



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**La Comunicación en la Gestión Estratégica:
caso micro empresa *La Artesanal***

Tesis para obtener el título de
Maestro en Comunicación Estratégica

Presenta

Francisco Gómez Maldonado

Asesor

Dra. Patricia Durán Bravo

H. Puebla de Z., Noviembre 2021

Índice

1. Capítulo 1 Planteamiento del problema.....	10
1.1 Contextualización.....	10
1.2 Situación problemática.....	17
1.3 Diseño de la investigación	19
1.3.1 Objetivo general.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.3.3 Pregunta de investigación.....	20
1.3.4 Hipótesis.....	20
1.4 Variables.....	21
1.4.1 Comunicación estratégica.....	23
1.4.2 Gestión estratégica.....	23
1.5 Perspectiva Teórica.....	23
1.6 Perspectiva Metodológica.....	24
1.6.1 Enfoque de la investigación	25
1.6.2 Instrumento de medición.....	26
1.6.3 Sujetos de estudio.....	26
2. Marco contextual (<i>La Artesanal</i>).....	28
2.1 Análisis sistémico organizacional.....	28
2.1.1 Subsistema filosófico.....	29
2.1.2 Subsistema Estructural.....	32
2.1.3 Subsistema técnico.....	34
2.1.4 Subsistema administrativo.....	36

2.1.5	Subsistema psicosocial.....	40
2.2	Análisis del entorno.....	43
2.2.1	Factores político/ legales.....	44
2.2.2	Factores económicos.....	46
2.2.3	Factores sociales.....	47
2.2.4	Factores tecnológicos.....	48
2.3	Análisis de los públicos estratégicos.....	50
2.3.1	Entorno interno.....	50
2.3.2	Entorno de trabajo.....	50
2.3.3	Entorno general.....	51
3	Marco Referencial.....	54
3.1	Conceptos de emprendimiento.....	54
3.1.1	El emprendedor.....	54
3.1.2	Características del emprendedor.....	57
3.1.3	Tipos de emprendedor.....	60
3.1.4	El emprendedor en México.....	62
3.1.5	El emprendedor desde la comunicación estratégica.....	64
3.2	Conceptos empresariales.....	66
3.2.1	La empresa.....	66
3.2.2	Clasificación de las empresas.....	67
3.2.3	Pequeñas y medianas empresas.....	68
3.2.4	La Microempresa.....	70
3.2.5	La comunicación estratégica en las micro empresas.....	74

3.2.6	El empresario.....	75
3.2.7	Funciones del empresario.....	76
4.	Marco Teórico.....	80
4.1	Modelos de Gestión estratégica.....	80
4.1.2	Conceptos de Gestión estratégica.....	82
4.1.2.1.1	Propósito.....	83
4.1.2.1.2	Alineación.....	86
4.1.2.1.3	Ejecución.....	87
4.1.2.1.4	Mecanismos de seguimiento.....	90
4.1.2.1.5	Ventaja competitiva sostenible.....	94
4.2	Comunicación organizacional.....	96
4.2.1	Principios de la comunicación/ la comunicación organizacional...	96
4.2.2	Aprendizaje Organizacional.....	98
4.2.3	Canales.....	98
4.2.4	Los públicos en las organizaciones.....	99
4.3	Comunicación estratégica.....	99
4.3.1	Personalidad corporativa.....	104
4.3.2	Alcance.....	107
4.3.3	Cultura corporativa.....	109
4.3.4	Comprensión organizacional.....	113
4.3.5	Modelo de comunicación estratégica.....	115
5.	Marco Metodológico.....	120
5.1	Enfoque.....	120

5.2 Diseño.....	121
5.3 Sujetos.....	122
5.4 Técnicas.....	124
6. Análisis de Resultados.....	127
7. Conclusiones.....	155
8. Propuesta.....	161
9. Bibliografía.....	168

Anexos

Anexo 1. Matiz de consistencia

Anexo 2. Operacionalización de objetivos

Anexo 3. Índice del marco teórico

Anexo 4. Operacionalización de variables

Anexo 5. Plan de gestión estratégica basado en la comunicación estratégica. Plan de comunicación

Anexo 6. Plan de gestión estratégica basado en la comunicación estratégica. Hoja en blanco

Índice de Tablas

Tabla 1 Características del emprendedor.....	13
Tabla 2 Definiciones y conceptos de la comunicación estratégica.....	15
Tabla 3 Productos de la empresa.....	35
Tabla 4 Descriptivo de puestos de la empresa La Artesanal.....	38
Tabla 5 Definiciones de emprendedor.....	55
Tabla 6 Tipología del emprendedor.....	61
Tabla 7 Características naturales del emprendedor.....	77
Tabla 8 Características del tablero de resultados.....	91
Tabla 9 Tabla de investigación.....	126

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de gestión empresarial.....	14
Figura 2 Niveles de la estrategia de comunicación.....	16
Figura 3 Árbol de problemas.....	18
Figura 4 Modelo de variables.....	22
Figura 5 Organigrama de la empresa La Artesanal.....	33
Figura 6 Modelo sistémico organizacional.....	43
Figura 7 Análisis del entorno.....	49
Figura 8 Análisis de públicos estratégicos.....	51
Figura 9 Mapa de públicos.....	52
Figura 10 Modelo sistémico organizacional.....	53
Figura 11 Razones para emprender.....	56
Figura 12 Características principales del emprendedor.....	59

Figura 13 Perfil técnico del emprendedor.....	60
Figura 14 El emprendedor en México.....	63
Figura 15 Competencias de comunicación	66
Figura 16 Categorías de pequeñas empresas.....	68
Figura 17 Perfil de la pequeña empresa en México.....	70
Figura 18 Características de las microempresas.....	71
Figura 19 Causas en México.....	73
Figura 20 Competencias de la comunicación de las empresas.....	75
Figura 21 Competencias de gestión del empresario.....	77
Figura 22 Competencias de comunicación estratégica del empresario.....	78
Figura 23 Modelo de competencias del empresario.....	79
Figura 24 Sistema de conocimiento profundo.....	92
Figura 25 Modelo de gestión estratégica.....	95
Figura 26 Centro psíquico corporativo.....	104
Figura 27 Personalidad corporativa.....	107
Figura 28 Comunicación y cultura.....	113
Figura 29 Modelo de gestión estratégica basado en la comunicación estratégica.....	117
Figura 20 FODA.....	162

Índice de Gráficas

Gráfica 1 Misión de la empresa.....	130
Gráfica 2 Valores fundamentales.....	131
Gráfica 3 Reglas de la empresa.....	132
Gráfica 4 Percepción de la misión.....	133

Gráfica 5 Percepción de los valores fundamentales.....	134
Gráfica 6 Esfuerzos para los objetivos.....	135
Gráfica 7 Orientación al cliente.....	136
Gráfica 8 Visión y objetivos.....	137
Gráfica 9 Compartiendo la visión.....	138
Gráfica 10 Objetivo anual.....	140
Gráfica 11 Participación en el objetivo anual.....	141
Gráfica 12 Procesos clave.....	142
Gráfica 13 Actividades clave.....	143
Gráfica 14 Rendición de cuentas.....	144
Gráfica 15 Interés de los trabajadores.....	146
Gráfica 16 Compromiso con la misión.....	147
Gráfica 17 Comprensión de los valores fundamentales.....	148
Gráfica 18 Comprensión de la visión.....	149
Gráfica 19 Compromiso con el objetivo anual.....	150
Gráfica 20 Interés en los resultados del equipo.....	151
Gráfica 21 Interés en los resultados propios.....	152
Gráfica 22 Participación en las actividades del equipo.....	154
Gráfica 23 Propósito.....	156
Gráfica 24 Alineación.....	157
Gráfica 25 Ejecución.....	158
Gráfica 26 Mecanismos de Seguimiento.....	160

Introducción

La siguiente investigación busca indagar sobre la gestión basada en la comunicación estratégica en las micro empresas. Éstas son las primeras unidades de negocio que existen, y en México sostienen la mayor parte de la economía del país. Surgen en diferentes ámbitos por la necesidad de una o varias personas de emprender debido a diferentes necesidades. Además la gestión normalmente está acompañada de rasgos empíricos, es decir, surge de la experiencia completamente.

La intención de este trabajo, es generar conocimientos de gestión y comunicación estratégica, para que el emprendedor sea capaz de generar las competencias que le ayuden a ser efectivo. Los conceptos de emprendedor y empresario, tienen diferencias y similitudes, marcadas principalmente en el conjunto de competencias que les diferencian, por eso es muy importante tenerlas en cuenta a la hora de su implementación.

El proyecto fue definido luego de identificar que generalmente en México, el emprendedor, a diferencia del empresario, carece de conocimiento estratégico. Lo que despertó el interés sobre conocer cuáles son las causas por las que el emprendedor busca iniciar un negocio, y cuáles son los conocimientos de gestión y comunicación estratégica, que necesita para ello.

Se realizó una revisión referencial de términos relacionados con los emprendedores y empresarios con la finalidad de distinguirlos. Además de una revisión de los términos, empresa, sus características, propiedades, y niveles.

También se profundizó en la gestión, se investigaron los modelos y los elementos principales de cada modelo, y se relacionaron con los elementos principales de la comunicación estratégica, para crear el instrumento que se implementó en el caso de estudio.

Durante la investigación de campo, se realizó un ejercicio de investigación en la empresa *La Artesanal*, que tiene las características para comprobar que el surgimiento es efectivamente empírico y la intención es saber si existen las competencias mencionadas. Para ello se realizó una entrevista con el líder de la organización y una serie de encuestas con los colaboradores, para después analizar los resultados y presentar una propuesta, de acuerdo a dicho análisis y compararlo con el modelo que se construyó con los conceptos investigados.

I. Capítulo I: Planteamiento del problema

Este trabajo de investigación, esta basado en diferentes vertientes de los problemas, tanto locales como nacionales. Para ello, se realizó un estudio de caso, en una empresa con las condiciones y características donde se estiman, que son las adecuadas, y de esta manera la intención de esta investigación, se cubra.

De manera general, se enfoca a pequeños y microempresarios mexicanos, que son emprendedores y están en camino de convertirse en empresarios, para consolidar sus proyectos en duración, dirección y crecimiento. Por otra parte, de manera específica, está enfocada hacia una microempresa de reciente creación: *La Artesanal*, para que esta genere una estrategia sólida, que apunte a los resultados esperados y con estos le permitan crecer.

El resultado es el diseño de un modelo de gestión basado en la comunicación estratégica, para propiciar la mejora de la efectividad organizacional en la empresa *La Artesanal*.

La finalidad de la investigación es, principalmente, apoyar a los micro y pequeños empresarios a gestionar de manera estratégica sus negocios y hacerlo desde la perspectiva de la comunicación.

Por lo tanto, se enunciaron las principales características de comunicación del empresario y se adaptaron a algunos modelos de gestión estratégica, y se utilizo a la comunicación estratégica para entender mejor los resultados y procesos de la organización.

1.1 Contextualización

El interés de la investigación, surge tras conocer los datos reportados en 2015 por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, que señala, que en México, el 99.6% de las empresas son pequeñas, de las cuales el 97.6% son micro empresas (INEGI, 2015). Mientras

que en otros países desarrollados, existe una mayor cantidad de pequeñas y medianas empresas, casi el doble que en México (Amestoy, 2009). Tomando en cuenta los datos anteriores, las empresas que generan la mayor parte de la riqueza en otros países, son pequeñas y medianas. A diferencia de México, la gran mayoría de las que generan la riqueza, son micro empresas, y solamente un mínimo porcentaje son pequeñas y medianas.

Es por eso, que el desarrollo de este proyecto de investigación, está orientado hacia la importancia de la implementación de la gestión estratégica en las microempresas y pequeñas empresas, principalmente en las áreas que tienen que ver con las funciones, responsabilidades y principios de la dirección y utilizar a la comunicación estratégica para consolidarlos, y existen tres causas personales para realizar este trabajo:

1. El interés académico y profesional de conocer cuáles son las causas por las que el emprendedor busca empezar un negocio, saber cuáles son los conocimientos de gestión y sobre todo de comunicación estratégica, que se necesitan para gestionarlo.
2. Lo que motiva esta investigación es, principalmente, apoyar a los micro y pequeños empresarios a gestionar de manera estratégica sus negocios y hacerlo desde la perspectiva de la comunicación.
3. El enfoque está orientado hacia la importancia de la implementación de la gestión estratégica en las microempresas y pequeñas empresas, principalmente en las áreas que tienen que ver con las funciones, responsabilidades y principios de la dirección, para consolidarlas.

En el sistema empresarial, una de las principales funciones de la alta dirección, es la de gestionar, lo que se traduce como la capacidad de seleccionar misiones, objetivos y llevarlos a cabo por medio de la toma de decisiones. Para ello, se necesita la colaboración y el compromiso

de los recursos humanos con los que cuenta la empresa. Si las personas no son capaces de comprender la estrategia, entonces ésta se convertirá en un manual de buenas intenciones, puesto que las acciones necesarias para que el plan se cumpla, solo se quedarán impresas en un papel que la alta dirección diseñe y nunca llegarán a todos los niveles de la organización (Koontz y Weihrich, 1998).

Otro aspecto importante, está en la generación de conocimientos que deben tener los microempresarios en México, principalmente sobre la gestión estratégica, porque el emprendedor mexicano surge a partir de costumbres, apremio, necesidades o tradiciones, donde no adquiere estos conocimientos. La mayor parte de los emprendedores en México, surgen porque heredan el oficio o el negocio familiar, porque se quedan sin trabajo, se les presenta la oportunidad de una forma fortuita, o por presión familiar. Estos son los motivos por los que en muy pocas ocasiones, tienen los conocimientos necesarios para gestionar de manera estratégica, incluida la forma en la que se comunican (Saldaña, 2000).

Por lo tanto, para lograr que un emprendedor se convierta en empresario, es importante adquirir una serie de conocimientos, habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes, (Gisbert, 2002), es decir, las competencias que deberá adquirir (Véase tabla 1).

Tabla 1. Características del emprendedor

Pragmática	Alcance	Psicosocial
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación constante • Certidumbre • Visión • Orientación a resultados • Solución de problemas • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Integración • Disciplina • Enfoque sistémico • Análisis de entorno • Adaptabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasión/Propósito • Gestión con valores • Constancia • Convencimiento • Congruencia • Disciplina • Confianza • Tolerancia

Elaboración propia basado en (Gisbert, 2002).

Una vez que el emprendedor, haya comprendido lo necesario para convertirse en empresario, será fundamental que se valga de herramientas y medios indispensables, para llevar a cabo sus funciones adecuadamente, a través de una serie de conceptos teóricos, con la finalidad de lograr el funcionamiento de la compañía. Para ello es necesario implementar un adecuado modelo de gestión estratégica, que le permita mantener el foco en sus actividades.

Además, es necesario, entender el aspecto cultural de sus trabajadores, para adaptar los conceptos en la gestión, que involucran la parte humana de la empresa y aprender a gestionarla (Touraine, 2005).

Para transmitir los conocimientos a sus colaboradores, la comunicación estratégica, juega un papel importante, porque debe integrar todos los elementos y alinearlos, de esta manera, el

personal podrá comprender lo que el empresario quiere, y ser capaz de participar integral y eficientemente en las actividades de la organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión, deberá contar con conceptos de gestión y de comunicación estratégica, para lograr su efectividad (Véase figura 1).

Figura 1. Modelo de gestión empresarial



Elaboración propia basada en (Covey, McChenensy, y Huling, 2013) y (Scheinsohn, 2009).

Al ser una de las bases para lograr la efectividad, la comunicación estratégica, deberá actuar como pilar, entre lo que realmente se quiere lograr, y lo que el trabajador entiende que se puede lograr.

A continuación, se presentan algunas definiciones de comunicación estratégica, para conocer cuáles son las características que debe adquirir un empresario (Véase tabla 2).

Tabla 2. Definiciones y conceptos de la comunicación estratégica.

<p>El texto “Complejidad y modernidad de Luhmann” (Solari, 2014) advierte que la comunicación no transmite nada por sí misma, sino que puede haber diferencia entre lo que el sujeto piensa y comunica, y lo que el otro piensa y entiende. De tal modo que para que se establezca la comunicación, es indispensable el concepto de entendimiento, es decir, la comprensión del receptor, sobre lo que el emisor comunica. En este caso, la coherencia y la comprensión, son los dos aspectos más importantes que el modelo de gestión debe contener para su desarrollo mediante la comunicación.</p>
<p>Algo muy similar a lo que Scheinsohn (2009), propone en su idea de comunicación estratégica, donde en su nivel pragmático, advierte que la comunicación estratégica “se ocupa de las consecuencias que tiene en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo” (p.115) Además, propone que para gestionar el proceso comunicativo, es necesario que exista coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica. Por lo que un modelo de gestión, basado en esta teoría de comunicación, advierte también estas características de coherencia y comprensión.</p>

Elaboración propia basada en (Scheinsohn, 2009) y (Solari, 2014).

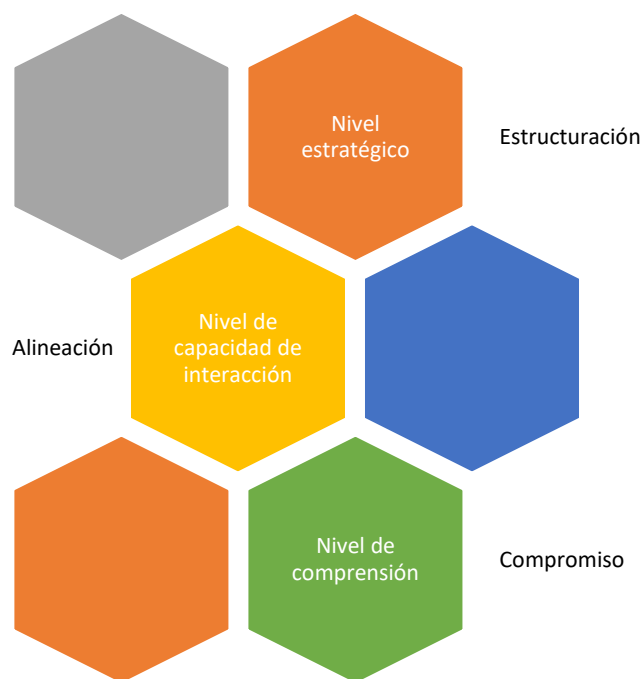
Existen diferentes componentes que influyen en la efectividad de un modelo de gestión, y uno de ellos, es tener una visión comunicacional, principalmente en el nivel de comprensión para poder transmitir la estrategia, además de los conocimientos de gestión que el emprendedor necesita, los cuales deben ser adaptables.

Para establecer la parte de la comunicación estratégica, se tomó como base el concepto de comprensión de Scheinsohn (2009), quien aporta que son necesarios algunos principios para que

la comunicación ayude a la efectividad de un modelo. Menciona que existen cuatro rangos de la comunicación estratégica: técnico, táctico, logístico y estratégico, y que este último, debe reunir todos los elementos posibles, estructurarlos y procesarlos, para que la empresa tenga dirección.

También, señala la capacidad de interacción de la organización, donde el receptor se vuelve un participante activo en el proceso de comunicación, generando un diálogo. Y por último, habla acerca del nivel de comprensión que necesita la organización, para que exista congruencia, entre lo que se desea comunicar y lo que se comunica (Scheinsohn, 2009), (Véase figura 2).

Figura 2. Niveles de la estrategia de la comunicación



Elaboración propia basada en (Scheinsohn, 2009).

El emisor, es decir, la alta dirección, debe cumplir su misión, la cual es buscar las herramientas adecuadas para que el receptor, es decir, el capital humano, entienda lo que el emisor le está transmitiendo, y viceversa.

El personal de la empresa, debe comunicar de manera adecuada a la alta dirección, si es o no capaz de comprender lo que se le pide, y retroalimentarle, ya que son los trabajadores quienes suelen conocer mejor los procesos y sus necesidades (Orozco y Jiménez, 1998).

Esta situación, es indispensable para que la alta dirección ajuste la estrategia, la rediseñe, reestructure y mejore, y de esta forma, el principio de retroalimentación se cumpla. En ese momento, la comunicación cobra la importancia clave para el modelo de gestión.

Por lo tanto, es fundamental preparar a los emprendedores, para que generen propuestas sólidas con visión empresarial y ejercer la comunicación estratégica que le permita crecer, conocer su operación, limitantes y sus restricciones, para saber reconocer las fortalezas que les permitirán afrontar sus compromisos, y de esta manera, aprovechar las oportunidades, cuando se presenten. Esta es la manera en la que se debe alinear a la empresa, para que los objetivos lleven el mismo propósito. Es la primera fase para lograr los resultados esperados (Covey et al. 2013)

1.2 Situación problemática

El problema central es la poca efectividad de los modelos de gestión en las micro y pequeñas empresas como *La Artesanal*, debido a que en muchas de estas, ni siquiera existen los modelos y otras veces, porque los que existen son hechos para las grandes corporaciones.

Uno de los componentes es la visión comunicacional para transmitir la estrategia, ya que la dirección general, suele utilizar un lenguaje distinto al de los demás niveles de la organización, por eso no funcionan los modelos tradicionales en las micro empresas. Por lo tanto, una estrategia comunicacional, es la clave para que se estructure el sistema de factores de la personalidad corporativa y la cultura (Harnish, 2002).

Además, el emprendedor deberá adoptar como propias, las características que un empresario requiere para consolidar su compañía, las cuales, lo llevaron a emprender. De esta manera, todo estará alineado desde el principio.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta, es que gran parte de las micro y pequeñas empresas en México, no consiguen ascender al siguiente nivel de tamaño, lo que provoca que la economía, sea sostenida en un 97% por micro empresas y no por pequeñas empresas, como en otros países del primer mundo (Rodríguez, 2010). Y la comunicación que se aprende no trasciende.

La situación problemática o problema de investigación es el que permite al investigador la realización de una descripción de los hechos o situaciones que pueden llegar a construirse en el objeto de verificación o comprobación, por lo cual se puede identificar la situación actual (Méndez, 2003, p. 72), Véase figura 3.

Figura 3. Árbol de problemas



Elaboración propia basado en el diagrama árbol de problemas.

1.3 Diseño de la investigación

Para generar los pasos del diseño de la investigación, es necesario conocer el tema y la metodología que se usará; hacer un análisis sobre lo investigado y obtener los recursos y herramientas para que sea exitoso. “La elaboración de una tesis profesional debe iniciarse con la planeación de la tarea que ha de realizarse. De esta forma, el proyecto constituye el mejor recurso para llegar a la meta” (Ibáñez, 1990, p.23) es decir, cumplir con los objetivos (Véase Anexo 1).

A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo general

“Los objetivos de la investigación señalan a lo que se aspira en la investigación, y deben expresarse con claridad, pues son las guías de estudio. Buscan ante todo contribuir a resolver un problema en especial” (Hernández, Fernández y Baptista. 2014, p. 37).

Por lo tanto, el objetivo general se declara de la siguiente manera:

Diseñar un modelo de gestión basado en la comunicación estratégica, para propiciar la mejora de la efectividad organizacional en la empresa *La Artesanal* (Véase Anexo 2).

1.3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos, sirven para ir cumpliendo metas a lo largo de la investigación, además de darle orden a la misma, a los conceptos, y al diseño de la base teórica. Ibáñez (1990) señala que “La descripción de los objetivos debe ser clara y concisa, para lo cual es imprescindible seleccionar cuidadosamente los verbos determinar, identificar, evaluar, etc”.

Los objetivos específicos de esta investigación, son los siguientes:

- 1) Identificar teóricamente cuáles son las herramientas y conceptos para un modelo de gestión estratégica en la microempresa *La Artesanal*.
- 2) Identificar teóricamente cuáles son los elementos de la comunicación estratégica, que ayudarán a la gestión estratégica en la microempresa *La Artesanal*.
- 3) Identificar las áreas de oportunidad de la comunicación estratégica, en el sistema de gestión de la microempresa *La Artesanal*.
- 4) Diagnosticar el nivel de madurez del modelo de gestión integral de la microempresa *La Artesanal*.
- 5) Establecer una propuesta para el diseño de un modelo de gestión integral en la microempresa *La Artesanal*.

1.3.3 Pregunta de investigación

Hernández et al. (2014), definen a la pregunta de investigación como, “... Preguntas que orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación. Deben resumir lo que debe ser la investigación” (p.38).

El presente trabajo de investigación, busca como finalidad responder a la siguiente pregunta:

¿Cómo incide la comunicación estratégica en la efectividad del modelo de gestión de La Artesanal?

1.3.4 Hipótesis

(Hernández et al. 2014) “mencionan que, las hipótesis, son explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones. Dentro de la

investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de relaciones entre dos o más variables, se apoyan en conocimientos organizados, sistematizados” (pp. 104 – 107), en este proyecto la hipótesis es correlacional y es la siguiente:

H: La comunicación estratégica incide significativamente en la efectividad del modelo de gestión.

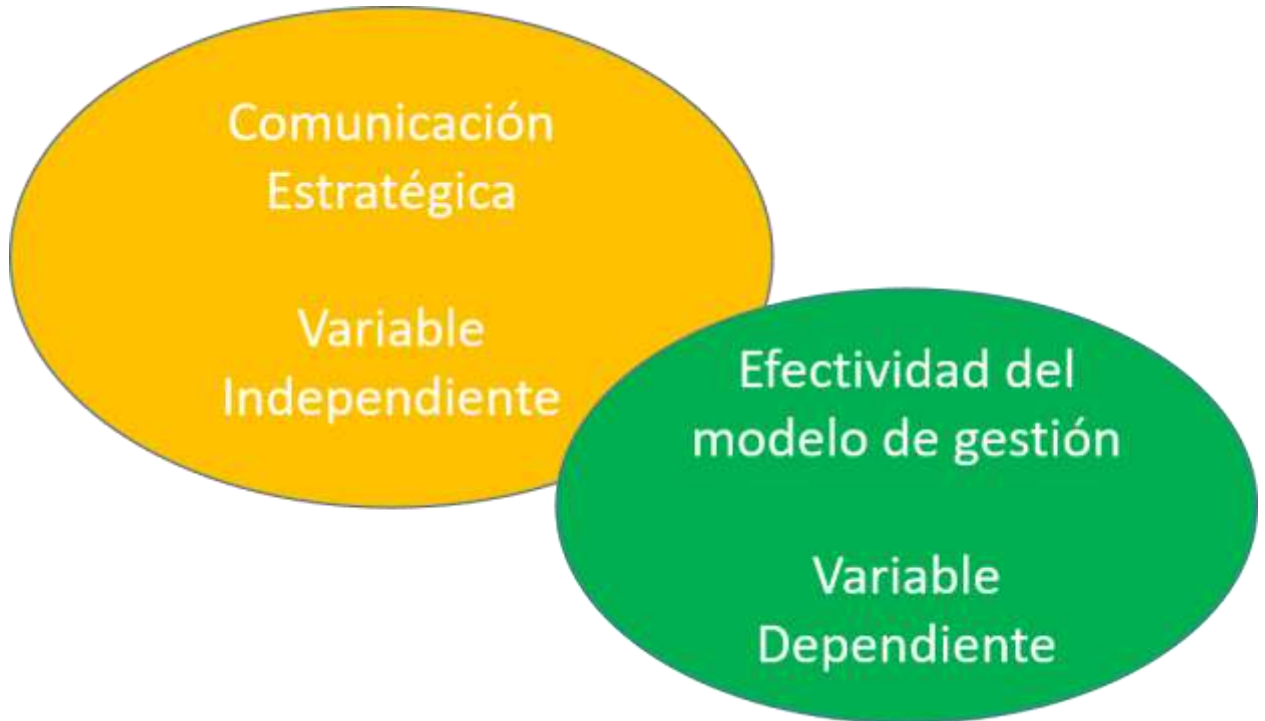
1.4 Variables

Para entender más a detalle los objetivos e hipótesis, se requiere detallar el significado de los conceptos convertidos en variables.

Es una propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse. Las variables adquieren valor cuando pueden ser relacionadas con otras, es decir, formar parte de una hipótesis o una teoría. En estos casos se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas (Hernández et al. 2014, p. 105).

La investigación cuenta con dos variables, la independiente que es la comunicación estratégica, y la dependiente, que es la efectividad del modelo de gestión. A continuación, se describen las variables (Véase figura 4).

Figura 4. Modelo de variables.



Elaboración propia. 2019.

1.4.1 Comunicación estratégica

La comunicación estratégica, es el principio que permite transmitir el intercambio de información entre las personas, para que el fin común que se tiene, se desarrolle de una manera comprensible para todos.

Se define como “la interactividad que interviene para asistir a los procesos de significación, ya sean éstos en empresa o cualquier otro sujeto social. Es una visión estructural de los procesos comunicacionales, radicalmente opuesta a aquellas posturas mecanicistas y fragmentarias” (Scheinsohn, 2009, p. 112).

1.4.2 Gestión estratégica

La gestión estratégica, es una de las principales funciones de la dirección, porque es importante saber con qué recursos cuenta y cómo los utiliza.

Gestión estratégica: proceso administrativo que permite apoyar la toma de decisiones de organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2011, p.15).

Es responsabilidad de la dirección, abrir las brechas para que esos recursos, sean transformados en acciones que generen valor a las organizaciones. Por ello, es indispensable, saber cómo hacer las cosas, además de aplicar las herramientas y conocimientos necesarios para ejecutar y darle seguimiento.

1.5 Perspectiva Teórica

La perspectiva teórica, es el paso de la investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación. Es un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con el planteamiento del problema (Hernández et al., 2014, p. 60).

En el trabajo de investigación, se utilizó la comunicación de Scheinsohn, que habla de los fundamentos del *managment* corporativo, así como de los conceptos de identidad, cultura y personalidad, con la intención de comprender el contexto particular de la organización, y así, tener armas para poder comunicar de manera eficiente, los elementos del modelo de gestión diseñado. Además, se utilizaron algunos modelos de gestión estratégica desde el enfoque de las empresas, como lo son:

El modelo de los hábitos de Rockefeller, (Harnish, 2002) el cuál menciona la importancia de la planeación en una página estratégica, en donde los elementos que se establecen se sintetizan, y son los objetivos, iniciativas, actividades, alineados a un propósito y a los valores fundamentales de la organización. La idea central se basa en dominar un método por encima de una teoría, que tiene como principales elementos, las prioridades, las finanzas, los datos, el ritmo, el compromiso de marca, al cual denomina “factor x”, y posteriormente, hacerlos del conocimiento de todos los públicos y facilitarles herramientas para su comprensión. El elemento central que se utilizará en este proyecto, es la alineación del propósito con los valores fundamentales que se relacionan con la comunicación estratégica, a través de la personalidad corporativa.

Las cuatro disciplinas de la ejecución (Covey et al.2013), que centran su contenido, en alcanzar metas, mediante la diferencia entre estrategia y ejecución, Se basa precisamente, en cuatro disciplinas que permiten establecer un método de trabajo diario de seguimiento, y se relaciona con la comunicación estratégica mediante la cultura, el aprendizaje y la comprensión para lograr que la ejecución sea habitual.

Además, se utilizó como base filosófica para este ejercicio, la investigación de Orozco y Jiménez (1998), que tiene resumidas las enseñanzas del Dr. Edward W. Deming, en la que se demuestra la disciplina de la calidad total, implementado en Japón durante las décadas de los 60, 70 y 80.

1.6 Perspectiva Metodológica

La perspectiva metodológica, bajo la consideración de Ibáñez (1990), es la serie de pasos y órdenes que se deberán seguir para darle forma y cuerpo a la investigación. La metodología se

describe como “el proceso de investigación como tal, es decir, los sujetos estudiados, el material utilizado y el procedimiento que se siguió o se seguirá en la búsqueda del conocimiento” (p.166)

La perspectiva para este trabajo de investigación es mixta, ya que se identificaron los aspectos cualitativos, desde la experiencia de la dirección y su interacción con sus trabajadores; y cuantitativos, desde al enfoque de los trabajadores, que dan parámetros en conjunto para saber cuál es el común denominador de lo que se piensa.

1.6.1 Enfoque de la investigación

Este trabajo de investigación, se realizó desde un enfoque mixto que, “no tiene por meta, reemplazar a la investigación cuantitativa, ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolos y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández et al. 2014. p. 532).

Debido a que la investigación es mixta, proporciona datos tanto numéricos como de análisis. Es importante conocer su finalidad, la cual es “obtener una fotografía más completa del fenómeno, y señala que estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativas y cualitativas conserven sus estructuras y procedimientos originales” (Hernández et al., 2014, p. 534).

Se realizó una entrevista con el director, en la que, desde su perspectiva, comentó los hallazgos que ha encontrado en la empresa desde su creación, los cuales, se compararon con los aspectos que el trabajador emitió en las encuestas, para conocer si existió concordancia al respecto. De esta forma se relacionaron los aspectos cualitativos y cuantitativos.

1.6.2 Instrumento de medición

Desde el inicio de la investigación, se debe definir cuál será el instrumento de medición, esto permitirá ir preparando el diseño del mismo, dependiendo del tipo de respuestas que se desean obtener, (Hernández et al. 2014), menciona que “el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

Los instrumentos de medición son, una entrevista cualitativa de preguntas dicotómicas abiertas y cerradas, que se realizaron al directivo; y una encuesta cuantitativa de preguntas dicotómicas, en las que la intención fue simplemente conocer si se cuenta o no con el principio, enunciado, proceso, o reglamento; y si se conoce y vive dentro de la cultura de la organización. Dentro de la misma encuesta, a los empleados de la empresa *La Artesanal*, se les realizó una serie de preguntas en escala *Likert*, para medir el nivel de comprensión que se tiene sobre dichos principios. (Véase Anexo 4) Su validación está en el cruce entre el modelo propuesto y su comprobación se obtiene de la información recabada, con la interpretación de lo que sucede en la empresa por parte del Director General.

La entrevista, para Hernández et al. 2014, “es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (p. 403).

1.6.3 Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio, deben definirse cuando inicia la investigación, ya que son los grupos que van a estudiarse. El sujeto de estudio “es una descripción de los individuos que participaron o participarán en la investigación. Describen las características demográficas relevantes de la

población de estudio, así como otras variables que se considere, influirán en la conducta que va a medirse” (Ibáñez, 1990, p. 167).

En el presente trabajo de investigación, se recabó la información en dos sujetos de estudio; el primero de ellos, se realizó al director general, en forma de entrevista de preguntas dicotómicas abiertas y cerradas, (Véase Anexo 5) los datos obtenidos, se entrelazaron con la información del segundo sujeto de estudio, es decir, los trabajadores.

Capítulo II: Marco Contextual

La intención de instaurar un marco contextual, es colocar en el escenario, las situaciones que dieron paso al marco teórico de la investigación.

En la revisión de la literatura, se describen y analizan los estudios realizados en relación con el objeto de estudio, y reside en el logro de los siguientes objetivos:

Proporcionar un marco teórico que de referencia.

Revisar y analizar los hallazgos sobresalientes vinculados con el tema (Ibáñez, 1990, p.163).

2.1. Análisis Sistémico Organizacional

De acuerdo a la teoría de sistemas, el todo está formado por partes, y esas partes, actúan de manera interdependiente, debido a que cada una genera una acción e información que le sirve a la otra y así sucesivamente en todo el sistema, además, es fundamental para entender el funcionamiento de las empresas (Orozco y Jiménez, 1998). La presente investigación se aborda desde la perspectiva sistémica, pues la empresa está constituida por un conjunto de partes que se afectan entre sí, son interdependientes y forman parte del entorno.

La organización como un sistema socio técnico abierto integrado de varios subsistemas, es la integración de y estructuración de actividades humanas en torno a varias tecnologías. Las tecnologías afectan los tipos de entrada en la organización, la naturaleza de los procesos de transformación, y de los productos que surgen del sistema (Kast y Rosenzweig, 1988, p. 119).

Sus principales elementos son: personas o individuos, grupos, la organización y el entorno, así como sus historias. Esta combinación de elementos y sus interacciones, constituyen a la organización como un sistema interdependiente, que opera desde la combinación de esfuerzos de todos los componentes del propio sistema.

El análisis sistémico de la organización, está compuesto por una serie de subsistemas que forman parte de este, y que al interactuar con ella, contribuyen y se unifican, para generar algo más grande que los ellos mismos. Esto ocurre debido a que, tienen resultados por separado, pero cuando interactúan entre sí, el sistema es más grande que la simple suma de sus partes.

Los subsistemas que forman parte de la organización desde la perspectiva de Kast y Rosenzweig (1988) son: el subsistema filosófico, administrativo, técnico, estructural y psicosocial.

2.1.1 Subsistema Filosófico

El concepto de filosofía en el mundo empresarial, se refiere a la manera en que la empresa o el conjunto de sus partes, ve la realidad, cómo la define y la graba en la esencia de la organización, es su ADN y sirve para ordenar todo lo que en ella se involucra.

El subsistema de “objetivos y valores de las organizaciones es uno de los más importantes. La organización toma muchos de estos valores de un ambiente sociocultural más amplio” (Kast y Rosenzweig, 1988, p. 119).

La empresa, *La Artesanal*, tiene naturalmente un sistema filosófico basado en la familia, su principio es generar un negocio, que cubra las necesidades básicas de los tres inversionistas, quienes son hermanos. Su punto de partida es apoyar empresas familiares, sobre todo, de comunidades cercanas en el interior del Estado de Puebla, impulsando el comercio justo, desarrollando la calidad de sus proveedores, además apoyar a familias de la localidad de Cholula, las cuales, dependen de mujeres, en su mayoría madres solteras. Por ello, el perfil que se busca, es el de personas que sean congruentes con la filosofía de la empresa y con su misión.

Misión

El concepto de misión, basa su existencia en la empresa, su principio es tener una línea de lo que más le interesa de su funcionamiento, lo que produce, lo que sirve, y lo que representa, además de darle rumbo (Koontz y Weihrich, 1998).

Hill y Gareth, (2009) explican que “la misión describe qué hace la compañía, en esencia la definición responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?” (p.13).

Por otra parte, no hay que olvidar, que en la misión de la compañía, se debe incluir a los clientes, es decir, a todos aquellos a los que se busca satisfacer sus necesidades. Los principales grupos que se involucran en la misión son: los empleados, accionistas, proveedores y clientes (Orozco y Jiménez, 1998).

La misión de la empresa *La Artesanal* es: fomentar una cultura de consumo de productos naturales, mediante comercio solidario, creando un círculo virtuoso entre proveedores, productores y clientes, que beneficie la salud de nuestra gente, innovando y regresando a los orígenes artesanales de alimentación (*La Artesanal*, 2019).

Los elementos clave de la misión de *La Artesanal* son: el consumo de productos naturales, el comercio solidario y los orígenes artesanales de la alimentación. En principio, todos los productos de la empresa son naturales y artesanales, lo que otorga calidad al negocio, y se busca que mediante su consumo, la salud de la gente se beneficie.

Visión

La visión parte de la misión, hay que conocer la esencia de la empresa, para saber a dónde se quiere llegar. La primera alineación debe ser entre los valores y la misión, y después, entre la

misión y la visión, de no ser así, las fuerzas resultantes de los vectores siempre irán hacia direcciones diferentes. La visión es la continuación de la misión, esta, debe ser cambiante, flexible y adaptable, pero nunca, distinta en esencia a la misión (Orozco y Jiménez, 1998).

