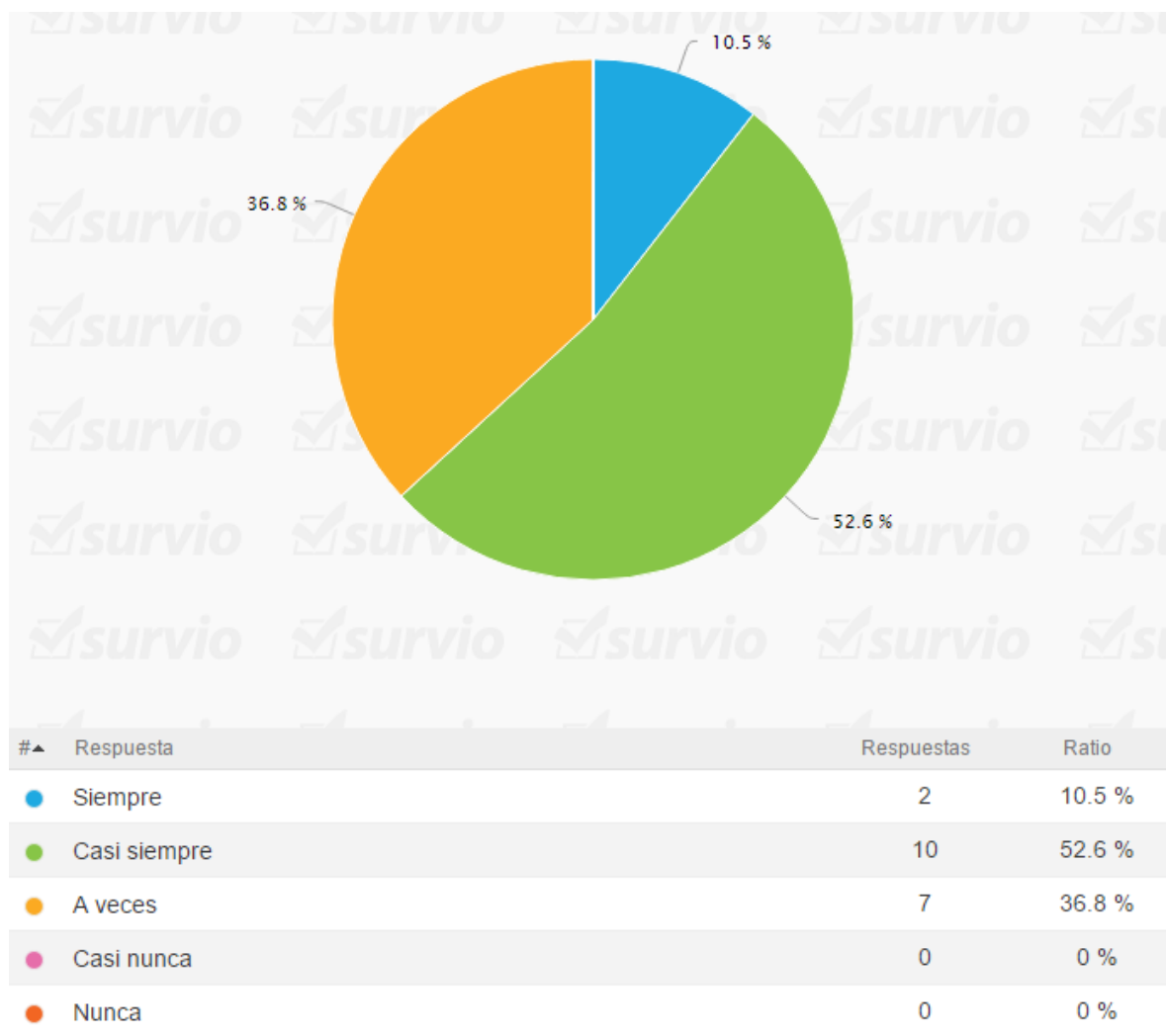


Figura 5.8 Resultados de la encuesta sobre las variables persuasión y negociación, con el reactivo 6, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Ítem de frecuencia planteado con la intención de unir dos variables, persuasión y negociación; los encuestados consideran que logran convencer a otros con cierta frecuencia, siendo casi siempre y a veces las opciones más elegidas con un 89.4%.

Entonces, para que las opciones de mayor valor en esta escala sean elegidas, es necesario evidenciar, a través de una propuesta avalada por sustento científico y comprobable, la importancia de apoyarse en estos aspectos, donde se involucran factores como conversación o diálogo, entendiéndose como la forma más básica y directa de comunicación, necesaria para

generar confianza, resolver problemas e incluso crear oportunidades en encuentros fortuitos, esencial para todo emprendedor.

11) Puedo inspirar entusiasmo por un proyecto

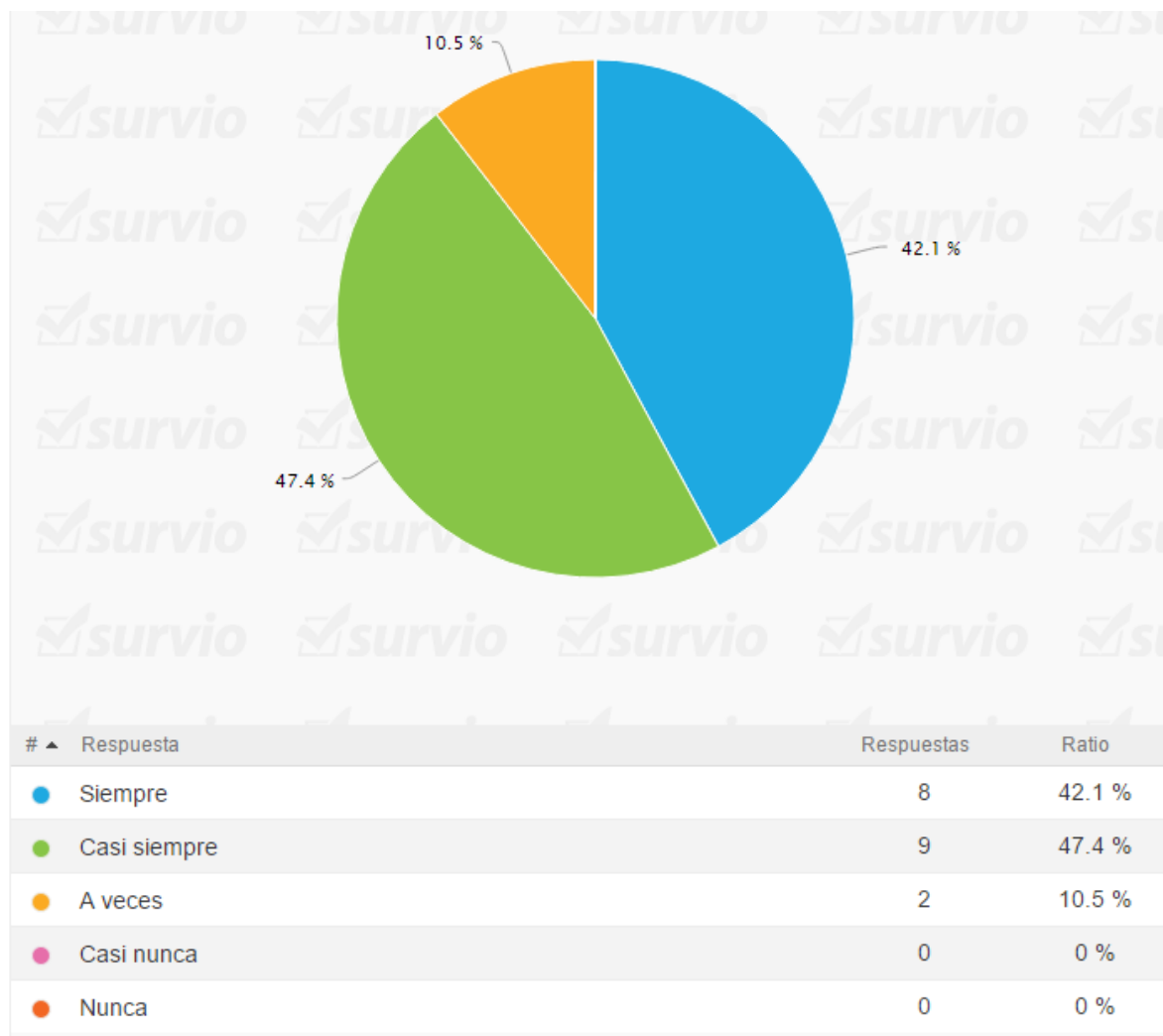


Figura 5.9 Resultados de la encuesta sobre las variables persuasión y negociación, con el reactivo 11, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Ítem utilizado para conocer la continuidad con la que emprendedores logran manejar elementos como persuasión y negociación, a lo que se obtuvo un alto grado de frecuencia en estos factores siendo casi siempre la opción más elegida con un 47.4% seguida de siempre con 42.1%, diferencia marcada por sólo un encuestado, lo que representa el 89.5% para este estudio.

Siendo elementos concurridos en las actividades que enfrentan los emprendedores, un programa estructurado y sustentado favorecería mucho al público meta contemplado en este proyecto.

20) Convenzo a otros de que mis ideas pueden beneficiarlos

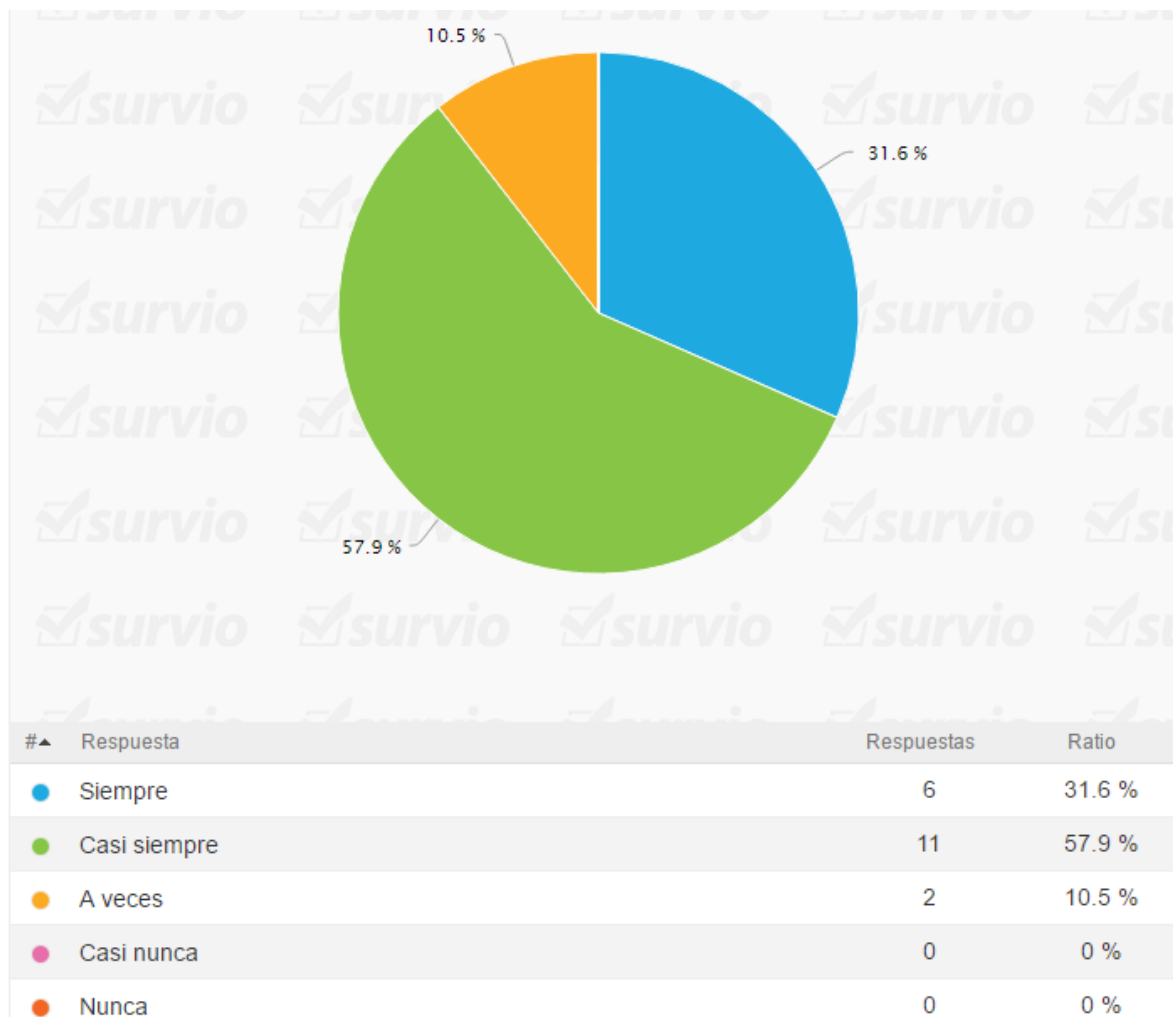


Figura 5.10 Resultados de la encuesta sobre las variables persuasión y negociación, con el reactivo 20, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Enunciado referente a la habilidad de negociación y persuasión, factores que obtienen un alto grado de frecuencia en los encuestados, siendo siempre y casi siempre las opciones más elegidas con un 89.5%, favoreciendo los objetivos del presente estudio al obtener una alta recurrencia e importancia en los resultados.

42) Las expresiones y gestos de las personas con las que interactúo, me indican si tengo su atención

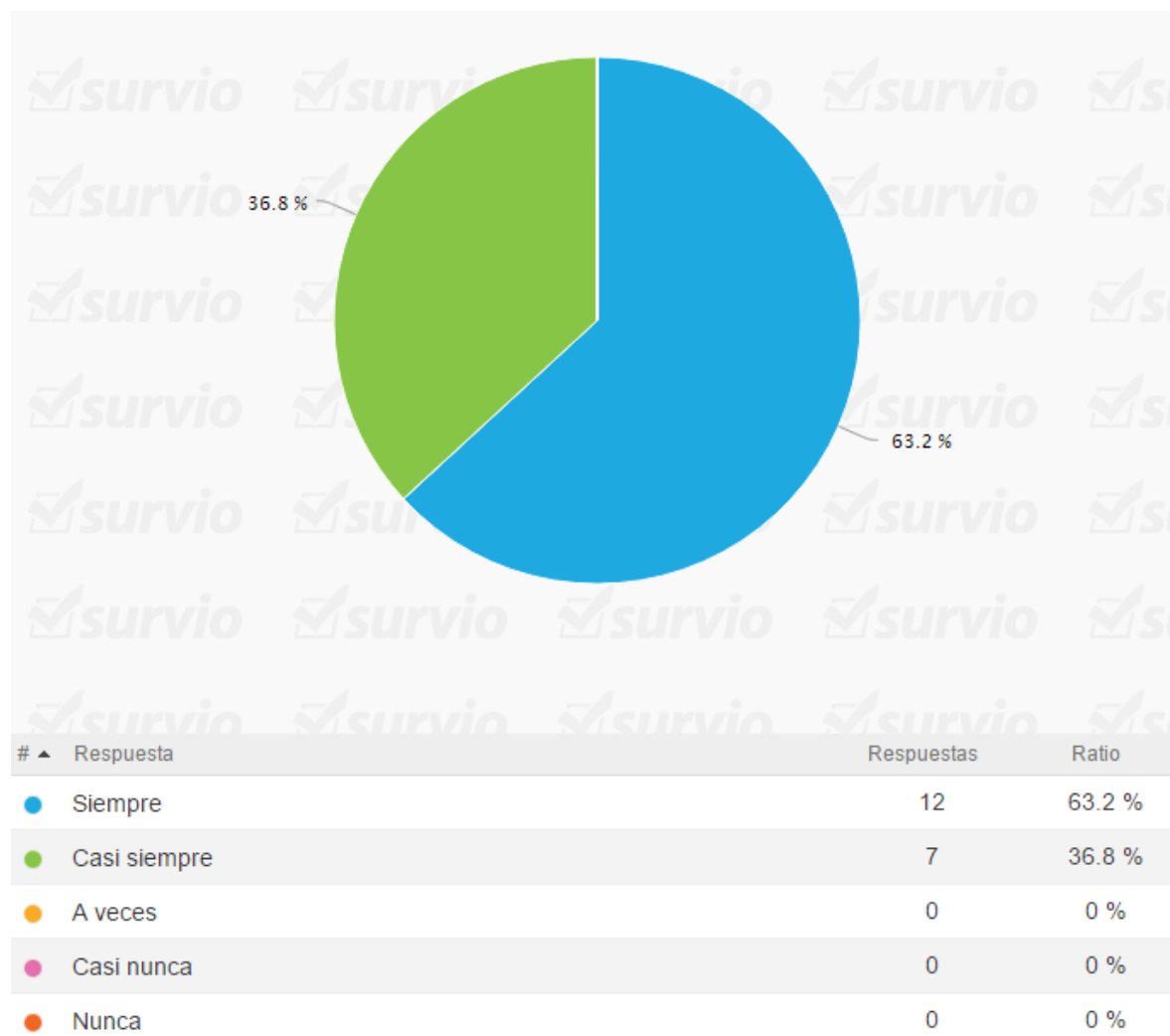


Figura 5.11 Resultados de la encuesta sobre las variables interpretar señales no verbales y negociación, con el reactivo 42, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Plateado a partir de la relación entre negociación y la habilidad de interpretar y reconocer señales no verbales. A lo que los casos exitosos de emprendimiento participantes, muestran un contundente alto grado de frecuencia con un 100% otorgado a las opciones de mayor valor en esta escala, siendo siempre la más elegida.

Por esto, si emprendedores consideran siempre prestar atención al lenguaje no verbal de las personas con quienes tratan, favorece completamente al proyecto a desarrollar abarcando los

alcances del lenguaje kinésico, tema que ha sido detallado en capítulos anteriores precisando su influencia en ambientes laborales.

Por otra parte, la dimensión denominada comprender los principios del éxito y actitud ganadora (ver tabla 4.5 en página 137) en congruencia con las gestiones que un emprendedor debe tener, recibe como indicador de comunicación, a la habilidad de generar confianza (ver tabla 4.4 en página 135).

1) Soy amigable y accesible

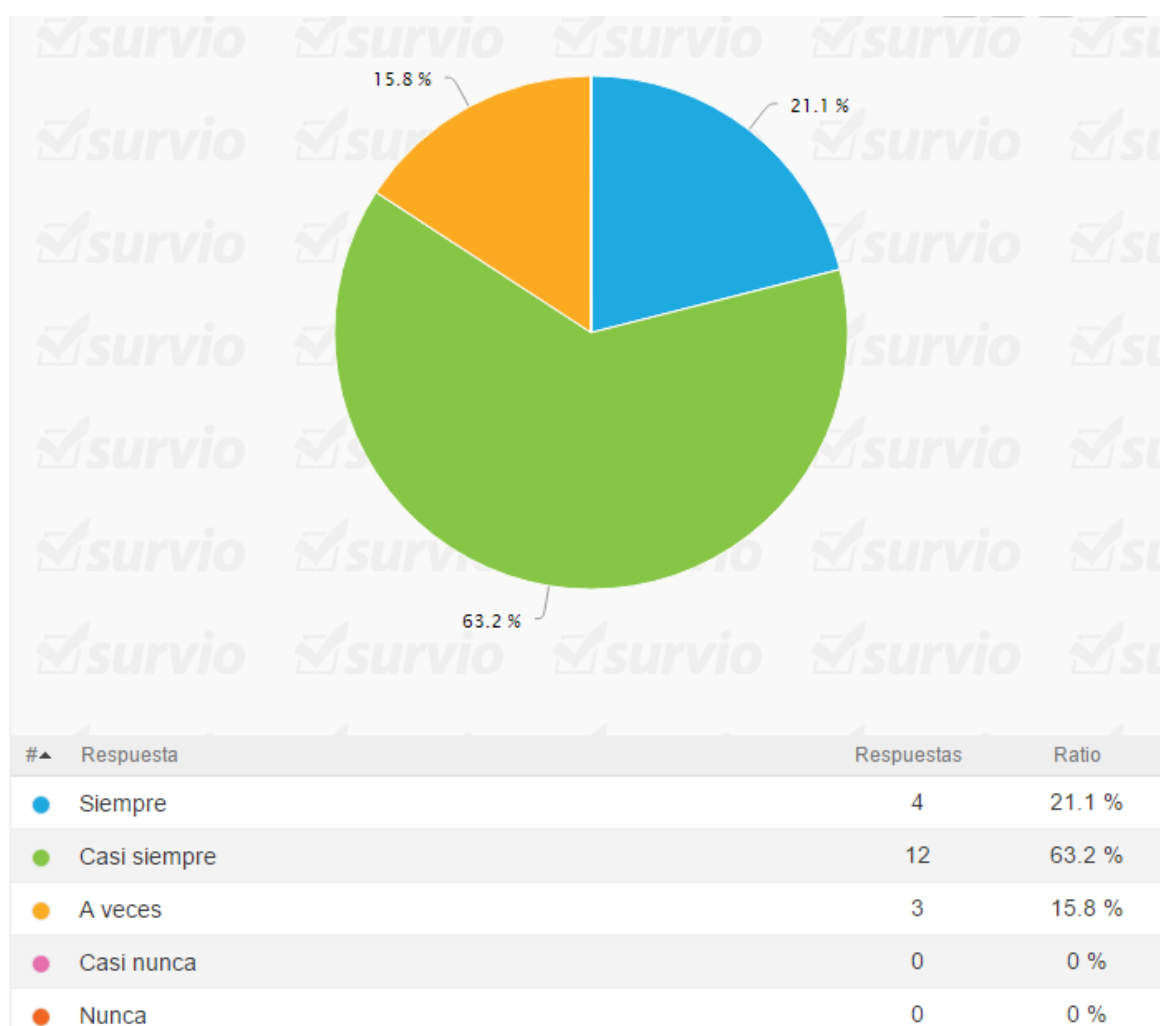


Figura 5.12 Resultados de la encuesta sobre las variables generar confianza y principios del éxito y actitud ganadora con el reactivo 1, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Utilizado para inquirir la periodicidad con la que emprendedores involucran su habilidad para generar confianza, como parte de su capacidad por comprender los principios del éxito y adoptar una actitud ganadora, con resultados que favorecen el proyecto comunicológico a desarrollar, al ser vistos como aspectos de alta frecuencia desde la experiencia de casos exitosos de emprendimiento, con el equivalente al 84.3% de los encuestados, eligiendo las opciones de mayor valor.

4) Trabajo arduamente para conseguir lo que quiero

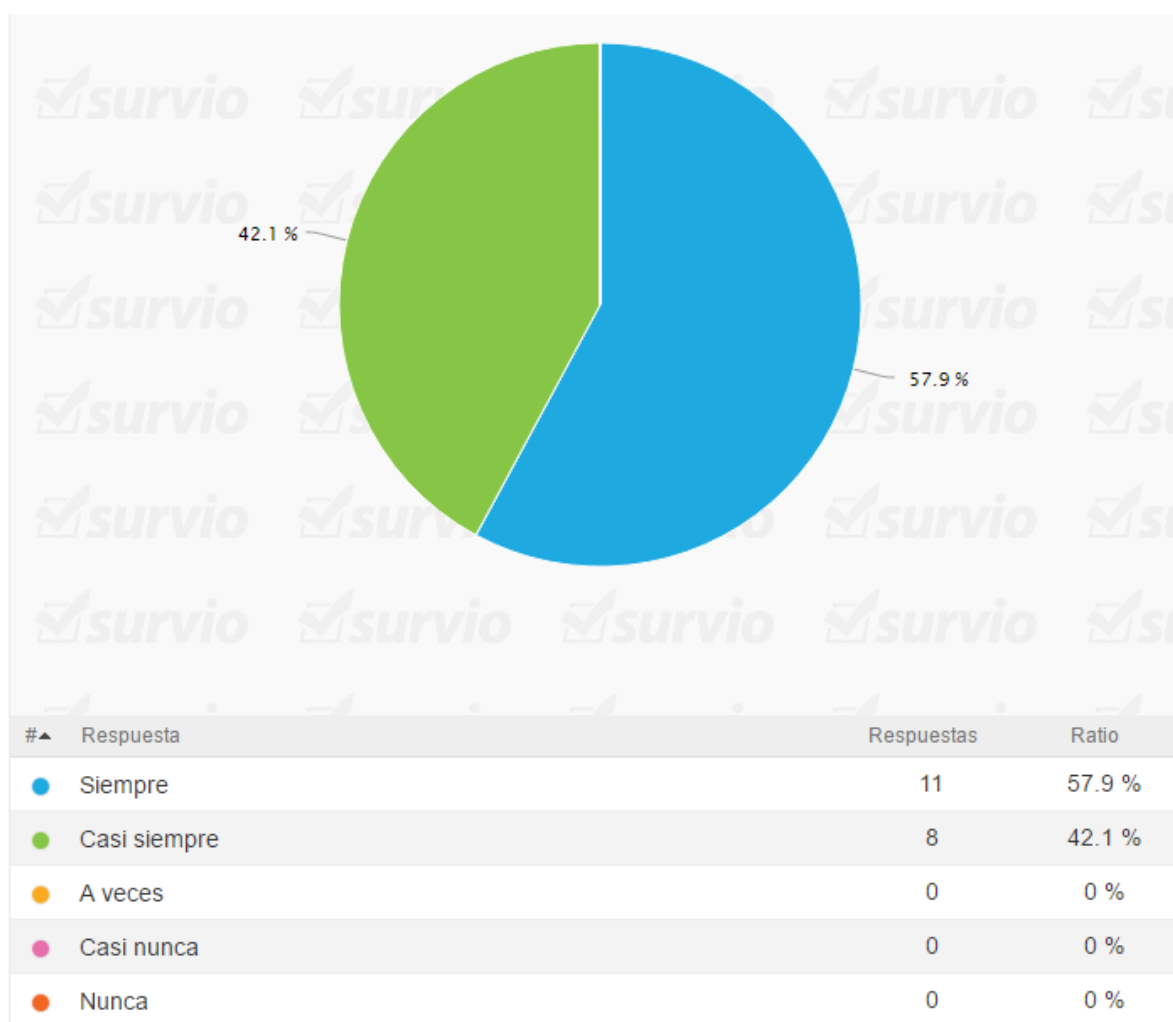


Figura 5.13 Resultados de la encuesta sobre las variables generar confianza y principios del éxito y actitud ganadora, con el reactivo 4, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Ítem con un evidente alto grado de frecuencia entre los encuestados con sólo dos opciones seleccionadas, siempre y casi siempre, involucrando los principios necesarios para tener un negocio exitoso: preparación continua, enfoque, disciplina... necesarios en cualquier tipo de emprendedor. Que, para el objetivo de esta tesis, implica también sustentar el impacto de la comunicación en todo proceso de emprendimiento, encaminado a los emprendedores que desean prepararse en todas las áreas posibles, para generar mejores oportunidades empresariales.

12) Me conduzco con seguridad en cualquier ámbito laboral

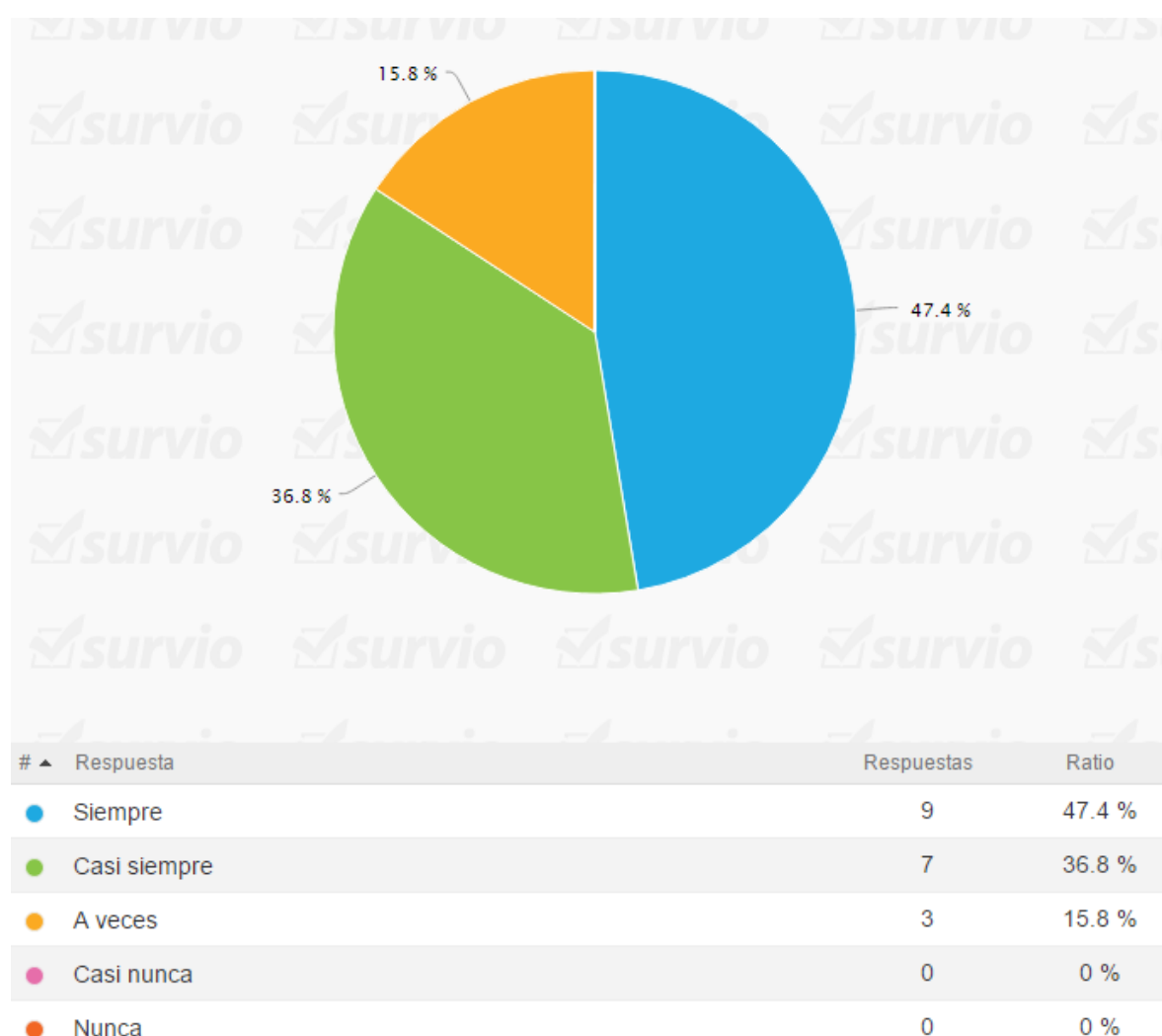


Figura 5.14 Resultados de la encuesta sobre las variables generar confianza y principios del éxito con el reactivo 12, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Enunciado con escala de frecuencia, planteado para medir el impacto de dos variables; generar confianza y comprender los principios del éxito, como resultado el 84.2% considera mostrar una constante actitud de seguridad en su desempeño.

