



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**MODELO DE RELACIONES PÚBLICAS
PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA MICROEMPRESA**

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

KARLA NALLELY ROSAS CHELIUS

ASESORA: ADRIANA REYNAGA MORALES



CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO PRIMERO	
LA MICROEMPRESA: EL VELERO EN EL MAR DE DECISIONES	4
Características de la Microempresa	4
El tamaño de la empresa	7
Clasificación de la empresa	9
Clasificación de las organizaciones de acuerdo a sus funciones	13
Los desafíos de las microempresas	13
Situación de la Microempresa en México	14
Entorno en las Microempresas	22
Microentorno	24
La decisión del cambio	25
Comunicar el cambio	27
CAPÍTULO SEGUNDO	
LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES	31
La toma de decisiones	31
La decisión en las organizaciones	35
Árboles de decisión	38
Grafico del Proceso de la Toma de Decisiones	40
Criterio de decisión	42
Incertidumbre a que sucederá: el futuro	43
Características de las decisiones en los microempresarios ¿Cómo toma decisiones en propietario?	43
Prevenir al tomar una decisión	45
La última palabra: el líder	45
Comunicar las decisiones	49

CAPÍTULO TERCERO	
MODELO DE RELACIONES PÚBLICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	49
Las Relaciones Públicas	51
Proceso de las Relaciones Públicas	52
El perfil del decisor en las relaciones públicas	52
Identidad imagen y reputación	55
RELACIONES PÚBLICAS PARA MICROEMPRESAS: EL MODELO	56
Los públicos en las microempresas	57
Jerarquización de los públicos en la Toma de Decisiones	56
Tomar la decisión de implementar estrategias	62
Controlar los mensajes circulantes en el interior y exterior de la organización	63
Enfatizar la virtudes de la organización y disuadir las fallas	64
Empatía con los públicos internos con los externos y mixtos	66
Incluir a los públicos internos en la toma de decisiones importantes de la organización	67
Comunicación interna	68
Reconocimiento	70
Fomentar la cultura organizacional	70
Promocionar en los medios de comunicación disponibles	76
Internet	76
Medios de comunicación escritos y visuales	76
Medios de comunicación audiovisuales	80
Medios de comunicación auditivos	81
CONCLUSION	83
BIBLIOGRAFÍA	87

RECONOCIMIENTOS

Mamá: A ti que me alojaste en tu vientre con amor te agradezco cada segundo de esfuerzo que me has regalado, los valores y principios que me has inculcado y los consejos de vida para ser una mujer feliz. Te amo.

Papá: Tu presencia en mi vida me ha guiado por el camino del bien, de estudio y la honradez, agradezco cada una de las palabras rectoras que me decías y el impulso que me diste para lograr mis objetivos. Te amo.

Maritzel, Jaime y Rubén: Mis compañeros de juegos y de aventuras, además de ser mis hermanos se han convertido en mis amigos, mis cómplices. Cuando nacieron mi mundo cambió sabiendo que ya no concebiría ni un segundo de mi vida sin ustedes. Sé que nuestros corazones estarán siempre juntos, apoyándonos y compartiendo muchos más momentos mágicos. Los amo infinitamente.

Abuelita Carmen: Eres una mujer grandiosa cuyo corazón tiene espacio para cada uno de sus hijos, nietos, bisnietos y mil personas más. Tu apoyo a lo largo de mis estudios me permitió continuar en el camino del conocimiento, por ello todos los días viviré eternamente agradecida contigo siguiendo tu ejemplo de bondad e incondicionalidad. Si ahora estoy cumpliendo este objetivo en mi vida en gran medida es por ti, por lo tanto cada éxito en mi existencia te lo dedico con todo mi amor.

Abuelitos Miguel, Yola y Beto: Agradezco a la vida que me permitió conocerlos, ustedes también estuvieron pendientes de mí y me dieron mucho amor, me siento muy orgullosa de ser su nieta y de todos los valores que me han transmitido directamente o a través de mis padres, gracias.

Fran: Agradezco tu apoyo y compañía en los múltiples momentos de mi vida, contigo he conocido cosas maravillosas y espero que así siga siendo, sin duda ocupas un gran lugar en mi corazón.

Bety, Daniela, Gerson, Liz, Olivia y Sole valoro que entre nosotros nos hemos impulsado para alcanzar nuestras metas siempre en búsqueda de la felicidad, la cual deseo compartir con ustedes hasta que seamos viejitos. Muchas gracias por su amistad.

A todos mis amigos: Quienes son mis hermanos por decisión y confidentes incondicionales a todos los quiero por igual porque su compañía me hace sentir excelente, cada plática, consejo, risas o lágrimas con ustedes me da fortaleza y me confirma que son indispensables en mi camino por la vida.

Adriana Reynaga: Mi agradecimiento por poner en orden mis ideas, por guiarme con paciencia y sabiduría en la realización de la tesis. De corazón aprecio el tiempo brindado durante las asesorías y los conocimientos compartidos, siempre tendré en mente esas grandes acciones.

Toda la gratitud para mi UNAM querida

INTRODUCCIÓN

En ocasiones sin notarlo se actúa siguiendo metodologías, la explicación es simple: las teorías e hipótesis provienen de la vida cotidiana. Es por ello que en el presente trabajo se exponen ideas, pensamientos y valoraciones retomados del mundo real: Las Microempresas, las Decisiones y las Relaciones Públicas con la intención de generalizar acciones repetidas de cada individuo u organización considerando las respectivas variantes.

El objetivo general es demostrar la utilidad de las Relaciones Públicas para el fortalecimiento de las microempresas y la formalización de los procesos comunicativos. Además de recurrir a métodos científicos sociales para el diagnóstico de la organización y analizar su entorno Asimismo es relevante conocer y evaluar el proceso decisorio en las microempresas. Incluso se busca proponer estrategias de comunicación para corregir o fortalecer la situación actual.

La idea de elaborar un Modelo de Relaciones Públicas para la Toma de Decisiones en la Microempresa surge, en primera instancia de la empatía con los individuos que poseen o trabajan para este tipo de organización, la cual suele darles sustento económico a diversas personas.

Para cumplir con aquellos objetivos el texto se divide en tres capítulos, el primero describe las características de la microempresas a nivel general y específico porque se grafican datos duros para conocer la situación actual de dichas organizaciones en México y a su vez se expone el perfil del microempresario por ejemplo cómo se comunica con los públicos. También se incluye el concepto del cambio empresarial y para qué es necesario comunicarlo dentro de una organización.

El siguiente capítulo incluye la definición de la toma de decisiones, principalmente cómo se efectúan por el decisor en las organizaciones. Se mencionan los conceptos de certidumbre e incertidumbre, clasificación de objetivos, información, futuro para indagar más acerca del proceso de la decisión. Además se incluye la investigación realizada a microempresarios sobre cómo

deciden, cuáles son los objetivos con los que fundamentan sus acciones e incluso se les pregunta quién es el líder a la hora de tomar decisiones y cuáles son sus características personales.

Otro rasgo de este apartado es el Árbol de Decisiones, elemento gráfico para plasmar la secuencia de las decisiones y las alternativas disponibles, se propone como herramienta para comunicar visualmente las pautas de acción al tomar una decisión y de este modo las ideas de los públicos internos se conjuntan.

El último capítulo desarrolla la descripción de las Relaciones Públicas, para organizaciones en general, se describe el proceso, el tipo de público, el perfil del decisor e incluso los elementos de trabajo en dicha disciplina.

Posteriormente se desarrolla un Modelo de Relaciones Públicas para microempresas el cual podría servir como guía para actuar con base en la toma de una decisión racional, organizar la comunicación de los mensajes y alcanzar el objetivo común de sus integrantes.

Para la realización del Modelo se investigan las particularidades y generalidades de las microempresas, por ejemplo el tipo de público y su jerarquización. También se menciona en qué momento es factible tomar la decisión de implementar estrategias tomando en cuenta la comunicación.

Por otra parte se incluye el concepto del rumor, partiendo de la idea que éste puede influir en la reputación de la empresa, donde considerar ese tipo de factores contribuye en la labor de resaltar las virtudes y disuadir las fallas mediante el uso de la comunicación formal, es decir, controlada.

Asimismo se rescata el concepto de la empatía para tener afinidad con los públicos al considerarla como una estrategia del comportamiento para lograr la conveniente interpretación de los mensajes y la comprensión entre los individuos.

El refuerzo en la comunicación interna, el reconocimiento hacia los demás y el fomento de la cultura organizacional son otras estrategias que apoyan la toma de decisiones en las Relaciones Públicas.

Por supuesto que en la ejecución de la comunicación es necesario el uso de medios, los cuales se delimitan en el Modelo de Relaciones Públicas porque se adaptan a los objetivos, necesidades y recursos de las microempresas.

Tomando en cuenta lo anterior se expone la siguiente tesis realizada con la recolección de datos e información ajenas para la generación de pensamientos e ideas propias, propuestas adaptadas a la situación actual de los microempresarios, los cuales son un eje fundamental en los entornos mexicanos.

CAPÍTULO PRIMERO

LA MICROEMPRESA: EL VELERO EN EL MAR DE DECISIONES

*La grandeza del hombre está
en ser un puente y no un fin.*

Friedrich Nietzsche

Características de la Microempresa

Si surge una microempresa en alguna localidad es porque alguien se organiza para obtener ganancias en un futuro próximo con la intención de brindar productos o servicios que cubran las necesidades de otros individuos. Éste es un proceso de generación de ideas impulsadas por la motivación individual o grupal. Carlos Bonilla dice que “en su más simple acepción, el término empresa significa acción de emprender algo... una unidad económico-social que produce y ofrece bienes y servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad”.¹

Para emprender una microempresa no hay motivos específicos, podrían ser el deseo de independencia laboral, económica, de horarios o bien de la capacidad de decisión. Por lo regular el mismo propietario de la empresa atiende personalmente el funcionamiento, él toma algunas decisiones importantes como las horas de entrada y salida, el precio de los productos y servicios, entre otros aspectos. Sin embargo el tamaño de la organización también influye en la resistencia al entorno y competitividad en el mercado porque sigue siendo un velero más navegando en un inmenso mar donde el poder de decisión es limitado.

Un empresario es quien tuvo la idea de crear, de organizar y de emprender un negocio, la mayoría de las veces utilizando recursos económicos, medios de producción y mano de obra para elaborar productos específicos o servicios a un público meta. En ocasiones más de una persona funda una empresa, si es así se

¹ Bonilla Gutiérrez Carlos, “La comunicación. Función básica de las relaciones públicas.”, Ed. Trillas, México, 2001, p. 18.

requiere una coordinación y comunicación entre los participantes para obtener los resultados deseados desde un inicio.

Las microempresas son organizaciones independientes sólo porque los dueños son capaces de coordinar el funcionamiento de la producción y distribución, asimismo ellos no están bajo la vigilancia y órdenes de un jefe a quien deban darle explicaciones de sus actos. Sin embargo, los empresarios también cargan con la mayoría de las responsabilidades, ya que cualquier merma o ingreso incurre directamente en ellos e incluso en los demás individuos dependientes al entorno de la empresa.

Muchos microempresarios están más especializados en el ámbito de su negocio –textil, alimentación, mecánica, etc.- que en la forma de promover sus productos o servicios. El microempresario tiende a planificar las ventas para obtener ganancias e ingresos que coadyuven en la supervivencia de la empresa el propósito de propiciarlas mediante un plan de elaborado por el mismo dueño es certero si se analizan las necesidades del mercado y se conoce sutilmente al público meta. El inconveniente a veces radica en un conocimiento insuficiente sobre comercialización porque se carece de métodos sustentados por la teoría, la experiencia. O bien de un análisis más profundo del mercado, los precios a designar, los medios adecuados de difusión e incluso el conocimiento de la competencia.

No obstante cada acción en la microempresa se sustenta con las decisiones del empresario con el propósito de mantener la estabilidad de la organización o las condiciones de progreso que guíen al cumplimiento de objetivos. Y aunque útiles pero no suficientes, las ideas de los empresarios deberán ser reflexionadas, analizadas y comprendidas minuciosamente con el apoyo de una planificación formal sustentada con la teoría, los conocimientos especializados y la experiencia previa.

Lo ideal sería que el microempresario satisficiera las exigencias del consumidor mediante productos y servicios de calidad, quizá no se produzcan en

masa ni se distribuyan en miles de localidades, eso no es lo importante ya que una microempresa permite la diversidad en la compra de los consumidores, imprime un sello único e irreplicable en cuanto a la calidad, atención, innovación, sabor, forma, tamaño, etcétera. Por supuesto el esmero en otorgar bienes y servicios se calidad es fundamental, pero si no se da a conocer al público es como si éstos no existieran.

Para el microempresario el lucro es uno de los fines principales, sin embargo no lo es todo porque quizá el emprendimiento de su negocio provenga de un sueño, de una necesidad de autorrealización más que de una necesidad económica. En general, el objetivo último de los públicos internos es la sobrevivencia de la organización ante las distintas amenazas y debilidades que pudieran surgir.

Con frecuencia en las microempresas se implementan acciones propias para elaborar o vender productos o servicios, es decir es una organización con acciones empíricas en ocasiones sustentadas con la experiencia y conocimiento general de los integrantes, incluso los procesos podrían ser aplicados por primera vez sin saber con precisión cuáles resultados se obtendrán con cada toma de decisiones.

Ahora bien, los integrantes de la microempresa suelen visualizar la sobrevivencia o crecimiento de su organización a corto, mediano o largo plazo, esa visión es el punto inicial para lograr el objetivo deseado, sin embargo es necesario accionar con base en la toma de decisiones que liberen a la organización de la incertidumbre y sea guiada a través de distintos mecanismos o planes.

El crecimiento o sobrevivencia de una microempresa además de beneficiar a sus integrantes contribuye al entorno social y económico porque al emplear a individuos provoca la generación y circulación de dinero al comprar productos o servicios a otras industrias.

Oscar Espinosa sostiene que “La actividad económica de México se lleva a cabo en gran medida, en la operación de las micro, pequeñas y medianas empresas, célula básica del tejido productivo nacional y elemento indispensable para el crecimiento económico.”²

No se debe menospreciar a una organización por su tamaño, número de empleados, nivel de ventas, tipos de productos y servicios. Cada microempresa es un eslabón que conforma el trabajo y supervivencia de muchas personas.

Para decidir en una microempresa se propone que se considere a ésta como una particularidad en la cuál la combinación de factores, problemas y virtudes serán irrepetibles a través de tiempo y en el entorno donde se desenvuelva. Sin embargo la microempresa siempre debe ser concebida como una organización, la cual es considerada por Carlos Bonilla como un sistema social.

En el presente trabajo se define *microempresa* a una organización de trabajo que ofrece algún tipo de producto y servicio. La integran menos de nueve personas, generalmente el propietario es quien decide y comunica cómo se ejecutan los procesos organizativos. Considerando que es factible concebir las generalidades de éstas siempre y cuando se tomen en cuenta los detalles que la hacen única.

El tamaño de la empresa

Todavía existe una disyuntiva entre el número máximo de trabajadores de las microempresas, por ejemplo investigadores como Oscar Espinosa consideran que “en promedio, una microindustria emplea a nueve trabajadores, una pequeña ocupa a 34 y una mediana a 151”³. En el presente trabajo se considerará que nueve es el límite de empleados de las microempresas. Por otro lado, sin importar cuántos individuos pertenecen a dichas microindustrias en México simbolizan una importancia económica por la generación de empleos e ingresos entre los habitantes.

² Espinosa Villareal Oscar, “El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa: una visión de la modernización de México.”, Fondo de Cultura Económica, México, 1993, p.199.

³ Espinosa Villareal, Oscar, ob.cit. p. 24.

Es notable que una manera de clasificar y nombrar a las empresas pudiera ser por la cantidad de trabajadores, si son de dos a nueve personas laborando se les conoce como “microempresa”, de diez a cincuenta empleados se distingue como “pequeña empresa”, mientras tanto a la mediana empresa se le denominan de 51 a 100 colaboradores.

Ahora bien, el tamaño de las empresas también se distingue por la dimensión de su capital financiero, la cantidad de clientes al que proveen, los mecanismos de producción y el nivel de competitividad con las organizaciones similares respecto a productos o servicios.

En 1985 se estableció en el Diario Oficial de la Federación (México) clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño:

- **Microindustria** La que ocupara directamente hasta 15 personas y tuviera un valor de ventas netas hasta de 30 millones de pesos al año.
- **Industria pequeña** Las empresas manufactureras que ocuparan directamente entre 16 y 100 personas y tuvieran ventas netas que no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- **Industria mediana** Las empresas manufactureras que ocuparan directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de un mil 100 millones de pesos al año.⁴

Cabe destacar que el número de empleados no es la única opción para catalogar a una organización, Horacio A. Irigoyen y Francisco A. Puebla definen a la pequeña y mediana empresa como “Aquella organización con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independencia de decisiones

⁴ Información obtenida del Instituto de Actividades Legislativas del Senado de la República.

respecto de las firmas grandes”.⁵ Es decir, en una microempresa regularmente el propietario es quien decide directamente cómo accionar, inclusive cuándo o en qué invertir, cuándo hacer el inventario, quiénes serán los empleados -sólo por dar algunos ejemplos-. Quizá aquellos factores de decisión no otorgan el poder ni el control absoluto de la empresa, ya al igual que las grandes corporaciones existe una dependencia al entorno social, económico y político.

Clasificación de las empresas



Figura 1: Elaboración propia con información de Carrasco Dávila en “La micro y pequeña empresa mexicana”

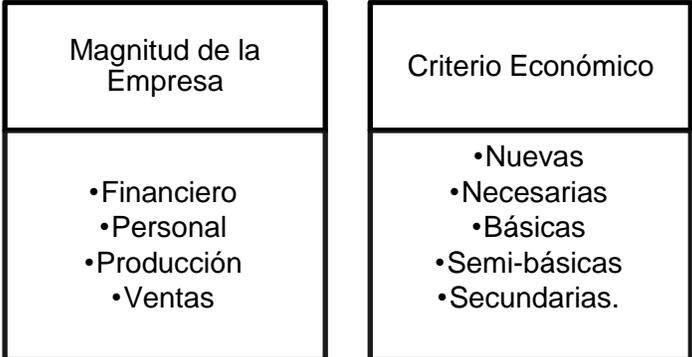


Figura 2: Elaboración propia con información de Carrasco Dávila en “La micro y pequeña empresa mexicana”.

⁵ Información retomada de Irigoyen Horacio y Puebla Francisco, “PYMES, su economía y organización”, Ed. Macchi, Buenos Aires Argentina, 1997, p. 26.

Constitución Legal (Ley Mercantil Mexicana)
<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad en nombre colectivo. • Sociedad en comandita simple. • Sociedad de responsabilidad limitada. <ul style="list-style-type: none"> • Sociedad anónima. • Sociedad en comandita por acciones. <ul style="list-style-type: none"> • Sociedad cooperativa. • Sociedad de responsabilidad limitada de interés público.

Figura 3: Elaboración propia con información de Carrasco Dávila en “La micro y pequeña empresa mexicana”.

Regularmente las grandes empresas crean planes estratégicos para adaptarse o enfrentarse a las amenazas del entorno y así afianzarse en el mercado para ser competitivas Su ventaja es que comúnmente poseen los recursos económicos suficientes para difundir su imagen, identidad, productos y servicios ante el público meta.

En cambio algunas microempresas en México no destinan parte de sus ingresos en la creación de estrategias de venta. Raquel Saco menciona lo siguiente sobre las micro y pequeñas empresas “la complejidad que entraña la elaboración del plan de empresa y la constitución del negocio es mínima comparada con la dificultad que representa su consolidación y posicionamiento en el mercado.”⁶

Lo anterior según la situación de la empresa puede ser consecuencia de diversos factores, por ejemplo una causa podría ser la falta de un Plan de Relaciones Públicas que contribuya en la toma de decisiones de los participantes de la organización.

⁶ Saco Raquel, Mazza Maga, “Aprender a crear una microempresa.”, Ed. Paidós, España, 2004, p. 95.

Horacio Irigoyen y Francisco Puebla⁷ describen las principales características de las PYMEs desde el aspecto cualitativo, a continuación se exponen a grandes rasgos las coincidencias con las microempresas:

- *La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/o en una familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.*
- *Son empresas en crecimiento, con una participación creciente en el mercado, y, por tanto, con las crisis propias de toda empresa que se encuentra en una etapa de pleno desarrollo.*
- *Generalmente utilizan mano de obra no calificada, lo que trae aparejado una escasa capacidad interna para hacer uso y adaptación de las fuentes de información y tecnologías disponibles, restricción que se potencia si la empresa no cuenta con un gerenciamiento debidamente profesionalizado.*
- *En el caso de las pequeñas empresas, la producción generalmente no es planificada.*
- *Son altamente dependientes de proveedores locales, lo que en algunas oportunidades se traduce en mayores costos y menor calidad de sus productos. Adicionalmente, si ese proveedor tiene problemas, ya sea de índole económica o financiera, los traslada a su cliente (PYME), ya que éste tiene menor poder de negociación.*
- *En la otra punta del negocio, sus clientes suelen ser grandes empresas, que también le imponen a la PYME su mayor poder de negociación.*
- *En muchas oportunidades no consiguen financiación de proveedores del exterior, por lo que en sus operaciones de importación, en lugar de operar con cobranzas, deben girar los fondos con anticipación abrir cartas crédito.*

Aunque en el análisis anterior las pequeñas y medianas empresas se distinguen de las microempresas por el número de empleados todavía se vinculan

⁷ Información retomada de Irigoyen Horacio y Puebla Francisco, "PYMES, su economía y organización", Ed. Macchi, Buenos Aires Argentina, 1997, p. 26-27.

ciertas características como las mencionadas por los autores Irigoyen y Puebla. La primera de ellas se refiere a la persona que lleva la mayor responsabilidad en decidir sobre la empresa, en México es frecuente que el propietario sea al mismo tiempo un *autoempleador*, es decir, el mismo dueño administra y presta su mano de obra para ofrecer servicios y productos.