“La visión de la compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (Hill y Gareth, 2009, p. 14).

La visión a tres años de la empresa La Artesanal es: ser una empresa líder en la producción y comercialización de productos artesanales sin conservadores, en la zona metropolitana de Puebla, ofreciendo la más alta calidad con procesos limpios, seguros, empleos bien remunerados, siendo punta de lanza en el desarrollo sustentable de nuestros procesos *e-commerce*, y un referente en el servicio al cliente. Cruzar fronteras con productos artesanales (*La Artesanal*, 2019).

En el caso de *La Artesanal*, su visión es trascender dentro del mercado de los productos naturales en una región, es decir, la Ciudad de Puebla, no solo mediante la comercialización de productos, sino a través de la producción de algunos, con la más alta calidad, tanto en sus procesos como en materias primas, que le otorguen el sello “hecho en casa”.

Valores

Son la parte más importante de la filosofía empresarial, lo primero que se debe plasmar, pues marcan la pauta a todo. Si en ellos no existe orden, lo demás no tendrá congruencia o sentido, sino se llenan los vacíos filosóficos, nunca funcionará la estrategia (Orozco y Jiménez, 1998).

Como comentan Hill y Gareth (2009), los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de lograr a que la compañía logre su misión. Normalmente

la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva (pp. 14 - 15).

Los valores de la empresa *La Artesanal* son:

Respeto

Honestidad

Confianza

Responsabilidad

Justicia

El valor clave es el respeto, del cual parten los demás. La dirección general de *La Artesanal*, sostiene que sin él, no pueden existir la honestidad, confianza, responsabilidad y justicia. Todo el discurso, en cuanto a los valores de la organización, está basado en el respeto entre compañeros, hacia los clientes, los proveedores, los accionistas, etc.

Los beneficios de tener una misión y visión correctas, se encuentran en la identidad, debido a que los colaboradores pueden sentirse parte de esta ,solo si comprenden para qué están ahí y cuál es la importancia de su trabajo, tanto en la esencia de la organización, como en los resultados que se buscan.

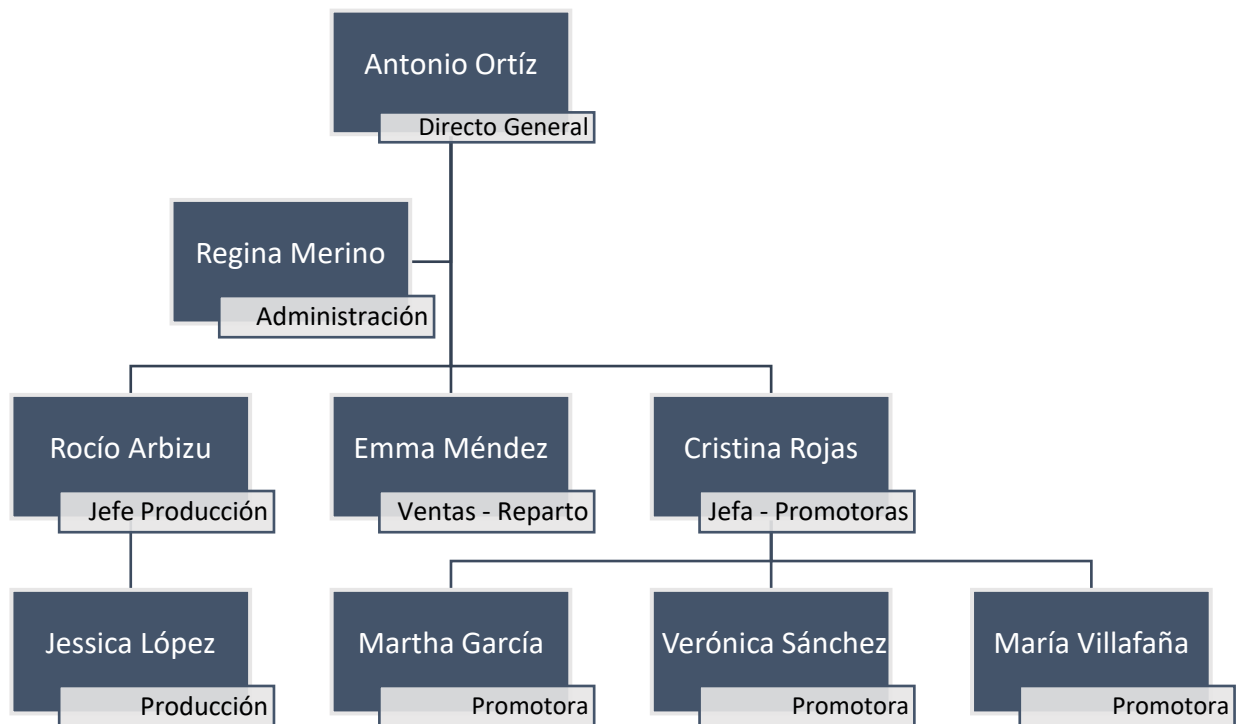
2.1.2 Subsistema estructural

El subsistema estructural debe tomar en cuenta algunos conceptos, como la alineación de los objetivos y metas, en donde la estructura, comprende un símbolo de autoridad que debe diseñarse a favor del desarrollo del trabajo, para cumplir con los objetivos. Dicha estructura, tiene que ser

dinámica, es decir, cambiar de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo en la empresa, considerando las limitaciones y costumbres de los individuos (Koontz y Weihrich, 1998).

“En el subsistema estructural se define cómo la estructura está determinada por los estatutos de la organización, por descripciones de puesto y posición, reglas y procedimientos” (Kast y Rosenzweig, 1988, p. 243) (Véase figura 5).

Figura 5. Organigrama de la empresa *La Artesanal*.



Elaboración propia, 2019.

El subsistema estructural de *La Artesanal*, se ha ido construyendo de acuerdo a las necesidades que la empresa fue requiriendo en su momento, es decir, de una forma más reactiva, que proactiva, debido a la manera en que surgió la compañía. En un principio, la estructura se basaba en el director general y el personal de producción, ya que el director estaba a cargo de la administración, distribución y venta.

A medida que la empresa incursionó en otros mercados, como el autoservicio, se necesitó más personal que cubriera las necesidades del cliente.

Cuando el nivel de facturación rebasó a las actividades y tiempos del director general, se apertura el área administrativa, es esta la que ahora ve otras necesidades del negocio, como los recursos humanos y la gestión.

Los beneficios del sistema estructural, se encuentran en el mensaje de autoridad y poder que la organización transmite a sus colaboradores, sin este, es muy complicado establecer disciplina dentro de sus niveles.

2.1.3 Subsistema técnico

Este subsistema, “se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. Está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización, y varía dependiendo de las actividades particulares” (Koontz y Weihrich, 1998, p. 119).

Los beneficios del sub sistema técnico son los conocimientos que permanecen dentro de la organización, a pesar de que el personal cambie, es un conocimiento que se considera propiedad de la empresa y sirve para mantener ventajas competitivas y crear organizaciones inteligentes.

El subsistema técnico de *La Artesanal*, cuyas tareas básicas son, la producción y las ventas, se integra de diversos procedimientos orientados a la fabricación de productos lácteos, salsas y otros.

En el aspecto tecnológico, la empresa hace uso de las redes sociales como plataforma de venta en línea, cuenta con su propia página de Internet y está por adquirir un ERP de administración, que le permitirá realizar inventarios cíclicos con mayor facilidad. Además, está

por adquirir una serie de máquinas rebanadoras y empacadoras, para automatizar algunos de sus procesos.

Ya que la empresa cuenta con más de 40 productos naturales, en distintas presentaciones y gramajes, se ha considerado el uso de enzimas, mejorantes, suavizadores y conservadores, que aumenten la vida útil de los productos; y la adquisición de una máquina al alto vacío, para empacarlos (Véase tabla 3).

En cuanto a las certificaciones, en La Artesanal se está implementando las buenas prácticas de manufactura, que posteriormente, permita instalar el análisis de peligros y puntos críticos de control, basado en el ISO 22000, para ello, se está construyendo la infraestructura adecuada, como lo dicta la NOM. Estructuralmente, cuentan con los departamentos de producción, compras, distribución, ventas, administración y además, brinda el servicio de reparto y entrega a sus clientes.

Tabla 3. Productos de la empresa.

Salsas	Otros	Lácteos
<ul style="list-style-type: none"> •1.- Salsa de cacahuete con chiltepín 100g •2.- Salsa de cacahuete con chiltepín 200g •3.- Salsa macha 100g •4.- Salsa macha 200g •5.- Salsa no tan macha 100g •6.- Salsa no tan macha 200g •7.- Salsa macha "Ay buey" 80 g •8.- Salsa cacahuete "Ay buey" 80g •9.- Salsa macha con arándanos 80g •10.- Salsa macha institucional 1kg •11.- Salsa no tan macha institucional 1kg 	<ul style="list-style-type: none"> • 12.- Miel 100% de abeja 100g • 13.- Miel 100% de abeja 500g • 14.- Perlas de miel con propóleo 80g • 15.- Galletas de amaranto con nuez 100g • 16.- Galletas de arándano con chocolate 100g • 17.- Galletas de avena con chocolate 100g • 18.- Galleta de ajonjolí • 19.- Granola especial 500g • 20.- Aceite de oliva con especias 240 ml • 21.- Chía 250g • 22.- Chía 500g • 23.- Crema de cacahuete natural 340g • 24.- Linaza 250g • 25.- Linaza 500g • 26.- Quinoa 250g • 27.- Quinoa 500g • 28.- Tapioca 250g • 29.- Tapioca 500g (bolsa) • 30.- Tapioca 500g (PET) 	<ul style="list-style-type: none"> •31.- Crema Ácida •32.- Queso Chiapas •33.- Queso Cotija •34.- Queso Gouda •35.- Queso Oaxaca •36.- Queso Manchego •37.- Queso Panela •38.- Queso Provolone •39.- Queso Ranchero •40.- Nata •41.- Requesón

Elaboración propia (2019).

La principal actividad económica de *La Artesanal*, es la de producción y transformación de alimentos y materias primas, empaque y etiquetado de productos terminados, además de su comercialización y distribución.

Los productos son elaborados con ingredientes y materias primas de comunidades del Estado de Puebla, apoyando así, al comercio mexicano justo y artesanal. Los principales insumos provienen de localidades cercanas a los municipios de Tepeyahualco, Huejotzingo, Tecamachalco, Atlixco, y de algunos mercados, en los que venden los productores de San Pedro Cholula.

2.1.4 Subsistema Administrativo

El subsistema administrativo, es el responsable de que la estructura, los procesos y los números trabajen en armonía, se encarga de coordinar y orquestar las funciones y responsabilidades de todos. Se define como “el conjunto de procesos que diseñan y mantienen un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos, y se divide en cinco funciones; planeación, organización, integración del personal, dirección y control” (Koontz y Weihrich, 1998, pp. 6 y7).

La administración diseña los procesos, y al hacerlo, naturalmente actúa sobre ellos, por esta razón, no puede considerarse una de las variables dentro del mismo. De ahí que, “el subsistema administrativo, abarca a toda la organización, al relacionarla con su medio ambiente, fija los objetivos, desarrolla los planes estratégicos y operativos, diseña la estructura y establece procesos de control” (Kast y Rosenzweig, 1988, p. 121).

Al ser una empresa micro familiar, el capital económico de *La Artesanal*, se compone de las aportaciones de sus tres socios y accionistas, quienes además son hermanos, con una proporción de 33% de las acciones para cada uno.

Los principales clientes de *La Artesanal* pertenecen al ramo del autoservicio y son: Chedraui Selecto, Frescura, La Gran Bodega, *7eleven*, Prissa, Farmacia Guadalupana y Arero. Además de dichos clientes, la empresa cuenta con cinco rutas de distribución local en la Ciudad de Puebla, con cerca de 1500 puntos de venta, y cuatro rutas más en Xalapa, por medio de otro distribuidor externo.

Uno de los elementos más importantes de la organización, es el diseño de objetivos y metas, para saber cuáles son los recursos con los que se dispone, y cuáles se requerirán. Esta, sin duda, es la función primordial del director general,

Otro de los aspectos del subsistema administrativo, es el diseño de los procesos clave, es decir, la forma de producir, de empacar, de distribuir y de vender. Por ahora, tales procesos se encuentran en una fase de diseño y reglamentación, con el propósito de que posteriormente, exista un documento que los avale. Esta es una de las labores de la jefa de administración, sin embargo, aunque existen algunos avances, es una actividad que al día de hoy no ha sido concluida.

Un elemento más dentro de este subsistema, es el diseño de las actividades que debe realizar cada una de las personas que laboran en la empresa. A esto se le conoce como “descriptivo de puestos” y es el siguiente (Véase tabla 4).

Tabla 4. Descriptivos de puesto

Puesto	Funciones
Director general	Coordinar las funciones de la organización, planeación y control de los procesos, ventas institucionales, desarrollo humano, contacto con los clientes y proveedores, logística, control de la producción, además dirección de nuevos proyectos y clientes.
Administrador	Se encarga de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, notas de crédito, inventarios, arqueos, contabilidad general, administración del personal, nómina, reclutamiento y selección.
Jefe de producción	Su labor es cuidar las recetas y medidas, resguardo y utilización de materias primas, recepción de proveedores, orden y limpieza de las áreas de trabajo, capacitación técnica al personal operativo, empaclado y etiquetado de producto terminado, llevar controles de producción, seguir el proceso de producción, entrega al área de distribución.
Jefe de distribución	Tiene bajo su cuidado y resguardo el equipo de transporte, el seguimiento de mantenimiento preventivo del equipo de transporte, la entrega a producción de algunas materias primas y

	empaques, recepción de producto terminado, programación de ruta, levantamiento de pedidos de ruta, entrega de producto a clientes, llenado de canal a clientes grandes, apertura de ventas a clientes nuevos dentro de la ruta.
Jefe de promotoras	Es el responsable del anaquel de clientes institucionales, realizar los inventarios y pedidos para llenado de anaquel de institucionales, revisión de las promotoras (uniforme, limpieza, normatividad, etc.) orden y limpieza de las áreas de trabajo, atención a clientes, degustación en tienda, revisión de exhibición, promociones y activación de marca, revisión de precios.
Producción	Auxiliar de producción y empaque.
Promotoras	Venta de producto, exhibición y demostración.

Elaboración propia basada en los descriptivos de puesto de *La Artesanal*.

Los beneficios del subsistema administrativo, ocurren debido a que los integrantes de la organización, conocen sus responsabilidades y el límite de su círculo de influencia. Esto, además de ayudar a entender ciertos aspectos económicos; como la manera en la que está integrado el capital de la empresa; quiénes son los clientes y cuánto compran; quiénes son los principales proveedores y cuánto se les solicita, también da orden a las finanzas de la empresa y genera información para tomar decisiones.

2.1.5 Subsistema Psicosocial

Es el subsistema que se encarga de mantener el buen ambiente laboral, de cumplir con los propósitos personales de sus integrantes, y que a su vez, estos se adapten a la cultura organizacional, además vigila las conductas de cada uno de los miembros de la empresa, es decir, que los valores sean congruentes con los del sistema en general, manteniendo o incrementando su motivación, con la intención de lograr los objetivos. “El sistema psicosocial, está integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia” (Kast y Rosenzweig, 1988, p. 119).

La Artesanal se fundó hace aproximadamente dos años, su área de participación está en el sur del área metropolitana de la Ciudad de Puebla, donde realizan actividades económicas, alrededor de un millón de habitantes. Emplea a ocho personas, todas ellas mujeres mexicanas, ellas son: la administradora, que percibe un salario de \$6500 pesos mensuales; la jefa de producción, con un salario de \$5200 pesos mensuales; la jefa de distribución, con \$6000 pesos mensuales; la jefa de ventas, con \$7200 pesos mensuales más comisiones; un ayudante de producción, con un salario de \$4400 pesos mensuales; y tres vendedoras/ promotoras, con un salario de \$6000 pesos mensuales más comisiones.

La plantilla de personal de *La Artesanal*, está compuesta por mujeres específicamente de la comunidad de Cholula, en su mayoría madres solteras con escolaridad máxima de secundaria, cuyos hijos y/o padres, son sus dependientes económicos.

Por ahora, la cultura organizacional es reactiva y un poco aislada, ya que las áreas de administración y producción, están separadas naturalmente de las áreas de ventas, debido a que

las promotoras están en las tiendas, y las áreas de producción y administración, están en la fábrica.

El lazo entre las diversas áreas, se encuentra en el dueño y la persona encargada de la distribución. El primero, está comprometido en crear una cultura diferente, con juntas de trabajo para el personal todos los lunes, videos motivacionales, capacitación en el sistema filosófico de la empresa, y cuestiones como liderazgo y comunicación asertiva. También, ha creado un sistema de reconocimientos y premios para el personal que lleva un año de antigüedad, y durante el año, procura tener convivencias o festejos, cuando se alcanzan las metas.

En *La Artesanal*, se trabaja bajo una serie de reglas aún no escritas, pero en proceso de convertirse en un reglamento interno. Se tiene muy claro, que a los clientes se les conquistar por la calidad de los productos, pues son elaborados con ingredientes de primera calidad, concepto que el director general transmite constantemente a los trabajadores, además de una serie de condiciones éticas, en las que deben conducirse respetando los valores.

Su política se basa en que la seguridad es lo primero, por ello, se revisan regularmente las situaciones que puedan generar algún peligro, por ejemplo, el mantenimiento de la camioneta de reparto, entre otras.

El clima laboral se medirá por primera vez el próximo año, el dueño y director general, espera buenos resultados de acuerdo al comportamiento actual, es decir, la manera en la que conviven y se relacionan los empleados.

En resumen, *La Artesanal* se conforma por un subsistema filosófico basado en los valores y dirección ética que marca el dueño, quien anteriormente ejercía un tipo de liderazgo meramente directivo. Sin embargo, recientemente, ha aprendido a delegar responsabilidades y a consultar para la toma de decisiones.

A nivel estructural y organizacional hay avances, pues anteriormente, no se contaba con un organigrama, funciones o actividades definidas, ahora ya se tienen. Además, se está haciendo conciencia en el personal, respecto al proceso que le corresponde a cada uno, así como la capacitación en ciertas funciones, por ejemplo, la administradora ha asistido a cursos de *controller*.

En la parte técnica, las recetas de los productos y los procesos de empaque y etiquetado, se encuentran bien definidos. Los empleados, están conscientes de la importancia que tiene una imagen de empaquetado, pues la competencia, empresas como Lala o Fud, cuentan con un empaque estandarizado, lo que da una muy buena imagen en el anaquel. Es por eso que el personal está comprometido con el cuidado de los empaques de la empresa.

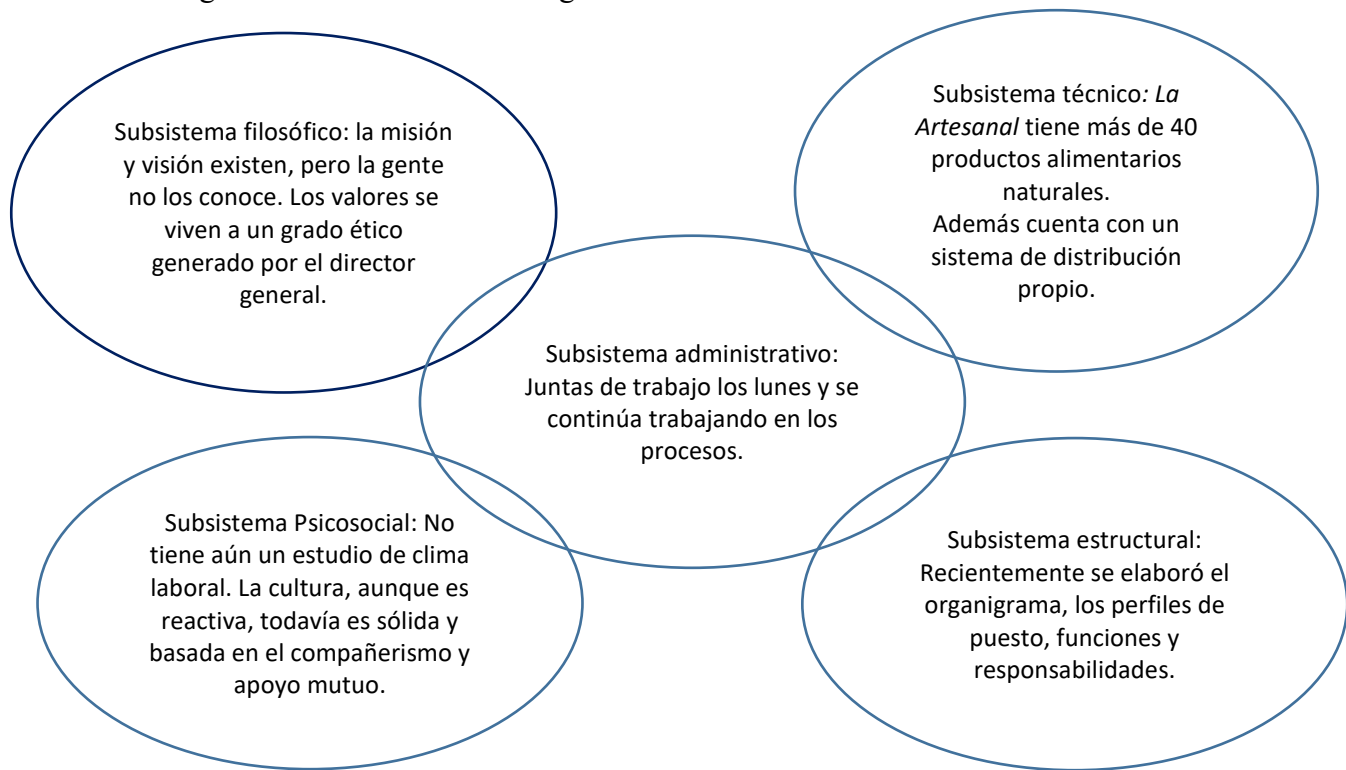
El subsistema psicosocial sirve principalmente para entender a los seres humanos que trabajan dentro de la compañía, saber sus necesidades, objetivos y entender cómo ayudarles a hacer mejor su trabajo.

Finalmente, dentro de este subsistema, en *La Artesanal*, se percibe un clima de solidaridad y compromiso. Debido a que el personal son mujeres, existe menos ausentismo y rotación, y mayor responsabilidad, además de empatía, pues al ser madres, la mayoría de ellas se soporta por las dificultades familiares.

La cultura es reactiva, pero comienza a solidificarse y a hacerse más fuerte. A un año de trabajar con la estructura que tiene ahora, la empresa empieza a generar su historia con las anécdotas, triunfos y fracasos que han surgido.

A continuación se presenta el modelo sistémico de la organización, para la empresa La Artesanal (Véase figura 6).

Figura 6. Modelo sistémico organizacional



Elaboración propia basada en (Kast y Rosenzweig, 1988).

2.2. Análisis del entorno

Las condiciones externas de las organizaciones son: políticas, económicas, sociales, éticas y tecnológicas (Koontz y Weihrich, 1998). Son fuerzas imposibles de controlar por sus integrantes, pues dependen de factores externos (Véase figura 7.)

La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera la compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usa este conocimiento para identificar estrategias que le permitan ser más rentable. Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía” (Hill y Gareth, 2009, p. 42)

2.2.1 Condiciones Políticas/ legales

El entorno político en Puebla impacta en diferentes ámbitos. El Gobierno del Estado y el Gobierno Municipal, tanto de la Ciudad de Puebla, como de los municipios de Cuautlancingo, Coronango, San Andrés y San Pedro Cholula, los cuales son los más importantes del sur y occidente del área metropolitana, pertenecen a la corriente izquierdista, específicamente, al Movimiento de Regeneración Nacional (MORENA) como partido político.

Las Condiciones político/ legales, “están estrechamente ligadas a condiciones sociales. Las leyes suelen ser producto de presiones y problemas sociales, lo inquietante es que, una vez emitidas, tienden a permanecer incluso si su necesidad socialmente percibida ya ha desaparecido” (Koontz y Weihrich, 1998, p.58).

En 2019 y 2020, hubo cambios dentro de la legislación al implementar la NOM 035, la cual, obliga a los patrones a cuidar los niveles de estrés laboral, pues hay estudios que afirman que el 43% de los mexicanos padece estrés y el 35% es adicto al trabajo. Esta norma se efectuó para equilibrar la vida personal y laboral de cada integrante de la empresa (Secretaría del Trabajo, 2019).

De igual manera, se realizaron cambios en la Resolución Miscelánea Fiscal 2020, ajustando principalmente la fiscalización de las arrendadoras, plataformas digitales e incorporación del régimen del sector primario a la industrialización y comercialización (Gordillo, 2019).

Además, a partir del primero de enero de 2019, el salario mínimo aumentó un 20%, se fijó en 123.22 pesos diarios, con lo que se busca el beneficio de millones de trabajadores, para fortalecer el mercado interno (Secretaría del Trabajo, 2019).

Cabe mencionar que en México, las empresas del ramo de la industria alimentaria, deben seguir las Normas Oficiales Mexicanas que le competen, específicamente, la NOM- 251 –SSA I, que establece los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene, que deben observarse en elaboración de alimentos, bebidas, suplementos alimenticios y materias primas, con el fin de evitar su contaminación a lo largo del proceso. Y la NOM – 051 – SCFI/SSA I, que son especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas pre envasados información sanitaria, en la que se indica de qué manera y en qué parte del empaque, debe estar la información comercial, es decir, el nombre del producto, si es que es necesario, además del nombre del fabricante, el país de origen, el contenido neto en gramos, la masa drenada, la fecha de caducidad, y la información nutrimental, todo esto, en idioma español.

Por otra parte, el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control, maneja siete principios: realizar un análisis de peligros, determinar los puntos críticos de control (PCC), establecer un límite o límites críticos, establecer un sistema de vigilancia del control de los PCC, establecer las medidas correctivas, que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado; establecer procedimientos de comprobación, para confirmar que el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control, funcione eficazmente; y establecer un sistema de documentación, para todos los procedimientos y registros apropiados.

Las condiciones políticas/ legales, cambian constantemente con las modificaciones legislativas que hace el gobierno. Sin embargo, cuando una empresa está al día en estas cuestiones, tiene oportunidades de adaptarse a tales cambios y sabe cómo responder ante los imprevistos que esto pueda provocar. Las ventajas y beneficios, son precisamente, la adaptabilidad y el tiempo que consiguen ganar para resolver problemas.

2.2.2 Condiciones Económicas

“A veces se cree que las condiciones económicas solo interesan a aquellas empresas cuya misión socialmente aprobada es la de producción y distribución de bienes y servicios” (Koontz y Weihrich, 1998, p. 51). Pero la realidad, es que a todo tipo de organización importan, pues los recursos de los contribuyentes, son los que más fuerza tienen sobre los beneficios adquiridos por cualquier empresa. Cuando los factores económicos externos son malos, los clientes y contribuyentes, beneficiarios y demás, serán influenciados para que la decisión de compra, adquisición, donación etc., disminuya (Koontz y Weihrich, 1998).

Las condiciones económicas que impactan en el Estado de Puebla, son indicadores que muestran su comportamiento. Cabe señalar, que el estado es uno de los más pobres del país a pesar de que existe una fuerte actividad económica, principalmente en el sector automotriz y sus proveedores, además del turismo y el comercio alimenticio.

Las exportaciones del Estado de Puebla son de, \$12, 156, 048, 181 USD y en su mayoría provienen de la industria automotriz, el empleo formal, y estructura productiva, 409,125 en la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala (Castañeda, 2017).

En Puebla existen 304 160 empresas, de las cuales el 99.28% son microempresas y pequeñas empresas, entre 2010 y 2016 se incrementaron en un 84%, es decir, 23166 empresas nuevas cada año (Méndez, 2017).

Las empresas, en primer lugar se pueden ver beneficiadas o perjudicadas por la economía global, y en segundo lugar, por las condiciones que se presentan en el país. Por lo tanto, se debe revisar en todo momento, la situación de la empresa con respecto a la volatilidad de los mercados, y la situación económica de las personas, de acuerdo a la compra o venta de productos

y servicios. Estar alerta de todas estas condiciones, es fundamental para el beneficio de la empresa y la toma de decisiones.

2.2.3 Condiciones sociales

En el área metropolitana de Puebla, habitan aproximadamente 2, 728,790 millones de personas, la mayor concentración se encuentra entre las personas de 20 y 24 años de edad. Además, una parte de la población habla la lengua Náhuatl, Totonaca y Mixteca (García, 2006).

Estos datos son importantes para estudiar las condiciones sociales, mismas que se definen como “las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación. Creencias y costumbres de las personas que integran un grupo o sociedad dados” (Koontz y Weihrich, 1998, p. 56).

En Puebla, la tasa bruta de mortandad se ubica en 4.2 a 4.5, y es menor que la nacional, la migración, se encuentra en 0.6 de y 0.7 de emigración, es decir, son más las personas que salen, que las que ingresan, lo cual indica, que la población es propensa a buscar oportunidades fuera del estado tratando para encontrar mayor prosperidad (García, 2006).

Los indicadores de bienestar del Estado de Puebla son: acceso a los servicios de salud, 78.8% posición número 30; hogares con calidad en los servicios básicos 82.87% en el lugar 26; del ingreso disponible de los hogares per cápita .057% lugar 32; tasa de pobreza 64.5% en el lugar 29; y de pobreza extrema en el lugar 28 con 16.2%; 71.95% es la tasa de informalidad laboral situándose en el sitio 28. El porcentaje de analfabetas en Puebla es del 14.6%, de los cuales 37% son hombres y el restante, mujeres (García, 2006).

La esperanza de vida en Puebla es de 74.81 años de edad, ocupando el lugar 22, la satisfacción con la vida es del 7.6% estando en lugar 31, y el porcentaje de vivienda con techos resistentes es del 70.2 ubicado en el lugar 21 (Castañeda, 2017).

En la demanda potencial de trabajo, el 48.6% son hombres y el 51.4% mujeres, los adultos de entre 30 y 64 años de edad, son sólo el 35.8%, de los cuales, el 48.5% son hombres y el 54.2% son mujeres. Se espera que para el año 2030 el porcentaje de demanda de trabajo en las mujeres, siga creciendo (Salgado, 2016).

Las personas se rigen por emociones, sentimientos, percepciones y pensamientos, elementos que afectan el entorno laboral. Si la gente tiene una estabilidad en este sentido, la organización se verá beneficiada, pues se tiene noción, respecto a la manera de lidiar con los colaboradores y sus circunstancias. Además, la empresa tendrá muchas más herramientas para lograr que el desempeño individual y colectivo mejore.

2.2.4 Condiciones Tecnológicas

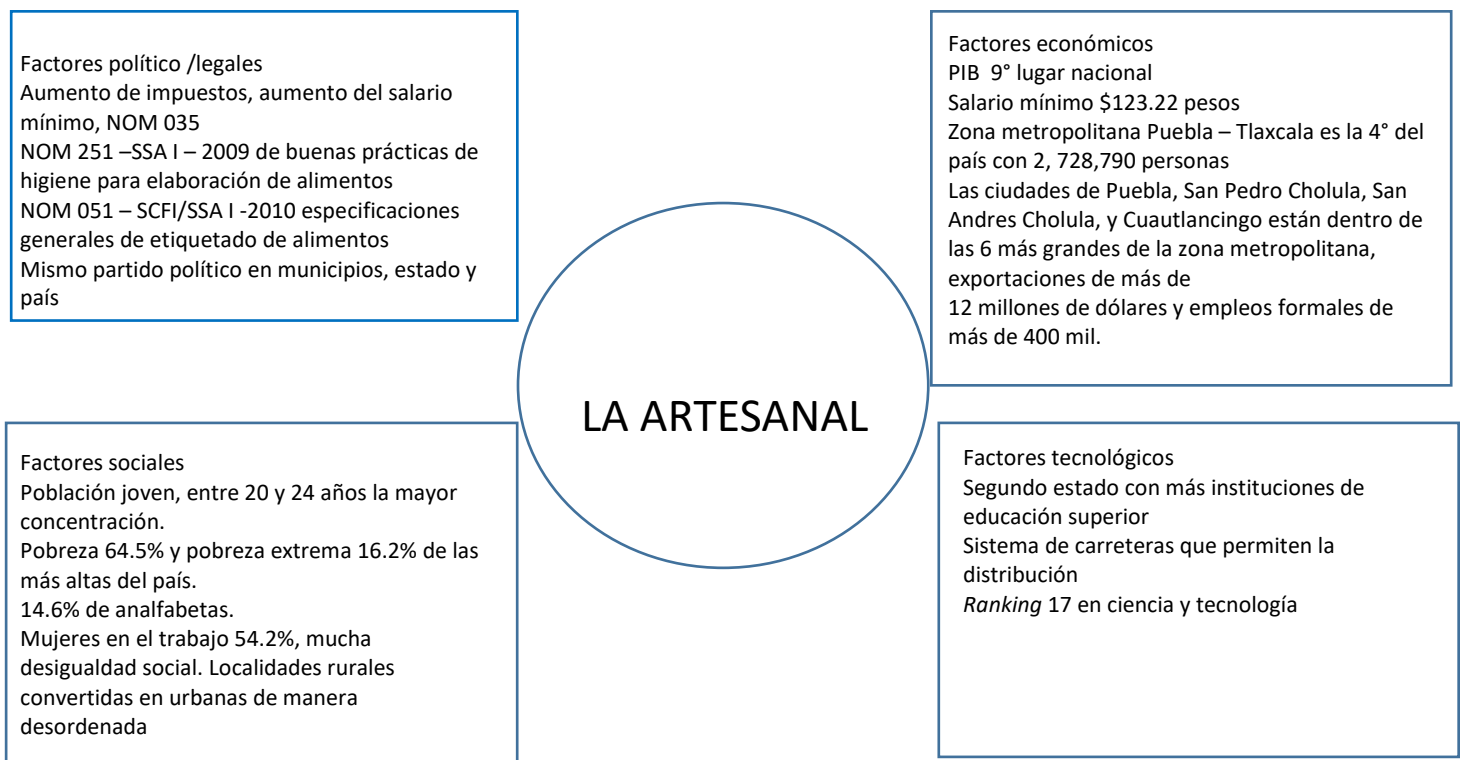
En un mundo cambiante, lleno de oportunidades por descubrir, es importante estar a la vanguardia en todos los aspectos, principalmente en lo que respecta a los avances tecnológicos. Se debe conocer lo que se tiene y lo que no, pues de ello depende el futuro de la empresa.

La ciencia produce conocimientos, mientras que la tecnología hace uso de ellos. El término tecnología se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer cosas. Incluye inventos, técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados sobre todo, desde la aerodinámica hasta la zoología. Sin embargo su mayor influencia se dirige al modo de hacer cosas, a la manera que diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos, bienes y servicios (Koontz y Weihrich, 1998, pp. 54 – 55).

El Estado de Puebla ocupa el lugar 17 en el *ranking* de ciencia y tecnología, el cual tiene un porcentaje del producto interno bruto (PIB) del 0.42%, con una de las industrias de transformación más importantes del país (Durini, 2019).

Puebla cuenta con vías de transporte que permiten llevar y traer productos desde diferentes municipios del interior del estado, además de comunicarse fácilmente con otros lugares de la República Mexicana, incluida la Ciudad de México. Tiene también, un sistema de navegación de voz gratuita, un aeropuerto internacional, sistema ferroviario de carga y tren ligero, que parte del municipio de Puebla y llega a la ciudad de Cholula (Véase figura 7).

Figura 7. Análisis del entorno



Elaboración propia basada en (Fahey y Kraranyanan, 986).

Es importante analizar el entorno, pues existen factores que no pueden ser controlados por la empresa y la afectan. Sin embargo, si se cuenta con planes de acción efectivos y se está

preparado ante cualquier inconveniente, toda situación se puede transformar en una oportunidad de crecimiento, y de esta manera, se evitan pérdidas significativas.

2.3. Análisis de los públicos estratégicos

Normalmente, los autores suelen hacer una clasificación de los públicos con los que se relaciona una organización, una especie de tipología de públicos, haciendo una diferenciación entre internos y externos. Pero existen otras clasificaciones.

La mayor parte de ellas, suelen proponer una estructura de públicos de la siguiente manera: a) públicos del entorno interno (empleados); b) públicos del entorno del trabajo (accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc.); y c) públicos del entorno general, es decir, fuerzas político – legales, tecnológicas, económicas, socioculturales (Capriotti, 2009).

La Artesanal tiene una estructura de públicos compuesta de la siguiente manera (Véase figura 8).

2.3.1 Entorno interno de *La Artesanal*

El entorno interno, es aquel del que depende la entrada y salida de un producto o servicio, desde y hacia la compañía, formando parte de ella de manera institucional. En el entorno interno de *La Artesanal*, se encuentran los empleados y accionistas, es decir, el director general, la administradora, el personal de producción, el de ventas y el personal encargado de la distribución.

2.3.2 Entorno de trabajo de *La Artesanal*

El entorno de trabajo, son todos aquellos públicos que tienen influencia en la organización, de manera general, depende de ellos la entrada y salida de productos y servicios, pero pueden

cambiar cada vez que se requiera. En el entorno de trabajo *La Artesanal*, además de los clientes y los competidores, se encuentran los proveedores, distribuidores, socios comerciales, comunidades y contratistas.

2.3.3 Entorno General de *La Artesanal*

Se refiere al público que afecta a la empresa de manera general. En *La Artesanal*, se encuentra el entorno social, los familiares, amigos y gobierno (Véase figura 8)

Figura 8. Análisis de Públicos Estratégicos



Elaboración propia basada en (Capriotti 2009).

Como ya se mencionó, en el entorno general de *La Artesanal*, se encuentra la sociedad, el gobierno, los familiares, los amigos y los competidores. A todos ellos, se les debe mantener

informados debido a que son parte del entorno de la organización, aunque no tengan interés ni poder, sobre las decisiones de la empresa. De igual manera, a los clientes, proveedores, distribuidores, contratistas, accionistas, comunidades y socios comerciales, pues son quienes participan activamente de los procesos de la empresa, pero no interfieren en las decisiones de esta; y por último, a los empleados, pues al ser parte del entorno interno, tienen un alto grado de interés y poder dentro de la misma.

Se presenta a continuación, el mapa de públicos estratégicos (Véase figura 9).