Lo que puede ser resultado de cierta certeza en alcanzar sus objetivos a través del uso de sus habilidades, aun cuando se enfrenten a circunstancias nuevas o inesperadas para ellos, uno de los principales objetivos del proyecto a desarrollar en este estudio, fortalecer y desarrollar habilidades que beneficien a los emprendedores.

17) Lograr que las personas con las que trabajo acudan a mí en cualquier situación, es

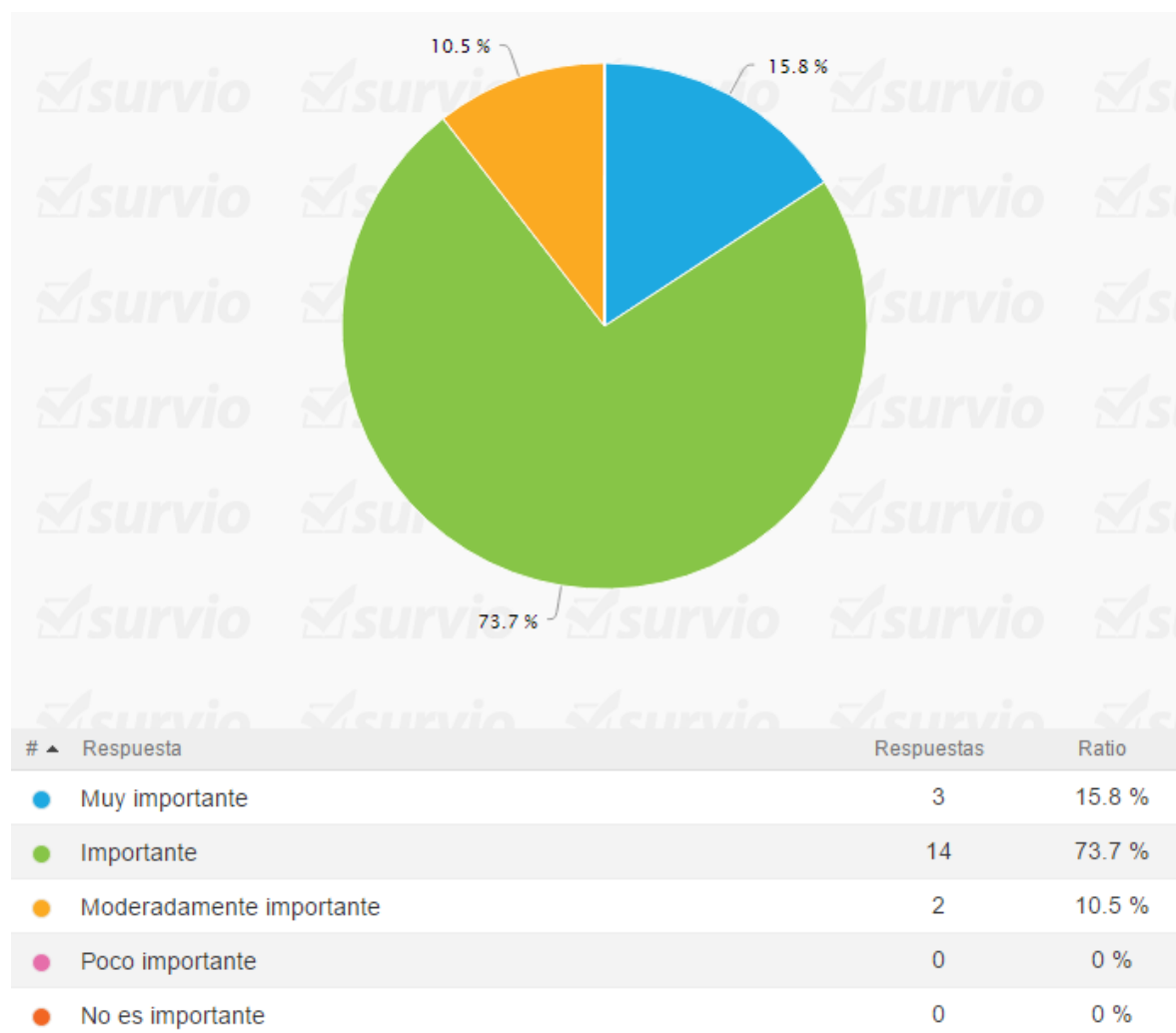


Figura 5.15 Resultados de la encuesta sobre las variables generar confianza y principios del éxito, con el reactivo 17, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Derivado de las variables generar confianza y, comprender los principios del éxito y actitud ganadora, donde como se observa, los resultados de la presente encuesta arrojan que para el 89.5% de los encuestados son factores de suma importancia en sus actividades cotidianas.

Mismos que tienen mayor impacto en alcanzar acciones de este tipo si se respaldan los elementos comunicativos que implican, favoreciendo así el proyecto a desarrollar en esta tesis.

Siguiendo con la cuarta dimensión de las habilidades del emprendedor dentro de las habilidades de comunicación, se encuentra la gestión de conflictos (ver tabla 4.5 en la página 137) que en consecuencia de su definición y proceso le es asignada a la escucha activa como su indicador de comunicación (ver tabla 4.4 en la página 135).

Resulta importante mencionar que de las siete diferentes fuentes e investigaciones que anteceden a esta tesis, cuatro mencionan esta variable, “escuchar a los demás” mencionada en las habilidades de comunicación en cinco puntos por la revista especializada PuntoInversiones, “escucha” en la lista de las diez habilidades que un emprendedor debe dominar propuesta por la red de blogs especializados Financial Red, “escucha atentamente” dentro de las siete habilidades comunicativas a dominar de Jayson Demers, y “escucha” en el artículo de Web Financial Group en la propuesta sobre habilidades que posee un emprendedor que sabe comunicar.

Por lo que es la dimensión con mayor número de reactivos planteados a través de la dependencia entre estas dos variables, los cuales son:

14) Resuelvo los conflictos que llegamos a enfrentar en el grupo

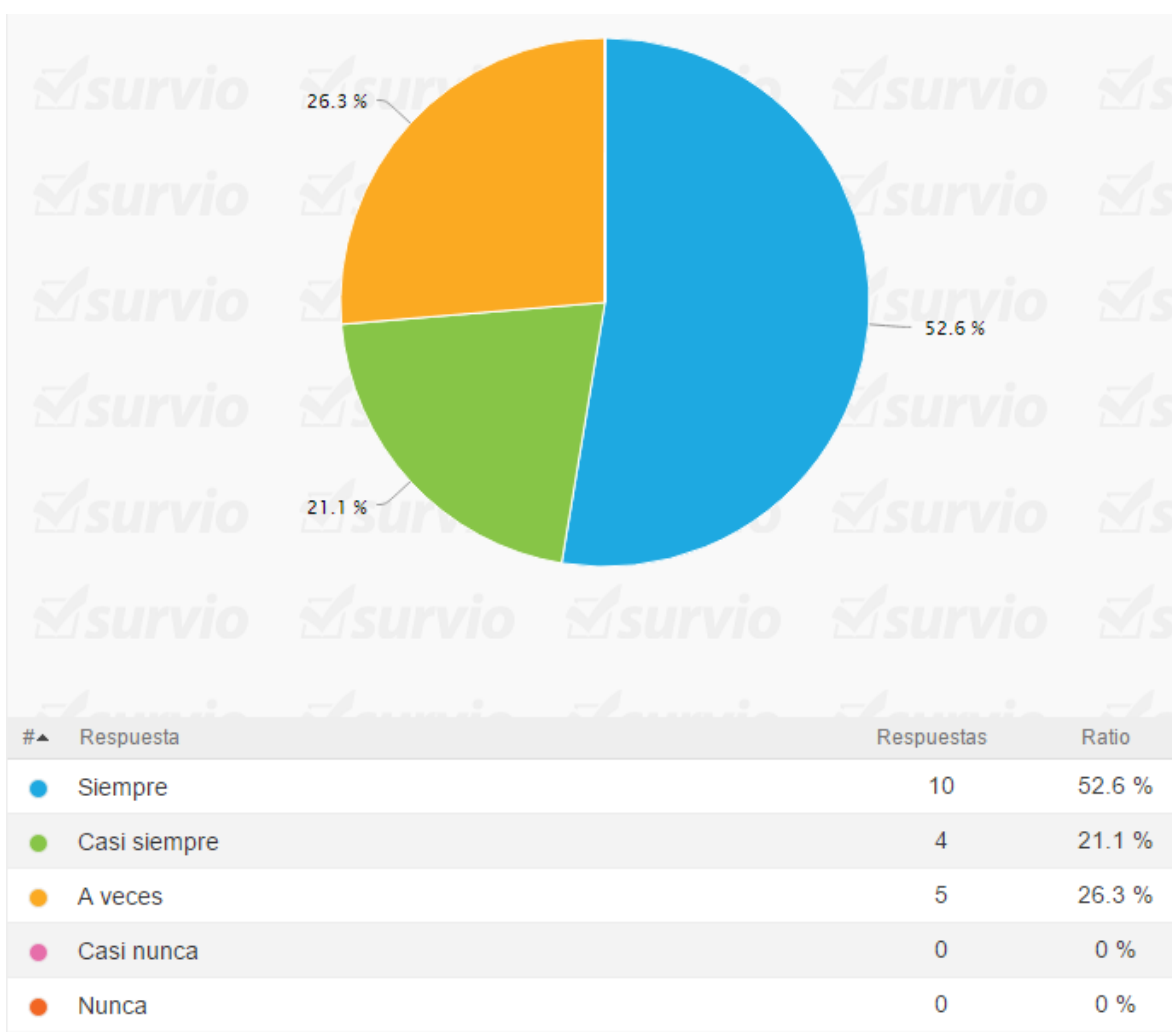


Figura 5.16 Resultados de la encuesta sobre las variables escucha activa y gestión de conflictos, con el reactivo 14, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Incluido para obtener una aproximación sobre la frecuencia con la que emprendedores llevan a cabo su habilidad de gestionar conflictos, lo que implica una necesaria escucha activa, a lo que el 73.7% de los encuestados consideran lograr constantemente.

Aunque represente un porcentaje que excede la mitad de su totalidad, considerando el impacto de este hecho para a un emprendedor, sobre todo en etapa inicial, se hace evidente una oportunidad de mejora que se beneficiaría a través del uso de habilidades comunicativas que se pretende puntualizar en la propuesta de esta tesis.

18) En contratiempos, enfocarme en las metas en común es

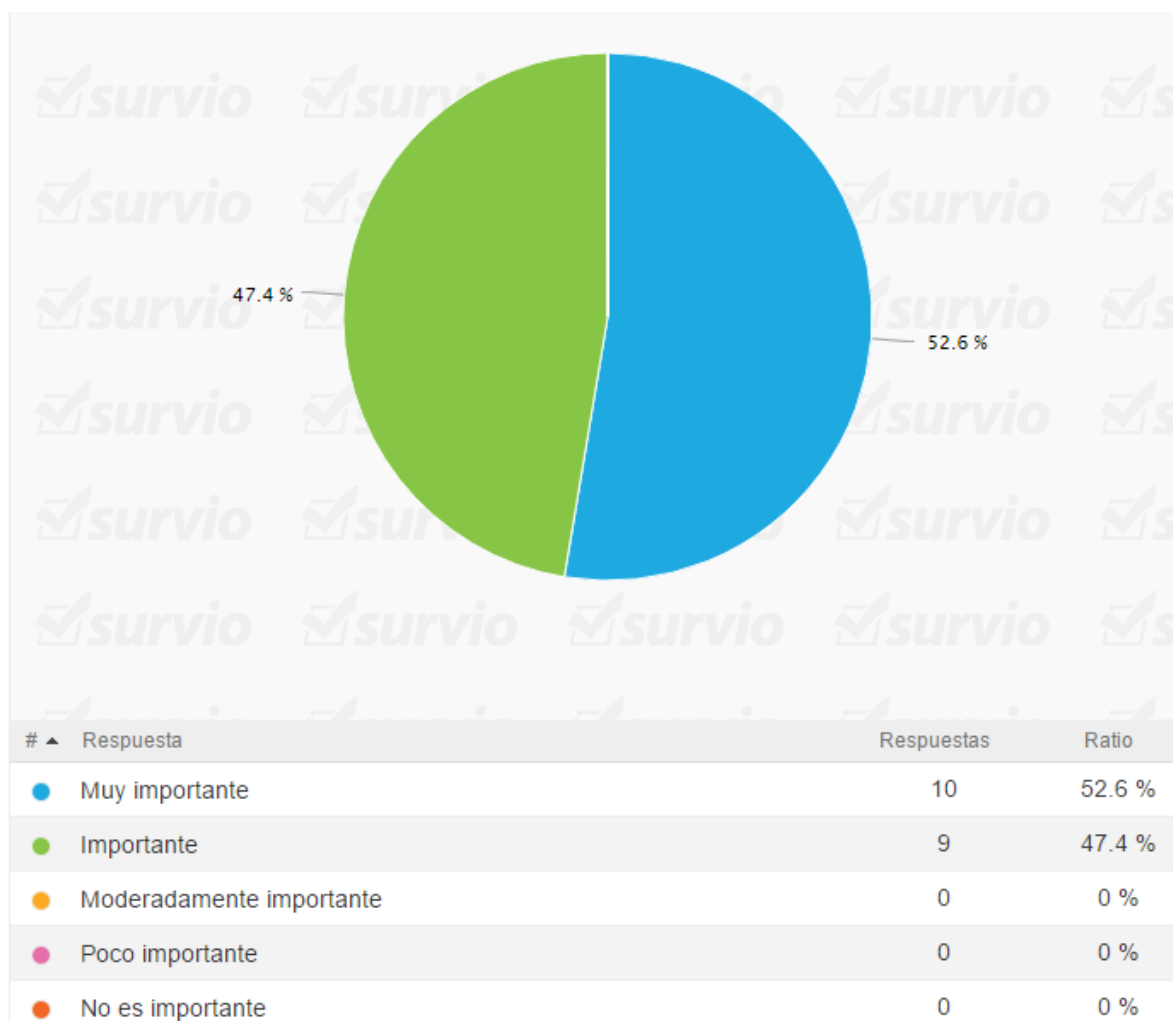


Figura 5.17 Resultados de la encuesta sobre las variables escucha activa y gestión de conflictos, con el reactivo 18, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

De igual forma, se pretende medir la importancia que emprendedores dan a la escucha activa y gestionar conflictos; como se observa, el 100% de los encuestados, concuerdan con darles un alto grado de importancia, siendo muy importante la de mayor porcentaje con el 52.6%, y éste uno de los pocos reactivos con sólo dos de sus opciones seleccionadas, lo que evidentemente favorece el producto a crear en este estudio, por la influencia de habilidades comunicativas presentes en este proceso.

26) Permiso a los miembros usar su propio juicio resolviendo problemas

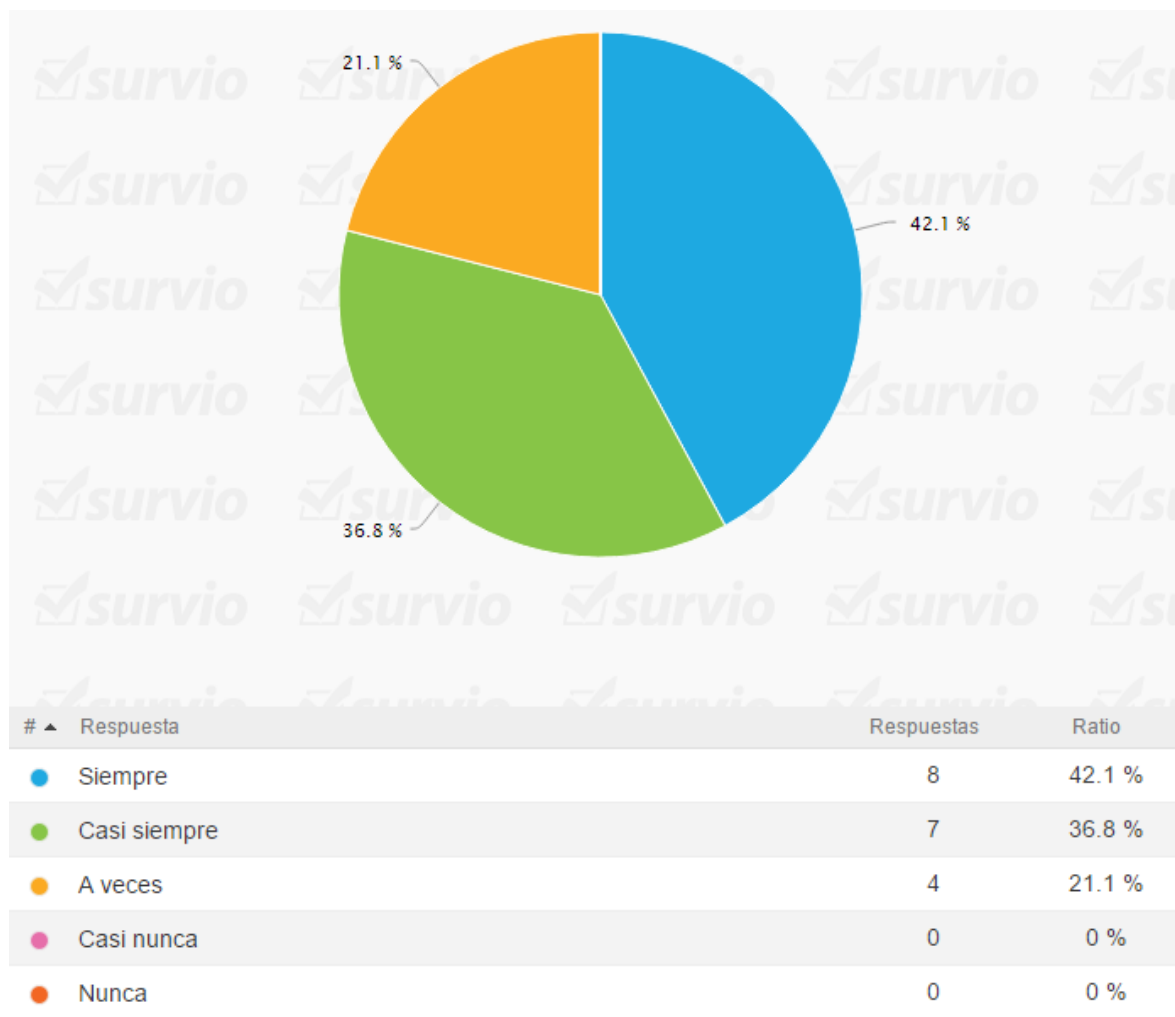


Figura 5.18 Resultados de la encuesta sobre las variables escucha activa y gestión de conflictos, con el reactivo 26, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Como el enunciado afirma, se ve presente en esta acción una escucha activa por parte del emprendedor para lograr un proceso de gestión de conflictos; que, si bien los mismos encuestados consideran elementos muy importantes de acuerdo a los resultados del ítem anterior, se observa que el 78.9% acepta opiniones de sus colaboradores ante problemas, y al ser una persona en constante dependencia de un equipo de trabajo, y sobre todo, visto como un líder, es evidente la existencia de un área de oportunidad que favorece los fines de este estudio.

Tanto para transmitir claramente las ideas del emprendedor, como para esclarecer las metas en común de los involucrados en situaciones de conflicto, generando así una real fuerza de trabajo mediante el uso de las habilidades comunicativas.

29) Ayudar a los miembros del grupo a resolver sus diferencias, es

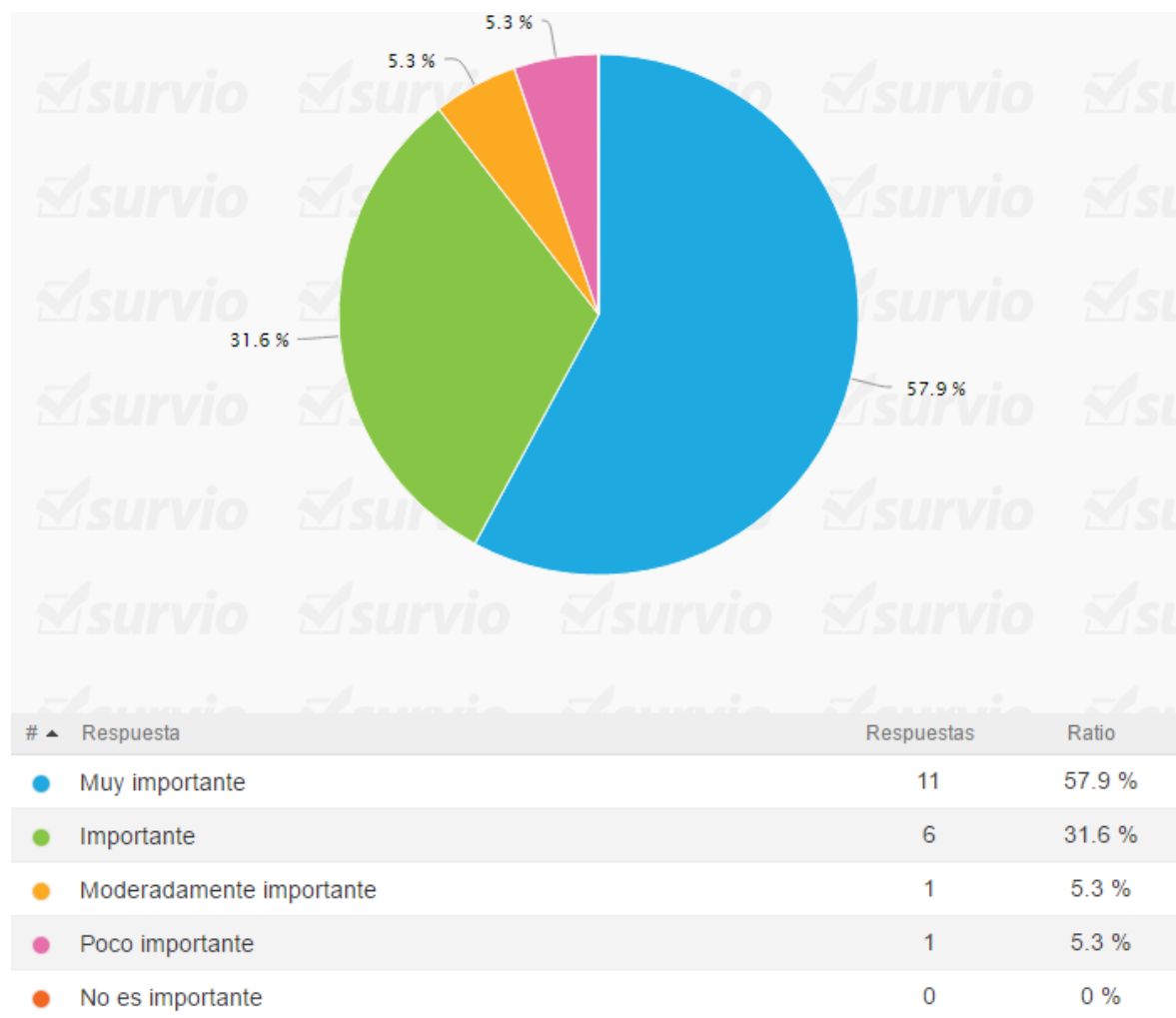


Figura 5.19 Resultados de la encuesta sobre las variables escucha activa y gestión de conflictos, con el reactivo 29, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Nuevamente, se busca obtener un panorama sobre el grado de importancia que emprendedores dan a implicar la relación entre las variables gestión de conflictos y escucha, de acuerdo a la opinión de los encuestados, el 89.5% parecen considerarlas valiosas, aunque este sea uno de los pocos ítems con cuatro alternativas seleccionadas en la encuesta aplicada.

Resulta interesante porque la palabra clave en esta afirmación es ayudar, es decir que los emprendedores se involucren activamente en la resolución de conflictos, y a pesar de que anteriormente las metas en común parecían ser de suma importancia para los encuestados con un 100% eligiendo los valores más alto del reactivo 18 (ver figura 5.17 en página 184), el que no sean partícipes en una totalidad de los apremios que enfrentan, muestra un área de oportunidad o una aclaración de los alcances que esto puede generar para una empresa. Uno de los alcances que se busca cubrir esta investigación a través de un proyecto de énfasis comunicativo.

34) Ante desacuerdos con otros, descubrir las diferencias para llegar a un acuerdo es

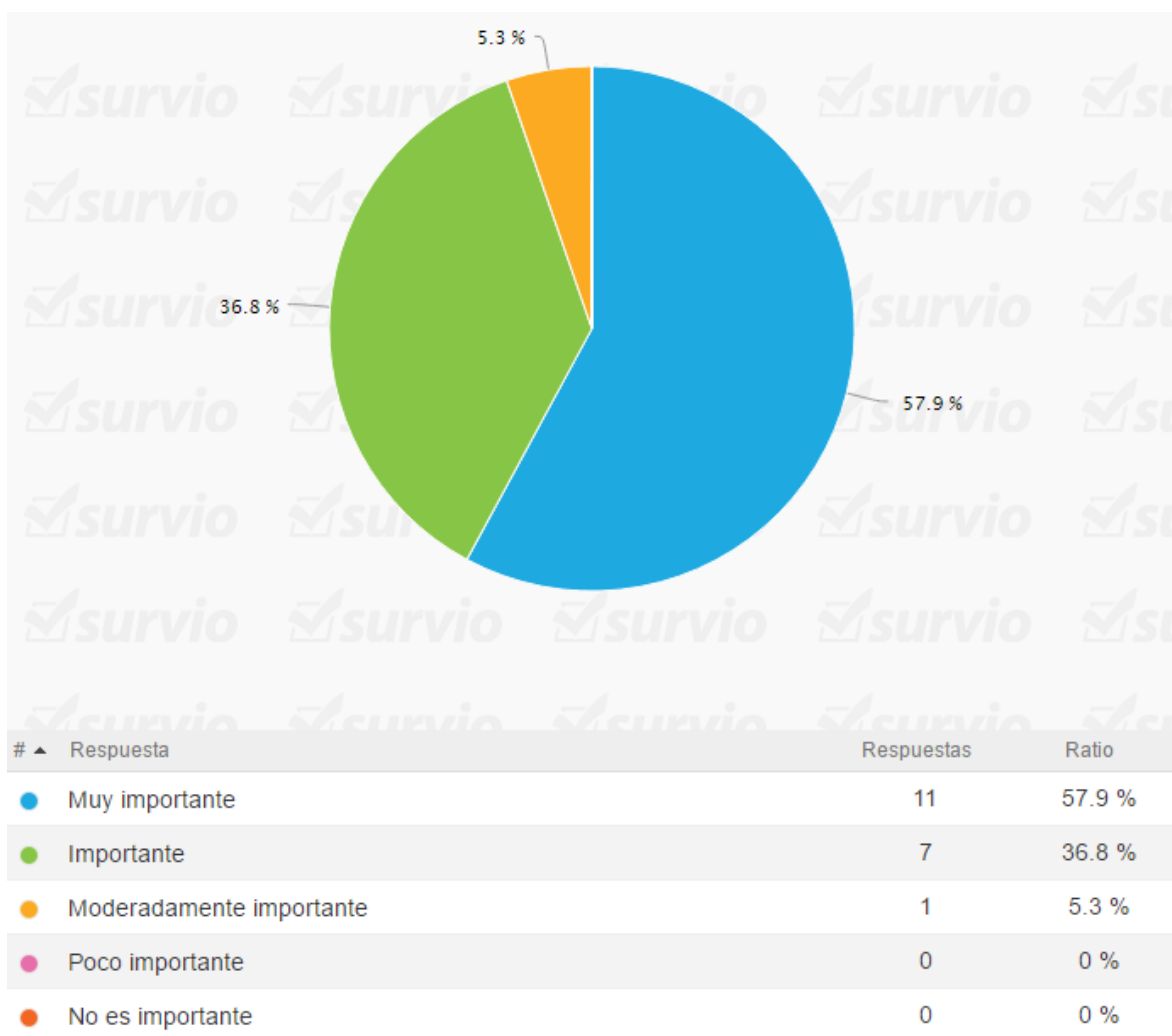


Figura 5.20 Resultados de la encuesta sobre las variables escucha activa y gestión de conflictos, con el reactivo 34, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Mismas dos variables relacionadas en este ítem, escucha activa y gestionar conflictos, a lo que el 94.7% de los emprendedores partícipes en este estudio, otorgan un alto grado de importancia. Lo que parece indicar que los sujetos vistos como líderes han establecido cierto límite en sus intervenciones con su equipo de trabajo, en consecuencia, se muestran más accesibles con personas fuera de su organización o no tienen clara la necesidad de usar esta estrategia en cada oportunidad.