El segundo punto refiere una presencia en el mercado, exitosa o no está involucrada con el entorno económico de su localidad. También se habla de la baja o nula especialización de los trabajadores y el escaso o inexistente uso de las tecnologías o aprovechamiento de la información.

En general se menciona la baja capacidad de negociación con los proveedores y clientes debido a la dependencia con ellos. Asimismo, los autores plantean la carencia de una planificación que contribuya en los procesos de producción, es decir de un cúmulo de acciones formalizadas referentes a la organización.

Respecto a las organizaciones formales Carlos Bonilla dice que “la organización formal implica que sus integrantes sean capaces de comunicarse entre sí, estén dispuestos a actuar y participen con un propósito común.”⁸ Por lo tanto para lograr lo anterior se requiere de un arduo trabajo para hacer eficientes la emisión y recepción de mensajes entre los participantes.

Entonces ¿Las microempresas son organizaciones formales o informales? Sin importar el tamaño de la organización ésta puede ser formal si se establece la jerarquía, se demarcan y otorgan las tareas y actividades, incluso si se planifican las decisiones y estrategias.

Por lo tanto si se carece de elementos que instauren las funciones y acciones se estaría hablando de una organización informal. Al menos en México

⁸ Bonilla Gutiérrez Carlos, “La comunicación. Función básica de las relaciones públicas”, Ed. Trillas, México, 2001. p.16.

la mayoría de las empresas carecen de una estructura formal, es decir de una comunicación coherente y organizada.

Clasificación de las organizaciones de acuerdo en las funciones

Cada microempresa es única no sólo por la manera en que se relacionan o comunican sus individuos sino por las funciones que se realizan en ellas, por ejemplo Philip A. Neck las clasifica de la siguiente manera:

Distribución	Se dedican al comercio mayorista y minorista, haciendo particular hincapié en la descentralización de los centros de distribución.
Servicios	Restaurantes y lavanderías entre otros.
Mantenimiento y reparación	Actividades del sector mecánico, textil y eléctrico.
Construcción	Incluye a contratistas y subcontratistas locales.
Industrias manufactureras	Envuelve industrias modernas, tradicionales y artesanales.
Industrias extractivas	La minería o industrias afines.

Figura 4: Elaboración propia con información de *Philip A. Neck* en "Función e Importancia de la Pequeña Empresa".

Los desafíos de las microempresas

El diagnóstico sobre la salud o problemática de una microempresa ayudará a otorgar una solución, ya que son múltiples los objetivos que las organizaciones quisieran lograr para permanecer en el entorno competitivo. Sin embargo hay una generalidad con las microempresas, al tener fines lucrativos su meta también está en los ingresos y ganancias



Figura 5: Elaboración propia.

Definitivamente las microempresas no son consorcios multimillonarios capaces de invertir una cantidad considerable de dinero para solucionar los problemas que se presentan. Por lo regular son conformadas por grupos familiares, asimismo su tecnología debe adaptarse al capital que poseen ya que la financiación depende del bolsillo de los mismos propietarios, de las ventas y las ganancias.

Recordemos que la microempresa es una organización independiente en la cual los mismos dueños administran los recursos día a día, es poco común que cuenten con asesores externos que les digan cómo actuar o cuál es la mejor decisión que deben tomar. Por lo mismo posee una estructura organización simple, en ocasiones no es planeada ni se ha verificado con experiencias previas.

Situación de la Microempresa en México

Más allá de representar el micro negocio de un diminuto grupo de individuos, la microempresa es indispensable en las sociedades para favorecer al desarrollo económico de México generando productos y servicios para satisfacer ciertas necesidades y deseos de los clientes. Sin embargo es más que un sistema donde se dividen los roles para su funcionamiento, en dichas empresas hay individuos pensantes con objetivos personales y profesionales que, en determinado momento tomarán decisiones que encaminen a la acción deseada.

Para conocer más acerca de las microempresas en México deberán analizarse brevemente los antecedentes y características de la misma. Considerando que las micro, pequeñas y medianas empresas son relevantes en la economía nacional, asimismo su existencia es importante para las localidades y para cada miembro que interactúa con ellas como propietario, empleado, proveedor y cliente.

Ahora bien, en los siguientes cuadros se repasarán algunos de los Programas e Instituciones que a partir de mitades del siglo XX han considerado a las empresas de pequeño tamaño. Asimismo se hace muestra de los criterios que se han empleado para clasificar a dichas organizaciones y cómo llegó a distinguirse a las microempresas por su número de empleados y ganancias anuales.

Institución/Programa	Año	Definición/Características de las pequeñas industrias
<i>Fondo de Garantía y Fomento, Nacional Financiera y el Banco de México</i>	1961	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Personas con capacidad técnica y experiencia comercial.</i> • <i>Flexibilidad en los cambios de producción.</i> • <i>Producción de insumos básicos o semibásicos que alimentan la producción de grandes industrias.</i> • <i>Utilizan materias primas de la región.</i> • <i>Baja mecanización pero un uso más intensivo de la mano de obra.</i> • <i>Dan mayor ocupación por unidad de capital invertido.</i> • <i>Desconocen las fuentes adecuadas de financiamiento, asimismo incentivos de carácter fiscal.</i> • <i>Fabricación de artículos con algunos rasgos artesanales.</i> • <i>El desarrollo fue deficiente.</i>
<i>Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI)</i>	1978	<i>No se consideraron a los talleres artesanales que empleaban hasta cinco personas. Se centró en establecimientos de seis a 250 trabajadores.</i>
<i>FOGAIN y el Fondo de Fomento a la Industria</i>	1985	<i>Se consideró a la pequeña y mediana empresa de acuerdo a su capital contable</i>

<i>Plan Nacional de Desarrollo Industrial</i>	1982	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desconcentrar territorialmente la Industria.</i> • <i>Desarrollar ramos de alta productividad, integrar mejor la estrategia industrial para aprovechar los recursos naturales y articular a la gran empresa con la mediana y pequeña industria.</i> • <i>Esta política de desarrollo industrial estuvo orientada a la creación de empleos</i>
<i>Programa de Apoyo Financiero a la Mediana, Pequeña y Micro Industria</i>	1986	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Créditos a las MIPYMES.</i>
<i>Ley de Fomento a la Micro Industria</i>	1987	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Para el apoyo fiscal, financiero y asistencia técnica a este tipo de industrias, así como la eliminación de trámites para la constitución de nuevas micro industrias y la descentralización de facultades hacia las oficinas regionales.</i>
<i>Programa para la Modernización y el Desarrollo de la industria Micro, Pequeña y Mediana (PMDI)</i>	1988	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Para promover los instrumentos y acciones en apoyo a este tipo de empresas</i>
<i>Nacional Financiera (NAFIN)</i>	1988-1994	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se constituyeron cuatro sociedades de responsabilidad limitada de interés público, que agrupó más de 900 productores artesanales, dedicados a la fabricación de madera, prendas de vestir, figuras de fibra y metal, entre otras, en los estados de Chiapas, Puebla, Yucatán y Querétaro.</i>
<i>Programa de Política Industrial y Comercio Exterior</i>	1997	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se inició la conformación de la Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial para atender a la micro, pequeña y mediana empresa, esta red tenía la tarea de dar información, asesoría, diagnóstico y alternativas de solución a sus necesidades, funcionando 21 centros que proporcionaron servicios a 4 900 empresas.</i>

Figura 6: Información obtenida del Instituto de Actividades Legislativas del Senado de la República.

Para llegar al concepto de la Microempresa tuvo que pasar al menos medio siglo, ya que anteriormente no se consideraba a aquellas organizaciones como un eje fundamental en la economía mexicana por el número de empleados y ganancias anuales que poseían.

Aunque las pequeñas y medianas industrias han sido históricamente beneficiosas para el país, es necesario resaltar que las microempresas han contribuido en el desarrollo social y económico de sus entornos, a pesar de que las instituciones públicas se han tardado en tomarlas en cuenta en la elaboración de planes y programas que podrían contribuir en su evolución.

Todavía es escasa la atención a las microempresas por parte de las instituciones públicas sólo a un 13.9% se les otorgan créditos, lo cual quiere decir que los programas fijados para apoyarlas deberán ser evaluados para comprobar si cumplieron con los objetivos primordiales.



Figura 7: Elaboración propia con información obtenida del INEGI.⁹

Según cifras del INEGI en México hay 144 mil 56 Unidades Económicas (U.E.), con este término se incluye a las microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y empresas de gran tamaño. Según el Censo realizado del 2 de marzo al 31 de julio del 2009 al menos 27 millones 727 mil 406 individuos dependen de dichas organizaciones. Como se observa a continuación entre las Unidades Económicas las microempresas ocupan el mayor porcentaje en el país.

⁹ Sojo, Eduardo. "INEGI presenta resultados definitivos de los censos económicos", Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), México, 2010.

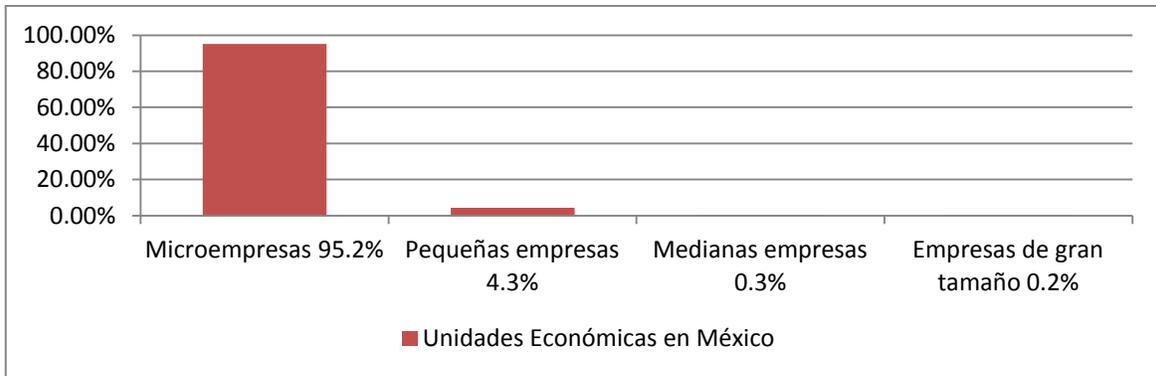


Figura 8: Elaboración propia con información obtenida del INEGI censo 2010.¹⁰

La generación de empleos en las microempresas alcanza un porcentaje superior a los trabajos que existen en otras Unidades Económicas, esto va de la mano con la alta presencia de dichas organizaciones en el entorno mexicano.

La calidad de los trabajos ofrecidos a los individuos es diversa, ya que a diferencia de las pequeñas y grandes empresas, no suelen brindarse prestaciones como seguro social, fondo de ahorro para el retiro e incluso no es frecuente que se firme un contrato para acumular antigüedad.

Aunque por otro lado, en las micro organizaciones el propietario o el jefe inmediato tiene una comunicación más directa con sus subordinados lo cual permite una relación de apoyo mutuo -o también podría ser conflictiva-.

Debido a que existen múltiples microempresas en las localidades del país está la ventaja de que los individuos podrían vivir cerca de su lugar de trabajo teniendo la baja necesidad de invertir gran parte de su tiempo o sueldo en transportes o alimentación.

¹⁰Sojo, Eduardo, *Ibíd. ob. Cit.* 2010.

Distribución de los empleos en las organizaciones mexicanas



Figura 9: Elaboración propia con información obtenida del INEGI, censo 2010.¹¹

Sin duda alguna, las microempresas concentran casi la mitad de los empleos del país (45%), le siguen las pequeñas empresas (24%), después las medianas empresas (21%) y por último las empresas de gran tamaño (9%). Por lo tanto es viable que existan programas que mejoren la estructura de la microempresa, ya que muchos hombres y mujeres dependen de ella para supervivencia personal o familiar.



Figura 10: Elaboración propia con información retomada del INEGI censo 2010.

En todo el territorio mexicano existen múltiples Unidades Económicas dedicadas a diversas funciones (servicios, distribución, mantenimiento y reparación, construcción, manufactureras, industrias extractivas, etc.), Según datos del INEGI el Estado de México ocupa el primer lugar con 585 mil, después el Distrito Federal con 414 mil, Veracruz con 363 mil y Jalisco con 331 mil empresas

¹¹ Sojo, Eduardo. *Ibíd.* ob. cit. 2010.

(estos datos contemplan a las organizaciones en general sin considerar su tamaño).

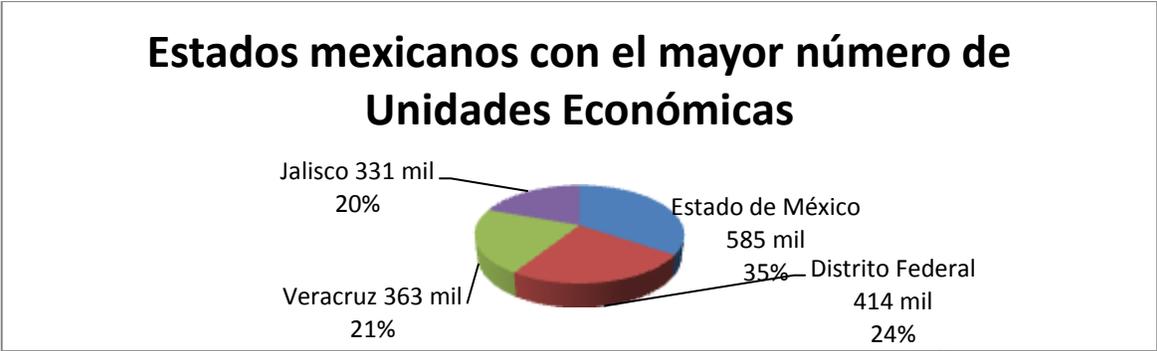


Figura 11: Elaboración propia con información retomada del INEGI censo 2010.¹²

Respecto a las actividades económicas en México destacan los servicios con el 47%, el comercio que contempla un 26%, la industria manufacturera 18% y con el 8.9% se consideran otras actividades. Por lo tanto las empresas del país en su mayoría ofrecen servicios, por ejemplo de lavandería, restaurantes, tiendas de autoservicios o abarrotes, entre otros. Es decir que con productos previamente elaborados por otras industrias sustentan sus negocios, aun sin importar el tamaño de la organización.

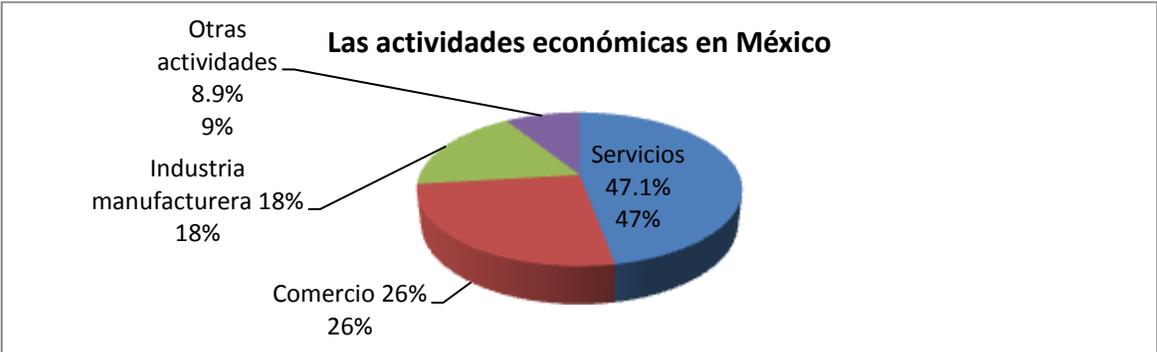


Figura 12: Elaboración propia con información retomada del INEGI censo 2010.

Por lo tanto, si el número de microempresas en el país es elevado podría estar contribuyendo en la reactivación económica, es decir, si hay necesidad de productos y servicios también puede existir oferta, con las ventas se generan impuestos contribuyendo al Producto Interno Bruto lo cual reactiva la economía generando empleos.

¹² Ibíd. ob. cit. Eduardo Sojo, 2010.

El proceso descrito anteriormente es propuesto por el Instituto de Actividades Legislativas del Senado de la República quien considera importante impulsar el bienestar de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). Por ende se considera que las microempresas no son entes aislados en su localidad ya que su numerosa presencia en México genera lo siguiente:

Contribución de las microempresas al Estado mexicano

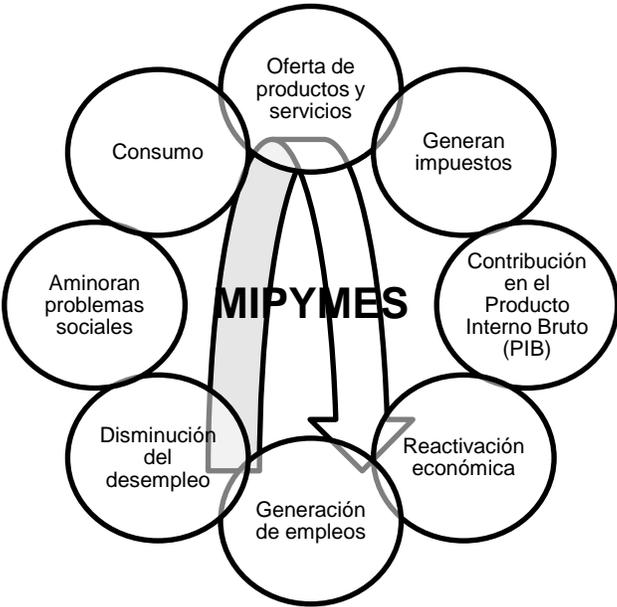


Figura 13: Elaboración propia con ideas retomadas de Instituto de Actividades Legislativas del Senado de la República.

Para Alán Carrasco Dávila la función socioeconómica de las microempresas se debe a las alternativas de independencia económica que tienen sus propietarios. Asimismo en México hay un alto porcentaje de dichas organizaciones, de igual manera sucede con las pequeñas empresas.

El siguiente cuadro fue realizado por el INEGI, la información se recolectó en todo México del 2 de marzo al 31 de julio de 2009. Se despliegan las estadísticas sobre las “Unidades Económicas” en las cuales se considera a las microempresas:

	Total	Porcentaje	Personal ocupado	Porcentaje
--	--------------	-------------------	-------------------------	-------------------

Unidades económicas	5,144,056	100%	27,727,406	100%
Microempresas	4,897.141	95.2%	12,643,697	45.6%
Pequeñas empresas	221,194.4	4.3%	6,599,123	45.8%
Medianas empresas	15,432.1	0.3%	2,523,193	9.1%
Grandes empresas	10,288.1	0.2%	5,861,393	21.5%
Mujeres	-----	-----	11,784,147	42.5%
Hombres	-----	-----	15,943,259	57.5%

Figura 14: Cuadro elaborado por el INEGI en Sojo, Eduardo. "INEGI presenta resultados definitivos de los censos económicos", Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), México, 21 de septiembre 2010.

Como se muestra anteriormente toda microempresa convive con otras Unidades Económicas cuyo tamaño puede ser similar, mayor o menor, en sí todas se desenvuelven en un entorno que influyen en las acciones, decisiones y cambios. Es decir, hay acontecimientos en un país o localidad que pueden afectar o beneficiar directamente en la organización, lo que pasa afuera se vincula con lo de adentro y viceversa.

Entorno en las Microempresas

Las organizaciones interactúan en un mundo de acciones, objetos, mensajes, leyes, pensamientos y de más, toda mezcla forma un entorno que de forma muy o poco directa influye en su situación ya sea para afectarla o beneficiarla en determinada escala.

Ahora bien para Richard L. Daft "el entorno organizacional se refiere a todos los elementos que existen fuera de las fronteras de la organización y que tienen potencial de afectarla total o parcial."¹³ Por lo tanto, una crisis económica (entorno económico), la modificación de una ley (entorno político), una huelga de

¹³ Richard L. Daft, "Teoría y Diseño organizacional", Thomson Learning, México, 2006, p. 138.

trabajadores (entorno social) e incluso un huracán o sismo (entorno ambiental) tienen la fuerza de influir en el futuro de la organización.