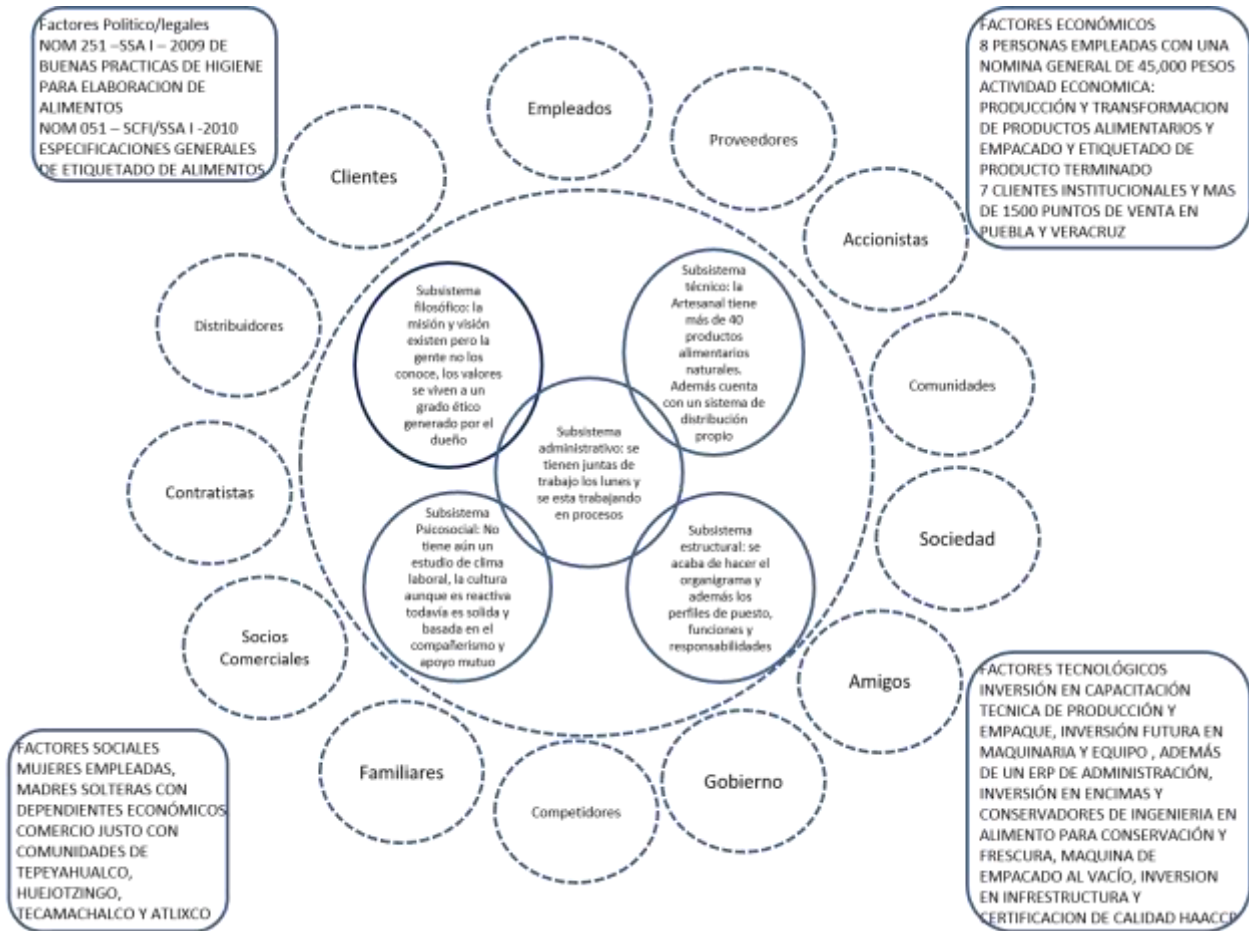
Figura 9. Mapa de públicos



Elaboración propia basada en (Capriotti 2009).

El modelo sistémico organizacional, incluye los tres aspectos que se deben analizar por parte de la empresa; el primero, es el análisis sub sistémico, el cual es interno; el segundo, es el análisis del entorno, que es externo; y el tercero el de los públicos estratégicos (Véase figura 10).

Figura 10. Modelo sistémico Organizacional



Elaboración Propia basada en modelo de análisis del entorno, análisis interno y públicos estratégicos.

Capítulo III: Marco Referencial

3.1 Conceptos de emprendimiento

Según Harnish (2002), el emprendedor debe presentar las capacidades necesarias basándose en algunos elementos clave, como la comunicación, y el sistema psicosocial, para así lograr la efectividad en las empresas.

Para ello, es necesario que el micro y pequeño empresario, mantenga ciertas características propias del espíritu emprendedor, pero sobre todo, debe ser capaz de generar competencias, es decir, conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que diferencian al emprendedor del empresario (Loidi, 2017).

3.1.1 El emprendedor

Los emprendedores son el primer escalón de la carrera empresarial del negocio propio, aunque en realidad, no todos los emprendedores llegan a ser empresarios, y no es necesario ser emprendedor, para ser empresario. Ser emprendedor, es llevar a cabo un proyecto personal sobre el desarrollo de una idea con fines de lucro, empezando de cero.

Si el emprendedor se forma por casualidad o por herencia, podría desistir y buscar otro camino, pero, si ha decidido tomar esta oportunidad, estaría convirtiéndose en emprendedor.

En la tabla 5, se describen las diferencias y similitudes, con las que diversos autores han definido el concepto de emprendedor. Aunque existen patrones similares, se pueden distinguir algunas palabras clave que complementan una definición general (Véase tabla 5).

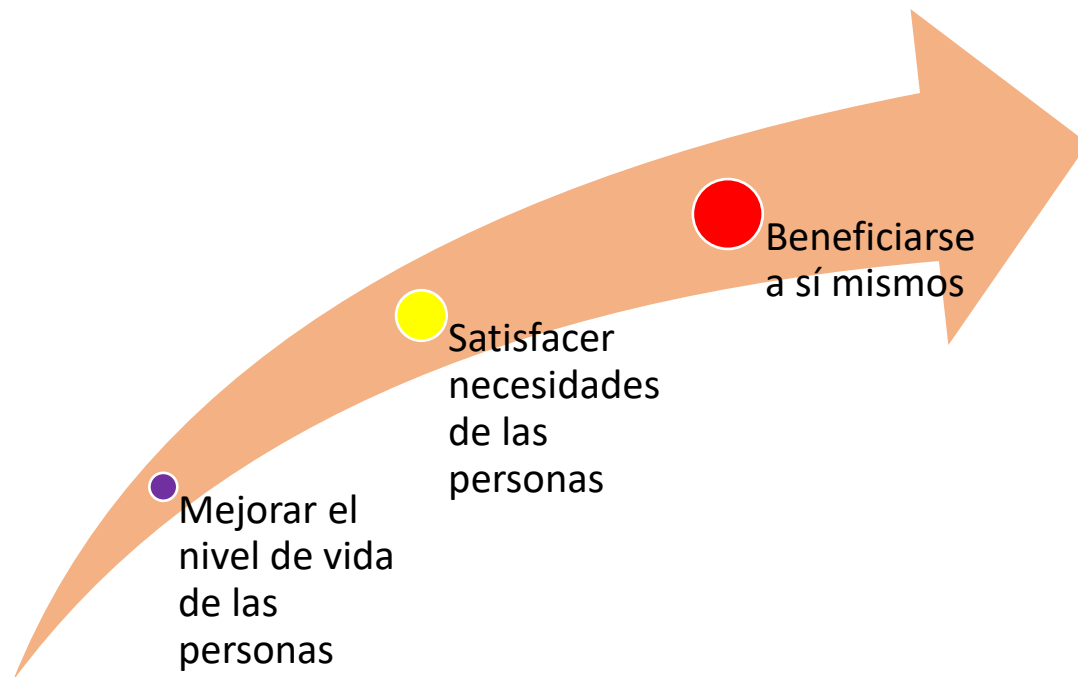
Tabla 5. Definiciones de emprendedor

Autor	Idea Central	Similitudes	Diferencias
Shumpeter 1934	Líder y colaborador del proceso de destrucción creativa	Innovación	Liderazgo
Leibenstein 1968	Poseedor de recursos para producir y comercializar lo que el mercado necesita	Recursos	Producción y Comercialización
Krizner 1985	Ve oportunidades y comienza acciones para satisfacer necesidades	Necesidades	Acciones
Gartner 1985	Creador de un negocio donde antes no lo había	Innovación	
Bull y Willard 1993	Responsable de los resultados económicos	Recursos	Resultados
Bruyat y Julien 2000	Le da valor al proceso creativo e innovación, es un gestor creativo	Innovación	Gestión
Forniani 2002	Individuo que emprende acciones basándose en su percepción de oportunidades	Necesidades	Percepción

Elaboración propia basada en (Vos, 2013, pág. 21).

Normalmente los seres humanos hacen las cosas por alguna razón, ya sea para beneficiarse a sí mismo o a los demás, es decir, para satisfacer sus necesidades, o ayudar a elevar el nivel de vida de las personas, y al hacerlo, se convierten en emprendedores (Véase figura 11).

Figura 11. Razones para emprender



Elaboración propia basada en (Saldaña, 2000).

Luego de analizar las definiciones del término “emprendedor”, se ha encontrado un concepto más completo: “personas que asumen riesgos y proveen el ímpetu para el cambio, la innovación y el progreso en la vida económica” (Longenecker, Moore, Petty y Palich, 2010, p. 6). Por lo tanto, emprendedor es una persona que busca elevar el nivel de vida propio y de los demás, a partir de su creatividad, recursos, acciones y capacidad de organización.

3.1.2 Las características del emprendedor

Una vez que se ha experimentado los beneficios de ser emprendedor, difícilmente se regresará a buscar la estabilidad de un empleo fijo. Algunas características de los emprendedores son:

Visión, es decir “ver más allá que los demás. Un emprendedor que no tiene claro hacia dónde debe ir, llevará al caos a su gente, a sus recursos y a las ideas que había gestado” (Saldaña, 2000, p.43). Cuando un emprendedor no tiene un propósito, debe definir cuál es el motivo por el cual tomó la decisión de emprender, y darle seguimiento a ese propósito, de lo contrario, lo más probable es que el proyecto fracase. Además, debe desarrollar de una serie de características y disciplinas, como el liderazgo, entre otras.

“Harry Truman, expresidente de los Estados Unidos, decía que el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y les guste” (Koontz y Weihrich, 1998, p. 532). Esta, es quizá la característica más importante que todo emprendedor debe tener.

“El emprendedor necesita esta capacidad especial, convencer a su gente a través de su ejemplo. La diferencia entre un líder y un jefe, radica en que el primero es un ganador, el segundo apenas es obedecido por miedo o conveniencia” (Saldaña, 2000, p.43).

“Los proyectos exitosos, tienen por lo general dentro de su fórmula, todas estas características y funciones abstractas del líder, pero las empresas que se consolidan, van más allá de este simple liderazgo, es decir, deben empezar a desarrollar su liderazgo hacia la calidad”. Esta es la mayor aportación del Dr. Deming como lo citó (Orozco y Jiménez) al concepto de liderazgo, contribución que se basó en el modelo del milagro japonés de la *post* guerra (p. 79).

El líder de calidad, es aquel que no sólo toma en cuenta los aspectos humanos del trabajador, sino que a través de la psicología lo analiza. Su liderazgo real, se dirige hacia otras dimensiones, es decir, trabaja sobre el sistema y lo mejora con la ayuda de la gente; tiene un compromiso profundo con la calidad, y entiende la misión de la empresa como un facilitador del desarrollo humano; es parte del equipo de trabajo, está dispuesto a ayudar a las personas a mejorar; y ayuda a que el medio ambiente de trabajo sea mejor para todos.

Cuando administra, lo hace para la calidad, trabaja inteligente y holísticamente, no ardua y analíticamente, conversa con un lenguaje de control total de la calidad, vive los valores de la compañía, es honesto en su vida y en sus limitaciones, es humilde y con deseos de aprender de su gente, en los problemas ve oportunidades de mejora constantes, es consistente en el propósito, además, busca la realidad de los procesos con evidencia estadística.

El líder de calidad, es consciente de que la capacitación y el adiestramiento, que surgen desde la destreza e inteligencia de las personas, son importantes para la operación, pues es lo que en realidad ayuda a que los objetivos de la empresa se cumplan, y por ende, al crecimiento de la misma para que sea sustentable. También, es consciente de que el 96% de los problemas de la operación, son responsabilidad de los procesos y sólo el 4%, es responsabilidad de las personas (Orozco y Jiménez, 1998). A continuación, se presenta un cuadro con las características más importantes del emprendedor (Véase figura 12).

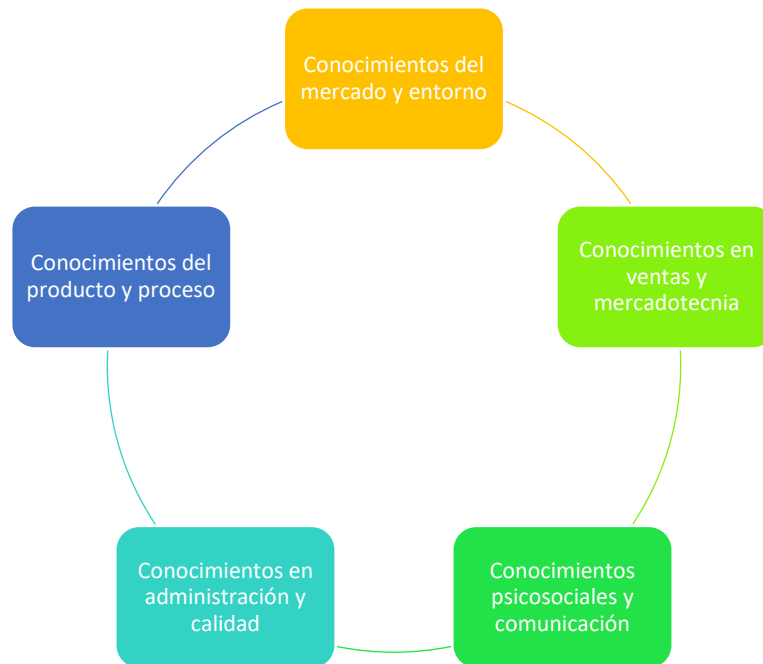
Figura 12. Características principales del emprendedor



Elaboración propia basada en (Saldaña, 2000), (Koontz y Wehrich, 1998), (Orozco y Jiménez, 1998).

Además de estas características, el emprendedor deberá tener de un perfil técnico, que le ayude a solucionar las dificultades que se le presentarán en el camino (Véase figura 13).

Figura 13. Perfil técnico del emprendedor



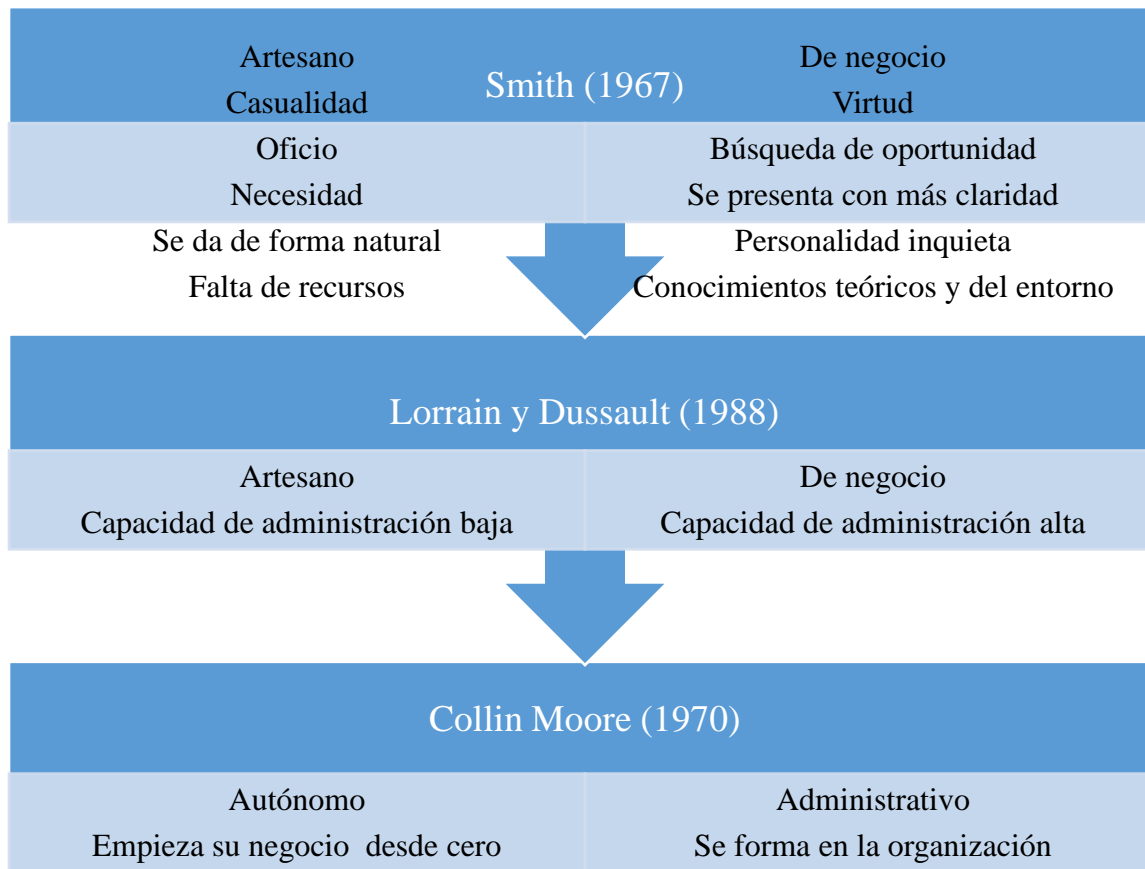
Elaboración propia basada en (Saldaña, 2000), (Orozco y Jiménez, 1998).

3.1.3 Tipos de emprendedor

Antes de entender al emprendedor como empresario, es necesario analizar, además de sus características, sus antecedentes, competencias, intereses y tipo de empresa que dirige, y así establecer un perfil integral del emprendedor.

Cada autor, describe el origen del emprendedor de diversas maneras, “existen muchas tipologías de emprendedores. Todas ellas gozan de un valor y una utilidad inigualables, ya que se elaboraron en función de objetivos, a partir de metodologías muy distintas” (Filion, 2011, p.56) (Véase tabla 6).

Tabla 6. Tipología del emprendedor



Elaboración propia basada en (Filion, 2011).

El tipo de emprendedor administrativo, se asemeja a la definición de Schumpeter citado por Filion (2011) y habla de la innovación, como su característica principal, es creativo y le brinda a su empresa frescura, e ideas nuevas. Actualmente se llama interno o corporativo.

Algunos emprendedores, buscan sobrevivir y establecer un negocio exitoso que les dé lo suficiente para cubrir sus principales necesidades. Otros más ambicioso, harán que dicho negocio, se desarrolle, crezca y se expanda, llegando a lugares donde aún no tienen presencia. Este aspecto, es fundamental para que los pequeños negocios o microempresas, se transformen

en franquicias, pequeñas, medianas, e incluso grandes corporaciones, como se ha dado en muchos casos (Filion, 2011). Esto por supuesto, tiene que ver con la naturaleza de la persona que emprende, sus alcances, límites y visión de la vida.

El emprendedor de negocios, tiene más posibilidades de convertirse en empresario, aunque existen muchos casos de emprendedores artesanos, que lo han logrado de manera exitosa. En este sentido, el rasgo que interviene con mayor fuerza, sin importar si se es emprendedor artesano o de negocios, administrativo o autónomo, es la personalidad, más allá de los recursos con los que se cuenta.

3.1.4 El emprendedor en México

Para que el emprendedor mexicano logre salir de las comunidades expandiéndose hacia otros horizontes, es necesario un nivel de preparación diferente, nutrirse con conocimientos y herramientas que les permitan desarrollarse de una manera más contundente. Mientras más empresas de comunidades y pueblos logren salir a explotar sus negocios, más oportunidades de competir como país se conseguirán (Véase figura 14).

Figura 14. El emprendedor en México



Elaboración propia basado en (Saldaña, 2000).

El emprendedor mexicano, se enfrenta a diferentes problemáticas del país y aunque hay oportunidades, un ambiente natural basto y otros recursos, México presenta un escenario económico difícil, debido a la inflación, el desempleo, la devaluación, ataques especulativos, etc. Por ello, debe contar con el conocimiento básico que le permita efectuar algunas acciones que fortalezcan su condición competitiva ante los mercados, la alta competencia y los pocos créditos para las micro y pequeñas empresas. Estas condiciones, además de la falta de mano de obra calificada y preparación de los trabajadores, complican las condiciones para que en el país se establezcan favorablemente el crecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

Por lo tanto, en un país como México, el progreso se deberá en gran medida a los emprendedores y lo que estos consigan hacer con sus empresas en el futuro. Entre más

emprendedores logren establecerse en los mercados y sean capaces de competir, habrá mejores condiciones para poder desarrollarse, y así, lograr el crecimiento de la economía y la generación de empleos.

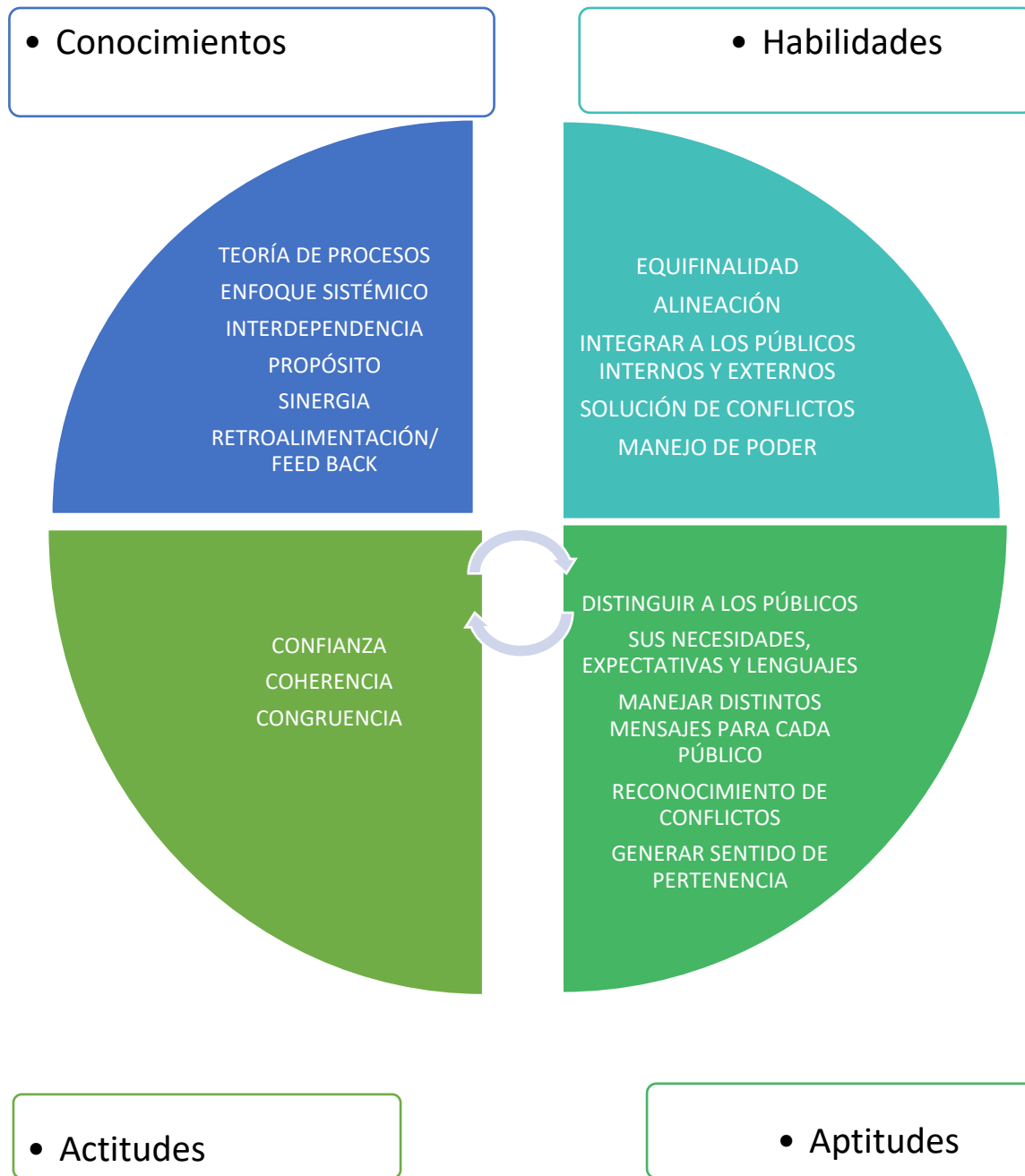
3.1.5 El emprendedor desde la comunicación estratégica

La perspectiva comunicacional que todo emprendedor que desea convertirse en empresario debe adoptar, es de un enfoque bidireccional, y debe trabajar en la gobernabilidad de la empresa mediante la intervención de la comunicación estratégica. Sin embargo, existe una ausencia de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los emprendedores, en cuanto a dicha comunicación, además de una falta de herramientas que ayuden a que la comunicación sea vital para contribuir a los fines estratégicos (Scheinson, 2009).

Es importante, que el emprendedor reúna, desarrolle, estructure y procese todos los elementos desde un enfoque sistémico, además de generar redes de comunicación para integrar a la empresa y lograr que esta funcione eficientemente.

A continuación, se exponen las principales características comunicacionales, que debe adquirir un emprendedor (Véase figura 15).

Figura 15. Competencias de la comunicación



Elaboración propia basada en (Scheinsohn, 2009).

3.2. Conceptos empresariales

Para realizar un análisis detallado de los elementos necesarios en un modelo de gestión, basado en la comunicación estratégica, es preciso estudiar a la empresa, su desarrollo, características, diferencias, divisiones y causas de surgimiento.

Cuando se implementa un modelo de gestión, se debe contar con los factores que requiere el método a establecer. Generalmente, un modelo de gestión tiene algunos apartados generales y otros particulares, pero, el problema se presenta cuando un modelo no tiene la cualidad de adaptarse a una empresa según su tamaño, función o localización. Para ello, es necesario vincular el modelo, con los aspectos señalados. En el caso de esta investigación, el modelo se establecerá, a partir de las micro y pequeña empresa mexicana.

Para integrar los elementos psicosociales y sobre todo, de comunicación estratégica, se deben tomar en cuenta los aspectos que forman la personalidad corporativa, el alcance y la cultura, y darles estructura, para que permeen dentro de la empresa y que esta, a su vez, sea capaz de comprenderlos.

3.2.1 La Empresa

Muchos estudiosos y administradores, se han percatado de que la organización de los conocimientos, facilita el análisis de la administración, y al estudiarla, es de gran utilidad dividirla en cinco funciones: planeación, organización, integración del personal, dirección y control, y en torno a ellas, clasificar los conocimientos hallados con base en estas funciones (Koontz y Wehrich, 1998).

Es de suma importancia, ver a la organización como un conjunto de sistemas holísticos, interdependientes entre sí, para tener perspectivas de gestión. No se puede ignorar ninguna función, pues se debe planear para las demás funciones, así como controlar y dirigir, para planear nuevamente. Estas funciones y sus características, se pueden traducir en esfuerzos organizacionales.

Por lo tanto, la empresa es la unidad de esfuerzos organizacionales, que generan valor para satisfacer las necesidades de otros, a cambio de una utilidad o renta, y existen diversas clasificaciones.

3.2.2 Clasificación de empresas

Las empresas se clasifican de acuerdo a su tamaño, función o localización.

Para poder determinar los hechos y las operaciones en materia de registro metódico, se necesitan clasificar dentro del grupo genérico, con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y sus diferencias. La clasificación de las empresas de acuerdo a su función es la siguiente: “De servicios, comerciales, Industriales” (Rodríguez, 2002, pp. 73 -74).

Otro elemento que ayuda a clasificar a las empresas es su tamaño, y se dividen en: micro, pequeña, mediana y grande. Es importante conocerlas para poder distinguir sus particularidades y formas de trabajo, pues no todo aquello que funciona en una empresa grande, logrará funcionar en una empresa pequeña o micro empresa.

Para este trabajo de investigación, los conceptos a estudiar se enfocan en las pequeñas y micro empresas.

3.2.3 Pequeñas y Medianas empresas

Por lo general en México, cuando se trata de diferenciar a las empresas por tamaño, es el número de empleados quien lo determina. Las pequeñas empresas, para (Longenecker et al. 2010) “en comparación con otras empresas más grandes de su industria, su negocio es pequeño y el número de empleados en la empresa suele ser menor a cien” (p. 7). Además, su distribución y red de proveedores es limitada, al igual que su capacidad de producción.

Aunque entre las empresas existan características similares, en cuanto al número de personas, generación de ventas o valor en el mercado, no todas son del mismo tamaño. Para determinarlo, también deben de ser ubicadas en la categoría correspondiente, como a continuación se presenta. (Véase figura 16, las categorías estudiadas en 1974, según la *Asociación de empresas pequeñas de los Estados Unidos*).

Figura 16. Categoría de pequeñas empresas



Elaboración propia basada en (Pickle y Abrahamson, 1986).

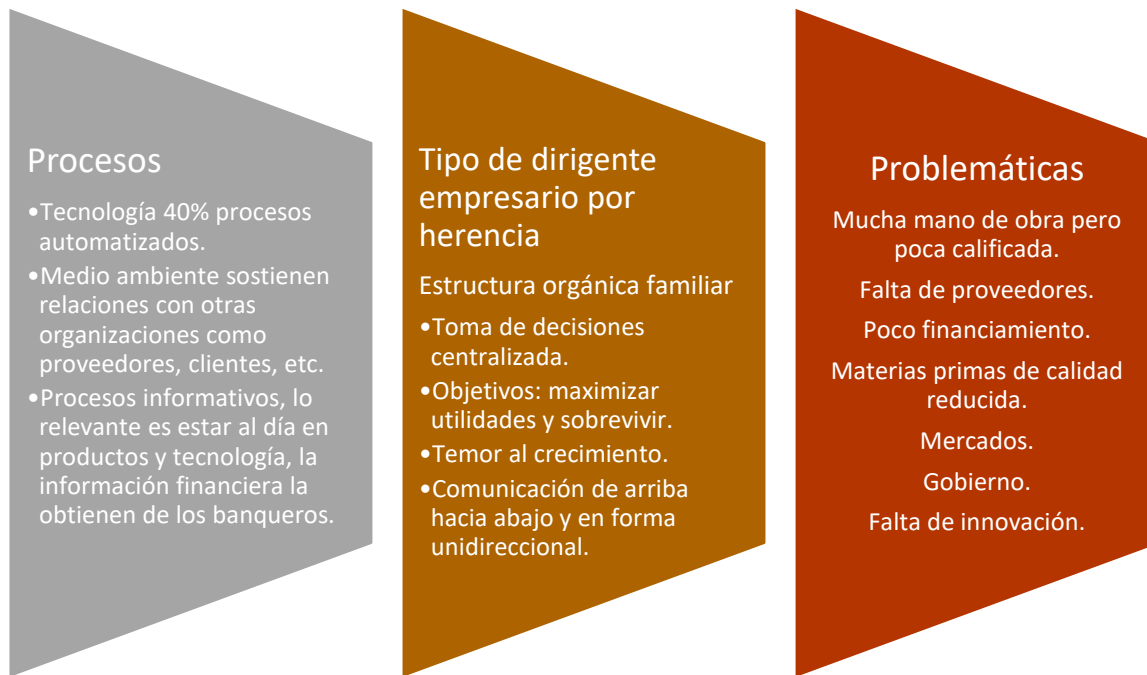
Otra clasificación de las empresas, se basa en su sistema de actividades administrativas. “A partir de las raíces sistemáticas diseñadas por los dirigentes, para establecer su sistema de actividades de administración, existen dos tipos de pequeñas y medianas empresas, la clásica y la cometa” (Filion, 2011, p. 58).

La empresa clásica, tiene un tipo de propietario dirigente y operador. Su objetivo es la perennidad, su filosofía es la constancia, sus actividades principales son administrativas, su disponibilidad de recursos es limitada, su tarea es estable, de estructura sencilla y con poca delegación, además, la comunicación fluye de arriba hacia abajo y la capacitación está vinculada a la tarea (Filion, 2011).

Por otro lado, la empresa cometa tiene un tipo de propietario dirigente y visionario. Su objetivo es el crecimiento, su filosofía es la innovación, sus actividades principales son la creación, el desarrollo, el *marketing*, las ventas, y las estrategias. Su disponibilidad de recursos es creciente, el tipo de tarea es evolutiva y con estructura orgánica, es decir, sujeta a cambios y ajustes continuos, además delega mucho más, la comunicación fluye en todas direcciones y de manera frecuente, y la capacitación está vinculada al conjunto de actividades actuales y futuras (Filion, 2011).

En México, el perfil de la micro y pequeña empresa, es muy similar al de la empresa clásica, pues cuenta con recursos limitados, además de poca capacidad de innovación y desarrollo. Su objetivo es sobrevivir, y la comunicación suele fluir de arriba abajo, en forma unidireccional (Saldaña, 2000) (Véase figura 17).

Figura 17. Perfil de la pequeña empresa en México



Elaboración propia basada en (Saldaña, 2000) y (Filion, 2011).

En conclusión, no existe un único criterio para determinar a las pequeñas empresas, ni siquiera dentro de la misma región, pues se componen de varios elementos ya citados, entre más tenga, más difícil será su clasificación. Sin embargo, a mayor información, será más fácil adaptar un modelo de gestión que sea efectivo y se ajuste a sus necesidades.

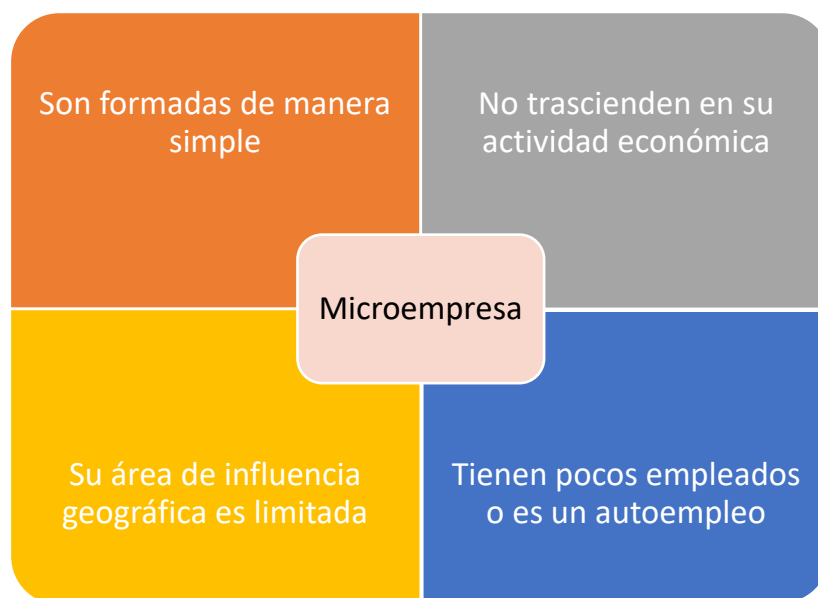
3.2.4 La Microempresa

Por sus características, ya sea, de recién fundación, poco capital o concentración de esfuerzos para sobrevivir, las microempresas suelen ser empresas poco productivas, y a esto, hay que

agregar los problemas ya mencionados, a los que se enfrentan los emprendedores y empresarios en México (Sanchez, 2018) (Véase figura 17).

Las microempresas, son pequeñas unidades de negocio, que vinculan esfuerzos para cubrir una necesidad propia y de su comunidad, buscando incrementar el nivel de vida.

Figura 18. Características de las microempresas



Elaboración propia basada en (Espinosa, 2009).

Además de las características propias de las pequeñas empresas, cuando las microempresas se forman en sociedades, tienden a ser organizaciones más cercanas como la familia, la comunidad local o vecinal.

En México, “se considera microempresas a aquellas que ocupen directamente hasta 15 personas, y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que

determine la Secretaria de Fomento Industrial y Comercial (SECOFI)” (Rodríguez, 2002, p. 48), las microempresas de transformación de productos, es decir las microindustrias, necesitan no exceder los 30 millones de pesos de facturación al año

En países desarrollados, se originaron desde hace veinte años, mediante un programa de fomento a las pequeñas empresas. Estos proyectos provocaron el surgimiento de nuevas microempresas, que hoy en día, son grandes emporios. Algunas de ellas, nacieron como empresas filiales a otras, a las que resolvieron problemas o prestaron un servicio, sorpresivamente en algunos casos, estas filiales se convirtieron en empresas mucho más grandes, que quienes las originaron.

Las microempresas, son auténticos eslabones de la producción, debido a que generan la mayor cantidad de empleos. En países en proceso de desarrollo como México, es la organización más popular y su surgimiento se debe a diversas causas que a continuación se describen (Véase figura19).

Figura 19. Causas del emprendimiento en México



Elaboración propia basada en (Rodríguez, 2002).

Por lo tanto, es fundamental que el microempresario, conozca las características de estas organizaciones para pueda crear propuestas sólidas, con visión empresarial y comunicacional, que le permita crecer a la empresa. Y conociendo su operación, sus limitantes, relaciones, restricciones y fortalezas, genere el flujo suficiente para poder cumplir con sus compromisos y con las amortizaciones de los préstamos, cuando estas situaciones se presenten.

3.2.5 La comunicación estratégica en las pequeñas y microempresas

La comunicación estratégica, debe ser lo suficientemente versátil para adaptarse a las condiciones que tiene la empresa, con un enfoque contingente pues las características son *sui generis*.

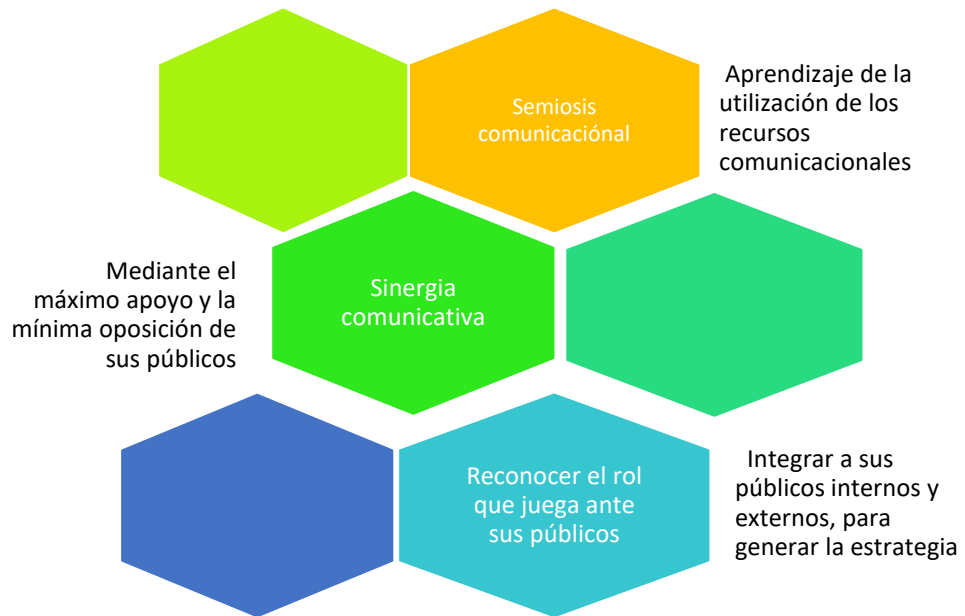
Las principales funciones del equipo directivo o gerencial de una pequeña y microempresa, son lograr que esta sea auto-gobernable, para lo cual, se requiere que utilice la comunicación estratégica.

La organización debe aprender sobre comunicación y la integración de los elementos, para estudiarlos mediante la semiosis corporativa, es decir, investigando la significación de los símbolos y definiendo los medios, a través de los cuáles, se buscará que la conducta de los involucrados se vea afectada (Scheinsohn, 2009).