Área de oportunidad que favorece los objetivos de esta investigación a través de una propuesta sustentada que deje en claro la importancia sobre lograr persuadir a terceros a través de herramientas bien justificadas en materia de comunicación efectiva, como los factores mencionados.

41) Ante problemas con otros, escucho con atención los diferentes puntos de vista para buscar la mejor solución

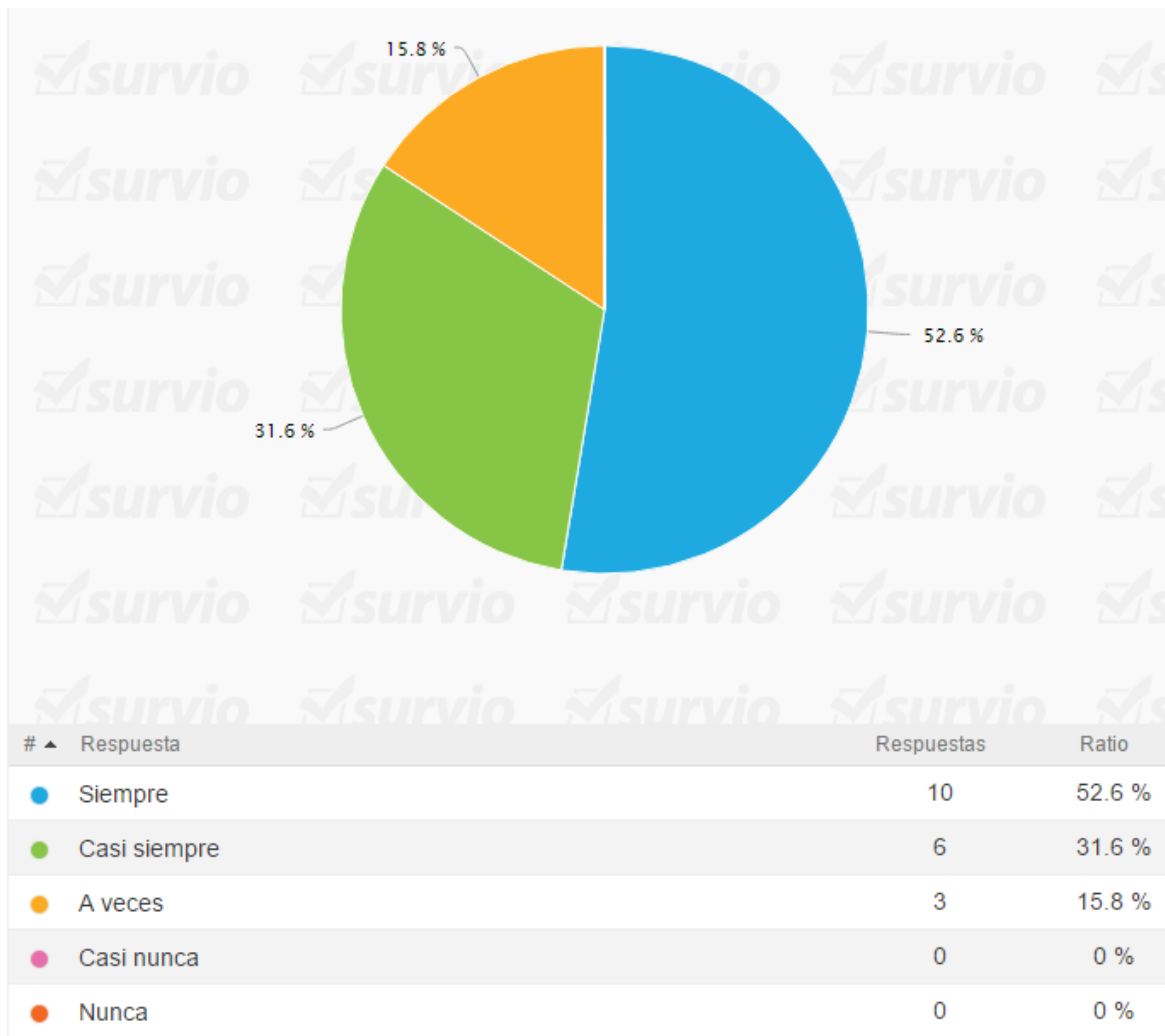


Figura 5.21 Resultados de la encuesta sobre las variables escucha activa y gestión de conflictos, con el reactivo 41, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Si bien se contempla la misma acción del reactivo anterior, usar una escala de frecuencia permite a los emprendedores autoevaluarse en cuanto al lograr usar las herramientas que ellos consideran muy importantes en el ámbito laboral, como lo son, en este caso, gestionar conflictos a través de escucha activa; a lo que el 84.2% afirmando que lo logran.

Un porcentaje alto, pero que disminuye en cuanto a la importancia que los mismo emprendedores dan a estos factores, lo que favorece el impacto de los alcances que se pretenden abarcar mediante la creación del proyecto a desarrollar en esta tesis

Por otro lado, la última dimensión de este primer grupo, es presentación (ver tabla 4.5 en página 137), clasificada como la habilidad del emprendedor con el mayor número de indicadores de comunicación (ver tabla 4.4 en página 135).

25) Sé conducir la conversación en la dirección que quiero

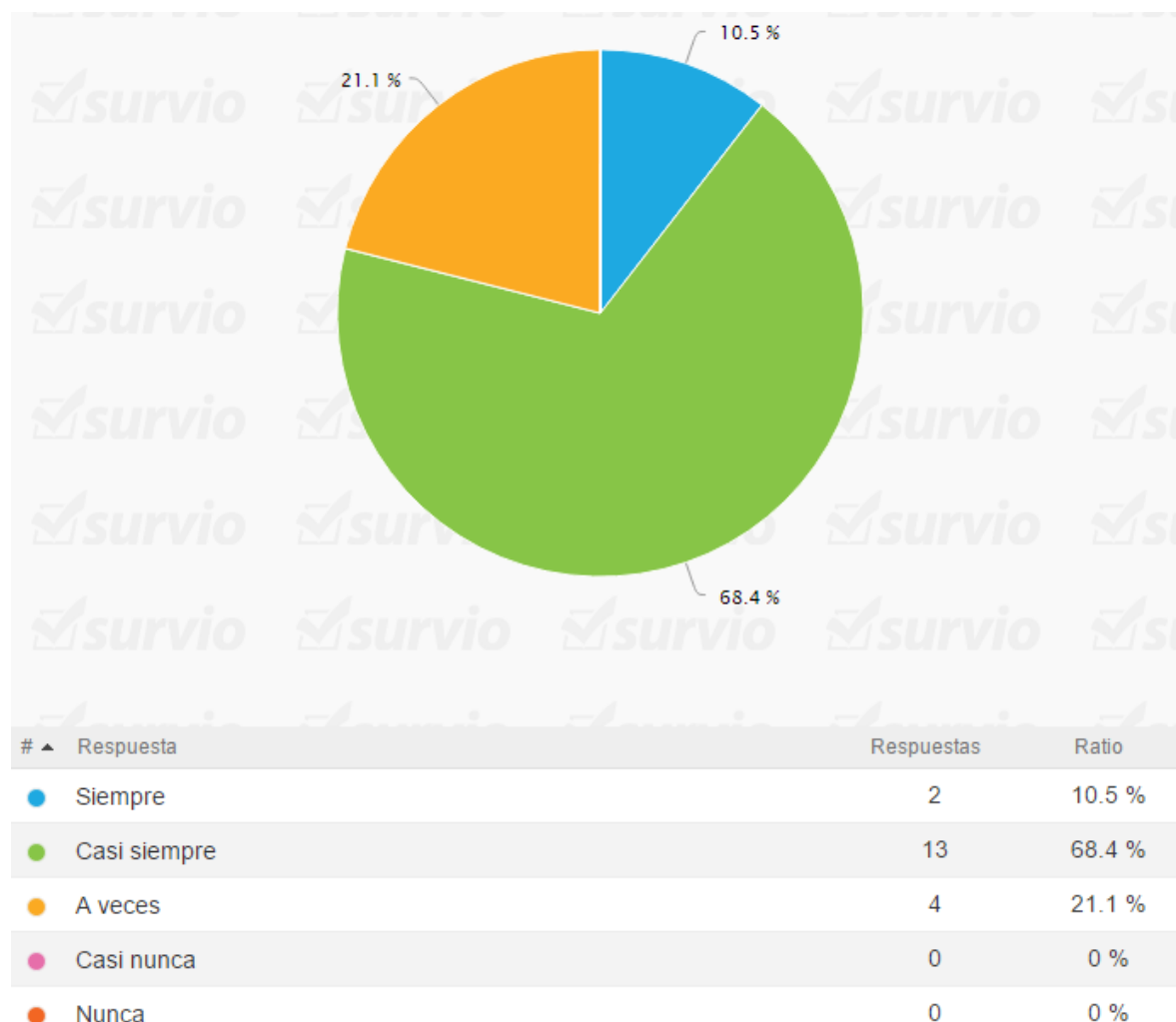


Figura 5.22 Resultados de la encuesta sobre las variables habilidades del buen orador y presentación, con el reactivo 25, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Aseveración planteada a través de la relación entre habilidades del buen orador y presentación, que de acuerdo a la opinión de los emprendedores encuestados, son factores de alta frecuencia en sus actividades cotidianas con el 78.9% seleccionando las alternativas de mayor valor en esta escala.

Favoreciendo los objetivos de este proyecto, al estar presentes las habilidades comunicativas que se buscan puntualizar con los resultados de este estudio.

28) Ser un orador capaz de inspirar a otros es

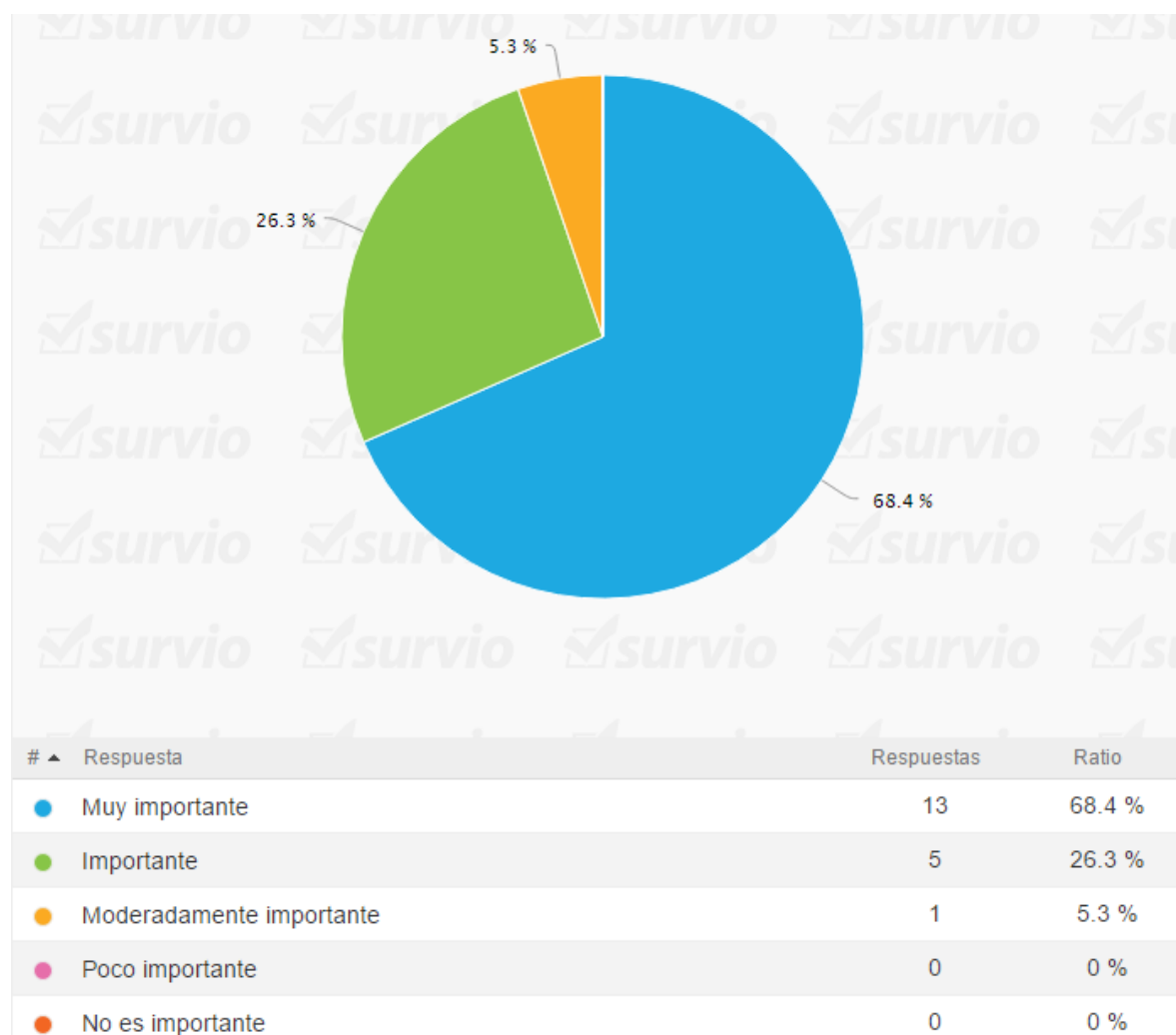


Figura 5.23 Resultados de la encuesta sobre las variables habilidades del orador y presentación, con el reactivo 28, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Si los casos exitosos de emprendimiento encuestados, consideran que continuamente consiguen escuchar o conseguir lo que necesitan mediante una conversación, hay una congruencia con la importancia que dan a las mismas variables, que en este caso son habilidades del buen orador y presentación, con un 94.7% optando por las alternativas de mayor valor en esta escala de valor.

Deducciones que favorecen notablemente a la creación de una propuesta sobre habilidades comunicativas en emprendedores, de acuerdo al modelo del programa emprendedor expuesto durante el tercer capítulo de esta investigación con la figura 3.3 (página 61), pues la sexta etapa es la presentación del plan de negocio como medio para obtener financiamiento, es decir, se necesita dar a conocer todo proyecto en etapa inicial mediante estrategias creativas y objetivas que permitan su descripción en el tiempo estipulado, donde el logro de un proceso de comunicación efectiva, es trascendental.

35) Previo a una junta o exposición, me preparo para usar un lenguaje adecuado y formal

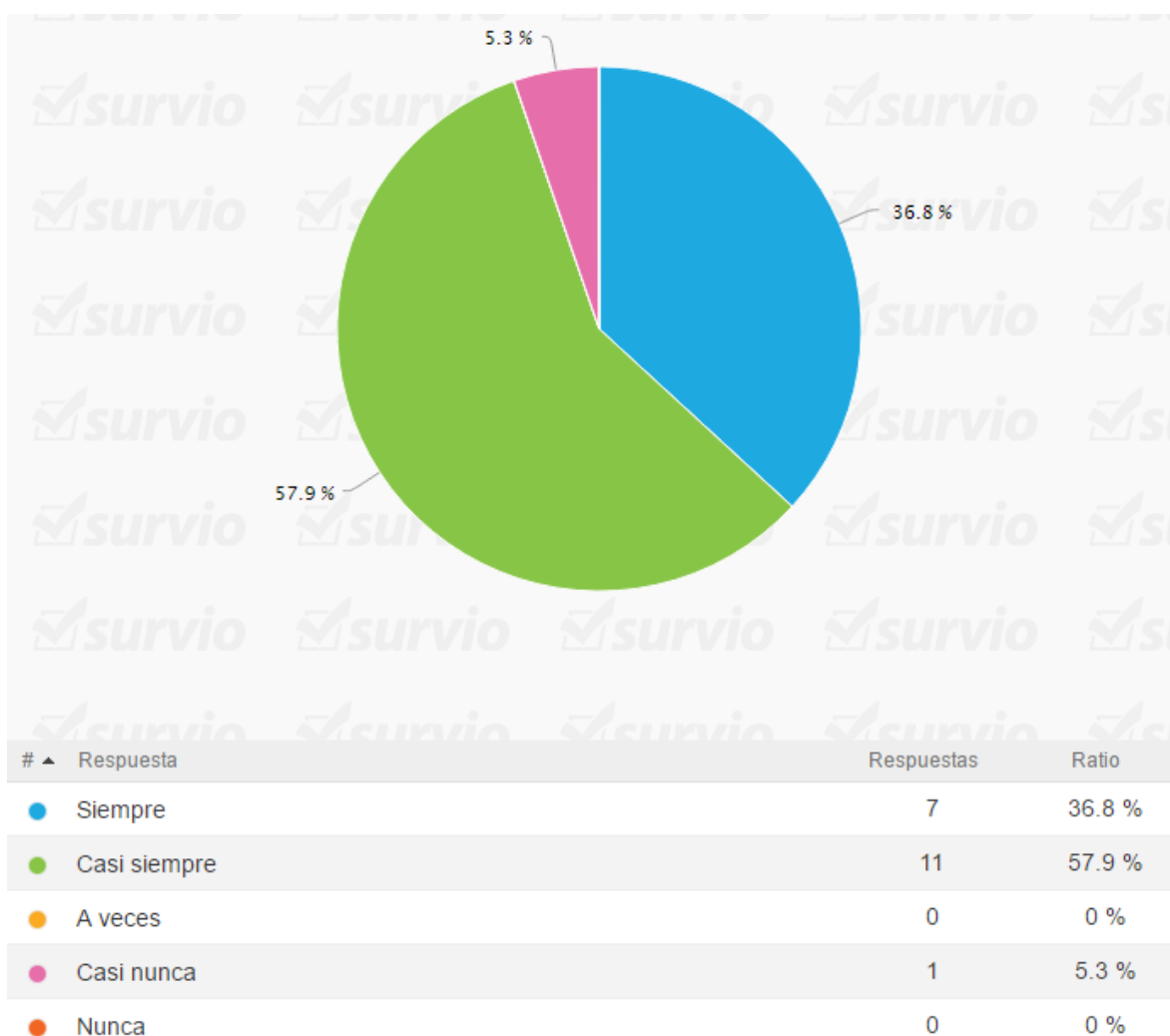


Figura 5.24 Resultados de la encuesta sobre las variables habilidades del buen orador y presentación, con el reactivo 35, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Enunciado con escala de frecuencia a cinco niveles, creado como resultado de la relación entre la presentación y las habilidades del buen orador, a lo que los casos exitosos de emprendimiento se auto evalúan con un 94.7% aseverando que emplean continuamente estas herramientas, a través de una previa selección de las herramientas comunicativas que más se adecuan a sus intereses.

Hecho que se vería fortalecido benéficamente para estos emprendedores, mediante un proyecto que les permita profundizar los alcances del estudio de la comunicación, a través del desarrollo de habilidades claves para este grupo de sujetos que pertenecen a este nuevo modelo empresarial.

37) Mis argumentos son convincentes

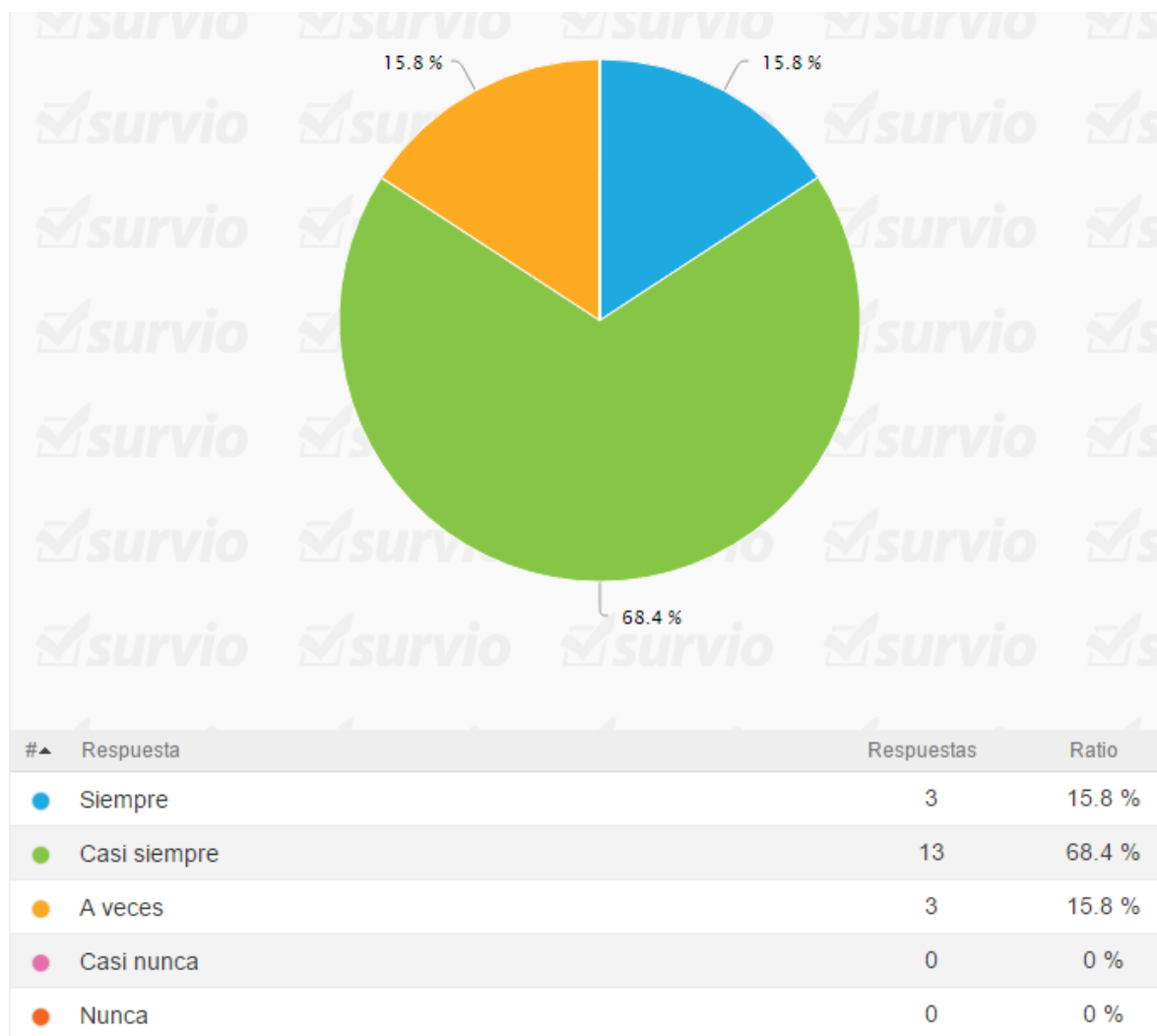


Figura 5.25 Resultados de la encuesta sobre las variables habilidades del buen orador y presentación, con el reactivo 37, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Incluido en la presente encuesta para obtener una referencia objetiva sobre la frecuencia con la que emprendedores consideran que emplean habilidades del buen orador y de presentación, en su rutina empresarial. Sobre esto, los casos exitosos de emprendimiento encuestados, consideran lograr su objetivo a través del diálogo con un 84.2% seleccionando las alternativas más altas en esta escala.

Favoreciendo de esta forma con la búsqueda de una propuesta que mejore la entrega de cualquier tipo de mensajes en emprendedores, mediante el establecimiento de habilidades específicas de comunicación presentes en todo proceso de iniciación de una empresa.

Aunque es cierto que no es posible aunar estos factores en modelos unificadores por la dependencia de habilidades, grado de seguridad, actitudes e intereses de cada emisor; es posible proponer estrategias que fortalezcan los diferentes procesos comunicativos, y enfatizen su entendimiento o las reacciones que se pretenden generar en los receptores; lo que permitirá la correcta presentación en sus diferentes formas, haciendo así más efectiva cualquier presentación.

15) Tengo que expresar mis ideas frente a un grupo de personas

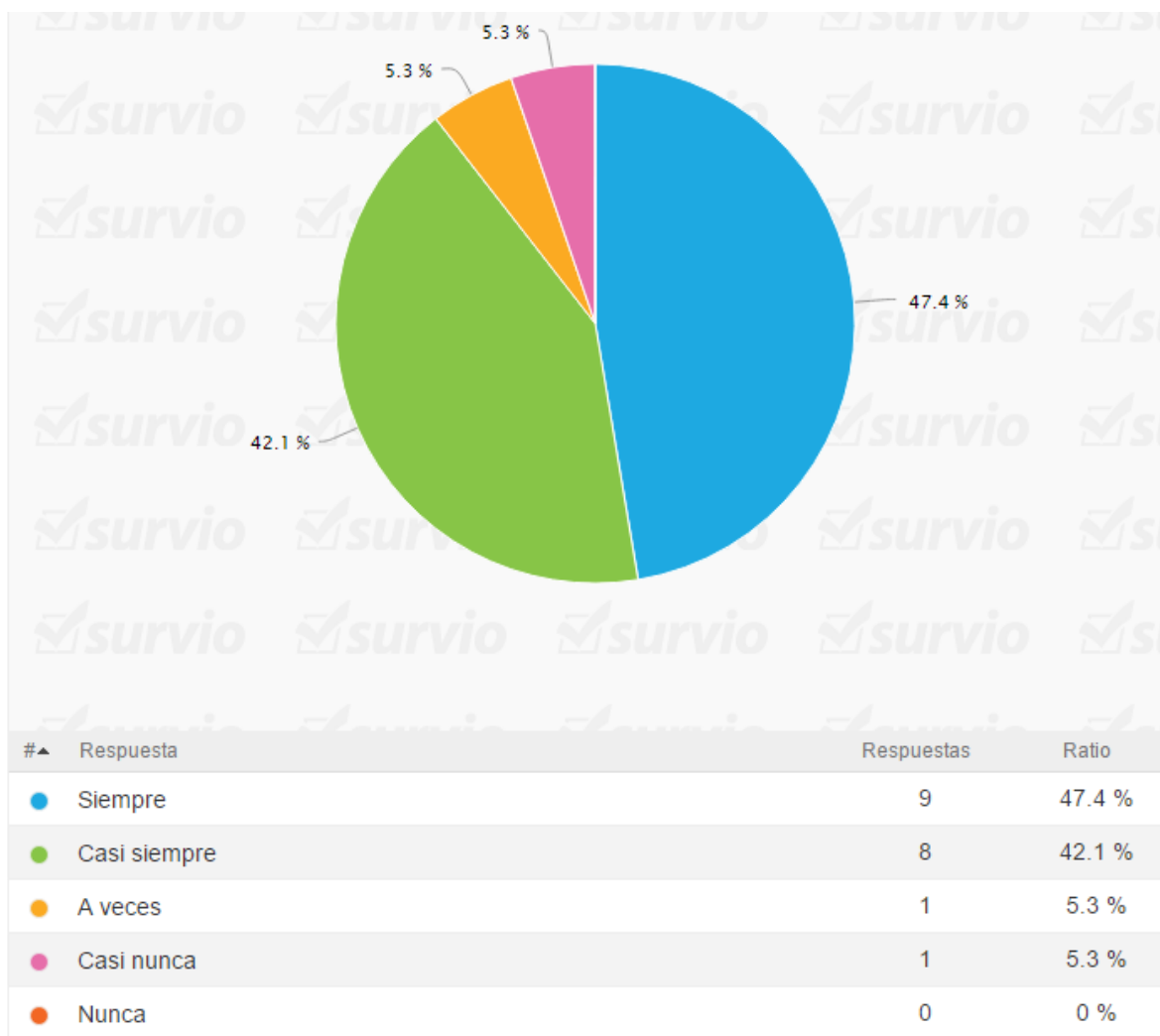


Figura 5.26 Resultados de la encuesta sobre las variables hablar en público y presentación, con el reactivo 15, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Las variables a descubrir con este reactivo son hablar en público y presentación, a lo que los encuestados concuerdan un 89.5% en dar a conocer sus ideas continuamente frente a terceros.

En consecuencia, si se consideran elementos de necesario dominio en situaciones a las que se enfrentan con tanta frecuencia por su tendiente necesidad de influir a terceros, es importante desarrollar su capacidad de hablar en público mediante el estudio de la comunicación y la creación de nuevas habilidades esenciales en este modelo empresarial; pues como argumenta

Luis Eduardo Barón, quien propone esta variable en esta investigación, dicha habilidad resulta ser básica para todo profesionalista e imprescindible para el emprendedor.