A continuación se describen los tipos de entorno vinculados con la organización:¹⁴

- **Entorno económico:** son los factores económicos de cada país o localidad que actúan como indicadores para la empresa, por ejemplo el Producto Interno Bruto, el aumento de los precios, el valor de la moneda, la capacidad de la nación para generar nuevos empleos, la inversión extranjera o los préstamos bancarios son algunas condiciones que influyen en el capital de la organización.
- **Entorno sociocultural:** manifiesta las acciones, pensamientos, ideologías, necesidades, gustos y creencias de los individuos sociales relacionados con la organización. Están involucrados los factores demográficos, de consumo, la natalidad o mortalidad, la educación e incluso los cambios en los valores sociales.
- **Entorno tecnológico:** son las condiciones científicas o técnicas relacionadas con la organización, tiene que ver con las innovaciones tecnológicas, las investigaciones y desarrollos que podrían influir en la estructura y funcionamiento de la organización. Cabe destacar que en cuestiones de creaciones tecnológicas se requiere la inversión de un capital financiero para lograr la competitividad deseada, por lo tanto sólo algunas empresas pueden hacerlo. Para una microempresa la acción de crear es más complicada debido a los costos que podrían generarse, pero sí es capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos y utilizar sus recursos (informáticos, de maquinaria, etc.) en los procesos de producción y servicios.
- **Entorno político:** son las circunstancias de la estructura y legislación de un país o localidad de acuerdo a las decisiones y acciones ejecutadas por las autoridades. La relación que tiene con las empresas se deriva de las leyes,

¹⁴ Apoyo en la información de F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo, "Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas", primera edición 2003. Formato electrónico.

concesiones, permisos, normas o reglamentos que limitan o permiten a una organización desenvolverse como tal. Este entorno regula el comportamiento de las empresas e influye en sus las decisiones laborales, fiscales, tecnológicas, de producción y servicios.

- **Entorno ambiental:** es el medio natural que rodea a la organización, el clima, los sismos, lluvias, la deforestación, entre otros suelen ser factores benéficos o dañinos para la organización. Cabe destacar la importancia que las empresas últimamente se le han dado al medio ambiente debido a las labores altruistas que pueden efectuar con él.

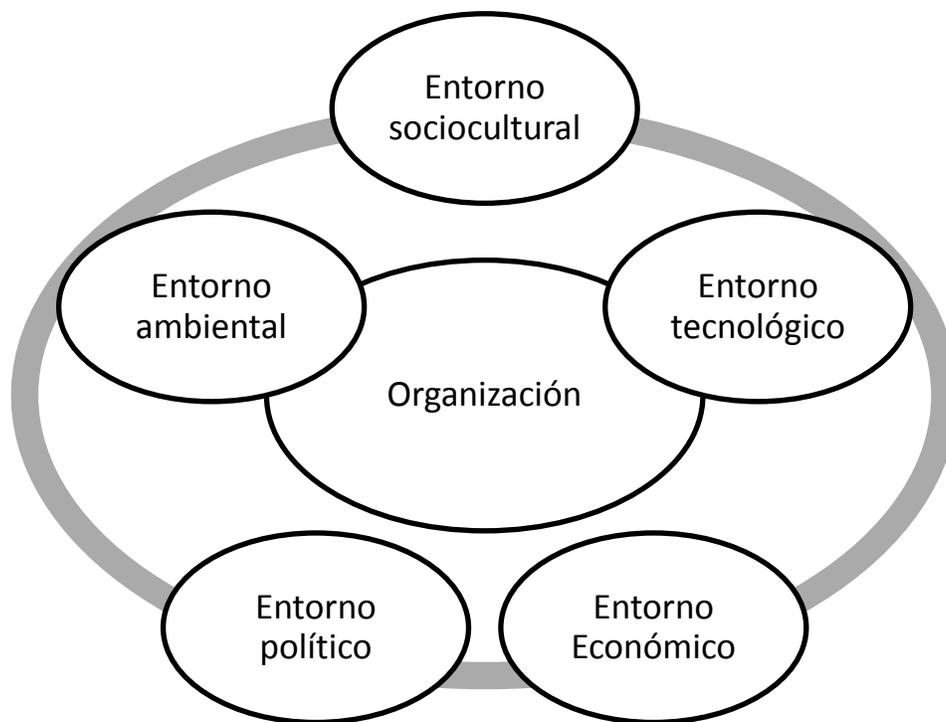


Figura 15: Cuadro realizado por Richard L. Daft en "Teoría y diseño organizacional", p. 146.

Microentorno

Cada entorno descrito anteriormente deriva a un *microentorno* el cual se define como los factores externos de una microempresa que influyen directamente en las acciones, cambios y decisiones de la misma debido a la interacción constante entre la organización y los factores políticos, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos de una localidad.

Con frecuencia las microempresas tienen una relación más directa con su localidad que con otras regiones alejadas a su lugar de trabajo, esto es por el tamaño, capacidad de venta, producción y distribución.

Sin embargo su baja presencia en el mercado competitivo nacional no es sinónima de evadir o ignorar los sucesos y cambios del medio donde se desenvuelve, ya que en un determinado momento podrían influir en las decisiones a tomar para la sobrevivencia de la organización. En gran medida se dependerá de la estabilidad del entorno y la capacidad de la empresa para eludirlo o aprovecharlo.

Características de los Modelos de Entorno

Entornos estables	Entornos reactivos-adaptativos	Entornos inestables
Estables	Relativamente estables	Son dinámicos,
Simple	Algo complejos	Complejos
Favorables	Proactivamente favorables y	Hostiles
Integrados	diversos	Diversos

Figura 16: Información retomada de F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo,

Con el cuadro anterior se manifiesta que existen al menos tres Modelos de Entornos. Los estables, los reactivos-adaptativos y los inestables, el orden descrito depende del cambio, mientras más inestables sean mayores cambios acontecerán alrededor de una organización.

La decisión del cambio

Para algunas microempresas hay momentos en parece que el negocio se ha estancado: las ventas son bajas, la relación entre los miembros es conflictiva o el nivel de producción o distribución ha disminuido. En ese momento hay que ver la posibilidad de tomar las decisiones adecuadas para enfrentar las amenazas y debilidades de la empresa introduciendo un cambio empresarial.

El cambio empresarial consiste aplicar acciones diferentes a las anteriores con el afán de innovar, ser creativo y constante, siempre intentando superar el pasado para provocar el auge de la microempresa.

Todo cambio desencadenará una reacción a favor o en contra de la empresa, por lo mismo debe sustentarse con un diagnóstico previo sobre los aspectos positivos y negativos, un método es la obtención de la información relacionada con el negocio, desde cómo funciona internamente, cuáles son los gustos, exigencias y necesidades de los públicos e incluso investigar las características de los entornos donde se desenvuelve la empresa.

El uso de la intuición en los planes de negocio es factible pero no siempre fiable debido a la incertidumbre que conducen ciertas decisiones. Aplicar un cambio a través de la experiencia y basándose en acontecimientos pasados suele brindar resultados positivos pero no hay que olvidar que el mercado es variable, de igual manera los gustos del público, la situación política y financiera del país, entre otros aspectos.

Ahora bien, como se ha mencionado antes para que comience a efectuarse un cambio empresarial es indispensable tomar decisiones previas útiles para obtener los objetivos deseados. Sin embargo no todos los cambios en la empresa son voluntarios, existen los cambios del entorno los cuales son ocasionados por el mercado competitivo, la situación política, social o económica del país e incluso por alteraciones ambientales.

Los cambios que rodean a una microempresa pueden ser amenazas u oportunidades, todo depende del ojo con que se mire la situación y qué tipo de decisiones, ideas y estrategias surgen para el bienestar de la organización.

En las empresas decidir un cambio es útil para innovar tecnológicamente, mejorar los procesos de producción, servicios o distribución, satisfacer necesidades de los clientes, procurar un clima laboral más ameno, ahorrar costos, eliminar situaciones conflictivas y un sinnúmero de acciones pueden modificarse en cualquier

organización. Roger D´Aprix afirma que el cambio desorienta y confunde¹⁵ por ello propone que los líderes informados guíen a una organización en la cual se necesita de individuos capaces de tomar las mejores decisiones para enfrentar cualquier tipo de cambios -los anteriores, actuales o los que están por venir-.

Decidir efectuar un cambio empresarial no siempre se debe a que la organización esté en crisis. No hay un procedimiento específico que garantice la victoria de la microempresa, aunque sí existen métodos que contribuyan en alcanzar los objetivos deseados, para ello es indispensable comunicar el cambio que se decidió efectuar para coordinar las acciones de la organización y sus públicos mediante la difusión de mensajes específicos.

Comunicar el cambio

En la vida social o laboral de un individuo pueden llegar acontecimientos inesperados, de un día a otro su ritmo de vida o de trabajo puede cambiar abruptamente provocando que salga de su zona de confort, de certidumbre y estabilidad. Por ese motivo cuando existe un cambio incitado es importante comunicarlo a las personas involucradas en él para que tengan tiempo de asimilarlo y adaptarse de la mejor manera posible.

Más adelante se muestra un *Modelo de Comunicación para el Cambio (Communicating Change)* realizado por Burson–Marsteller (B-M). Se describe a grandes rasgos la investigación de B-M donde la alineación de la comunicación representa una necesidad en la difusión de mensajes a través de diversos medios de comunicación, a su vez la importancia de la comprensión del público para que éste tenga un comportamiento adecuado a los objetivos de la organización.

¹⁵ D´Aprix Roger, “La comunicación para el cambio: cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado”, Ed. Granica, España, 1999, p. 12.

Cabe destacar que según Burson-Marsteller “esa alineación será monitoreada a través de revisiones de desempeño y estudios o encuestas que se adelanten para verificarla.”¹⁶

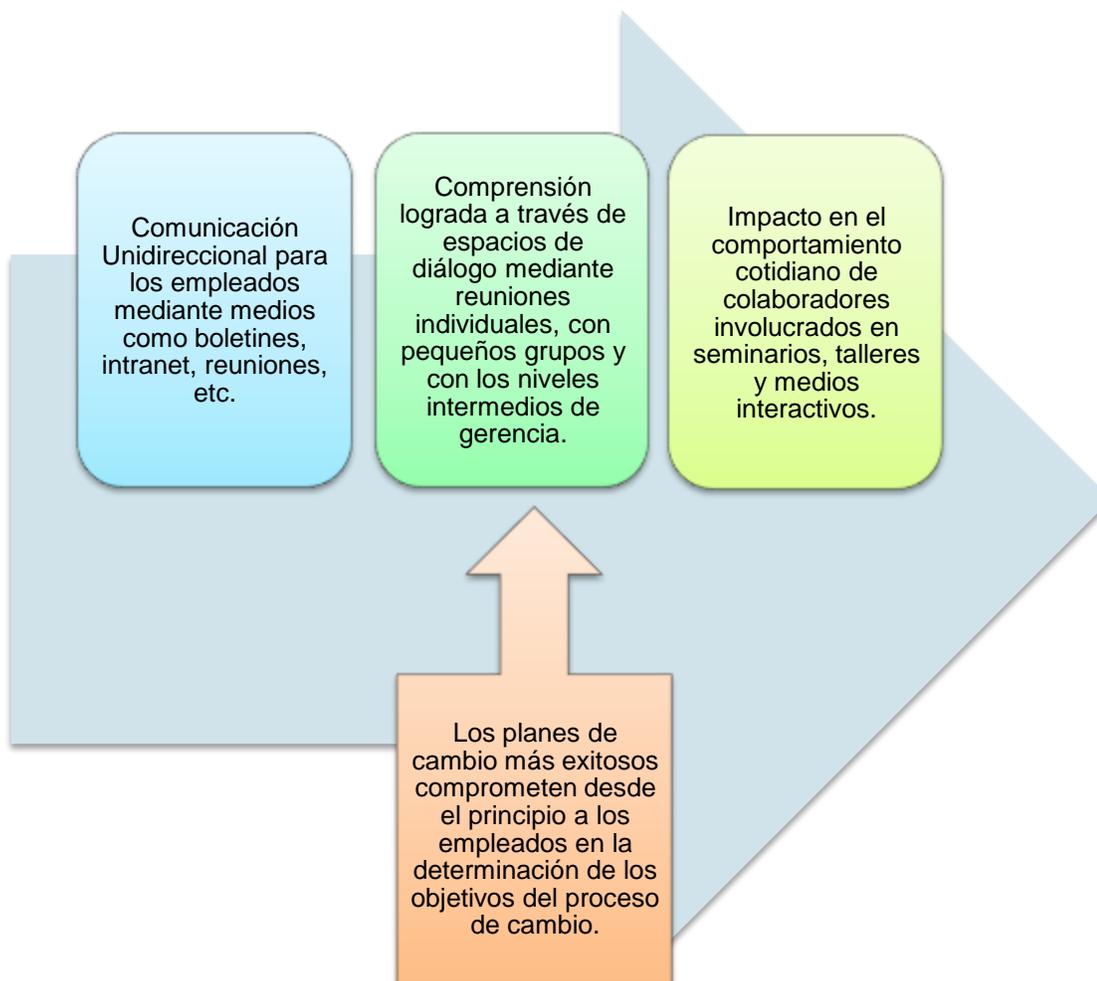


Figura 16: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de Burson–Marsteller.

La sugerencia de comunicar el cambio es primordial para preparar a los públicos internos, externos y mixtos, sin embargo hay un grupo de individuos se involucrará más en los cambios, éstos son los integrantes de la organización (propietarios o empleados) a quienes también deberá instruirse de forma específica cuáles fueron las decisiones que guiaron al objetivo de efectuar un cambio.

¹⁶ Caicedo, Germán, “La comunicación frente al cambio: todavía en pañales”, Diálogos sobre comunicación, 14 de marzo 2011.

De acuerdo a la investigación de Burson–Marsteller sólo la cuarta parte de las empresas son eficaces al comunicar previamente a sus empleados los planes y los objetivos del cambio, también lo hacen durante el proceso del cambio. Mientras las organizaciones restantes se limitan a comunicar previamente las decisiones y se enfocan a informar los cambios cuando ya se están efectuando.

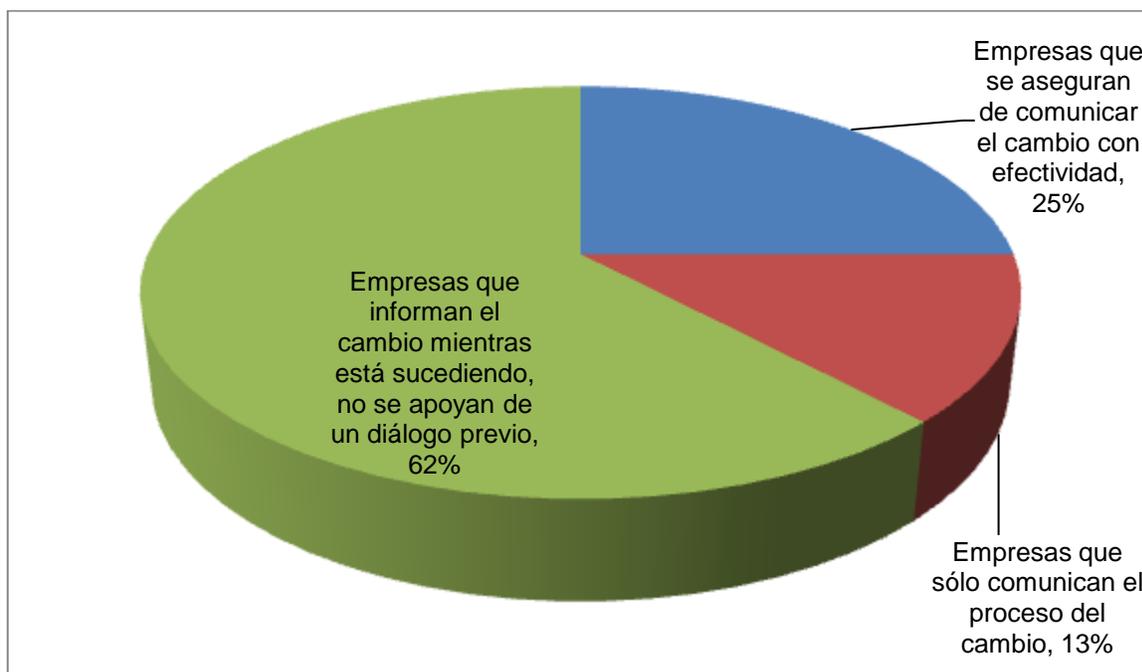


Figura 17: Elaboración propia con información retomada de Burson–Marsteller.

Recurrir a un cambio empresarial no significa renunciar al pasado, sino abocarse a él para usarlo como experiencia y mantener los objetivos que desde un principio se planteó la organización, la cual al querer sobrevivir en el entorno deberá modificar sus acciones mas no empezar desde ceros. Roger D´Aprix describe a “todas las acciones de la organización como respuestas razonadas y lógicas a las necesidades del cliente y a las fuerzas del mercado en el que navega la organización”¹⁷

Quizá sin darse cuenta constantemente las microempresas (u organizaciones en general) se enfrentan diariamente a cambios paulatinos, es decir que no

¹⁷ D´Aprix Roger, “La comunicación para el cambio: cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado”, Ed. Granica, España, 1999, p. 22.

modifican en exceso los procesos de la organización, en ocasiones son intencionales o bien, no planeados.

Estos pequeños cambios no desorientan ni confunden a la organización porque no afectan o mejoran las acciones. Entonces, si es frecuente que en un negocio hayan alteraciones y los integrantes de éste se adaptan a eso ¿Por qué no aceptar y adaptarse a un cambio que involucra decisiones previas apoyadas en la racionalidad, investigación y acciones planeadas?

Este trabajo abordará más la decisión tomada por un individuo de accionar un cambio que los cambios involuntarios, éstos últimos pueden ser controlados mediante previsiones de escenarios futuros y a través de la búsqueda de alternativas que contemplen las sorpresas del entorno, pero no siempre están en las manos de los integrantes de la organización ya que son factores sociales, políticos y económicos no manipulables para una microempresa.

La organización requiere de nuevas formas de comunicación que traspasen el tiempo y el espacio. Los cambios en ella podrían ser una oportunidad para mejorar su funcionamiento, sin embargo es indispensable analizar las consecuencias de los cambios externos o internos para obtener los resultados realmente deseados ya que una pequeña decisión puede afectar a todo.

Para saber si se requiere un cambio en la organización debemos analizar profundamente cada decisión para evitar un fracaso. Por lo tanto, los microempresarios deberán ser acertados en cada una de sus decisiones si anhelan cumplir los objetivos de su organización.

CAPÍTULO SEGUNDO

LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

*Si somos totalmente ignorantes
estamos en situación de incertidumbre*

Rafael Vinader

La toma de decisiones

Continuamente el ser humano se enfrenta a diversas alternativas a elegir para lograr un objetivo que lo involucre a sí mismo, incluso a sus prójimos. La búsqueda y la elección de esas opciones podrían ser simples o complejas de acuerdo al proceso mental de quien toma la decisión. Sin embargo el proceso decisorio - sencillo o elaborado- requiere de una mínima capacidad de análisis incluso sin contemplar todavía si ayudará a alcanzar los resultados deseados.

El concepto de decisión según Manley es “Un curso de acción, elegido por quien decide, como el medio más efectivo disponible para alcanzar el objetivo u objetivos en los que actualmente está haciendo énfasis para resolver el problema que le preocupa”.¹⁸ El autor da por hecho que la decisión es útil para solucionar una situación incomoda, sin embargo desde esta perspectiva no es necesario tener en frente al problema.

Por otra parte, Santiago Ibarreche Suárez define decisión como “la elección de un curso de acción entre varias alternativas, y comprende aspectos como los estados de la naturaleza, el decisor, las metas que se desean alcanzar (objetivos), las alternativas o el criterio de decisión y la selección de una alternativa”.¹⁹ Los investigadores anteriormente citados mencionan *curso de acción*, se rescatará esa idea porque no podría considerarse decisión si sólo está en el pensamiento y se carece de la acción.

¹⁸ Manley Howe Jones, “Las decisiones del ejecutivo”, Ed. Compañía Editorial Continental, México, 1970, p. 23.

¹⁹ Santiago Ibarreche Suárez, “Análisis de información financiera para la toma de decisiones”, Ed. IEE.S. A. España, 1980, p. 28.

El hombre es un ser social que necesita sobrevivir en el entorno mediante la adaptación, el seguimiento de las pautas sociales, la interacción con otros seres humanos y sorteando las oportunidades o problemas que se presenten, entre otras cosas. Para socializar hay que conducirse con las acciones y el lenguaje ¿Pero cómo elegir la acción correcta o la que más se acerque a obtener los resultados deseados?

Antes de actuar y comunicar se requiere de un proceso mental útil para elegir las diversas alternativas que se presentan en el camino. Por lo tanto las decisiones influirán en cada acción porque ayudan a prever los efectos de las elecciones.

Si bien, la toma de decisiones no requiere en todos los casos de una metodología estricta, todo individuo racional es capaz de elegir qué hacer y decidir de acuerdo a su posición social en el entorno. Sin embargo, también tiene límites, ya que existe una dependencia a los aspectos del hábitat, incluso en ocasiones influye el nivel jerárquico que ocupa el individuo en su mundo social.