También, debe saber manejar sus recursos en los diferentes niveles, comenzando con el nivel técnico, en el que tendrá que definir cuáles recursos usar; en el nivel táctico, cuáles va a emplear e implementar; en el nivel logístico, fijará hacia qué fines estratégicos los va a orientar; y por último, en el nivel estratégico, decidirá cómo los va a explotar: dónde está la empresa y hacia dónde va (Scheinsohn, 2009).

La empresa, debe ver a la comunicación estratégica como una herramienta para la implementación de un programa o conjunto de campañas coordinadas, que ayude a contribuir a un fin estratégico. A este concepto, se le conoce como “sinergia comunicativa” y su función es el alcance de sus propósitos con el apoyo máximo y oposición mínima de sus públicos, mediante la claridad, la precisión y la coherencia de lo que se comunica. La siguiente figura, muestra los roles que tiene la empresa ante sus públicos (Véase figura 20).

Figura 20. Competencias de la comunicación en las empresas



Elaboración propia basada en (Scheinsohn, 2009).

3.2.6 El empresario

El emprendedor desea “Ser independiente, ser su propio jefe, buscar la libertad, autoempleo, prosperar económicamente” (Gisbert, 2002, p. 48), es decir, ser un exitoso empresario. Sin embargo, para conseguir estas condiciones, necesita adquirir una serie de cualidades y desprenderse de algunas características, que le impiden sostener y hacer crecer una empresa.

En primer lugar, el factor más importante se encuentra ligado a las relaciones personales. En segundo lugar se encuentra la capacidad financiera. En tercer lugar, el conocimiento previo de la actividad sobre la que se va a basar la empresa. En cuarto lugar, los conocimientos y experiencia adquiridos en cuartos de enseñanza (Gisbert, 2002, pp. 49-50).

Un empresario debe reconocer cuáles son sus conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades, para aprovechar las cuatro condiciones ya mencionadas, es en ese momento, cuando logra estabilizar su modelo emprendedor y abre el paso a la creación de una empresa.

Por lo tanto, un empresario es la persona o personas que toma todas las decisiones concernientes a la iniciación y conducción de la firma y soporta el riesgo del negocio. Ese riesgo incluye toda la incertidumbre relacionada con la puesta en marcha de un nuevo negocio (Gisbert, 2002, p.45).

3.2.7 Funciones del empresario

El emprendedor que consigue convertirse en empresario, ha sido capaz de desarrollar ciertas características (Véase tabla 7). De no hacerlo, será muy difícil emprender de una forma organizada y prometedora.

Tabla 7. Características naturales del empresario

Pragmática	Alcance	Psicosocial
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Integración • Disciplina • Enfoque sistémico 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasión/Propósito • Gestión con Valores • Constancia • Convencimiento • Congruencia • Disciplina • Confianza • Tolerancia

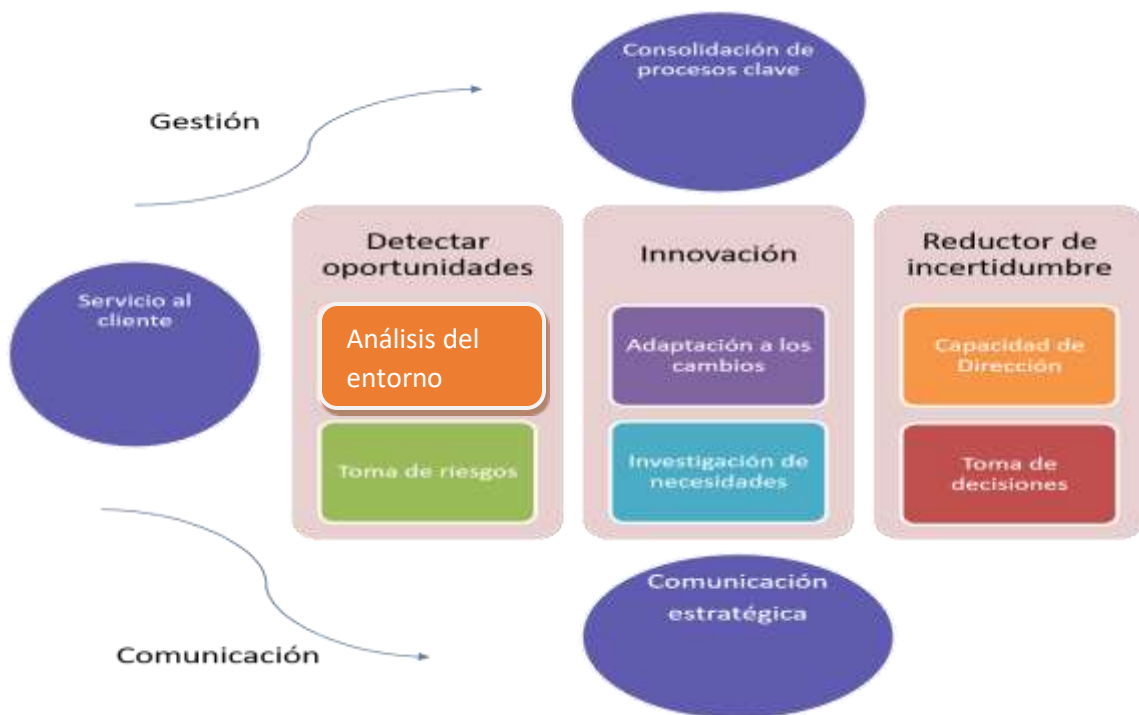
Elaboración propia basada en (Gisbert, 2002).

Es importante que el empresario conserve las características que le llevaron a emprender, y para que su éxito se consolide, debe desarrollar competencias que le ayuden a estabilizar el

negocio, le orienten al crecimiento y le otorguen la ventaja competitiva que marcará la diferencia hacia los demás.

A continuación se presentan las herramientas y conocimientos en gestión estratégica y comunicación, que le ayudarán al empresario a implementar una mejora continua, para lograr que sus colaboradores sean las principales piezas en el engrane de funcionalidad, además de las competencias que le darán la posibilidad de permanecer bastante tiempo en el mercado (Véase figura 21).

Figura 21. Competencias de gestión del empresario



Elaboración propia basada en (Gisbert, 2002) (Orozco y Jiménez, 1998).

Una vez que el emprendedor, ha desarrollado una serie de competencias que lo impulsen a ser el empresario que su organización requiere, tendrá que adquirir otras, pero esta vez de

orden comunicacional y deberá convertirlas en estratégicas. Uno de los pasos para lograrlo, es gestionar la comunicación basada en los objetivos de la organización. Después, necesita desarrollar las competencias propias de la comunicación estratégica, pues estas permitirán que su empresa establezca la semiosis comunicacional, mediante la sinergia comunicativa, para reconocer el rol que debe jugar antes sus públicos, y así, la gestión estratégica logre los fines que la organización pretende (Scheinsohn, 2009) (Véase figura 22).

Figura 22. Competencias de la comunicación estratégica del empresario

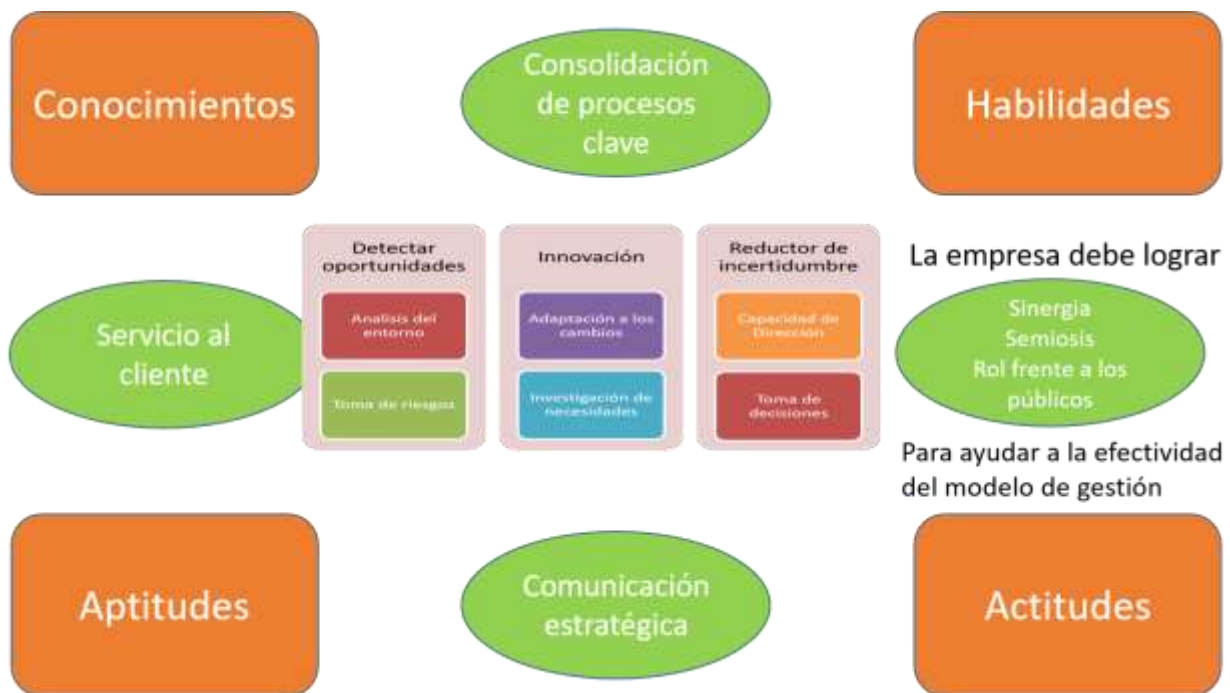


Elaboración propia basada en (Scheinsohn, 2009).

Además, el empresario debe ser capaz de fortalecer las funciones de comunicación estratégica de su empresa, para que esta pueda mantenerse por sí sola, cuando haya adquirido los hábitos que le permitan autogobernarse.

La comunicación estratégica es la herramienta que le permitirá al empresario consolidar su modelo de gestión, hacerlo exitoso y sostenible (Scheinsohn, 2009). A continuación, se exponen las competencias de gestión y comunicación que deberá tener un empresario que busca la efectividad de su compañía (Véase figura 23).

Figura 23. Modelo de competencias del empresario



Elaboración propia basada en (Orozco y Jiménez, 1998), (Scheinsohn, 2009) (Gisbert, 2002).

El empresario que desarrolle estas actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos, será mucho más eficiente en la elaboración de sus funciones y actividades, enriquecerá y dará valor a la empresa. Tales características, serán cruciales para implementar de manera adecuada los procesos y procedimientos que requiere un modelo de gestión.

Capítulo IV: Marco Teórico

4.1 Modelos de Gestión Estratégica

Los modelos de gestión estratégica, son herramientas que permiten establecer con claridad las prioridades que tiene una organización, a través de metas, objetivos e iniciativas, es decir, todas aquellas actividades que permitan obtener los resultados que se esperan.

La gestión implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y se requiere de la toma de decisiones a partir de diversas alternativas. Hay diferentes modelos de gestión, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta los procedimientos más detallados para emprender, pero, ninguno de ellos puede existir, sino se toma una decisión y se lleva a cabo (Koontz y Wehrich, 1998).

Antes de tomar una decisión sobre el modelo de gestión a seguir, se debe comenzar con la planeación de la estrategia mediante un estudio, análisis o propuesta, y una vez ejecutada la gestión, se tiene entonces, una visión estratégica del negocio.

Todas las acciones deben estar alineadas, en primer lugar con los objetivos fundamentales de la organización, los valores, el propósito, las acciones e iniciativas de la gente. Hablar de estrategia, no sólo se refiere a trazar un plan y seguirlo, sino que este sea adecuado a los principios en los que está cimentada la empresa en todos sus niveles, desde la dirección general, hasta el más modesto de los colaboradores, y sobre todo, con el mismo enfoque, el cual debe ser sistémico (Covey, McChesney, Hurling, Miralles, 2013).

La finalidad de esta investigación, es ayudar a las empresas a elegir las más adecuadas para que los colaboradores obtengan conocimiento estratégico y una metodología que les permita alcanzar sus objetivos. Esto se logrará mediante una serie de preguntas que le ayudan a la dirección a puntualizar donde están los focos de atención con respecto a sus empleados, y el

entendimiento que tienen de los objetivos, y procesos de la empresa. La utilización constante de dichas herramientas, contribuirá a que los colaboradores, comprendan la estrategia de forma más clara mientras la ejecutan.

El verdadero reto, consiste en lograr que todas las iniciativas que el líder conduzca generen un cambio de conducta en su equipo u organización. Sin embargo, no se puede simplemente ordenar que esas acciones se lleven a cabo, pues esto conlleva a que las personas modifiquen sus hábitos para hacer algo de una manera distinta, lo cual puede resultar complicado, pues si el hecho de cambiar los hábitos propios suele ser difícil, querer que los demás lo hagan, es aún más complicado

Las estrategias requieren al cambio como factor en las personas para adaptarse a hacer algo nuevo o diferente, y para ello, necesitan herramientas que les ayuden a facilitar este proceso (Covey et al. 2013).

La parte inicial de la implementación del pensamiento estratégico, implica que la organización se concentre en lo crucialmente importante, esto requiere un cambio de mentalidad en dos sentidos. Generalmente los directivos, están más encauzados en las metas de la empresa, pero no en cómo lograrlas, mientras que los colaboradores, que no están en la primera línea normalmente carecen de este pensamiento estratégico.

La parte importante del seguimiento, consiste en perfeccionar los resultados de esas actividades, lo cual generará compromiso, pues si los colaboradores están conscientes de que sus funciones mejoran con su esfuerzo, la motivación será mayor y sentirán que su trabajo tiene valor en la empresa.

Por último, hay que habituarse a la rendición de cuentas con el equipo, para que conozcan que el impacto de sus actividades genera el bienestar propio y del equipo, propiciando colaboración y buen ánimo que contagie a todos (Covey et al. 2013).

Los conceptos de gestión estratégica que más impactan a la empresa, deben permear en todos sus niveles para crear una estrategia efectiva. Principalmente, hay que focalizar a la organización a tener un impacto determinante con los públicos que la integran, de esta manera la unidad de las fuerzas se concentrarán y los resultados se generarán más fácilmente, a este concepto se le llama Sinergia Comunicativa (Scheinsohn, 2009).

4.1.2 Conceptos de Gestión Estratégica

La correlación que existe entre la comunicación y la estrategia, es la que genera una organización exitosa. Sin la primera, la segunda no pasará de ser un plan. Como menciona Montgomery (2012) “una estrategia claramente definida dirige a la empresa dando una idea exacta del rumbo a seguir, también te convierte en un mejor comunicador, pues te da las palabras que representan lo que estás haciendo y porqué” (p.116).

Para entender la buena o mala comunicación, es importante conocer una serie de conceptos, que permitan discernir si el método que se está utilizando desde el inicio es el adecuado o no.

Cada empresa es diferente y tiene su propio ADN, es decir, los rasgos que las distinguen de las demás, Montgomery (2012) lo define como “propósito”, concepto que debe tomarse en cuenta para una buena estrategia. A continuación se define.

4.1.2.1 Propósito

Las características que definen a los estrategas son diversas. Un estratega, debe aprender a tomar buenas decisiones cuando el emprendedor se encuentra ante situaciones apremiantes, por ejemplo; cuáles van a ser los muebles que necesita su local; si contratará a la persona que está entrevistando; o si pintará las paredes de azul o verde, son algunas de las pequeñas decisiones que hacen que el emprendedor, comience a tomar acciones por él mismo. Sin este atributo, en el futuro no podrá decidir en qué momento necesita salir del mercado, si debe discontinuar una línea de productos que no son rentables, cambiar la dirección financiera de su negocio, o dar un paso al costado para dejar que su negocio crezca.

Las decisiones más importantes son a las que enfrenta al momento de emprender, una de ellas, es precisamente, considerar como fundamento, el por qué y para qué lo está haciendo. De igual manera, es probable que el propósito sea otra decisión que se considere relevante, no solo del emprendedor que es hoy sino del empresario en que se convertirá mañana (Montgomery, 2012).

El propósito, es la esencia de la organización, lo que la hace diferente de las demás. Sin esto no hay rumbo, es lo que señala la dirección que se seguirá siempre. “Es su razón de existir y las necesidades que intenta satisfacer, y es la primera y más importante pregunta que un estratega debe responder” (Montgomery, 2012, p.73).

Un propósito debe tener varias características, una de ellas es conocer si lo que el emprendedor está haciendo, verdaderamente le apasiona, le agrada, es decir, que tenga un motivo para trabajar en sus sueños. Los emprendedores son dinámicos y esa característica es peligrosa, pues cabe la posibilidad, de que en algún momento, el emprendedor decline o se interese en comenzar algo diferente a lo que estaba haciendo (Loidi, 2017).

Otro aspecto importante que debe tomarse en cuenta, es el cliente o prospecto de cliente, de quienes depende en cierta manera, el éxito de una empresa. Para ello, en primer lugar se tiene que definir, quién es el cliente, qué características debe tener, qué tipo de mercado se va a atacar y sobre todo, qué es lo que le ofrezco, que nadie más le puede ofrecer.

El Dr. Edward W. Deming (como se citó en Orozco y Jiménez 1998) le llama a este proceso “deleitar al cliente”. Es una acción que ocasione que el cliente desee quedarse siempre, aunque la competencia baje sus precios. Únicamente investigando permanentemente las necesidades del cliente, se puede lograr “vivir para deleitarlo” y de esta manera, alinearlos con lo que el emprendedor disfruta hacer, concentrando las energías de su compañía en ello.

Hacer las cosas enfocadas en el propósito, y que todos en la compañía lo entiendan y lo lleven a cabo, se conoce como constancia de propósito, y es el primero de los catorce puntos de calidad.

“Un buen propósito ennoblece. Hace que las actividades de una empresa sean nobles y más dignas. Puede satisfacer esta necesidad. Es inspirador para los empleados, los clientes y otros en la cadena productiva” (Montgomery, 2012, p.74).

Ahora bien, el emprendedor debe saber cómo comunicar ese propósito. Uno de los problemas a los que se enfrentan la mayoría de las organizaciones, es precisamente, que los colaboradores no logran comprender el propósito o no se sienten identificados con él. Menos de la mitad de los trabajadores de cualquier industria, se sienten fuertemente conectados con el propósito de su empresa. Por ello, se deben generar acciones adecuadas, para que los símbolos de los colaboradores sean similares a los de la compañía, lo que se conoce como nivel semántico de la semiosis corporativa (Scheinsohn, 2009).

Es importante establecer una escala de valores fundamentales, es decir, que es lo que la empresa espera de sí misma, pero también de todos los que integran la cadena de valor. Dichos símbolos, ayudarán a que haya congruencia entre lo que se le ofrece al cliente y lo que realmente se hace por él. Este es el nivel pragmático de la semiosis corporativa.

Por el contrario, tener un propósito distinto al de los colaboradores, con valores o principios diferentes, está alejado de las satisfacciones personales del emprendedor; por ejemplo, no mantener como prioridad la investigación permanente al cliente, para su deleite; comunicar de una forma inadecuada el propósito; concentrarse en aspectos irrelevantes, o incluso, no tomar decisiones que representen sacrificios, “es arriesgarse a terminar en tierra de nadie, sin destacar en campo alguno. Si el propósito no incluye desarrollar ciertas clases de trabajo, entonces no es un buen propósito” (Montgomery, 2012, p.75).

Los colaboradores, proveedores, accionistas, etc., en otras palabras, quienes hacen que la empresa sea diferente a las demás, entenderán con mayor facilidad el propósito, siempre y cuando se cumplan dichas premisas. De esta manera, la comunicación fluirá de forma bidireccional haciéndola más eficiente. A esto, se le conoce como modelo de la pirámide invertida, es decir, que en lugar de tener objetos (mano de obra) haciendo cosas para generar dinero al empresario, tendrás personas (colaboradores) generando valor para personas (clientes) (Orozco y Jiménez, 1998).

Esta filosofía humaniza a las empresas y ayuda a que la gente, trabaje en una compañía por los aspectos que tiene en común con ella. El resto de la estrategia de comunicación de la organización, es mucho más sencilla y se le llama “alineación de elementos”.

4.1.2.2 Alineación

La alineación en una empresa “Se trata de la manera en que un estratega pone en marcha las cosas” (Montgomery, 2012, p.85) y debe hacerse desde la cadena de valor, pues a partir de ella, la empresa alcanzará su propósito.

Cuando se alinean todos los esfuerzos de los vectores hacia el mismo lugar, la fuerza resultante será mayor a la suma de todas las fuerzas por separado. En algunas ocasiones, suelen ser contrarias, lo cual ejerce fricción sobre la fuerza mayor. A la fuerza resultante, se le llama colaboración, y se refiere a la gente que participa en todos los procesos, dentro y fuera de la organización, quienes deberán de ser los más firmes e importantes aliados con los que la compañía cuenta para cumplir su propósito (Orozco y Jiménez, 1998).

Las acciones que ejecuta una empresa se conocen como la rueda de la estrategia, la cual, “deberá visualizar, cómo un sistema de valor apoya el propósito que una firma usó, un recurso que ha resistido el paso del tiempo” (Montgomery, 2012, p.127). Por otro lado, al conjunto de actividades que cada departamento, área o colaborador realiza para desarrollar ese propósito, se les denomina “medidas de predicción” y son las palancas que mueven a la organización (Covey et al. 2013).

Las medidas de predicción, generarán la rueda de la estrategia. En la parte central está el propósito, que define el para qué existes, lo que haces diferente o mejor que los otros. Alrededor se encuentra la configuración única de recursos y actividades, la cual indica qué será lo que permitirá cumplir con la promesa (Montgomery, 2012, p.127).

Los recursos y actividades, son los rayos de la rueda que generalmente, componen todos los departamentos y áreas principales de la compañía. Como la configuración es única, cada

rueda de la estrategia es diferente, porque cada organización es distinta y sus actividades no son iguales.

El compromiso que cada empresa debe cumplir, es diseñar su propia rueda de la estrategia, es decir, descubrir su propósito. Después, tendrá que seleccionar la cantidad de rayos de rueda que realmente le generen un valor agregado a ese propósito. Por ejemplo, si dentro de la organización no existe un departamento de logística porque no se requiere, entonces no debe ser parte de esta. Posteriormente, debe diseñar un grupo de actividades y prioridades para cada uno de los rayos, que generen valor a la compañía, sólo así, tendrá una alineación absoluta al propósito.

Existen diversas maneras de lograr dicha alineación, cada modelo de gestión estratégica tiene su dinámica, pero el principio es el mismo. Sin embargo, se debe elegir la metodología a usar y disciplinarse en ello. Por supuesto que, como ya se mencionó, los miembros de cada rayo de la rueda, deberán también estar alineados con el propósito a través de los valores o principios fundamentales, puesto que es uno de los recursos más significativos que tiene la organización para cumplir con su promesa al cliente (Orozco y Jiménez, 1998).

Por todo ello, es muy importante que una de las primeras decisiones que tome el emprendedor, sea alinear los principios de las personas que elija para colaborar con su empresa, en el momento de seleccionarlos, es por eso que debe aprender a hacerlo bien, pues de haber problemas en el camino, se pueden corregir y enderezar el rumbo.

4.1.2.3 Ejecución

Cuando se tiene un sistema de medición eficiente se puede predecir el futuro, es más, se toma en cuenta a la medición por si sola como uno de los seis insumos del proceso, separándola del

método por su importancia. Un proceso puede mejorar sin implementar ninguna acción sobre los insumos, simplemente con medir. También es importante mencionar, que lo que no se mide, no se mejora, porque no se conoce.

Cuando se conoce a la organización que se dirige o en la que se trabaja, es mucho más sencillo saber cuáles son las actividades que impulsarán el desarrollo de las prioridades que le dan sentido a los objetivos de la organización. Estas prioridades principales, actuarán como palancas que ayudarán no sólo a impulsar las metas, sino que, contribuirá a que las medidas históricas tengan sentido, pues estas, son la meta, el resultado.

Por otra parte, las medidas de predicción, son el viaje, no el fin. La organización que aprenda a disfrutarlo, estará más cercana de sus metas. Por lo tanto, es necesario que el foco permanezca en generar acciones todo el tiempo, para llegar al final del camino.

Lo importante no es la meta, sino cómo llegar a ella. Las medidas de predicción, son precisamente, el cómo, desde las actividades que se están haciendo hoy, se podrá predecir el futuro, y estas, son las medidas históricas que hay que mejorar, a través del trabajo diario (Covey et al 2013).

Las medidas de predicción, no son responsabilidad de la cabeza, sino una serie de actividades en cascada, que deberá realizar cada miembro de la compañía para alcanzar el propósito, pues como ya se mencionó, al estar alineado con los valores fundamentales, tanto del colaborador como de la compañía, será más fácil de comunicar y entender.

El reto, es que la comunicación sea el instrumento idóneo para que las medidas de predicción que cada quién elija dentro de sus departamentos, sean las adecuadas, y todos logren entenderlas. Además, es importante, que el colaborador y la compañía, no caigan en lo que se conoce como “torbellino de lo cotidiano” o “tiranía de lo cotidiano” (Covey et al. 2013), es decir,

el conjunto de actividades diarias, tanto importantes, como urgentes, que la compañía realiza para mantener su operación, además se debe cumplir a tiempo con las responsabilidades que ha adquirido. Aunque la tiranía de lo cotidiano es necesaria en toda organización, se tiene cuidado con ella, pues puede alejar a la empresa de su propósito.

¿Pero cómo distinguir qué es lo importante y qué es lo urgente?, normalmente en las organizaciones se suele decir, que lo importante es más importante que lo urgente, pero lo urgente, es más urgente que lo importante, y por más irónico que se escuche, es una realidad a la que se enfrentan muchas empresas.

Cuando una compañía logra entender este conflicto y hace las actividades urgentes, se convierte en una empresa estratégica, pues dichas actividades, son el motor que mantiene encendida a la organización, aunque el foco debe estar centrado en lo importante, es decir, en las medidas de predicción, pues son las que permitirán que los procesos se consoliden, que permanentemente se cumplan las promesas hechas al cliente, y que se mantenga el propósito de la organización, además de inspirar a los colaboradores que viven el propósito de la empresa, lo que mantiene viva la llama de la compañía.

Durante la tiranía de lo cotidiano, salen a la luz los colaboradores que no han entendido el propósito de la empresa o perdieron el rumbo. Para ello, es fundamental establecer una estrategia de comunicación que ayude a esas personas a comprometerse con la organización, o definitivamente salir de ella.

4.1.2.4 Mecanismos de seguimiento

Aunque el impulso de un negocio, son las palancas o medidas de predicción. No hay que perder de vista a las medidas históricas, pues son los datos que se necesitan para mantener vivo cualquier negocio, es un mecanismo de seguimiento.

Las acciones por sí mismas, generan datos que son los resultados de lo que se está poniendo en práctica, lo que no se mide no se mejora, porque no se conoce. Siempre hay que tener esa medición como parámetro de los objetivos para los que se está trabajando (Orozco y Jiménez, 1998).

Los datos, son la señal para saber si el rumbo que tomamos es el adecuado o no. El valor central es la acción, sobre ella se mueven todas las cuerdas de la organización, es decir, el propósito puesto en marcha, pero es la medición de los datos, lo que permite saber si estamos acercándonos a la meta.

Como ya se mencionó, la meta no es lo más importante, sino el cómo se llega a ella, y una herramienta muy valiosa que permite lograrlo adecuadamente, es el “tablero de resultados”, el cual, debe ser elaborado y diseñado, por la persona responsable de haber dictado las medidas de predicción, pues es quien colocará las metas y objetivos, que apoyarán la estrategia propia en orden con la de la compañía. Por lo tanto, así como las actividades e iniciativas son responsabilidad de quién las propone, el mecanismo de seguimiento, lo es de quien diseñó dichas esas acciones. Esto, debe ser de manera individual, de equipo, de área y corporativo, los tableros tendrán que estar alineados con las acciones que cada uno ha definido pero también, con el propósito de la compañía (Covey et al. 2013) (Véase tabla 8).

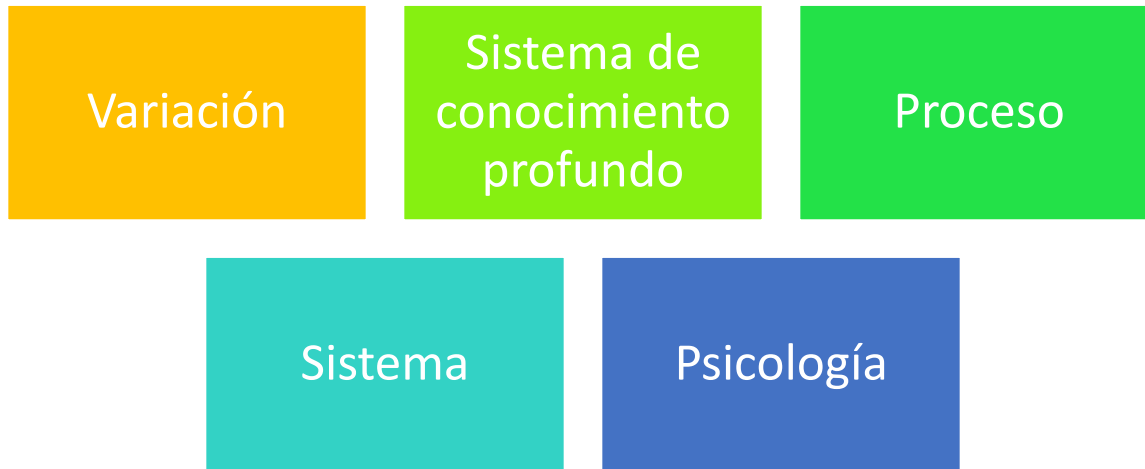
Tabla 8. Características del tablero de resultados.

Características del tablero		
Debe comunicar: datos alcances estilos formas experiencias entusiasmos motivación	Debe generar: compromiso responsabilidad participación interacción involucramiento convencimiento	Debe ser: grande visible simple actualizado sistemático gráfico congruente con las medidas históricas

Elaboración propia basado en Covey et al. 2013.

El modelo japonés menciona al sistema de conocimiento profundo, en donde se señala, que no es lo mismo información que conocimiento, pues la información, es sólo un montón de palabras que adquieren sentido, únicamente cuando el conocimiento participa (Véase figura 24).

Figura 24. Sistema de conocimiento profundo



Elaboración propia basada en (Orozco y Jiménez, 1998).

Una vez que se tiene un propósito, una cadena de valor, datos en el tablero de resultados sobre los cuales trabajar, de haber desarrollado las acciones o medidas de predicción comparándolas con las históricas, es tiempo de que la dirección aprenda a comunicarlo todo como parte de una declaración, integrando los elementos que van a hacer, que tanto las personas que se encuentran dentro de la organización (accionistas, empleados y proveedores) como los que están fuera (clientes, competencia, gobierno) comprendan de lo que se está hablando.

A esto, se le conoce como “declaración estratégica” y básicamente, es poner en lápiz y papel, los valores agregados y los aspectos que distinguen a la empresa de las demás, para informar a los clientes, pero también a los colaboradores, accionistas y proveedores, qué es lo que pueden esperar de la organización. La idea central consiste, en decir qué se va a hacer, y cómo.

Una declaración “debe ser específica, dar cuenta de lo que hace la compañía, de manera que cualquiera la pueda resumir sin citar de manera literal, la gente debe reconocer a través de las palabras” (Montgomery, 2012, p.137).

Una vez escrita y reescrita la declaración estratégica, debe ser mostrada a los demás para buscar retroalimentación, además de ser capaz de generar confiabilidad, lo cual permitirá, que las personas que rodean la organización aporten compromiso para la empresa, y se genere la fuerza que esta necesita.

Así como el tablero de resultados es un mecanismo de seguimiento cuantitativo, la rendición de cuentas establece un mecanismo de seguimiento cualitativo. Es en este momento, cuando el dueño del proceso, iniciativa o actividad, muestra sus datos y los expone a la empresa, explicando cómo los está logrando, si las medidas de predicción empleadas funcionan, y de no ser así, qué es lo se hará al respecto.

La rendición de cuentas, marca el ritmo en el que avanza la organización, reconecta al equipo de manera personal y constante con el juego, lo cual, aumenta el nivel de compromiso, no olvidando que las actividades en desarrollo, están alineados con el propósito (Covey et al. 2013).

Durante las reuniones cortas, la organización reporta los resultados de la semana, pero no sólo los datos, sino la esencia de ellos, es decir, el cómo lo están consiguiendo. En este punto, se señalan las lecciones aprendidas, pues son el primer paso para generar nuevos compromisos. Cabe mencionar, que las medidas de predicción para cada objetivo, deben ser pocas, pues de lo contrario, se corre el riesgo de perder el enfoque, ya que, al concentrarse en muchas de ellas, es posible que no todas se puedan ejecutar con éxito.

En las reuniones en las que el equipo participe de manera activa, se debe considerar realizar las sesiones según lo establecido. El método Rockefeller señala, que estas deben iniciar

en horas no cerradas, por ejemplo, al programar el inicio de la reunión a las ocho cero dos horas, cambia la manera en la que el cerebro funciona, y da a la sesión un despeje completo de las demás actividades del día, ya que casi siempre, inician con una hora cerrada (Harnish, 2002). También, se debe considerar, “ser breve, liderar con el ejemplo, preparar el tablero, celebrar el éxito, compartir conocimiento, prohibir la entrada a la tiranía de lo cotidiano, abrirse camino unos a otros y ejecutar a pesar del torbellino” (Covey et al. 2013, pp. 216 y 217).

Quizá parezca difícil, que en una sesión breve, se puedan cumplir con todos estos factores, pero cuando la planeación de éstas genera compromiso, la dinámica de trabajo se vuelve sencilla, y se cumple con el objetivo en poco tiempo.

Cuando se habla de ritmo o de dinámica, el equipo debe estar preparado para corregir rápidamente lo que no funciona y mejorarlo, con esto, la organización tendrá un mayor aprendizaje. El ritmo, debe ser marcado por el líder, y los demás tendrán que seguirlo de la misma manera (Harnish, 2002).

4.1.2.5 Ventaja competitiva sostenible

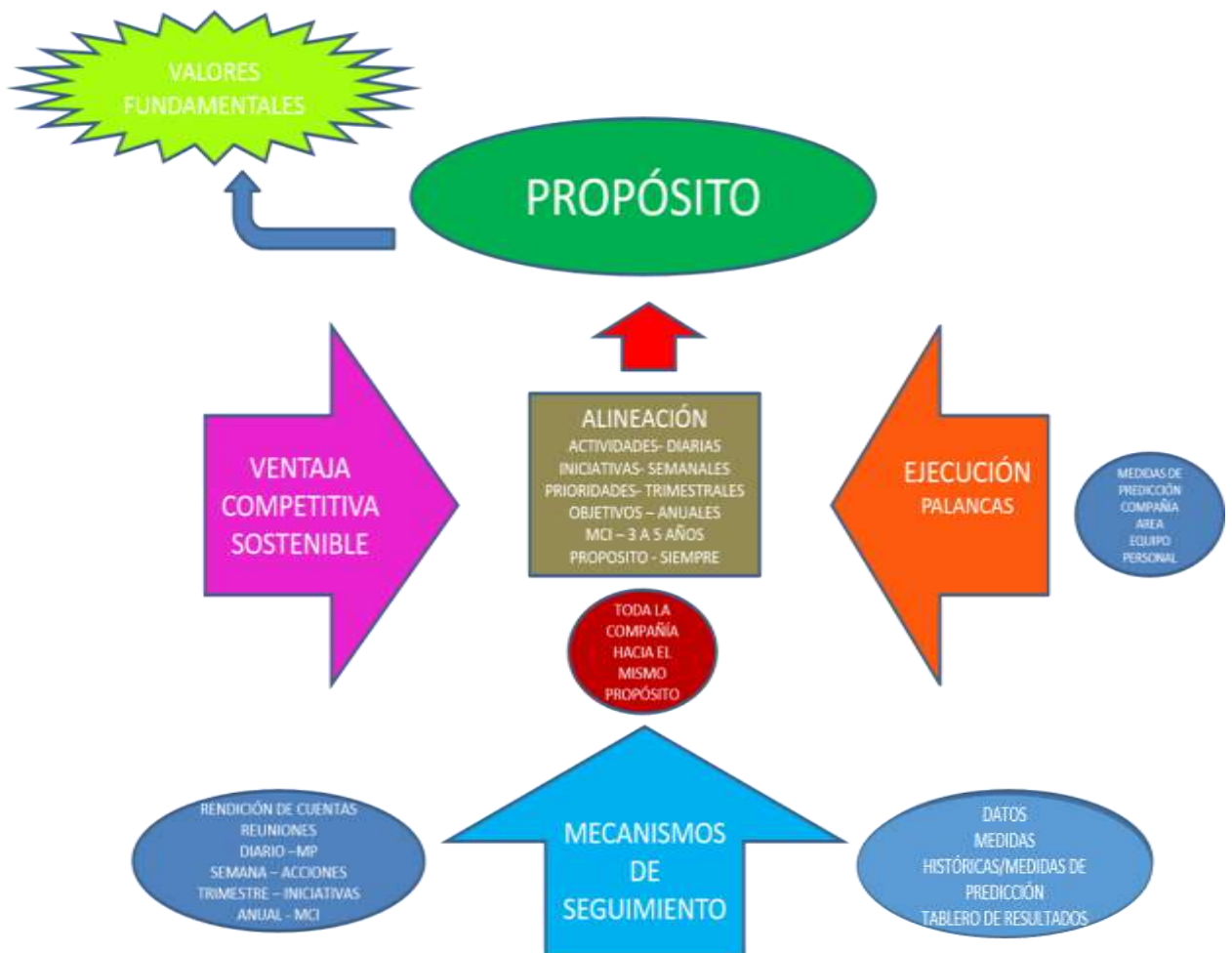
Una vez que se logra hacer que las cosas sucedan, la responsabilidad del líder es mantener la llama encendida de lo que se espera, las ventajas competitivas suelen serlo por un tiempo, pero no permanentemente. Es trabajo del líder, que esas ventajas cambien y se ajusten a nuevos mercados, tecnología, formas de operar, y factores externos, como la adaptación a los gobiernos y situaciones cotidianas de los países.

Desafortunadamente, no basta con hacer bien las cosas y dejarlas así, sino que se debe buscar cómo mejorarlas y ajustarlas a todos los cambios, es decir, hacerlas resistentes, consolidarlas, encontrar otros objetivos que mantengan viva a la empresa, y por supuesto,

generar nuevo conocimiento y formas de trabajo proactivas, que impulsen a la organización y la mantengan competitiva.

El trabajo del estratega, es hacer los cambios y ajustes en el propósito en las medidas de predicción, y aumentar las ventajas competitivas que refuercen la cadena de valor. (Montgomery, 2012). A continuación, se presenta una figura que engloba todas las características de un modelo de gestión (Véase figura 25).

Figura 25. Modelo de gestión estratégica



Elaboración propia basada en (Covey et al. 2013), (Harnish, 2002), (Montgomery, 2012), (Orozco y Jiménez, 1998).

4.2 Comunicación Organizacional

En las empresas, el aprendizaje principalmente está basado en la comunicación organizacional. Muchos de los autores que escriben acerca de temas estratégicos, publican un libro y posteriormente, en sus lectores surgen dudas sobre cómo llevar esa teoría a la práctica (Harnish, 2002).