36) Ser capaz de expresarme con claridad frente a muchas personas es

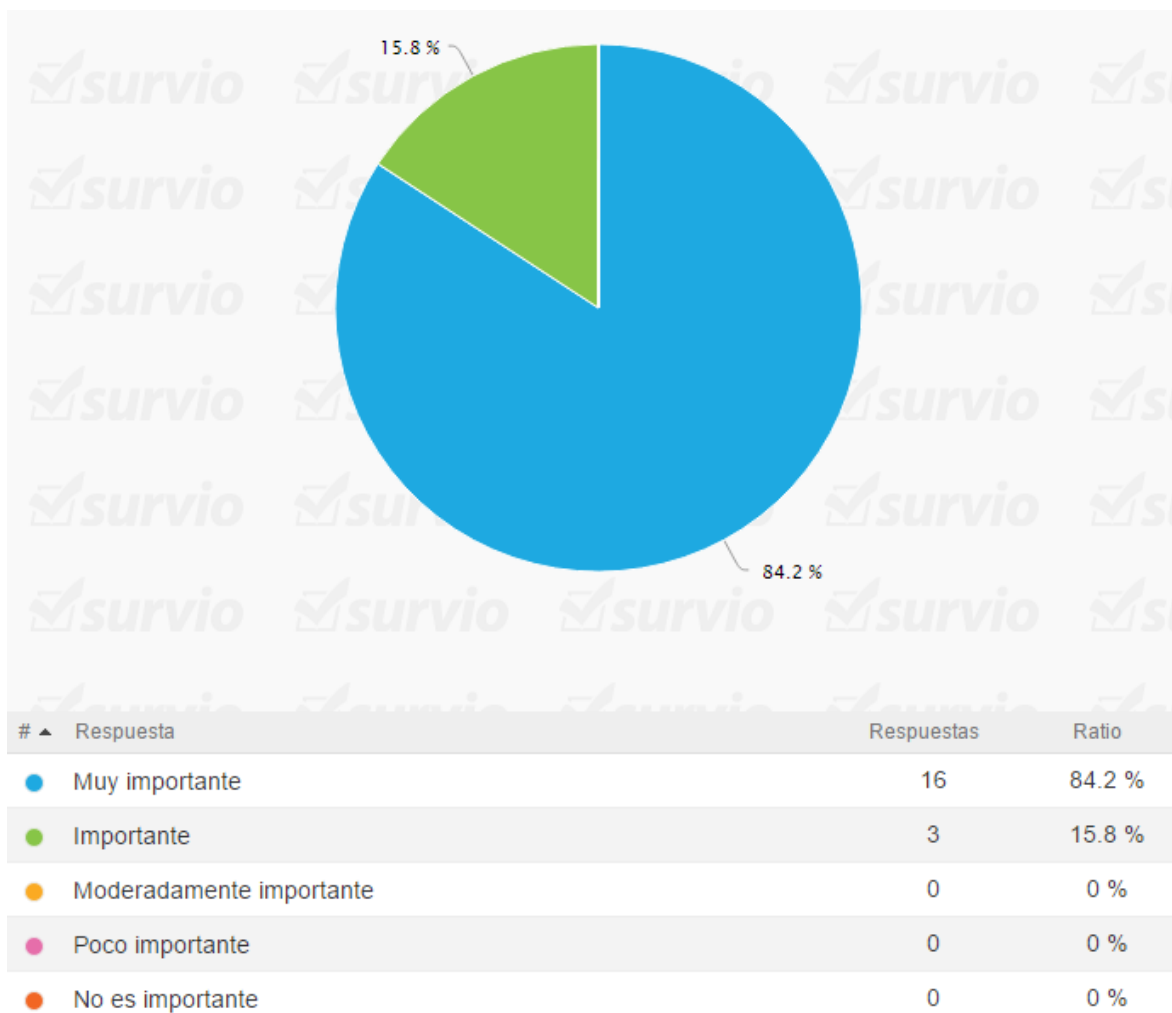


Figura 5.27 Resultados de la encuesta sobre las variables hablar en público y presentación, con el reactivo 36, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

La relación entre las variables presentación y hablar en público, sirvieron como guía para el planteamiento de este enunciado, que permite obtener una referencia sobre el valor que emprendedores dan a estas habilidades comunicativas; donde un 84.2% consideran que son elementos muy importantes, porcentaje de mayor impacto hasta el momento en la alternativa más

alta de una escala, y el 15.8% restante, importantes; obteniendo entonces el 100% con las opciones de mayor valor.

Estos resultados, favorecen los objetivos de esta investigación al sustentar que el contenido del proyecto a desarrollar con esta tesis, es de interés para los emprendedores en su búsqueda constante por adquirir los conocimientos que beneficien y/o materialicen sus ideas.

33) Considero que controlar mi expresión corporal para reforzar mis argumentos es

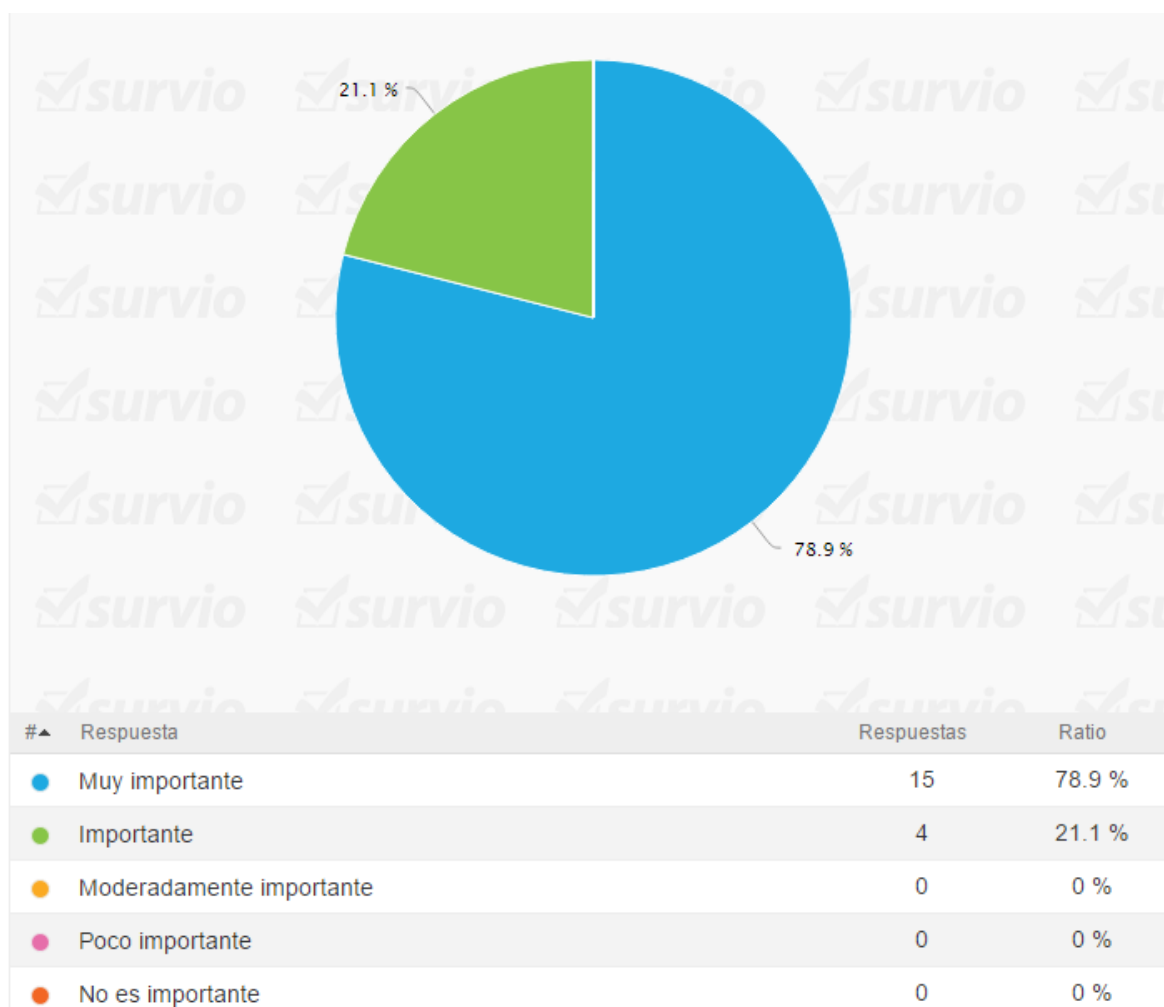


Figura 5.28 Resultados de la encuesta sobre las variables lenguaje corporal y presentación, con el reactivo 33, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Siguiendo con esta misma dimensión, el presente reactivo se crea mediante la correlación de las variables presentación y lenguaje corporal; que, de acuerdo a la opinión de los encuestados, son elementos con un alto grado de importancia, sumándose a uno de los ítems con solo dos

opciones seleccionadas, donde la alternativa de más alto grado en esta escala obtuvo un 78.9%, y el 21.1% restante, seleccionó importante.

Aunándose a las razones que respaldan la viabilidad de una propuesta que pretende profundizar el grado comunicológico presente en todo proceso de emprendimiento, mediante el desglose puntual de las habilidades inmersas en el desarrollo y creación de un proyecto empresarial, abarcando todas las formas de comunicación existentes en las que se puede apoyar un emprendedor.

30) Cuido que mi redacción y ortografía sean adecuados

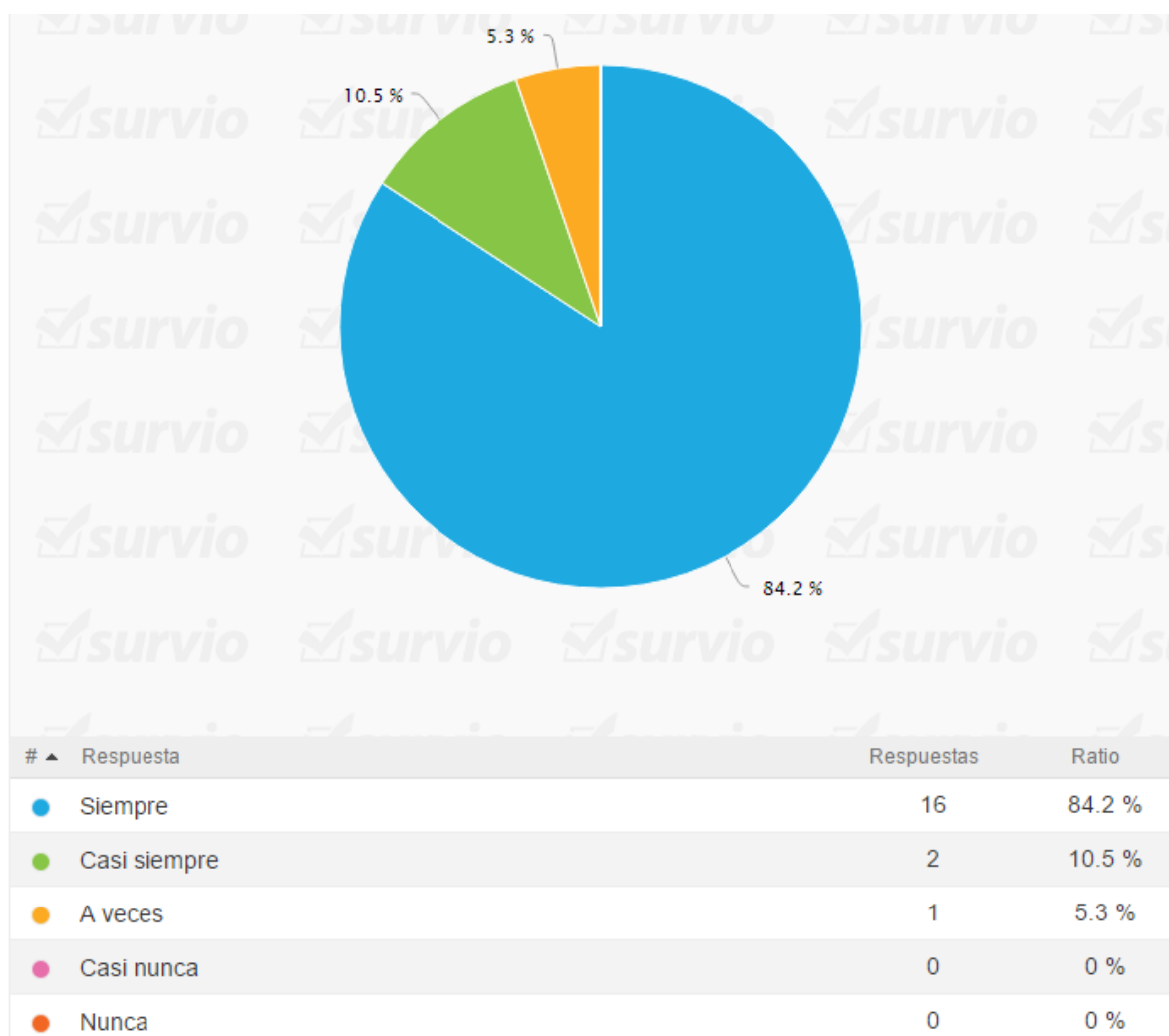


Figura 5.29 Resultados de la encuesta sobre las variables escribir y presentación, con el reactivo 30, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Formulado a través de la estrecha presencia de las variables presentación y escribir en las actividades del emprendedor; como se observa, los casos exitosos de emprendimiento consideran a estas, aspectos de alta periodicidad en sus actividades, con un 94.7% coincidiendo en recurrir a estos elementos siempre y casi siempre.

Contemplando que un emprendedor usa diferentes medios de comunicación buscando abarcar todas las alternativas posibles, se hace evidente el desarrollo y uso correcto de la habilidad de escribir, inmersa en la proposición de los alcances que competen a esta investigación.

23) Contemplo todos los medios en los que puedo exponer mi trabajo

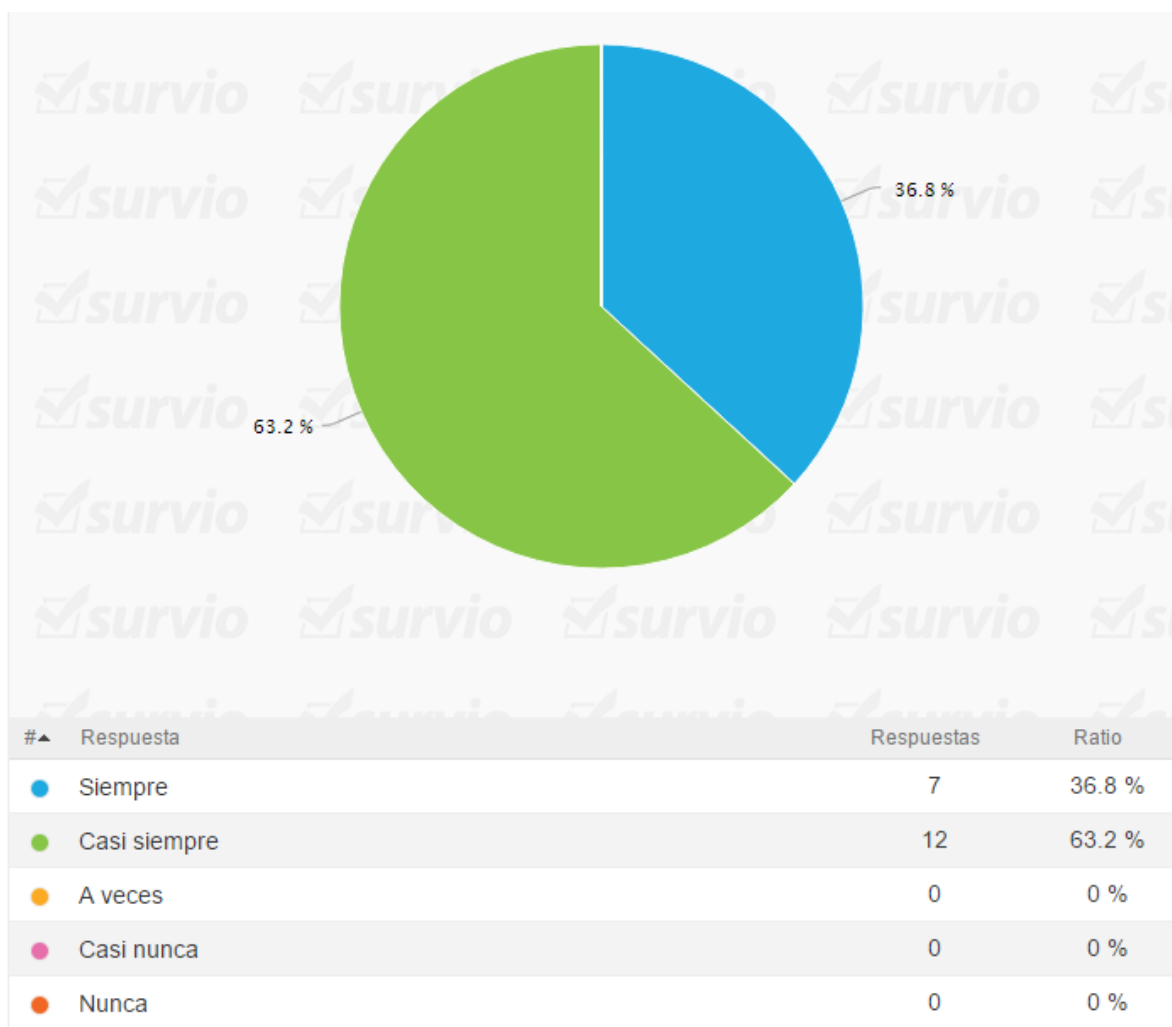


Figura 5.30 Resultados de la encuesta sobre las variables plataforma adecuada y presentación, con el reactivo 23, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Las dos variables a medir son presentación y seleccionar la plataforma adecuada, a lo que la opinión de los emprendedores encuestados otorgan un alto grado de frecuencia mediante la selección de las dos alternativas con mayor valor en esta escala, que son siempre, elegida por el 36.8% y casi siempre por el 63.2%.

Si el 100% de los casos exitosos de emprendimiento involucrados en este estudio, contemplan todos los medios para dar a conocer su trabajo, también es importante y sin duda útil para el emprendedor, abordar todas las formas en las que se presenta la comunicación y los alcances de su análisis mediante el establecimiento de habilidades específicas, objetivo primordial de esta investigación.

Pasando a las dimensiones de habilidades del emprendedor, visión para vender y crear interés (especificado en la tabla 4.5, página 137), comprende la evidente necesidad de entender cuando se requiere el diálogo y reconocer la necesidad de una conversación en este proceso, a lo que se denominó saber cuándo hablar, como su indicador de comunicación, durante la operacionalización de variables (ver tabla 4.4 en página 135).

Los ítems incluidos en la presente encuesta a partir de la correlación entre estas dos variables, son:

19) Soy capaz de retrasar la acción, hasta el momento adecuado

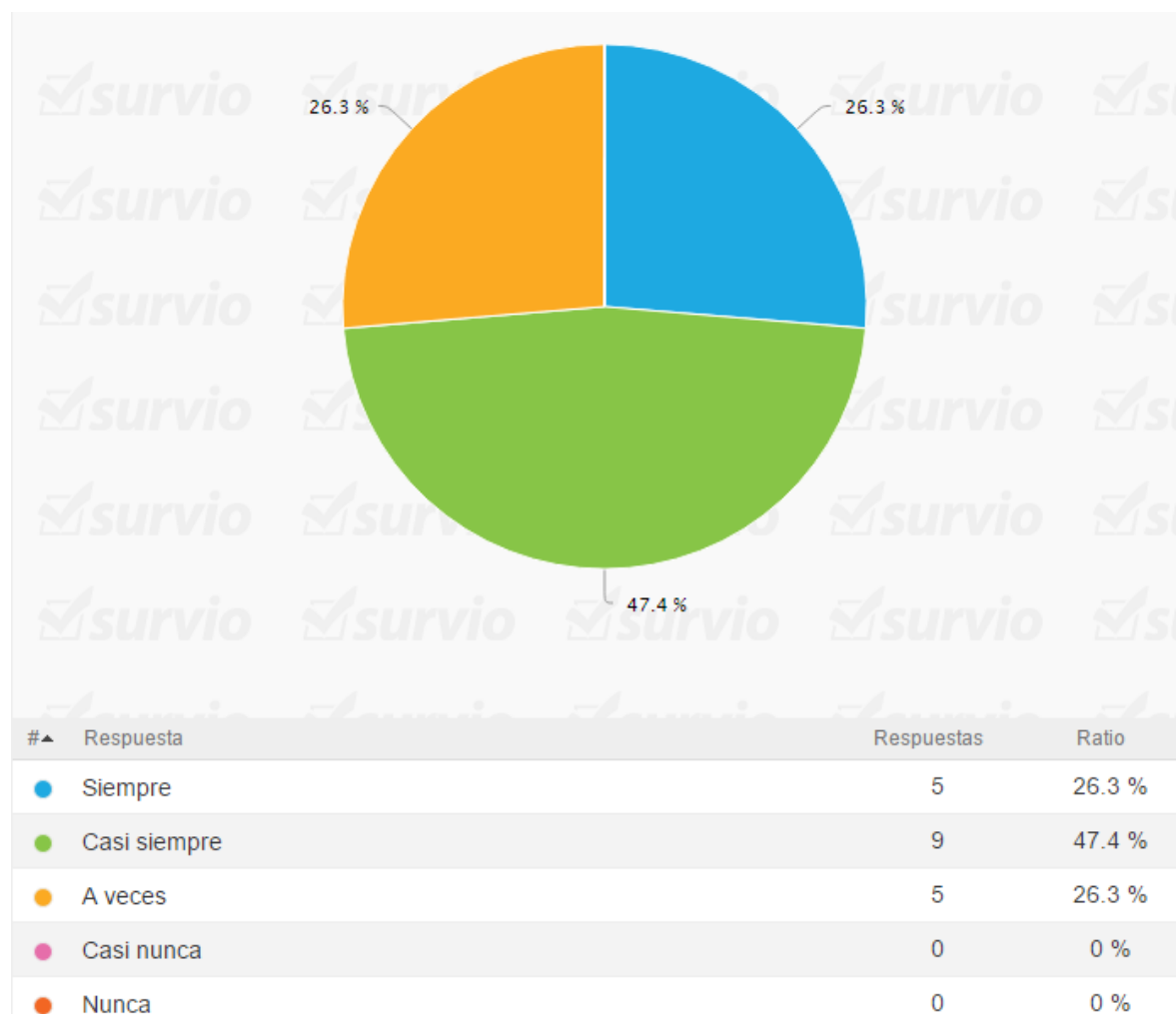


Figura 5.31 Resultados de la encuesta sobre las variables saber cuándo hablar y visión para vender, con el reactivo 19, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Tomado en cuenta para observar que tan a menudo los casos de emprendimiento, involucran su capacidad de saber cuándo hablar y su visión para vender y crear interés en su desempeño laboral, que como se puede observar, un 73.7% considera que han acudido a esta estrategia constantemente, porcentaje que demuestra una oportunidad de mejora en ésta área que, en anexión a las variables explicadas, favorecen los objetivos de esta tesis.

22) Identificar el momento más pertinente para centrar la atención de terceros en mis ideas, es

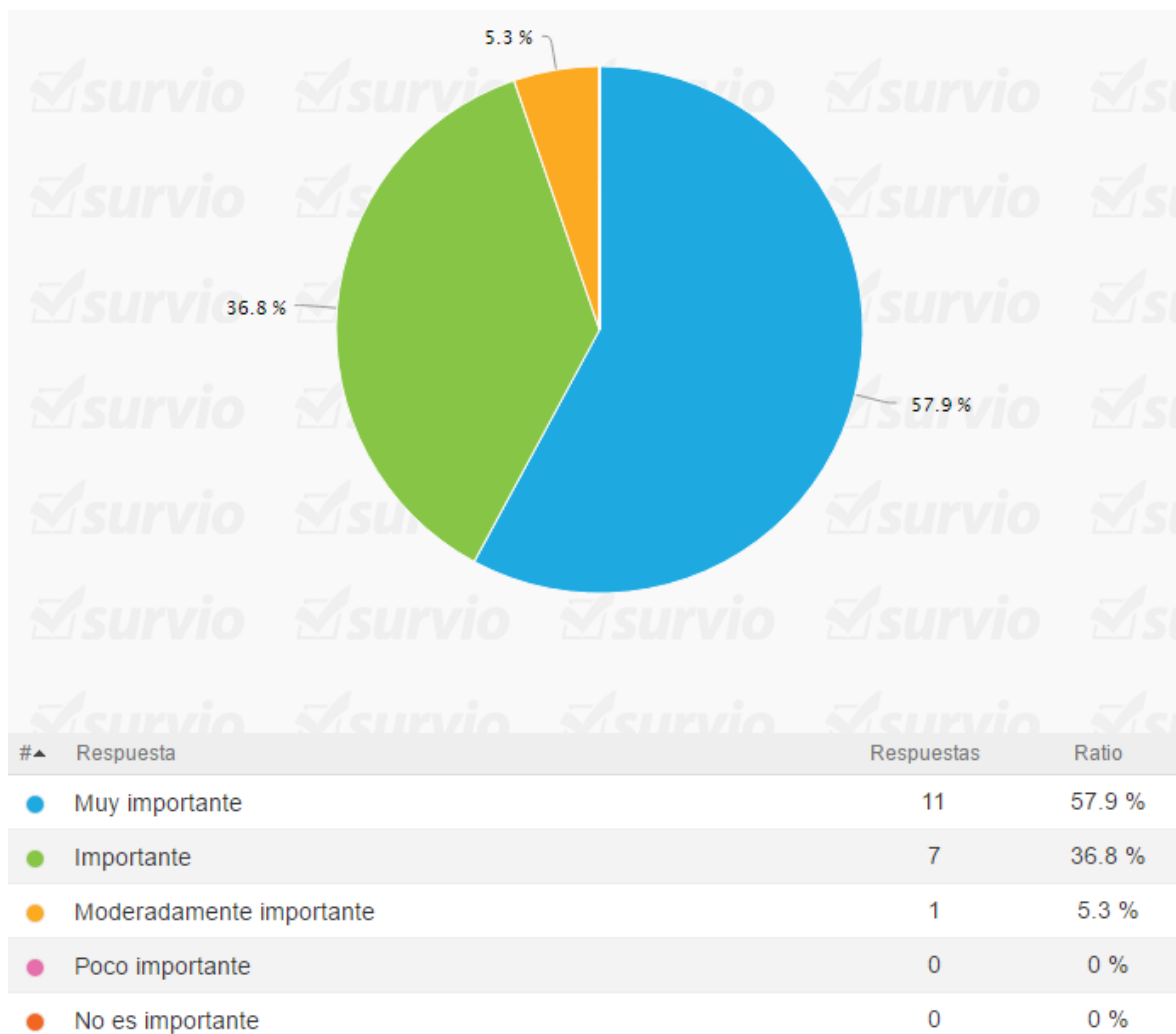


Figura 5.32 Resultados de la encuesta sobre las variables saber cuándo hablar y visión para vender, con el reactivo 22, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Continuando con los lineamientos que dan pie a la creación de estos ítems, las dos variables a medir aquí son saber cuándo hablar y visión para vender y crear interés; a lo que los emprendedores consideran tener un alto grado de importancia para ellos con un 94.7% eligiéndolas dos opciones de mayor valor.

Resultados que favorecen la propuesta de esta investigación, pues desarrollar la habilidad para vender, y por ende la visión de ventas, a través del uso correcto de herramientas comunicativas,

resulta indispensable para el emprendedor al ser visto como un sujeto capaz de persuadir a terceros; opinión que, como es evidente, comparten los casos encuestados.