Se resaltan las ideas de Christine Friesleben Goff sobre la toma de decisiones “no debemos atrevernos a tomar decisiones basándonos en lo que suponemos que el público cree, si para ellos no hemos realizado antes investigaciones metódicas que respalden nuestras creencias, ya que ellos puede conducirnos a serios fracasos, en virtud de que tales suposiciones no dejan de ser eso precisamente, simples juicios a priori basados en ideas y criterios muy personales, sujetos a la influencia de estados e ánimo, que por tanto pueden ser erróneos.”²⁰ Es decir, una decisión sería ideal si está apoyada de la objetividad de quien la ejecuta.

La toma de una decisión se enriquece más si se cuenta con la información suficiente relacionada con la acción que quiere llevarse a cabo. Obviamente no es lo mismo tener tan sólo unos segundos para tomar una decisión que contar con más tiempo para analizar a detalle las alternativas que llevarán a los resultados

²⁰ Christine Friesleben Goff, “El proceso de las Relaciones Públicas”, Ed. Publigráficos, México, 3ª ed. 1989, p. 10.

deseados o desdeñar las que no funcionan. Lo importante es intentar la decisión adecuada a nuestros fines ¿Cómo hacer eficiente el proceso de una decisión?

Es frecuente que el individuo se enfrente a múltiples dudas sobre si sus actos servirán para obtener el final esperado. La incertidumbre suele complicar la toma de decisiones porque tiene un estrecho vínculo con el futuro el cual no se conoce -porque no existe- aunque sí se puede especular sobre él y prever los acontecimientos que traerá consigo.

Las consecuencias derivadas de la toma de decisiones deben evaluarse detalladamente encontrando las relaciones entre las posibles acciones que pretender realizarse. Es decir, primero pensar y después actuar, en este sentido cada decisión influirá en el futuro del o los involucrados en ella.

Manley Howe Jones plantea llevar los pensamientos a la acción siempre y cuando se mantenga la idea de cuáles son los objetivos que se quieren lograr. Dicho autor clasifica a los objetivos como últimos, intermedios y de tercer tipo, en el siguiente cuadro se describirán sus características principales:

Clasificación de los objetivos

Objetivos últimos	Objetivos intermedios	Escalas medios-fin (Objetivos de tercer tipo)
<p><i>Son los que inician muchas de las decisiones.</i></p> <p><i>Es frecuente que sean grupales.</i></p> <p><i>La mayoría son a largo plazo.</i></p>	<p><i>Sirven como medio para alcanzar los objetivos últimos.</i></p> <p><i>Es común que sean decisiones inconscientes.</i></p> <p><i>No son tan importantes para los hombres y</i></p>	<p><i>Son objetivos menores, inmediatos.</i></p> <p><i>Se les denomina una jerarquía según su importancia.</i></p> <p><i>Cuando se cumplen los objetivos de tercer tipo</i></p>

	<i>organizaciones, aún teniendo otras alternativas.</i>	<i>sirven de medio para acercar el objetivo que se encuentra en el paso inmediato superior.</i>
--	---	---

Figura 18: Elaboración propia con información de Manley Howe Jones en “Las decisiones del ejecutivo”.

Manley Howe Jones menciona que no existe una clasificación de objetivos y que no todos son generalmente acertados ni erróneos, aunque sí deberán estar definidos con claridad y comprender los objetivos intermedios específicos que servirán como puente para alcanzar los objetivos últimos.

Contar con el tiempo necesario para el planteamiento de objetivos y la planeación de una decisión es una ventaja, cuando sólo se tiene un corto plazo podría hacerse a un lado la separación entre los objetivos de un grupo u organización con los de un individuo. Por ello es prudente que se consideren los turnos requeridos para cada tipo de objetivo.

Ahora bien, tomar una decisión también puede ser de forma metódica, ordenada, consciente y lógica, debido a que la inteligencia humana es capaz construir nuevas ideas, incluso en cuestión de segundos, pero ha de considerarse que lo primero que llega a la mente no siempre es lo más conveniente para ejecutar una acción, es por ello que el proceso de decisiones -al menos cuando están involucradas más personas- debería planearse con mayor cautela.

Es factible suponer la toma de decisiones como un proceso serio, pero ha de considerarse que sería casi imposible utilizar un método específico para decidir sobre cada aspecto de nuestra vida. Cuando se ejecute o no la toma de decisiones a veces hay que emparejarnos con el tiempo disponible y la necesidad de actuar de inmediato.

Cabe destacar que existe la posibilidad de obtener los resultados deseados incluso decidiendo precipitadamente qué acción efectuar. Aunque para acertar

tenazmente son indispensables -al menos- un poco de experiencia y una mente lógica, asimismo apoyarse de las alternativas y guiarse con las predicciones.

Características de la Toma de Decisiones

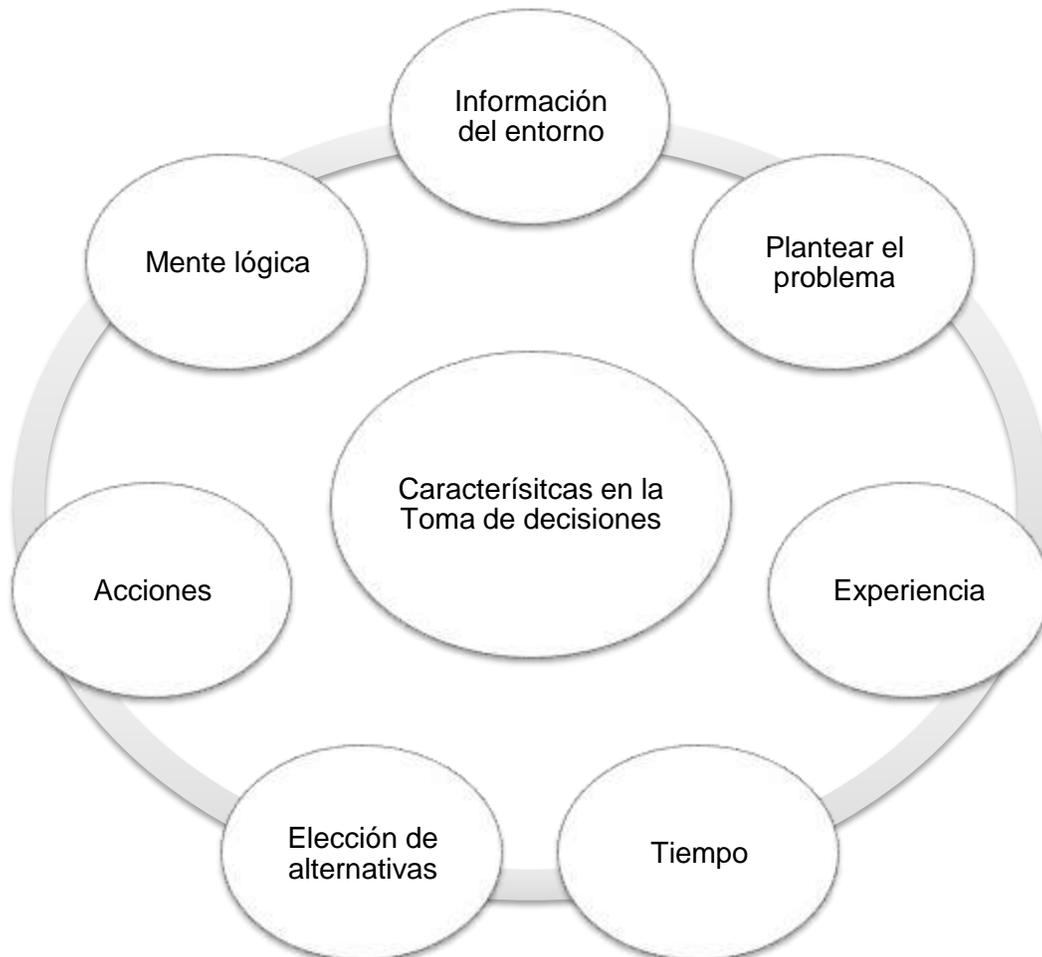


Figura 19: Elaboración propia con ideas retomadas de la investigación bibliográfica y práctica.

Las decisiones en la organización

Ahora bien, ya se han dado las características generales de la decisión, ahora la aterrizaremos en la organización donde interactúan individuos mediante la comunicación y las acciones, asimismo existe una relación entre las decisiones empresariales y las individuales porque finalmente son creadas por mentes racionales.

Las decisiones de la empresa se difunden a grupos, en cambio las decisiones personales son menos divulgadas, en las primeras lo ideal es que se coordinen utilizando el apoyo de la comunicación, incluso un representante podría neutralizar los objetivos para contemplar cuáles decisiones se deben tomar y posteriormente qué acciones se realizarán.

En cambio, las decisiones individuales conciernen a un solo individuo y basta con elaborar un proceso mental para crearlas pero no es necesario comunicarlas al prójimo para llevarlas a cabo.

En este punto se considera a la comunicación como una herramienta útil en el proceso de la decisión organizacional, debe plantearse a los integrantes una idea en común sobre los objetivos de una empresa, qué alternativas existen para lograrlos, cuál de ellas se eligió y finalmente cómo accionar.

Para llevar a cabo el proceso de las decisiones ante un grupo es indispensable una persona que represente y ayude a coordinar los objetivos y acciones a seguir, regularmente dicho individuo ocupará el nivel jerárquico más alto y es quien intentará guiar con deliberación el proceso de decisiones grupales en una decisión más aterrizada a la realidad.

Es decir, hay personas que de manera intencional eligen cuáles serán las decisiones a tomar, cualquiera puede hacerlo sin embargo la experiencia es un apoyo, a su vez la información relacionada con el objetivo a lograr y por supuesto verificar la viabilidad de cada alternativa con que se cuenta, mismas que deben ser descubiertas oportunamente ya que mientras más opciones existan se podría tomar una decisión con mayor eficiencia.

Respecto a la importancia de contar con una buena alternativa Manley Howe Jones dice lo siguiente “Una decisión puede ser tan buena como lo es la mejor de las alternativas tomadas en cuenta. Por esta razón, nos concierne invertir tiempo concibiendo alternativas que impliquen gran potencial. Aun si consideramos sólo las alternativas que vienen a nuestra mente con rapidez, es

posible que la decisión parezca poco sabia en retrospectiva.”²¹ Por lo tanto, sería ideal si un individuo se sumerge en la búsqueda de información para de ella obtener más alternativas antes de tomar una decisión.

Quien represente las decisiones de una organización no sólo tiene la responsabilidad de comunicar a los demás lo que planea para el futuro sino también debe ser creativo e innovador para explicar las ideas a sus prójimos. Sin embargo, según investigaciones de Manley Howe Jones los ejecutivos experimentados destacan que antes de decidir debe plantearse el problema, lo cual es una tarea relativamente difícil pero ya identificado es más sencillo definir las soluciones.

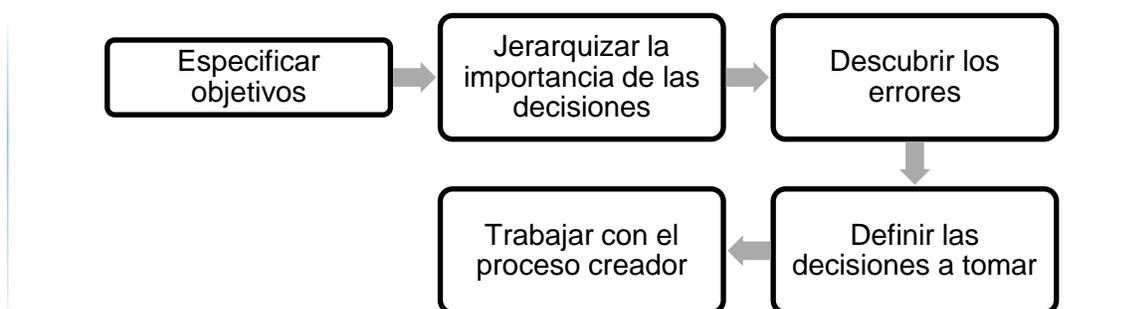


Figura 20: Elaboración propia ideas retomadas de Manley Howe Jones en “Las decisiones del ejecutivo”.²²

Ahora bien, las decisiones empresariales deberán ir ligadas con los objetivos de la organización ¿Cómo actuar sin una visión clara a la que se quiere llegar? El autor Santiago Ibarreche Suarez dice que “un objetivo es un plan de acción expresado conforme a resultados que esperamos obtener”.²³ Para ejercer un Plan de Acción se requiere de un pensamiento racional que contribuya en elegir entre diversas alternativas que es más conveniente para obtener los resultados de una organización.

²¹ Manley Howe Jones, “Las decisiones del ejecutivo”, Ed. Compañía Editorial Continental, México, 1970, p. 45.

²² Manley Howe Jones, “Las decisiones del ejecutivo”, Ed. Compañía Editorial Continental, México, 1970, p. 41.

²³ I Santiago Ibarreche Suárez, “Análisis de información financiera para la toma de decisiones”, Ed. IEE.S. A. España, 1980, p 109.

¿Pero cómo plantear cuáles son los objetivos primordiales para una empresa? Quizá los propietarios o gerentes creen que la organización requiere incrementar sus ventas para obtener mayores ingresos, mientras que los empleados de mayor rango aseguran que se necesita una regulación en las funciones y los clientes perciben que la calidad de los productos y/o servicios deberían mejorar.

Sin un diagnóstico metódico esas percepciones suelen ser subjetivas, ya que no hay fundamentos claros para afirmar qué áreas de la empresa requieren decisiones y estrategias que contribuyan en el logro de objetivos. Es decir, cada quien ve desde su trinchera aunque lo ideal sería que se plantee un objetivo general el cual atienda las necesidades de cada uno de los públicos relacionados con la organización.

Rafael Vinader Zurbano hace referencia a cuatro tipos de objetivos: los de supervivencia, desarrollo, rentabilidad y permanencia como centro independiente de decisión, la mayoría de ellos son objetivos económicos aunque también dice que “los objetivos de la empresa dependen del equipo humano que la dirige, y muchas veces hay personas dispuestas a sacrificar objetivos económicos a favor de valores humanos y sociales con los que se encuentran comprometidas.”²⁴

Aunque la mayoría de veces la empresa persigue fines económicos también es un ente social, ya que en ella interactúan un cúmulo de individuos con necesidades, emociones, sentimientos y pensamientos propios. Es por ello que además de tomar en cuenta los objetivos económicos no deberán olvidarse los objetivos humanos. El objetivo último de los decisores deberá ser percibir la situación actual de la organización y visualizar la más benéfica.

Árboles de decisión

Los individuos realizan un sinnúmero de acciones en la vida social, cada segundo deberán tomar una decisión sobre qué decir, cómo comportarse ante determinada situación, qué tarea implementarán primero, etcétera. Más allá de la implementación de normas o leyes por parte de autoridades la mayoría de las

²⁴ Vinader Rafael, “Teoría de la decisión empresarial”, Ed. Deusto, España, 1978, p. 29.

personas tiene la capacidad de elegir sobre sí mismas, aunque sea de la manera más elemental. Quizá no podrá influir directamente en los precios de los productos y servicios, ni tampoco en el clima, pero sí puede decidir comprar una sombrilla para protegerse de alguna lluvia inesperada.

La toma de una decisión tal vez no cambiará el futuro de alguna situación pero sí puede influir en ello si se desencadenan más decisiones relacionadas entre sí. A esto se le conoce como Decisiones Secuenciales las cuales se representan en un Árbol de Decisión, éstos son representaciones gráficas útiles para plasmar una decisión que brindó la pauta a la toma de nuevas decisiones a través de la elección de las alternativas existentes.

Los Árboles de Decisión son una opción para estructurar gráficamente las alternativas existentes en la solución de un inconveniente, asimismo son un complemento a la comunicación interpersonal y escrita debido a que se exponen ideas organizadas y secuenciales con el objetivo de representar el proceso de la decisión última.

La utilización de datos e información y el apoyo de la percepción y experiencia humana son herramientas indispensables en la formulación del Árbol de Decisiones debido amplían en abanico de alternativas a elegir y a su vez se consideran aspectos subjetivos y objetivos en la toma de decisiones.

Gráfico del Proceso de la Toma de Decisiones



Figura 21: Elaboración propia apoyada en la investigación bibliográfica y práctica.

Explicación de la “Grafica del Proceso para la Toma de Decisiones”.

1. Objetivo: Es la idea de un resultado a futuro que se quiere obtener a través de acciones, recomendable planificadas. El objetivo define para qué se tomen las decisiones y a dónde se desea llegar en determinado plazo.

2. Alternativas: Sirven para identificar las opciones viables y de acuerdo al objetivo que se tiene se elige la que más favorezca para alcanzarlo. En la toma de decisiones existen diversos caminos, las soluciones o las consecuencias no son únicas, pero es indispensable reducir los niveles de incertidumbre mediante el uso de la información.

2.2. Incertidumbre: A simple vista todo futuro parece difuso, sin embargo la incertidumbre podría reducirse con una búsqueda de información que ayude a encontrar más alternativas.

2.2.1 Plantear el problema: Delimitar la situación a la que se enfrenta una toma de decisión.

2.2.2 Obtener información relacionada: Dedicarse a la búsqueda de información útil que contribuya en la toma de una decisión.

2.3. Certidumbre: El conocimiento contribuye a prever el resultado que podría obtenerse al tomar una decisión. La certidumbre también es la manifestación de que solamente podría existir una causa y un efecto, casi no deja espacio para dudas ni probabilidades para que las cosas cambien.

2.3.1 Analizar las oportunidades y los riesgos: Antes de la toma de una decisión para prevenir los resultados.

2.3.3. Obtener más información del entorno: Como apoyo para conocer las condiciones actuales que se involucran con el objetivo a seguir, saber cuáles son las oportunidades o amenazas que brindan los entornos políticos, económicos, sociales, culturales o ambientales antes de tomar una decisión. (El entorno también es un estado de naturaleza que la unidad decisoria no controla.²⁵)

3. Evaluar posibles resultados: Analizar los elementos positivos y negativos que resultarán de la toma de una decisión antes de llevar a cabo las acciones.

3.1. Prever escenarios futuros: Simular las situaciones que dependen de la toma de una decisión y así poder vaticinar qué acciones son benéficas y cuáles deberán evitarse.

3.1.1. Elegir si ejecutar o no la decisión: Es la toma de decisión final, es el resultado de las decisiones secuenciales.

²⁵ Vinader, Rafael, *ibíd.*. ob. cit. p. 74.

Criterio de decisión

De acuerdo a Santiago Ibarreche Suarez²⁶ para el criterio de decisión es indispensable hacer a un lado las alternativas que podrían afectar los resultados y sean poco útiles. Además considerar con base en los aspectos más viables:

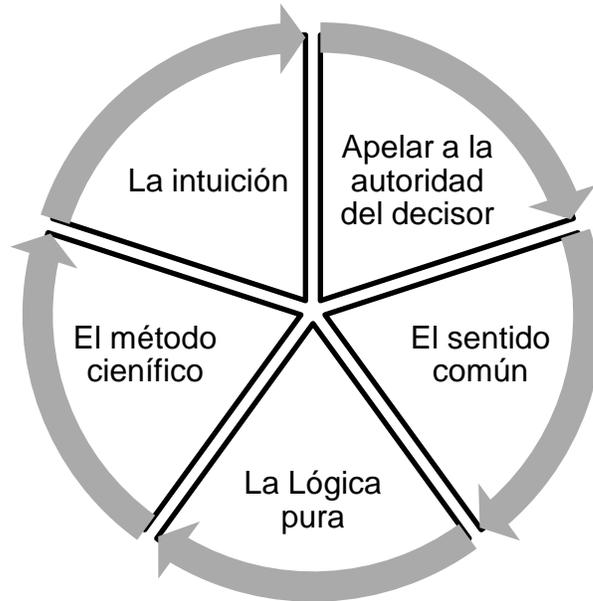


Figura 22: Ideas retomadas de Santiago Ibarreche en "Análisis de la información financiera para toma de decisiones".

El cuadro anterior describe cómo son los niveles del pensamiento humano, desde el más simple hasta lo más complejo, aquí lo subjetivo y objetivo deben hacer una mancuerna al considerarse la toma de una decisión.

Cabe destacar que un decisor al ser un individuo -cuyos pensamientos son únicos- actuará distinto a otras personas de acuerdo a sus intereses, objetivos, conocimientos, incluso acorde a los recursos disponibles.

Sin embargo sería recomendable tomar los parámetros mencionados en los Árboles de Decisión, así el pensamiento tendría una estructura lógica apoyada por la información cualitativa y cuantitativa, es decir, por las ideas racionales y la intuición humana.

²⁶ Santiago Ibarreche Suárez, "Análisis de información financiera para la toma de decisiones", Ed. IEE.S. A. p. 50.

Incertidumbre al qué sucederá: El futuro

Si en la sociedad o a nivel individual existiera la certeza sobre los acontecimientos próximos cada una de las acciones sería precisa, posiblemente ni siquiera se cuestionaría si se hizo lo correcto o no y cuáles van a ser las probables consecuencias. En este sentido se tendría el cien por ciento de la información acerca del futuro, los pasos del hombre serían diligentes e infalibles. Mas la humanidad aún carece de dichas virtudes como ser precavida para sobrevivir ante el entorno, reunir la información suficiente para tener herramientas eficaces que proporcionen certeza a las acciones a efectuar.