Por el contrario, para esta investigación, es importante presentar los métodos y conceptos, desde un modelo basado en la comunicación, que ayude y facilite a los lectores desde los aspectos que pueden implementar para mejorar su negocio, con herramientas que produzcan cambios positivos y nuevas formas de pensar alineados con su empresa.

“La palabra comunicación, proviene del vocablo latino *comunicare*, que significa poner en común, hacer al otro participe de nuestras experiencias y aprendizajes, es compartir, crear y conferirle significado a nuestro qué hacer con el otro en el mundo” (Arras, 2010, p.29).

4.2.1 Principios de la comunicación y de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un proceso sistémico, porque sus componentes son interdependientes entre sí, tienen una conexión y una finalidad, pues la empresa, es una organización que tiene subsistemas que interactúan entre ellos y con el entorno.

Otra característica de la comunicación organizacional, es que tiene propósitos, objetivos, y dirección clara, además, a través de la comunicación intrapersonal, es capaz de establecer cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa.

La escuela de la administración científica percibe a la comunicación organizacional como una línea vertical descendente, cuya finalidad es transmitir órdenes e información sobre el trabajo que se va a desempeñar. También contempla la existencia de la comunicación vertical ascendente, la

cual tiene por propósito transmitir reportes de los resultados obtenidos en la ejecución de ese trabajo (Arras, 2010, pp.152 y153).

La comunicación organizacional no incluye otro tipo de públicos, únicamente el que compone al proceso administrativo de la empresa, incluyendo la cadena de producción y servicio, no juega con públicos de trabajo, ni externos, y sólo establece un tipo de comunicación vertical.

Aquí el enfoque es diferente, ya que la comunicación se mueve de manera que beneficie al sistema administrativo, es donde comienza el intercambio de información para desarrollar ideas que impacten directamente a las necesidades de la empresa. El trabajador interviene mucho más en dicho intercambio, relacionándose dentro de células de trabajo que permiten el liderazgo interno y de grupos.

El enfoque de la comunicación, en la escuela del enfoque de sistemas es esencial, ya que sin ella la organización no puede existir. Es aquello que en el interior mantiene unidas sus partes por medio de ella se relaciona hacia el exterior con el medio ambiente para recibir la información necesaria, la cual permite saber los cambios o tendencias a las que se habrá de adaptar para permanecer. Es multidireccional (Arras, 2010, p.156).

En este tipo de comunicación, se ve a la empresa como un sistema del que dependen todos los públicos, el intercambio de información se da con el exterior, y se incluye a este como apoyo en la toma de decisiones, los grupos son interdependientes y requieren trabajo conjunto.

Existen diferentes tipos de comunicación en las organizaciones. La externa, es la comunicación que la empresa tiene con su entorno, es decir, todos los aspectos políticos, legales, psicosociales, económicos, tecnológicos, etc., que integran un macro sistema, al igual que sus competidores, clientes y proveedores de servicios. Y la comunicación interna, es la que se tiene con los integrantes formales de la organización, los empleados, socios accionistas y proveedores.

4.2.2 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional, es una aproximación conceptual a la forma en la que se gestionan las organizaciones y su desarrollo. La idea del buen aprendizaje, es de alta jerarquización dentro del proceso de comunicación, puesto que con él se resolverán los problemas de interpretación de los discursos, y además orientará a la organización.

El aprendizaje organizacional, es una función conceptual que convierte la información en conocimiento. Sin este proceso, el aprendizaje no existe, pues si la información no tiene un proceso cognitivo, simplemente son datos que no se comprenden en su totalidad. Orozco y Jiménez, (1998), denomina a esto como “sistema de conocimiento profundo”. También señalan, que la medición por sí sola, sin ser procesada, no produce conocimiento alguno.

El aprendizaje organizacional, es uno de los conceptos más importante dentro de la comunicación estratégica. Se abordará más adelante, cuando se establezca la cuarta dimensión de la comunicación estratégica.

4.2.3 Canales

Existen diversos canales para transmitir información a las organizaciones, entre los que destacan: los canales orales, que aunque son hablados, casi siempre van acompañados de comunicación no verbal, es decir, los gestos y movimientos del cuerpo le dan un mayor significado a lo que se está diciendo; los canales escritos, que son codificados por medio de palabras o símbolos; y los canales electrónicos, que utilizan códigos electrónicos, como los creados por videoconferencias, tecnologías de internet, multimedia, etc (Cedero, 2007).

4.2.4 Los públicos en las organizaciones

Los públicos con los que se relaciona una organización, pueden ser internos y externos. Sin embargo, han surgido otras teorías que sugieren otra clasificación: a) públicos del entorno interno (empleados); b) públicos del entorno del trabajo (accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc.); y c), públicos del entorno general (fuerzas político – legales, tecnológicas, económicas, socioculturales) (Capriotti, 2009).

4.3 Comunicación Estratégica

El primer punto sobre el cual se debe partir, es el principio relacional de la comunicación. Los seres humanos comenzamos, mantenemos y conservamos nuestras relaciones, vínculos sociales, familiares, e incluso laborales mediante la comunicación. Esta, se vuelve estratégica cuando cuidamos la manera en que nos comunicamos con los demás para obtener algo.

La comunicación estratégica, tiene diferentes vertientes y denominaciones, dependiendo del área estudio, situación geográfica, escenarios y filosofías. Por ejemplo, Costa (como se citó en Zapata, 2012, p. 9) “se refiere, específicamente a que el modelo del Dircom, es más estrategia y menos técnico, un estrategia que lidera el cambio de mirada holística, y se enfoca integralmente en la imagen y comunicación”.

Otros autores, refieren más conceptos integrales de la comunicación estratégica, Massoni (2014), habla de “dimensiones, procesos comunicacionales y competencias del comunicador. Y como se piensa al comunicar alguna de las dimensiones de la comunicación. La comunicación estratégica, trabaja desde nuevos paradigmas en aprovechar estas posibilidades desplegando la multidimensionalidad, a partir del diseño de estrategias comunicacionales como dispositivos de investigación selectiva, con pasos y técnicas” (p.101).

La comunicación estratégica puede tener semejanzas entre sus definiciones. La anterior habla de procesos comunicacionales y coincide con lo que menciona Francisco Javier Garrido (2016), al hablar de funcionalidad y de acciones que forman parte del proceso.

La comunicación para la empresa de este nuevo siglo, requiere de un nuevo paradigma sinérgico y funcional a sus necesidades. En un escenario donde la acción actual y futura de las empresas, se tiende a caracterizar por una tendencia hacia la desmaterialización de los procesos de transacción social, el consumo de objetos, y elementos físicos pierde terreno frente a la cultura del bit (p.2).

Rafael Alberto Pérez (2008), define a la comunicación estratégica, como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica para resolver problemas y maximizar oportunidades. Esta se da dentro de un juego estratégico, donde el emisor, decide y pre elabora la comunicación de cara a los objetivos, de acuerdo con un contexto o unas tendencias, para las que hay que tomar en cuenta, las posibles decisiones y reacciones de los públicos objetivos, tanto internos como externos.

La acción de comunicar es compleja y tiene una serie de características que intervienen en su dinámica, la cual se centra en el intercambio, y este a su vez, es lo que vuelve relacional a la comunicación, si esa relación se considera un intercambio de respuestas verbales, emocionales, o de cualquier otra índole, puede darle un tinte estratégico a lo relacional.

Al ser conformado el entorno, por empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc., las empresas actúan de la misma manera relacional y estratégica, por eso, es fundamental que aprendan que ese intercambio de respuestas verbales, emocionales, comerciales, y de necesidades, se establezca de la mejor manera para que la relación sea conservada, fomentada, y se consolide en el tiempo.

La mejor manera de cuidar las relaciones que la empresa tiene con su entorno, es mediante una serie de componentes, que se conoce como “teoría estructural de la demanda”,

cuyo propósito es lograr que “el consumidor perciba a los productos y servicios como estructuras, configuraciones de diversos elementos, que le son propios. Calidad- precio- publicidad- envase-puntos de venta- etc.” (Scheinsohn, 2009, p.23).

Dichas estructuras poseen un valor agregado o segregado, que los distingue de los demás. Ese valor también comunica, y el consumidor responde a ello, mediante lo que Scheinsohn (2009) llama “parámetros de elección y se agrupan en, ventajas diferenciales racionales- ventajas diferenciales emocionales- y ventajas diferenciales institucionales” (p.23)

Cuando el consumidor elige, por lo que la empresa le ha comunicado y le sigue comunicando, la ventaja se vuelve institucional, la cual, se convierte en el mejor soporte de la empresa comercialmente hablando.

Para lograr esta ventaja institucional, las empresas utilizan algo que se llama “valor de marca”, y se refiere a lo que la empresa representa de manera positiva para el consumidor. Los productos que venda, son un impulsor para la concepción de ésta en la mente del cliente, pero independientemente de ello, es el servicio, el que le da el valor agregado a la organización. Por esta razón, la empresa debe estar dispuesta a investigar y cuidar de su cliente.

Por otra parte, una empresa debe hablar con toda seguridad de ella misma, y para lograrlo, el primer paso es confiar en lo que ofrece, ya sea producto o servicio, de no ser así, se estará insegura todo el tiempo, y en cualquier momento puede fallar al cliente, lo que provocaría una respuesta negativa. Sin embargo, “Las empresas no se acostumbran a hablar de ellas y asumir compromisos de forma explícita, pero han de acostumbrarse, ya que la publicidad institucional dota al producto de un apellido relevante (marca) y significativo (diferenciador)” (Scheinsohn, 2009, p.24).

En cambio, si lo que se produce u ofrece, no es de calidad, ¿cómo puede la organización explotar una característica que no existe? Esta publicidad institucional de la que habla Scheinsohn (2009), no se trasmite a través de carteles, espectaculares o anuncios de televisión, sino que la empresa la publicita mediante el cumplimiento del compromiso con el cliente.

Hablar de sus productos, es el más firme argumento de la seguridad y confianza que la calidad de su producto le genera, y el servicio al que se compromete, es el cuidado que le comunica la organización a su consumidor.

Antes de entablar una estrategia para comunicar al consumidor, el compromiso y calidad que tiene la empresa, no sólo se debe conocer al cliente, es decir, a quién se le está ofreciendo algo, para lo cual se realiza una exhaustiva investigación; sino también saber relacionarse con distintos públicos. La empresa que no comunica e informa, se vuelve mucho más vulnerable, a diferencia de la que lo hace.

“Un público es, en verdad un argumento artificial, que se elabora con el fin de lograr una mayor efectividad en los mensajes. Todos pertenecemos a varios públicos al mismo tiempo” (Scheinsohn, 2009, p. 25). El conjunto de públicos, denominados sub públicos, pertenecen a uno mayor, que es la sociedad, y es esta, la que demanda no solo productos, sino información.

Para conocer y formarse un criterio, el ser humano tiene un proceso mental, que consiste en recibir información, procesarla, y compararla con los prejuicios que tiene acerca de ella, y de ahí, emitir una opinión. Cambiarla no es un proceso sencillo, pues “antes de aceptar una nueva información, la acomodamos a modo de notas fragmentarias, a la información y posición que poseemos en un principio” (Scheinsohn, 2009, p.26).

Si la información recibida no está completa, lo más probable es que se llenen esos espacios con prejuicios, y cuando eso ocurre es evidente que la labor comunicacional de la alta

gerencia o administración está fallando. “Una empresa tiene el deber de comunicar, se lo debe a sus públicos y a ella misma” (Scheinson, 2009, p.26). Lo que no se informa, se convierte en comunicación negativa.

Es importante, que la empresa entienda la capacidad que tiene de comunicarse en sí misma. Parte de su público interno, empleados y accionistas, y deben estar alineados con los objetivos planeados por la dirección general, para poder satisfacer las necesidades de los públicos externos o mixtos, principalmente los clientes, pero también de los proveedores y el entorno.

Cabe señalar, que en diferentes momentos, los públicos internos se pueden convertir en externos y mixtos, por ello, es importante tener una perspectiva positiva de aquellos que son parte activa de la organización, para transmitir y comunicar la promesa de la marca (compromiso), en la que se basa la publicidad institucional y las ventajas diferenciales institucionales (Scheinson, 2009).

La empresa, como un modelo institucional formal, es una organización que tiene un director comunicacional, una figura importante para el desarrollo de la estrategia de comunicación, al igual que el director general, pues es quien genera la estrategia global de la compañía. Pero también, es responsabilidad de la organización, que esta comunicación fluya de abajo hacia arriba y viceversa, y de ahí, se distribuya hacia todos los rincones de la empresa. De esta manera, se creará el vínculo comunicacional con conocimientos en todos los niveles, para aprovechar la ventaja institucional y esta, a su vez se comunique de manera eficiente hacia el exterior. Dicha comunicación debe ser bidireccional.

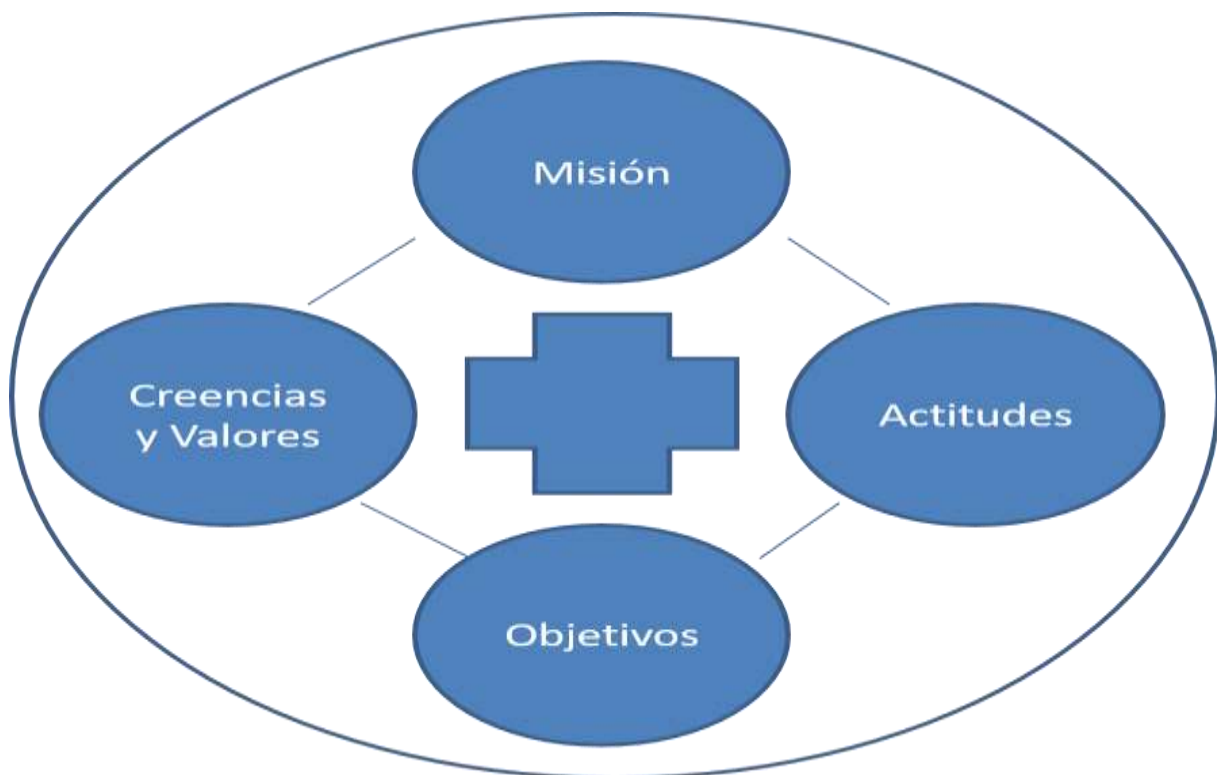
4.3.1 Personalidad Corporativa

“La personalidad corporativa, es un conjunto de observables, que hacen al ser corporativo. Este conjunto está conformado por hechos de la realidad y condiciones empíricas” (Scheinsohn, 2009, p.29).

La personalidad corporativa, se refiere a lo que hace única y diferente a la empresa, es decir, su esencia. Son todos aquellos retazos de historia, anécdotas, triunfos, derrotas y experiencias, que han llevado a la empresa a ser lo que es hoy.

Los elementos más importantes que le dan personalidad a una empresa se señalan en lo que se denomina “centro psíquico corporativo” (Véase figura 26).

Figura 26. Centro psíquico corporativo



Fuente: (Scheinsohn, 2009, p.46).

Tales elementos, le dan rumbo a la organización, además de las iniciativas clave y actividades principales con las que comenzará a ejecutar la estrategia.

Scheinsohn (2009), compara estos elementos con el sistema nervioso del ser humano, refiere que la parte de creencias, actitudes y valores, se comportan de forma involuntaria y se encargan de manejar el funcionamiento vital de la organización. Por lo tanto, para el análisis de la estrategia, hay que comparar la misión y los objetivos con el sistema nervioso central, el cual, es el conjunto de iniciativas clave, conscientes y deliberadas, que se encargan de llevar a cabo la estrategia.

Por otro lado, se encuentra el carácter corporativo que “tiene como función encauzar todos los recursos para la consecución de sus propósitos, es un articulador entre la idea y la acción” (Scheinsohn, 2009, p.43). Cuidar el carácter corporativo, es el punto clave del sistema de comunicación de la organización, y es responsabilidad del director de comunicación salvaguardar la efectividad de la fuerza del mensaje y la conexión que tiene con los públicos a quienes se dirige.

Esta articulación, es la que permite desarrollar palancas (medidas de predicción) que ayuden a que se cumplan los objetivos para que la empresa tenga claro, que cada acción a realizar, debe estar vinculada y alineada con su propósito, visión y valores.

El carácter corporativo tiene dos aspectos, uno de ellos es el estructural, que se “refiere a la forma que la corporación se estructura para funcionar con respecto a jerarquías- funcionalidad- centralidad” (Scheinsohn, 2009, p.43), éste, tiene que ver con el sistema de personas involucrado en la empresa, cómo está dividido el trabajo y qué funciones y responsabilidades asume cada uno.

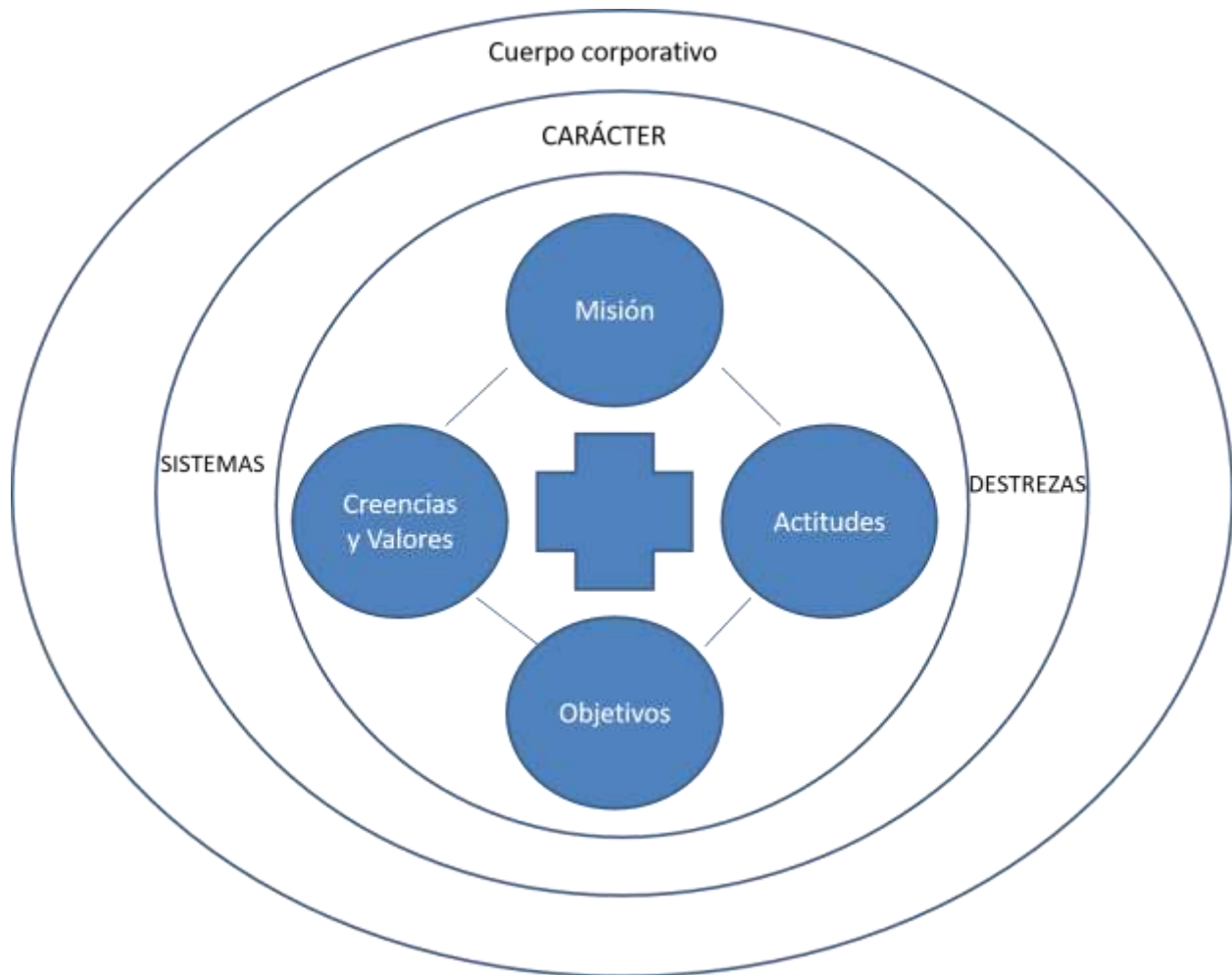
El otro aspecto, es el dinámico que “se refiere a la metodología con la que se aborda el aspecto disciplinario” (Scheinsohn, 2009, p.43). Son todas aquellas normas y reglas escritas o no, que tiene la empresa. Pueden ser formales e informales y tener diferentes alcances; parcial, que generalmente incluye una sola área y en la mayoría de las veces, son acuerdos no escritos, a los que han llegado los miembros del equipo; o alcance general, es decir, reglas para toda la empresa, o total.

Un punto importante de la personalidad corporativa, son los sistemas, por ello, es necesario que la ventaja corporativa y su comunicación, además del carácter corporativo, sean tomados con seriedad, ya que los sistemas tienen la característica de ser interdependientes y la armonía es la clave del éxito.

Al conjunto de “hábitos corporativos en los que la empresa destaca; caracterizan su comportamiento y la diferencia de las demás” (Scheinsohn, 2009, p.45). Se le conoce como “destreza”. En una corporación hay diferentes tipos, y es mediante la capacitación, que se puede desarrollar o mejorar.

El carácter corporativo, las destrezas, los sistemas y el centro psíquico son cubiertos por el cuerpo corporativo y conforman la personalidad corporativa, es decir, el cuerpo es “el medio por el cual toda la personalidad corporativa se expresa” (Scheinsohn, 2009, p.47). Es lo que el personal necesita para transformar un producto o servicio en otra cosa, por ejemplo, las máquinas, las herramientas de trabajo, los materiales, etc. Además del cuerpo corporativo, la empresa tiene líneas de tiempo y evolución, que constituyen el ciclo de vida de la organización (Véase figura 27).

Figura 27. Personalidad corporativa



Fuente: (Scheinsohn, 2009, p.48).

4.3.2 Alcance

Cuando la personalidad corporativa se encuentra en todos los niveles de la empresa, tanto internos, como externos, se habla del alcance, y este se refiere a los límites de la organización, a los que debe llegar la comunicación estratégica, para ello, se deben establecer los públicos.

La comunicación estratégica, “actúa sobre la conducta comunicacional de la empresa

reprimiendo la espontaneidad de los mensajes, para evitar de ese modo, identificaciones poco claras, divergentes o contradictorias” (Scheinsohn, 2009, pág. 111).

El mensaje que la organización desee comunicar, deberá tener impacto en todos sus públicos, en un principio en el sistema empresa, el cuál, busca “la noción de identidad, que refiere la condición misma de cada cosa; y encierra una interdependencia de 3 elementos que determinan: la forma, la función y la sustancia” (Scheinsohn, 2009, pág. 53).

Por otra parte, la identidad genera distinción, es decir, saberse diferente al otro, e igual a sí mismo. La marca, es la forma mediante la cual, la empresa se auto representa y permite que los demás la conciban de esa manera. Su serie de símbolos visuales o sensoriales, hacen que la marca esté presente en los recuerdos de los clientes. Tal reconocimiento y el vínculo de identificación del producto con sus consumidores, crean el distintivo que relaciona a éste, con la reputación de calidad que ha ganado.

Una de las responsabilidades de la organización, es establecer vínculos y relaciones entre los públicos internos, pues estos, serán los encargados de enviar mensajes al exterior de manera congruente y coherente.

En la comunicación estratégica, todos los rasgos de la personalidad corporativa, deben verse materializados, para poder explicar de qué se trata la empresa, mediante “una representación ideológica que a partir del sistema paradigmático de signos, genera sinergismo en la comunicación” (Scheinsohn, 2009, p.53).

El sistema de formas, sonidos, sensaciones, olores y sabores, son el material de la personalidad corporativa, que a través de un discurso, igualmente corporativo, se resume en un manual de identidad, es decir, la representación escrita, impresa o digital de dicho discurso, “un listado de características, pero desde el punto de vista de situación comunicacional, es algo

abstracto” (Scheinsohn, 2009, p.64). El conjunto de discursos corporativos, dan como resultado una red discursiva que tiene dos características, de producción y de reconocimiento, y tienen la cualidad de ser redes infinitas.

Por otro lado, la empresa emite mensajes intencionales y no intencionales, los primeros, son más gobernables que los segundos. Sin embargo, en ocasiones existe ruido que impide que la información llegue lo más pura posible, generando interferencia. Es entonces, cuando la empresa emite cierto tipo de mensaje a cada uno de sus públicos, durante un intervalo de tiempo, que tendrá un impacto de manera directa o indirecta, creándole así una imagen a la empresa, la cual, es imaginaria y propia del público, no de la empresa.

Es por ello, que el responsable de emitir la comunicación estratégica, debe hacer una comparación entre el mensaje que la empresa desea transmitir y la que el público crea imaginariamente.

El modelo comunicacional se vincula y articula a través de las personas e influye sobre el comportamiento que tiene cada una de estas con la organización, las operacionaliza desde una matriz comunicacional, que son acciones tácticas u operativas, que pondrán en circulación diversos mensajes (Scheinsohn, 2009, pág. 131)

4.3.3. Cultura

La cultura surge desde los valores. Al estar formada por personas, la empresa adquiere, tanto los valores que el dueño fundador o el director general tiene en su vida personal, como los de todos los miembros que la componen, aunque no estén escritos en el discurso filosófico.

Por eso, es función primordial del director general, cuidar que los valores fundamentales, sean congruentes con la forma de actuar de la empresa. Uno de las primeras herramientas para

lograrlo, es un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, capacitación en valores, congruencia y el ejemplo.

Los valores son los que dictan la cultura, son el conjunto de formas tradicionales, con las que la gente de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse (Scheinson, 2009).

La disciplina es clave para controlar la cultura. Hablar de ella, no se refiere a imponer demasiadas reglas o castigos, sino de tener pocas reglas que sean respetadas, consistentes, que surjan desde los valores y estén basadas en el respeto. Esto es la clave para mantener una cultura sana, y después transmitirla hacia el exterior, es decir, comunicarlas (Harnish, 2002).

La cultura se aprende. Las personas que ingresen a la organización, se regirán por el sistema de reglas y comportamientos que ahí imperen, aprenderán la cultura, se comportarán con los valores, usos y costumbres de la organización y respetarán las reglas (Orozco y Jiménez, 1998).

El reto comienza cuando la empresa tiene la oportunidad de probarse y medirse para demostrar si la cultura está lo suficientemente arraigada, de no ser así, es responsabilidad de la dirección, es decir, del encargado de la administración y desarrollo del personal, buscar alternativas de reinención y rediseño en los procesos filosóficos de la organización para sostener esta cultura. Ahí es donde la comunicación del plan de reestructura, juega un papel importante en el desarrollo de la nueva cultura (Montgomery, 2012).

El director de comunicación, o quién ejerza esa función, deberá coadyuvar con el director de personal, con instrumentos o herramientas, a que la cultura permee en toda la organización. Para lograrlo, en primer lugar hay que revisar qué aspectos de la cultura actual deben ser cambiados, cuáles no, y establecer una estrategia tanto comunicacional como filosófica, “para

gerenciar los procesos de comunicación internos en una empresa, sin perder de vista los externos, será menester considerar la cultura corporativa vigente” (Scheinson, 2009, p.69).

La cultura en una organización no es estable, siempre está en movimiento, y puede ser reforzada en los aspectos que se considere que es importante hacerlo.

Dentro de una organización, pueden existir diversos tipos de cultura: la cultura fuerte, se refiere al sistema de valores, creencias y la cohesión cultural, que se viven en todas las áreas de la organización; y la cultura débil, cuando las decisiones y acciones que se toman, no son congruentes con el sistema de valores y creencias.

También pueden existir culturas de apertura o cierre, es decir, el nivel de disposición y actitud hacia los cambios que se generan en una cultura. De la combinación de todos ellos, surge la matriz de que genera cuatro tipos de culturas genéricas:

Vegetativa: bajo grado de consciencia cultural y proyecto cultural débil.

De auto-clausura: fuerte proyecto cultural, pero bajo grado de consciencia cultural.

Pasivo- adaptativa: proyecto cultural inconsistente, pero alto grado de consciencia cultural.

Activo – adaptativa: fuerte consciencia cultural y proyecto cultural fuerte.

“La dinámica cultural emerge de la interacción de creencias y valores- héroes- ritos y rituales- red cultural” (Scheinson, 2009, p.79). A partir de estas interacciones, se puede denominar a la cultura en cuatro dimensiones de retroalimentación y ritmo:

Madura: inversión alta pero también incertidumbre alta, resultados lentos.

Heroica: riesgos altos, resultados rápidos.

Juvenil: riesgos bajos, poca inversión, resultados lentos.

Proceso: lentos pero seguros.

Dependiendo de la empresa, será el tipo de acción que se tomará para obtener buenos resultados, y los departamentos o áreas, se adaptarán mejor a la cultura. La intención, es trabajar para acortar las brechas que existan, entre los riesgos y el tiempo en el que se esperan los resultados.

La cultura, no es otra cosa que el conjunto de símbolos y su significado, que le dan orden a la empresa. Por eso, es necesario saber cuáles de ellos, son los que generan poder para utilizarlos correctamente. “La verdadera cultura es lo que está vigente, la dinámica cultural le guste a la gerencia o no” (Scheinson, 2009, p.83).

Una vez analizada la cultura, sus características, elementos y la forma en la que se desarrolla o transforma, es importante saber cómo se comunica y cómo se supone que intervendrá la comunicación estratégica. Existen “dos ámbitos en los que la comunicación estratégica opera. Comunicación interna y comunicación externa” (Scheinson, 2009, p.84).

La cultura, tiene la propiedad de dar legitimidad a la comunicación, pero ésta, estructura a la cultura. “La relación entre la comunicación interna y la cultura es bidireccional, de mutua influencia” (Scheinson, 2009, p.84) (Véase figura 28).

Figura 28. Comunicación y cultura



Fuente: (Scheinson, 2009, p.85).

4.3.4 Comprensión Organizacional

Todos los conceptos anteriores son un marco que permite darle antecedente a la parte de la comunicación estratégica, la finalidad es aprender a relacionarlos entre sí para la creación de un modelo de comunicación desde donde surge la estrategia, lo que la dirección intentará aplicar en la organización, para darle sentido a cada una de las actividades comunicacionales que se deseen difundir y expresar.

La intención es transformar el complejo proceso comunicacional, desde una perspectiva estratégica. “La comunicación estratégica, es una interactividad, una hipótesis de trabajo que interviene para asistir a los procesos de significación” (Scheinsohn, 2009, p.113). Es decir, proporcionarle actividades dirigidas que ayuden a que los elementos de esa interacción comprendan.

Los mensajes que emite la empresa tienen tres niveles, que son interdependientes:

Semántico: lo que significa dentro de lo simbólico.

Sintáctico: codificación y decodificación de los mensajes que se transmiten a través del canal, tomando en cuenta el ruido que se genera.

Pragmático: se encarga de dar respuestas a lo que estuvo sujeto al proceso comunicativo, son las consecuencias de la conducta que obedece el receptor, el resultado, “el proceso mediante el cual una empresa genera y comunica el discurso de su identidad, motivando una lectura determinada – imagen- se denomina semiosis corporativa” (Scheinsohn, 2009, p.115).

La comunicación estratégica, tiene como finalidad darle significado a la semiosis corporativa en diferentes aspectos, que son:

Coherencia en lo que se pretende comunicar y lo que se comunica.

Coherencia entre lo que se comunica implícita y explícitamente.

Coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos.

Coherencia entre lo que se declara y lo que se actúa.

Generando una sinergia comunicativa donde todos los mensajes apuntan hacia una misma idea, y se potencian mutuamente para alcanzar el mismo fin (Scheinsohn, 2009, p.116).

Entendiendo los niveles de la diversidad de mensajes, se puede plantear la estrategia, la cual comprende cuatro niveles de acción desde la comunicación estratégica:

Estratégico: involucrar al otro, se comparte información en dos vías, se escucha al receptor y se le toma en cuenta para establecer prioridades, se hace un estudio para determinar causas y efectos, se analiza socioculturalmente al sujeto, se jerarquiza la problemática, se pondera y se analiza físicamente el campo del problema.

Logístico: hacer que la comunicación tenga trascendencia, no es informar o acercar al otro, sino dar una noción más integral donde no sólo se emite, sino que se hace al receptor parte del mensaje. Saber quiénes son los públicos “hace una aproximación cognoscitiva, asigna y proporciona” (Scheinson, 2009, p.117).

Táctico: utilizar herramientas como las relaciones públicas o el correo electrónico, para transmitir información buscando un objetivo. “Es el mejor empleo de los recursos, y detecta el momento para su implementación” (Scheinson, 2009, p.118).

Técnico: emitir mensajes, sin saber lo que sus receptores opinan de lo que se trasmite, es informativo. “Son las maniobras operacionales de cada una de las herramientas tácticas” (Scheinson, 2009, p.118).

4.3.5 Modelo de comunicación estratégica

“La comunicación estratégica, se implementa mediante programas de intervención” (Scheinson, 2009, p.118), los cuales son a largo plazo, son estables, tienen una o muchas campañas y buscan una finalidad estratégica.

Dicha comunicación, debe seguir los principios de un proceso abierto, es decir, tiene una entrada, transformación y una salida, además está basada en la teoría de sistemas, es interdependiente, bidireccional, y su propósito, independientemente de su status, es asignarle un

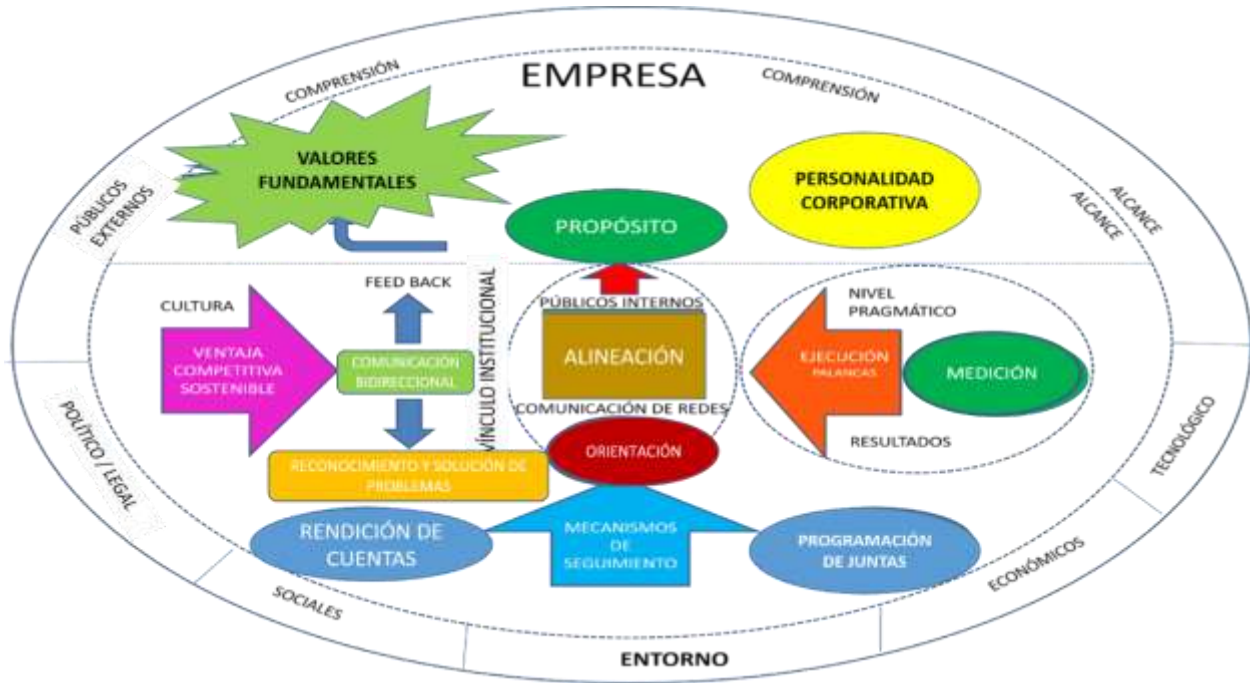
rol a la empresa con los públicos, además de analizar el comportamiento organizacional y generar aprendizaje en cada uno de ellos.

El objetivo es la auto-gobernabilidad de la empresa, mediante la intervención del uso adecuado de los recursos significantes dirigido a los públicos, el cual se implementa mediante programas coordinados que buscan un efecto sinérgico, para contribuir a un fin estratégico. Su función básica, es lograr que la empresa, alcance sus propósitos con el máximo apoyo y mínima oposición de sus públicos, a esto se le llama “sinergia comunicativa”.

La sinergia comunicativa, está basada en tres características: precisión, claridad y coherencia, de lo que se comunica. La comunicación estratégica, debe reunir todos los elementos posibles de personalidad, imagen, cultura, así como, estructurarlos, procesarlos y darles un significado sistémico, es decir, generar la capacidad de interacción de la organización, que es el alcance, mediante comunicación de redes, e integrando los públicos internos y externos, distinguiendo sus expectativas, necesidades y lenguajes, y lograr que el nivel de comprensión de la empresa sea más alto cada vez, es la parte pragmática.

Por último la organización, debe mantener una línea bidireccional, donde el *feed back* se convierta en parte del proceso continuo, esto ayudará a reconocer y resolver conflictos, saber cómo manejar el poder y generar equifinalidad (Véase figura 29).

Figura 29. Modelo de gestión estratégica basado en la comunicación estratégica



Elaboración propia basado en (Covey et al.2013), (Harnish, 2002), (Montgomery, 2012), (Orozco y Jiménez, 1998), (Scheinsohn, 2009).

En la parte exterior, se encuentran los públicos externos y el entorno, pues forman parte de la empresa, pero no son directamente dependientes de los procesos propios de la misma. Aunque el alcance interviene o influye de manera directa, tanto de la empresa hacia afuera, como del entorno, hacia dentro de la organización.