38) Procuo que las personas con quienes hablo, se sientan cómodos para escuchar mis propuestas

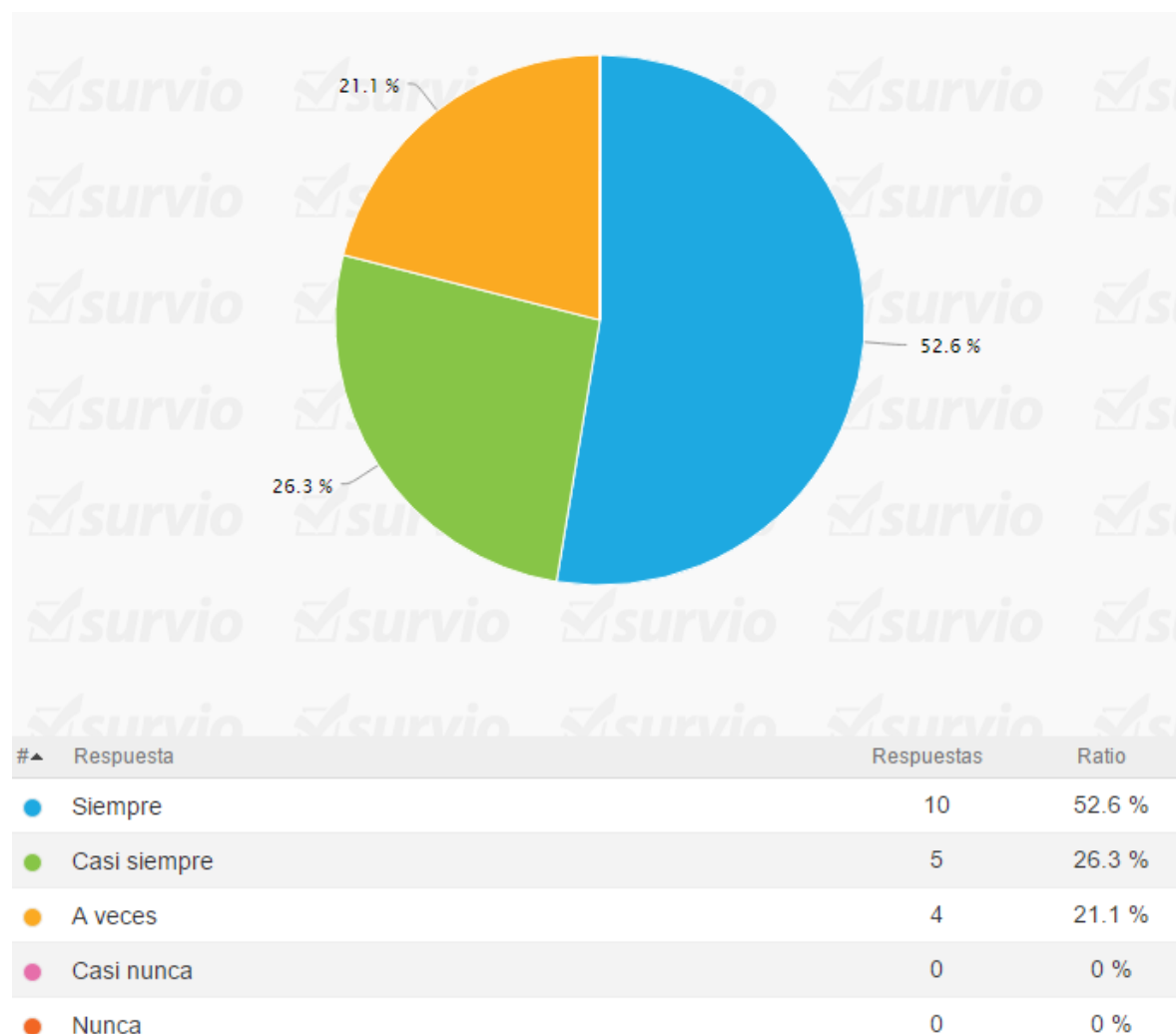


Figura 5.33 Resultados de la encuesta sobre las variables saber cuándo hablar y visión para vender, con el reactivo 38, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

La acción expresada en este reactivo busca medir qué tan a menudo los emprendedores consideran que buscan el mejor momento para dirigirse a terceros en torno a las necesidades del receptor, donde se necesita de cierta capacidad por saber cuándo hablar y, por ende, una visión

para vender y crear interés, a lo que el 52.6% afirman que siempre cuidan estos factores y un 26.3% casi siempre, lo que equivale al 78.9%.

A pesar de considerar a estas herramientas de gran importancia en su día a día, el porcentaje en el que los emprendedores encuestados logran emplearlas es inferior a las de los dos reactivos anteriores, por lo que se hace evidente una oportunidad de mejora en el uso de estas habilidades comunicativas.

La siguiente dimensión en este segundo grupo, es networking (ver tabla 4.5 en página 137), e implica, entre otras habilidades, comunicarse y relacionarse con otros, siendo éstos sus indicadores de comunicación (ver tabla 4.4 en página 135). De la relación entre las variables expuestas, surgen los siguientes reactivos:

2) Expresar mis ideas es



Figura 5.34. Resultados de la encuesta sobre las variables comunicarse y networking, con el reactivo 2, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Con este enunciado se pretende medir el grado de importancia que los emprendedores le dan a la variable comunicarse, como primer indicador en la dimensión networking; y como se observa, la gran mayoría opina que es un aspecto de alta importancia con el 94.7% coincidiendo en seleccionar las alternativas muy importante e importante.

Hasta el momento, ha sido evidente en este estudio la alta valoración que emprendedores dan a las habilidades de comunicación expuestas a través de esta encuesta, al obtener una suma

considerable en los valores de mayor valor en esta escala en diferentes reactivos con escalas de importancia, favoreciendo los objetivo a alcanzar de este escrito.

5) Dejar en claro mis intenciones es

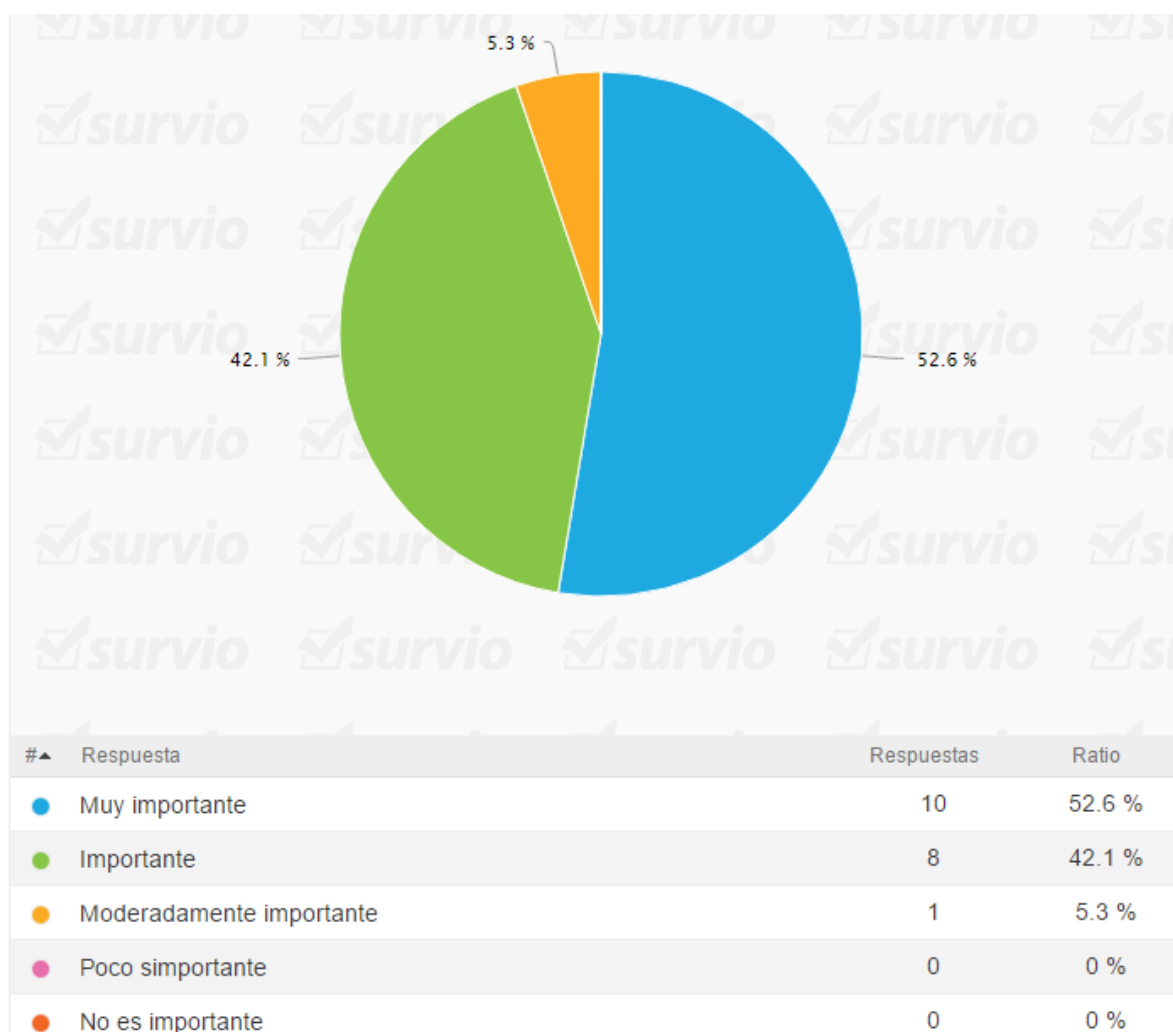


Figura 5.35 Resultados de la encuesta sobre las variables generar confianza y principios del éxito, con el reactivo 5, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Este ítem une la habilidad de comunicarse que poseen los emprendedores, con su capacidad de crear redes de negocio, a lo que se denomina networking; conceptos que obtuvieron un alto grado de importancia por los encuestados, alcanzando nuevamente el 94.7% en las opciones muy importante e importante, y sólo un 5.3% la encuentran moderadamente importante, siendo ésta la alternativa neutra en esta escala.

Entendiendo a este primer indicador, comunicarse, como la habilidad de conectarse con otras personas para ganar su simpatía y su confianza (con la intención de que sean ellos quienes permitan a otros influenciar sus vidas mediante determinada decisión), hay una congruencia con la alta consideración que otorgan los encuestados a estos factores, hecho que sigue favoreciendo la propuesta de un concentrado sobre habilidades comunicativas que beneficien al sujeto emprendedor.

7) Mantener relaciones cordiales es

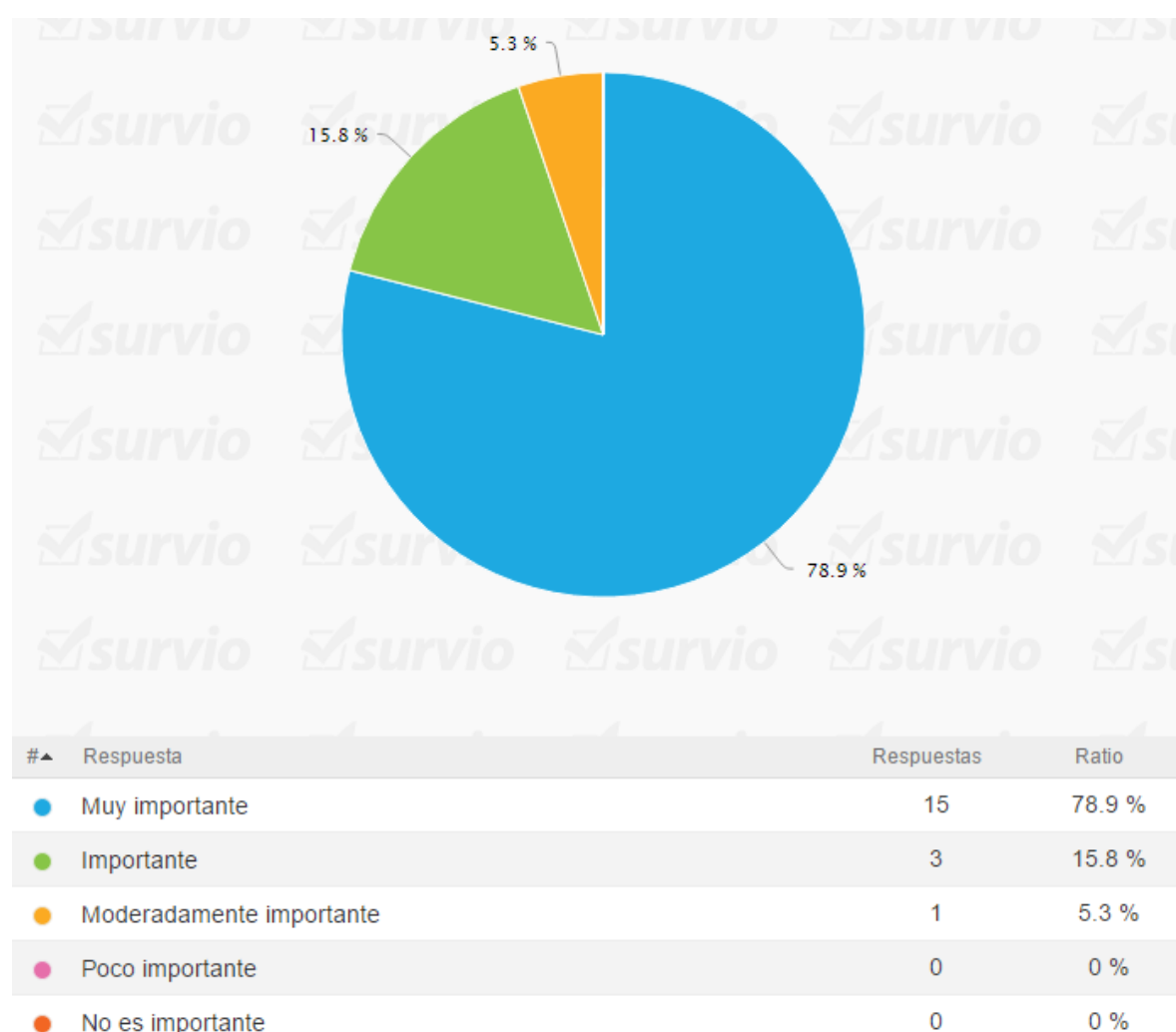


Figura 5.36 Resultados de la encuesta sobre las variables comunicarse y networking, con el reactivo 7, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Resultado de la unión entre las variables networking y comunicación, donde nuevamente se obtuvo un 94.7% en las alternativas de mayor valor en esta escala. Lo que resulta sumamente favorable al ser una de las dimensiones con más peso en este modelo empresarial, de acuerdo a las opiniones obtenidas en las entrevistas, y respaldadas con los tres ítems que hacen referencia a este término mediante diferentes acciones, y más aún porque su indicador es la habilidad de comunicarse, lo que respalda que la propuesta a desarrollar es del interés de los diferentes tipos de emprendedor.

13) Trato a todos los miembros del grupo como mis iguales

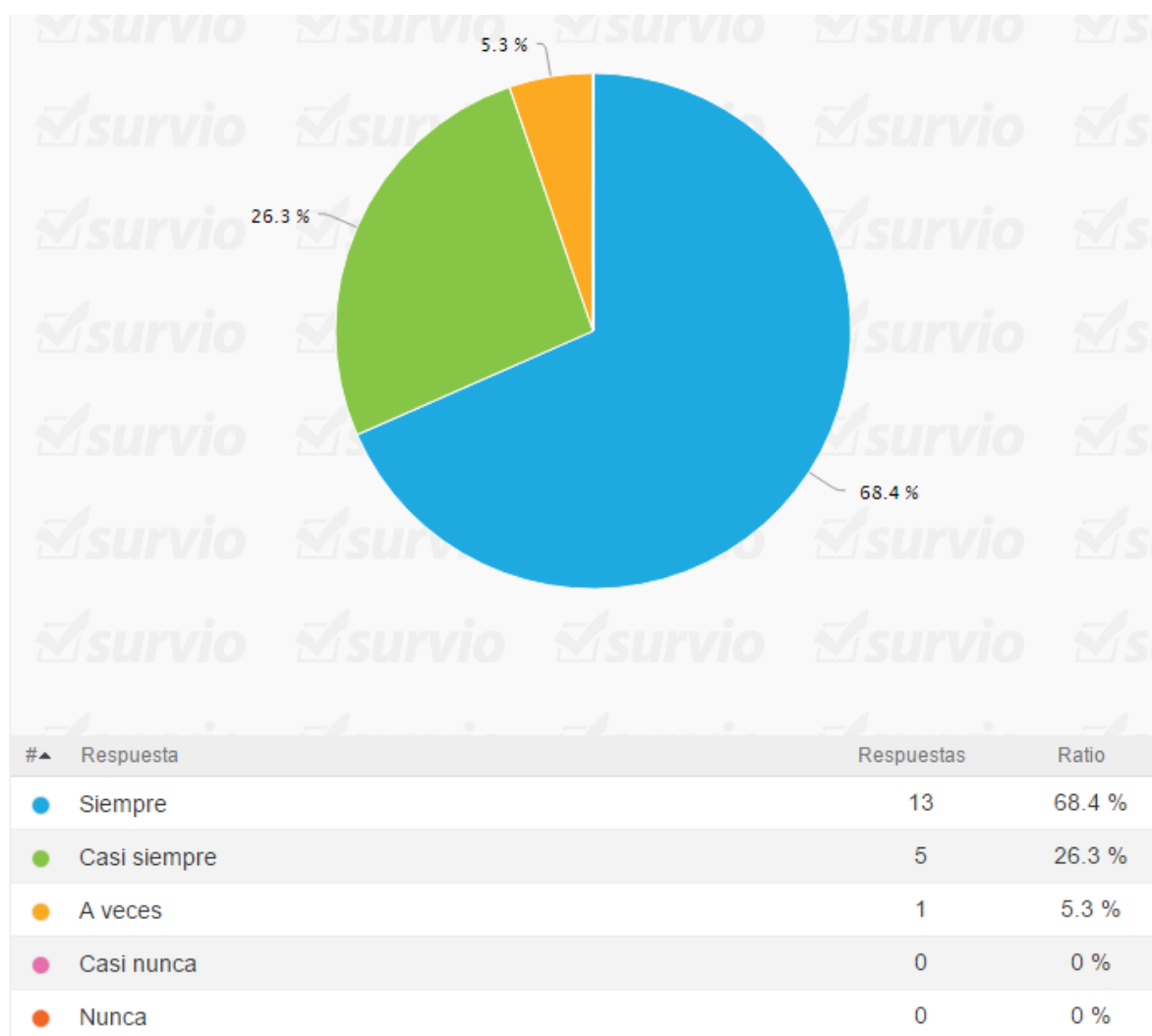


Figura 5.37 Resultados de la encuesta sobre las variables networking y relacionarse individual y grupalmente, con el reactivo 13, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis

Incorporado en la presente encuesta para medir la frecuencia con la que emprendedores consideran que se relacionan individual y grupalmente como necesidad en todo proceso de networking.

Entendiendo que el financiamiento posibilita la materialización de una idea a través de recursos económicos, como parte decisiva en el proceso de emprendimiento; es congruente que en este instrumento se obtenga un alto grado de frecuencia con el 94.7% de lo obtenido en las opciones de mayor valor en esta escala, pues esta etapa se ve beneficiada por relaciones favorables.

16) Interactúo con clientes, empleados y empresarios sin dificultad

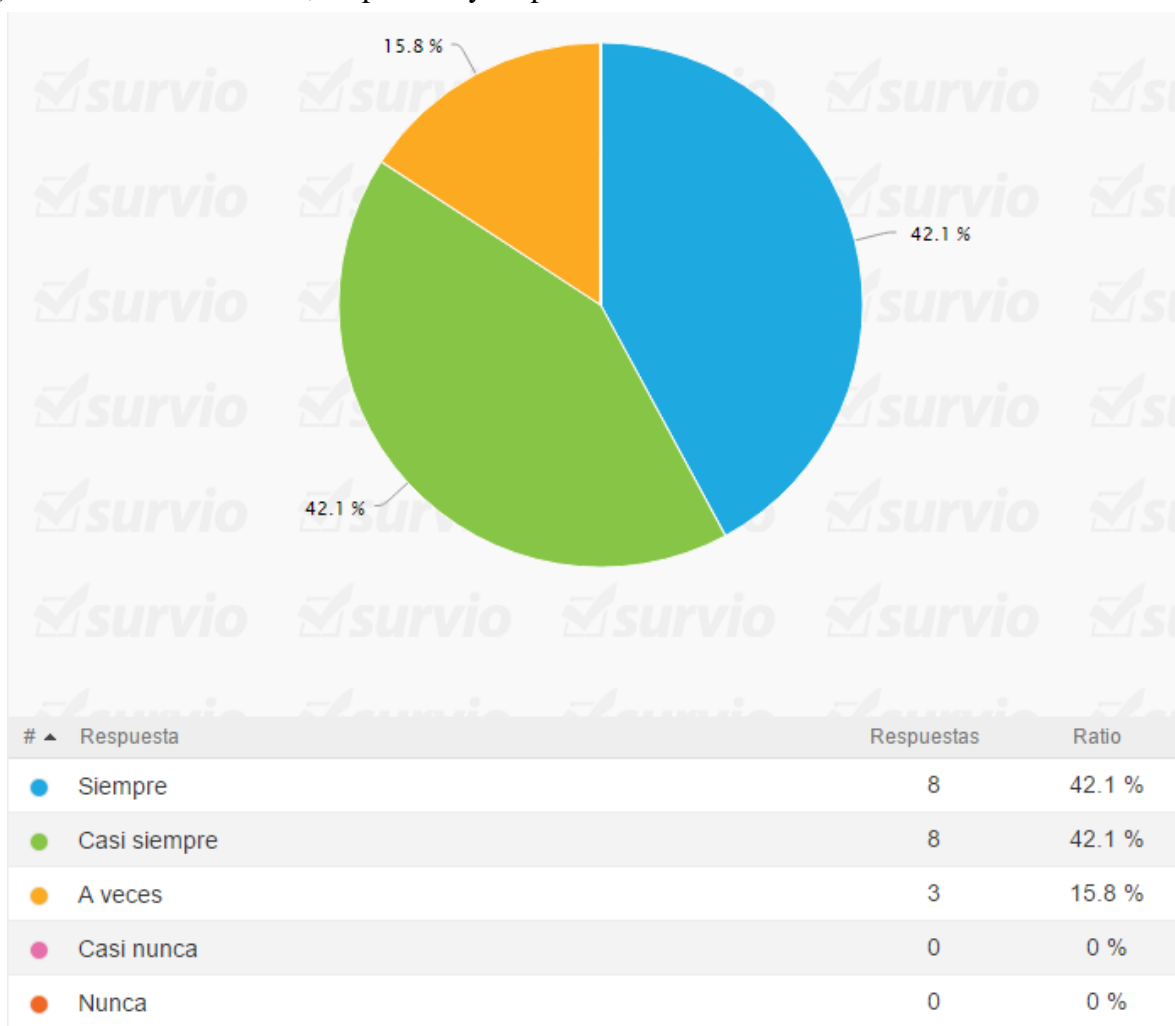


Figura 5.38 Resultados de la encuesta sobre las variables networking y relacionarse individual y grupalmente, con el reactivo 16, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Las variables a medir con este ítem son networking y relacionarse individual y grupalmente, como resultado, un 84.2% de los encuestados las consideran habilidades de alta frecuencia, eligiendo en proporciones iguales las opciones siempre y casi siempre.

Hasta el momento, el porcentaje más bajo en cuanto a la dimensión mencionada, lo que implica una oportunidad de mejora al ser el primero en plantear la recurrencia con la que emplean las habilidades inmersas en este proceso, que en reactivos anteriores habían conservado el mismo porcentaje en escalas de importancia.

Es decir, si aquella la filosofía que consiste en el establecimiento de una red profesional de contactos que permite dar a conocer tanto a personas como negocios, con el propósito de encontrar posibles colaboradores, socios o inversores, es vital en emprendedores (cosa que tienen clara), pero la frecuencia con la que interactúan sin dificultad no es tan alta, el objetivo general de esta tesis servirá mucho al público meta contemplado.

21) Aprovechar cualquier oportunidad para generar vínculos, es

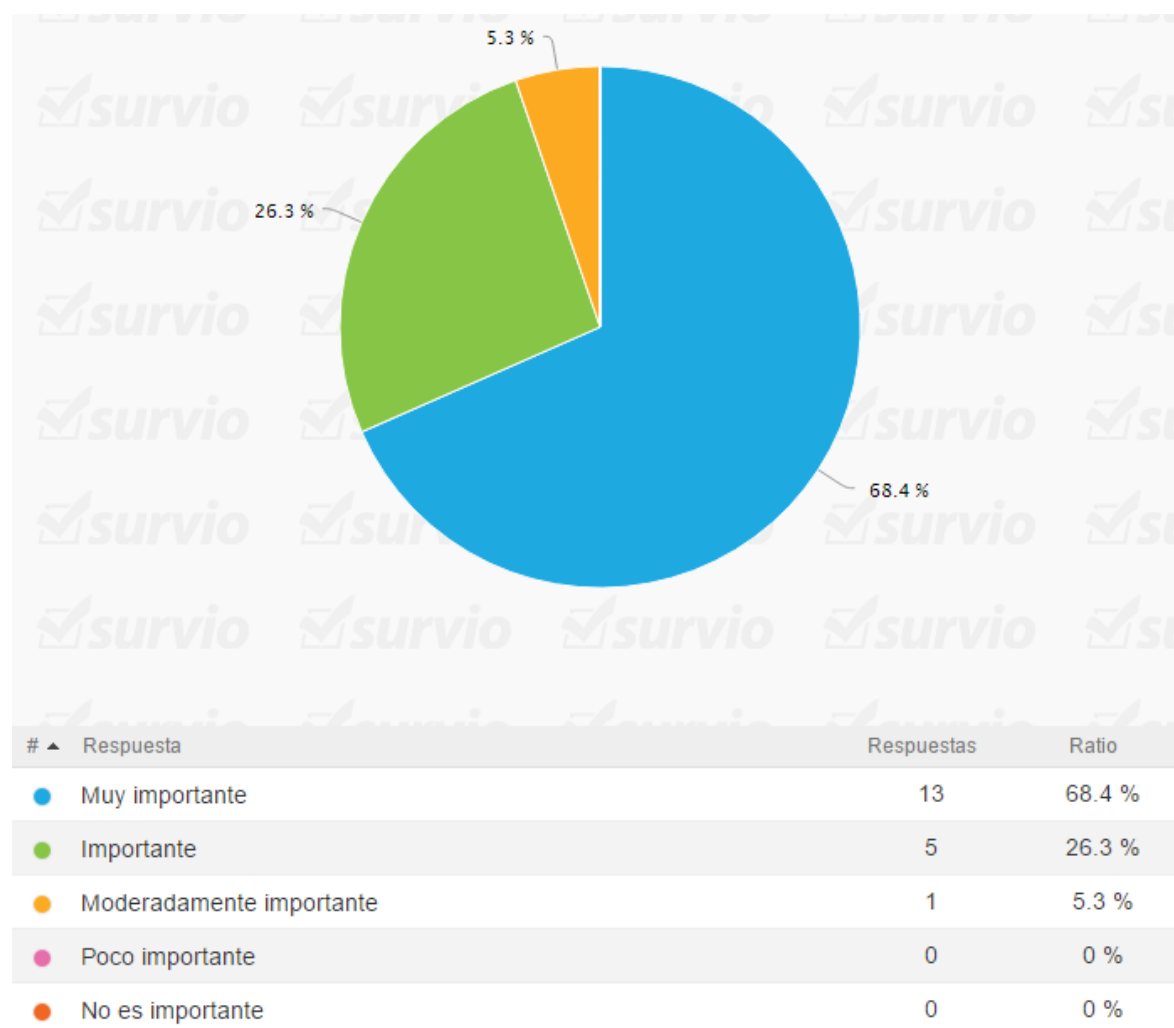


Figura 5.39. Resultados de la encuesta sobre las variables networking y relacionarse individual y grupalmente, con el reactivo 21, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Nuevamente se acude a una escala de importancia para medir el valor que encuestados otorgan a la unión entre dos de las variables, que hasta ahora parecen ser las más influyentes en

emprendedores, relacionarse individual y grupalmente, y, sobre todo, involucrarse en procesos de networking.

Reforzando los argumentos de las fuentes consultadas para el establecimiento y selección de variables en esta investigación, se obtiene que el 94.7% sigue eligiendo las opciones de más alto valor en esta escala; siendo el emprendedor una persona pública, se hace cada vez más evidente la necesidad que enfrenta por desarrollar la habilidad de tratar con otros empresarios, empleados de todos los niveles y con los clientes, socios... prioridad principal de la propuesta a crear con esta tesis.