Lazzari sostiene: “La información acerca de los posibles estados de un suceso es un concepto relativo... conforma un error común el suponer que distintos decisores frente a la misma situación de decisión disponen de información homogénea”.²⁷ Con lo anterior se retoma la idea de la importancia de la información homogénea entre los individuos involucrados, haciendo hincapié en los asuntos referentes a una organización, no es lo mismo la toma de una decisión de una sola persona respecto a su vida personal a la de un grupo de gente reunida por intereses y objetivos en común. Un individuo puede no hacer públicas sus decisiones siempre y cuando no se involucre o afecte a otros, si es así, lo ideal es comunicar previamente las acciones.

Características de las decisiones en los microempresarios

¿Cómo toma decisiones el propietario?

Se realizó un estudio a 50 microempresarios mexicanos con el objetivo de determinar cuáles son las características de sus decisiones ante los acontecimientos referentes a sus organizaciones. Cabe destacar que en este caso se consideró más el pensamiento e ideas de los individuos que el giro del negocio. De acuerdo a la media se arrojaron los siguientes resultados:

²⁷ Luisa Lazzari, “Teoría de la decisión Fuzzy”, Pearson, Macchi, 1998, p. 18.

El microempresario es consciente de la relevancia en la toma de decisiones en su negocio, considerando los factores de riesgo o ventajas que traerán consigo cada una de éstas. Durante los cuestionamientos relacionados con esta investigación se detectó el proceso común decisorio el cual posee la característica de buscar información de apoyo, en la siguiente gráfica se manifiesta de qué tipo de datos son los más comunes:



Figura 23: Elaboración propia con información obtenida en los cuestionarios a los microempresarios.

Respecto a las áreas donde los microempresarios enfocan más la atención al informarse sobresale la búsqueda de los precios de productos o servicios requeridos en el negocio ya sea para usarlos como insumos, revenderlos o utilizarlos como inversión. Consideran que de ello depende la administración de su negocio ya que el fin último es obtener ganancias.

Otro aspecto importante para los microempresarios es conocer las necesidades de los clientes, sin embargo sólo el 2% de manifiesta haber realizado encuestas para obtener dicha información, los demás dicen guiarse por la intuición, las experiencias personales y el círculo de gente que conocen. Mientras tanto, el 55% de las personas cuestionadas considera que conocer previamente

cuáles son los impuestos a pagarse debido a la influencia de éstos en los precios y funcionamiento de su negocio.

Conocer a los proveedores ocupa el 40% de la atención de los entrevistados, considerándose este aspecto como pieza básica en la fijación de precios, además se toma en cuenta la confianza, puntualidad e incluso la calidad de este tipo de públicos mixtos.

Prevenir al tomar una decisión

Se ha recomendado que antes de tomar una decisión es ideal recolectar información, investigar, instruirse, planear y guiarse por la intuición, sobre si se involucra a una organización donde más gente depende de ella.

Respecto al universo entrevistado el 15% manifestó preponderar la obtención de conocimientos previos y especializados antes de tomar una decisión, es decir, quienes consideraron lo anterior microempresarios que han asistido a talleres o cursos donde orientan a los dueños cómo administrar su negocio. Sin embargo cabe destacar que al menos la mitad de ellos antes de buscar este tipo de alternativas dicen haber fracasado en sus microempresas.

El 7.5% de los microempresarios que han asistido a algún taller que los guíe en la elaboración de un proyecto para su empresa han manifestado que fracasaron en su negocio antes de tomar la decisión de instruirse.

Sólo algunas veces será necesario acudir a talleres para aprender a conducir un negocio, existen otras alternativas como el análisis de las propias experiencias –también ajenas- para retomar los aspectos positivos o negativos y así repetir –o evitar- ciertas acciones.

La última palabra: El líder

En la microempresa mexicana la última palabra la tiene el propietario, al menos eso arrojó el resultado de los cuestionarios en los cuales la gran mayoría de los dueños dicen ser quienes toman las decisiones importantes involucradas

con la empresa en general, es decir referentes al dinero, nuevas adquisiciones, inversión, horarios, sueldos, entre otros. Quien tiene el nivel jerárquico más alto elige qué, cómo, cuándo, quién, dónde, se efectuará una acción en la organización.

Por supuesto que no es una situación negativa o criticable que en una sola persona recaigan las decisiones más importantes, sin embargo lo ideal sería que éstas surjan de la homogeneización de objetivos colectivos ya sean económicos, humanos o de otro tipo.

Ejemplo de Objetivos Organizacionales

Económicos	Humanos	Otros objetivos
Inversión	Empleados satisfechos	Mejorar la calidad de los productos y servicios
Ventas	Reconocimiento	Dar a conocer la organización
Disminuir deudas	Sentido de permanencia	Definición de jerarquías y acciones
Ser rentables	Promoción de valores	Tener un reputación positiva
Fijar precios	Comunicación entre los públicos	Ser mejores que la competencia

Figura 24: Elaboración propia con información obtenida en los cuestionarios a los microempresarios.

Una pauta en la toma de decisiones de un buen líder podría ser que él promueva un conceso entre los integrantes de la empresa (empleados y/o familiares) sin caer en el autoritarismo.

Factores como escuchar, observar y comprender contribuyen en facilitar las interacciones entre la organización, sus miembros, su entorno y entre sus integrantes. Se intenta ayudar a los demás a comunicar el cumplimiento de

responsabilidades y actividades identificando el centro del flujo de mensajes, el cual podría ser el líder quien idealmente:

- Es flexible como receptor.
- Emite discursos motivadores.
- Usa la intuición y la experiencia.
- Posee conocimientos sobre lo que hace.
- Transmite confianza.
- Fomenta la creatividad de él mismo y su equipo.
- Orienta a la resolución de problemas.
- Sabe organizar los planes.
- Delega tareas.
- Analiza alternativas antes de ejecutar una acción.
- Muestra seguridad cuando toma decisiones.

Se considera el líder de una microempresa a quien tiene el mayor poder decisorio en aspectos formales, más allá de las polémicas si un líder nace o se hace aquél quien oficialmente es dueño de la organización comúnmente es obedecido o seguido por los que dependen directamente de los recursos de la compañía.

Por ejemplo, los empleados se subordinan a las decisiones de su jefe pues él les paga a cambio de trabajo. Sin embargo, las acciones e ideas derivadas del propietario algunas veces podrían ser poco acertadas, aunque tenga la última palabra su elección no siempre será la mejor.



Con frecuencia dentro de la microempresa se persigue un objetivo común porque están involucradas más de dos personas, por lo tanto para alcanzar el

éxito deseado los individuos deben actuar en conjunto considerando siempre a su compañero. Aunque quizá el propietario sea uno de los más interesados en el triunfo jamás deberá olvidar que sin los demás será complejo alcanzarlo, de ello dependerá su calidad como líder.

Un apoyo para el líder es la implementación de reglas y pautas en la organización, según Manley Howe Jones “relevan a los ejecutivos de la tarea que implicaría tomar un gran número de las decisiones que recurren diariamente, y también proporcionan a los subordinados con las mejores premisas para alcanzar a estas decisiones por sí solos”.²⁸ De este modo el propietario podría atender las decisiones complejas, aquellas que requieren de más atención.

Ahora bien, las reglas en ocasiones guían a los empleados en las toma de decisiones simples referentes a la organización. Asimismo guían la conducta de los individuos porque se basan en principios, así las acciones de la empresa tendrán homogeneidad cumpliendo un atributo organizacional: La cultura, en la cual están intrínsecos los símbolos y valores que dirigen el comportamiento.

Los miembros de la organización requieren de un objetivo compartido para satisfacer las necesidades de la organización, de esta forma contribuirán significativamente a ejecutar las decisiones basadas en la cultura y los valores. Aunque es el decisor uno de los principales encargados de hacer cumplir la ley moral y de consensar acuerdos.

Por otra parte el liderazgo es uno de los soportes de las empresas por lo tanto es indispensable un buen líder quien cubrirá y velará por las necesidades cada uno de los miembros de la organización. Un gran jefe sabrá inspirar a sus subordinados a lograr el éxito mediante -entre otras cosas- el reforzamiento de las pautas de conducta.

²⁸ Manley Howe Jones, “Las decisiones del ejecutivo”, Ed. Compañía Editorial Continental, México, 1970, p. 268.

Comunicar las decisiones

Un elemento primordial en la socialización es la comunicación, el ser humano no podría interactuar con otros sin dialogar, las expresiones corporales, las palabras habladas o escritas, las imágenes, sólo por mencionar algunas de las maneras para emitir mensajes. Cualquiera que sea el modo de intercambiar símbolos y de expresar cómo alguien percibe el mundo ayuda a poner en la mente del receptor las ideas del emisor.

Pero la comunicación no es tan fácil como parece, una conversación amena o un discurso correctamente redactado no garantizan la retroalimentación de los mensajes si la interpretación no es adecuada. Es decir, aunque el emisor exprese bien sus ideas, pensamientos o decisiones si el receptor mal interpreta lo que lee, ve o escucha no habría diálogo.

En cierta medida un valor agregado para las microempresas –y cualquier organización- es la comunicación, esto para la comprensión mutua, la integración y la orientación de los individuos. Si la ejecución de una decisión involucra a más de una persona lo recomendable –en algunos casos- será comunicarla sin importar quién es el decisor (el propietario, los empleados, los socios, los clientes, las autoridades, entre otros.) Así todos los públicos tendrán como vínculo la información mientras que las acciones esperadas en la toma de decisiones se coordinarían.

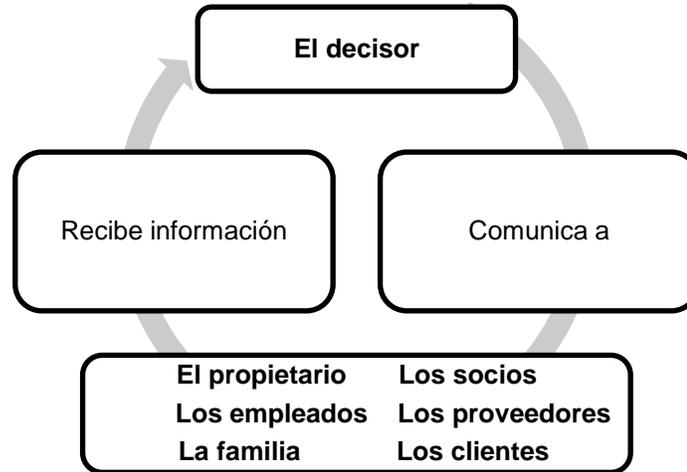


Figura 25: Elaboración propia.

Sin embargo en ocasiones los mensajes no llegan de forma correcta ni a todos los individuos de la organización, por lo mismo se requiere de un emisor que se encargue de asegurar los procesos de comunicación de acuerdo a los objetivos de la empresa a través de una comunicación productiva.

Para lograr el objetivo de comunicar las decisiones el microempresario pueda apoyarse de diversas herramientas estratégicas que contribuyan en la formalización de los mensajes -por ejemplo el uso de las Relaciones Públicas- se adapta al contexto empresarial actual que, cambia en demasía exigiendo a las organizaciones adaptarse a las transformaciones del pensamiento humano.

Ahora los clientes rara vez consumen productos o servicios genéricos, a éstos se les impregnan una serie de características únicas, el público se crea una percepción determinada, favorable o no dependerá de la imagen, reputación e identidad que emita la empresa, siempre y cuando los receptores aprecien lo mismo. Las Relaciones Públicas se encargan precisamente de nivelar la comunicación entre la organización y sus públicos.

CAPÍTULO TERCERO

MODELO DE RELACIONES PÚBLICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA MICROEMPRESA

*Sólo se han formado y convertido
en sujetos capaces de lenguaje y
acción a través de actos de
reconocimiento recíproco.*

Habermas

Las Relaciones Públicas

A continuación se describe a grandes rasgos la disciplina de las Relaciones Públicas antes de brindar un Modelo para microempresas. Éstas se conciben como una serie de acciones encaminadas a mejorar la comunicación entre los públicos de las organizaciones incluso para dar a conocer la información, expresar ideas y sentimientos, llegar a acuerdos y exteriorizar las decisiones que se tomarán.

Las Relaciones públicas deben entenderse como una acción comunicativa formal, en ocasiones la gente se refiere a ellas como la organización de eventos sociales en las empresas, sin embargo los comunicadores organizacionales deben percibir las desde otro ángulo: las Relaciones Públicas permiten el cumplimiento de la *misión corporativa* mediante la práctica de comunicación con los públicos.

La comunicación formal en las microempresas radica en una gestión encaminada en la organización de los públicos. Para ello las Relaciones Públicas contribuyen en la creación y distribución de los mensajes desde una estructura más consecuente y menos empírica debido a que es una “disciplina socio-técnico-administrativa gracias a la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación basado en el interés de la comunidad, destinado a

mantener una afinidad y solidaridad de los públicos con la organización para promover el desarrollo recíproco.”²⁹ Lo anterior se refiere a la formalidad en la comunicación que dicha disciplina introduce en la empresa.

Carlos Bonilla especifica que una herramienta natural³⁰ de las Relaciones Públicas es la comunicación porque es la base de las relaciones entre los grupos de personas de una organización. A su vez el autor sostiene que dicha disciplina no manipula las conciencias colectivas³¹, sin embargo sí son capaces de estimular la relación entre los individuos allegadas al entorno de la microempresa.

Proceso de las Relaciones Públicas

El proceso de Relaciones Públicas es aplicable en cualquier organización que desee difundir mensajes a sus públicos, por supuesto que el costo por formalizar la comunicación hacia los diversos públicos se eleva según la introducción de los mensajes en los medios televisivos, impresos, radiofónicos, masivos, digitales, entre otros. Por lo tanto es congruente que las microempresas también logren aplicar un Plan de Relaciones Públicas de acuerdo a su nivel adquisitivo y capacidad de invertir en las estrategias.

Promover el producto o servicio al público meta es indispensable para mantener o lograr la relación del público con la microempresa. Pero detrás de esa estrategia se alojan otras que también lograrán el interés del individuo, por ejemplo proyectar una imagen favorable para ganar un cliente.

El proceso administrativo de las relaciones públicas

Investigación	Investigación del público relacionado con la organización para conocer cuáles son sus actitudes, opiniones y reacciones. Se obtiene la información relevante de la organización para
----------------------	---

²⁹ Bonilla, Carlos, “La comunicación. Función básica de las relaciones públicas”, Ed. Trillas, México, 2001. p. 43.

³⁰ Bonilla, Carlos, *Ibíd. ob. cit.* p. 44

³¹ Bonilla, Carlos, *Ibíd. ob. cit.* p. 72.

	identificar asuntos críticos o favorables.
Planeación y programación.	<p>De acuerdo a la información obtenida comienzan a relacionarse la política y programas de la organización con las opiniones, ideas, actitudes y reacciones de los públicos.</p> <p>Con base en un diagnóstico previo se fijan los objetivos a corto, mediano o corto plazo del Programa de Relaciones Públicas.</p> <p>Se aplican programas preventivos en organizaciones nuevas o en las que aún no han enfrentado un problema mayor. O bien se emplean los programas correctivos en las organizaciones con problemas de comunicación con los públicos.</p>
Comunicación.	<p>Se eligen las estrategias de comunicación y las actividades.</p> <p>Se desarrollan los programas de comunicación.</p> <p>Se seleccionan los medios para difundir los mensajes.</p>
Evaluación	<p>En esta fase se cuantifican y analizan los resultados obtenidos. Con ello las actividades de relaciones públicas tienen elementos para demostrar los beneficios aportados a la organización, en comparación con la inversión necesaria, y se enmarcan en el esquema de rentabilidad.</p>

Figura 26: Contenido retomado de Bonilla Gutiérrez Carlos, págs. 86-90.

Ahora bien, investigadores de las Relaciones Públicas como Carlos Bonilla catalogan a los públicos internos, mixtos y externos -sin embargo cabe destacar que se apoyan en estudios a medianas o grandes empresas-.

Público en Grandes Empresas

Público interno	Público mixto	Público externo
<ul style="list-style-type: none">•Operarios•Analistas•Personal administrativo•Mandos intermedios•Directivos•Accionistas	<ul style="list-style-type: none">•Distribuidores•Concesionarios•Proveedores	<ul style="list-style-type: none">•Clientes o usuarios (actuales y potenciales)<ul style="list-style-type: none">•Vecinos de la zona de ubicación de la organización•Competidores•Organizaciones similares•Organismos financieros•Organismos representativos<ul style="list-style-type: none">•Organismos gubernamentales•Medios informativos•Instituciones científicas y educativas•La comunidad en general

Figura 27: Ideas retomadas de Carlos Bonilla³².

El perfil del decisor en las Relaciones Públicas

El profesional ideal de las Relaciones Públicas es un individuo capaz para la toma de decisiones, es un investigador eficaz, lleva su saber teórico y conceptual a la realidad mediante acciones estratégicas y una comunicación precisa para lograr la comprensión de sus objetivos hacia los públicos de la organización.

³² Bonilla, Carlos, *Ibíd.* ob. cit.

Perfil del profesional de las Relaciones Públicas



Figura 28: Ideas retomadas de Carlos Bonilla.³³

Identidad, imagen y reputación

Los tres aspectos más importantes para las Relaciones Públicas son la identidad, imagen y reputación, éstos engloban los objetivos de la disciplina sobre tener una comunicación formal y sana con los públicos de la organización.

- La Identidad corporativa: Es el ser de la organización, en ella recaen las acciones, valores, pautas de conducta, símbolos y significados que se comunican al interior y exterior, “tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización (...) es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).”³⁴

³³ Bonilla, Carlos, *ibíd.* ob. cit.

³⁴ Caprioti Paul, “Brandind corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa”, Andros Impresores, Chile, 2009, p. 21.

- Imagen: A grandes rasgos Capriotti menciona que la imagen tiene dos *constructos* el de la emisión y el de la recepción. El primero tiene que ver con los mensajes creados por la organización apoyados en formas, colores, texturas, logotipos, ilustraciones, tipos de letra, entre otros. El segundo es aquel que se basa en la percepción e interpretación de los mensajes. A lo anterior el autor destaca “la imagen no es sólo el resultado o efecto de los mensajes o de la comunicación simbólica de la organización, sino también del comportamiento diario de la entidad.”³⁵
- Reputación: Desde la perspectiva de la emisión es una herramienta para influir en los públicos, mientras tanto, para el receptor es la asociación mental sobre una organización, incluyendo lo que cree y opina de ella, incluso sin que la información provenga de una fuente formal y verídica. Por ejemplo, la identidad ayuda a homogeneizar la ideología de los individuos de la empresa para que de ahí rijan su conducta y emitan los mensajes. Respecto a la proyección de la imagen organizacional también se comunica, sin embargo en algunas ocasiones se mal interpreta por los públicos ocasionando que la imagen se distorsione por la percepción o bien, por la reputación, en la cual influye la opinión buena o mala de la gente respecto a las acciones y decisiones empresariales.

RELACIONES PÚBLICAS PARA MICROEMPRESAS: EL MODELO

Ahora bien, es cierto que las Relaciones Públicas deben adaptarse a los públicos a quien van dirigidas, sin embargo otro aspecto fundamental es moldearlas al tipo de organización que las utiliza ya que el número de empleados, presupuesto, presencia en el entorno y personas que deciden en ellas es variable.

En el primer capítulo se ha expuesto que un monopolio o corporativo opera de distinta manera a una microempresa, por lo tanto ésta última requiere de un

³⁵ Capriotti, Paul, ob.cit. p. 89.

Modelo propio de Relaciones Públicas siempre y cuando se retomen las pautas que los teóricos han establecido para dicha disciplina.

Se considera al encargado o dueño de la microempresa como el individuo cardinal en la Toma de Decisiones debido a los objetivos últimos y percepción de la organización. Mas ha de recalcar que más allá de guiarse por la intuición, deberá accionar con un pensamiento estructurado apoyado por la obtención de información de todo aquello relacionado con el entorno: Públicos, presupuestos, condiciones actuales de la localidad, entre otros.

Los públicos en las microempresas

Se considera a la microempresa como una estructura viva, su funcionamiento se da gracias a la existencia de individuos con pensamientos, ideas y decisiones propias relacionados unos con otros, más dos personas que interactúan entre sí para darle vida a la organización.

En este caso todos aquellos individuos que interactúan con la microempresa son públicos con poder decisivo ya sea a mayor o menor escalafón. Por ejemplo, en la mayoría de los casos el propietario es quien posee la última palabra debido a que él es quien ha invertido en el negocio y por ende obtiene la mayor parte del capital entrante.

La jerarquía es “un patrón de diversos niveles de estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización.” Cabe destacar que en las microempresas es común que el *gerente* sea el propietario, el tamaño de la organización permite al dueño influir directamente en las decisiones, incluso teniendo a un encargado. A continuación se muestra una pirámide con los niveles de decisión de cada público en la microempresa:

Jerarquización de los públicos en la Toma de Decisiones



Figura 29: Elaboración propia.