En la parte interna, se encuentra la estrategia. De arriba hacia abajo, se puede ver el propósito, que proviene desde los valores institucionales y el cuerpo de la personalidad corporativa, que se desprende de la parte filosófica de la organización (misión, creencias y valores, objetivos y actitudes).

De la esencia del negocio surge el por qué y el para qué, generalmente, la creación de la parte filosófica, es responsabilidad de la alta dirección, y es ahí, donde deben estar las

competencias de gestión y comunicación estratégica del empresario. Dentro de la parte interna, también existen públicos internos, como el director general, la alta dirección, los socios accionistas y los socios estratégicos.

La parte central del modelo, tiene a los públicos internos, (empleados, proveedores, clientes, etc.) como principal elemento, y a la alineación, como la acción clave, quienes deben estar alineados. La herramienta de comunicación estratégica, es la comunicación de redes, y el objetivo, es que toda la compañía este alineada hacia el mismo propósito. En este punto, se genera el vínculo institucional y la comunicación organizacional, la cual es bidireccional para generar *feed back*, reconocer y solucionar posibles conflictos.

Del lado derecho del modelo, se encuentra la ejecución, el nivel pragmático, que se encarga de buscar los resultados y se divide en dos momentos: las medidas de predicción, que son las acciones que servirán de palancas, para generar los resultados, y éstas, propiciarán que las medidas históricas tengan movimiento, aunque por otro lado, esas mismas palancas activan a las propias medidas de predicción. Dichas palancas, sirven para monitorear si las acciones propuestas, están funcionando para impulsar las metas y objetivos, lo cual, depende totalmente de la alineación de la empresa.

De igual manera, del lado derecho, pero en la zona baja del modelo, se encuentra la parte de los mecanismos de seguimiento, que se vinculan con la ejecución. Estos son los datos de las medidas históricas y de predicción, que van directamente al tablero de resultados. Tales medidas se monitorean diario, semanal, trimestral o semestralmente, mientras que la meta crucialmente importante, se monitorea una vez al año.

En el sector izquierdo del modelo, se encuentra la ventaja competitiva sostenible que depende de la alineación de toda la organización, para que de acuerdo a la revisión de la

estrategia, constantemente se esté buscando el movimiento que esta necesita, en primer lugar, la imagen que tienen los públicos internos de ella.

Mediante la comunicación bidireccional, la organización interviene directamente, para comunicarle a la dirección general, lo que sus procesos y públicos necesitan. Esta función es constante, pues se debe revisar continuamente para evitar que la organización quede en un estado de poca innovación y desarrollo, no sólo de sus productos, sino de procesos. La ventaja competitiva sostenible, es el vínculo que hace a la empresa de todos.

En la parte izquierda inferior del modelo, se encuentran los mecanismos de seguimiento, que se refiere al ritmo que la empresa debe seguir, para crear una disciplina, y a los hábitos que harán que la estrategia se consolide.

Será por medio de las reuniones, donde se va a permitir que la comunicación sea bidireccional, ahí se tratarán los conflictos, las ideas, las soluciones y los alcances, que tenga cada una de las iniciativas de la organización.

En dichas reuniones, se solucionan conflictos y se trabaja con las medidas de predicción semanales, donde se tratan las acciones principales que las medidas de predicción impulsan, y se retroalimenta, de acuerdo a lo que los públicos esperan de la empresa y de la acción llevada.

Posteriormente, se encuentran las reuniones trimestrales, es una sesión de *feed back*, en la cual, se revisa si las medidas de predicción que se idearon, han servido para mover o no a las medidas históricas. Por último se ubica, la reunión anual, es en la que se crea la meta realmente importante, es decir, el juego en el que la organización va a participar todo el año.

Capítulo V: Marco metodológico

5.1 Enfoque

El estudio de este trabajo de investigación tiene como finalidad, que los datos recolectados, sirvan para la implementación de un instrumento o técnica de gestión, basada en la comunicación estratégica, a la audiencia que tiene la responsabilidad de la toma de decisiones, de acuerdo a los resultados obtenidos.

“La investigación es un conjunto de procesos sistémicos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (Hernández et al., 2014, p.4).

A lo largo de la historia, se han establecido diferentes tipos de pensamiento y cada uno, tiene su interpretación. Desde principios del siglo XX, la investigación se ha definido con dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo (Hernández et al. 2014).

El enfoque cuantitativo, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica (Hernández et al. 2014, p. 4). El enfoque cuantitativo, ayuda a la investigación cuando se necesita establecer una vinculación numérica que mide diversas características, a diferencia de la cualitativa, que tiene un análisis más profundo sobre alguna situación.

El enfoque cualitativo en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis proceda a la recolección y el análisis de los datos, pueden desarrollar preguntas e hipótesis, antes, durante o después de la recolección de los datos (Hernández et al. 2014, p. 7).

El enfoque de la presente investigación es mixto, debido a que se utilizarán dos instrumentos con la finalidad de complementar información de valor, en la entrevista a la recolección de datos de la encuesta, por lo tanto, se establecerán cuantitativa y cualitativamente.

Este enfoque, “no busca reemplazar a la investigación cuantitativa, ni a la cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolos y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández et al.2014, p. 532).

5.2 Diseño

Los alcances que puede tener un estudio de investigación cuantitativa, dependen de su estrategia. Existen cuatro alcances del diseño y en la práctica una investigación, puede contener más de uno.

De acuerdo al tipo de investigación, cambian la naturaleza de las condiciones y características a indagar, y según lo que se pretende encontrar, se define el diseño de la investigación, los objetivos, la hipótesis y la pregunta de investigación.

El tipo de alcance de esta investigación es de tipo correlacional, debido a que hay un grado de asociación entre los conceptos de comunicación y gestión. Además cada uno de los conceptos tiene cuatro variables, que también se relacionan entre sí. Para el concepto de comunicación sus cuatro variables son: personalidad, cultura, alcance y comprensión. Para el concepto gestión, las variables son: propósito, alineación, ejecución y mecanismos de seguimiento. La relación que hay entre las variables y conceptos, se conjugan en el nivel que tiene la empresa en cada uno de los conceptos.

Los estudios correlacionales consisten en conocer la relación o grado de asociación, que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables, en una muestra o contexto en particular. “En ocasiones, sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia, se ubican vínculos entre tres, cuatro o más” (Hernández et al. 2014, p. 93).

El término diseño “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (Hernández et al, 2014, p. 128). El diseño de la investigación puede ser de dos tipos: experimentales y no experimentales.

El diseño establecido para la presente investigación, es no experimental, ya que no se manipularon las variables, no se tiene control directo sobre ninguna de estas, y por lo tanto, no se puede influir en ellas, ni en sus efectos.

Los diseños no experimentales tienen una sub categoría con respecto a su temporalidad, y pueden ser transversal y longitudinal. El diseño no experimental longitudinal “son estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos” (Hernández et al. 2014, p. 159).

Los diseños no experimentales transversales, “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al, 2014, p. 154).

El diseño de la investigación realizada, es no experimental correlacional, ya que se estableció la transformación de una variable, con respecto al resultado de la funcionalidad de la otra. La intención de esta investigación, es demostrar que la efectividad del modelo de gestión, depende en cierto sentido de la comunicación estratégica.

5.3 Sujetos

Los sujetos de investigación, son el personal de *La Artesanal*, incluyendo al director general. Debido a que el universo es muy pequeño no se hará un muestreo, sino un censo.

Perfil de la empresa.- Se realizó una entrevista previa con el director general de la organización, donde se detectaron vacíos en la gestión y en la comunicación estratégica. La empresa tiene apenas tres años en el mercado y aún tiene muchas inquietudes, respecto a lo que necesita para generar los alcances que pretende.

Es una empresa clásica, industrial, comercial y de servicio, puesto que fabrican algunos de sus productos, los distribuyen y comercializan en pequeños puntos de venta y autoservicios (Longenecker et al, 2010). La influencia geográfica es local, no trasciende económicamente en su gremio y fue creada de forma simple (Espinosa, 2009).

Perfil del director.- El director es hombre, originario del Estado de Puebla, de 41 años de edad, con nivel superior de estudios, casado, padre de familia, y emprendedor de tipo administrativo y de negocio (Filion, 2011). Se ha formado a lo largo de 10 años, laborando en diferentes empresas grandes y medianas; sin embargo, aunque siempre tuvo la inquietud de emprender, fue la pérdida de empleo lo que lo orilló a encargarse del negocio que su hermano ya había emprendido. Dentro de sus habilidades se encuentran sus conocimientos en ventas y mercadotecnia, administración, psicosociales, de producto y proceso (Saldaña, 2000). Sus características son liderazgo, pasión, tenacidad, solucionador de problemas, auto-supervisión y autocontrol (Saldaña, 2000).

Perfil de los empleados.- Todas son mujeres, en su mayoría madres solteras, con grado máximo de estudios, de secundaria, a excepción de la administradora, quien cuenta con una licenciatura en Contabilidad. Son originarias de la ciudad de San Pedro Cholula, Puebla, y su posición socioeconómica es media baja.

Para el primer caso, el universo definido es de nueve personas (sujetos), en el que ocho, son empleados de la organización y uno es el director general.

Cuando se lleva a cabo un estudio, se realiza un censo, en el que “debemos incluir todos los casos (personas, animales, objetos) del universo o la población” (Hernández et al, 2014, p. 172).

Para esta investigación, se hizo una encuesta cuantitativa al total de los sujetos, además, de una entrevista cualitativa al director general. El universo o población es un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández et al, 2014, p. 174).

5.4 Técnicas

La técnica seleccionada, es un sondeo, con el que se busca medir la opinión de los sujetos, para verificar el nivel de comprensión de la gestión estratégica y los alcances que tiene la forma en que esta se comunica. “La medición es el proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos” (Hernández et al, 2014, p. 199). Para ello, el instrumento de medición debe cubrir algunos requisitos como la confiabilidad, validez y objetividad.

El instrumento de esta investigación cuantitativa, es una encuesta de 21 preguntas cerradas dicotómicas, y de escala *Likert*.

5.5 Instrumentos

“El cuestionario, es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández et al, 2014, p. 217), dirigida tanto a todo el personal de la empresa, como al director general, debido a que estos, son los que pueden generar la información necesaria para los fines de la investigación.

También, se implementó otro instrumento con tres preguntas abiertas en forma de entrevista, la cual es una técnica para la recolección de datos cualitativos, es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). “En la entrevista, a

través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Hernández et al, 2014, p. 403).

De igual manera, esta entrevista se realizó a todo el personal y al director general, con la finalidad de conocer el nivel de comprensión que tienen sobre la empresa, su propósito, metas, planes, y subsistema filosófico, que es el parteaguas para poder implementar el modelo.

Se contemplan cuatro variables dentro de la gestión estratégica: propósito, alineación, ejecución y mecanismos de seguimiento; y cuatro variables de la comunicación estratégica: personalidad corporativa, alcance, cultura organizacional y estructuración de la comunicación estratégica.

Para el diseño del instrumento, primeramente se tomó una matriz de doble entrada (Véase Anexo 4), en las que se integraron las dimensiones de las variables y se estableció una batería en los cruces de 80 preguntas; 20 de ellas, son acerca de la primera dimensión de la comunicación estratégica, es decir, la personalidad corporativa, y se hicieron en forma de entrevista con preguntas abiertas y cerradas de forma dicotómicas (Véase Anexo 5).

De las preguntas restantes, se eligieron otras 20 y se hicieron en forma de preguntas cerradas dicotómicas, sobre la segunda y tercera dimensión, que son las pertenecientes al alcance y a la cultura; y a manera de preguntas cerradas, en escala *Likert*, se abarcó la cuarta dimensión. La finalidad de dicha escala, es medir el nivel de la comprensión de los sujetos de estudio, las demás preguntas que son dicotómicas, únicamente tienen la intención de conocer si se tienen o no, los elementos (Véase tabla 9).

Después de la selección, se hizo un cambio al vocabulario de las preguntas, con el objetivo de que este sea comprensible para todos los lectores, independientemente de su nivel académico o educación. Por último, se realizó el cuestionario para su implementación.

Tabla 9. Tabla de investigación

Criterio	Definición
Alcance de la Investigación	Correlacional
Tipo de metodología	Mixta
Tipo de diseño	No experimental
Tipo de temporalidad	Transversal
Sujetos	Empleados Directivos Operativos
Técnicas	Sondeo
Instrumento	Entrevista y encuesta

Elaboración propia basada en (Hernández et al. 2014).

Capítulo VI: Análisis de Resultados

Los siguientes resultados surgen de la operacionalización de las dos variables de la investigación, (Véase Anexo 2), en primer lugar, se toma a la comunicación estratégica como la variable independiente, y se divide en cuatro dimensiones: 1) Personalidad Corporativa, 2) Alcance, 3) Cultura de la organización, 4) Comprensión.

La idea principal, es saber en qué nivel se encuentra la organización. El primer nivel que se busca conocer, es si la empresa tiene las dimensiones de gestión, que se mencionarán más adelante. El segundo, es saber si la gente las conoce. El tercero, es saber si las dimensiones de gestión se viven dentro de la cultura de la organización por todos sus integrantes, y por último, saber si las comprenden, y en qué grado lo hacen.

Los conceptos de la gestión, se divide también en cuatro dimensiones, la primera es el propósito, es decir, si la empresa tiene claro, que hace, como lo hace, y para quién lo hace. La alineación, es decir, si los objetivos y la visión de la empresa están bajo el mismo precepto, que los objetivos que cada persona tiene para ayudar a lograr los objetivos generales. El tercero es la ejecución, es decir, como lo pone en práctica, que palancas usa para lograrlo, y en que impactan a las metas históricas de la empresa. Y por último, los mecanismos de seguimiento, es decir, de qué forma la empresa comparte la información con la gente, y la gente con los demás, además de como ayudan entre todos, a alcanzar los resultados de cada uno.

Lo primero que se hizo fue una entrevista con el director general, donde se preguntaron algunas formalidades, acerca de las dimensiones de la gestión, con la finalidad de saber, si la empresa tiene estos principios dentro de sus operaciones, es decir, si cuenta con ello de manera natural, aunque todavía no esté implementado. En una segunda instancia, saber cómo él, percibe a la gente que trabaja para la empresa, y el compromiso que tiene, para la implementación de un

modelo de gestión basado en la comunicación estratégica, si tiene las características para convertirse de emprendedor a empresario, y si la empresa, cuenta con la tipología o características, para que la implementación sea más sencilla, la entrevista es de carácter cualitativo, y las conclusiones fueron las siguientes:

La empresa *La Artesanal*, es una microempresa, de transformación y comercialización de productos alimenticios, de fundación tipológica administrativa, y cuenta con algunas herramientas de comunicación. El emprendedor, tiene las características naturales y el perfil técnico para convertirse en empresario, su tipología es administrativo, y cuenta con algunas características de comunicación estratégica, sin embargo le falta trabajo para consolidar esta parte. Está comprometido con la implementación de un modelo, e incluso ya ha comenzado a planificarlo.

En la parte del propósito, el director hace mucho énfasis de forma natural, en la misión y los valores, se comunican mediante el curso de inducción al personal, y el valor más importante, el respeto, constantemente se está promoviendo en la organización.

En la parte de la alineación, se menciona en un principio la visión y objetivos al personal, dentro del mismo curso de inducción, y se promociona el valor de la atención al cliente constantemente.

La parte de la ejecución, se tiene programada para su implementación durante este año, pero al día de hoy no existe una base clara, el director general, no comparte el objetivo anual, ni implementa actividades para conseguirlo, a pesar de que lo tiene. Los objetivos individuales solamente son para el área de ventas, y se les da un pequeño reconocimiento, si las van logrando.

En la parte de los mecanismos de seguimiento, se tienen juntas periódicas con el personal, pero sin fines estratégicos, más para organizar las actividades diarias, que realmente para darle

seguimiento a los resultados, con el personal de ventas, se ha trabajado un poco más en metas y seguimiento, sin embargo, no existe un plan de mejora al respecto, ni retroalimentación, la comunicación en esta dimensión, solamente fluye de arriba hacia abajo, y es de manera meramente informativa.

También hay una muy buena relación entre compañeros y jefes, y existe mucho apoyo y compromiso entre ellos, se apoyan mucho, mencionó. Estas fortalezas ayudarán a que sea más fácil la implementación del modelo.

Después de analizar los resultados cualitativos de la entrevista, también se analizaron los resultados cuantitativos de las encuestas hechas al personal, y los resultados fueron los siguientes:

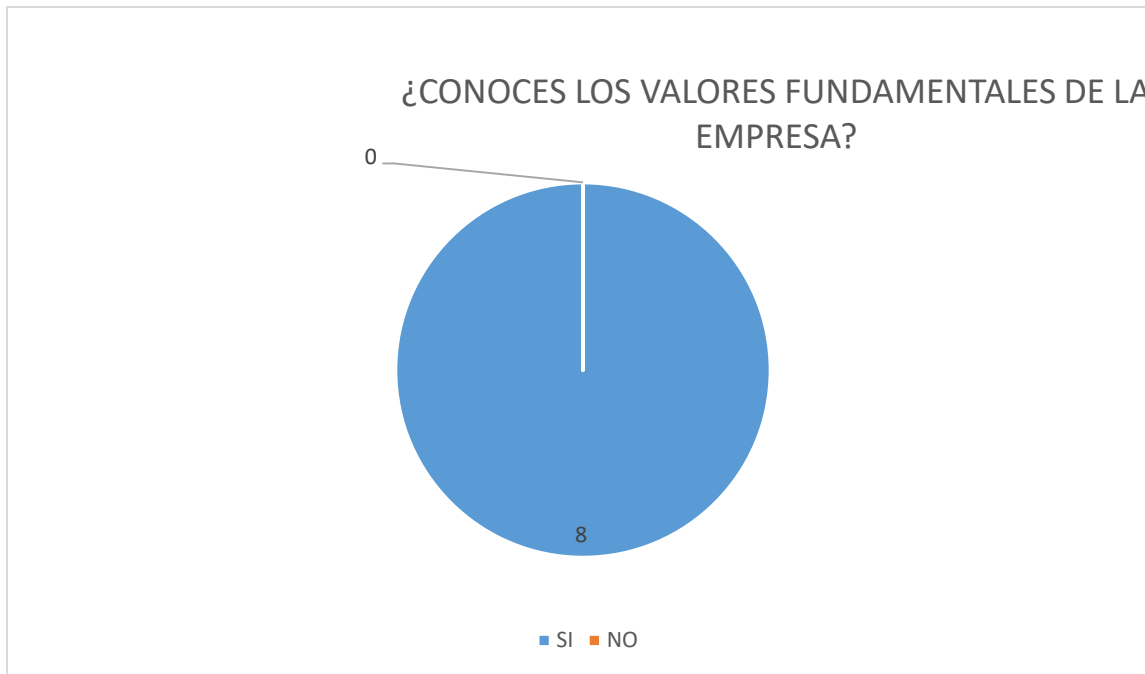
La primera pregunta se operacionalizó, de acuerdo a la primera y segunda dimensión de la variable “comunicación estratégica”, la personalidad corporativa y el alcance. Y también de acuerdo a la primera dimensión de la variable “gestión”, el propósito, ya que la misión forma parte tanto de la personalidad corporativa, como del propósito. La intención es saber, si el primer y segundo nivel del modelo dentro de la organización, se cumple, el hecho de que se conozca la misión, confirma que existe, esto cumple el primer nivel, y también demuestra el alcance que ésta tiene dentro de la organización, es decir, el segundo nivel.



Gráfica 1. Misión de la empresa, la gráfica hace referencia al conocimiento de la misión por parte de los trabajadores. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en naranja la respuesta no.

El resultado es positivo, es decir, todos los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, conocen la misión de la empresa. Lo que significa que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, han servido de manera satisfactoria para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada.

La segunda pregunta, también se operacionalizó de acuerdo a la primera y segunda dimensión de la variable “comunicación estratégica”, que son la personalidad corporativa y alcance. Y de acuerdo a la primera dimensión de la variable “gestión”, el propósito, ya que los valores fundamentales al igual que la misión, forman parte tanto de la personalidad corporativa, como del propósito. La intención es saber si el primer y segundo nivel del modelo dentro de la organización, se cumplen. De la misma forma el hecho de que se conozca, confirma que se tiene, y también demuestra el alcance que se tiene dentro de la organización.



Gráfica 2. Valores fundamentales de la empresa, la gráfica hace referencia al conocimiento de los valores fundamentales por parte de los trabajadores. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en blanco la respuesta no.

El resultado es positivo, es decir, todos los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, conocen los valores fundamentales de la empresa. Lo que significa que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, han servido de manera satisfactoria para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada.

Las primeras dos preguntas confirman que el cruce de las primeras dos dimensiones de la comunicación estratégica, con la primera variable de la gestión, es satisfactoria.

La tercera pregunta se operacionalizó de acuerdo a la tercera dimensión de la variable “comunicación estratégica”, cultura organizacional. Y de acuerdo a la primera dimensión de la variable “gestión”, el propósito, los reglamentos de trabajo, escritos y no escritos forman parte de la cultura organizacional, y son fundamentales para que la disciplina se mantenga en busca del propósito. La intención, es revisar la percepción que tienen los empleados, y determinar si sus

compañeros de trabajo viven de acuerdo a estas reglas. También es saber si el tercer nivel del modelo dentro de la organización se cumple.



Gráfica 3. Reglas de la empresa, la gráfica hace referencia a la percepción de los trabajadores sobre el conocimiento de las reglas que tienen los demás. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en naranja la respuesta no.

El resultado es positivo, es decir, la mayoría los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, perciben que sus compañeros viven de acuerdo a los reglamentos que la organización les marca. Lo que significa, que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, han servido de manera satisfactoria para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada. Sin embargo, es necesario reforzar estos reglamentos, y buscar que todo el personal perciba de manera positiva.

La cuarta pregunta se operacionalizó de acuerdo a la tercera dimensión de la variable “comunicación estratégica”, cultura organizacional. Y también de acuerdo a la primera

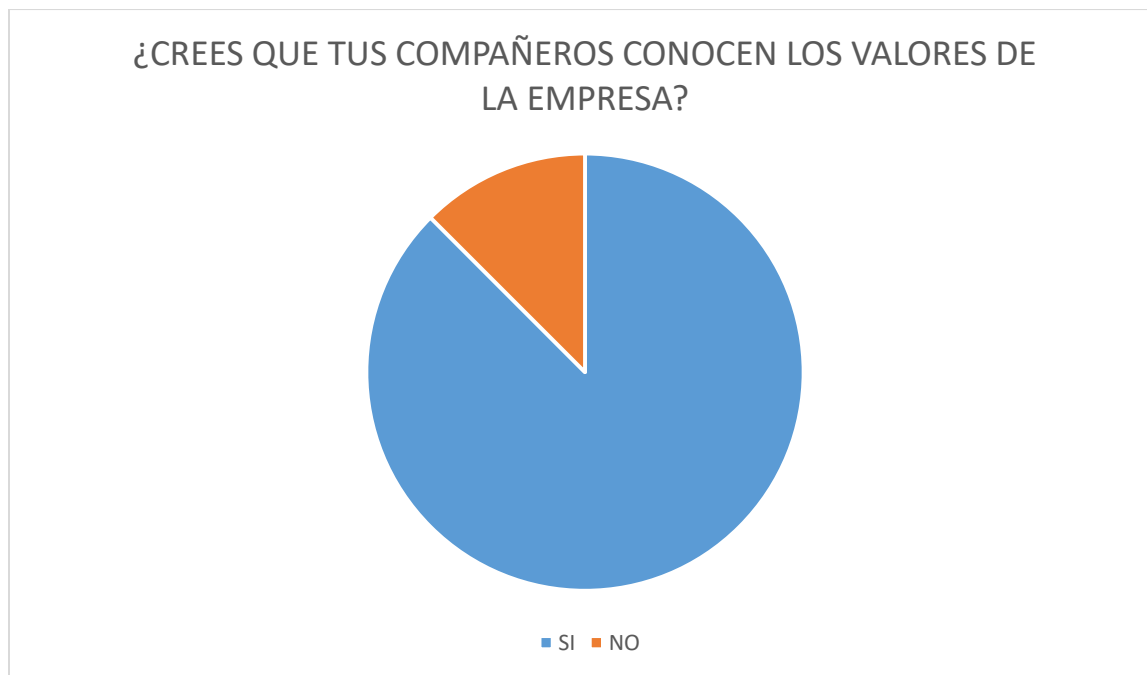
dimensión de la variable “gestión”, el propósito. . La intención es revisar la percepción que tienen los empleados, y determinar si sus compañeros de trabajo conocen la misión y trabajan de acuerdo a ella. También es saber si el tercer nivel del modelo dentro de la organización se cumple.



Gráfica 4. Percepción de la Misión de la empresa, la gráfica hace referencia a la percepción de los trabajadores del conocimiento de la misión por parte de los demás. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en naranja la respuesta no.

El resultado es positivo, es decir, la mayor parte de los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, perciben que sus compañeros, conocen la misión de la empresa. Lo que significa que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general han servido de manera satisfactoria para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada. De cualquier forma es necesario reforzar un poco esta parte, con la finalidad de que se consolide dentro de la cultura de la empresa.

La quinta pregunta, se operacionalizó de acuerdo a la tercera dimensión de la variable “comunicación estratégica”, cultura organizacional. Y también de acuerdo a la primera dimensión de la variable “gestión”, el propósito. . La intención, es revisar la percepción que tienen los empleados, y determinar si sus compañeros de trabajo conocen los valores fundamentales, y los comparten en su accionar diario. También es saber si el tercer nivel del modelo dentro de la organización se cumple.

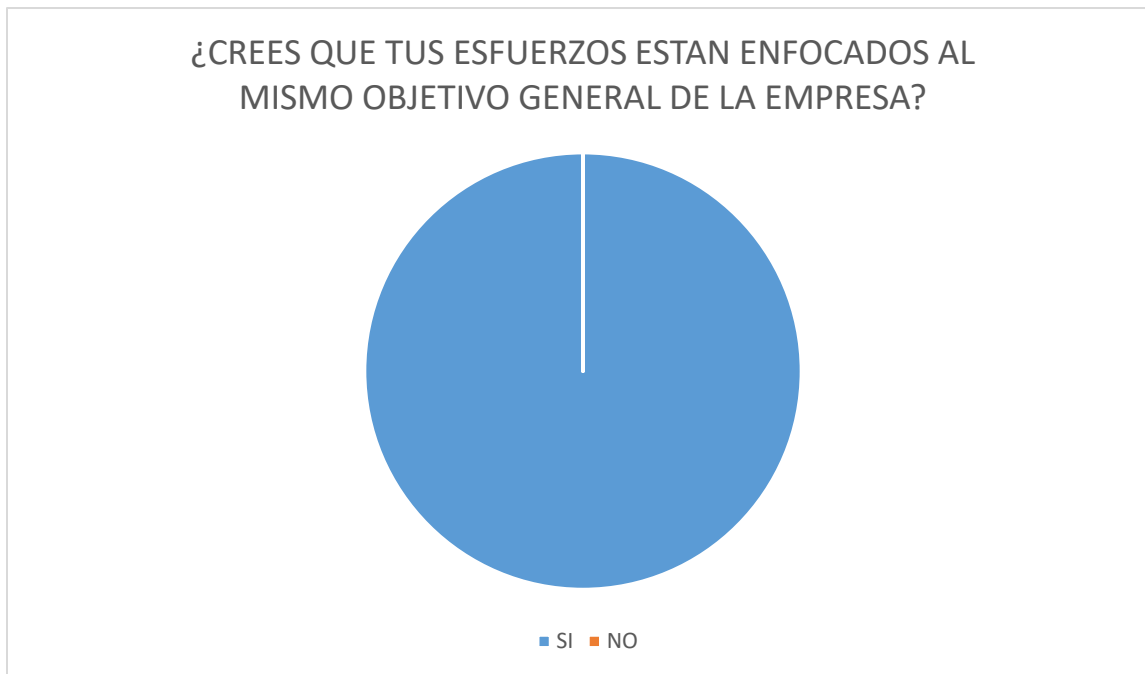


Gráfica 5. Percepción de los valores de la empresa, la gráfica hace referencia a la percepción del conocimiento de los valores por parte de los demás. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en naranja la respuesta no.

El resultado es positivo, es decir, la mayoría de los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, perciben que se viven los valores fundamentales de la empresa. Lo que significa que los medios,

herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, han servido de manera satisfactoria para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada. De cualquier forma al igual que con la misión valdría la pena reforzar, para que se consoliden dentro de la cultura.

La sexta pregunta, se operacionalizó de acuerdo a la primera y segunda dimensión de la variable “comunicación estratégica”, la personalidad corporativa y el alcance. Y de acuerdo a la segunda dimensión de la variable “gestión”, la alineación. La intención es saber si el primer y segundo nivel del modelo dentro de la organización, se cumplen. Es decir si los esfuerzos de los trabajadores tienen la misma dirección que los esfuerzos de la organizació

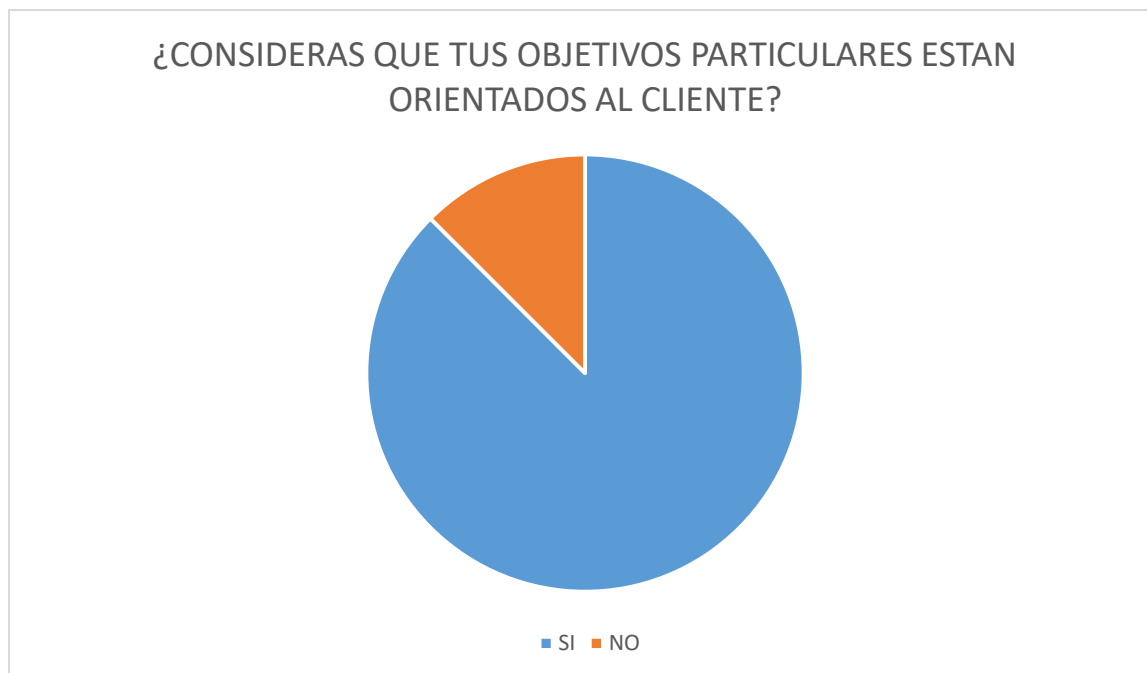


Gráfica 6. Esfuerzos para los objetivos de la empresa, la gráfica hace referencia a la alineación del esfuerzo con respecto a los objetivos de la empresa por parte del trabajador. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en blanco la respuesta no.

El resultado es positivo, es decir, todos de los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, creen que sus esfuerzos están alineados con los de la organización. Lo que significa que los medios,

herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, han servido de manera satisfactoria para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada.

La séptima pregunta, se operacionalizó de acuerdo a la primera y segunda dimensión de la variable “comunicación estratégica”, la personalidad corporativa y alcance. Y de acuerdo a la segunda dimensión de la variable “gestión”, alineación. La intención es saber si el primer y segundo nivel del modelo dentro de la organización, se cumplen. Y comprobar que el cliente forma parte de los objetivos, visión e importancia de todas las actividades de la organización.



Gráfica 7. Orientación al cliente de la empresa, la gráfica hace referencia a si los objetivos de los trabajadores están orientados al cliente. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en naranja la respuesta no.

El resultado es positivo, es decir, la mayoría de los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, creen que los objetivos de la empresa están orientados en la satisfacción del cliente, y trabajan

para ello. Lo que significa que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, han servido de manera satisfactoria para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada. De cualquier manera es importante trabajar en capacitación del sentido de importancia que tiene el cliente para esta y cualquier organización.

La octava pregunta, se operacionalizó de acuerdo a la primera y segunda dimensión de la variable “comunicación estratégica”, la personalidad corporativa y alcance. Y de acuerdo a la segunda dimensión de la variable “gestión”, alineación. La intención es saber si el primer y segundo nivel del modelo dentro de la organización, se cumplen. Al igual que con la misión y los valores, si el trabajador conoce la visión y objetivos, confirma que existen, y además la demostración del alcance que tienen dentro de la organización.



Gráfica 8. Visión y objetivos de la empresa, la gráfica hace referencia al conocimiento de la visión y objetivos por parte de los trabajadores. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en blanco la respuesta no.

El resultado es positivo, es decir, todos los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, conocen la visión y objetivos principales de la empresa. Lo que significa que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, han servido de manera satisfactoria para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada.

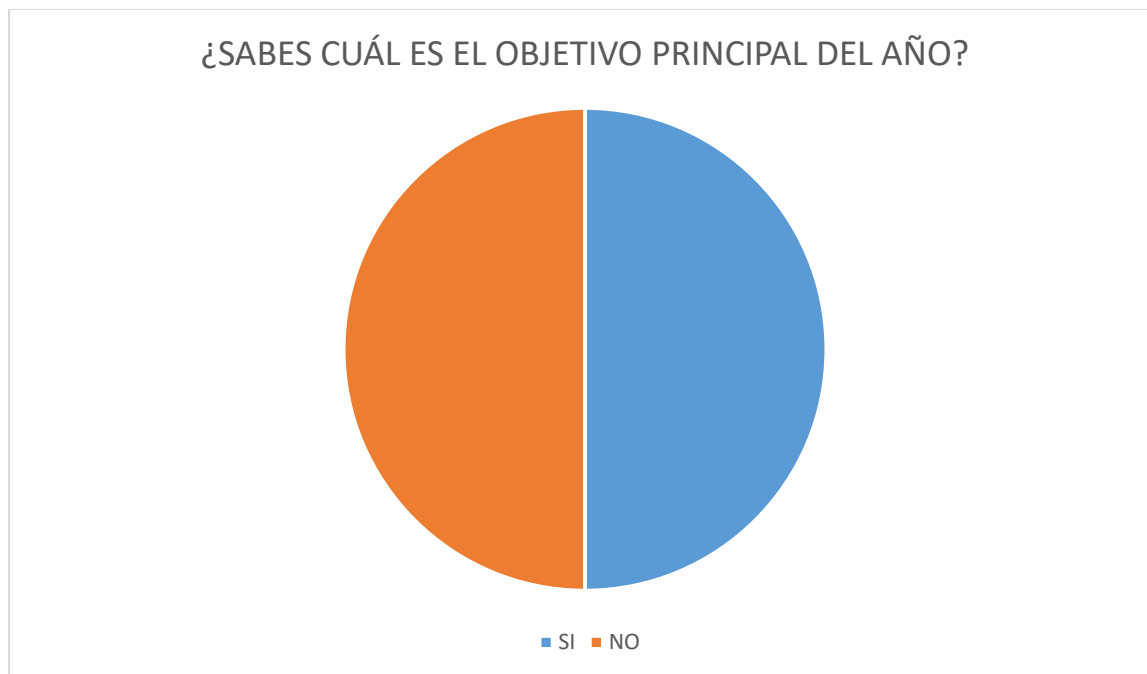
La novena pregunta, se operacionalizó de acuerdo a la tercera dimensión de la variable “comunicación estratégica”, la cultura organizacional. Y de acuerdo a la segunda dimensión de la variable “gestión”, la alineación. La intención es saber si el tercer nivel del modelo dentro de la organización, se cumple. Es decir, que los trabajadores vivan los objetivos de la empresa como propios, y lo tienen como parte de la cultura, lo cual es fundamental para que todos estén encaminados con la misma dirección.



Gráfica 9. Compartiendo la visión de la empresa, la gráfica hace referencia a que tanto los trabajadores hablan sobre la visión. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en naranja la respuesta no.

El resultado es positivo, es decir, la mayoría de los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, perciben que sus compañeros se muestran interesados en la misión y objetivos y comparten sus opiniones entre ellos. Lo que significa que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, han servido de manera satisfactoria para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada. Es importante reforzar de manera fehaciente con incentivos, promociones y gratificaciones, para que se consoliden estos principios dentro de la cultura del negocio.

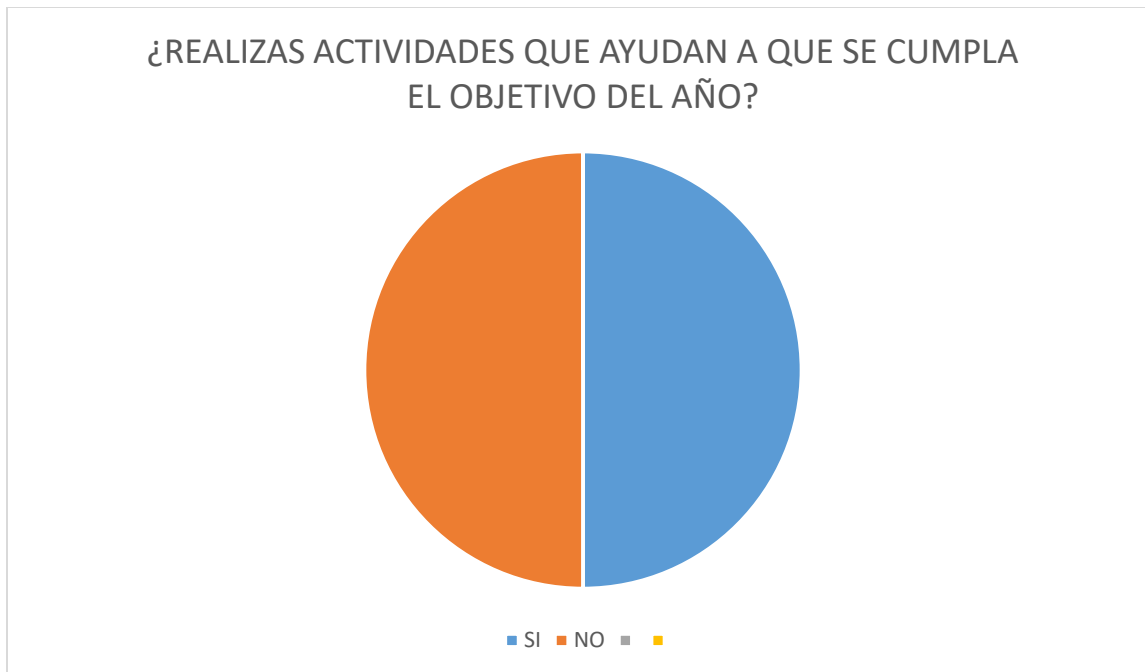
La décima pregunta, se operacionalizó de acuerdo a la primera y segunda dimensión de la variable “comunicación estratégica”, la personalidad corporativa y alcance. Y de acuerdo a la tercera dimensión de la variable “gestión”, la ejecución. La intención es saber si el primer nivel del modelo dentro de la organización, se cumple. Es decir, si la empresa tiene principios de ejecución y si la gente los conoce.