39) Usar un lenguaje comprensible al hablar con una o varias personas es

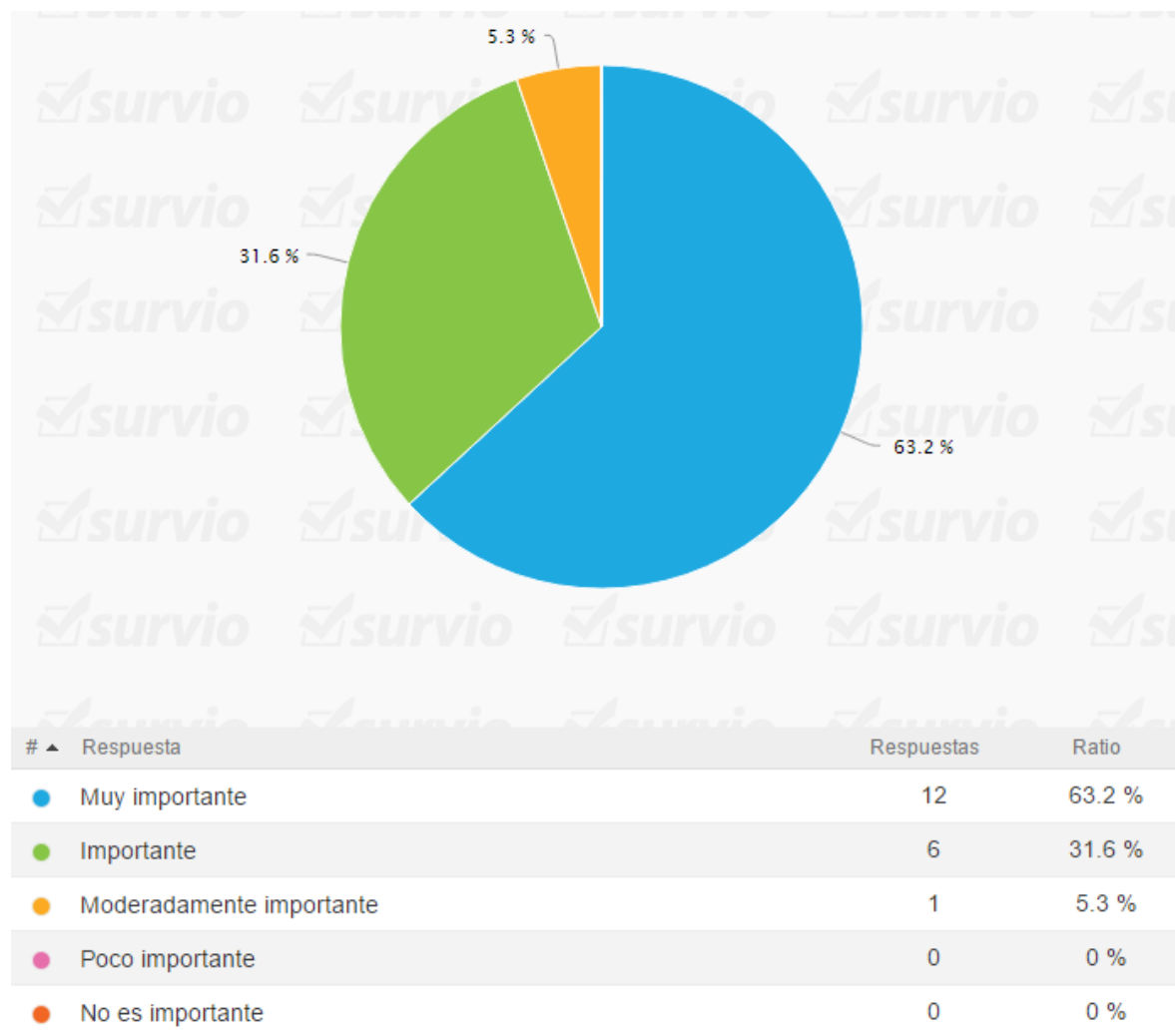


Figura 5.40. Resultados de la encuesta sobre las variables *networking* y relacionarse individual y grupalmente, con el reactivo 39, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

El uso de las palabras correctas, resulta ser una habilidad importante dentro de la capacidad de relacionarse individual y grupalmente, a la que se enfrentan los emprendedores al verse en constante *networking*; reactivo en el que el porcentaje de importancia obtenido hasta el momento aumentó ligeramente con el 94.8% en las opciones muy importante, e importante.

Como se ha expuesto anteriormente, se consideran habilidades esenciales en emprendedores, pues para estos individuos el apoyo de terceros en la materialización de un proyecto empresarial es trascendental, por lo que se hace evidente la relación y dependencia de los alcances del

estudio de la comunicación en este proceso, favoreciendo el proyecto a desarrollar con esta investigación.

40) Distinguir cuando es más oportuno hablar personalmente o en grupo es

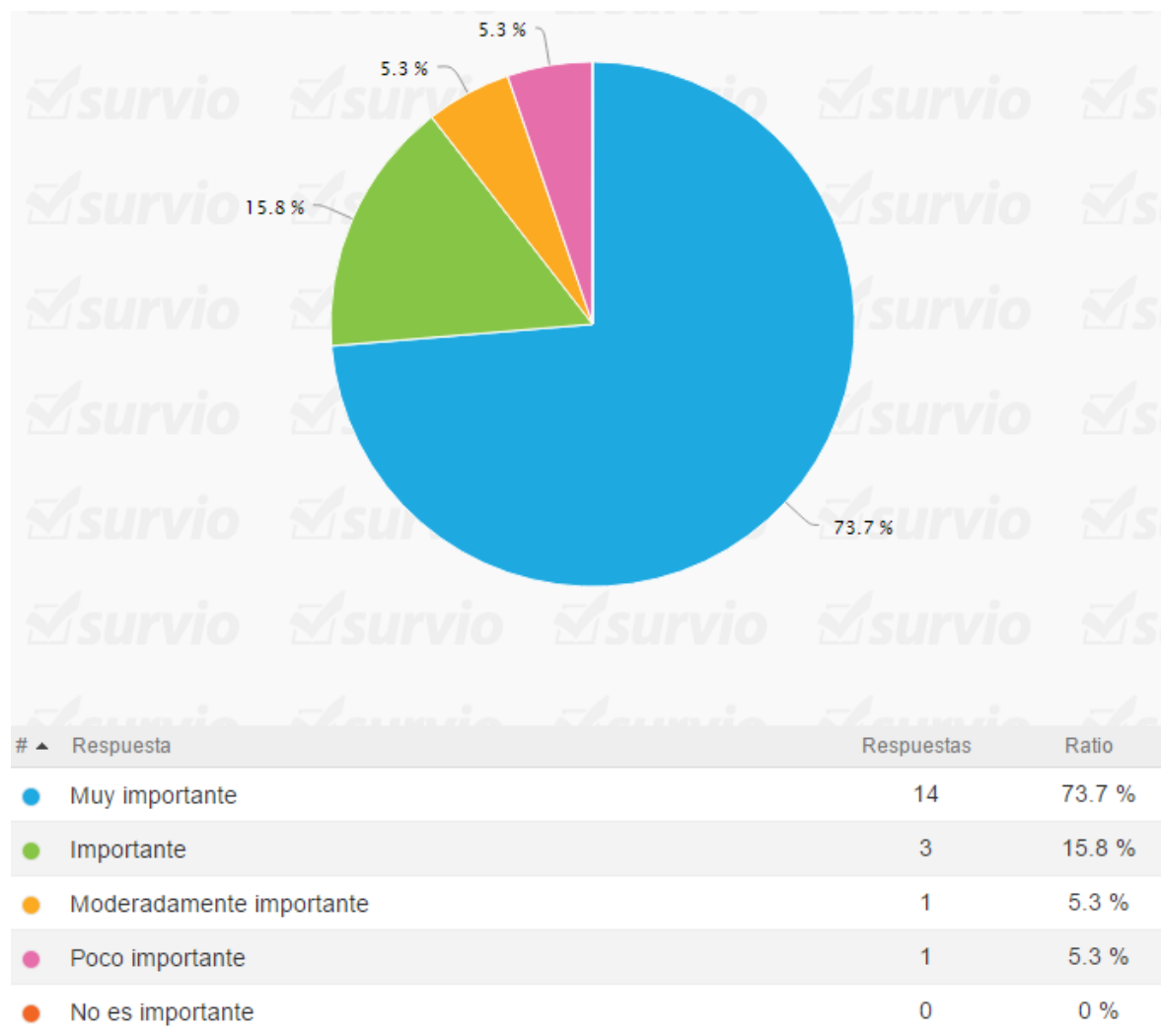


Figura 5.41 Resultados de la encuesta sobre las variables networking y relacionarse individual y grupalmente, con el reactivo 40, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Último enunciado tomado en cuenta para medir el grado de importancia que emprendedores le dan a la habilidad de relacionarse individual y grupalmente, como uno de los indicadores de comunicación en la dimensión de las habilidades del emprendedor, networking, mediante la identificación del mejor momento para abordar determinado tema a tratar.

Que, si bien implica para este estudio las mismas variables de los últimos cuatro reactivos, se obtuvo que el 89.5% seleccionó las opciones de mayor valor en esta escala, valor inferior a los anteriores con escala de importancia.

Lo que podría indicar que no se le ha dado la atención necesaria a esta acción, vista sobre todo en la interacción empleado-jefe, que también compete a los estudios de comunicación organizacional y se pretende abordar en la propuesta a crear con los resultados de esta tesis.

Continuando con la siguiente dimensión de las habilidades del emprendedor, se encuentra la variable imaginación (ver tabla 4.5 en página 137) con simplificar, concepto adaptado y clasificado en la operacionalización de variables, como su primer indicador de comunicación, seguida de usar la plataforma adecuada, segundo indicador (ver tabla 4.4 en página 135).

31) Me enfoco en hacer los mensajes más claros y concretos

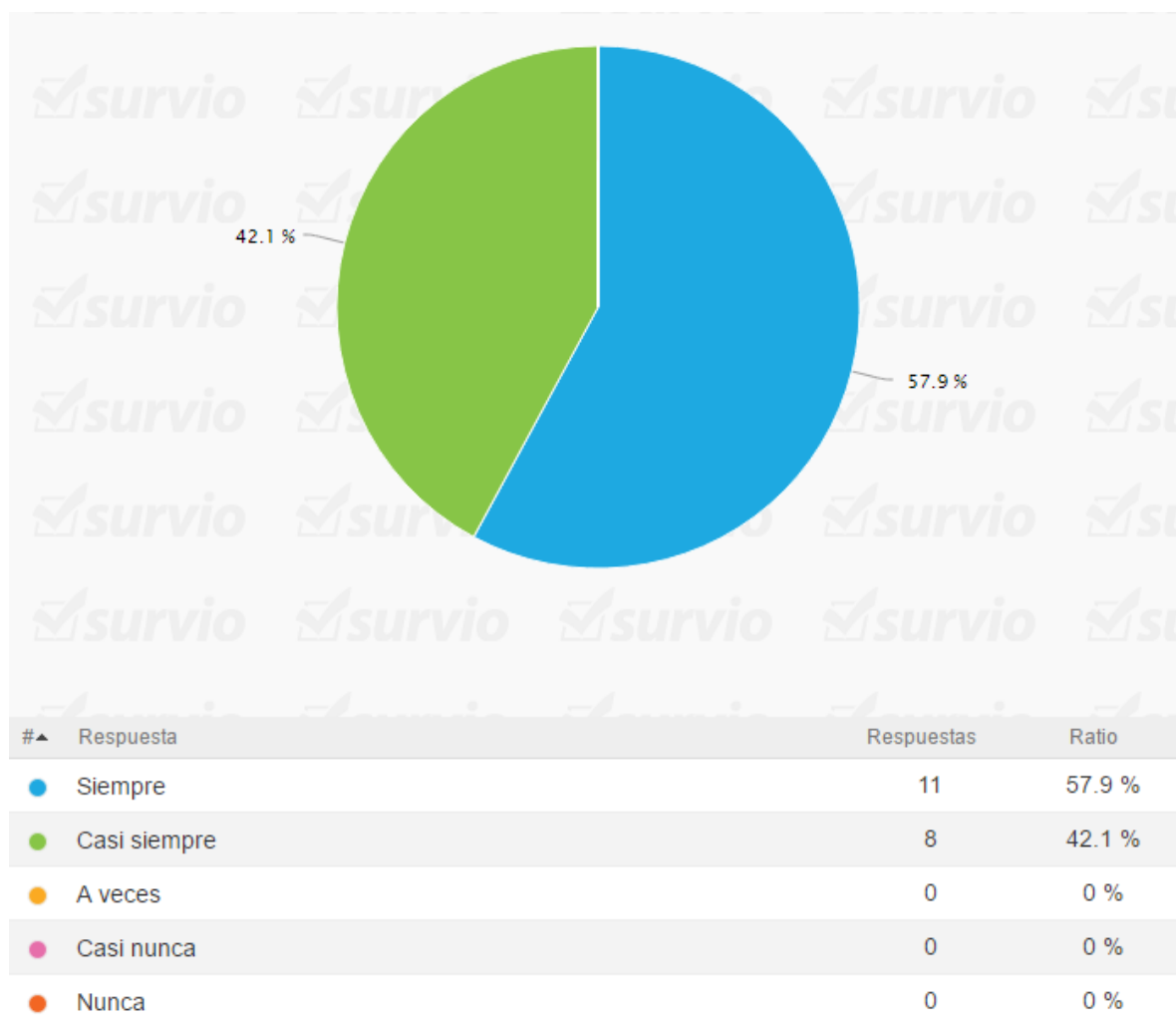


Figura 5.42 Resultados de la encuesta sobre las variables simplificar e imaginación, con el reactivo 31, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Con la finalidad de obtener un aproximado sobre la periodicidad con la que encuestados acuden a las habilidades comunicativas, específicamente enfocando la atención a la habilidad de simplificar y de imaginar, se plantea este reactivo en el que el 100% consideran involucrar constantemente en sus actividades, uno más de los pocos enunciados con dos alternativas seleccionadas.

Se define a la imaginación, para los fines de este estudio, como la inversión del emprendedor en tiempo para tener una visión amplia sobre el negocio e incluso su propia vida, y establecer los

pasos que le permitan pasar al siguiente nivel, siendo ese el momento exacto donde radica la creatividad del sujeto.

Entonces, si esta acción sugiere una alta consideración de los emprendedores por crear mensajes más concisos en su intención de comunicarse mejor, como parte de un amplio entendimiento por las diferentes áreas que les permite crecer personal y profesionalmente, el proyecto a desarrollar centrado en habilidades de comunicación necesarias en emprendedores, resulta ser completamente viable.

La siguiente dimensión de las habilidades del emprendedor, establecida durante la operacionalización de variables, es manejar expectativas (ver tabla 4.5 en página 137), cuyo indicador de comunicación es ser conciso, por lo que, los ítems que se usaron para obtener un panorama sobre la opinión de expertos en este tema, son:

3) Soy capaz de predecir lo que va a suceder

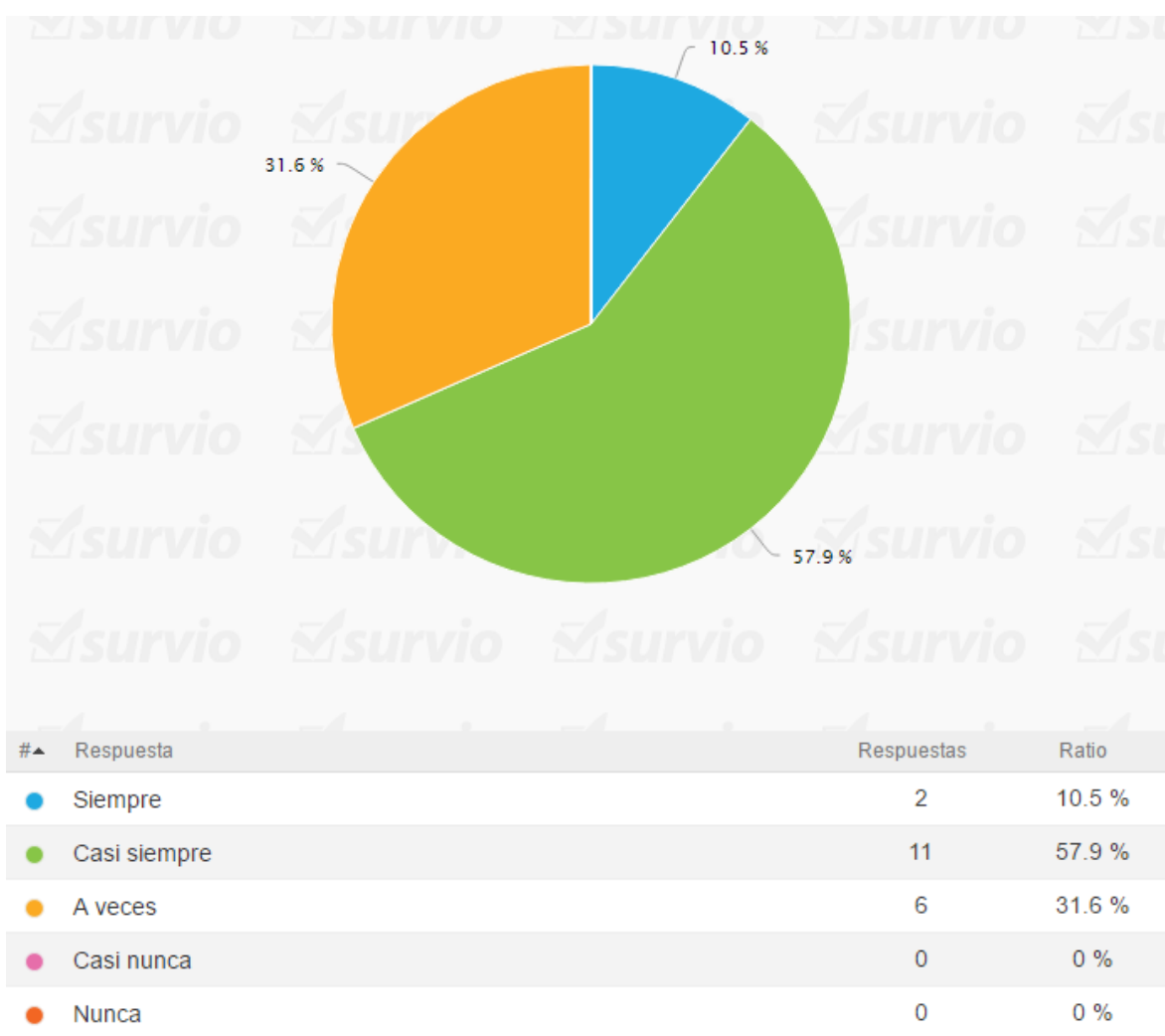


Figura 5.43. Resultados de la encuesta sobre las variables persuasión y networking, con el reactivo 3, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Seleccionado para medir la frecuencia con la que emprendedores logran ser concisos y manejar expectativas, entendiendo a este último concepto como la capacidad de ser claro respecto a las entregas, tiempos y resultados; posibilitando así que los emprendedores tengan una idea de los resultados que van a obtener.

A lo que el 68.4% de los encuestados consideran ser capaces de predecir lo que va a suceder, eligiendo siempre y casi siempre.

Evidentemente, que una persona muestre cierto grado de confianza en los resultados de sus acciones, es consecuencia de diferentes elementos y circunstancias; pero para este estudio enfocado a las tareas del emprendedor, la capacidad de expresar claramente lo que esperan de alguien, es clave para el emprendedor y un tema a tratar con el producto que se busca crear a través de esta tesis.

9) Permito a mis socios saber lo que espero de ellos

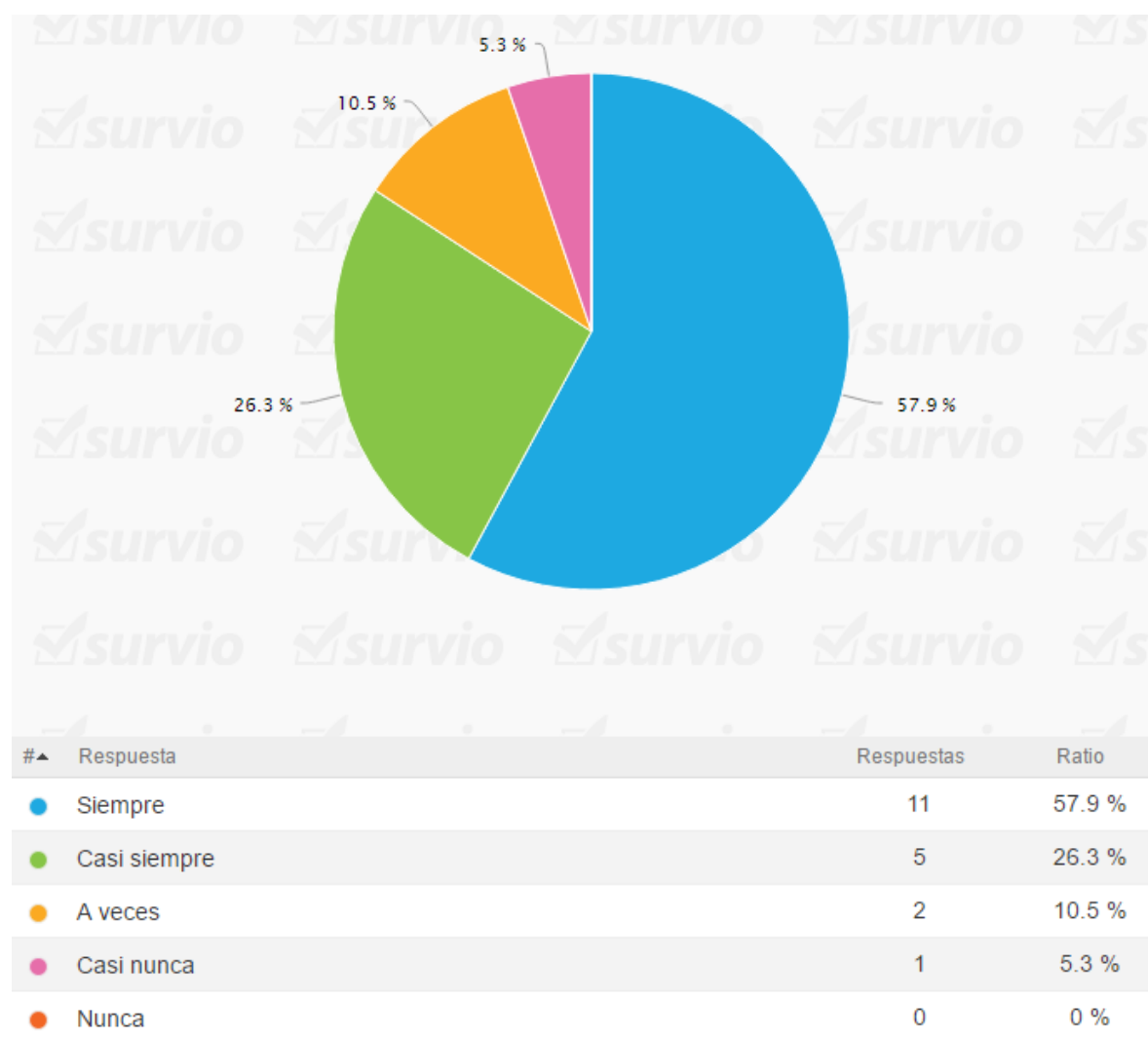


Figura 5.44 Resultados de la encuesta sobre las variables ser conciso y manejar expectativas, con el reactivo 9, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Acción ligada directamente a la capacidad de manejar expectativas, clasificada como una de las dimensiones de las habilidades del emprendedor, en la que se necesita de diferentes habilidades comunicativas como ser conciso, siendo éste su indicador de comunicación.

A lo que los emprendedores participantes, opinaron que estos aspectos influyen en su día a día con cierto grado de frecuencia, pues el 84.2% eligió las opciones siempre y casi siempre, favoreciendo los objetivos de este estudio al definir al sujeto emprendedor como un líder en constante búsqueda de oportunidades mediante la colaboración de terceros.

El ítem faltante, es resultado de la última dimensión de habilidades del emprendedor, establecido en este estudio, cuyo análisis se muestra a continuación:

10) Tomo decisiones certeras

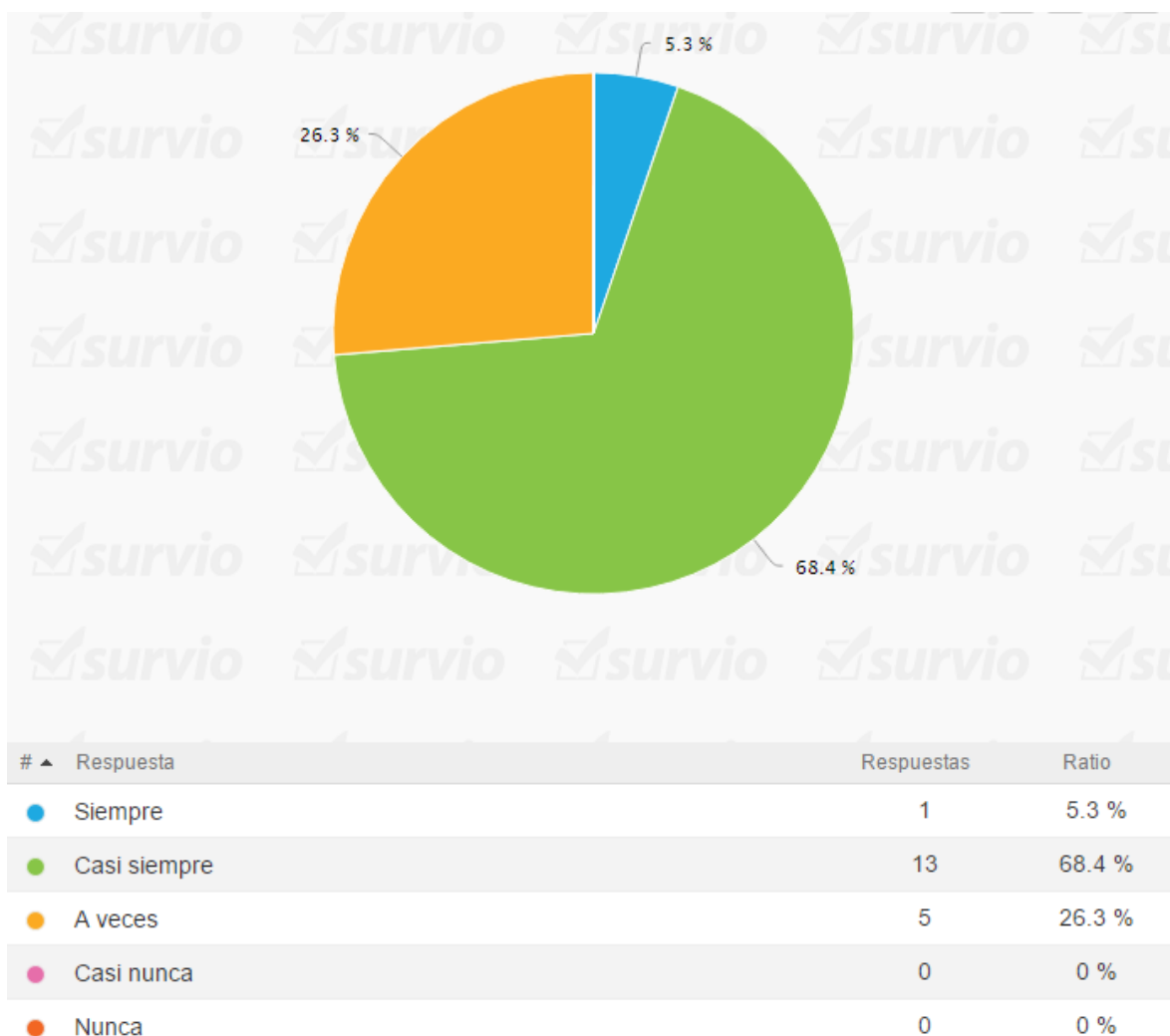


Figura 5.45 Resultados de la encuesta sobre las variables comprender la habilidad específica, con el reactivo 10, basados en la tabla 4.4 de la página 135 en la presente tesis.

Ítem tomado en cuenta para que emprendedores se autoevalúen respecto al alcance de sus objetivos a través de su capacidad por una correcta toma de decisiones, consecuencia de la comprensión sobre las habilidades específicas en un área determinada, clasificada en la operacionalización de variables como la dimensión que implica factores como autoformación y educación continua.

Se obtiene que un 73.7% de los encuestados consideran tomar las decisiones correctas, lo que evidentemente muestra un área de oportunidad que se ve afectado por diferentes elementos y

circunstancias imposibles de unificar; sin embargo, dentro de la importancia por mantener un aprendizaje constante en el perfil ideal del emprendedor, resulta viable plantear un proyecto donde se demuestre la importancia del estudio de la comunicación mediante la propuesta de habilidades específicas como un área a desarrollar, enteramente influyente en el ámbito empresarial.

5.3 Análisis mixto

A continuación, se acude a una comparativa que permite visualizar de forma más práctica los datos obtenidos en los instrumentos de valoración cuantitativa y cualitativa, partiendo de las dimensiones de las habilidades del emprendedor.

Si bien, las variables que delimitan este estudio son resultado de sus antecedentes, es decir, propuestas realizadas por expertos que como se ha expuesto en el segundo capítulo de esta tesis, enlistan los factores que consideran fundamentales en emprendedores y de alto impacto en sus resultados, se procede a analizar únicamente las opiniones obtenidas en campo mediante la aplicación de los dos instrumentos creados.

Variables	Cuantitativo			Cualitativo
	Ítem	Alternativa	Representa	
Establecer puntos de valor y generar confianza	8	Siempre	7 (36.8%)	Entrevista 1: Que nosotros busquemos dar trabajo, y no nos sumemos a esta fila gigante del desempleo. Entrevista 2: El dominar todas las cuestiones de la empresa hacía que fuera fácil, que sí convenciéramos y nuestra idea vendiera. Entrevista 3: Muchas veces la relación laboratorio-empresa hasta ahí queda, nosotros queremos ayudar a que ese problema ya no exista.
	24	Casi siempre	10 (52.6%)	
	27	Muy importante	9 (47.4%)	
	32	A veces	7 (36.8%)	

Entrevista 4: Precisamente porque no hay una oferta muy grande de órtesis y prótesis, nos beneficia que Samuel estudió en Argentina porque, como tal en México sólo hay una escuela técnica, entonces el hecho de que él tiene conocimientos más clínicos, aporta mucho más.

La variable establecer puntos de valor y generar confianza, fue cuestionada en cuatro ítems de la encuesta; tres con escala de frecuencia, donde sólo en uno obtuvo el valor más alto, a pesar de que en el único reactivo que cuestionó el grado de importancia que emprendedores le dan, casi el 50% lo consideran muy importante, lo que hace evidente un área de oportunidad en esta área.