Respecto a la jerarquización en la gráfica de los públicos cabe destacar que se exponen los internos, externos y mixtos, obsérvese cómo cada uno de ellos se posiciona según su rango:

- **Público interno:** En las decisiones el o los propietarios ocupan el nivel más alto y debajo de ellos están los empleados, o bien, en determinados casos los familiares, tomando en cuenta que en la microempresas los familiares también suelen laborar dentro y para ellas.
- **Público Mixto:** Son conjuntos de individuos cuyas relaciones con la empresa son directas, además de tener un vínculo con los intereses hacia la sobrevivencia y éxito de la organización, por ejemplo, los familiares de propietario aunque no laboren y hagan actividades dentro del negocio. También los proveedores influyen en ciertas decisiones en la microempresa, no lo hacen directamente sin embargo en algunos casos lo que disponen beneficia o afecta a la organización porque éstos la surten de productos o insumos.

El nivel de dependencia de la microempresa hacia los proveedores estribará principalmente de las opciones existentes respecto a precios, accesibilidad de compra (distancia), calidad, entre otros. La importancia de

los proveedores radica en las necesidades que cada empresa específicamente, aunque debe cuidarse la relación con estos públicos, finalmente suele necesitarse de ellos y viceversa.

- Público externo: los clientes son aquellos que interactúan con la organización para recibir un producto o servicio, aún no hablamos de un trato de compra/venta porque incluso este tipo de público tiene el poder decisivo de ejercer o no la acción.

Por dicho motivo los clientes son aquellos que efectuaron una compra en el pasado, simplemente se acercaron a conocer los productos y/o servicios, están comprando algo o bien, lo harán en el futuro próximo. Regularmente podrían ser a nivel local, es decir los vecinos (siempre y cuando sean público meta). También hay clientes en tránsito quienes no viven en la zona de ubicación de la microempresa pero sus deseos o necesidades empatan con las ofertas y promociones de ésta.

El acercamiento con el público externo depende en gran medida de las estrategias de comunicación, el primer contacto es dar a conocer la existencia de la microempresa a través de su nombre, logotipo, productos, servicios, promociones: Identidad, imagen y reputación.

Considerando que los clientes también son individuos decisores, analizan las alternativas de compra basándose en sus propias necesidades, deseos y preferencias, es por ello un aspecto importante obtener la información general de los públicos a quienes se quiere dirigir la microempresa.

Otro tipo de públicos externos en este caso son las autoridades, es decir aquellos individuos facultados por la ley para regular el comportamiento comercial, se derivan del ámbito federal y esencialmente local, son quienes fijan impuestos, normas, sanciones e incluso podrían salvaguardar los derechos e imponen las obligaciones de los microempresarios. En general se trata de organizaciones públicas donde un grupo de individuos deciden basándose en determinados principios.

La competencia es un público externo, ésta ofrece productos y servicios similares a la microempresa, en este caso la competencia quizá no decida

directamente qué hacer con su rival pero sus decisiones internas podrían perjudicarlo indirectamente. Ese es un motivo para mantenerse actualizado sobre las acciones y elecciones de la competencia.

La comunicación con los públicos es un valor agregado porque vinculará a la organización con los individuos. Si se desea ser eficaz antes de llevar a la práctica las Relaciones Públicas es necesaria una investigación profunda mediante entrevistas, encuestas, análisis de audiencias, de opiniones, incluso conocer qué rumores deambulan en el entorno social de la organización. De esta forma se lograrán mejores resultados mediante la formulación de mensajes concretos y directos para cada público e individuo.

Cada público en la organización debe identificarse y agruparse para que los mensajes se elaboren de tal forma que los individuos lo entiendan sintiéndolo suyo y así actúen hacia la empresa de la forma deseada. Por ejemplo el mensaje que se les da a los empleados en una junta no causará el mismo impacto entre los proveedores debido a que éstos mantienen relaciones distintas y le otorgan significados distintos a cada mensaje, es decir lo reinterpretan de acuerdo a su conocimiento previo.

Para definir el tipo de público hay que conocer sus exigencias, necesidades, gustos, relación con la empresa, en general investigar exhaustivamente en las características de los públicos, los cuales siempre serán distintos entre sí. Una vez identificado el tipo de público se estructuran los mensajes con lenguajes, imágenes y símbolos familiares para ellos.

Público en las Microempresas

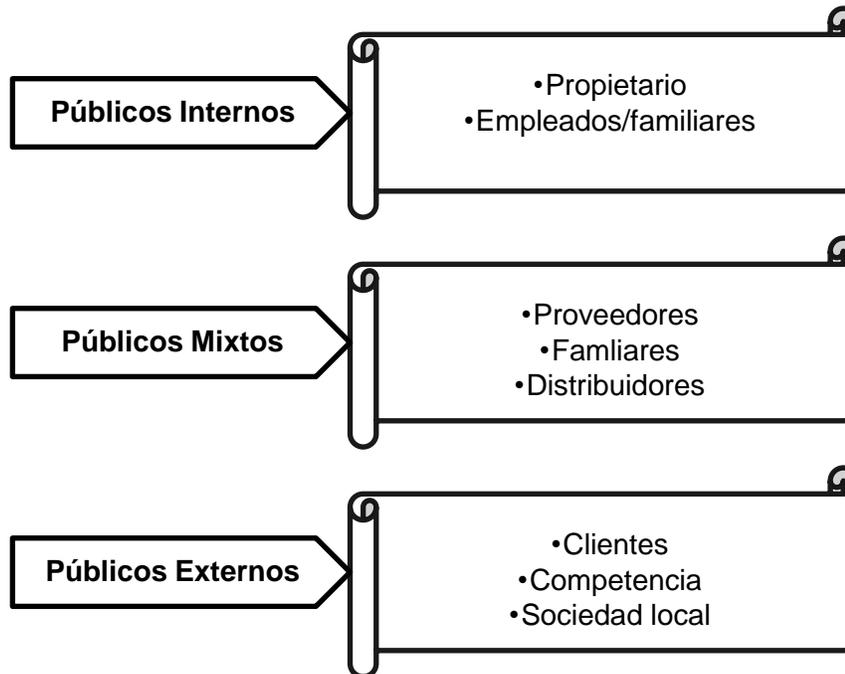


Figura 30: Elaboración propia

Debemos destacar la importancia de las Relaciones Públicas hacia el público interno, es decir lo empleados ya que de ellos depende en gran medida el funcionamiento o sobrevivencia de la organización porque para comunicar la identidad, imagen y reputación deseadas hay que hacerlo desde adentro para después emitir mensajes al exterior.

Por lo tanto la atención profunda a todos los públicos es de vital importancia, sin olvidar que no sólo se trata de un asunto de percepción si no de acción la razón es decir que las Relaciones Públicas deben servir para emitir mensajes verdaderos que minimicen lo negativo y den a conocer o resalten los factores positivos de la organización.

Considerar a la competencia como público

Al plantear una acción y metodología distinta para cada situación lo mejor es innovar para sorprender a los públicos, entre ellos a la competencia. No se trata de perjudicarla sino de cumplir los objetivos propios moviéndose con rapidez

aprovechando las fortalezas, los conocimientos y el liderazgo de la organización con la firme idea de que el mercado es para todos.

Por otra parte el relacionista público ha de ser consciente de que el mercado es muy amplio, por lo mismo es recomendable que tome sólo una porción de él ya que para atacar las debilidades lo mejor es obtener toda la información posible. Otra recomendación es llevar al competidor al terreno de nuestra elección actuando de inmediato con base en iniciativas sorprendidas.

Los relacionistas públicos no sólo deben conocer la organización que estudia, asesora o controla también deberá obtener la información suficiente sobre otras empresas y su entorno. La interrelación entre cada miembro si se atiende con detalle a cada uno de esos elementos toda la organización estará sana y correctamente guiada mediante la elección de hombres indicados para cada tarea.

Por supuesto que la prioridad de la microempresa no es concentrarse en la competencia pero descuidarla podría traer problemas en la sobrevivencia de la misma, por dicha razón se debe procurar que los planes de la organización sean impredecibles para los rivales.

Tomar la decisión de implementar estrategias

Retomando la idea de los Árboles de Decisiones, una decisión da secuencia a otra decisión y así sucesivamente. Para efectuar un Plan de Relaciones Públicas antes que nada lo ideal es decidir que se efectuará partiendo de la siguiente premisa:

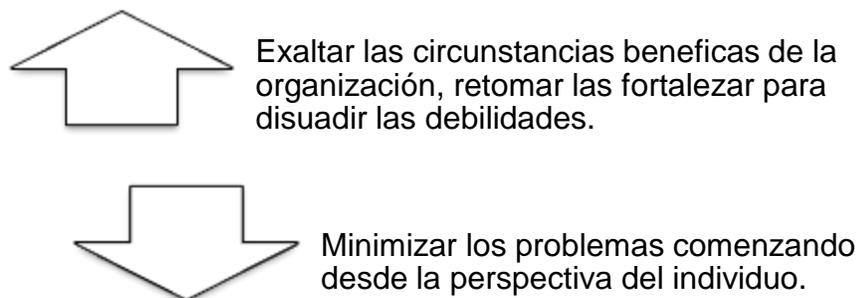


Figura 31: Elaboración propia.

Las Relaciones Públicas no funcionarían sin estrategias, es decir sin acciones que nos guíen a lograr los objetivos, para ello es indispensable contar con toda la información posible y el trabajo en equipo apoyado por un líder.

En los planes y programas de las Relaciones Públicas hay estrategias, éstos las entendemos como *decisiones inteligentes* porque se basan en un análisis definido de la información, prevén e futuro y regulan los procesos de comunicación para encaminar acciones generales o específicas de la organización.

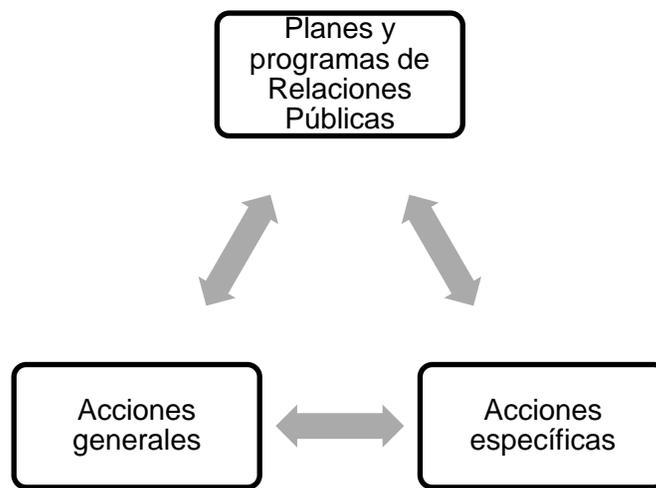


Figura 32: Elaboración propia.

Los siguientes puntos son generalidades enfocadas a la implementación de un Modelo de Relaciones Públicas para Microempresas, éstos se desarrollarán en el presente trabajo para ayudar en la toma de decisiones en la formulación de estrategias de comunicación para una microempresa:

Controlar los mensajes circulantes al interior y exterior de la organización

Los rumores, las mal interpretaciones y los vacíos de un mensaje son trabas en la comunicación de una microempresa porque evitan que los objetivos últimos no se logren y debido a que no se entendió lo que se quizá decir.

Ahora bien, se considera al rumor como un enunciado con información errónea, informal o alterada introducida precisamente por falta de más datos que verifiquen un suceso determinado. En general proviene de la incertidumbre que

conllevó al armado de un hecho de acuerdo a las percepciones y significaciones de los individuos involucrados. Mismos que posiblemente construyeron el enunciado basándose en experiencias, sentimientos, ideas y conocimientos personales, por supuesto de manera inconsciente en el afán de encontrarle el porqué a temas de interés grupal. Según Allport Gordon existen ciertos factores que dan pauta a un rumor:

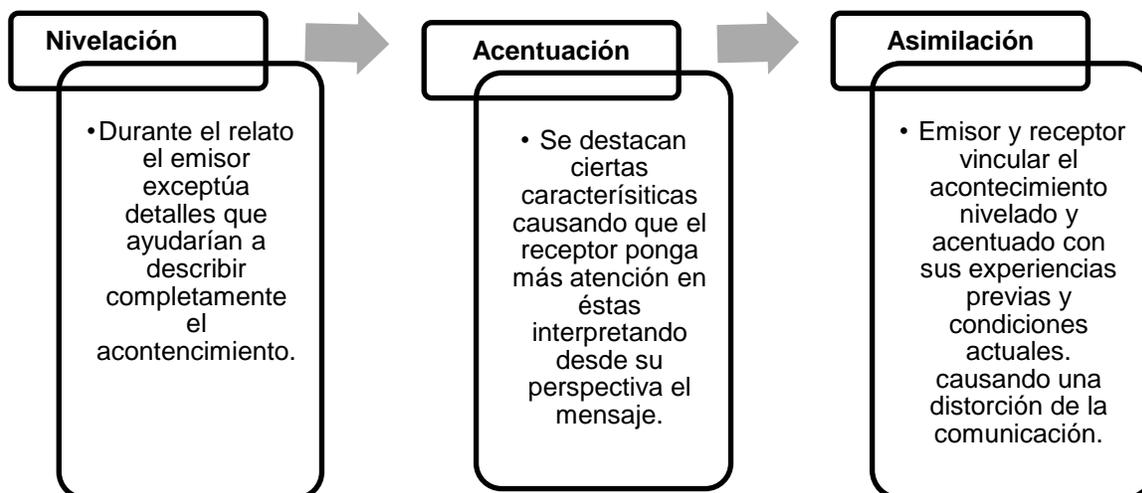


Figura 33: Ideas extraídas de Gordon Allpor.³⁶

Deberá conocerse cuáles son los mensajes circulantes dentro y fuera de la organización, en caso de ser negativos comenzar a actuar para disuadirlos, para ello es importante ubicar cuál fue su origen, ya sea que provengan del público interno, externo o mixto. Lo ideal es estructurar un enunciado que comunique eficaz y enteramente el verdadero acontecimiento del que se rumoraba: es decir, contrarrestar la mala información con comunicación, mencionar las malinterpretaciones y fundamentar el porqué surgieron confusiones.

Enfatizar las virtudes de la organización y disuadir las fallas

Uno de los objetivos fundamentales en las Relaciones Públicas es conocer las opiniones de los públicos para mediarlas, es decir, si son negativas neutralizarlas o si son positivas resaltarlas, en caso de que alguna característica sea virtuosa pero desconozca debe sacarse a la luz. Por supuesto que para ello lo

³⁶ Allport, Gordon. "Psicología del rumor", Psique. Buenos Aires. 1982.

primordial es la obtención de información específica a través de encuestas, entrevistas, conversaciones e incluso si es el caso considerar la prensa –local-. A partir de ahí se exhorta la creatividad para emitir diversos mensajes al público meta, por ello el desarrollo de estrategias relevantes y actuales es una actividad compleja que no sólo requiere de análisis cuantitativos, sino de responsabilidad ya que se trabaja con seres humanos.

Influencia de las Relaciones Públicas en las opiniones del público

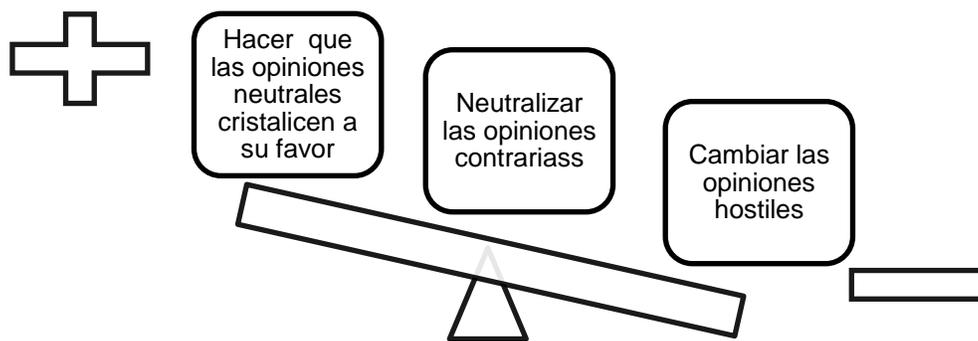


Figura 34: Elaboración propia con ideas retomadas de Gonzales de Alameda en “Manual de Relaciones Públicas”.

Las Relaciones Públicas se enfocan a los humanos con intereses individuales y de socialización, además algunas veces quieren estar informados, lamentablemente en diversas ocasiones la fuente de los mensajes no proviene de un medio o persona formal. Por diminuta que sea la empresa nunca estará absuelta de los rumores ni las malas opiniones de la gente, sobre todo si su ubicación está dentro de una comunidad vecinal o los empleados conviven suficiente tiempo para comentar sobre circunstancias de la organización:

- ✓ Procurar que la mayoría de la información sobre la microempresa provenga de ella misma y de alguien que desea su bienestar.
- ✓ Organizar reuniones de trabajo para aclarar dudas respecto a la organización.

Empatía con los públicos internos con los externos y mixtos

En las Relaciones Públicas la empatía es para tener una afinidad entre los públicos, más allá de un concepto cursi es la pauta que marca las conductas colectivas esperadas. Facilita los sentimientos de cooperación, refuerza los valores organizacionales, contribuye en la comprensión de los sentimientos y pensamientos del prójimo y ayuda que la comunicación sea respetuosa.

Por supuesto que la empatía es un valor agregado en las relaciones humanas debido a que se manifiesta individualmente, en gran medida depende de las experiencias previas y la ideología personal.

Beuchot dice que “la empatía tiene mucho que ver con la interpretación, con la hermenéutica, porque en ella se da la captación de un significado profundo, que es lo que en psicoterapia se llama insight, intuición. Ella posibilita el acceder a niveles profundos de significado...”³⁷

Comprender el mundo de vida y los símbolos de otro individuo es una acción que se deriva de una interpretación por parte del emisor, no se trata de ser y pensar como lo hace el otro pero sí de encontrar la raíz de las ideas. Dejando a un lado los prejuicios y a su vez permitiendo que el otro se ponga en nuestros zapatos, la única forma de lograrlo es mediante la comunicación ¿Cómo queremos que nos entiendan si no lo expresamos con claridad?

Sin importar el nivel jerárquico en la microempresa o si el público interno son familiares cercanos, una pareja o amigos, cabe destacar que todos tienen el derecho y la obligación de ser comprendidos y comprender al prójimo. Si es así quizá podría rastrearse más rápido la causa de algún pensamiento positivo o negativo como el orgullo, la satisfacción e incluso la inconformidad o la molestia de algún aspecto referente a la organización. Para ello debería considerarse que un

³⁷ Beuchot, Mauricio, “Puentes hermenéuticos hacia las humanidades y la cultura”, UIA-Eón, México, 2006. p. 26.

individuo tendrá un discurso con fundamentos válidos y tal vez hasta erróneos, es decir desde la perspectiva de una persona ésta creerá ser la única que tiene la razón –aunque no sea así- porque lo ve desde un ángulo distinto al del prójimo.

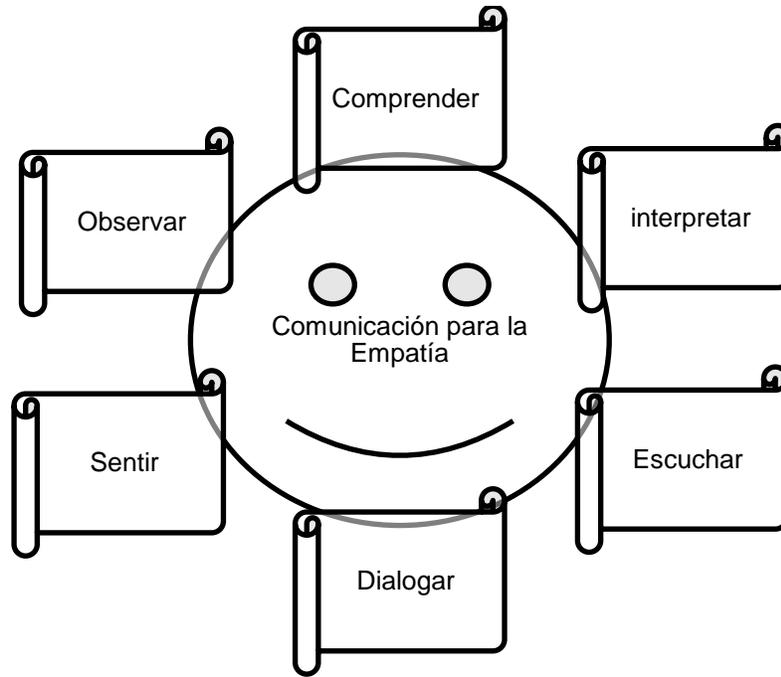


Figura 35: Elaboración propia.

Incluir a los públicos internos en la toma decisiones importantes de la organización

Dos cabezas piensan mejor que una, este dicho popular debería tomarse en cuenta adentro de una organización ya que mientras más sean los individuos involucrados mayor información se poseerá y así surgirán más ideas. Se dice fácil, sin embargo el dueño o jefe de la microempresa podría pensar: *Según mi nivel jerárquico yo tengo la última palabra*. Lo anterior hasta cierto punto es acertado en la cultura mexicana pero podría ser conveniente comenzar a ser incluyentes con el público interno.

Una estrategia de Relaciones Públicas es considerar a todo público como elemento fundamental para el éxito de la microempresa, el público interno es medular porque la mayoría de veces es fijo al contrario de los públicos externos que como individuos son variables, es decir, no siempre se les conoce por nombre

y la interacción podría ser menor, por supuesto que dicha situación depende del tipo de negocio.

Es aconsejable que el público interno mantenga una comunicación para establecer objetivos generales y a su vez tomen decisiones mediante un análisis previo. Una interacción importante entre dueños y empleados es la interpersonal porque es directa y reúne los sentidos humanos durante su ejecución, por ejemplo lo visual, la voz, el oído, olfato y tacto son elementos que enriquecen un mensaje permitiendo una retroalimentación entre emisor y receptor.

No se trata de adivinar lo que el otro quiere decir sino saber qué dijo o está diciendo el prójimo, para ello se requiere de una gran capacidad de comprensión y diálogo el cual implica expresar los pensamientos de modo pacífico y saber escuchar. Finalmente somos seres sociales que conviven dentro de un sinnúmero de redes de comunicación.

Comunicación Interna

La comunicación en general es expresar mensajes con decisiones, ideas, pensamientos, deseos y de más para obtener la comprensión adecuada de los emisores y así lograr la interpretación precisa de lo que se dijo, de otra manera quedarían huecos en la información, situación común pero indeseable para los comunicantes Para Maite Melendo la definición ideal de la comunicación se expresa en el siguiente gráfico:

“Coherencia y libertad al emitir y al recibir”

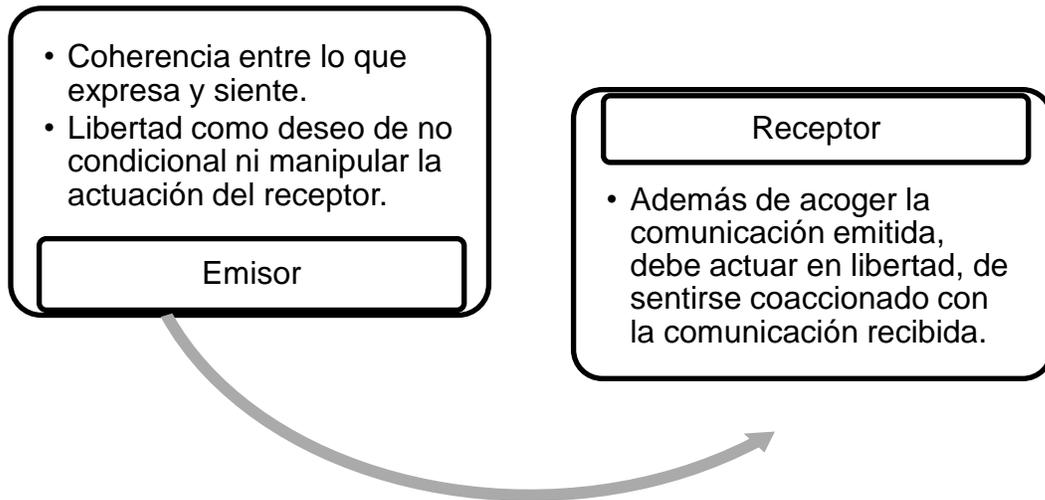


Figura 36: Elaboración propia con ideas retomadas de Maite Melendo.³⁸

En una organización los integrantes interactúan entre sí con frecuencia, ello quiere decir que se están intercambiando mensajes ya sea de manera interpersonal o a través de cualquier medio escrito, audiovisual, entre otros. Por lo tanto la comunicación circula entre las microempresas, sin embargo si ésta se da espontáneamente sin una planeación previa sería Comunicación Informal, la cual es importante, fortalece los lazos empáticos entre los participantes al contener información de la vida social y cotidiana.

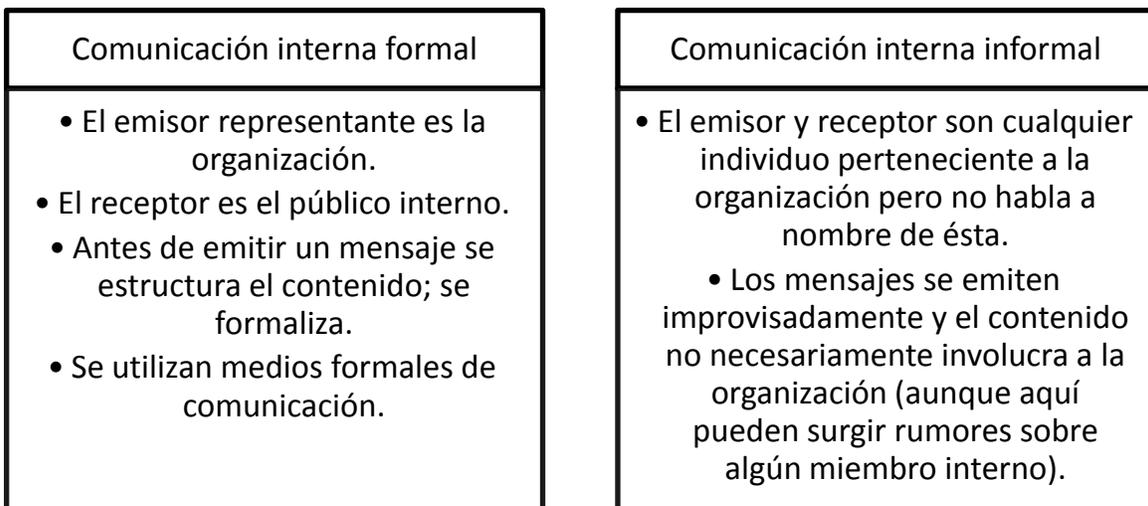


Figura 37: Elaboración con Ideas propias.

³⁸ Melendo, Maité “Comunicación e integración personal”, Ed. Sal Térrea. España, 1985, p. 15.

Rescatemos la importancia de la Comunicación Interna Formal al ser estructurada previamente antes de emitirse, los mensajes van directo a los empleados, dueños o jefes de la organización a través de los medios de comunicación disponibles y adaptados a los recursos de ésta.

Elias Joan considera a la Comunicación Interna como “un elemento más de los que integran el sistema empresa y en permanente interacción con los restantes elementos”³⁹ es decir hace coparticipar a los empleados en la estructuración de las acciones para alcanzar una visión general mediante el cumplimiento de objetivos.

Mantener informados a los empleados sobre la situación actual de la empresa reduce la incertidumbre y al mismo tiempo los rumores que podrían surgir por las suposiciones de algunos individuos en determinado tema. Con la comunicación interna puede reforzarse o estructurarse la identidad de la organización, es decir que el público interno esté al tanto cuál es la razón, cuáles son los valores, creencias, ideologías, propósitos, objetivos, entre otros. Con ello encaminar cada acción acorde a las decisiones homogeneizadas de la empresa.

Por supuesto que dependiendo del tamaño de la compañía será utilizada la comunicación interna, en el caso de las microempresas el grupo interno es reducido, máximo son nueve personas, cantidad que hasta cierto punto es controlable cuando se trata de utilizar la comunicación interpersonal formal: con entrevistas individuales, reuniones de trabajo, pláticas, capacitación, entre otras. Dicha interacción puede darse entre dueños y encargados, entre socios, entre los empleados e incluso el propietario y alguno de sus empleados.

Reconocimiento

Para reconocer el trabajo exitoso y eficaz de toda la organización o alguno de sus miembros en específico pueden utilizarse diversas estrategias de comunicación. Por ejemplo hacer una junta donde se dé la noticia del incremento

³⁹ Elias Joan, “Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación”, Gestión 2000, Barcelona, 1998, p. 39.

en ventas o algún otro logro de la microempresa. Este tipo de reuniones también pueden aprovecharse para felicitar ante el demás público a alguno de los integrantes que ha cumplido satisfactoriamente sus metas o ha aportado alguna idea creativa o importante.

Así, un individuo motivado por las felicitaciones o reconocimiento de sus compañeros podría sentirse comprendido. Con lo anterior no quiere decir que las felicitaciones va autorrealizar a un individuo, sin embargo son un elemento más en la autoestima de alguien.

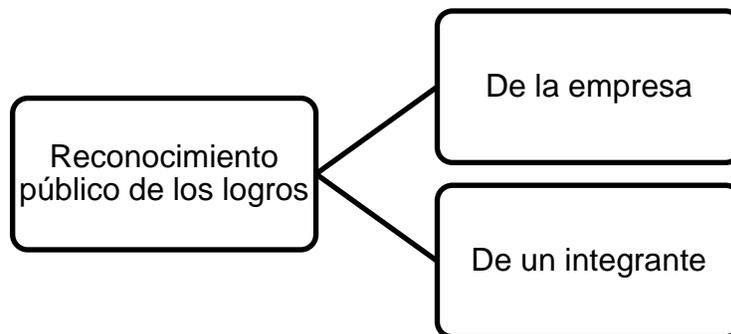


Figura 38: Elaboración propia.

El objetivo es promover la comunicación en todos los niveles jerárquicos de la microempresa, de este modo permitir a cada quien expresarse ya sea del puesto más bajo al más alto (ascendente) o del mando más alto al más bajo (descendente).

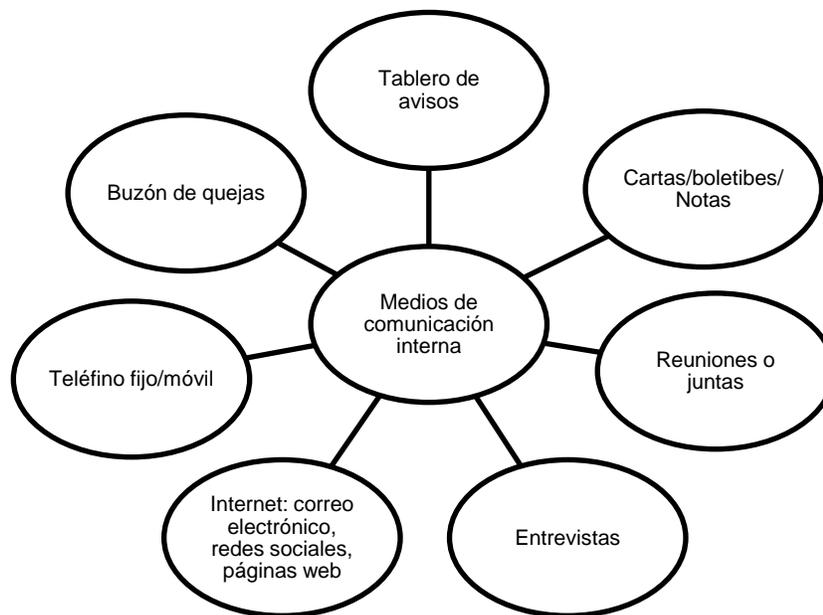


Figura 39: Elaboración propia.

En general, hacer participe al público interno en las decisiones además de motivarlos a generar nuevas ideas podría ayudar a que éstos tengan un sentido de pertenencia, no como un mueble o artículo más sino como un individuo con sentimientos y conocimientos. Finalmente hasta quien ocupa el puesto más bajo suele ser quien podría saber aspectos de la organización que otros desconocen.

Fomentar la cultura organizacional

Es recomendable que el público interno sea homogéneo entre sí para darle una secuencia lógica a las acciones, la identidad, los objetivos y la visión de la organización. Es decir, que se implante o mantenga la cultura organizacional entre todos los decisores de la microempresa como el dueño, si es el caso los familiares e incluso los empleados sin importar cuánto tiempo han participado como público interno.

El concepto de cultura organizacional para Abraham Nosnik es “el conjunto de creencias, valores, principios y hábitos compartidos por los miembros de una organización ya sea empresarial, gubernamental o de la sociedad civil.”⁴⁰

⁴⁰ Nosnik Abraham, “Culturas organizacionales: Su origen, consolidación y desarrollo”, Ed. Netbiblo, España, 2005, p. 64.

La empresa es considerada un sistema abierto en donde la comunicación entre sus integrantes es fundamental. Ellos poseen roles definidos y deben participar por igual para alcanzar los objetivos comunes. Asimismo “toda modificación de un elemento o de una relación implica la modificación de alguno de los restantes elementos y relaciones de su totalidad.”⁴¹

Una analogía de lo anterior sería la toma de alguna decisión -sin importar quién es el individuo que la toma- la cual afectará o beneficiará a la microempresa en general, por ello es importante implantar en el pensamiento grupal la ideología, los deseos e intenciones de ésta. Si la organización no supiera a dónde dirigirse sus acciones internas no tendrían razón de ser.

En las Relaciones Públicas debe contemplarse que los individuos se sientan comprometidos y con deseos de participar, si ellos están informados sobre lo que ocurre en la microempresa y cómo, cuándo, quiénes, para qué, dónde, y en qué consiste su Cultura Organizacional es más factible que encaminen sus decisiones y acciones al logro de la misión y visión.

Entonces, internalizar la identidad de la microempresa en el público interno ayuda a la comprensión de las creencias, normas, ideologías, pautas, valores, hábitos y todo lo referente a una cultura. Es decir, ir del pensamiento a la acción grupal ¿Cómo? A través de la comunicación de la Cultura Organizacional apoyada por enunciados que contribuyan en su refuerzo.

La misión y la visión contienen la ideología de la comunicación, éstos son mensajes que se introducen a través de distintos medios en las organizaciones, por lo tanto son específicos, únicos y lo ideal es que sean aprehendidos:

- Misión: “ es la meta general de la organización (...) describe la visión de la organización, sus valores y creencias compartidas y su razón de ser”.⁴²

⁴¹ Elias Joan, “Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación”, Gestión 2000, Barcelona, 1998, pág. 34.

⁴² Daft Richard, “Teoría Y Diseño Organizacional”, Cengage Learning, México, 2007, p. 58

- Visión: “Aquella percepción clara y compartida sobre lo que la empresa desea llegar a ser en el mediano o largo plazo (...) sugiere pautas de acción para que la empresa pueda interactuar y alcanzar lo que desea”.⁴³

Para lograr una visión compartida debe intentarse englobar el pensamiento cultural de la microempresa para que los miembros se comprendan entre sí. El compromiso de todos es fundamental para aplicar las mejoras y cambios en la organización.

Se propone tomar en cuenta a cada individuo interno -en este caso- quien actúa distinto a su prójimo según sus valores, creencias e ideologías previas. Si se quiere una modificación de la conducta habrá que elaborar o reforzar los modelos mentales.

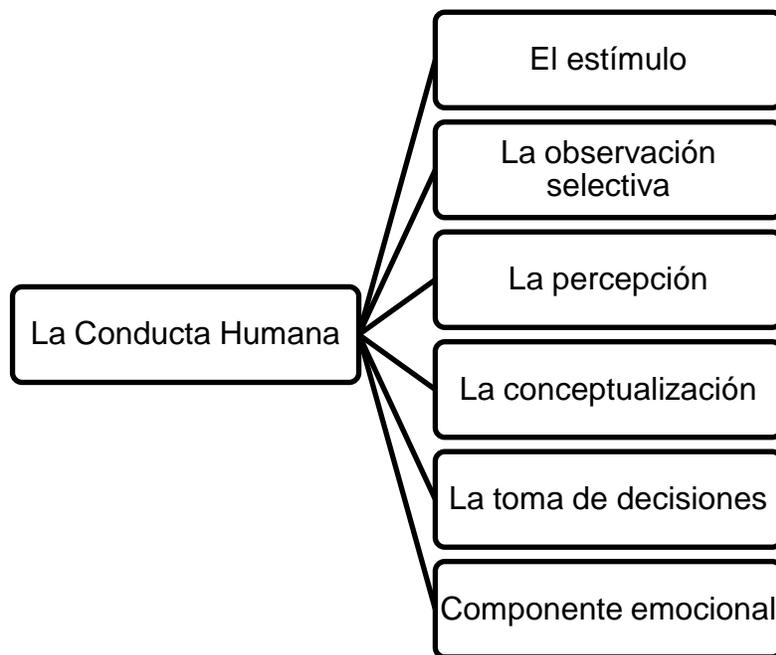


Figura 40: Elaboración propia con ideas retomadas de Elias Joan.⁴⁴

En la gráfica anterior se exponen los elementos que influyen en la conducta humana, considerando que la mente de cada individuo representa al mundo exterior de distinta manera hay que introducir ciertas ideas en su mente para que

⁴³ Ballvé Alberto, “Misión y valores: La empresa en busca de su sentido”, Ed. Gestión 2000, México, 2006, p. 28.

⁴⁴ Elias Joan, “Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación”, Gestión 2000, Barcelona, 1998.

su conducta sea acorde a la ideología de la empresa. Obviamente no se trata de hipnotizar a nadie ni mucho menos de forzarlo a hacer algo que no desea, pero sí de conducirlo a comprender e interpretar el mundo interno de la empresa, es decir que varias personas dirijan su mirada hacia el mismo horizonte organizacional sin hacer a un lado las individualidades.

En el caso de las Relaciones Públicas, trabajando con todos los elementos culturales de una empresa con la finalidad de crear un sentido de pertenencia entre los miembros –que el público interno se sienta parte de la microempresa-.

Ahora bien, ya se ha mencionado que la comunicación es un elemento primordial para fomentar la Cultura Organizacional (Misión, Visión, Objetivos y Valores), a continuación se plasman algunos consejos para aterrizar lo dicho:

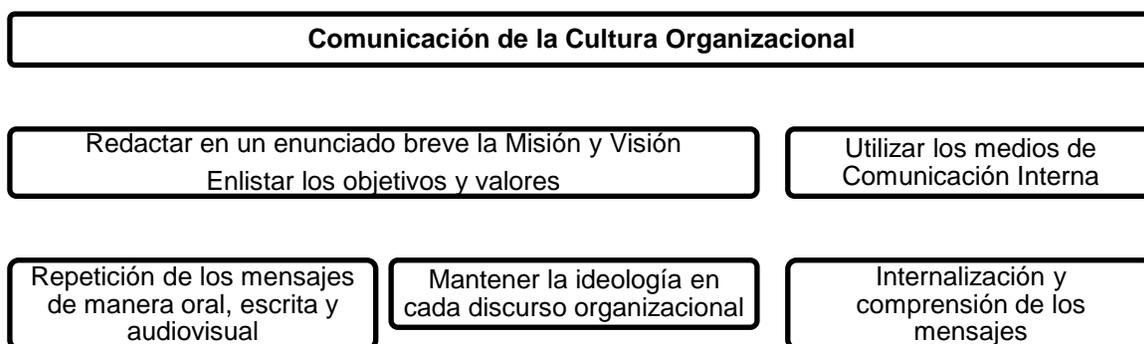


Figura 41: Elaboración e ideas propias.

Lo ideal es que la microempresa interprete el mundo de acuerdo a su propia cultura, siempre observando su entorno, mas deberá adelantar ciertas acciones al futuro, una herramienta para lograrlo es tener una Comunicación Interna para permitir la participación activa de todos los elementos de la empresa.

Ahora bien ¿Cómo internalizar la cultura de la organización? Se requiere de difusión, presencia de los mensajes clave como misión, visión, valores y objetivos. No basta que el público interno se aprenda de memoria cada enunciado si no va actuar o decidir de acuerdo a los propósitos organizacionales, cada individuo debe sentirse parte y saber que su presencia, su trabajo es un elemento fundamental en la microempresa. En general hay que visualizar el bienestar general de la

organización desde el punto de vista grupal ¿Cómo? Mediante el diálogo, es decir que todos los integrantes se expresen y a su vez sepan escucharse entre sí para llegar a acuerdos en común y tomar decisiones.

Promocionar en los medios de comunicación disponibles

Al promocionar los medios de comunicación el objetivo es establecer un canal de comunicación entre públicos y microempresa para dar a conocer la identidad, imagen, los productos y servicios de la organización. A continuación se proponen los siguientes canales para emitir y remitir los mensajes empresariales:

Internet

Según Pedrotti y Pereira Parodi en “Relaciones Públicas 2.0” el Internet ha brindado a las organizaciones oportunidades y amenazas en la construcción o destrucción de su imagen, reputación e identidad. Quizá hace treinta años los relacionistas públicos no se imaginaron que existiría un sitio virtual donde los públicos interaccionarían emitiendo y remitiendo mensajes a favor o en contra de las empresas. Hoy es una realidad de la que no podemos escapar, por lo tanto debemos poner atención a las acciones y discursos que Internet permite fluir con velocidad, en tiempo real y evadiendo cualquier frontera espacial.

La red virtual ha convertido a los clientes que sólo podían recibir mensajes en públicos/usuarios participativos ante diversos temas políticos, sociales, comerciales, entre otros. Por lo tanto se propone un diálogo directo entre ellos y la organización por medio de la web; esto lo han logrado las redes sociales entre otras como LinkedIn, Facebook y Twitter las cuales además de tener usuarios individuales ahora las empresas de cualquier tamaño se han registrado al sitio ideas.

LinkedIn;	Facebook	Twitter	Youtube	Página web
Sitio red orientado a negocios -	Red social donde pueden interactuar	Es un sitio donde los usuarios	Es una página virtual donde organizaciones	Es un sitio virtual con información

comparable a una red social- tiene 25 millones de usuarios registrados y 150 industrias	individuos y organizaciones entre sí.	emiten comentarios breves referentes a un tema, de igual forma es una red social,	e individuos emiten y remiten videos,	referente a un individuo u organización.
---	---------------------------------------	---	---------------------------------------	--

Figura 42: Elaboración propia.

Lo primordial es lograr una percepción positiva de la microempresa con un plan adecuado de Relaciones Públicas que utilice Internet uno de los medios de comunicación ya que permite una relación –según Pedrotti- “más directa con el usuario”, ahorra tiempo e incluso podría necesitarse un presupuesto menos costoso.

Consejos de Paul Capriotti²³, con respecto a la imagen y a la reputación corporativa:

<i>actuar de manera delicada con los influenciadores.</i>	<i>No invadir la privacidad, en nombre de las marcas.</i>
<i>Saber que somos invitados a un espacio del que no somos parte.</i>	<i>Pensar en los usuarios 2.0 como personas.</i>
<i>En la Web 2.0 manda la acción, no la comunicación.</i>	<i>Equiparar comentarios.</i>
<i>Los usuarios de la Web 2.0 no son periodistas, pero casi.</i>	<i>Utilice el sentido común.</i>

Figura 43: Ideas retomadas de Capriotti.

Medios de comunicación escritos y visuales

Se ha recalcado la diferencia entre las microempresas con los corporativos u organizaciones de mayor tamaño, las cuales obtienen mayores ingresos permitiendo la inversión en campañas promocionales más costosas a las que un pequeño negocio puede acceder. Que esta situación no se perciba como una limitación, ya que el decisor puede acudir a las distintas alternativas al dar a conocer sus productos y/o servicios para atraer a los clientes.

En el siguiente cuadro se brindan opciones adaptables al presupuesto de cada empresa, mientras otro aspecto fundamental es obtener la información necesaria sobre los clientes e incluso buscar distintas alternativas en dónde invertir la publicidad:

Tarjetas	Es un elemento impreso con un tamaño de aproximadamente 9 cm x 5cm, en ellas con frecuencia se introduce la información de contacto, se sugiere que se mencione a grandes rasgos qué productos y/o servicios se ofertan, dónde se ubica y cuáles son los datos de localización como nombre, teléfono, dirección y correo electrónico. Por supuesto deberá incluirse el nombre y logotipo de la microempresa. Estas tarjetas sirven como presentación para mantener, solidificar o comenzar una relación con los públicos de la microempresa, por ejemplo con los proveedores o clientes potenciales.
Calendarios	El objetivo de otorgar un calendario a los públicos radica en la funcionalidad de éste, si un cliente lo ocupa para programar las actividades o simplemente ver una fecha, al mismo tiempo estaría observando la identidad e imagen de la microempresa. En cuanto al tamaño del calendario será decisión del empresario o relacionista público de acuerdo al presupuesto disponible e investigación previa sobre los públicos: El <i>calendario sobremesa</i> : sirve para colocarse en el escritorio o mesa de los clientes, si tiene esa ubicación la marca estará todo el año visible. El <i>calendario de pared</i> : Son láminas con distintos tamaños y grosores con la personalidad de la empresa. Las fechas se colocan de manera mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual, ello es decisión de la microempresa. El <i>calendario de bolsillo</i> : cabe en la cartera o bolso del cliente ya que mide aproximadamente uno seis centímetros por cuatro cm. La información de la marca puede colocarse a un costado

	de los meses o en la otra cara.
Postales empresariales	Las postales son mensajes que resaltan la importancia del público para la microempresa (cliente, proveedor, socio, empleado y otros). El contenido es para agradecer una acción o dar felicitaciones por alguna fecha en especial siempre resaltando el logotipo y nombre de la marca. Se pueden hacer llegar vía correo postal, electrónico o de manera personal, esta última sería la más efectiva. Se intenta apelar el lado emotivo del individuo.
Folletos	<p>Son elementos con información detallada y gráfica del producto o servicio de los cuales se acentúan las virtudes. La dimensión y formato es variable, por ejemplo:</p> <p>El <i>volante</i> el cual sólo es una hoja con información en ambos lados.</p> <p>El <i>díptico</i> es una hoja doblada a la mitad que contiene distinta información en las cuatro caras.</p> <p>El <i>tríptico</i> también es una hoja con dos dobleces exactos, en total se dividen seis caras con información diferente en cada una.</p> <p>Con los folletos podría tenerse más certeza sobre si el público recibió la información, depende de varios factores por ejemplo si quien repartió los impresos en realidad lo entregó en las manos de posible cliente, o bien, si se leyó el contenido o pasó desapercibido.</p>
Carteles	<p>El <i>cártel</i> sirve para promocionar cualquier información respecto a una organización, su colocación es al exterior (en las calles) o al interior. El soporte puede ser cualquier objeto como el techo, las paredes, muebles, arboles, entre otros, sin embargo deben revisarse las normas y leyes de la localidad para evitar multas o sanciones.</p> <p>Los mensajes varían desde la oferta de productos y servicios hasta la promoción de algún evento, lo importante es colocarlo en un lugar visible para el público.</p> <p>Cabe destacar que el tamaño aproximado es de 90 por 60 centímetros ya que es un medio distinto al <i>espectacular</i> cuya medida está entre los 3.60x7.60 metros y los 4.25x14.6 metros. Obviamente entre más grande es más costoso.</p>
Revistas locales	<p>En las <i>revistas</i> se plasman temas actuales con información generalizada o especializada según sea el caso, ya sea sobre moda, cocina, belleza, automóviles, viajes, deportes, entre otros. La distribución al público puede ser a cambio de dinero, o bien, de manera gratuita, en este último punto el costo es para quienes desean incluir las promociones de su marca entre las páginas</p> <p>En este caso las revistas locales sobreviven por la publicidad si tienen una distribución constante y eficaz los anunciantes</p>

	<p>podrían ser cliente frecuentes.</p> <p>En dichas publicaciones se anuncian todo tipo de organizaciones, incluyendo las microempresas, esto se debe a que el costo es mucho menor al de una revista con un tiraje a nivel metropolitano, nacional e internacional. Mientras que las circulaciones locales ocupan una distribución a nivel delegación o municipio, incluso colonia.</p>
Periódico local	<p>La prensa local da información acerca de acontecimientos relacionados con el entorno social, económico, político, cultural, ambiental, entre otros que rodea a la microempresa. La periodicidad es variable: diaria, semanal, quincenal, mensual y así sucesivamente. Al igual que las revistas, el periódico local suele sobrevivir con los costos de la publicidad sobre todo si la distribución es gratuita. Se determina el precio según sea la ubicación y el tamaño del anuncio.</p>

Figura 44: Elaboración propia.

Medios de comunicación audiovisuales

Un medio de comunicación audiovisual es la utilización de elementos visuales y auditivos en un mensaje, un video es un ejemplo. En la actualidad algunos individuos ya no están limitados a sólo encender la televisión o ir al cine para ver un contenido, ahora con la evolución tecnológica un mensaje audiovisual puede ser visto desde diversos canales de comunicación como los discos compactos (CD), teléfonos móviles, computadoras entre otros.

Incluso los aparatos para grabar un video están al alcance de varias personas, eso quiere decir que si una microempresa quisiera promocionarse con un medio audiovisual bastaría crear un mensaje, tener una cámara, editarlo y subirlo a la página web, red social o *Youtube*. Sin embargo lo recomendable es estructurar profesionalmente el contenido para obtener los objetivos últimos como persuadir al público y promocionar los elementos de la microempresa.

A lo que se quiere llegar con lo anterior es que ya no es imposible insertar en los medios mensajes audiovisuales para las microempresas, obviamente por cuestiones de precios no se difundirían en los tiempos designados por los monopolios (Televisa y Tv Azteca) para publicidad, pero se pueden propagar en el espacio virtual que hoy conocemos como Internet.

O bien, el elemento audiovisual también puede distribuirse entre los públicos obsequiando discos compactos, por ejemplo podría editarse un reportaje cuyo tema tenga un vínculo estrecho con la identidad de la microempresa.

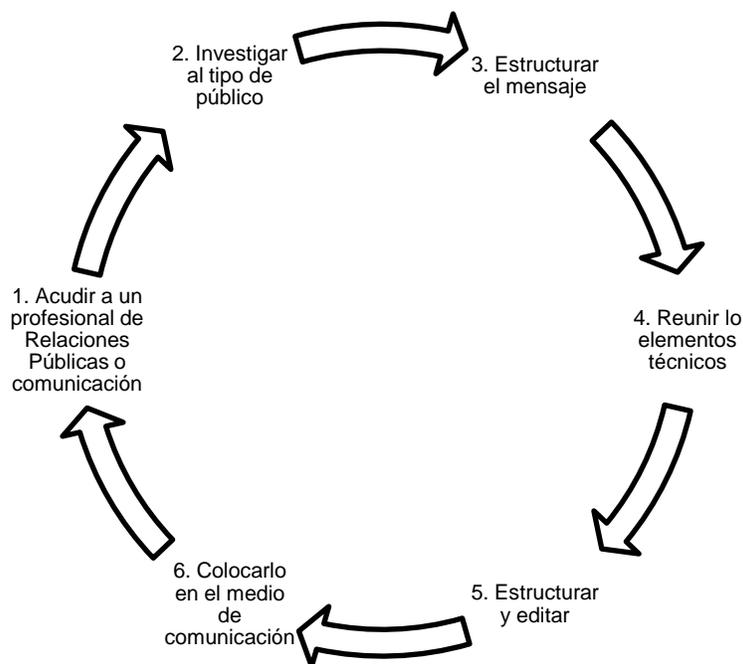


Figura 45: Elaboración propia.

Medios de comunicación auditivos

La difusión de los mensajes auditivos para promocionar al producto, servicio o marca de la microempresa tampoco tiene límites, ya ni siquiera la radio monopólica evita que el sonido llegue a los públicos. El caso de las estaciones radiofónicas locales es distinto al de la prensa local debido al acaparamiento del espectro, difícilmente se obtienen concesiones o permisos para usarlo, por lo tanto los espacios están limitados causando una elevación en los precios en los anuncios publicitarios.

Por supuesto que como microempresarios deberían decidir si es necesario invertir en un anuncio radiofónico o bien, buscar otras alternativas que también implique mensajes auditivos, una vez más mencionamos al Internet como el medio capaz de incluir promociones de la empresa porque han nacido programas de

radio alternativos e independientes, sin embargo debería analizarse si es una opción viable de acuerdo al tipo de público que escucha ese tipo de canal.

Ahora bien, es más probable que los mensajes orales y musicales en altavoces sean escuchados por el público meta porque serían directos, por ejemplo estructurar una grabación que promocioe los productos y/o servicios de la microempresa y difundirla en los espacios más próximos de la organización: en caso de contar con un local comercial, en las calles de manera fija o a través de un medio móvil como un automóvil, bicicleta, motocicleta, entre otros.

Es recomendable incluir música y en caso de ser usar un micrófono con altavoces procurar que el animador tenga un tono de voz clara y previamente estructure lo que va a decir y hacer. Cada microempresa va a personalizar sus estrategias de comunicación de acuerdo a sus objetivos y presupuesto.

En general los decisores microempresarios emprenderán acciones para lograr la sobrevivencia de los negocios, se ha expuesto que a veces no es necesario contar con un presupuesto millonario para lograrlo porque en esta época ya se cuenta con diversas alternativas a elegir para tomar la decisión más conveniente siempre y cuando se reduzca la incertidumbre mediante la obtención de información y por supuesto el uso de la creatividad y la comunicación.

CONCLUSIÓN

Con frecuencia en México se cree que las Relaciones Públicas únicamente sirven para las grandes empresas. Sin embargo la disciplina puede ser adaptada para otro tipo de organizaciones como las Microempresas, porque su base esencial es la comunicación la cual no discrimina a quienes deseen emplearla formalmente, ésta se adapta a las circunstancias, al presupuesto y al tipo de lenguaje del público.

Un Modelo de Relaciones Públicas contribuye en la toma de decisiones porque permite analizar, diagnosticar, proponer estrategias y tomar las decisiones más benefactoras. La toma de decisiones inteligentes se da mediante una serie de procedimientos metodológicos y teóricos, es decir la intuición y el empirismo son elementos secundarios, los microempresarios a veces actúan espontáneamente poniendo en riesgo la toma de decisiones acertadas.

En las Relaciones Públicas se planean estrategias pero cómo respetar las decisiones tomadas si no se comunican al público meta, es por ello que se ha realizado la gráfica del “Árboles de Decisión” para representar el proceso por el cuál se llega a determinada decisión y así los involucrados en ella actúen conjuntamente.

Las microempresas podrían ser vulnerables ante un entorno competitivo, a nivel nacional conforman el 95% de las industrias en México.⁴⁵ Cabe destacar que la comunicación en la empresa surge de forma natural ya que entre los públicos existe un intercambio de mensajes de todo tipo, sin embargo en ocasiones no se comprende del todo la intención debido a la carencia de técnicas y métodos en la creación de mensajes formales lo cual fortalecería la comunicación.

Se estima que los microempresarios toman decisiones sobre sus negocios de manera empírica lo cual incrementa el rango de error, las decisiones en la

⁴⁵ Carrasco, Dávila, “La micro y pequeña empresa mexicana”, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 45, julio 2005.

empresa establecerán el futuro de la organización, por ello es indispensable que mediante la planeación y la metodología se especifique decisiones estratégicas y acciones beneficiarán a la organización a largo, mediano y corto plazo.

Cabe destacar que la última decisión la tiene el microempresario, su propia elección entre sus diversas alternativas para él será la mejor, si no fue así lo ideal es no arrepentirse de hacerlo ver hacia adelante buscando soluciones, incluso si se cree necesario buscar asesoría profesional.

Lo importante es que no se perciba a la microempresa como un velero sin rumbo dentro de un mar de alternativas. Es verdad que existen elementos que podrían debilitarla, fuerzas de la naturaleza que sobrepasarían su poder, pero ello no es motivo para perder el control, debe aprovecharse cada situación para tomar la decisión más acertada.

Se ha mencionado que mientras mayor sea la incertidumbre incrementa el desacierto en las decisiones. Si no se sabe a dónde se va qué sentido tiene elegir alguna de las múltiples alternativas que se presentan empíricamente, cuando en realidad la búsqueda de información incrementa la certeza, el conocimiento y se abre el panorama para tomar la decisión más benéfica.

No es suficiente con preguntar al prójimo cómo le hizo para emprender un negocio exitoso, ni guiarse por los conocimientos previos del propietario de una organización, para llevar a ésta por un camino modesto es indispensable investigar a fondo aspectos vinculados a través de una elaboración de encuestas, búsqueda de diversas opciones de precios, conocer las leyes básicas para medir las acciones y decisiones.

En fin, el nacimiento de una microempresa es como la de un bebé ya que a partir de su existencia es imposible dejar de procurarla, es una entrega total pero planeada racionalmente. Así las tareas para preservarla serán acertadas pero no absorbentes, ir alimentando diariamente cada una de sus áreas incluso el factor humano en el cual la comunicación empática influye para evitar un clima incómodo, conflictivo o estresante para los públicos internos.

Asimismo los públicos externos y mixtos deberán ser atendidos por la microempresa frecuentemente, éstos son un vínculo con el éxito o fracaso, por supuesto que no es necesario postrarse a sus pies ya que en lugar de atraerlos se alejarían. Lo importante es aplicar estrategias previamente analizadas y basadas en la recolección de información, la creatividad y el criterio de un decisor con una visión racional.

Precisamente las Relaciones Públicas acumulan una serie de estrategias las cuales son acciones que previamente se decidieron tomar, debido a que dicha disciplina es una herramienta formal de la comunicación conlleva decisiones racionales respecto a qué públicos se dirigirá determinado mensaje, cuál medio de comunicación es el más conveniente y cómo será el contenido de éste entre otros aspectos.

Los canales de comunicación son diversos y podrían adaptarse al presupuesto que se tiene, Internet por ejemplo brinda posibilidades accesibles para promocionar el producto o servicio de una microempresa aunque el público aún es limitado, no todos tienen acceso ni saben usarlo. Por otra parte hay materiales impresos que se adaptan a la economía de las organizaciones, lo importante es visualizar las distintas alternativas,

Cabe destacar que por muy pequeña que sea una microempresa puede ser tan valiosa como los que de ella dependen como ingreso económico, proveedor de productos y/o servicios o logro personal pues unida con otras unidades económicas del mismo tamaño suman el 95% de las organizaciones en México.

Aquella cifra constata que un sinnúmero de individuos decidió emprender su propio negocio, muchas veces teniendo un mínimo conocimiento sobre cómo estructurarlo pero siempre haciendo lo posible para mantenerlo con vida. En general las razones anteriores derivaron la existencia del presente trabajo, con la firme creencia que un Modelo de Relaciones Públicas para Microempresas coadyuvan en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones y los individuos que están vinculados en todos los sentidos con ellas.

Sin embargo aún está el reto de concientizar a los microempresarios sobre la utilización de disciplinas científicas para la mejora o mantenimiento de su organización. Es común que estos individuos la sean sus propios contadores, administradores, relacionistas públicos entre otros con la idea de no invertir en asesorías externas pero ha de considerarse que existen diversas opciones para obtener información profesional, por ejemplo en fundaciones no lucrativas, programas del gobierno e incluso información bibliográfica que sirva como guía de acción y emprendimiento.

Bibliografía

1. Allport, Gordon. "Psicología del rumor.", Psique. Buenos Aires. 1982.
2. Ballvé, Alberto. "Misión y valores: La empresa en busca de su sentido.", Ed. Gestión, 2000, México, 2006.
3. Beuchot, Mauricio. "Puentes hermenéuticos hacia las humanidades y la cultura.", UIA-Eón, México, 2006.
4. Black, Sam. "ABC de las Relaciones Públicas.", Ed. Gestión, Madrid, 2000.
5. Bonilla Gutiérrez, Carlos. "La comunicación. Función básica de las relaciones públicas.", Ed. Trillas, México, 2001.
6. Capriotti, Paul. "Brandind corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.", Andros Impresores, Chile, 2009.
7. Cutlip, Center y Broom. "Manual de relaciones públicas eficaces.", Ed. Gestión 2000, España, 2001.
8. D'Aprix, Roger. "La comunicación para el cambio: cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado.", Ed. Granica, España, 1999.
9. Daft, Richard. "Teoría y Diseño Organizacional.", Cengage Learning, México, 2007.
10. Dante, Illescas. "Cómo planear las relaciones públicas.", Macchi, Argentina, 1995.
11. Elias, Joan. "Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación.", Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998.

12. Espinosa Villareal, Oscar. "El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa.": una visión de la modernización de México", Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
13. Friesleben, Christine. "El proceso de las Relaciones Públicas.", Ed. Publigráficos, 3ª ed. México 1989.
14. Garrido, Francisco. "Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI.", Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2001.
15. Hermann, Frank. "Comunicación y desarrollo: Relaciones Públicas para ONG.", 2004.
16. Ibarreche, Santiago. "Análisis de información financiera para la toma de decisiones.", Ed. IEE, España, 1973.
17. Irigoyen, Horacio y Puebla, Francisco. "PYMES, su economía y organización.", Ed. Macchi, Buenos Aires Argentina, 1997.
18. Lazzari, Luisa. "Teoría de la decisión Fuzzy.", Pearson, Macchi, 1998.
19. León, Gustavo. "La comunicación organizacional en México: Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo", Universidad de Sonora, México, 2006.
20. López, Rafael. "La Prensa Local y la Prensa Gratuita.", Universidad Jaume, España, 2002.
21. Manley, Howe Jones. "Las decisiones del ejecutivo.", Ed. Compañía Editorial Continental, México, 1970.
22. Melendo, Maité. "Comunicación e integración personal.", Ed. Sal Térrea. España, 1985.
23. Nosnik, Abraham, "Culturas organizacionales: Su origen, consolidación y desarrollo.", Ed. Netbiblo, España, 2005.

24. Philip. A, Neck. "Desarrollo de pequeñas empresas. Políticas y programas.", Ed. Limusa, México, 1995.
25. Putnam, Costa y Garrido. "Comunicación empresarial: Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial.", Gestión 2000, Barcelona 2002.
26. Ríos, Jorge. "Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones.", Ed. Trillas, 2000, México.
27. Saco, Raquel, Mazza, Maga. "Aprender a crear una microempresa.", Ed. Paidós, España, 2004.
28. Vinader, Rafael. "Teoría de la decisión empresarial.", Ed. Deusto, España, 1978.

Mesografía

1. Alan F. Carrasco Dávila: "La micro y pequeña empresa mexicana.", Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 45, julio 2005.
<<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>> (25 marzo 2012)
2. Caiceo, German. "La comunicación frente al cambio todavía en pañales. Diálogos sobre comunicación." 14 marzo 2011.
<<http://www.comunikandonos.com/sitio/comunicacion-interna/488-la-comunicacion-frente-al-cambio-todavia-en-panales.html>> (10 de abril 2012)
3. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo. "Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas.", primera edición, junio 2003.
<<http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/indicecontenidos.html>> (26 marzo 2012)