Gráfica 10. Objetivo anual de la empresa, la gráfica hace referencia al conocimiento del objetivo anual de la empresa por parte de los trabajadores. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en naranja la respuesta no.

El resultado es neutro, es decir, apenas la mitad de los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, conocen los objetivos anuales de la empresa. Lo que significa que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, no están sirviendo lo suficiente para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada. Es decir, es importantísimo complementar con una campaña de difusión y comunicación acerca del objetivo anual y trabajar de acuerdo a él, al igual que con la visión es importante, que todos los esfuerzos vayan encaminados hacia lograr ese objetivo anual común.

La décimo primera pregunta, se operacionalizó de acuerdo a la segunda dimensión de la variable “comunicación estratégica”, el alcance. Y también de acuerdo a la tercera dimensión de la variable “gestión”, la ejecución. La intención es saber si el segundo nivel del modelo dentro de la organización, se cumple. Es decir, si la gente realiza actividades que van relacionados con el objetivo anual.



Gráfica 11. Participación sobre el objetivo anual de la empresa, la gráfica hace referencia a que tanto participan los trabajadores en el objetivo anual de la empresa. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en naranja la respuesta no.

El resultado es neutro, es decir, apenas la mitad de los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, realizan actividades relacionadas con el cumplimiento del objetivo anual. Lo que significa que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, no son satisfactorias para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada. Es necesaria una campaña de difusión, capacitación y un programa de juntas anuales para que los trabajadores no solo conozcan los objetivos, sino que utilicen palancas para poder lograrlos, a esto se le llama medidas de predicción.

La décimo segunda pregunta, se operacionalizó de acuerdo a la tercera dimensión de la variable “comunicación estratégica”, la cultura organizacional. Y también de acuerdo a la tercera

dimensión de la variable “gestión”, la ejecución. La intención es saber si el tercer nivel del modelo dentro de la organización, se cumple. Es decir, si la percepción que tiene la gente de acuerdo a si el objetivo anual forma parte o no de la cultura.

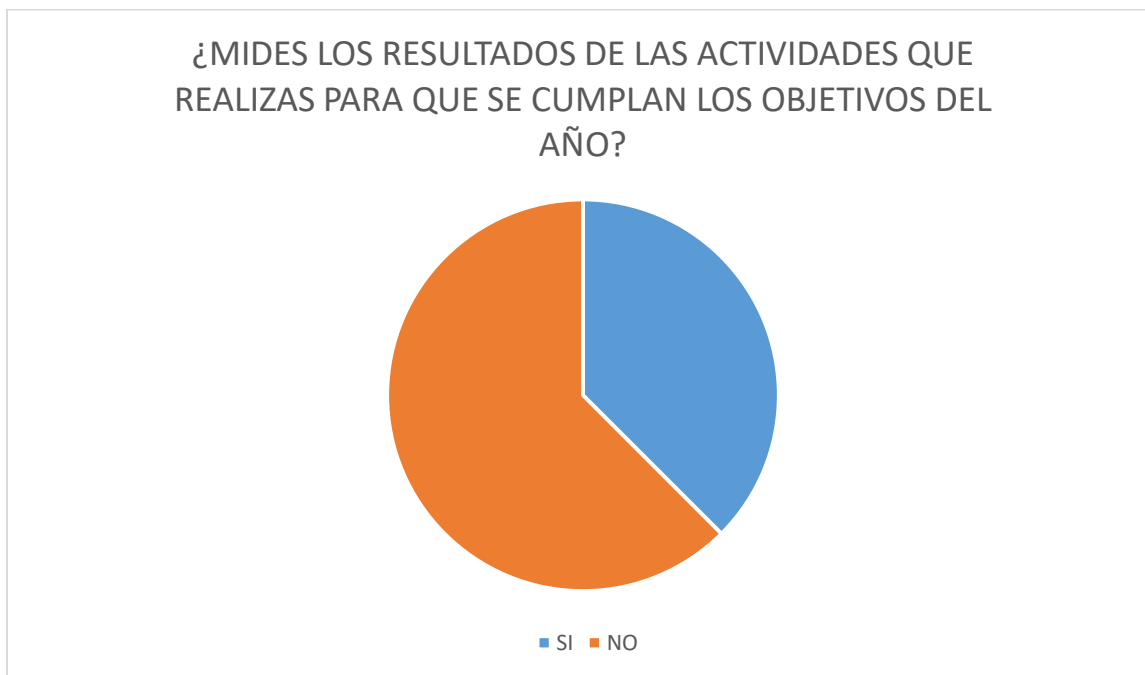


Gráfica 12. Procesos clave de la empresa, la gráfica hace referencia al conocimiento de los procesos clave por parte de los trabajadores. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en naranja la respuesta no.

El resultado es neutro, es decir, todos los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, al no conocer en su totalidad el objetivo anual, además de no trabajar sobre actividades que ayuden a cumplirlo, tienen la percepción de que sus compañeros tampoco lo hacen en su totalidad. Lo que significa que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, no están sirviendo de manera satisfactoria para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada. Hay que reforzar con incentivos, promoción y gratificación, pero primero es necesario

llevar a cabo las acciones para que las conozcan, y trabajen sobre ellas. Se debe llevar un orden, de lo contrario será poco factible que funcione.

La décimo tercera pregunta, se operacionalizó de acuerdo a la primera y segunda dimensión de la variable “comunicación estratégica”, la personalidad corporativa y alcance. Y de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable “gestión”, los mecanismos de seguimiento. La intención es saber si el primer y segundo nivel del modelo dentro de la organización, se cumplen. Es decir si empresa utiliza mecanismos de seguimiento, y si la gente los conoce.



Gráfica 13. Actividades clave de la empresa, la gráfica hace referencia a la medición de las actividades clave por parte de los trabajadores. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en naranja la respuesta no.

El resultado es negativo, es decir, la mayoría de los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, no conocen los mecanismos de seguimiento, no miden sus actividades y si lo hacen es más por llevar un control, que por tener un indicador que les demuestre el cumplimiento e impacto de sus

actividades. Lo que significa no existen, medios, herramientas y recursos implementados por la dirección general, o los que se tienen no han servido para lograr que esta dimensión se cumpla de manera adecuada. Es necesario revisar, si se tiene instituido un programa de mecanismos de seguimiento en primer lugar, y si se tiene, rediseñarlo de manera urgente, además de una campaña de comunicación para que una vez realizado, la gente conozca de qué se trata.

La décimo cuarta pregunta, se operacionalizó de acuerdo a la tercera dimensión de la variable “comunicación estratégica”, la cultura organizacional. Y de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable “gestión”, mecanismos de seguimiento. La intención es saber si el tercer nivel del modelo dentro de la organización, se cumple. Es decir si los mecanismos de seguimiento forman parte de la cultura de la empresa.



Gráfica 14. Rendición de cuentas de la empresa, la gráfica hace referencia a que tanto los trabajadores de la empresa rinden sus cuentas ante sus compañeros y jefes. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en naranja la respuesta no.

El resultado es negativo, es decir, al igual que en la gráfica anterior, la mayoría de los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, al no conocer los mecanismos de seguimiento, no medir sus actividades, más que por llevar un control, es natural que tampoco formen parte de su cultura de trabajo. Lo que significa no existen, medios, herramientas y recursos implementados por la dirección general, o los que se tienen, no han servido para lograr que esta dimensión se cumpla de manera adecuada. Es necesario revisar, si se tiene instituido un programa de mecanismos de seguimiento en primer lugar, y si se tiene, rediseñarlo de manera urgente, además de una campaña de comunicación, para que una vez realizado, la gente conozca de qué se trata, y después implementar un plan de trabajo estratégico, para que permee dentro de la cultura de la organización.

La décimo quinta pregunta, se operacionalizó de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable “comunicación estratégica”, comprensión. Y de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable “gestión”, mecanismos de seguimiento. La intención es saber si el cuarto nivel del modelo dentro de la organización, se cumple. Saber si el trabajador está comprometido con los mecanismos de seguimiento existentes, o sondear que tan comprometido va a esta cuando estos mecanismos existan de manera formal y dirigida.



Gráfica 15. Interés de los trabajadores de la empresa, la gráfica hace referencia a la percepción del interés mostrado por parte de los trabajadores. Las variables son sí y no, estando en color azul la respuesta sí y en naranja la respuesta no.

Al parecer, se tienen juntas de trabajo, aunque sin un fin estratégico, El resultado es positivo, es decir, todos los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, estarían comprometidos con esas juntas estratégicas e intentarían comprenderlas.

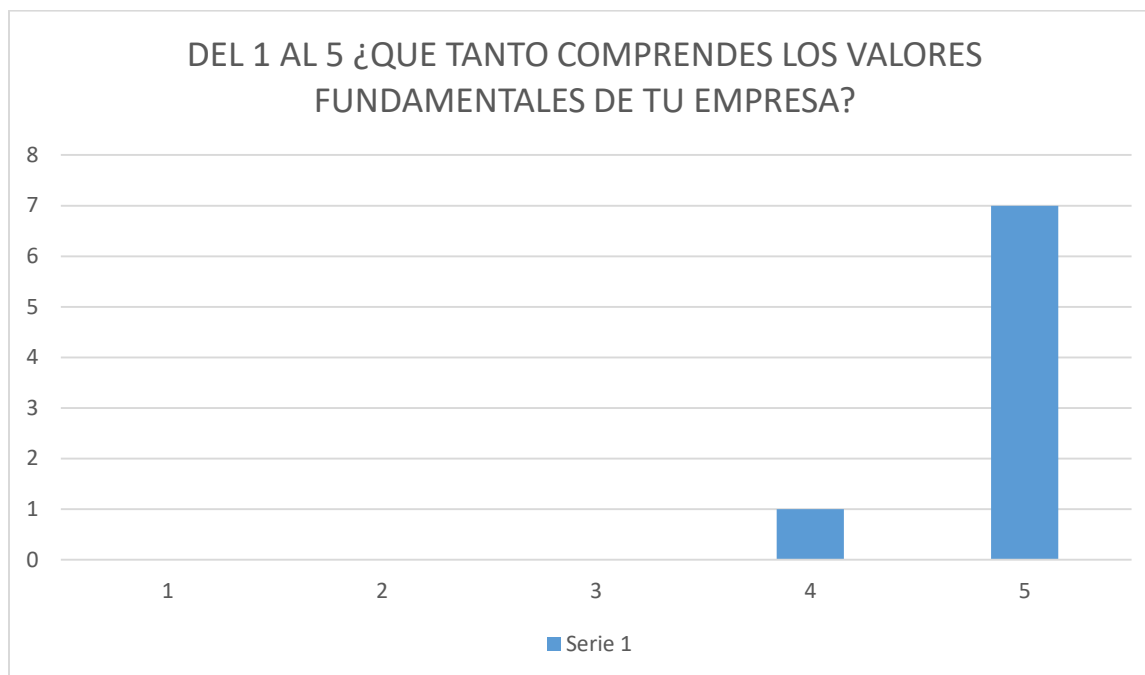
La décimo sexta pregunta se operacionalizó en escala *Likert*, debido a que la intención es buscar el nivel de compromiso que tiene el trabajador con la misión de la empresa, de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable “comunicación estratégica”, comprensión. Y de acuerdo a la primera dimensión de la variable “gestión”, propósito. La intención es saber si el cuarto nivel del modelo dentro de la organización, se cumple. Saber si el trabajador está comprometido con la misión de la empresa, y medir en qué grado es el compromiso.



Gráfica 16. Compromiso con la misión de la empresa, la gráfica hace referencia al compromiso con la misión por parte de los trabajadores. Las variables son desde 1 muy bajo hasta 5 muy alto

El nivel de compromiso que tienen los trabajadores de la empresa *La Artesanal*, es alto, por lo tanto será mucho más fácil que comprendan la misión de la organización, bajo estas circunstancias, El resultado es positivo, es decir, la mayor parte de los trabajadores de la empresa *La Artesanal*, comprende la misión de la empresa. Lo que significa que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, han servido de manera satisfactoria para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada.

La décimo séptima, pregunta se operacionalizó en escala *Likert*, debido a que la intención es buscar el nivel de comprensión que tiene el trabajador, con los valores fundamentales de la empresa, de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable “comunicación estratégica”, comprensión. Y de acuerdo a la primera dimensión de la variable “gestión”, propósito. La intención es saber si el cuarto nivel del modelo dentro de la organización, se cumple.

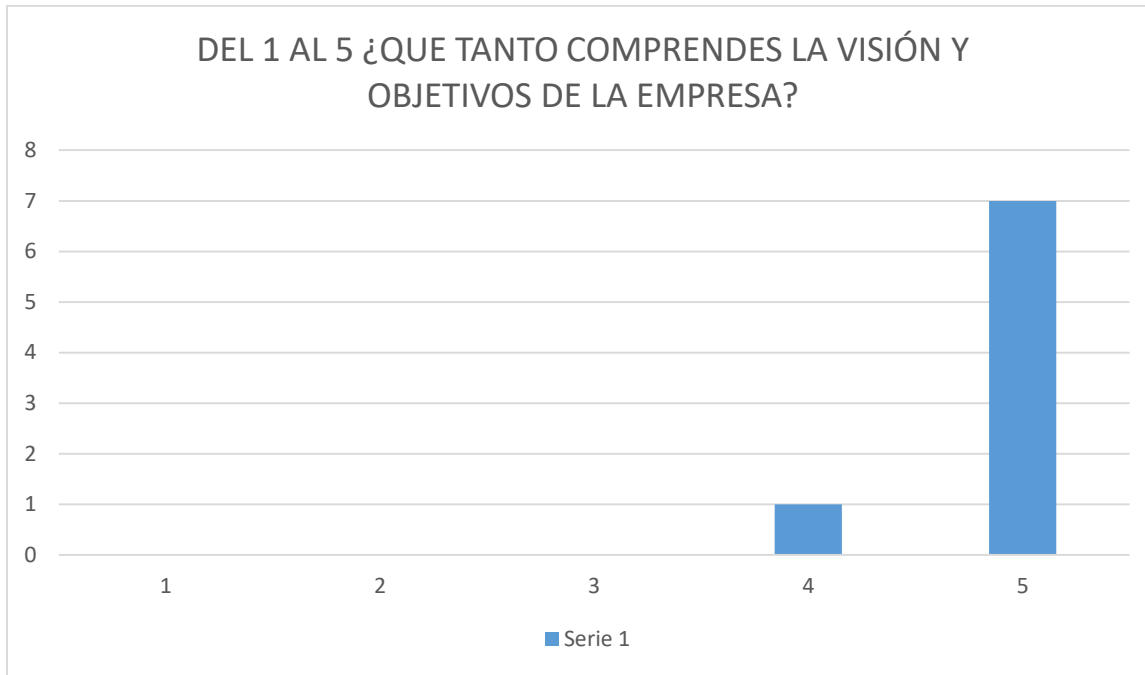


Gráfica 17. Compromiso con los valores fundamentales de la empresa, la gráfica hace referencia a que tanto comprenden los valores los trabajadores de la empresa. Las variables son 1 muy bajo hasta 5 muy alto.

El nivel de comprensión de los valores fundamentales que tienen los trabajadores de la empresa *La Artesanal* es alto. El resultado es positivo, es decir, la mayor parte de los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, comprende los valores de la empresa. Lo que significa que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, han servido de manera satisfactoria, para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada. Por lo tanto la organización está preparada para implementar la dimensión "propósito, dentro de su plan de gestión organizacional, y completar el primer nivel de la comunicación estratégica.

La décimo octava pregunta, se operacionalizó en escala *Likert*, debido a que la intención es buscar el nivel de comprensión que tiene el trabajador con la visión de la empresa, de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable "comunicación estratégica", comprensión. Y de acuerdo a la

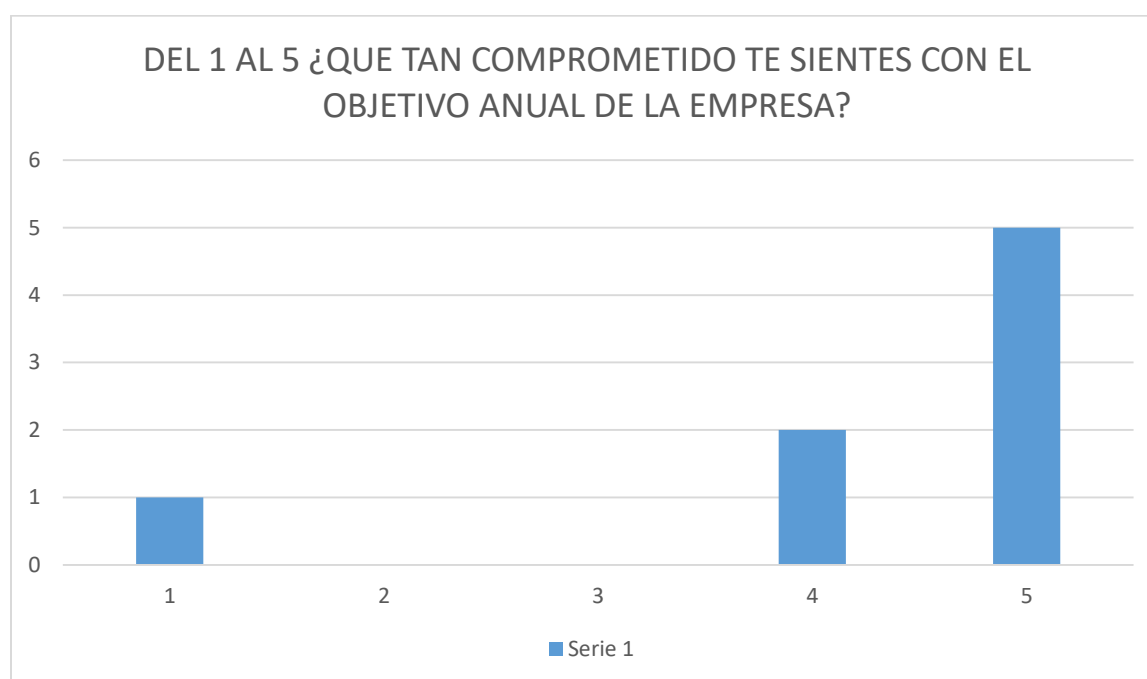
segunda dimensión de la variable “gestión”, alineación. La intención es saber si el cuarto nivel del modelo dentro de la organización, se cumple. Saber si el trabajador comprende la visión de la empresa, y medir en qué grado.



Gráfica 18. Comprensión de la visión de la empresa, la gráfica hace referencia a que tanto entienden los trabajadores la visión y los objetivos de la empresa. Las variables van desde 1 siendo muy bajo hasta 5 siendo muy alto.

El nivel de comprensión que tienen los trabajadores de la empresa *La Artesanal* a cerca de la visión y objetivos generales de la organización, es alto. El resultado, es positivo, es decir, la mayor parte de los trabajadores, de la empresa *La Artesanal*, comprende la visión y objetivos generales de la empresa. Lo que significa que los medios, herramientas y recursos que ha implementado la dirección general, han servido de manera satisfactoria, para lograr que este principio se cumpla de manera adecuada. Esto confirma el cumplimiento del segundo nivel de gestión, que es la alineación, y demuestra que la empresa está preparada, para implementar esta dimensión en su plan de estrategia.

La décimo novena pregunta, se operacionalizó en escala *Likert*, debido a que la intención es buscar el nivel de compromiso que tiene el trabajador con el objetivo anual de la empresa, de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable “comunicación estratégica”, comprensión. Y de acuerdo a la tercera dimensión de la variable “gestión”, ejecución. La intención es saber si el cuarto nivel del modelo dentro de la organización, se cumple. Saber si el trabajador está comprometido, con el objetivo anual de la empresa, y medir en qué grado es el compromiso. Y en caso de no tenerlo, saber si el compromiso de la gente, le dará más facilidades para comprender.

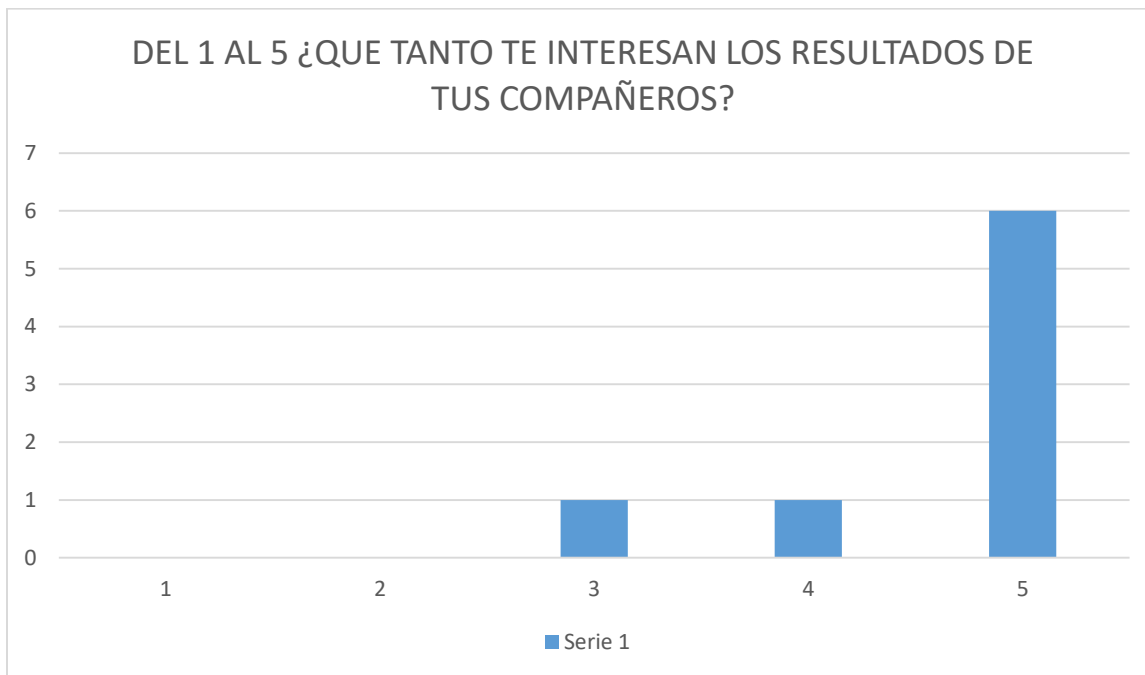


Gráfica 19. Compromiso con el objetivo anual de la empresa, la gráfica hace referencia al compromiso de los trabajadores con el objetivo anual de la empresa. Las variables van del 1 muy bajo hasta el 5 muy alto

El nivel de compromiso que tienen los trabajadores de la empresa *La Artesanal* es alto, por lo tanto será mucho más fácil que comprendan el objetivo anual de la organización bajo estas

circunstancias. Sin embargo, antes se debe trabajar con las otras dimensiones de la comunicación estratégica al respecto de la ejecución.

La vigésima pregunta, se operacionalizó en escala *Likert*, debido a que la intención es buscar el nivel de compromiso que tiene el trabajador con la misión de la empresa, de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable “comunicación estratégica”, comprensión. Y de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable “gestión”, mecanismos de seguimiento. La intención es saber si el cuarto nivel del modelo dentro de la organización, se cumple. Saber si el trabajador está comprometido con el seguimiento de los resultados de la empresa, y medir en qué grado es el compromiso. Esto facilitará la comprensión de la dimensión.



Gráfica 20. Interés por los resultados del equipo de la empresa, la gráfica hace referencia al interés que tienen los trabajadores por los resultados del equipo y los demás colaboradores. Las variables van del 1 al 5, siendo muy bajo hasta el 5 siendo muy alto.

El nivel de compromiso que tienen los trabajadores a cerca de los resultados de la *empresa La Artesanal* es alto, por lo tanto será mucho más fácil que comprendan los mecanismos de seguimiento de la organización bajo estas circunstancias. Sin embargo, primero se deberá de trabajar en las otras dimensiones de la comunicación estratégica, al respecto de esta parte de la variable.

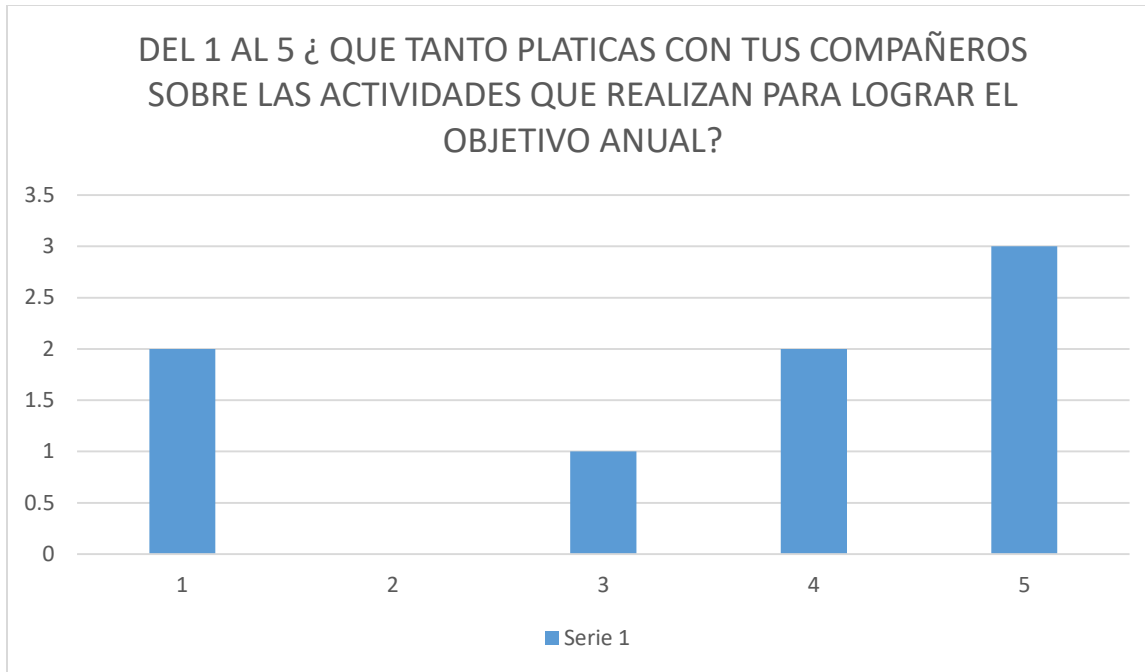
La vigésimo primera pregunta, se operacionalizó en escala *Likert*, debido a que la intención es buscar el nivel de compromiso que tiene el trabajador con la misión de la empresa, de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable “comunicación estratégica”, comprensión. Y de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable “gestión”, mecanismos de seguimiento. La intención, es saber si el cuarto nivel del modelo dentro de la organización, se cumple. Saber si el trabajador está comprometido con el seguimiento de sus propios resultados, y medir en qué grado es el compromiso. Esto facilitará la comprensión de la dimensión.



Gráfica 21. Interés en los resultados propios, la gráfica hace referencia al interés que tienen los trabajadores sobre sus propios resultados dentro de la empresa. Las variables van del 1 al 5, siendo 1 muy bajo hasta el 5 siendo muy alto.

El nivel de compromiso sobre sus propios resultados, que tienen los trabajadores de la empresa *La Artesanal* es alto, por lo tanto será mucho más fácil que comprendan los mecanismos de seguimiento de la organización bajo estas circunstancias. Sin embargo, antes se deberá trabajar sobre las otras dimensiones de la comunicación estratégica para esta parte de la variable de gestión.

La vigésimo segunda pregunta, se operacionalizó en escala *Likert*, debido a que la intención es buscar el nivel de compromiso que tiene el trabajador con la misión de la empresa, de acuerdo a la cuarta dimensión de la variable “comunicación estratégica”, comprensión. Y de acuerdo a la tercera dimensión de la variable “gestión”, ejecución. La intención es saber si el cuarto nivel del modelo dentro de la organización, se cumple. Saber si los trabajadores comparten sus intereses con los objetivos anuales y si es un tema común en la organización, y medir en qué grado es el compromiso común que tienen.



Gráfica 22. Participación sobre las actividades de la empresa, la gráfica hace referencia a que tanto se comunican entre los trabajadores con respecto a sus actividades y las del equipo. Las variables van desde 1 al 5 siendo 1 muy bajo hasta 5 siendo muy alto.

El nivel de interacción que tienen los trabajadores de la empresa entre ellos, acerca de la ejecución de la empresa *La Artesanal* no es el adecuado, por lo tanto esto dificultará la comprensión de esta parte de la variable. Es importante la difusión adecuada, los canales, los medios, las tácticas de la estrategia que se utilizará para implementar a la ejecución, dentro de un plan y programa de gestión, el nivel tres de la gestión es el más débil de todos en la organización. Hay mucho por hacer.

Capítulo VII: Conclusiones

Para obtener las conclusiones de la investigación de campo, se decidió darle una ponderación a los resultados obtenidos, en primer lugar existen cruces en las dimensiones tanto de la gestión como de la comunicación estratégica, que son sólidas. Otras, que presentan buenos resultados, sin embargo, es necesario trabajar un poco más en su consolidación, y algunas otras que requieren de una mayor atención de la organización, además de que todos los esfuerzos estén concentrados en conseguir esa consolidación.

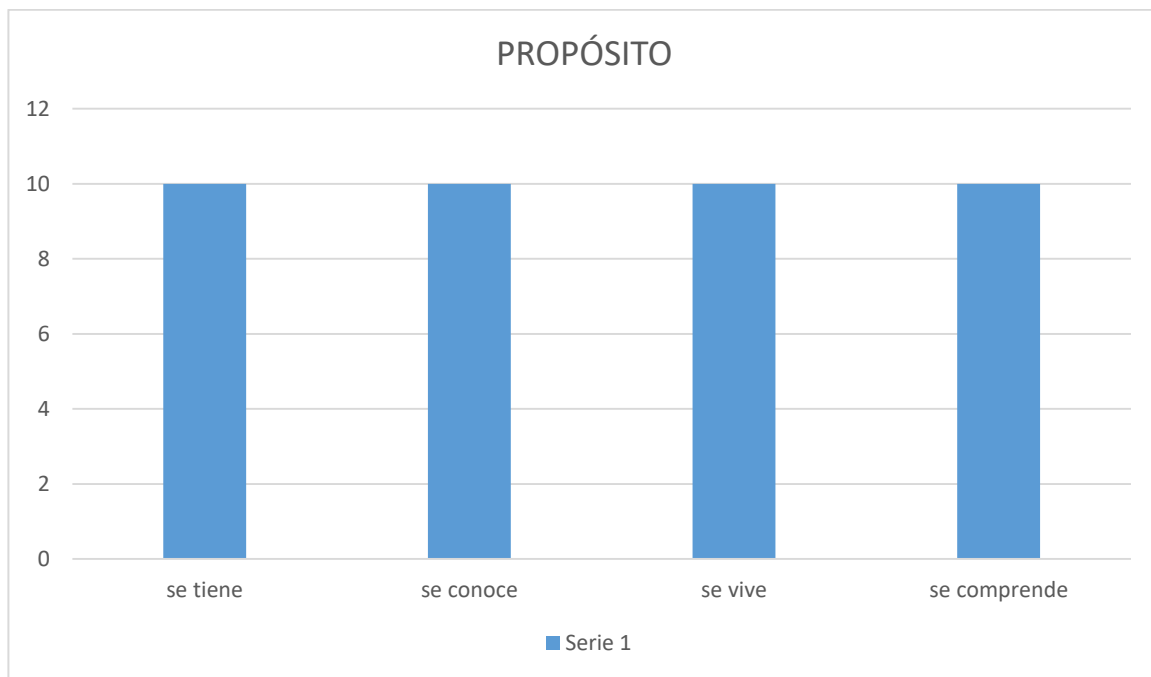
Sin embargo en algunas de estas últimas, se encontraron algunas fortalezas, que pueden apoyar a que este trabajo de consolidación sea más sencillo, esto es debido a los niveles de compromiso que los empleados muestran, para comprender los conceptos de gestión que aún no se tienen, es alto.

Para categorizar los diferentes escenarios, se está otorgando un número a cada uno de los cuatro resultados, en forma de calificación cuantitativa. Con el número diez a los cruces sólidos, ocho para los que necesitan algún trabajo de consolidación, siete a las que hay mucho que trabajar pero que se tienen fortalezas de compromiso para su comprensión, y cinco a las que necesitan toda la concentración de esfuerzos de la organización.

De tal manera, las gráficas resultantes, son cuatro, una por cada dimensión de gestión y en cada una están plasmadas las cuatro dimensiones de la comunicación estratégica. Las conclusiones, son las siguientes:

La gráfica número 23, demuestra que los cuatro niveles de la comunicación, que se encuentran en la dimensión propósito de la gestión, se cumplen de manera satisfactoria. Por lo tanto las actividades a realizar son de mejora continua, las actividades que deben realizarse para el cumplimiento del objetivo son: implementación, medición, reingeniería, y auditoría de manera

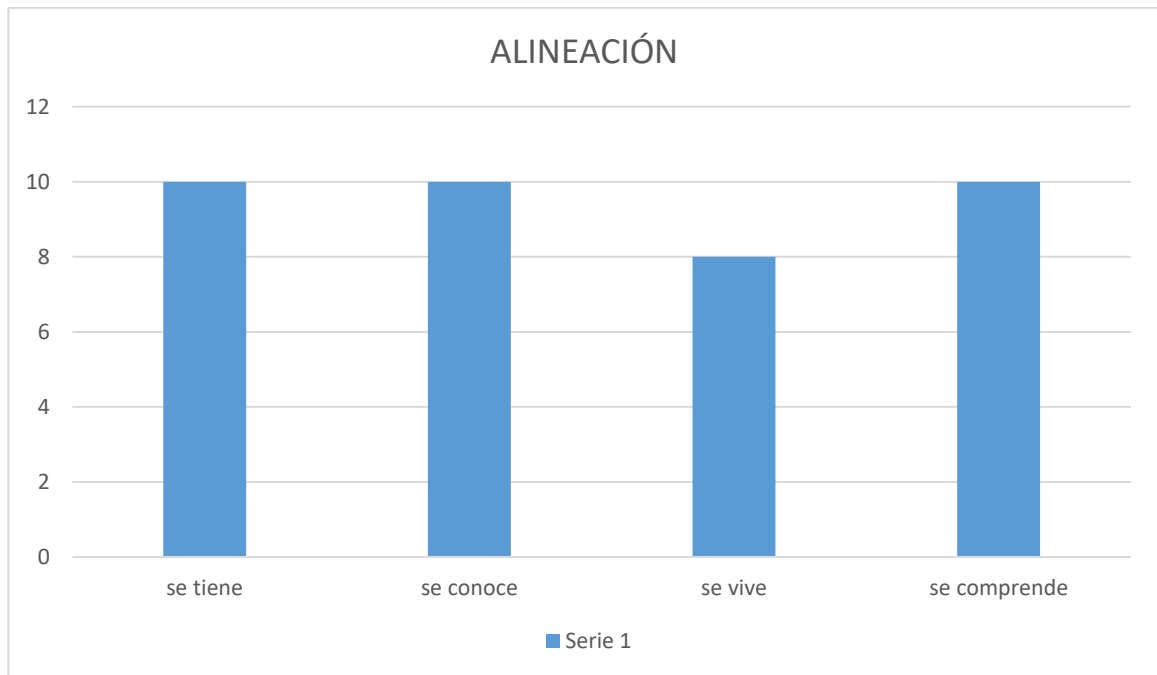
constante, para que lo que se ha consolidado en relación con el conocimiento, la cultura, la comprensión de la misión y los valores fundamentales, continúe siendo una fortaleza para la organización.



Gráfica 23. Propósito, 4 columnas que van del 0 al 10 donde 0 es muy bajo y 10 es muy alto.

La gráfica número 24, demuestra que los cuatro niveles de la comunicación, que se encuentran en la alineación de la gestión, se cumplen de manera satisfactoria en algunas dimensiones, y en otras hace falta un poco de trabajo en la consolidación. Por lo tanto las actividades a realizar son de mejora continua en la comprensión y personalidad corporativa, el objetivo es el mismo proceso que en la parte del propósito, es decir, las mismas acciones a implementar, tales son, la medición, la reingeniería, y las auditorías, de manera constante, para que lo que se ha consolidado de acuerdo al conocimiento, cultura y comprensión de la misión y los valores fundamentales, continúe siendo una fortaleza para la organización. Y en la parte de

conocimiento y cultura, las actividades deberán ser de difusión, e implementación de incentivos, promociones y gratificaciones.



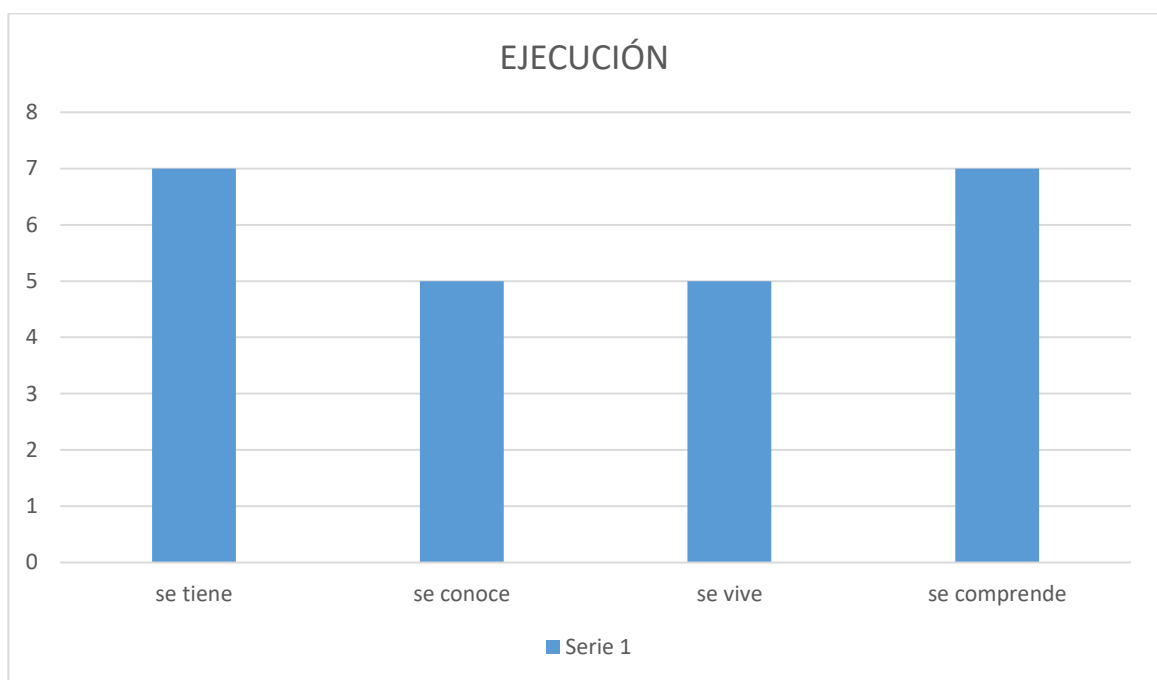
Gráfica 24. Alineación, 4 columnas que van del 0 al 10 donde 0 es muy bajo y 10 es muy alto.

La gráfica número 25, demuestra que los cuatro niveles de la comunicación, que se encuentran en la ejecución de la gestión, no se cumplen de manera satisfactoria las dimensiones de la comunicación estratégica en este principio, el nivel de comunicación es bajo en todas partes de la gráfica.

Sin embargo, existe un compromiso por parte del personal en comprender los principios y llevarlos a cabo para su implementación en el momento en el que la dirección decida compartir con ellos las metas anuales, implementar medidas de predicción, y compartir medidas históricas del negocio, la razón por la cual ésta, no está siendo satisfactoria, debido a que la dirección

general, conoce el objetivo anual pero no le ha dado el peso suficiente para compartirlo con su gente.

Esta situación genera que haya incertidumbre y que las personas, no tengan claro que se espera de ellos, la recomendación es, que la dirección tiene que tomar la decisión de reestructurar su manera de ejecutar, primero analizar si realmente los objetivos que se tienen son claros, alcanzables, medibles y auditables, en segundo lugar difundiendo mediante los medios y canales adecuados, la estrategia de ejecución (un plan puede ser de mucha ayuda), luego, introducir la estrategia en la cultura de trabajo, y por último consolidar con mejora continua.



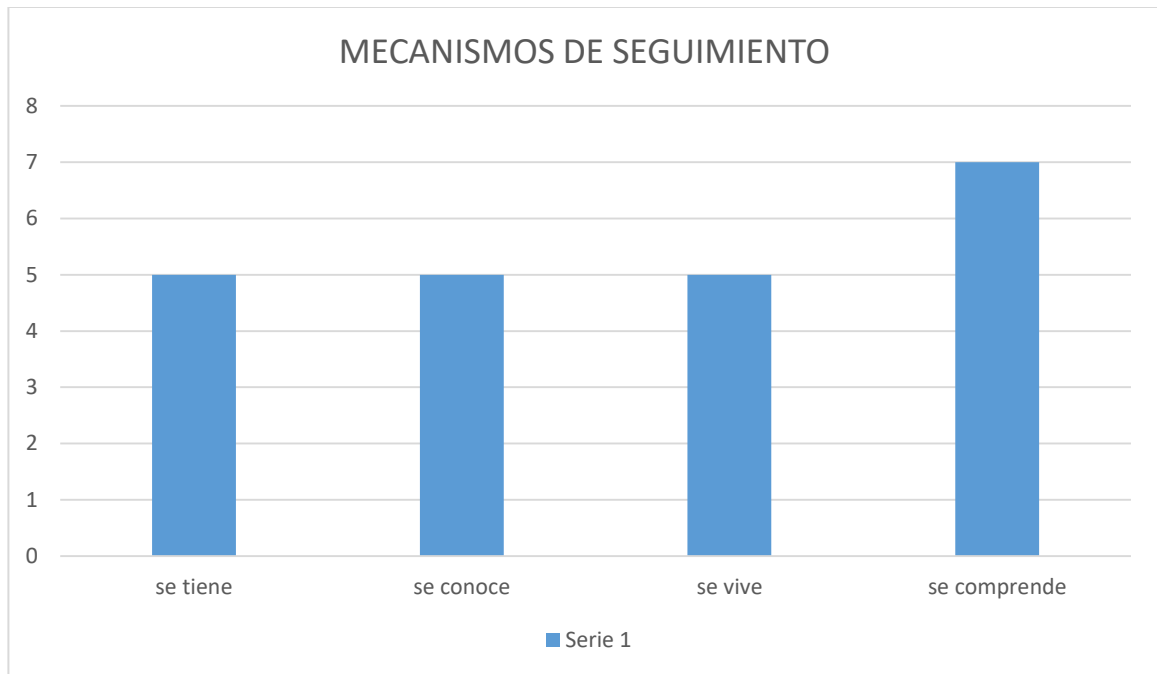
Gráfica 25. Ejecución, 4 columnas que van del 0 al 10 donde 0 es muy bajo y 10 es muy alto.

La gráfica número 26, demuestra que los cuatro niveles de la comunicación, que se encuentran en los mecanismos de seguimiento de la gestión, no se cumplen de manera satisfactoria las dimensiones de la comunicación estratégica en este principio, el nivel de

comunicación es bajo en todas las partes de la gráfica, sin embargo, existe un compromiso por parte del personal en comprender los principios y llevarlos a cabo.

Para la implementación de los mecanismos que la dirección decida utilizar, como herramientas, reuniones, tableros de resultados, rendición de cuentas, y compartir sus resultados con los demás, la razón por la cual esta dimensión no está siendo satisfactoria, es por qué la dirección general, no ha implementado mecanismos de seguimiento de manera estratégica, únicamente, revisa los resultados de manera superficial con el área de ventas, pero no se tiene una herramienta de medición que genere mejora, implementando actividades que impacten en los resultados, y a su vez una cadena de rendición de cuentas entre todos.

La recomendación es, que la dirección tiene que tomar la decisión, de reestructurar su manera de rendir cuentas, y darle seguimiento a los resultados, primero generando un programa de juntas, reglas para esas juntas, explicar de qué forma se van a presentar sus resultados de manera individual y en grupo; en segundo lugar difundiendo mediante los medios y canales adecuados, la estrategia de seguimiento, al igual que la ejecución, introducir la estrategia en la cultura de trabajo: y por último consolidar con mejora continua.



Gráfica 26. Mecanismos de seguimiento, 4 columnas que van del 0 al 10 donde 0 es muy bajo y 10 es muy alto.

Como conclusión, la empresa *La Artesanal*, tiene condiciones para poder implementar un modelo de gestión basado en la comunicación estratégica, incluso con un poco de trabajo podría pronto, consolidando algunas cosas, implementar un modelo ya existente, ajustándolo un poco. Pero, la recomendación en esta instancia es un traje a la medida, es decir, un modelo realizado para ellos específicamente, donde se puedan atender con mayor énfasis, las áreas de oportunidad que se tienen.

En la propuesta, se establecerá cómo se puede generar ese traje a la medida, anexo 5 y 6, y un plan de un modelo de gestión, basado en la comunicación estratégica, desde las características propias de la empresa.

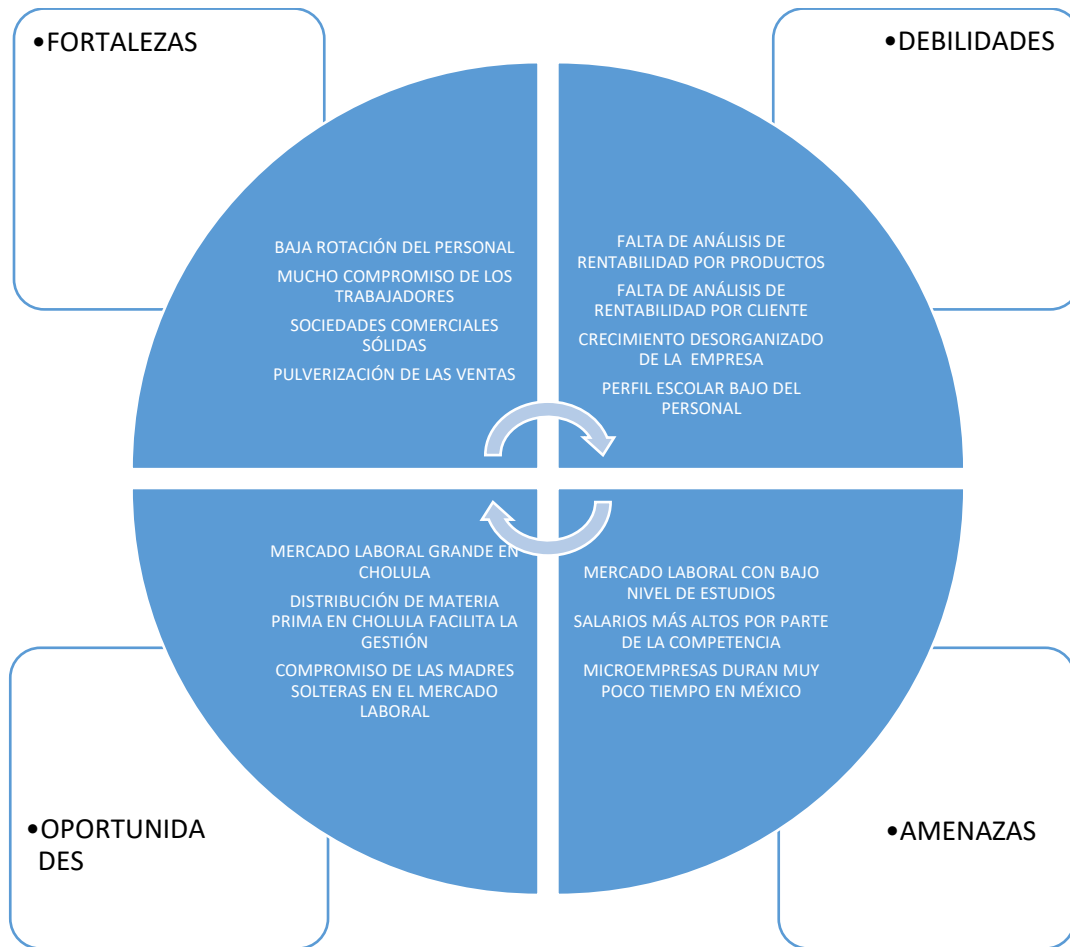
Propuesta

La propuesta para la empresa *La Artesanal*, es un plan de acciones estructuradas, que tiene como finalidad cumplir con ciertos parámetros de planeación y operación, está elaborado a través de una serie de pasos que le dan sentido a los objetivos estratégicos que fueron enunciados de acuerdo a lo encontrado en el FODA realizado de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, encontradas durante toda la investigación. La propuesta también lleva un plan de comunicación con las estrategias y actividades, que el Director General, crea conveniente implementar, pero se le sugiere basarse en las cuatro dimensiones de comunicación que se establecen en este documento, que son, personalidad corporativa, alcances, cultura y comprensión, la idea es que el personal sea capaz de comprender la esencia de la organización, introducirla en la cultura y ser capaz de comprender los objetivos y metas y la razón por la que se buscan.

Está hecha a partir de las variables comunicación estratégica y gestión, buscando resolver los problemas de investigación, los problemas de la empresa *La Artesanal* y los hallazgos encontrados en el análisis de resultados y conclusiones.

A continuación se presenta un FODA de la organización, tomado desde las 2 variables (Véase figura 30).

Figura 30. FODA



Elaboración propia basada en el análisis FODA de la Empresa *La Artesanal*.

De acuerdo con la información anterior obtenida del análisis FODA, se procedió a determinar los objetivos estratégicos, que son la resultante de la combinación del análisis. Los objetivos estratégicos son los siguientes:

OE1: Consolidar la baja rotación de la empresa.

Surge de la combinación de una fortaleza y una oportunidad: la intención es potencializar una fortaleza mediante una oportunidad, realizando acciones estratégicas que ayuden a que el objetivo estratégico se cumpla.

Oportunidad: Aprovechar el gran compromiso que tienen las madres solteras en México para crear un perfil de puesto adecuado, que beneficie a la fortaleza de *La Artesanal* de la baja rotación de su gente.

Acciones:

- 1) Dirigir las entrevistas de trabajo, hacia el valor de lucha por la familia como parte de la cultura de la empresa, que es la tercer variable de la comunicación estratégica, que tienen las madres solteras, encaminando preguntas clave, para saber qué tan comprometidas están con sus hijos, saber cuál es su principal objetivo al buscar un trabajo determinado, y verificar si cuadra con el perfil.
- 2) Encaminar la contratación del personal, hacia la importancia que tiene la lucha por la familia dentro de la sociedad, e implementar una serie de eventos, dinámicas, y reconocimientos al respecto para las nuevas integrantes, y así fortalecer la cultura. Incluso analizar si se puede establecer como valor fundamental de la compañía.
- 3) Aprovechar esta característica de las madres solteras, y buscarlas para cubrir nuevas vacantes, es decir introducirlas como punto fundamental para definir el perfil de puesto, y vincular el perfil con la tercer variable de la comunicación estratégica, la cultura de la organización, es decir, aprovechar las cualidades que tienen las madres solteras para que se quede establecido uno de los valores como la responsabilidad, y buscar su desarrollo. Y diseñar un curso de inducción enfocado en la cultura de la empresa.

OE2: Reducir el riesgo de rotación por bajos salarios.

Surge de la combinación de una fortaleza y una amenaza, la intención es que la fortaleza ayude a minimizar la amenaza.

Amenaza: Existe generada por los bajos salarios que tiene *La Artesanal* en comparación con otras empresas de la zona. La fortaleza que ayuda a minimizar dicha amenaza, es que existe un compromiso muy alto, por parte de la gente que trabaja en la empresa, y muy baja rotación.

Acciones:

La acción estratégica sugerida, es implementar una campaña de lealtad basada en 3 puntos clave

- 1) Fortalecer el vínculo familiar, mediante las relaciones públicas internas, involucrando a los hijos de las trabajadoras con visitas gestionadas por la dirección, donde se les explique la importancia del trabajo de su familiar, dentro de la organización. Esta acción impactará a la cultura organizacional y generará mayores niveles de lealtad, ayudando a que se mantenga la baja rotación del personal, y que la gente no se vaya en busca de un mejor salario.
- 2) Establecer un esquema de salario emocional, bonos e incentivos, que promuevan los resultados individuales de las personas, la idea es que no solo se midan resultados numéricos, si no resultados basados en los valores de la organización, colaboración y confianza. Esto incrementará aún más el nivel de compromiso, y ayudará a que el personal se sienta reconocido, y sienta que esos incentivos y bonos le ayudan a obtener un mejor ingreso. Con esta acción se busca impactar la cuarta variable de la comunicación estratégica, que es fomentar la comprensión de los objetivos y metas, generando un vínculo entre el trabajador y los resultados de la empresa mediante mejoras en las relaciones laborales.
- 3) Involucrar al personal en la estrategia, es decir, crear un método de ejecución, donde los empleados entiendan la interdependencia de su trabajo con el de los demás, y como sin su esfuerzo no sería posible cumplir con las entregas, ni con los clientes, además de

implementar un sistema de rendición de cuentas, donde todos vean los resultados de los demás e interactúen con ideas, para ayudarles a mejorar. Esta propuesta genera dinámica, es decir, que la gente se sienta inmiscuida en los procesos de la empresa. Y genere, que todos los nuevos integrantes, se adapten y comprometan rápidamente. La idea central es impactar a la cuarta variable de la comunicación estratégica, que es la comprensión. Logrando el vínculo entre los trabajadores y los procesos, lo cual hará más eficiente el trabajo creando *team building* de alto desempeño.

OE3: Elevar el nivel de comprensión del personal.

Surge desde la combinación de una debilidad y una oportunidad, la intención es minimizar la debilidad mediante una oportunidad.

Existe una debilidad en la organización debido a que el personal tiene un nivel de escolaridad muy bajo, que dificulta el nivel de comprensión de algunas actividades de ejecución y mecanismos de seguimiento complicadas de entender, por la naturaleza de los procesos.

La oportunidad, es que las madres solteras tienen un alto grado de compromiso con sus trabajos, por la cultura que existe en México por sacar adelante a sus hijos. Situación que se puede aprovechar para que eleven su nivel de comprensión y mejoren sus características de gestión. Para esto, hay que valerse de acciones estratégicas escalonadas que permitan a las personas aprender a comprender.

Acciones:

- 1) Realizar un plan y programa de capacitación, donde se den cursos que ayuden a la comprensión, que es la cuarta variable de la comunicación estratégica. La explicación y trabajo diario sobre el método de ejecución, es importante para que se pueda entender “para que”, se realizan todas las actividades y procesos de la empresa. El programa

deberá seguirse de forma disciplinada y estricta y deberá ser uno de los objetivos principales de la organización.

- 2) Involucrar la ejecución dentro de la cultura, que es la tercer variable de la comunicación estratégica, mediante una programa de gratificaciones, promociones, e incentivos sociales que hagan que el personal, se interese por llevar el resultado de su propio juego, y jugar a ganarlo.
- 3) Por último establecer un plan de mejora continua con círculos de calidad, midiendo, auditando y retando los procesos de ejecución, para rediseñar lo que no esté funcionando y consolidar lo que sí. La intención es mejorar el nivel de comprensión del trabajador con respecto a los procesos y actividades clave.

OE4: Organización del crecimiento de la empresa

Surge del cruce de una debilidad y una amenaza, la intención es que la debilidad no potencialice más la amenaza.

La amenaza es que las microempresas duran muy poco tiempo en México, esto es debido a diferentes factores, uno de ellos es el crecimiento desorganizado de las empresas, es decir la debilidad. Para minimizar el impacto de la amenaza hay que ordenar la casa, poner manos a la obra en tres acciones estratégicas.

Acciones:

- 1) Trabajar con los procesos clave de la organización, mediante sistemas de evaluación y seguimiento, documentarlos, crear registros de control, y tener procedimientos que expliquen paso a paso como se debe hacer cada cosa. Los procesos deben tener algunas características importantes, en primer lugar, deben ser sencillos, es decir, que cualquiera los pueda hacer, deben ser medibles, auditables, y tener una tendencia hacia la mejora

continua. La finalidad es impulsar la comprensión de los trabajadores en los procesos, que es la cuarta variable de la comunicación estratégica.

- 2) Después hay que hacer ingeniería de los procesos, es decir, trabajar sobre lo que no funciona y rediseñarlo, para esto es importantísimo, establecer en primer lugar, quien es el dueño de cada uno de los procesos, e involucrarlo de manera fehaciente, para que el dueño del proceso lo rediseñe de acuerdo a las necesidades que haya que cumplir.
Capacitar al personal en procesos, para impulsar la cultura y la comprensión, que son la tercera y cuarta variable de la comunicación estratégica, y vigilar todo el tiempo que estos se cumplan. Es decir, auditoría permanente de los procesos.
- 3) Verificar que impacto tienen los procesos en los resultados de la organización, si el impacto es fuerte, se deberá consolidar, hay que introducir entropía en el proceso, para ver la reacción de la gente y reforzar. Si el impacto es débil, hay que iniciar una investigación del porqué del impacto, si se debe a alguna falla del personal, hay que capacitar a la gente en procesos, si la falla es de algún otro insumo, es necesario descubrir cuál es y trabajar en su control estadístico. El énfasis es la agilización para la toma de decisiones.

Jerarquización de objetivos estratégicos

- 1) Organizar el crecimiento de la empresa en los próximos seis meses mediante departamentos y áreas con funciones bien definidas y la comprensión de las mismas, es decir, tener el 100% de las descripciones de puesto, introducidas a procesos, para eliminar re trabajos, y agilizar los tiempos y ahorro de recursos.
- 2) Elevar el nivel de comprensión del personal, y medirlo mediante auditorias de proceso y funciones, el nivel de comprensión deseable es de 20% de crecimiento en los primeros

seis meses, la finalidad es conseguir que la personalidad corporativa y la ejecución sean mucho más claras para el personal, y su relevancia es la unidad de fuerzas hacia la misma dirección.

- 3) Consolidar la baja rotación de la empresa, el objetivo deberá ser, mantener la baja rotación del personal, durante el próximo año, para evitar capacitación de actividades que ya entiende el personal vigente, y encaminar los esfuerzos hacia la productividad.
- 4) Reducir el riesgo de rotación por bajos salarios, mediante la implementación de incentivos al trabajador, con esto se buscará que no haya rotación en el siguiente año, y así, encaminar los esfuerzos hacia la productividad y la eficiencia.

De acuerdo a los objetivos estratégicos de la investigación, se presenta en el anexo 5, en forma de propuesta, la parte de planeación del modelo, es decir el primer paso para realizar la estrategia del modelo gestión basada en la comunicación estratégica.

La primera parte presentada en el anexo 5 es un bosquejo del plan de la dirección basada en acciones de comunicación, para que el modelo impacte a toda la organización. Este plan es el primero que debe hacer la empresa, con la finalidad de que toda la estrategia de gestión realmente tenga un sustento de valor desde la comunicación. Las cuatro dimensiones de la comunicación estratégica deberán estar en el plan. El responsable es el director general, el gerente o encargado de la comunicación o en su defecto el gerente o encargado de RRHH

La segunda parte presentada en el anexo 6. Es una hoja de planeación en blanco del modelo de gestión que lleva implícitas las dimensiones de comunicación, cada integrante de la organización deberá llevar su propio plan individual, desde la dirección y evidentemente deberán estar alineados con el propósito y los valores fundamentales.

Bibliografía

- Amestoy, L. H. (2009). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público*. Santiago: Naciones Unidas.
- Arras, A. M. (2010). *Comunicación Organizacional*. Chihuahua, México: Colección textos universitarios.
- Capriotti, P. (2009). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. En P. Capriotti. Malaga: IRP.
- Castañeda, G. (Julio de 2017). <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/310734/PUEBLA.pdf>.
- Cedero, K. (2007). *Gestión total de calidad*. Concepción del Uruguay: Editorial de la universidad tecnológica nacional.
- Covey, S., McChenensy, C., y Huling, J. (2013). *Las 4 disciplinas de la ejecución*. Ciudad de México: Conecta.
- Durini, D. (11 de Abril de 2019).
<https://www.inaoep.mx/-conversatorios/innovacion/viewtopic.php?t=9>.
- Espinosa, A. (10 de noviembre de 2009).
https://www.google.com.mx/amp/s/expansion.mx/opinion/2009/11/09/las-microempresas-pueden-crecer%3f_amp=true.
- Filion, L. (2011). *Administración de Pymes, emprender dirigir y desarrollar empresas*. Ciudad de México: Pearson.
- García, A. (Agosto de 2006). <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2006/gsgsrm.htm>.
- Garrido, F. J. (s.f.). *Comunicación estratégica, La efectividad está en la dirección*. Obtenido de https://franciscojavierrgarrido.com/descargas/E_Management.pdf.
- Gisbert, R. (2002). *La empresa, naturaleza, clases, entorno y competencia*. Barcelona: Octaedro.
- Gordillo, A. (18 de diciembre de 2019).
<https://www.google.com.mx/amp/s/www.elcontribuyente.mx/2020/01/el-fiscoanalista-asi-viene-la-miscelanea-fiscal-2020/amp/>.
- Harnish, V. (2002). *Mastering the Rockefeller Habits*. Nueva York: Selectbooks.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hill, C., y Gareth, J. (2009). *Administración estratégica*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Ibáñez, B. (1990). *Manual para la elaboración de tesis*. Ciudad de México: Trillas.
- INEGI, I. N. (2015). *Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas*. México.

- <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>
- Kast, F., y Rosenweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). *administración, una perspectiva global*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Loidi, J. (2017). emprendedor vs empresario. *forbes*.
- <https://www.google.com.mx/emprendedor-versus-empresario/amp/>
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W., y Palich, L. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Lorenzo Salgado, J. A. (15 de noviembre de 2016). <http://ru.iiec.unam.mx/3455/1/180/-Salgado-Jimenez-Vazquez.pdf>.
- Massoni, S. (2014). *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Obtenido de https://www.academia.edu/24013727/Metodolog%C3%ADas_de_la_comunicaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_inventario_al_encuentro_sociocultural.
- Méndez, C. E. (2003). *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Méndez, P. (27 de Enero de 2017). <https://m.e-consulta.com/nota/2017-01-27/economia/el-99-de-las-empresas-en-puebla-son-micro-pequeñas-y-medianas>. Obtenido de e-consulta.com.
- Montgomery, C. (2012). *El estratega. Conviertete en el líder que tu negocio necesita*. Nueva York: Aguilar.
- Orozco, F., y Jimenez, R. (1998). *El nuevo paradigma de la competitividad*. Ciudad de México: Panorama.
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Book Print digital.<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706016.pdf>
- Pickle, H., y Abrahamson, R. (1986). *Administración de empresas pequeñas y medianas*. Ciudad de México: Limusa.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Ciudad de México: Thomson.
- Rodríguez, J. (2010). *administración de pequeñas y medianas empresas*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Saldaña, M. (2000). *Administración de la empresa familiar: cinco errores críticos y como evitarlos*. Ciudad de México: Grupo editorial Iberoamérica.
- Sánchez, J. (2018). La problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas. *Expansión*.
- https://www.google.com.mx/amp/s/expansion.mx/opinion/2018/03/01/opinion-que-problema-enfrentan-las-pequeñas-y-medianas-empresas%3f_amp=true
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. México: Garnica.

Secretaría del Trabajo, (17 de diciembre de 2019). <https://www.gob.mx/stps/prensa/aumento-de-20-al-salario-minimo-para-2020-mexico-tiene-las-bases-para-crecer-afirma-presidente-lopez-obrador-230226>.

Solari, F. P. (22 de septiembre de 2014). <https://www.sistemassociales.com/la-comunicacion-de-la-sociedad-comunicando-la-teoria-de-niklas-luhmann/>. Obtenido de La comunicación de la sociedad: comunicando la teoría de la comunicación de Niklas Luhmann.

Touraine, A. (2005). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Barcelona: Paidós.

Vos, A. (2013). *Creación, crecimiento y expansión internacional de las nuevas empresas: influencia del emprendedor y del equipo de emprendedores*. Getafe: Universidad Carlos III de Madrid.

Zapata, L. (2012). *El DirCom en las organizaciones*. *Imagen y comunicación*.

Anexos:

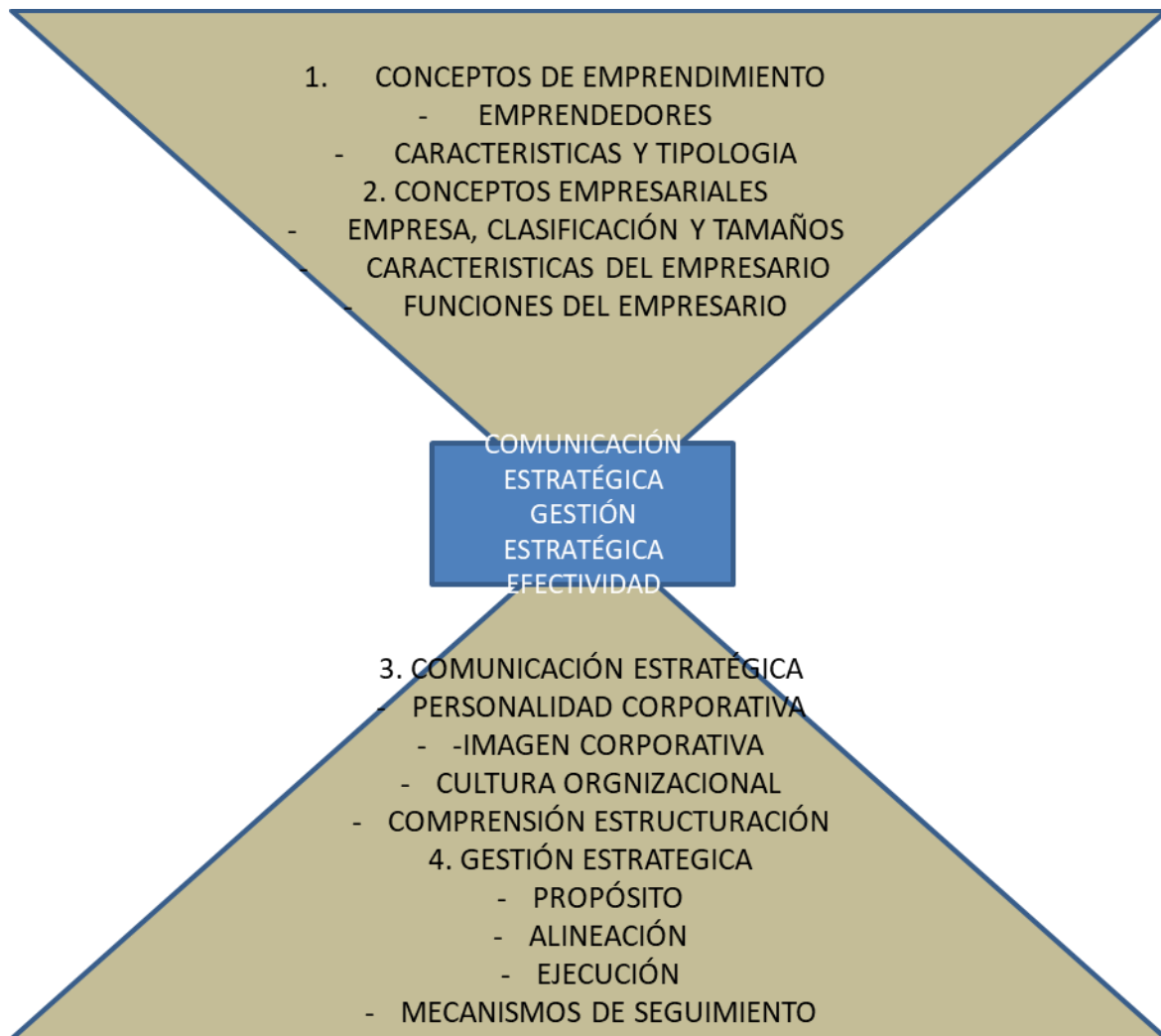
Anexo 1. Matriz de Consistencia

TÍTULO:	LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA CASO: MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	EXISTE UNA FALTA DE CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU COMUNICACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS 2. BAJA EFECTIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO
OBJETIVO	DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN BASADA EN LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LA <i>ARTESANAL</i>
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	¿CÓMO LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA, INFLUYE EN LA EFECTIVIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN?
HIPÓTESIS	LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA TIENE UN IMPACTO POSITIVO EN LOS MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
VARIABLES	COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA GESTIÓN ESTRATÉGICA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
MARCO TEÓRICO	1. TEORÍAS: CONCEPTOS DE EMPRENDIMIENTO CONCEPTOS EMPRESARIALES GESTIÓN ESTRATÉGICA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 2. AUTORES: HARNISH, VERNE EDWARD W. DEMING HARNISH, COVEY CYNTHIA MONTGOMERY DANIEL SCHEINSOHN
MARCO METODOLÓGICO	1. DIAGNÓSTICO MIXTO BASADO EN ENCUESTAS Y ENTREVISTA PARA MEDIR EL NIVEL DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Anexo 2. Operalización de objetivos

<p>OBJETIVO GENERAL</p>	<p>Diseñar un modelo de gestión basada en la comunicación estratégica, para mejorar la efectividad organizacional de <i>La Artesanal</i></p>
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar teóricamente cuáles son las herramientas y conceptos para un modelo de gestión estratégica adecuadas para la micro empresa • Identificar teóricamente cuales son los elementos de la comunicación estratégica que ayudaran a la gestión de las micro empresas .
	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar que nivel de madurez de gestión estratégica tiene <i>La Artesanal</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Localizar cuales son las áreas de oportunidad desde la comunicación estratégica <i>La Artesanal</i>
<p>PREGUNTA</p>	<p>¿CÓMO LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA, INFLUYE EN LA EFECTIVIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN?</p>
<p>HIPÓTESIS</p>	<p>LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA TIENE UN IMPACTO POSITIVO EN LOS MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</p>

Anexo 3. Índice del marco teórico

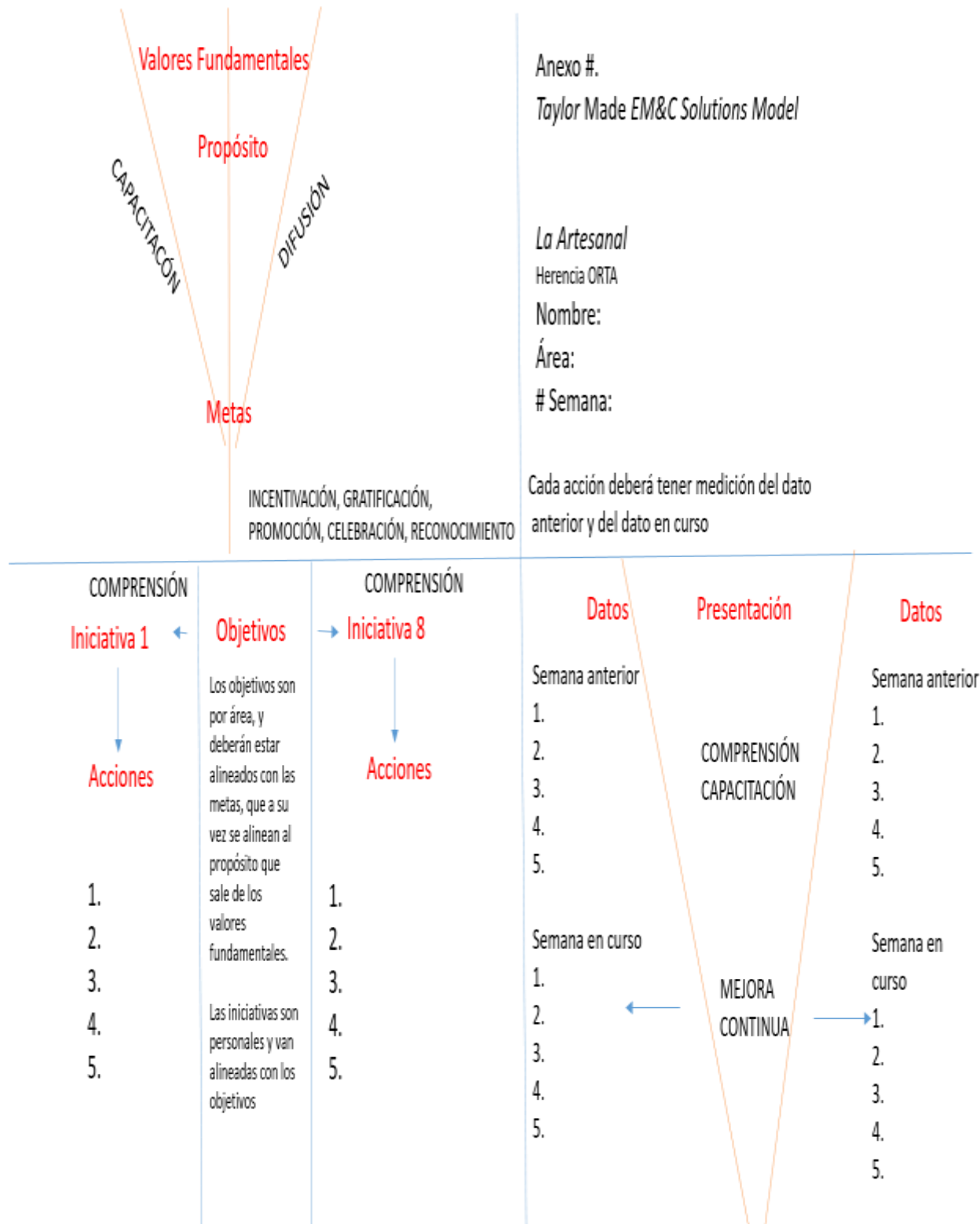


Anexo 4. Operalización de variables.

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS O PREGUNTAS	ESCALA
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Variable interviniente	PERSONALIDAD CORPORATIVA	1 LAS PERSONAS DE TU EMPRESA, INCLUYENDOTE, CONOCEN LA MISIÓN, CREENCIAS, VALORES, ACTITUDES SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA TODOS
		2 SE LE COMUNICA A LOS EMPLEADOS QUE SE ESPERA DE LA EMPRESA SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA TODOS
		3 LAS PERSONAS DE TU EMPRESA INCLUYENDOTE COMPRENDEN LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES	CUANTITATIVA SIN ESCALA ENTREVISTA TODOS
	ALCANCES	4 SE LE COMUNICA A LOS EMPLEADOS LOS OBJETIVOS Y VISIÓN GENERALES DE LA EMPRESA SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA TODOS
		5 SABEN LOS EMPLEADOS CUAL ES LA META CRUCIALMENTE IMPORTANTE DE LA EMPRESA SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA TODOS
		6 EXISTE PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA PARA LOGRAR LA VISIÓN Y LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA SIN ESCALA ENCUESTA TODOS
	CULTURA	7 EXISTE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA HACERLE SABER A LOS EMPLEADOS LOS REGLAMENTOS, LIMITES, COMPORTAMIENTOS, ETC SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA TODOS
		8 EXISTE UN PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA DIRECTIVO
		9 EXISTE COMPROMISO DE LA GENTE CON ESE PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA DIRECTIVO
	ESTRUCTURACIÓN	10 EXISTE COHERENCIA ENTRE LO QUE SE COMUNICA Y LO QUE SE PRETENDE COMUNICAR SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA DIRECTIVO
		11 EXISTE COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE LAS DECISIONES SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA DIRECTIVO
		12 EXISTE SENTIDO ENTRE EL DISCURSO Y LA ACCIÓN SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA DIRECTIVO

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS O PREGUNTAS	ESCALA
GESTIÓN ESTRATÉGICA Variable independent e	PROPOSITO	1 COMO NACIÓ LA EMPRESA	PREGUNTA ABIERTA CUALITATIVA SIN ESCALA ENTREVISTA TODOS
		2 PARA QUE EXISTE LA EMPRESA	PREGUNTA ABIERTA CUALITATIVA SIN ESCALA ENTREVISTA DIRECTIVO
		3 QUE LE APORTA TU EMPRESA AL MUNDO	PREGUNTA ABIERTA CUALITATIVA SIN ESCALA ENTREVISTA DIRECTIVO
	ALINEACIÓN	4 TODOS LOS ESFUERZOS ESTAN ENFOCADOS EN EL MISMO OBJETIVO SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA EMPLEADOS
		5 TUS OBJETIVOS PARTICULARES SURGEN DESDE EL OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA EMPLEADOS
		6 EL CLIENTE ES EL OBJETIVO FINAL DE TU EMPRESA SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA EMPLEADOS
	EJECUCIÓN	7 EXISTE UNA META CRUCIALMENTE IMPORTANTE SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA EMPLEADOS
		8 ENFOCAS TUS ACTIVIDADES DIARIAS EN LOGRAR TU META CRUCIALMENTE IMPORTANTE SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA EMPLEADOS
		9 LLEVAS TODOS LOS DIAS ACTIVIDADES DE TU META CRUCIALMENTE IMPORTANTE A PESAR DE TUS ACTIVIDADES COTIDIANAS SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA EMPLEADOS
	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	10 MIDES LOS RESULTADOS DE TUS ACTIVIDADES ENFOCADAS EN LA META CRUCIALMENTE IMPORTANTE SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA EMPLEADOS
		11 CUENTAS CON TABLEROS DE SEGUIMIENTO DE TUS METAS CRUCIALMENTE IMPORTANTES Y ESTAN A LA VISTA DE LOS DEMÁS SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA EMPLEADOS
		12 EXISTEN REUNIONES PERIODICAS PARA LA REVISIÓN DE ESOS TABLEROS Y DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS SELECCIÓN DE OPCIONES SI/NO	CUANTITATIVA DICOTÓMICA ENCUESTA EMPLEADOS

Anexo 5. Plan de Gestión estratégica, basado en la comunicación estratégica, para *La Artesanal*. Plan de Comunicación.



Anexo 6. Plan de Gestión estratégica, basado en la comunicación estratégica, para *La Artesanal*. Hoja en blanco