Factor que en los entrevistados sí se tiene presente, enfatizando elementos como fortalezas que van desde, creación de empleos en un mercado de alta competencia, premios obtenidos, la oportunidad de llevar más lejos la correlación de dos empresas y el grado de conocimientos del que carece la competencia.

Negociación	6	Casi siempre	10 (52.6%)	Entrevista 1: Todo en la vida lo tienes que negociar... Sino no vas a negociar, vas a quebrar.
	11	Casi siempre	9 (47.4%)	
	20	Casi siempre	11 (57.9%)	Entrevista 2: Lo importante acá es que tú digas, bueno yo tengo estas habilidades, sé que lo puedo hacer mejor, me especializo en esto y lo desarrollo más, y así cada quien. Entrevista 3: Con los proveedores, que ellos son unos <i>masters</i> en ventas, tienes que ser muy quisquilloso y tú tienes que aprender a negociar, entrar en ese intercambio de conveniencias. Entrevista 4: Sin variable detectada.
	42	Siempre	12 (63.2%)	

En cuanto a negociación, habilidad relacionada con los indicadores persuasión e interpretación y reconocimiento de las señales no verbales; en las encuestas no predominaron las alternativas de mayor valor en cuanto a frecuencia, a pesar de la gran importancia que le dan los emprendedores entrevistados; desde afirmaciones que ven inmersa esta acción con la vida en sí, hasta la necesidad de aprender a negociar encomiendas o tratar con parte del equipo, como los proveedores, aunque en la última entrevista,

sobre un proyecto perteneciente al campo de la medicina, no se encontró esta variable en los comentarios incluidos en el vaciado cualitativo.

Comprender los principios del éxito y actitud ganadora	1	Casi siempre	12 (63.2%)	Entrevista 1: Dedicarles días, noches, tiempo, horas arriba de un coche, visitas, pagarle los cafés a tal, invitar a cenar, Googlear lo que tengas que googlear, hablar con quién tengas que hablar.
	4	Siempre	11 (57.9%)	Entrevista 2: Nos conocimos en la universidad, estudiamos ingeniería mecatrónica, desarrollamos el proyecto con el que surge la empresa, sobre energía solar, que empezamos a desarrollar año con año.
	12	Siempre	9 (47.4%)	Entrevista 3: No solamente la parte administrativa, es la parte técnica, saber comunicarte, es que hay muchas cosas que debes de saber, no ser experto, pero sí saber; perseverante, que realmente se enamore de su proyecto, que le apasione, dedicado, organizado, constante, positivo.
	17	Importante	14 (73.7%)	Entrevista 4: Yo nada más agregaría, la disciplina, muy importante, teniendo disciplina, puede ser organizado, planeador y tener muchas cosas.

La siguiente dimensión, principios del éxito y actitud ganadora, se relaciona mucho con comprender la habilidad específica en un área determinada, donde para los fines de esta indagación son diferenciados por la comprensión de los principios necesarios para tener un negocio exitoso, mientras que la habilidad específica, consiste en advertir los conocimientos necesarios para tener éxito y estar dispuesto a trabajar en desarrollar cualquier capacidad inmersa en tareas específicas.

En los resultados de la encuesta, ambas dimensiones obtuvieron altas consideraciones, aunque no prevalecen los valores más altos de frecuencia ni tampoco de importancia, mientras que en las entrevistas, los emprendedores tienen claras las pautas que influyeron directamente en sus proyectos, además de hacer mención de actividades concretas que demuestran su disposición por cubrir el perfil necesario en las áreas correspondientes.

Gestionar conflictos	14	Siempre	10 (52.6%)	Entrevista 1: Yo le decía a mi socio, sabes qué si no puedes bóvalo, si tu año entero de comprometerte no sirvió para nada y piensas que fue tiempo tirado, pues bóvalo y ya, no hacemos nada. Entrevista 2: Sin variable detectada. Entrevista 3: Lo importante es que conozcas a tu gente, que sepas cuáles son las habilidades y cómo deben de ser tratados, porque si les exiges mal, o les exiges de más o si no les exiges, se puede perder por completo la relación, tanto en el equipo como el objetivo principal. Entrevista 4: Todo el momento, incluso para evitar conflictos, todo el tiempo es bien importante comunicarnos.
	18	Muy importante	10 (52.6%)	
	26	Siempre	8 (42.1%)	
	29	Muy importante	11 (57.9%)	
	34	Muy importante	11 (57.9%)	
	41	Siempre	10 (52.6%)	

Gestionar conflictos es percibida como una indiscutible variable influyente en la actividad emprendedora, recibiendo los valores más altos tanto en frecuencia como en importancia con porcentajes considerables, además de las observaciones hechas por los entrevistados sobre el tema, aunque durante el análisis del proyecto sobre energía solar, no se detectó esta variable entre los comentarios.

Presentación	15	Siempre	9 (47.4%)	Entrevista 1: Hay presentaciones a diferentes personas y lo que presentamos va enfocado a quien te va a escuchar. Entrevista 2: Sin variable detectada Entrevista 3: Presentamos el proyecto. Entrevista 4: Ya teníamos la idea, solamente le dimos forma y la empezamos incubar, llegamos a presentarlo ante la Secretaría de Economía.
	23	Casi siempre	12 (63.2%)	
	25	Casi siempre	13 (68.4%)	
	28	Muy importante	13 (68.4%)	
	30	Siempre	16 (84.2%)	
	33	Muy importante	15 (78.9%)	
	35	Casi siempre	11 (57.9%)	
	36	Muy importante	16 (84.2%)	
	37	Casi siempre	13 (68.4%)	

A ésta variable, se le atribuyeron valores de mucha importancia con algunos de los porcentajes más altos obtenidos en la encuesta, a pesar de que no sucedió lo mismo en todos los ítems de frecuencia, siendo la dimensión con mayor número de indicadores comunicativos atribuidos, y que en este estudio, se considera

la etapa primordial para la ejecución de un proyecto emprendedor, misma que fue aludida en diferentes formas por los entrevistados, aunque sólo el primero habló de una alta periodicidad en este proceso.

Visión para	19	Casi siempre	9 (47.4%)	Entrevista 1: Nadie va a hacer nada por ti si tú no crees en tu proyecto, y si no lo cuentas con una pasión impresionante, que te brillen los ojos cuando lo cuentas. Entrevista 2: Dominar todas las cuestiones de la empresa hacía que fuera fácil, que sí convenciéramos y que sí nuestra idea vendiera. Entrevista 3: Si se acredita el laboratorio, cambia mucho su gama, podríamos recibir muestras de muchas partes y generar muchísimo ingreso, obviamente el laboratorio tendría que crecer, generar muchos más empleos... Entrevista 4: Finalmente todo el tiempo te estás vendiendo, estás vendiendo tu producto, tu proyecto, y a ti; entonces yo creo que es muy importante comunicarlo, venderlo, expresarlo, contagiar a la gente.
vender y crear	22	Muy importante	11 (57.9%)	
interés	38	Siempre	10 (52.6%)	

La visión para vender y crear interés, considerada también esencial y directamente proporcional con la presentación de un proyecto, al igual que sus indicadores, es considerada muy importante (de acuerdo a los datos obtenidos) en las actividades cotidianas de los emprendedores, a pesar de que no obtuvo la frecuencia más alta en los dos reactivos que la cuestionaron, lo que hace evidente un área de oportunidad que favorece la propuesta a desarrollar, ya que las experiencias de los entrevistados muestran el impacto de esta acción en sus objetivos.

Networking	2	Muy importante	10 (52.6%)	Entrevista 1: No creo que nadie quiera ayudarte como emprendedor para quedarse igual, también eres una apuesta, eres una inversión de tiempo, capital, conocimiento; y también buscan algo mejor, que en algún momento sean socios un buen salario o algo por el estilo. Entrevista 2: El nombre a nuestra empresa fue creado por alguien que estudió mercadotecnia,
	5	Muy importante	10 (52.6%)	
	7	Muy importante	15 (78.9%)	
	13	Siempre	13 (68.4%)	
	16	Siempre	8 (42.1%)	
		Casi siempre	cada una	
	21	Muy importante	13 (68.4%)	

39	Muy importante	12 (63.2%)	la parte de todo el diseño nos la hicieron
40	Muy importante	14 (73.7%)	diseñadoras, gente que realmente está especializada en el tema, entonces eso sí es muy importante, porque finalmente la empresa empieza a crecer. Entrevista 3: Podríamos recibir muestras de industria, del mismo gobierno, de muchas partes... Crecer, en pocas palabras Entrevista 4: En cualquier ámbito, no puedes hacer las cosas tú solo, hoy en día necesitas rodearte de gente especialista para poder tener crecimiento, sobre todo cuando llegas a hablar de algo sobre salud, es muy importante tener un equipo multidisciplinal en el cual hay un persona capacitada en cierta área específica.

Variable que, por su definición en sí, conlleva procesos de comunicación efectiva, es considerada de suma importancia en todos los ítems donde fue abordada, aunque como se observa, no pasó lo mismo con sus valores de frecuencia, donde un reactivo arrojó los mismos porcentajes en las opciones siempre y casi siempre, a pesar de que, de acuerdo a la experiencia y atribuciones de los entrevistados, es un factor decisivo en procesos de emprendimiento.

Por lo que, de igual manera, se deduce que hay una oportunidad de mejora a través del estudio objetivo y sustentado de los alcances de la comunicación, mediante el desarrollo de un producto basado en herramientas de comunicación efectiva.

Imaginación	31	Siempre	11 (57.9%)	Entrevista 1: Sin variable detectada. Entrevista 2: Después de terminar la carrera y tener nuestra idea un poco soñada, llegamos al CICE de la BUAP y a partir de eso, esa idea de tecnología solar, fue evolucionando, vimos una oportunidad de negocio, una línea que podíamos desarrollar. Entrevista 3: Llegué a este punto en el que dije ¿por qué no emprendemos? Porque no tomamos
-------------	----	---------	------------	---

el curso para ver si nos pueden ayudar en lo que queremos.

Entrevista 4: Sin variable detectada.

En cuanto a la imaginación, vista como la creatividad del emprendedor para invertir tiempo adecuadamente y tener una visión más amplia sobre el negocio y su vida en sí, estableciendo los pasos que lo llevarán a alcanzar determinada etapa, se obtuvo un alto grado de frecuencia en la entrevista con comentarios que, si bien fortalecen su presencia en el sujeto emprendedor, no fue detectada en los comentarios analizados durante el vaciado cualitativo.

Manejar	3	Casi siempre	11 (57.9%)	Entrevista 1: Vas a necesitar a mil personas que
expectativas	9	Siempre	11 (57.9%)	te apoyen y si no eres capaz de dirigir ni encaminarlas, simplemente no se puede.
				Entrevista 2: Cuando te das cuenta tienes un equipo de trabajo bien formado, y como los engranes, todos tienen que ir con sus dientes bien definidos, es todo un mecanismo, entonces yo creo que eso es lo importante, saber delegar y hacer que todo funcione en conjunto.
				Entrevista 3: Establecer los roles entre jefe trabajador, pero siempre tener una ética de trabajo muy sólida, y ubicar a las personas en el área en el que mejor se puedan desenvolver.
				Entrevista 4: Cada persona tiene diferentes necesidades, personalidades, objetivos y trabajan diferente.

Por último, manejar expectativas, es decir ser claro con la entregas, tiempos y resultados, lo que conlleva a la capacidad comunicativa para delegar, no obtuvo los valores más altos en las escalas de frecuencia, aunque los dictámenes de los emprendedores entrevistados, delimitan que resulta ser fundamental en su día a día ante la necesidad que tienen por trabajar en equipo, y más aún, al ser vistos como líderes que dictan el ritmo de trabajo en sus proyectos

Comprender	10	Casi siempre	13 (68.4%)	Entrevista 1: Si de verdad tú no estás enamorado de tu proyecto, si no estás persistente en tu proyecto día tras día,
la habilidad				levantándote temprano, desvelándote y gastando
específica				

tu tiempo, tu dinero; tu proyecto no lo vas a sacar adelante.

Entrevista 2: Empezamos a ver todos los servicios que podíamos ofrecer, desarrollar toda la parte de marketing, y terminando el proceso de incubación, tomamos un diplomado de alta dirección, después de eso fueron más cursos, tuvimos un seminario en *Project Managment*.

Entrevista 3: Y sí quise hacer las prácticas porque quería ver cómo era la industria alimentaria [...] Entonces dije necesito experiencia, no puedo llegar de la nada a mi propia empresa.

Entrevista 4: Sin variable encontrada.

Ésta última dimensión, donde el emprendedor necesita estar dispuesto a trabajar en desarrollar cualquier capacidad inmersa en tareas específicas y advertir los conocimientos necesarios para tener éxito, parece estar clara entre los comentarios obtenidos mediante las entrevistas, aunque en el único ítem de frecuencia, no obtuvo la mayor escala, por lo que se puede pensar que los factores determinantes en este proceso son el conocimiento de las fortalezas y el compromiso con el proyecto.

De todos los instrumentos y sus resultados, se hace evidente que, de alguna forma, las variables establecidas están presentes en las actividades cotidianas de los emprendedores, y aunque muchas de ellas como la negociación, presentación, visión para vender y sobre todo networking, donde los procesos de comunicación efectiva juegan un papel trascendental, son consideradas de vital importancia, existe un área de oportunidad en cuanto a la frecuencia con la que son usadas o incluso el dominio en sus elementos.

Lo que avala la hipótesis del desarrollo de habilidades aplicables en el entorno profesional de emprendedores, a través de herramientas comunicativas, como respuesta a un área de oportunidad presente en la ciudad de Puebla.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Para establecer una guía de comunicación con las habilidades detectadas en emprendedores de la Ciudad de Puebla, como herramienta de comunicación efectiva útil en las primeras etapas de apertura de una empresa al posibilitar una correcta transmisión de mensajes, es necesario acudir a los estudios abordados a lo largo de la presente tesis.

Es decir, como se ha sustentado anteriormente, la comunicación efectiva surge como necesidad en el emprendedor por innovadores proyectos que dan pie a nuevos esquemas de negociación, como el establecimiento de una red profesional de contactos que permite dar a conocer tanto a personas como negocios, para encontrar posibles colaboradores, socios o inversores y/o llegar al público meta o mercado potencial, además de la creciente importancia por considerar la opinión de los clientes. Por esto, las relaciones personales pasan a ser trascendentales en el ámbito empresarial.

En consecuencia, las nuevas generaciones que buscan una oportunidad de desarrollo en el ámbito empresarial enfrentan un reto más grande donde la inmediatez y la creciente competencia de un mercado globalizado, parecen no dar cabida a la seguridad o estabilidad que creen alcanzar ciertas marcas o empresas, esto, exige una incesante actualización de conocimientos y competencias más desafiantes en cualquier ámbito laboral, donde el aprendizaje continuo y la innovación, parecen ser la única constante.

A su vez, el desarrollo de una sólida fuerza de trabajo, impacta directamente en los objetivos empresariales que distinguen a un líder, que como se ha demostrado, es así como se necesita ver al sujeto emprendedor, cuya imagen pública influye en sus actividades, por esto, factores como los elementos del discurso, expresión corporal y los diversos recursos de comunicación visual, se

ven presentes en los canales formales e informales de comunicación en el que se desenvuelven cotidianamente.

Elementos que fueron sustentados mediante los avances de esta investigación, desde el primer acercamiento al tema con carácter profesional con “La semana del emprendedor”, lo que conllevó a detectar el área de oportunidad que dio pie a recabar precedentes con el concentrado de estudios realizados por especialistas, que, si bien son realmente escasos, existe una gama a nivel tanto nacional como internacional, que permitió crear una lista de conceptos para delimitar las bases de este estudio.

Condensado que al ser contextualizado con los alcances del estudio de la comunicación y el bagaje de preceptos que competen a la cultura emprendedora, evidenció los dos ejes de este estudio, las habilidades en emprendedores y las habilidades que presentan un grado comunicológico, mismos que fueron analizados, definidos y presentados por expertos, para así ser abordados como variables, con una específica propuesta que condujo al logro del objetivo de esta investigación.

Con esto, y de acuerdo a los lineamientos del Centro de Innovación y Competitividad Empresarial (CICE), de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, una de las 23 Incubadoras de Alto Impacto en nuestro país, reconocida por el Instituto Nacional del Emprendedor y por la Secretaría de Economía del Estado, se accedió a casos exitosos de emprendimiento en la ciudad de Puebla, para la aplicación de instrumentos de valoración cuantitativa y cualitativa, elaborados a partir de las variables establecidas, lo que permitió examinar la opinión y experiencia de las personas a las que esta tesis va dirigida.

Es importante mencionar que debido a la flexibilidad y repercusión que ofrece la metodología mixta, se permitió comparar la consideración del universo seleccionado con cifras exactas,

medibles en gráficas de valores numéricos a partir de las encuestas aplicadas, y con opiniones más detalladas por las entrevistas semiestructuradas que se llevaron a cabo, en las que se tuvo la oportunidad de percibir las dinámicas y procesos a enfrentar en los diferentes tipos de innovación, tanto radical e incremental, como en sus formas, incluyendo una empresa familiar.

Lo que aportó una perspectiva más amplia, haciendo evidente la obtención de cuestiones novedosas en relación a lo que decía la teoría y lo encontrado en la indagación empírica, ante una evidente diferencia entre lo que debe ser y lo que es.

A continuación, se exponen datos puntuales obtenidos a través de esta investigación:

Afinidad ante la idea de un necesario desarrollo de habilidades comunicativas en emprendedores; es decir, en las investigaciones que formaron el segundo capítulo de esta tesis, denominado el marco referencial, los autores hacen hincapié en el grado comunicológico presente en las pericias que diferencian a estos sujetos, sin embargo, mediante la experiencia de los emprendedores encuestados y entrevistados, no hay evidencias de un proceso tangible en la adquisición de estas habilidades, a pesar de otorgarle un alto grado de importancia al tema.

Los emprendedores son líderes envueltos en un proceso de inmutable esfuerzo en equipo; afirmación avalada por los comentarios de emprendedores entrevistados donde, además del énfasis en amar lo que eligen hacer, se refieren a sí mismos con este concepto, siendo su prioridad influir en terceros para posibilitar la creación de una fuerza de trabajo que los complementa, en este proceso de apertura de una nueva empresa.

Constantes presentaciones formales e informales; resultado de la irrefutable mención de inversionistas como primer pilar en los inicios de una empresa, por lo que las exposiciones de un proyecto mediante la mejor plataforma, anticipada o no, ante posibles colaboradores, conexiones, contactos, clientes y/o proveedores, se considera pieza clave en el reto emprendedor.

Los procesos de relacionarse en los que los emprendedores se desenvuelven son esenciales en su día a día, como parte del crecimiento y realización de sus proyectos; lo que se traduce en oportunidades de crecimiento laboral como el abarcar espacios geográficos y/o darse a conocer con empresas más grandes que enriquezcan sus productos, servicios y, sobre todo, conocimientos.

Comunicación organizacional: Área de oportunidad en la ciudad de Puebla, sobre los alcances de la comunicación en el campo laboral; pues aparentemente el ramo y perfil al que pertenecen los entrevistados, que son quienes ofrecieron una opinión más amplia al respecto, influyen considerablemente en los conocimientos que tienen los emprendedores en cuanto al campo de la comunicación, aunque todos los casos involucrados, tienden a considerar trascendentales las relaciones interpersonales y los procesos comunicativos, en sus actividades cotidianas.

Capacitación: Disposición favorable por parte de los emprendedores en invertir tiempo y esfuerzo en el desarrollo de habilidades, como consecuencia de su percepción sobre la comunicación en las actividades a las que se enfrentan diariamente, vista como factor clave para la correcta entrega de mensajes que favorezca la apertura de una empresa.

Existen etapas con dimensión comunicológica en procesos de emprendimiento; que como se ha demostrado, impactan directamente en el alcance de objetivos empresariales. Por lo tanto, es imprescindible hablar de comunicación efectiva en el sujeto emprendedor y mediante su estudio, aterrizando los conceptos que competen a sus alcances, se logra demostrar la viabilidad en crear una guía que refuerce los postulados de la comunicación a través de habilidades en emprendedores.

Avalar el impacto del uso efectivo y correcto de elementos comunicativos; traducidos en habilidades que enfatizan las diferentes formas en que se presenta la comunicación, resulta ser

útil para solucionar una necesidad del entorno actual al responder una pregunta que no tenía precedentes de tipo empírico, permitiendo así, indagar más sobre los alcances del estudio de la comunicación y colaborar con la mejora de conocimientos y cualidades individuales.

La comunicación funge como base de la imagen pública, imprescindible en emprendedores y por supuesto, presente en ámbitos organizacionales; aunado a los diferentes argumentos que respaldan la entrega de mensajes, verbales y no verbales, en los que inevitablemente se ve el hombre, como que la comunicación es inherente al hombre, o dicho en pocas palabras, todo comunica.

Los resultados de esta investigación, útiles en materia de procesos competitivos en un terreno profesional, son:

- Novedosos de acuerdo a los retos y necesidades que distinguen al siglo XXI
- Productivos, al pretender dar pauta a una propuesta comunicativa aplicable al modelo del programa emprendedor
- Sirven como base del futuro desarrollo de un manual, curso, modelo y/o talleres, acorde a la necesidad captada
- Fortalecen la inherente relación entre los alcances de la comunicación y emprendedores.

6.1 Propuesta

Se propone entonces, una guía con contenidos basados en los estudios de la comunicación y sus diferentes alcances para el desarrollo de habilidades necesarias en el emprendedor, que sirva como herramienta de comunicación efectiva y contribuya a cubrir la necesidad de fortalecer

conocimientos y cualidades individuales de quienes forman parte de este nuevo esquema de negocios.

Por tanto, siguiendo las clasificaciones y propuestas de las diferentes fuentes que se abordaron durante el tercer capítulo de esta investigación, se obtiene la siguiente tabla que concentra las bases para el impulso futuro de talleres, cursos, modelos, manuales, listados y los diferentes productos que permitan a los emprendedores ofrecer una ventaja competitiva, orientada a la correcta transmisión de mensajes en la apertura de una empresa.

HABILIDADES DEL EMPRENDEDOR		
HUMANAS	TÉCNICAS	CONCEPTUALES
Ligadas con la personalidad al estar guiadas por el instinto	Conocimientos de comunicación efectiva	Resultado de los dos grupos anteriores
Puntos de valor y confianza	Interpretar y reconocer señales no verbales	Negociación
Principios del éxito y actitud ganadora	Presentación	Persuasión
Generar confianza	Habilidades del buen orador	Gestionar conflictos y mediación
Saber cuándo hablar	Escucha activa	Visión para vender y crear interés
Relacionarse individual y grupalmente	Lenguaje corporal	
Imaginación	Simplificar	
Comprender la habilidad específica	Escribir	
*Habilidad humana que conlleva del desarrollo de habilidades técnicas	Seleccionar la plataforma adecuada	
	Networking	
	Manejar expectativas	

Ser conciso

Hablar en público

Tabla 6.1 Clasificación de habilidades en tres grupos como sustento para la propuesta de guía. Elaboración propia a partir de la información recabada en el marco teórico, capítulo 3, de esta investigación.

A su vez, éstas habilidades son clasificadas de la siguiente manera:

Habilidades del Emprendedor	Tipos	Forma	Dimensión
Establecer puntos de valor y confianza	Verbal y no verbal	Directa e indirecta	Las 3
Negociación	Verbal	Directa e indirecta	1 y 2
Gestionar conflictos y mediación	Verbal	Directa	1 y 2
Presentación	Verbal y no verbal	Directa e indirecta	Los 3
Visión para vender y crear interés	Verbal y no verbal	Directa e indirecta	Los 3
Networking	Verbal	Directa e indirecta	Los 3
Imaginación	Verbal y no verbal	Directa e indirecta	Los 3
Manejar expectativas	Verbal	Directa e indirecta	1 y 2
Ser conciso	Verbal	Directa e indirecta	Los 3
Simplificar	Verbal y no verbal	Directa e indirecta	Los 3
Persuasión	Verbal y no verbal	Directa e indirecta	Los 3
Interpretar y reconocer las señales NV	No verbal	Directa	1 y 2
Generar confianza	Verbal y no verbal	Directa e indirecta	Los 3
Escucha activa	Verbal y no verbal	Directa	1 y 2
Habilidades del buen orador	Verbal y no verbal	Directa e indirecta	1 y 2
Hablar en público	Verbal	Directa e indirecta	2
Lenguaje corporal	No verbal	Directa e indirecta	1 y 2
Escribir	Verbal	Indirecta	Los 3
Seleccionar la plataforma adecuada	Verbal y no verbal	Indirecta	Los 3
Saber cuándo hablar	Verbal	Directa e indirecta	1 y 2
Relacionarse individual y grupalmente	Verbal	Directa e indirecta	1 y 2

Tabla 6.2 Habilidades en emprendedores como sustento para la propuesta de guía. Elaboración propia a partir de la información recabada en el marco teórico, capítulo 3, de esta investigación.

Con todo lo anterior, se demuestra que el desarrollo de cualquier herramienta basada en la comunicación efectiva es de gran utilidad para reafirmar la confianza en el emprendedor, al reforzar ese aprendizaje continuo que les permita asegurar crecimiento, progreso y participación en el ámbito económico de nuestro país, así mismo, se logra reforzar el impulso de habilidades y cualidades individuales que les permitan ofrecer una ventaja competitiva, siendo ésta, una necesidad en el emprendedor.

ANEXOS

Anexo A) Definición aislada de cada variable, clasificada en habilidades de comunicación.

EJES	DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES DEL EMPRENDEDOR	INDICADORES DE COMUNICACIÓN
Habilidades de Comunicación	<p>Establecer puntos de valor y confianza:</p> <p>Mencionada por la revista especializada Punto Inversiones, en los antecedentes internacionales, y Jayson DeMers en los nacionales con lo que llama “establecer tu valor y diferenciación con confianza”. Implica conocer tu porqué y establecer metas y objetivos profesionales, variables que favorecen simplificar las situaciones más complejas.</p>	<p>Ser conciso: PuntoInversiones: Habilidad de explicar con pocas palabras y eliminar detalles sin importancia. DeMers: Habilidad de llegar al punto rápidamente, omitiendo cosas sin importancia.</p> <p>Simplificar: Definida en materia de comunicación efectiva como la elaboración de mensajes mucho más claros y concretos para una audiencia.</p>
	<p>Negociación:</p> <p>Financial Red: Un emprendedor sabe que cuanto mejor negociador sea, mejor le irá a su negocio, se trata de usar las palabras correctas, conocer los hechos, usar bien el tiempo y mantener la confianza en todo el proceso. Implica factores como conversación o diálogo, entendiéndose como la forma más básica y directa de comunicación necesaria para generar confianza y resolver problemas e incluso crear oportunidades en encuentros fortuitos.</p>	<p>Persuasión Definida como la capacidad o habilidad para convencer a una persona mediante razones o argumentos, para que piense de una determinada manera.</p> <p>Interpretar y reconocer señales no verbales Para los fines de esta investigación se entiende como la capacidad de analizar señales específicas como postura, expresiones y gestos, basados en el lenguaje corporal.</p>
	<p>Comprender los principios del éxito y actitud ganadora:</p> <p>Bettina Langerfeldt: Comprender la naturaleza humana es saber qué es lo que impulsa a la gente a actuar de determinada manera y poder predecir sus acciones. Propone también, comprender los principios que rigen una vida de éxito, incluye los principios necesarios para tener un negocio exitoso: trabajo, enfoque, disciplina... Luis Eduardo Barón, define a la actitud ganadora como la seguridad y confianza en acción, la cual no se refiere al estado emocional de la alegría ni al estado mental del optimismo. Éstas variables, fueron fusionadas y adaptadas, para crear la dimensión principios del éxito y actitud ganadora, que implica conocer tu porqué y, sobre todo, definir metas y objetivos profesionales.</p>	<p>Generar confianza: Ganarse la confianza de una audiencia al utilizar los recursos adecuados demostrando seguridad por saber de lo que se está hablando y capacidades como asimilación y flexibilidad mental (mencionados por Maqueda), compromiso, determinación, creatividad, adaptabilidad y confianza en sí mismos (propuestos por Longenecker, Petty, Palich y Hoy). Todo esto como un sentido de congruencia en las gestiones que un emprendedor debe tener, y como resultado de este proceso, se demuestra la dependencia entre éstas para su realización, estando necesariamente presentes en el sujeto emprendedor visto como líder.</p>
	<p>Gestionar conflictos:</p> <p>Propuesta por DeMers, mediante la etiqueta retroceso productivo: La gestión de conflictos es parte esencial de ser emprendedor, pues un estudio reportó que los gerentes pasan entre 25 y</p>	<p>Escucha activa: Derivada de “escuchar a los demás” mencionada en las habilidades de comunicación en cinco puntos por la revista especializada PuntoInversiones, “escucha” en la lista de las</p>

	<p>40 por ciento de sus días resolviendo conflictos, y la habilidad para comunicarse bajo presión es clave para los iniciadores de negocio.</p> <p>Financial Red argumenta que antes que mediar, se debe conversar y ser capaz de convencer a las dos personas en conflicto de que deben trabajar de manera conjunta por un mismo fin.</p>	<p>diez habilidades que un emprendedor debe dominar propuesta por la red de blogs especializados Financial Red, “escucha atentamente” dentro de las siete habilidades comunicativas a dominar de Jayson Demers, y “escucha” en el artículo de Web Financial Group en la propuesta sobre habilidades que posee un emprendedor que sabe comunicar.</p>
	<p>Presentación:</p> <p>Mencionada en el artículo “10 habilidades comunicativas que un emprendedor debe dominar”, por Financial Red, en la que se hace énfasis en cuatro elementos: concisión, claridad, equilibrio y confianza; importantes al contemplar las distintas formas en que se puede generar presentaciones en el ámbito empresarial, desde una reunión de negocios hasta ser ponente de un encuentro, sobre todo como emprendedor. De acuerdo al modelo del programa emprendedor, expuesto en la figura 3.3 (página 61), la sexta etapa es la presentación del plan de negocio como medio para obtener financiamiento, es decir, se necesita dar a conocer todo proyecto en etapa inicial mediante estrategias creativas y objetivas que permitan su descripción.</p> <p>En materia de comunicación efectiva se definió como el proceso a través del cual, el contenido de un tema determinado se expondrá ante un auditorio u otro lugar elegido, por ser o representar el mejor contexto para su exhibición, y durante la operacionalización de variables se establece como una de las dimensiones de las habilidades del emprendedor.</p>	<p>Habilidades del buen orador:</p> <p>Si bien es cierto que no es posible aunar estos factores en modelos unificadores por la dependencia de habilidades, grado de seguridad, actitudes e intereses de cada receptor; es posible proponer estrategias que fortalezcan la entrega de un mensaje a las diferentes audiencias y enfatizen su entendimiento o las reacciones que se pretenden generar.</p> <p>Concepto que engloba la lista de habilidades que favorecen la expresión frente a un público, propuesta por Mínguez Vela.</p> <p>Hablar en público:</p> <p>Luis Eduardo Barón, argumenta que dicha habilidad resulta ser básica para todo profesionalista e imprescindible para el emprendedor, por su tendiente necesidad de influir a terceros.</p> <p>Lenguaje corporal:</p> <p>DeMers: el 55 por ciento de las conversaciones cara a cara es llevado de forma no verbal, por lo que recomienda analizar señales específicas como postura, expresiones y gestos.</p> <p>Financial Red: para generar confianza, factores como la postura y las actitudes son más importantes que lo que decimos.</p> <p>Mínguez Vela: el reflejo de diferentes actitudes son consecuencia de factores clave.</p> <p>Escribir</p> <p>Financial Red hace referencia a la importancia de manejar un lenguaje directo, entendible y bien redactado sin faltas de ortografía, debido a que los emprendedores se ven en la constante necesidad de comunicarse mediante un escrito, email o alguna red social.</p> <p>A lo que, en materia de esta tesis, se toma en cuenta la definición de un diccionario especializado para establecer a la variable escribir.</p> <p>Seleccionar la plataforma adecuada</p> <p>Definida para los fines de este estudio como la elección de la mejor forma de comunicarse en cada momento, mencionado por la red de blogs especializados, Financial Red.</p>

Anexo B) Definición aislada de cada variable, clasificada en habilidades del emprendedor.

EJES	DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES DEL EMPRENDEDOR	INDICADORES DE COMUNICACIÓN
Habilidades del Emprendedor	<p>Visión para vender y crear interés: Considerado esencial en quienes empiezan a inmiscuirse en el mundo empresarial a través de la creación de una nueva empresa. Barón, con el término comercial, en su propuesta sobre 12 habilidades básicas que todo emprendedor debe aprender y desarrollar, explica que, si el propósito básico de los negocios es el comercial, desarrollar la habilidad para vender y la visión para ventas es indispensable para el emprendedor.</p>	<p>Saber cuándo hablar: Definido por los expertos como entender cuando se requiere el diálogo y reconocer la necesidad de una conversación, proceso en el que se hace evidente la intervención de una forzosa escucha activa, términos manifestados en los estudios de Punto Inversiones, Financial Red, Jayson DeMers, Harvard Business y Fernando de Manuel.</p>
	<p>Networking: Implica habilidades como interconectarse con otros, escucha activa, conversación y centrarse en interacciones, variables expuestas por la revista especializada Punto Inversiones, Financial Red, Harvard Business, y los autores Fernando de Manuel, Cobo, Langerfeldt y Barón. Definida como la filosofía que consiste en el establecimiento de una red profesional de contactos que permite dar a conocer tanto a personas como negocios, con el propósito de encontrar posibles colaboradores, socios o inversores.</p>	<p>Comunicarse: Definido como la habilidad de conectarse con otras personas para ganar su simpatía y su confianza, con la intención de que sean ellos quienes permitan a otros influenciar sus vidas mediante determinada decisión.</p>
	<p>Imaginación: Propuesta por Luis Eduardo Barón, en su listado 12 habilidades básicas que todo emprendedor debe adquirir y desarrollar, a la que define como la inversión del emprendedor en tiempo, para tener una visión amplia sobre el negocio e incluso su propia vida, y establecer los pasos que le permitan pasar al siguiente nivel, que, de acuerdo al autor, es ahí donde radica la creatividad del emprendedor.</p>	<p>Relacionarse individual y grupalmente: Siendo el emprendedor una persona pública, debe desarrollar la habilidad de tratar con otros empresarios, empleados de todos los niveles y con los clientes, para escucharlos y atenderlos también.</p> <p>Simplificar: Derivada de un artículo titulado habilidades que posee un emprendedor que sabe comunicar, publicado en la Web Financial Group, donde se hace referencia a la capacidad de un buen comunicador para hacer los mensajes más claros y concretos para su audiencia, a través de la simplificación de las situaciones más complejas.</p>
	<p>Manejar expectativas: Definido como simplificar las situaciones más complejas y ser claro respecto a las entregas, tiempos y resultados, por lo que, si surge un problema, es necesario ser capaz de comunicarse con la gente. Propuesto por Jayson DeMers en su propuesta sobre y siete habilidades claves a dominar.</p>	<p>Usar la plataforma adecuada: En anexo A.</p> <p>Ser conciso: Se hace referencia a su definición, dentro de las habilidades de un buen orador de Andrés Mínguez Vela, al mencionar “la capacidad de expresar en forma diáfana y concisa” los diferentes puntos, apoyándose de una estructura que guíe a la audiencia y asegure la comprensión del contenido, para definir lo que él llama, claridad.</p>
	<p>Comprender la habilidad específica en un área determinada: Bettina Langerfeldt dentro de los antecedentes nacionales en su propuesta sobre las 7 habilidades claves de un emprendedor.</p>	<p><i>Impreciso</i></p>

Anexo C) Imagen directa de pantalla sobre encuesta aplicada.

Habilidades del emprendedor

Gracias por su visita y colaboración.

El objetivo de esta encuesta es conocer el perfil del sujeto emprendedor, basado en las habilidades que lo caracterizan. Por favor dedique diez minutos a completar esta pequeña encuesta.

Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos; por lo que pedimos preste suma atención a los datos solicitados en las primeras tres preguntas.

INSTRUCCIONES:

1) LEA CADA ÍTEM CUIDADOSAMENTE

2) DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA, ELIJA LA OPCIÓN QUE MEJOR CONSIDERE EN CADA ACTIVIDAD

Nombre y giro al que pertenece

Escribir una frase

Sexo

Masculino

Femenino

Edad

Escribir un número

1 Soy amigable y accesible

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

2 Expresar mis ideas es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

3 Soy capaz de predecir lo que va a suceder

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

4 Trabajo arduamente para conseguir lo que quiero

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

5 Dejar en claro mis intenciones es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

6 Mis ideas generan la reacción que espero

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

7 Mantener relaciones cordiales es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

8 Espero pacientemente por los resultados de una decisión

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

9 Permiso a mis socios saber lo que espero de ellos

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

10 Tomo decisiones certeras

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

11 Puedo inspirar entusiasmo por un proyecto

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

12 Me conduzco con seguridad en cualquier ámbito laboral

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

13 Trato a todos los miembros del grupo como mis iguales

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

14 Resuelvo los conflictos que llegamos a enfrentar en el grupo

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

15 Tengo que expresar mis ideas frente a un grupo de personas

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

16 Interactúo con clientes, empleados y empresarios sin dificultad

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

17 Lograr que las personas con las que trabajo acudan a mí ante cualquier situación, es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

18 En contratiempos, enfocarme en las metas en común es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

19 Soy capaz de retrasar la acción, hasta el momento adecuado

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

20 Convenzo a otros de que mis ideas pueden beneficiarlos

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

21 Aprovechar cualquier oportunidad para generar vínculos, es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

22 Identificar el momento más pertinente para centrar la atención de terceros en mis ideas, es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

23 Contemplo todos los medios en los que puedo exponer mi trabajo

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

24 Comunico mis ideas con seguridad y calma

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

25 Sé conducir la conversación en la dirección que quiero

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

26 Permito a los miembros usar su propio juicio resolviendo problemas

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

27 Defender persuasivamente mi punto de vista es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

28 Ser un orador capaz de inspirar a otros es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

29 Ayudar a los miembros del grupo a resolver sus diferencias, es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

30 Cuido que mi redacción y ortografía sean adecuados

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

31 Me enfoco en hacer los mensajes más claros y concretos

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

32 Omito detalles sin importancia para llegar directamente a la idea central

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

33 Considero que controlar mi expresión corporal para reforzar mis argumentos es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

34 Ante desacuerdos con otros, descubrir las diferencias para llegar a un acuerdo es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

35 Previo a una junta o exposición, me preparo para usar un lenguaje adecuado y formal

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

36 Ser capaz de expresarme con claridad frente a muchas personas es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

37 Mis argumentos son convincentes

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

38 Procuro que las personas con quienes hablo, se sientan cómodos para escuchar mis propuestas

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

39 Usar un lenguaje comprensible al hablar con una o varias personas es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

40 Distinguir cuando es más oportuno hablar personalmente o en grupo es

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- No es importante

41 Ante problemas con otros, escucho con atención los diferentes puntos de vista para buscar la mejor solución

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

42 Las expresiones y gestos de las personas con las que interactúo, me indican si tengo su atención

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros en físico

- Aguado, J. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Murcia: DM., pp.142-155
- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana., pp.2-22.
- Berlo, D. y González Roura, S. (1969). *El Proceso de la comunicación*. Buenos Aires: "El Ateneo". pp.14-41
- Castro, I., y Moreno, L. (2006). *El modelo comunicativo. Teóricos y Teorías Relevantes*. México, Trillas. pp.61-76
- Eco, U. (2005). *Cómo se hace una tesis Técnicas y procedimiento de estudio, investigación y escritura*. Barcelona, España.: Gedisa, S.A.
- Enciclopedia de Conocimientos Fundamentales: UNAM- Siglo XXI. VOLUMEN 2 FILOSOFÍA, CIENCIAS SOCIALES, ARTE*. (2010). 1ra ed. México, p.397.
- Gonzales García, C. (1997). *La comunicación efectiva: cómo lograr una adecuada comunicación en los campos empresarial, social y familiar*. 1ra ed. México: Grupo Editorial ISEF, pp.31-52.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4th ed. México: McGraw Hill.
- Kreimerman, N. (1994). *Métodos de investigación para tesis y trabajos semestrales*. México.: Trillas.
- Lerma Kirchner, A. (2007). *Liderazgo emprendedor*. Mexico, D.F.: Cengage Learning., pp.3-

- Longenecker, J., Petty, J., Palich, L. and Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. 16th ed. México: CENGAGE Learning, pp.5-25 y 498-583.
- Luna Castillo, A. (2008). *Metodología de la tesis*. México.: Trillas.
- Maqueda, J., Olamendi, G. y Parra, F. (2003). *Tu propia empresa: Un reto personal*. Madrid, España: Esic Editorial, pp.15-25.
- McEntee Sullivan, E. (2007). *Comunicación intercultural. Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual*. 1ra ed. México: McGraw-Hill, pp.111-113.
- Mínguez Vela, A. (1999). *La otra comunicación*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC., pp. 16-83
- Nueno, P. (2005). *Emprendiendo. Hacia el 2010*. Barcelona: Deusto, pp.38-221.
- Ricarte Bescós, J. (1999). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Bellotera: Universidad Autónoma de Barcelona. Servei de Publicacions., pp.49-78
- Saavedra S. Manuel. (2001). *Elaboración de tesis profesionales*. Ciudad de México D.F.: Pax México.
- Schnaider, R. Zarowsky, M. & Llamazares K. (2004). *Comunicación para principiantes*. Buenos Aires, Argentina: Era Naciente., pp.3-18
- Schuler, E. (1998). *Asertividad*. Madrid: Laia., pp.47-49
- Solá Segales, J. (2006). *Comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio*. Quito, Ecuador: Editorial "Quipus", CIESPAL, pp.24-29.
- Thomson, P. (2008). *Los secretos de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Granice., pp.78-181

Libros electrónicos

Barrón Arreola, K., Moreno Moreno, L. y Gómez López, C. (2013). *Crecimiento Económico y Recursos Naturales en México*. 1st ed. En Research Gate.net. [ebook] Tepic, Nayarit: Idea empresarial, pp.13-16. DOI: 10.13140/2.1.4116.5127 Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/271273684_Recursos_Naturales_y_Crecimiento_Economico_Un_Analisis_de_la_Economia_Mexicana

Cobo, C. (2012). *Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo*. 4th ed. [ebook] España: Fundación Omar Dengo, pp.54-87. Recuperado de:

http://www.oitcenterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/comp_empre_cobo.pdf

Encuesta de competencias profesionales 2014 ¿Qué buscan -y no encuentran- las empresas en los profesionistas jóvenes? (2014). 1st ed. [pdf] México: Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC), pp.45-89. Recuperado de:

http://cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf

Freire, A. (2005). *Pasión por emprender*. 1st ed. [ebook] Bogotá: Grupo Editorial Norma. Recuperado de: http://estrategiasca.com/Afreire_PASION_1.pdf

González Saucedo, M. (s,f). *El estudio del emprendimiento en México. Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades*. [ebook] Monterrey, México., pp.3-12. Recuperado de:

http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/04_PF667_Emprendimiento_en_M__xico.pdf

Hernán González Campo, Carlos y Gálvez Albarracín, Édgar Julián. (2008). *Modelo de Emprendimiento en Red-MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales*. [pdf] Academia. Revista Latinoamericana de Administración, pp13-31.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/716/71612100003.pdf>

Montiel Campos, H. (2007). *¿Creadores de emprendedores o creadores de empleados?: El modelo educativo emprendedor del Tecnológico de Monterrey*. 1st ed. [ebook] Puebla, Puebla: Dpto. de Administración y Finanzas. Escuela de Negocios. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Campus Puebla, pp.2-8. Recuperado de:
http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2007/management_entrepreneurship_marketing//0601_0610.pdf

Ramón Ramírez, J. (2015). *Estudio sobre la industria de capital emprendedor en México*. 1st ed. [ebook] México: La Asociación Mexicana de Capital Privado, A.C., el Centro de Investigación en Iniciativa Empresarial del IPADE, INADEM e EY, pp.34-45. Recuperado de:
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-estudio-capital-emprendedor-mexico-2015/\\$FILE/ey-estudio-capital-emprendedor-mexico-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-estudio-capital-emprendedor-mexico-2015/$FILE/ey-estudio-capital-emprendedor-mexico-2015.pdf)

Tesis

Aguilar Pichardo, I. y Flores Solis, A. (2009). *La comunicación como herramienta en el aprendizaje organizacional de equipos inteligentes*. Licenciatura. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Beristaín Monterrosas, L. y Orozco Sánchez, A. (2007). *Tendencias comunicológicas de la formación en comunicación en la ciudad de Puebla*. Licenciatura. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Hernández Flores, R. A. (2007). *El liderazgo a través de las dimensiones: Estructura de inicio y consideración en la subdirección de integración de datos geográficos del INEGI en Puebla*. Licenciatura. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Facultad de Ciencias de la Comunicación. pp.79-80

Material de archivo

Estadísticas sobre mujeres y empresarias en México. (2013). [Impreso] Centro de Investigación de la Mujer en Alta Dirección, México.

Lineamientos generales en taller de comunicación efectiva FCCom/BUAP, (2014). [Impreso] Facultad de Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Abril 2014. Puebla, Puebla.

Revistas o red de blogs especializadas

Barón, L. (2013). *Las Habilidades del Emprendedor.* [Online] Negocios por Internet Rentables, Vender por Internet, Marketing por Internet. Recuperado de: <http://mercadeoglobal.com/blog/las-habilidades-del-emprendedor/>

Biblioteca.itson.mx. (n.d.). *ITSON | Características de la Empresa | Clasificación de la Empresa | Por su Origen.* [online] Recuperado de: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z7.htm

Buelna Serrano, D. y Ávila Sandoval, M. (2016). *Historia: Cultura Emprendedora. Tradición y Actualidad.* [Online] Azc.uam.mx. Recuperado de: http://www.azc.uam.mx/publicaciones/tye/tye15/art_hist_08.html

Crowdlearning. (2013). *¿Sabes qué es una comunicación efectiva?* [online] Recuperado de: <http://queaprendemoshoy.com/sabes-que-es-una-comunicacion-efectiva/>

Décaro Santiago, L. A. y Osnaya Baltierra, S. (2015): *Actividad emprendedora en México y sus retos* [Online] Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, México. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2015/emprendedor.html>

DeMers, J. (2014). *7 habilidades comunicativas a dominar.* [Online] Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/267664>

Eumed.net Enciclopedia Virtual. (n.d.). *Desarrollo Histórico De La Sociedad Humana*.

[online] Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros->

[gratis/2008b/388/DESARROLLO%20HISTORICO%20DE%20LA%20SOCIEDAD%20HUMANNA.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/388/DESARROLLO%20HISTORICO%20DE%20LA%20SOCIEDAD%20HUMANNA.htm)

Evaluación Educativa Blog. (2009). *Instrumentos de Evaluación: Escala de valoración*

descriptiva. [online] Recuperado de: <https://mariae22.wordpress.com/2009/05/10/instrumentos-para-el-registro-de-datos-escala-de-valoracion/>

Expansión. (2014). *Emprendedoras mexicanas se multiplican*. [online] Recuperado de:

<https://expansion.mx/especiales/2013/07/12/emprendedoras-ganan-terreno>

Galeano, J. (2010). *El hombre y la tecnología: del hombre moderno al hombre primitivo*.

[online] Kubernética. Recuperado de: <http://www.santiagokoval.com/2011/04/27/el-hombre-y-la-tecnologia-del-hombre-moderno-al-hombreprimitivo/>

Gestionpyme.com (2015). *Las 10 habilidades comunicativas que un emprendedor debe*

dominar. [Online] Recuperado de: <http://gestionpyme.com/las-10-habilidades-comunicativas-que-un-emprendedor-debe-dominar/>

Gutiérrez-Rubí, A. (2014). *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores -*

Forbes México. [Online] Forbes México. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Hernández, D. (2013). *Diferencia entre empresas de servicios y comercializadoras en sus*

estados financieros... [online] GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/diferencia-entre-empresas-de-servicios-y-comercializadoras-en-sus-estados-financieros/>

La Escuela de Emprendedores ®. (2016). *LEDE La Escuela de Emprendedores*. [Online]
Recuperado de: <http://www.laescueladeemprendedores.com/>

Langerfeldt, B. (2010). *Las 7 habilidades claves de un emprendedor* • GestioPolis. [Online]
GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/las-7-habilidades-claves-de-un-emprendedor/>

Lara, J. (2015). *México requiere una cultura de emprendimiento e innovación*. [Online]
Elfinanciero.com.mx. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/mexico-requiere-una-cultura-de-emprendimiento-e-innovacion>

Mondragonteamacademy.com. (2016). [Online] Recuperado de:
<http://mondragonteamacademy.com/37/leinn/perfil-y-objetivos>

Narcía, A. (2014). *Comunicación efectiva de las organizaciones* - GestioPolis. [Online]
GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/comunicacion-efectiva-de-las-organizaciones/>

Puntoinversiones.com. (2016). *Habilidades comunicativas que debes dominar como emprendedor*. [Online] Recuperado de: <http://www.puntoinversiones.com/habilidades-comunicativas-emprendedor/>

PYMES-Cumex, R. (2013). *Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas*. Resultados finales. Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle, [Online] Vo. 9. (33), pp.5-30. Recuperado de:
<http://ojs.dpi.ulsal.mx/index.php/rci/article/view/166/386>

Revista Merca2.0. (2011). *35% de los mexicanos integra la llamada Generación Y* / *Revista Merca2.0*. [online] Recuperado de: <http://www.merca20.com/35-de-los-mexicanos-integran-la-llamada-generacion-y/>

Zamora Landeros, D. (2014). *La evolución tecnológica realizada por y para el hombre* - GestioPolis. [online] GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/la-evolucion-tecnologica-realizada-por-y-para-el-hombre/>

Entrada de diccionario

Anon, (2016). En: *Diccionario ABC*. 1ra ed. [online] Recuperad de: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/debate.php>

Anon, (2016). En: *Diccionario ABC*. 1ra ed. [online] Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/habilidad>.

Anon, (2016). En: *Diccionario ABC*. 1ra ed. [online] Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/tesis.php>

Anon, (2016). En: *Diccionario ABC*. 1ra ed. [online] Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/lenguaje-corporal.php>

Anon, (2016). En: *Diccionario ABC*. 1ra ed. [online] Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/presentacion.php>

Anon, (2016). En: *Diccionario ABC*. 1ra ed. [online] Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/negociacion.php>

Anon, (2016). En: *Diccionario ABC*. 1ra ed. [online] Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/politica/mediacion.php>

Anon, (2016). En: *Diccionario ABC*. 1ra ed. [online] Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/social/liderazgo.php>

Anon, (2016). En: *Diccionario ABC*. 1ra ed. [online] Recuperado de:
<http://www.definicionabc.com/audio/escuchar.php>

Anon, (2016). En: *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. [online]
 Recuperado de: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/118>

Anon, (2008). En: *Gran Diccionario Enciclopédico Universal, Tomo 6*. Madrid, España:
 Equipo Cultural, S.A., p.1869.

Anon, (2008). En: *Gran Diccionario Enciclopédico Universal, Tomo 4*. Madrid, España:
 Equipo Cultural, S.A., p.1387.

Anon, (2016). En: *Oxford Dictionaries*. [online] Recuperado de:
<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/escribir>

Anon, (2016). En: *Oxford Dictionaries*. [online] Recuperado de:
<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/persuasion>

Seco Reymundo, M., Andrés Puente, O. & Ramos Gonzales, G. (1999). En: *Diccionario del Español Actual, Volumen II*. Madrid, España: Grupo Santillana de Ediciones, S.A., p.2409

Podcast

Wradio, (2015). [Podcast] *Hacer networking... ¿frivolidad o necesidad?* Recuperado de
<http://www.marthadebayle.com/sitio/md/radio/hacer-networking/>

Wradio, (2016). [Podcast] *Para emprender en 2016. Lo que tienen que considerar todos los valientes que en 2016 van a emprender*. Recuperado de
<http://www.marthadebayle.com/sitio/md/radio/bienestar/para-emprender-en-2016/>

Videos en línea

Servicio Canario de Empleo. (2012). “*Vivir sin jefe de Sergio Fernández López*”.
 [Videoconferencia] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=OztWod4X6kc>

Sitios en línea

- Cabrera, C. (2013). *3 Habilidades que todo líder gerente debe tener*. [online] Emprendices. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/3-habilidades-que-todo-lider-gerente-debe-tener/>
- Castillo, I. (n.d.). *4 Consecuencias del Porfiriato Mexicano Claves - Lifeder*. [online] Lifeder. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/consecuencias-porfiriato-mexicano/>
- Cervera Olivares, David P. (2012). *Escala tipo Likert / Finalidad, objetivos y diseño de una prueba: construcción de la prueba y cuestionarios de contexto*. [online] Formacion.educalab.es. Recuperado de: http://formacion.educalab.es/pluginfile.php/43479/mod_imscp/content/4/escala_tipo_likert.html
- Concepción (2012). *Tipos de guías*. [online] Es.slideshare.net. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/ramvale/tipos-de-guías>
- Corbin, J. (s,f). *Los 28 tipos de comunicación y sus características*. [online] Psicologiaymente.net. Recuperado de: <https://psicologiaymente.net/social/tipos-comunicacion-caracteristicas>
- Debitoor.es. (n.d.). *Sociedad Anónima - ¿Qué es una Sociedad Anónima?* | Glosario Debitoor. [online] Recuperado de: <https://debitoor.es/glosario/definicion-sociedad-anonima>
- Deconceptos.com. (n.d.). Definición en DeConceptos.com. *Concepto de comunicación efectiva* - [online] Recuperado de: <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/comunicacion-efectiva>
- Definición ABC. (2016). *Definición de Emprendedor*. [Online] Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/economia/emprendedor.php>
- Definición ABC. (s,f). *Definición de Guía*. [online] Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/general/guia.php>

Definición.de. (s.f.). *Definición de herramienta* — Definicion.de. [online] Recuperado de: <https://definicion.de/herramienta/>

Definista (2016). Conceptodefinicion.de. *¿Qué es Empresa cooperativa? - Su Definición, Concepto y Significado*. [online] Recuperado de: <http://conceptodefinicion.de/empresa-cooperativa/>

Divulgación Dinámica. (2017). *Herramientas para una comunicación interna eficaz* | *Divulgación Dinámica*. [online] Recuperado de: <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/herramientas-una-comunicacion-interna-eficaz/>

Efectiva, S. (2017). *Significado de Comunicación efectiva*. [online] Significados. Recuperado de: <https://www.significados.com/comunicacion-efectiva/>

El emprendedor y sumedi.galeon.com. (n.d.). *Cultura emprendedora en México*. [online] Recuperado de: <http://elemprendor ysumedi.galeon.com/productos2152766.html>

Estartap.com. (2016). *¿Qué habilidades de comunicación necesita el emprendedor?* | *Creación de Empresas y Emprendedores*. [online] Recuperado de: <http://www.estartap.com/que-habilidades-de-comunicacion-necesita-el-emprendedor/>

Eva.udelar. (2016). *Guía de Diseño de Curso: ¿Cómo elaborar una guía didáctica?* [online] Recuperado de: <https://eva.udelar.edu.uy/mod/page/view.php?id=1024>

FUNLAM (2012). *Orientaciones para la elaboración de guías de estudio y trabajo* - Universidad Católica Luis Amigó - Medellín, Colombia, Suramérica. [online] Funlam.edu.co-webmaster. Recuperado de: <http://www.funlam.edu.co/modules/institucionalfunlam/item.php?itemid=21>

Guía, S. (2017). En Significados.com *Significado de Guía*. [online] Recuperado de: <https://www.significados.com/guia/>

- IDC. (2013). *Emprendedores del siglo XXI*. [online] Recuperado de:
<https://idconline.mx/laboral/2013/05/08/emprendedores-del-siglo-xxi>
- Imjuventud.gob.mx. (2014). *Bienvenido al sitio del Instituto Mexicano de la Juventud*.
[Online] Recuperado de: http://www.imjuventud.gob.mx/pagina.php?pag_id=956
- Negocios y Networking. (2016). *Negocios y Networking*. [Online] Recuperado de:
<http://negociosynetworking.net/>
- Pérez Porto, J. and Merino, M. (2012). *Definición de guía* — Definicion.de. [online]
Definición.de. Available at: <https://definicion.de/guia/>
- Promexico.gob.mx. (2014). “*PYMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México*”
[online] Recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Sang, S. and Raigosa, A. (2013). *Appsco - Habilidades comunicativas, un reto para emprendedores*. [Online] Apps.co. Recuperado de:
<https://apps.co/comunicaciones/noticias/habilidades-comunicativas-un-reto-para-emprendedor/>
- Santander.com. (2016). *Más de 300 emprendedores se dan cita en el IV Encuentro Nacional YUZZ*. [Online] Recuperado de:
http://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/Santander-Noticias/2014/10/03/Mas-de-300-emprendedores-se-dan-cita-en-el-IV-Encuentro-Nacional-YUZZ.html
- Spri.eus. (2016). “*Mente factura es pensar en conocimiento y servicio, no en producto*”
[Online] Recuperado de: <http://www.spri.eus/euskadinnova/es/innovacion-social/entrevistas/mentefactura-pensar-conocimiento-servicio-no-producto/618.aspx>

YoSoyPyME. (2015). *Sociedades mercantiles en México*. [online] Recuperado de:
[https://www.yosoypyme.net/nota.aspx?nota=abc1e868-2d07-4060-a455-](https://www.yosoypyme.net/nota.aspx?nota=abc1e868-2d07-4060-a455-a54247b11174&t=Sociedades-mercantiles-en-Mexico)
[a54247b11174&t=Sociedades-mercantiles-en-Mexico](https://www.yosoypyme.net/nota.aspx?nota=abc1e868-2d07-4060-a455-a54247b11174&t=Sociedades-mercantiles-en-Mexico)

2006-2012.economia.gob.mx. (2010). *Secretaría de Economía - Microempresas*. [online]
Recuperado de: [http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario)
[emprende/empresas/microempresario](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario)