

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

“FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL DURANTE LA SUCESIÓN DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR” TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO.

Presenta

SARY DEL VALLE ESTÉVEZ VILLARREAL

Directora: Dra. Odette Lobato Calleros

Lectores: Mtro. Ricardo Franco Huerta.

Dr. Armando Sámano Gómez.

Esta tesis corresponde a los estudios realizados con una beca de excelencia otorgada por el Gobierno de México, a través de la Secretaria de Relaciones Exteriores.

Agradecimientos.

Agradezco a **Dios** por sus bendiciones y su guía en los momentos difíciles; ha sido mi amigo, mi fuerza y mi soporte durante mi estadía en México.

Infinitas gracias a mis **Padres y Hermano**, por sus enseñanzas, oraciones y apoyo; aunque no ha sido fácil estar separados, día tras día sus palabras me han motivado a no desistir de mis sueños y a seguir adelante.

Agradezco a la **Secretaria de Relaciones Exteriores del Gobierno de México**, la beca otorgada y la manutención económica durante los dos años de la maestría; la oportunidad de estudio en México ha sido una experiencia de crecimiento profesional y personal.

Le doy gracias a la **Dra. Silvia Sánchez**, por el año de acompañamiento personal; nuestros encuentros durante un año de la maestría, fueron espacios de liberación, que me ayudaron a ver oportunidades en momentos de crisis, resignificar mi pasado y afrontar las dificultades presentadas en el desarrollo de este trabajo.

Gracias a la **Dra. Odette Lobato**, directora de tesis, por su acompañamiento, profesionalismo, paciencia y todos los conocimientos ofrecidos en la elaboración de la investigación.

A mis lectores, el **Mtro. Ricardo Franco y el Dr. Armando Sámano**, cada uno de sus aportes y recomendaciones enriquecieron mi trabajo, y me brindaron un acercamiento al desarrollo humano dentro de las organizaciones.

Mil gracias a **Jessica Pérez Valerio**, por alguna razón la vida nos trajo a vivir en México, a estudiar la misma maestría y a luchar juntas por un sueño, agradezco su compañía, su amistad, su alegría y el apoyo en los momentos difíciles para ambas.

Agradezco a **Pepe, César y Javo**, tres maestros que se mostraron auténticos, prácticos y con sabiduría me dejaron grandes aprendizajes; me mostraron diversas formas de intervenir desde el desarrollo humano.

Sary Estévez.

INDICE

CAPÍTULO I	7
INTRODUCCIÓN	7
1.1 Antecedentes teóricos y empíricos.....	7
1.2 Método del Diagnóstico.....	9
1.3 Problematización.....	13
1.4 Interrogantes del estudio	19
1.5 Objetivos.....	19
1.6 Justificación del proyecto.....	20
1.7 Contribución al ámbito de estudio.	23
1.8 Metodología del proyecto.	24
1.9 Alcances y limitaciones.	26
1.10 Contenido capitular.....	27
CAPÍTULO II	29
MARCO CONTEXTUAL	29
2.1 Historia de la empresa.....	29
CAPÍTULO III.....	32
MARCO TEÓRICO.....	32
3.1 Descripción de la Empresa Familiar y la problemática de la Sucesión de Liderazgo..	32
3.1.1 La Empresa Familiar.....	32
3.1.2 La sucesión de liderazgos en la empresa familiar.	34
3.1.3 Liderazgo en la empresa familiar.....	36
3.1.4 Razones de los hijos-sucesores para incorporarse a la empresa familiar.	39
3.1.5 Las empresas que sobreviven a la sucesión.	40
3.2 Identidad Corporativa.	42
3.3 La comunicación en las organizaciones.....	45
3.4 Contribuciones de la Psicología Positiva a la Sucesión de Liderazgo.	46
3.5 Los principios de Viktor Frankl.....	49
3.6 El Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers.....	51
3.7 Las relaciones humanas en el núcleo familiar.....	55
CAPÍTULO IV.....	60
DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN.....	60

4.1	Planteamiento de soluciones plausibles del proyecto de desarrollo humano.....	60
4.2	Justificación financiera del proyecto.....	62
4.3	Ética del facilitador y del proyecto.....	64
4.3.1	Del facilitador.....	64
4.3.2	Del proyecto.....	65
4.4	Título del proyecto.....	66
4.5	Metas de la intervención.....	66
4.6	Indicadores de evaluación.....	67
4.7	Cartas descriptivas por sesión.....	68
4.8	Organización del proyecto.....	78
4.8.1	Estructura funcional.....	78
4.8.2	Organigrama circular.....	81
4.9	Requerimientos generales.....	81
4.9.1	Requerimientos generales a las autoridades de la institución:.....	81
4.9.2	Materiales Generales:.....	82
CAPÍTULO V.....		83
RESULTADOS.....		83
5.1	Evaluación del proceso.....	83
5.1.1	Acompañamiento personal.....	83
5.1.2	Acompañamiento grupal.....	87
5.2	Evaluación final.....	100
CAPÍTULO VI.....		102
RECOMENDACIONES.....		102
6.1	Aprendizajes adquiridos.....	102
6.2	Hallazgos.....	103
6.3	Sugerencias.....	104
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		106
Anexos.....		109
Anexo N° 1. Organigrama Circular.....		109
Anexo N°2. Hoja de aprendizaje por sesión.....		110
Anexo N° 3. Evaluación general del taller y del facilitador.....		111
Anexo N° 4. Diseño de un puesto desafiante.....		113

Anexo N° 5. Carta de consentimiento informado. 114

Anexo N° 6. Cotización de proyecto en el mercado consultor. 115

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes teóricos y empíricos.

La empresa familiar en México, cobra cada día mayor importancia, primeramente por el número que representa y por la riqueza que genera al país, y por otro lado por la cantidad de personas que se ven beneficiadas personal y laboralmente en este tipo de organizaciones. Es necesario que cada una de las personas que laboran en las empresas familiares, integre sus fuerzas, afloren sus capacidades y reconozcan la sucesión de liderazgo como una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Segrera, Cornelius-white, Behr, Lombardi (2014) manifiestan que el ámbito de la organización requiere de consultorías y actividades que faciliten el impacto del desarrollo humano en las organizaciones; la creación de relaciones sanas de liderazgo y la cooperación en los equipos de trabajo, promover la creatividad productiva, la actualización a través del trabajo; fomentando así la concepción de las organizaciones y las empresas como redes de relación en función de la satisfacción de las necesidades de los seres humanos y de los grupos.

El presente estudio pretende impactar con el desarrollo humano en las organizaciones, y promover las condiciones que le permitan al trabajador crecer y desarrollarse personal y laboralmente, tomando mayor consciencia de sus capacidades, necesidades e intereses.

Pirogova (2014) en su estudio de caso dentro del campo organizacional, buscando mejorar la comunicación y confianza dentro de las empresas, reconoce la importancia de desarrollar el autoconocimiento en las fortalezas de los colaboradores y las áreas de oportunidades, así como la creación de canales efectivos de comunicación entre los miembros.

En la perspectiva de Canseco (2013) una manera de fortalecer y consolidar la cultura organizacional, es a través de la comunicación, ya que ésta no solo provee a sus integrantes de una identidad colectiva, sino también genera sentido de pertenencia donde todos comparten el mismo objetivo para el buen funcionamiento.

A partir de estos autores, se ve la importancia de continuar fortaleciendo la comunicación, la confianza y las metas colectivas dentro de las organizaciones; y con mayor fuerza dentro de las empresas familiares, ya que este tipo de organizaciones posee características específicas que se derivan de la gestión de la familia, y la sucesión de liderazgos representa un problema relevante.

Según estudios de Mirell y Barber (2012), la empresa familiar constituye un número significativo de las unidades económicas en el país “Aunque no se tienen cifras exactas sobre el número de empresas familiares en México, se estima que entre 70 y 90% de las empresas tienen un componente familiar” (citado por López, Contreras y Molina, 2013, p. 20).

De la Garza, Medina, Cheín, Jimenez, Ayup y Díaz (2011, citado en López, et al., 2013) según estudios en las empresas las empresas familiares, éstas son muy vulnerables, ya que entre la segunda y tercera generación sobreviven del 20-30% de las empresas, sin considerar que si se trata de micro o pequeñas empresas, la tasa de mortandad en sus primeros años de vida asciende a 70%.

Aparicio (2016) refiere que entre los conflictos de la empresa familiar, se puede ver, que la ausencia de liderazgo eleva el riesgo de no tomar buenas decisiones, y a eso añade el peligro de no permitir la reinversión requerida para los negocios; y entonces, la empresa se encamina a quebrar en corto plazo.

De acuerdo a estudios realizados por Banamex (2008) sobre empresas familiares en México, existe una elevada tasa de mortalidad en este tipo de empresas. Sólo una tercera parte sobrevive al primer cambio generacional y apenas el 13% de las 322 empresas familiares encuestadas llega hasta la tercera generación. Este estudio señala, que el 55% de los entrevistados considera que la siguiente generación tiene la capacidad

empresarial y el espíritu emprendedor para asegurar la continuidad de la empresa; mientras que el 45% carece de tal capacidad y espíritu. De las empresas familiares encuestadas, en el 90% de los casos, el sucesor fue un familiar; es decir, quien ejerce el liderazgo es el hijo o hija del fundador de la empresa y no necesariamente debe estar habilitado para el nuevo cargo.

Todo esto, eleva el sentido y la necesidad de trabajar en el campo organizacional, contribuyendo desde el desarrollo humano y sus distintos enfoques y teorías, a fortalecer los recursos personales y organizacionales que permitan abordar estos conflictos de la empresa familiar y reducir la muerte de los sueños y aspiraciones de las personas que allí laboran.

El presente estudio está enfocado a dar atención desde el desarrollo humano al conflicto de la sucesión de liderazgo en la empresa familiar, y se trabajará con una de las muchas empresas en México que pueden estar sobrellevando esta problemática. Cabe destacar que el nombre de la empresa familiar a intervenir, será codificado a lo largo del texto con las iniciales “GD”; y el nombre del fundador de la empresa con la letra “J” esto con fin de cuidar su identidad y mantener la confidencialidad de los datos suministrados por la líder sucesora.

Reconocer las habilidades, competencias, recursos personales y organizacionales que ayuden a enfrentar el momento de cambio en el que se encuentran los colaboradores de GD después de la pérdida física de su fundador, es un factor importante para la continuidad de la empresa y la calidad de vida de las personas que hacen vida dentro de la organización. Es por eso, que la propuesta de intervención no solo permitirá darle valor y significado al talento individual de las personas, sino que también busca descubrir de manera grupal las áreas de oportunidad y crecimiento que viven en la actualidad.

1.2 Método del Diagnóstico.

Para la realización del diagnóstico inicial en la empresa familiar a estudiar, se hizo necesario el uso de dos herramientas de recolección de información en el campo

organizacional: entrevistas individuales a profundidad y focus group. El análisis de toda la información recopilada se hizo bajo el método fenomenológico, donde se describe la realidad desde la perspectiva de las personas involucradas. Dicha descripción se categorizó manualmente.

Para Guizar (2013) el propósito de las entrevistas dentro de las organizaciones es explorar los aspectos relacionados con la experiencia del grupo. Las entrevistas permiten descubrir opiniones positivas o negativas en relación con diversos aspectos como: la claridad de las metas, el efecto del estilo administrativo o asuntos personales que no han sido manifestados por los trabajadores.

Las preguntas que dirigieron esta primera etapa diagnóstica del proyecto con la líder sucesora de la empresa y el resto de los colaboradores permitieron valorar las áreas de atención importantes para el desarrollo de una organización.

Para el diseño de las preguntas que orientan las entrevistas y los focus group se utilizó el modelo de French y Bell (1996, citado por Guizar, 2013) éste modelo indica las áreas de funcionamiento en una organización, es decir, dónde y qué se debe buscar para detectar los problemas de una organización.

Según Guizar (2013) el focus group se lleva cabo por medio de una entrevista grupal en la que todas las personas entrevistadas se convocan y mediante algunas preguntas detonantes pueden dar opiniones tanto a tipo individual, como a nivel grupal y se intercambian los diferentes puntos de vista. Esta herramienta fue de gran utilidad para la primera etapa diagnóstica del proyecto.

Primeramente se identificaron las seis áreas críticas que según French y Bell (1996, citado por Guizar, 2013) deben funcionar bien si se desea que la organización tenga éxito; y posteriormente se realizaron las preguntas claves o detonantes para cada una de estas áreas. Las preguntas estuvieron enfocadas a evaluar las seis áreas de funcionamiento organizacional: propósitos organizacionales, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo; y cada una de las preguntas fueron previamente revisadas y aprobadas por la líder sucesora.

Las áreas evaluadas en el diagnóstico inicial y las preguntas realizadas se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 1

Preguntas realizadas en los focus group.

Área	Preguntas clave
Propósitos	¿Conoces los objetivos planteados por la empresa? ¿Hay claridad en las funciones correspondientes a tu área de trabajo?
Estructura	¿Cómo se divide el trabajo y las tareas en el quehacer laboral?
Recompensas	A todas las tareas requeridas. ¿Se les otorga un incentivo?
Mecanismos útiles	¿Cuentan con la tecnología y herramientas de coordinación adecuadas?
Relaciones	¿Cómo manejan los conflictos? ¿Qué se necesita para mejorar el ambiente laboral?
Liderazgo	¿Cómo viven el proceso de sucesión de liderazgo?

Nota: Preguntas planteadas por el modelo de French y Bell (1996)

Todas las sesiones de entrevistas individuales y focus group fueron grabadas en audio y luego escuchadas para concentrar los resultados en un esquema de necesidades que se dio a conocer a todos los entrevistados y a partir de ese momento se dio inicio al diseño del proyecto.

Ambas herramientas de recolección de información permitieron una mejor expresión de las personas. Cada uno de los entrevistados se sintió en la libertad de hablar sobre su relación con las actividades laborales y el sentir emocional por el momento de transición que actualmente enfrentan.

Las entrevistas iniciales con la líder sucesora y las gerentes, fueron no directivas y sin un guion de preguntas preestablecidas, permitiendo que se abordaran temas abiertos y se alcanzara una descripción detallada del pasado y presente de la empresa. Esto generó mayor libertad de expresión en las entrevistadas.

A lo largo de las entrevistas individuales y focus group se observaron quejas y recomendaciones por parte de los colaboradores; para Maslow (1990) las quejas pueden ser un indicador del nivel motivacional en el que están viviendo las personas; y si se estudia el nivel de quejas dentro de la situación organizacional, este puede utilizarse también como una medida de nivel de salud de toda la organización.

Para Maslow (1990) las quejas podrán ser positivas o negativas; o sea, que habrá quejas inmediatas y tajantes que no despiertan ningún tipo de agradecimiento, ya que desaparece para la persona todo tipo de condiciones seguras y por su puesto se escucharán lamentaciones.

Por otra parte, también se pueden escuchar las quejas positiva que son las sugerencias sobre el mejoramiento; el cual es el caso de la organización en estudio.

Las quejas positivas para Maslow (1990) son generalmente comentarios acerca de qué es lo que está inmediatamente arriba dentro de la jerarquía de motivación, de lo que está encima y de lo que sigue por desear. Pues bien, de cualquier manera, se le ofreció a cada colaborador y gerente la posibilidad de expresar y elegir las condiciones reales en la que se encuentra dentro de la organización, es decir, libres de manifestar su visión de la empresa; y dar respuesta a estas preguntas: ¿Ven una empresa con posibilidades de quebrar o ven una empresa prospera y con futuro? y ¿De qué manera pueden contribuir al desarrollo y mejoramiento laboral?

Lo importante aquí no es pensar que las buenas condiciones convertirán inevitablemente a los seres humanos en personas desarrolladas, ya que siempre existirán en el marco referencial de cada persona, necesidades o lamentaciones y quejas; pero si se necesita el reconocimiento de la situación y una reflexión profunda que permita mejorar la situación.

Para esta investigación, fueron valiosas todas las aportaciones de los colaboradores, ya que a partir de las necesidades reales y sentidas por los grupos se pudo crear el plan de intervención; y fue éste, el principal objetivo del diagnóstico, que cada colaborador pudiera darse cuenta del estado y del momento en que se encuentran.

1.3 Problematización.

En este apartado se presentan los resultados del diagnóstico inicial antes de iniciar la intervención y la metodología del proyecto.

GD es la organización en estudio, y es una empresa familiar pequeña con 29 años de experiencia en el desarrollo de proyectos de comunicación, tanto en el área de diseño gráfico como industrial; está formada por 20 colaboradores y se encuentra ubicada en la Delegación Azcapotzalco al norte de la Ciudad de México. Es una organización en constante crecimiento, que va siempre a la vanguardia en conocimiento, tecnología, materiales y tendencias; y se compone de 3 áreas de trabajo (Diseño, Taller y Láser).

La principal labor de la empresa es proporcionar soluciones visuales que sean creativas, estéticas y funcionales, cumpliendo con los objetivos de comunicación, profesionalismo, calidad y puntualidad con cada uno de sus clientes.

GD se encuentran actualmente en un proceso de sucesión de liderazgo, debido a la muerte del fundador, el Sr. J, el cual ha dejado el legado de responsabilidad, eficiencia en el trabajo y compromiso con los clientes.

Para definir los objetivos del proyecto de intervención realicé un diagnóstico inicial que como ya mencioné estuvo constituido por dos herramientas: entrevistas individuales a profundidad con la hija del fundador y con las gerentes de área, y focus group con el resto de los colaboradores. Durante éste diagnóstico inicial, la líder sucesora manifestó que su padre (Sr. J) fue una persona responsable, motivadora y exigente; le ofreció a cada uno de los colaboradores diversas oportunidades de crecimiento personal y profesional. Les enseñó con el ejemplo de trabajo, constancia y perseverancia; ejerciendo una gran influencia en cada uno de los colaboradores.

Alguno de los primeros relatos personales de la líder sucesora que ayudaron a definir la necesidad de intervención, son los siguientes:

- *“Mi padre trabajó hasta el último día, no siempre con el mismo entusiasmo e ímpetu que lo caracterizaba debido a su enfermedad, pero nunca dejó de venir a la oficina”.*
- *“Creo que el grupo no me toma en serio, por mi edad (26 años), y porque no tengo la experiencia de mi padre, sin embargo les he manifestado que necesito aprender muchas cosas de ellos y estoy abierta a los cambios”.*
- *“Mi padre tenía un don de mando y conocimiento de la empresa, sabía muy bien hacia dónde ir, estaba claro de la misión y visión de la empresa, pero nunca estuvo por escrito”.*
- *“Mi papá me llevaba al taller y me enseñó los procedimientos. Me gusta el trabajo y es afín con mi formación profesional”. “Soy Administradora con especialidad en Mercadotecnia”.*
- *“Lo que necesita la empresa, es disposición e iniciativa, y si no está el gerente para decir lo que se tiene que hacer, que se tome iniciativa y se salga adelante con los trabajos”.*
- *“He tenido muchos aprendizajes en estos últimos 8 meses, aunque los cambios han sido abruptos, salida de personas importantes, entre otros, quiero continuar los sueños de mi padre”.*

Lo anterior muestra la necesidad de atender los cambios que se pueden estar presentando durante la pérdida física del Sr. J, a un año de su muerte se sigue el legado del fundador y se valora a cada uno de los colaboradores como personas con diversas necesidades, las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

A través de los relatos de la líder sucesora se puede apreciar el compromiso de darle continuidad a la empresa; pero también la necesidad de inclusión, la falta de iniciativa y disposición de los colaboradores y el deseo de institucionalizar la organización.

Posteriormente, realice entrevistas individuales con las dos gerentes departamentales y algunos de sus comentarios fueron los siguientes:

- *“J era demasiado estricto y perfeccionista, minucioso y siempre buscaba la perfección”.*
- *“La empresa necesita concientizar a los colaboradores de que el trabajo dependerá solo de ellos”.*
- *“No tenemos normas ni reglamentos, no hay una misión ni visión”.*
- *“Siento que a la dirección le falta involucrar a todos en el proyecto, me gustaría que la nueva líder supervise todas las partes, unir fuerzas y supervisar”.*
- *“Algunos ven a la líder muy joven sin embargo ella como gerente les hace ver que ella es la dueña y deben seguir sus ordenes” “Hay cierta incertidumbre por la continuidad de la empresa”.*
- *“En ocasiones hay abuso de confianza para la empresa y algunas personas no saben separar lo personal de lo laboral”.*

Estos comentarios reafirmaron la necesidad de intervención, desde los elementos resaltados por la líder sucesora; necesidad de inclusión a través del fortalecimiento de la comunicación interpersonal y organizacional; institucionalización de la empresa y motivación de los colaboradores.

Finalizadas estas 3 entrevistas iniciales a profundidad, también realicé 3 focus group con cada uno de los departamentos que conforman la empresa (Diseño, Taller y Laser). Y a partir de lo observado durante los focus group se pudo reconocer ciertas fortalezas del equipo de colaboradores y de la empresa.

Los colaboradores expresaron a través del focus group que GD tiene una amplia cartera de clientes, que es reconocida por la calidad de su servicio y tiene una gran necesidad de sobrevivir al cambio generacional.

Mediante la observación participante dentro de la empresa, se pudo apreciar que la mayoría de los colaboradores son personas creativas y preparadas; a pesar, de que algunos no cuentan con un título profesional que acredite sus estudios en el área de

diseño gráfico e industrial, se sienten capacitados y parte fundamental de la organización, agradecen las oportunidades de crecimiento ofrecidas por el fundador; y muestran trabajar bajo un ambiente armónico, bien recompensado económicamente y de óptimas relaciones interpersonales con sus compañeros. Manifiestan que tanto las gerentes como la líder sucesora reconocen con incentivos verbales los esfuerzos de sus trabajos al culminar eficientemente los proyectos.

En su mayoría se mostraron comprometidos con darle continuidad a la empresa. Manifiestan que la pasión por su trabajo, la responsabilidad con los proyectos y con los clientes, son indicios de sentirse a gusto con el empleo, y gran parte de los colaboradores en las distintas áreas que conforma la empresa reconocen el deseo de mejorar y crecer como organización.

De igual forma, piensan que el actual momento que vive la empresa, les presenta distintas áreas de oportunidades, y si modifican algunas líneas de trabajo que dirige el nuevo liderazgo pueden continuar con su empleo y ser la mejor empresa mexicana en diseño gráfico e industrial.

En lo que respecta a las área de oportunidad y mejora, sienten que falta organización para concretar las tareas individuales y poder avanzar en el desarrollo de la empresa.

Son escasas las reuniones que permiten conocer los alcances laborales y las necesidades presentes del quehacer cotidiano.

Para ejemplificar tales consideraciones, los colaboradores recomiendan más participación de la líder sucesora y de los gerentes en toda la estructura organizativa. Estas personas estaban acostumbrados a un fundador con otro tipo de liderazgo, una persona atenta, exigente, perfeccionista y a la vez motivadora, que supervisaba diariamente su trabajo y les recompensaba satisfactoriamente el cumplimiento de sus labores; ahora que no lo tienen, se sienten desatendidos, esperan el mismo liderazgo por parte de la líder sucesora; y a veces no saben qué hacer; algunos desconfían de sus capacidades para hacer un buen trabajo, en momentos se sienten sin herramientas para

solventar situaciones de conflicto entre ellos y les gustaría mayor comunicación y claridad en los objetivos empresariales.

Algunos manifiestan hacer lo posible por cumplir con la entrega puntual de los trabajos, sin embargo, la labor se ve afectada por la irresponsabilidad de otras áreas de trabajo que no establecen prioridades en los proyectos; ocasionando que algunos clientes muestren descontento por la impuntualidad en la entrega de los proyectos.

Por otra parte, la líder sucesora, vive su proceso de duelo entre la familia y la empresa; siendo la hija menor de un matrimonio con 2 hijas, se ha propuesto darle continuidad a los proyectos empresariales de su padre, sin el apoyo de su hermana mayor, quien renunció a la sociedad de la empresa, debido a que ha constituido un negocio independiente.

A través de la entrevista individual con la líder sucesora, se pudo observar que es una joven que viene afrontando cambios en su vida personal, familiar y profesional, y que de alguna manera estos cambios pueden estar influyendo en la toma de decisiones futuras y en su estado emocional; por tal motivo se considera importante durante la propuesta de intervención, ofrecerle algún tipo de acompañamiento personal y ayudarle a plantearse planes de acción ante los retos de esta nueva etapa personal y profesional.

No tener problemas en cuanto a las relaciones de poder entre hermanos y otros familiares, es una gran ventaja para la continuidad de la empresa, ya que la estructura que conforma la dirección de la organización, sólo gira en torno a las decisiones de la actual líder sucesora y no existirán desacuerdos o lazos personales y sentimentales que obstaculicen la relación con su familia. Sin embargo, durante la entrevista inicial, la líder sucesora manifiesta tener una gran responsabilidad sobre el cuidado del capital financiero de su familia, y por tal motivo al igual que como lo hacía su padre, respetará el porcentaje de ganancias financieras que deben recibir su madre y su hermana mayor.

La líder sucesora muestra una actitud de fortaleza y un estilo de liderazgo más flexible que el de su padre; reconoce la necesidad de aprender y crecer profesionalmente junto a todo el equipo y espera mayor proactividad y autonomía de los colaboradores;

es por eso que de alguna forma ha delegado funciones; sin embargo los empleados se sienten desprotegidos y piden claridad en sus tareas.

Los colaboradores sienten incertidumbre por el futuro de la empresa, ya no creen recibir el mismo apoyo moral y económico que les ofrecía el fundador. Piensan que la líder sucesora necesita involucrarse más en los trabajos, tener contacto con todas las áreas y conocer los procesos de la empresa.

Todo lo expresado anteriormente, reafirma la necesidad de intervención ante la problemática de la sucesión de liderazgo en la empresa familiar, y asimismo se logra reconocer que el principal problema dentro de la organización en estudio después de la pérdida física del líder fundador, es la falta de comunicación efectiva sobre las líneas de trabajo que dirigen el nuevo liderazgo; así, como la poca sistematización de las actividades individuales y metas compartidas en el actual proceso de sucesión.

A fin de unir todas las fuerzas de las personas que le dan vida a la organización, y fortalecer los canales de comunicación entre las líderes y los colaboradores, se tomó la decisión de ofrecer un acompañamiento bajo dos modalidades: la primera, facilitación individual a la líder sucesora y sus gerentes; y paralelamente atención grupal a todo el personal, a través de 4 sesiones de trabajo.

Facilitar a la líderes individualmente, permitirá generar espacios de encuentro que atenderán no solo sus necesidades de negocios, sino también las necesidades emocionales por la pérdida del fundador, y a su vez ayudarles a prepararse para los encuentros grupales con los colaboradores.

Ambas modalidades de atención aspiran a fortalecer la comunicación interpersonal y organizacional de GD; logrando así, el reconocimiento de los recursos y capacidades personales que contribuyen al crecimiento y satisfacción laboral de todas las personas que hacen vida en la empresa. De igual forma, y atendiendo la necesidad de institucionalización de la empresa, se le dará valor a la historia empresarial y a las experiencias significativas de cada colaborador, a fin de diseñar la misión y visión de la empresa; y darle una identidad corporativa a la segunda etapa generacional de la organización.

GD es una empresa familiar mexicana sólida y rentable, que tiene una gran necesidad de sobrevivir al cambio generacional, por esta razón, una intervención desde el desarrollo humano puede beneficiar considerablemente el contacto entre todos sus miembros; una intervención que promueva el fortalecimiento de la comunicación y la continuidad de la empresa, a través de la valoración del ver, escuchar, sentir y crecer juntos a partir de las fortalezas y potencialidades personales y organizacionales.

Una intervención desde el desarrollo humano permitirá crear consciencia de la realidad personal y laboral de GD; cada uno de los colaboradores podrá apreciar oportunidades y áreas de crecimiento en los momentos de cambio; y a través, del pensamiento crítico, creativo y estrategias efectivas de comunicación, podrán juntos construir un plan de acción que promueva la continuidad y el desarrollo de la empresa, así como estados más placenteros y de satisfacción personal en sus actividades laborales.

1.4 Interrogantes del estudio

De todo lo dicho en el diagnóstico y la problematización del estudio se desprenden ciertas interrogantes que guiarán el diseño de la propuesta y se irán despejando durante la aplicación del proyecto.

Las preguntas que conducen el proyecto son:

1. ¿Cuál es la importancia de comunicación interpersonal y organizacional para superar la sucesión de liderazgo en la empresa familiar?
2. ¿Cómo el desarrollo humano puede contribuir a los procesos de sucesión de liderazgo en el campo organizacional?
3. ¿Cómo contribuye la psicología a la calidad de vida en el trabajo?

1.5 Objetivos.

El **objetivo general** del proyecto es, promover el conocimiento personal, interpersonal y organizacional, a través de estrategias efectivas de comunicación, que favorezcan la continuidad de la empresa familiar en un proceso de sucesión de liderazgo

y la calidad de vida en el trabajo; mediante la facilitación y promoción del desarrollo humano en las organizaciones.

Objetivos particulares.

- Identificar las fortalezas y recursos personales, que contribuyan a la calidad de vida en el trabajo y al desarrollo organizacional durante el proceso de sucesión familiar.
- Reflexionar sobre las posibilidades de comunicación efectiva y su potencial para transformar la realidad en contacto con el otro.
- Impulsar una identidad corporativa, a través del diseño de la misión y visión de la empresa, mediante la integración de las expectativas y aportaciones de las personas que hacen vida en la organización.

1.6 Justificación del proyecto.

La historia ha demostrado que ha existido una cantidad importante de empresas familiares que no han podido superar los procesos de sucesión de liderazgo y trascender a la segunda, tercera o cuarta generación. Esto es una delicada situación que por diversas causas ha originado la mayoría de las veces el cierre de las empresas familiares, propiciando un problema económico y social en el país.

Tratando de dar respuesta a este problema, para que la generación de empleos no se trunque y se corten los deseos y metas de los trabajadores de la empresa familiar, el presente estudio ofrece herramientas que contribuyen a fortalecer la comunicación interpersonal y organizacional de todos lo que hacen vida en la empresa familiar a estudiar. En ese sentido, el éxito y la continuidad generacional no solo dependerá de la preparación de la líder sucesora, sino también de los recursos y fortalezas que puedan ofrecer los colaboradores ante el proceso de cambio o transición generacional.

Es fundamental comprender que para notar cambios en el entorno debemos empezar a hacerlos en nosotros mismos; y las organizaciones en general necesitan del desarrollo humano para despertar la introspección y el autoconocimiento de los

colaboradores, a fin de reconocer esas capacidades personales o herramientas necesarias que le permitan afrontar los grandes cambios de la vida laboral o personal.

Reconocer de manera crítica lo que somos, permitirá construir un plan a partir de las fortalezas y talentos. Comprender que somos responsables y libres de nuestras decisiones es una puerta al crecimiento, y dependerá enteramente de nosotros mismos encontrar los recursos personales que nos ayuden a hacer un mejor trabajo y sobrevivir a un proceso de transición.

Identificar el para qué de las cosas o situaciones, ofrece la posibilidad de identificarse con ello, y desde ahí nace el compromiso y el uso de todas las habilidades y recursos para el logro de los objetivos personales y laborales.

Para este punto en específico, la propuesta diseñada se fundamenta en los tres pilares de la psicología positiva que promueven el acceso a una vida plena; estas son: la exploración de emociones positivas en el trabajo, el compromiso con la tarea efectiva, y la búsqueda de sentido o significado en su puesto de trabajo.

Es oportuno que las personas descubran en su trabajo, no solo una fuente de ingreso para satisfacer sus necesidades económicas básicas sino también el espacio propicio para satisfacer sus necesidades de crecimiento personal, es decir, el lugar donde a través del trabajo, se pueda crecer, madurar, desarrollar todo el potencial humano y mejorar su calidad de vida.

La intervención propuesta es una gran oportunidad para el desarrollo humano dentro de las organizaciones en México, primeramente porque trabajaremos sobre una de las tantas empresas familiares del país, y por otro lado se diseña una propuesta que puede ser implementada en poblaciones con características similares como: la sucesión de liderazgos o transiciones familiares en las organizaciones.

GD es una empresa familiar fundada por una persona inteligente, creativa, exigente y motivadora, con metas claras para el desarrollo de su empresa; lamentablemente ha fallecido y ha tomado la dirección de la empresa, su hija menor de

26 años; quien se ha propuesto darle continuidad a los proyectos de su padre, a pesar de las dificultades que se le puedan presentar.

Su fundador lideró la empresa por más de 25 años y lastimosamente no le enseñó a su grupo de colaboradores a ser personas autónomos e independientes en el alcance de los objetivos; hoy que no lo tienen, se caracterizan por ser una empresa dependiente de la aprobación, valoración y seguimiento de sus trabajos; lo cual genera cierto grado de resistencia al nuevo liderazgo.

Es conveniente en este proceso de sucesión de liderazgo que los colaboradores puedan desprenderse de su antiguo líder, sin dejar de reconocer su historia y dar paso a una nueva etapa; remodelar su forma de pensar y de actuar, y que a través de estrategias efectivas de comunicación interpersonal y organizacional puedan superar la limitada perspectiva del momento en que se encuentran, aportar conciencia en su trabajo; realizar su propia individualidad y reforzar la confianza en todo lo que hacen.

También se considera importante que la organización cuente con propósitos claros de lo que se quiere alcanzar y cómo lograrlo, por lo que resulta pertinente una identidad organizacional clara y específica con la cual los colaboradores se identifiquen. Se propone que en equipos de trabajo, los colaboradores puedan construir una identidad más formal, que abarque misión, visión de la empresa y un plan de acción para la nueva líder sucesora.

Se desea también mantener la unidad de la empresa y para eso es importante el establecimiento de acuerdos entre el equipo de colaboradores. Acuerdos que permitan darle solución a los conflictos que se puedan presentar, acuerdos sobre la incorporación de la líder sucesora, acuerdos sobre la dedicación al trabajo, acuerdos sobre el modelo de relación entre las gerentes y colaboradores, acuerdos sobre todos y cada uno de los temas que preocupan al personal y que podrán ser plasmados en la construcción del nuevo modelo o plan de acción a seguir para dar inicio a la institucionalización de la empresa.

1.7 Contribución al ámbito de estudio.

El programa a desarrollar está sujeto a las necesidades personales, grupales y organizacionales encontradas en GD. Es un programa encauzado hacia el bienestar personal de los colaboradores y de la organización, a partir de sus potencialidades y recursos.

A través de este estudio, aportaré desde el desarrollo humano un programa de intervención al campo organizacional que respete y comprenda el marco de referencia de cada persona dentro de la empresa y bajo estrategias de comunicación efectiva, las personas logren provocar cambios integrales de pensamientos y sentimientos, que se traduzcan en actitudes y conductas concretas que contribuyan al desarrollo de la organización.

Se pretende que cada colaborador pueda aprovechar sus recursos personales y reflexionar sobre las virtudes y cualidades que le permitan convertirse en personas más trascendentes y significativas, satisfechas con sus actividades laborales y libres de expresar sus emociones sin sentirse alejados o apartados de la organización.

Al realizar la intervención se busca producir efectos benéficos en los colaboradores y la organización en general, ya que a través de técnicas participativas e integradoras durante los 4 encuentros grupales y los acompañamientos personales, las personas podrán:

- Descubrir sus habilidades para transformar la adversidad en oportunidad.
- Reflexionar sobre las posibilidades de crecimiento en contacto con el otro.
- Crear criterios de información y formación que rijan la organización con la nueva líder sucesora.
- Sensibilizarse en acciones concretas que contribuyen al bienestar laboral dentro de la empresa.

Se considera que si se logra que todos los colaboradores se comprometan ante el cambio, así como la sistematización de un plan de acción de la líder sucesora y la formalidad de la identidad organizacional, se puede impactar positivamente en la construcción de personas que mejoren su calidad de vida personal y laboral, así como también el logro de los objetivos comunes y la continuidad del proyecto empresarial.

1.8 Metodología del proyecto.

La metodología del proyecto se fundamenta en un análisis de tipo cualitativo y la aplicación de la propuesta se dio bajo dos modalidades simultáneas, un curso-taller y acompañamiento personal a las tres líderes principales de la organización.

El trabajo en general, se llevó a cabo en varias fases, primeramente se determinaron las necesidades laborales y emocionales reales de la organización y de las personas en la empresa, esto a través de una entrevista no directiva con las líderes principales de la organización y grupos focales con los demás colaboradores; logrando así, diseñar un modelo de intervención en desarrollo humano que atiende la problemática encontrada.

Durante la primera fase del proyecto, se comprendieron todos los elementos que afectan el desarrollo de la organización; y mediante la revisión bibliográfica se logró documentar los conceptos teóricos que fundamentan el estudio.

Se realizaron entrevistas a los gerentes administrativos y focus group con los colaboradores de cada área. Estas narraciones fueron analizadas manualmente bajo una categorización fenomenológica de los relatos de las personas.

Posterior al análisis y comprensión de los constructos principales que fundamentan la propuesta, se diseñó un programa de intervención basado en el desarrollo humano. Un programa que permite fortalecer la comunicación interpersonal y organizacional, y promueve la continuidad del proyecto empresarial en un proceso de sucesión de liderazgo y la calidad de vida de los colaboradores.

La segunda fase del proyecto, consistió en la aplicación del programa, y se realizó bajo la modalidad de curso-taller y acompañamientos personales que originaron en los participantes un involucramiento activo y consciente de la experiencia.

Al cerrar cada sesión del curso-taller “Construyendo juntos la empresa que necesitamos” se recolectaron las hojas de aprendizaje de cada participante y los diarios de campo del facilitador; y en la última sesión, se aplicó un cuestionario de evaluación general del taller y del facilitador, esto con el fin, de valorar los objetivos alcanzados en cada una de las sesiones y ofrecer las conclusiones y recomendaciones finales pertinentes al estudio.

Las hojas de aprendizaje o vivencias personales proporcionadas por los participantes durante cada una de las sesiones del taller, brindaban respuestas a las siguientes preguntas:

- Para mí ¿Qué fue lo más importante para la comunicación interpersonal en la empresa?
- Para mí, ¿Qué fue lo más importante para la comunicación organizacional en la empresa?
- Para mí, ¿Qué fue lo más importante para mi bienestar y calidad de vida en el trabajo?
- ¿De qué me di cuenta?
- ¿Qué sentí?
- ¿Qué aprendí?
- Comentarios de la sesión.
- Comentarios sobre el desempeño del facilitador.

Toda la información recolectada a través de estas preguntas y los diarios de campo elaborados por el facilitador después de finalizada cada sesión, fueron analizados

con MAXQDA, un software especializado en el análisis de datos cualitativos, que permitió organizar y categorizar toda la información en los tres indicadores a evaluar; comunicación, sucesión de liderazgo y calidad de vida en el trabajo.

1.9 Alcances y limitaciones.

La permanencia de las empresas familiares, es vital para la economía del país, y a través de ésta propuesta implementada desde el desarrollo humano, se puede enfrentar una situación que es muy frecuente cuando los fundadores ceden paso a sus descendientes.

Los alcances de este estudio pueden ser altamente efectivos para la trascendencia de las empresas familiares, y es que fortaleciendo la comunicación entre sus miembros, se estarían implementando acciones que contribuyan a la formalización de la empresa y el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

Otro elemento significativo, es que con la propuesta no sólo se podrá darle continuidad a la empresa familiar y a los empleos de las personas que allí trabajan, sino que también se le está enseñando al facilitador de desarrollo humano, cómo puede intervenir y cómo darle valor al ejercicio de sus praxis dentro del campo organizacional.

En cuanto a las limitaciones durante el desarrollo del proyecto, se obtuvo que de las 20 personas a participar en la implementación de la propuesta, 2 de ellas decidieran ausentarse en algunas sesiones del taller; debido a dos razones que en futuras intervenciones pueden ser un obstáculo para la facilitación de la propuesta.

La primera de ellas, es la pesada jornada laboral en las horas establecidas para la facilitación del taller, esto generó que las personas se ausentaran después de los descansos y no regresaran a la continuación del taller. Y la segunda razón, es la resistencia consciente o inconsciente de participar en este tipo de intervenciones en desarrollo humano.

Lo más importante para atender este tipo de inconvenientes es dejar la participación de forma libre y voluntaria, ya que bajo presión, se puede generar mayor

resistencia en las personas y esto afectaría la dinámica del grupo. En cuanto a la carga laboral, se recomienda establecer horarios y coordinar la facilitación del taller con los grupos divididos, a fin de no afectar la operatividad de la empresa y dejar personas autorizadas en los cargos que ameriten la presencia de personal.

Es importante mencionar que a pesar de la resistencia por parte de estas 2 personas, la dinámica flexible y permisiva durante el desarrollo del proyecto permitió que en la última sesión del taller las personas que manifestaron resistencia se incorporaran y dieran sus impresiones sobre los problemas que merecen ser atendidos por la dirección; y de alguna manera, se pudo escuchar con atención el nuevo plan de acción pensado por la líder sucesora.

1.10 Contenido capitular.

A continuación se describe el contenido capitular del estudio, a través de un mapa conceptual, que resume gráficamente cada uno de los temas que serán desarrollados en el documento.

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

2.1 Historia de la empresa.

La empresa en estudio no cuenta con documentos que describan la trayectoria de la organización desde sus inicios hasta la actualidad; sin embargo, a través de las entrevistas iniciales en la etapa diagnóstica del proyecto se pudo reconstruir la historia de la empresa, y a continuación se presentan elementos importantes que ayudarán a comprender la realidad de GD.

GD es una empresa familiar mexicana con 29 años de experiencia en el diseño gráfico e industrial. Se inició en el año 1987 con los esfuerzos y el ímpetu del Sr. J; quien desde una oficina muy pequeña, ofrecía a sus clientes la creación de bosquejos, esquemas o proyectos muy básicos en el mundo del diseño gráfico; poco a poco fue ampliando sus servicios a la demanda del mercado y creciendo en recursos físicos, intelectuales y humanos.

La pasión por el trabajo, el compromiso y la necesidad de ofrecer un servicio integral a sus clientes, le motivaron a crear dos departamentos adjuntos a GD; Taller y Láser.

Taller y Láser son dos departamentos aliados al área de Diseño, que ofrecen un soporte industrial e integral para la elaboración física de los proyectos; ambos son los responsables del trabajo más pesado en la construcción de las piezas; y juntos se encargan del grabado, pintura, armado, cortes metálicos en plástico y/o madera.

El principal objetivo de GD, es proporcionar soluciones visuales que sean creativas, estéticas y funcionales, cumpliendo con los objetivos de comunicación, profesionalismo, calidad y puntualidad requeridos por cada uno de los clientes.

La estructura del equipo administrativo en la organización, ha consistido en una dirección general desde el área de GD y dos gerentes administrativos en los departamentos de Taller y Láser.

Actualmente se enfrentan a la sucesión de liderazgo, debido a la muerte del fundador; y es su hija menor quien toma la nueva dirección de la empresa. GD está formada por un equipo de colaboradores de 20 personas, todos comprometidos con el crecimiento y desarrollo de la organización y aunque no señalan una planeación estratégica de manera explícita o documentada, tienen claro las acciones grupales que le conducen a lograr los objetivos monetarios. Se han convertido en una sólida y productiva empresa, que bajo el compromiso y la pasión por su trabajo desean superar el proceso de sucesión al cual se están enfrentando.

Los 20 participantes; tienen edades comprendidas entre 17 y 65 años; 5 mujeres y 15 caballeros. Todos los colaboradores, a excepción de siete personas, conocieron y trabajaron con el fundador de la empresa, y a través de las entrevistas iniciales se mostraron agradecidos por las oportunidades de crecimiento personal y profesional que se les dio en la anterior gestión, sintiendo emocionalmente la pérdida física de su jefe; comparten los ideales de perfección y eficiencia del Sr J, y están dispuestos a continuar trabajando para el desarrollo de la organización.

Algunos son personas con un nivel académico profesional universitario, otros han aprendido empíricamente las actividades que actualmente desempeñan, y otros sienten el deseo de capacitarse profesionalmente para un mejor ejercicio laboral.

El personal está dividido por infraestructura de acuerdo a los departamentos que conforman; sin embargo, todos se conocen y manifiestan tener buenas relaciones entre ellos, declaran que mensualmente celebran los cumpleaños y realizan reuniones esporádicas para compartir entre los 3 departamentos.

A continuación se presenta una tabla que describe a detalle algunos de los datos sociodemográficos de los participantes:

Tabla N° 2.

Características de los participantes.

Genero	15 Hombres	5 Mujeres			
Edad	De 15 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 70 años
	2 personas	5 personas	7 personas	4 personas	2 personas
Tiempo en la empresa	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 4 a 10 años	Más de 10 años	
	7 personas	2 personas	8 personas	3 personas	
Nivel Educativo	Secundaria	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	
	5 personas	5 personas	3 personas	7 personas	

Nota: Las características de los participantes incluyeron el análisis de: género, edad, tiempo en la empresa, y máximo nivel educativo.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Descripción de la Empresa Familiar y la problemática de la Sucesión de Liderazgo.

A continuación se presenta la definición de empresa familiar y la descripción detallada de los conflictos que se pueden generar ante la problemática de la sucesión de liderazgo. Esto con el fin de comprender aún más la realidad de la organización y el contexto a intervenir.

3.1.1 La Empresa Familiar.

Una gran parte de la actividad económica en México, proviene de las empresas familiares. Poza (2011) refiere “la empresa familiar es de gran importancia por su influencia en la actividad económica en México, ya que aporta alrededor del 75% del producto interno bruto y, al menos, emplea 75% de la fuerza laboral” (citado en López, et al., 2013 p.140).

Esto indica la importancia de atenderlas y asistirles por la gran influencia de las familias en las empresas y por el número de empresas bajo el control de una familia.

Para López (2013), la empresa familiar es aquella, cuya gobierno o propiedad están vigilados por una familia y donde existe la posibilidad de continuidad en el tiempo.

El estudio de las empresas familiares es de vital importancia ya que representa una gran parte de las unidades económicas de México. La empresa familiar “es una organización controlada y operada por los miembros de una familia” (Belausteguigoitia, 2010, citado en López, et al., 2013, p.102).

Algunas definiciones que nos ayudan a clarificar la empresa familiar son las siguientes:

Martínez (2009) indica que en la empresa familiar la propiedad y gestión están en las mismas manos, y existe la intención de expansión y continuidad por parte de los mismos miembros de la empresa, y señala también que estas empresas convergen en tres circunstancias: propiedad, gestión y continuidad generacional.

Corona (2016), adopta para el Instituto de Empresa Familiar en España, otra definición importante aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del FBN:

Indicando que una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o la familia que fundó la compañía; o son propiedad de sus esposas, padres, hijos o herederos directos.
2. La mayoría de los votos pueden ser directos o indirectos.
3. En la gestión de la compañía participa al menos un representante de la familia.
4. Si la persona que fundó o adquirió la compañía, o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Por otro lado también se encuentran definiciones más objetivas del término empresa familiar, tenemos a Bork (1986) quien señala la empresa familiar como:

Es aquella organización que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes, en ocasiones a través del matrimonio. Los descendientes del fundador tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia. (citado por Fuentes, 2007, p. 36).

Sánchez-Crespo, Casanova y Sánchez y Sánchez, (2002, citados por Fuentes, 2007) consideran la empresa familiar como aquella en la que se dan las siguientes circunstancias:

- Una familia posee una participación significativa de su capital social.
- Dicha participación mayoritaria permite a la familia ejercer el control político y económico sobre la empresa.
- La familia ocupa generalmente puestos directivos o administrativos y participa activamente en la empresa.
- La familia aspira que la empresa continúe en manos de miembros de las siguientes generaciones familiares tanto en la propiedad como en la gestión empresarial.

En ese mismo sentido, James (1993), refiere que la empresa familiar es una firma que pertenece totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador y emplear a cualquier otro miembro de la familia, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador.

De las anteriores definiciones, se deduce entonces que la condición necesaria para hablar de empresa familiar, es que la familia o algún miembro del grupo familiar, puede controlar la toma de decisiones en ella y por tanto su marcha empresarial.

3.1.2 La sucesión de liderazgos en la empresa familiar.

El proceso de sucesión de liderazgos según Camacho (2012) es un suceso que se da bajo la premisa de que el director general no realiza con tiempo el protocolo o documento legal que garantice la continuidad del negocio y esto es un procedimiento que debería acontecer en todas las empresas familiares.

En muchos casos, al no haber consenso entre los miembros de la familia o aceptación del equipo que conforman la empresa, puede darse el cierre definitivo de la organización. Tal como lo indica Amat (2004) uno de los temas más críticos de las empresas familiares, es la baja probabilidad que tienen de superar la transición entre la primera y la segunda generación. “Solo tienen éxito en la realización de la sucesión de la dirección y de la propiedad un 30-40% de las empresas en Estados Unidos. En Europa

este porcentaje desciende hasta 20-25% mientras que en España baja hasta el 10-15%” (Amat, 2004. p.28).

Aunque las estadísticas varían, parece que solo tres de cada diez negocios familiares llegan a la segunda generación y tan solo uno de esos tres a la tercera. Los analistas estiman que la vida media de un negocio iniciado por una determinada persona es de 24 años, es decir el tiempo durante el cual el fundador de la empresa se mantiene ligado a ella (Kents de Vries, 1993, citado en Fuentes, 2007, p.80).

Camacho (2012), manifiesta que se pueden presentar conflictos y efectos devastadores, tales como la discriminación de equidad de género, división de funciones en el interior y exterior de la empresa, formación de grupos de trabajo y de poder antagónicos, presencia de envidias, desconfianza, golpes bajos, habladurías, clima organizacional laboral incierto, trato inapropiado a trabajadores y proveedores, desanimo del personal de dar el mejor de los esfuerzos, desaliento de cooperación de proveedores, poco interés de cumplir compromisos financieros, etc., o en el caso extremo, el cierre de la organización familiar; situación que repercute en la generación de empleos que necesita la población en el mundo.

La continuidad de la empresa familiar, depende, fundamentalmente, de educar adecuadamente a los sucesores, principalmente en aquellos valores y actitudes (por ejemplo, esfuerzo, ahorro, cooperación, modestia) más necesarios. Para ello es fundamental desarrollar en los sucesores la predisposición a comprometerse y entusiasmarse con la vinculación a la familia como ayudarles a desarrollar su competencia personal y profesional para incorporarse y dirigir con éxito la empresa familiar o la actividad que decidan (Amat, 2007, citado en Camacho 2012, p.24).

Según todo lo anterior, y a fin de darle continuidad a la empresa familiar, es de relevancia educar, no solo a los colaboradores en la aceptación del nuevo líder, sino también al mismo sucesor para su incorporación a la empresa y definir de qué manera piensa ir adquiriendo compromiso con la familia y con el negocio.

En ese sentido se hace pertinente que la propuesta diseñada incluya la facilitación individual a la líder sucesora, a fin de que no solo se pueda dar respuesta o solución a sus diversas necesidades personales, emocionales y de negocio; sino que también, pueda adquirir mayor seguridad en sí misma y desarrollar un plan personal que encamine su gestión como la nueva directora y líder de GD.

3.1.3 Liderazgo en la empresa familiar.

Chiavenato (2001) afirma lo siguiente:

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales (citado en Camacho, 2012, p.45).

Hersey (1977, citado en Camacho, 2012) nos menciona el liderazgo como un proceso de ejercer influencia sobre un individuo o grupos que se esfuerzan para lograr unos objetivos y esto a su vez permitirá que la organización pueda avanzar hacia su meta a pesar de las diversos problemas internos y externos.

Según Chiavenato (2000, citado en Camacho 2012) los estilos de liderazgo sin tomar en cuenta las personalidades pueden ser:

Autoritario: corresponde al líder que por naturaleza tiende a centrar la autoridad, impone su forma de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de sus colaboradores.

Democrático: corresponde al líder que tiende a involucrar a los subordinados para decidir la forma de trabajar y utiliza la retroalimentación como un elemento de superación personal.

Liberal (Laissez fire): corresponde al líder que, en general concede a sus colaboradores una libertad para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma en que sus miembros consideren más conveniente (p.48).

En un intento de resumir de forma ilustrativa los principales rasgos del legado en la personalidad de los fundadores de las empresas familiares, Fuentes (2007), señala ciertas características de los fundadores y asocia otros rasgos relacionados en los sucesores.

Las características señaladas por el autor arriba mencionado son las siguientes:

- Patriarcales y autócratas.
- Autoritarios dominantes.
- Trabajadores infatigables.
- Emocionalmente indisponibles.
- Recelosos y desconfiados.
- Narcisistas e imprescindibles.
- Ahorradores de coste
- Locales y aislados del entorno.

El conocimiento de cada detalle de la personalidad de los fundadores, ofrece una mejor comprensión de la problemática presente en el estudio, y a partir del análisis realizado a los relatos personales e historia de la organización, se puede decir que la empresa intervenida viene de un tipo de liderazgo patriarcal y autócrata.

Según Fuentes (2007), estos fundadores patriarcales, son personas que se han enfrentado por si solas a numerosos problemas y obstáculos que han sabido superar a base de trabajo y esfuerzo; suelen ser personas acostumbradas a trabajar de forma muy propia y personal, haciendo de su empresa una prolongación de su vida personal. La presencia y la conducta del fundador suele transmitir a la empresa sus mismas características y actitudes, el éxito está basado en sus propias ideas e intuiciones pasadas, sin que nadie le haya ayudado a levantar los cimientos de su empresa.

Por esta razón no es de extrañar que en estas empresas la voluntad del fundador suele ser la ley máxima, puesto que su figura suele ser la autoridad suprema.

Este tipo de empresas estarán perseguidas, tal como señala Kets de Vries (1993, citado por Fuentes, 2007) por el fantasma padrone, es decir, son personas que pedirán a sus empleados y familiares el mismo esfuerzo y sacrificio que ellos hicieron para poder levantar la empresa de la nada. A cambio, les recompensaran de forma paternalista.

El fundador es el máximo ejecutivo principal de la compañía, a la vez que director de casi todos los departamentos claves de la empresa. Las personas que le rodean se limitan a asumir sus decisiones sin establecer demasiada oposición a sus diagnósticos (Fuentes, 2007, p.231).

En efecto, Fuentes (2007) también señala que los líderes patriarcales no tendrán reproches para galardonar y reconocer el esfuerzo de las personas trabajadoras. Serán exigentes en la fijación de obligaciones, pero generosos con los derechos para quien cumpla con sus obligaciones.

Liderazgo Transformacional

Griffin y Moorhead (2010) definen el liderazgo transformacional como el conjunto de capacidades que permiten a un líder reconocer la necesidad de un cambio; creando así una visión que lo guíe a ejecutar el cambio de forma efectiva.

El liderazgo transformacional se enfoca en gran medida en la visión del líder, más que en las atribuciones de los seguidores. Los líderes transformacionales son conocidos por conmover y cambiar las cosas, al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y los motivos más altos de los seguidores. Buscan alterar la estructura existente e influir en las personas para promover la idea de visión y posibilidades nuevas (Lussier y Achua, 2011, p.348).

3.1.4 Razones de los hijos-sucesores para incorporarse a la empresa familiar.

Para Fuentes (2007), resulta conveniente destacar las principales motivaciones en los hijos-sucesores para incorporarse a trabajar en la empresa o quedarse en ella:

1. El sentimiento de deber u obligación moral con el fundador y la familia. Se trata de una emoción que aflora en forma de obligación por el trabajo realizado por sus padres durante gran parte de sus vidas.
2. Las expectativas de tener un trabajo seguro y aparentemente más cómodo.
3. El contacto con la empresa familiar por razones diversas, que hayan significado experiencias positivas, o inclusive, aunque no lo hayan sido, hayan contribuido a despertar la ilusión o el sueño de engrandecer la empresa.
4. El deseo y el sueño de los sucesores de desarrollar un proyecto empresarial importante, aprovechando la sólida base que aporta tener los cimientos hechos y no empezar desde la nada. Se trata del afán del ser humano por crear nuevas cosas y continuar las ya iniciadas.
5. El valor y la importancia de la familia por encima de cualquier otra alternativa en la vida. Muchos sucesores encuentran la razón de su voluntad por continuar con el legado familiar en la importancia alcanzada por dicha institución en su escala de valores.
6. Sucesos trágicos o de fuerza mayor, tales como enfermedades o fallecimientos imprevistos.

En el presente estudio a diferencia de lo señalado por Fuentes (2007), estando bajo una empresa acostumbrada a un liderazgo patriarcal, el sucesor no presenta un carácter débil, sumiso o dependiente; sino que suele ser más democrático, transformacional y libre, espera de los colaboradores iniciativa y proactividad; y quienes se encuentran inmovilizados al pasado, son lastimosamente el equipo de colaboradores.

3.1.5 Las empresas que sobreviven a la sucesión.

El profesor David Ambrose (citado en James, 1993) ha identificado varias características claves de aquellas empresas que sobreviven a la sucesión:

- En primer lugar, las empresas sobrevivientes son percibidas por los familiares como rentables y organizadas; también están sólidamente instaladas en un campo específico en la comunidad y además de eso sienten que dirigir la firma es satisfactorio.
- La familia se mantiene por lo menos informada acerca de la marcha de los negocios y brinda el aliento y el apoyo moral necesarios en las vicisitudes de todo emprendimiento. Estas compañías son, casi siempre, un asunto de familia desde los comienzos.
- La probabilidad de continuidad es más elevada cuando los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en administración de empresas. Este entrenamiento puede incluir estudios formales de management, seminarios especializados, trabajo en otra firma, o aprendizaje en la empresa familiar misma antes de asumir autoridad y responsabilidades.
- La característica más crucial de las empresas que sobreviven es un liderazgo flexible y progresista. En tal caso el dueño acepta los cambios que beneficiaran a la compañía y las posibilidades de supervivencia aumentan drásticamente cuando el empresario ha realizado un análisis minucioso y una planificación a largo plazo como preparación a la sucesión.

Falta de organización empresarial

Uno de los principales problemas en la organización a intervenir, es la ausencia de una estrategia clara para el futuro, es decir, falta una adecuada organización, en lo que se refiere a la definición de una estructura de responsabilidades y funciones comunes. La falta de organización, genera incomodidad a otros departamentos y en ocasiones se sienten sin herramientas para solventar la situación que les agravia.

Fuentes (2007) refiere que la mayoría de los estudios realizados en empresas familiares se han centrado en la creencia de que la empresa familiar se caracteriza por la falta de planificación estratégica, y tienen una estructura organizacional deficiente; generando una situación competitiva débil en comparación con empresas de otra naturaleza.

Amat (2004) señala que la empresa familiar de pequeña dimensión tiene una reducida formalización del proceso estratégico a largo plazo. La obsesión por el día a día ha producido un descuido en el fundador respecto a los proyectos futuros de la empresa:

En las empresas familiares de menor dimensión, aquellas con una plantilla menor a 200 personas, pero especialmente, con menos de 50, hay una reducida formalización del proceso estratégico a largo plazo, una estructura organizativa generalmente personalista, una elevada ambigüedad en las funciones de los familiares que trabajan en la empresa, un sistema de control poco formalizado y una política de recursos humanos poco definida (p.37).

En el mismo orden de citas, Fuentes (2007) sostiene que la transición entre la primera y segunda generación suelen observarse organizaciones descuidadas y con una clara falta de planificación y formalidad estratégica a mediano y largo plazo.

Si la familia desea mantener el negocio, se necesita formular un tipo de estrategia empresarial, a fin de clarificar el rumbo de la compañía, necesitan tener ideas claras, precisas y planes de acción para el futuro. “Necesitarán formular una estrategia que marque el rumbo de la compañía y permita evaluar el ritmo de crecimiento de esta” (Fuentes, 2007, p. 228).

En la empresa familiar no existe un organigrama en el que se detallen con claridad las diferentes funciones y tareas de la empresa, pues todas o casi todas son asumidas por la figura del fundador y nadie, salvo él es válido para tomar las riendas del negocio, él es el eje regulador de todas las decisiones. En referencia a este punto, Fuentes (2007) señala que: “La falta de procedimientos que permitan la definición de la estrategia de la compañía, así como de su control y consecución, puede originar

comportamientos faltos de vinculación, compromiso y carentes de visión a largo plazo” (p.237).

Por este motivo, el proyecto a implementar dentro de la empresa familiar se ha propuesto ayudar a la organización en la creación de su identidad organizacional, bajo la gestión de un liderazgo flexible y participativo que valore las ideas y aportaciones de todos los colaboradores que hacen vida en la empresa.

Según James (1993) para ser eficaz en los procesos de sucesión familiar, la planificación de la sucesión debe ser objetiva, realista y estratégica.

La planificación implica establecer objetivos claros y después desplegar con detalles una serie de acciones que deberán ser realizadas para alcanzar cada objetivo alrededor de una fecha, previamente establecida.

Para desarrollar cada objetivo, el sucesor empieza por formularse tres preguntas cruciales:

1. ¿Cuáles serán las necesidades de la empresa bajo la nueva administración?
2. ¿Cómo se podrán satisfacer esas necesidades?
3. ¿Cuándo?

Uno de los aportes que ofrece la investigación para contribuir a la organización empresarial, es que la planificación estratégica de la nueva gestión, no será solo responsabilidad de la líder sucesora, sino que habrá una participación activa de cada uno de los colaboradores en la construcción de una identidad corporativa y el plan de acción que guía la nueva dirección.

3.2 Identidad Corporativa.

Según Capriotti (1999) por identidad corporativa se entiende la personalidad de la organización. “es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección” (p.140).

En este sentido, Capriotti comenta que la identidad corporativa tal como la identidad de una persona no es algo inmutable, ya que cambia a lo largo del tiempo y se adapta a los cambios de su entorno.

Una empresa con una identidad corporativa fuerte debe responder a preguntas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?; estas preguntas constituyen su base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa.

Keller (1990, citado en Van Riel, 1997) hace referencia al efecto interno de la identidad corporativa. Menciona que una fuerte identidad corporativa crea un sentimiento de nosotros y permite que los empleados se identifiquen con la empresa.

El aumento del compromiso con la empresa, influye en su comportamiento, el cual tendrá, a su vez, un impacto externo, esto lleva a un mejor uso del capital humano de la empresa; de igual forma para Hannevohn y Blocker (1983, citado en Van Riel, 1997) la identidad corporativa incrementa los resultados económicos y la eficiencia de una empresa, es decir, coordina los logros, valores e información, y se dirige hacia la integración de las personas.

Desde una percepción más humana Costa (2006, citado en Sánchez, 2012) indica que la identidad corporativa es el término más usado para definir el programa de comunicaciones de una empresa. La identidad de una organización es la percepción que la empresa tiene sobre ella misma, algo muy similar al sentido que una persona tiene de su propia identidad. “La identidad corporativa incluye: historial de la empresa, tecnología que emplea, sus propietarios, personalidad de sus dirigentes, sus estrategias, valores éticos y culturales, sus creencias y filosofía.” (p.100).

Misión y Visión corporativas.

Misión

Para Capriotti (1999) la misión corporativa, “es definir el negocio de la organización, establece qué es y qué hace la compañía” (p.142).

En este sentido, Villafañe (2004) menciona que la misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial. Constituye la auténtica declaración de los principios empresariales y, aunque no es necesario, es aconsejable que esté redactada explícitamente.

Visión

Para Capriotti (1999) la visión corporativa es “la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala a dónde quiere llegar. Es la ambición de la organización, su reto particular” (p. 143).

De igual forma Villafañe (2006) considera la visión como una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo.

La importancia de estos dos elementos en la identidad corporativa es, justamente, que la visión dice o marca la pauta de lo que se quiere llegar a ser; mientras que la misión indica el cómo lograrlo. Esta circunstancia lleva directamente a los procesos de creación de valor, con los que la empresa piensa satisfacer las necesidades tanto de sus clientes como de sus colaboradores

Denison (1991) considera que la misión influye en dos principales líneas dentro del funcionamiento de la organización: la primera es que da propósito y sentido, ya que a través de este proceso se le da un significado intrínseco o espiritual al comportamiento, más allá de lo definido en el papel como mero instrumento burocrático. Y por otro lado contribuye a generar un compromiso a corto y largo plazo, que conduce a un rendimiento más efectivo.

Diseñar la primera misión y visión de GD después de la pérdida física de fundador ofrecerá mayor claridad y dirección en el curso de las acciones que dirigen la nueva gestión.

3.3 La comunicación en las organizaciones

Para Fernández (2002), la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y acelerar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas entre los trabajadores y el público externo de la organización.

Blake y Haroldsen (1984, citado en Fernández, 2002) señalan que la comunicación interpersonal es la interacción “que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata” (p. 50).

Necesidades de comunicación.

Para coordinarse eficientemente con los miembros de una organización Fernández (2002), manifiesta que cada uno de los integrantes requiere contar con cierta información y ésta puede agruparse en cuatro grandes categorías:

- **Instrucciones del trabajo:** es preciso conocer los resultados que se esperan de las funciones que cada uno desempeña, las condiciones en que se llevan a cabo las actividades y las normas generales de interacción con los demás.
- **Retroalimentación sobre el desempeño:** es indispensable que cada persona sepa con claridad en qué medida logra los resultados esperados de sus actuaciones en la empresa.
- **Noticias:** se refiere a los informes acerca de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc, que permitan a las personas estar al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo.

- **Información de carácter personal:** que permitan a los individuos conocerse entre sí, más allá de la función laboral. (p.56).

3.4 Contribuciones de la Psicología Positiva a la Sucesión de Liderazgo.

La Psicología Positiva es un nuevo enfoque de la psicología, que estudia lo que hace que la vida merezca ser vivida. “Es el análisis de lo que va bien en la vida, desde el nacimiento hasta la muerte” (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000, citado en Castro, 2010).

Los autores arriba mencionados manifiestan que la psicología de cara al siglo XXI debería ocuparse no solamente de reparar el daño psicológico, sino también de estudiar cómo se potencian las cualidades positivas que todos los seres humanos poseen.

Según Seligman (1995, citado en Castro, 2010) la psicología ha hecho progresos significativos en el diagnóstico y tratamiento de algunos trastornos psicológicos y se ha ocupado de cómo hacer para que las personas sufran menos.

Para Castro (2010) hacer psicología positiva no es desconocer que las personas sufren y que se enferman, sino dejar de igualar la salud mental con ausencia de enfermedad, es encargarse de aquello que funciona bien.

Dicho enfoque estudia el mejor funcionamiento psíquico de las personas, esto es, a las personas siendo y dando lo mejor de sí mismas. Los resultados de las investigaciones de la psicología positiva tienen el propósito de contribuir a una comprensión más completa y equilibrada de la experiencia humana y transmitir lecciones valiosas acerca de cómo construir una vida feliz, saludable, productiva y significativa (Park y Peterson, 2009, citado en Castro, 2010).

González, (2008, citado en Arias, 2014) retoma una entrevista realizada a Helio Carpintero y menciona que la psicología positiva viene de la psicología humanista, la cual puede favorecer el estudio y la intervención en las situaciones de malestar mental. También hace referencia a que venía en camino tras su historial con el tema de la

personalidad creativa, las emociones positivas propuestas por Martín Seligman, y la autorrealización de los proyectos personales expuestas por Abraham Maslow.

En ese mismo orden de citas, Arias (2014) señala la psicología positiva como la psicología de la salud y ésta presenta una línea innovadora que atiende a toda aquella serie de comportamientos personales y sociales que están relacionados con la salud y la enfermedad física, y con todas las acciones de prevención y tratamiento requerido.

De igual manera Castro (2010) refiere que la psicología positiva en el área laboral, trabaja la potenciación de las virtudes organizacionales, el incremento del bienestar laboral por sobre el dinero o la productividad, y el capital psicológico de los miembros de la organización.

Para la psicología positiva, las emociones positivas no son la única vía de acceso hacia la vida plena y feliz, también se tiene la ruta que tiene que ver con el compromiso (engagement life). “El placer se deriva del compromiso con la tarea efectiva y con la capacidad de experimentar flow” (Castro, 2010, p. 26).

Se alcanzan las experiencias flow según Castro (2010) cuando una actividad nos absorbe y tenemos la sensación de que el tiempo se detuvo. Tal vez, al tocar algún instrumento, un desafío en el trabajo, la lectura de un libro o que la tarea que realizamos no sea aburrida ni tampoco muy estresante.

Castro (2010) las define de la siguiente manera “grado de concentración que se desarrolla en determinada tarea, la pérdida de la noción del tiempo, la ausencia de juicio sobre lo que se está realizando” (p.104).

En ese mismo orden de ideas, Csikszentmihalyi (2014), a lo largo de sus estudios sobre la psicología de la felicidad, elabora una teoría basada en el concepto de flow y lo define como: “el estado en el cual las personas se hallan tan involucradas en la actividad que nada más parece importarles; la experiencia por si misma, es tan placentera que las personas la realizarán incluso aunque tenga un gran coste, por el puro motivo de hacerla” (p. 16)

Para el autor tales actividades de flujo, tienen como función primaria ofrecer experiencias agradables y por la manera en que están construidas, ayudan a los participantes a lograr un estado mental ordenado que es muy agradable. “Las experiencias de fluidez, actúan como un imán para aprender, es decir, para desarrollar nuevos niveles de desafíos y de habilidades” (Csikszentmihalyi, 2014, p. 46).

La psicología positiva según las clasificaciones de Castro (2010), es un área de la psicología creada deliberadamente con el objeto de investigar tres tipos de fenómenos vinculados a lo bueno de la vida de las personas: las emociones positivas, los rasgos positivos y las instituciones positivas, en un intento por conocer científicamente el cuadro completo de la vida, y no solo lo que no funciona bien.

Después de las consideraciones anteriores puede verse entonces que la psicología positiva se fundamenta en tres rutas para el alcance de una vida más feliz, y son las siguientes:

1. Una vida placentera, que dé lugar al estudio de las emociones positivas.
2. Una vida comprometida, que está relacionada con el estudio de las fortalezas, las virtudes personales y los estados de flujo o experiencias de fluidez, arriba mencionadas.
3. Una vida con significado, que tiene que ver con el servir y la aplicación de las fortalezas personales para el desarrollo de algo más importante y amplio que uno mismo; es decir encontrar el sentido de lo que hago, en el otro y no dentro de nosotros.

Según Tonon, (2003, citado en Castro, 2010), la calidad de vida presenta la posibilidad de una nueva mirada teórica, tendiente a un trabajo desde las potencialidades más que desde la carencia. Y esto significa de alguna manera encaminarnos por las tres rutas que nos presenta la psicología positiva, y llevar así una vida más placentera.

Según Park y Peterson (2009, citado por Castro, 2010) el estudio del carácter es el área o pilar de la psicología positiva que puede ocupar el rol más medular en relación

con sus otros dos pilares, el estudio de las emociones positivas y el de las instituciones positivas. Y desde la óptica de la psicología positiva, se considera que el carácter moral es un conjunto de rasgos positivos bien desarrollados, esenciales para la comprensión del buen vivir psicológico.

Este estudio busca reconocer desde la psicología positiva cada uno de estos rasgos y fortalezas positivas de los colaboradores en la organización. Y a partir de sus potencialidades y no desde la carencia o lo que anda mal, ver sus progresos en el rendimiento y satisfacción laboral.

Peterson y Seligman (2004, citado en Castro, 2010) han hallado que el buen vivir, está asociado a la satisfacción subjetiva con la vida, y que la esperanza, las fortalezas, la vitalidad, la gratitud, el amor y la curiosidad son las que presentaron asociaciones más altas con esas variables.

De la misma manera Peterson (2008, citado en Castro, 2010) señala que después de haber vivido situaciones traumáticas, como aquellas que implican enfermedades, riesgo de vida, ataques físicos o sexuales, podría haber un incremento en las fortalezas: gratitud, esperanza, bondad, liderazgo, amor, espiritualidad y ciudadanía.

3.5 Los principios de Viktor Frankl

“La vida retiene su significado en cualquier situación. Mantiene su sentido hasta el último instante, hasta el último aliento” (Frankl, 1986, citado en Pattakos, 2004, p. 118).

Encontrar el significado de la sucesión de liderazgo es una de las metas de la intervención; se pretende que las personas puedan identificar el sentido de la situación y bajo una mirada más optimista descubrir áreas de oportunidades y de crecimiento personal y organizacional.

Según Pattakos (2004) aplicando la filosofía de Viktor Frankl desde la perspectiva de Logoterapia, se puede encontrar sentido incondicional a todas nuestras

situaciones laborales o vitales y experimentar el valor incondicional de nuestros colegas como seres humanos únicos.

Para Frankl (1975, citado en Pattakos, 2004) la logoterapia: “considera al hombre como un ser cuyo principal interés consiste en cumplir un sentido y realizar sus principios morales, y no en la mera gratificación y satisfacción de sus impulsos e instintos” (p.35).

Pattakos (2004), dar sentido al trabajo, en el contexto organizacional significa mucho más que finalizar una tarea para recibir una recompensa económica, la autoridad, el estatus o el prestigio. El compromiso es con los valores personales y objetivos significativos que nos llevan a honrar nuestras necesidades más profundas. “Cuando vemos nuestro trabajo como expresión de nuestros cuerpos, mentes y espíritus, honramos nuestras vidas interiores y nuestra conexión con los demás y el mundo exterior” (p.56).

Pattakos (2004) nos habla de 3 elecciones para tener lo que él llamaría el optimismo auténtico: 1) escoger una actitud positiva frente a la situación; 2) escoger una actitud que permite una visualización creativa de las posibilidades que hay; 3) escoger una actitud que genere pasión por la acción, lo cual convierte lo posible en realidad.

Uno de los ejercicios aplicados en la intervención está basado en estas elecciones; y se les invita a los colaboradores a pensar en la incertidumbre y el estrés que les genera no tener al fundador de la empresa, para posteriormente escribir los factores positivos que podrían resultar de esa situación, se les invita a fijarse en sus resistencias y analizar todas las posibilidades, anulando momentáneamente el juicio y sintiendo la libertad de darle un significado positivo a la circunstancia y estableciendo un diálogo auténtico entre ellos.

Según Unikel (2014) el objetivo del diálogo logoterapéutico es orientar a la persona al encuentro del sentido en aquellas situaciones problemáticas en que se

encuentre, y como facilitadores de esta técnica se puede ayudar a la persona a abrir la mayor cantidad de puertas para que elija por cuál quiere pasar.

Uno de los caminos para abrir estas puertas, es el principio de la derreflexión, que como diría Frankl (1975, citado en Pattakos, 2004) la derreflexión, es un tipo de ejercicio que nos ayuda a ignorar los problemas y estar más concentrados en el verdadero sentido de las cosas. Es decir, podremos descubrir algo diferente y nuevo de cada situación, a fin de abandonar las viejas creencias y maneras de hacer. Pattakos (2004), afirma: “frecuentemente cuando derreflexionamos (en otras palabras, cuando desplazamos nuestro centro de atención) con respecto a lo que nos preocupa del trabajo, obtenemos una visión totalmente diferente del problema” (p.170)

A través de este tipo de ejercicios los colaboradores podrán madurar y trascender la circunstancia de la sucesión de liderazgo e identificar todo aquello que pueden hacer y las cosas que se necesita evitar.

Según Pattakos (2004) la habilidad para derreflexionar los problemas o momentos de crisis en el trabajo, nos permitirá ser cada día más fuerte, porque todos tenemos una manera constructiva y fiable de hacer frente a las dificultades.

En el desarrollo de la propuesta se ayudará a conseguir esta habilidad de derreflexionar, a través de un ejercicio que active la creatividad e imaginación de las personas, y así puedan encontrar los aspectos positivos y de crecimiento que implica la sucesión de liderazgo en la empresa. “La derreflexión está siempre disponible. Solo hace falta imaginar” (Pattakos, 2004, p.170).

3.6 El Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers.

Rogers (1985) plantea que el individuo tiene dentro de sí la capacidad, por lo menos latente, de entender los factores que en su vida le causan desdicha y dolor y de reorganizarse en tal forma que pueda sobreponerse a tales factores.

El concepto del yo o del sí mismo, según Rogers (1985) se refieren a un sistema compuesto de diferentes percepciones de las características del yo, que incluyen los

diversos aspectos de la vida y aunque en momentos es una entidad específica y definible en términos operacionales también es un sistema fluido y cambiante.

Fadiman y Franger (1979) manifiestan que al igual que el sí mismo, el sí mismo ideal constituye una estructura versátil, cambiante, constantemente sometida a nuevas definiciones. El grado hasta el cual el sí mismo y el sí mismo ideal difieren entre sí es un buen indicador de incomodidad, desagrado y dificultades neuróticas.

Es por eso que aceptarnos como realmente somos y no como quisiéramos ser es señal de salud mental. “La aceptación no significa conformidad o renuncia a uno mismo; es una manera de estar más cerca de la realidad o de nuestro estado real” (Fadiman y Franger, 1979, p. 303).

El autoconocimiento, es la principal tarea de toda persona; saber quién es en la vida, qué quiere y qué no quiere. Weisinger (2004) señala que, la clave para gestionar a otros de manera efectiva es manejarse uno mismo primero. Cuanto más conoces de ti mismo, más puedes relacionarte con los demás, desde una posición de confianza, seguridad en uno mismo y fortaleza. Y es esta la principal habilidad que se quiere promover durante el desarrollo del curso-taller en los colaboradores de la organización.

Para Rogers (1985) las personas utilizan su experiencia para definirse a sí misma, y cada persona tiene un campo de experiencia único; este campo contiene todo lo que ocurre a lo largo de nuestra historia.

Este campo incluye los sucesos, las percepciones, las sensaciones y los impactos que la persona no conoce, pero que podría conocer si se concentrara en ello. Una persona no puede actuar inteligentemente, sin entenderse a sí misma, sus metas, sus necesidades y sus fracasos.

Es decir, se debe empezar por que las personas trabajen su autoconocimiento y la construcción de sus identidades para así, poder proyectarse a su entorno de una manera auténtica y con tendencia al desarrollo.

Rogers (1985) opina que la interacción con las otras personas facilita al individuo a descubrir directamente, revelar, experimentar o encontrar el sí mismo. Nuestra personalidad se vuelve visible para nosotros por medio de las relaciones con los demás.

Fadiman y Franger (1979) señalan que durante la terapia, situaciones de encuentro y/o en la interacción diaria, se da la oportunidad de que las personas puedan experimentarse a sí mismas.

Rogers (1985), nos dice que la principal barrera para la comunicación interpersonal es nuestra muy natural tendencia a juzgar, evaluar, aprobar o desaprobar una afirmación hecha por otra persona u otro grupo.

Condiciones básicas del Enfoque Centrado en la Persona

Es sumamente importante que la intervención se dé bajo la relación persona-persona; y se promueva entre los participantes las condiciones básicas del enfoque centrado en la persona, así como otras habilidades que facilitan el proceso de cambio.

Toda persona tiene las llaves de su recuperación y las relaciones bajo el respeto, la seguridad y confianza, favorecen al crecimiento y desarrollo. Se pretende desarrollar la intervención bajo las seis condiciones de Rogers del enfoque centrado en la persona.

A continuación se presenta una descripción breve de las seis condiciones de Rogers (1957, citado en Segre et al., 2014) en terapia relacional:

1. Dos personas están en contacto psicológico. En la terapia relacional esto implica hacer verdadero contacto con cada individuo.
2. La primera, a quien llamaremos el consultante, está en un estado de incongruencia, sintiéndose vulnerable o ansioso.
3. La segunda persona, a la que se le llamara el terapeuta, es congruente.
4. La segunda persona practica la consideración positiva incondicional por el consultante.

5. El terapeuta experimenta la comprensión empática hacia el consultante y comunica esta experiencia.
6. El consultante percibe al menos en un grado mínimo la comprensión empática y la consideración positiva incondicional por parte del terapeuta.

Dichas actitudes son referidas por Rogers en el campo terapéutico, sin embargo se intenta que favorezcan la conexión de los colaboradores y mejoren el trabajo en equipo durante la intervención. “Una terapia que no hace intentos de control, privilegia la comprensión y la aceptación, y espera autenticidad y compromiso no posesivo del terapeuta, modela el cambio centrado la persona en las relaciones” (Segrera et al., 2014, p. 316).

La condición fundamental de la terapia centrada en el cliente es la creación de un clima propicio, a fin de que se establezca la relación interpersonal, para la cual la empatía es una de las condiciones actitudinales indispensables (González, 1991, p. 97).

Rogers (1978, citado en González, 1991) se refiere a estas condiciones actitudinales, no como técnicas o destrezas, o reglas metodológicas en una relación, sino como condiciones que al ser experimentadas por el orientador implican un desarrollo dinámico en las relaciones.

Todo esto indica que antes de establecer una relación de apoyo con el otro, la persona orientadora debe conocerse, ser auténtico, sincero y no desempeñar ningún papel de superioridad o mandato cuando busca referirse al otro.

La comprensión empática según González (1991) implica una participación y una atención activa por parte del orientador hacia los sentimientos de la otra persona, es como ver el universo del otro a través de sus propios lentes. Ser empático dice Rogers (1966, citado en González, 1991) “es una forma de sentir el mundo interior del cliente en sus últimas significaciones como si fuera el nuestro, pero sin olvidar que no lo es” (p. 98).

Ser congruente para Rogers (1961, citado en González, 1991) es sinónimo de genuinidad o autenticidad y son parte de las condiciones de la terapia, es decir el orientador o maestro se presenta tal como es, sin disfraces ni mascarar, posee un amplio conocimiento y aceptación de sus sentimientos y actitudes, y es una persona que puede entablar una relación interpersonal igualitaria.

A otro nivel, toda persona que intenta centrarse en el otro, es útil que sea capaz de mantener una consideración positiva incondicional. Rogers (1967, citado en González, 1991) define esto, como:

Una dimensión unitaria que va desde un alto nivel en el cual el terapeuta experimenta una aceptación cálida de la experiencia del paciente como parte de esa persona, sin poner condiciones a esta aceptación y calidez, hasta un nivel bajo en el cual el terapeuta evalúa al paciente o a sus sentimientos, expresa disgusto o desacuerdo (p. 106).

La propuesta a desarrollar se dará con un grupo de personas que dentro de la organización, buscan establecer una conexión con ellos mismos y para eso el facilitador requiere crear relaciones que se fundamenten en el respeto y la aceptación para sentirse motivados y aceptados.

En tal sentido, una vez que las acciones de una persona son congruentes con sus compromisos; más allá de lo laboral, acepta a cada uno de los compañeros y se comprenden las razones y posiciones de la otra persona, sin intentar direccionar el acompañamiento; de esta forma, el grupo se estaría encaminando a lograr los resultados que se han propuesto.

3.7 Las relaciones humanas en el núcleo familiar.

Según Satir (2004) la comunicación abarca la diversidad de formas como la gente transmite información: qué da y qué recibe, cómo la utiliza y cómo le da significado. Básicamente define la comunicación como una gran sombrilla que cubre y afecta todo lo que sucede entre los seres humanos.

De igual forma nos dice que durante el proceso de comunicación se aportan distintos elementos por parte de cada uno de los individuos:

- Aportamos *nuestros cuerpos*, que se mueve, tiene forma y figura.
- Aportamos nuestros *valores*, los conceptos que representan el estilo personal para sobrevivir y tener una buena vida (los debiera y debería para uno mismo y los demás).
- Aportamos nuestras *expectativas* del momento, que brotan de las experiencias pasadas.
- Aportamos nuestros *órganos de los sentidos*, ojos, oídos, nariz, boca y piel, los cuales nos permiten ver, escuchar, oler, gustar, tocar y ser tocados.
- Aportamos nuestra *capacidad para hablar*, palabras y voz.
- Aportamos nuestro *cerebro*, los almacenes del conocimiento, que incluye lo que hemos aprendido de experiencias pasadas, lo que hemos leído y asimilado mediante aprendizajes y lo que ha quedado registrado en los dos hemisferios cerebrales (Satir, 2004, p.65).

El contacto íntimo para relacionarse con uno mismo y con los demás es sumamente importante para el buen funcionamiento de la comunicación en los grupos familiares. “Establecer contacto no es un juego que consista en que uno gane su tanto y viva feliz para siempre, sino que es un medio para hacer las cosas con honestidad y para compartir fraternalmente los temas y preocupaciones humanas” (Satir, 1994, p. 11).

En la medida que se haga más íntimo, franco y sincero el contacto que podamos establecer con nosotros mismos y con los demás, mayor posibilidad habrá de que nos sintamos amados y valorados, de que estemos sanos y aprendamos a resolver nuestros problemas con mayor eficiencia. “El establecimiento de contacto es básico para incrementar los sentimientos de autoestima” (Satir, 1991, p.27).

Para iniciar un proceso de comunicación Satir (1994), ha desarrollado algo que denominó las cinco libertades:

- La libertad de ver y escuchar lo que está aquí, en lugar de que debería estar, estuvo o estará.
- La libertad de decir lo que se siente y se piensa, en lugar de lo que se debería sentir y pensar.
- La libertad de sentir lo que se siente, en lugar de lo que debería sentir.
- La libertad de pedir lo que se quiere, en lugar de tener siempre que pedir permiso.
- La libertad de arriesgarse por su propia cuenta, en lugar de optar únicamente por estar seguro y no perturbar la tranquilidad. (p.20).

La propuesta a desarrollar busca que los participantes puedan a través de este contacto sincero y honesto con ellos y con sus compañeros, vivir de acuerdo a estas cinco libertades, es decir emplear una comunicación congruente entre ellos, cambiar sus reglas por guías y asumir más retos o riesgos en sus tareas dentro de la empresa.

Otro elemento sumamente importante que nos ofrece Satir (2004), es la diferenciación de dos tipos de familias. Para la autora las familias pueden ser el sitio donde encontramos amor, comprensión y apoyo, aun cuando falle todo lo demás; es el lugar donde podemos refrescarnos y recuperar energías para enfrentar con mayor eficacia el mundo exterior.

Las características familiares presentadas por Satir (2004), son las siguientes:

- **Las familias Nutricias:** en donde se percibe la naturalidad, sinceridad y amor; los miembros de estas familias tienen la libertad de comunicar lo que sienten y pueden hablar de sus miedos, temores, heridas, así como de sus alegrías y logros. Estas familias pueden planificar, y si hay algo que interfiera con el proyecto, son capaces de hacer ajustes.

- **Las familias conflictivas:** contribuyen a crear personas conflictivas y a la devaluación del YO, situaciones que están muy relacionadas con las relaciones tóxicas, donde se invierte todas las energías para evitar la aparición de problemas y, por supuesto, siempre llegarán, pero estos individuos no tienen los recursos necesario para resolver la crisis.

En ese mismo orden de idea, Satir (2004), está convencida de que una familia conflictiva puede convertirse en nutricia y cómo es posible aprender conductas, también es posible desaprenderlas y reemplazar estas conflictivas acciones por nuevas cosas.

La retroalimentación como una manera de reducir distorsiones en el proceso de comunicación.

Napier (2010) señala que la retroalimentación incrementa la exactitud, infunde la sensación de ser entendido y promueve la cercanía y un ambiente de confianza.

De la misma manera manifiesta que en la mayoría de los grupos el proceso de retroalimentación se puede usar con gran ventaja como medio para aclarar malentendidos, con lo que proporciona la oportunidad de modificar el curso o los procedimientos y sacar a flote problemas importantes que no se pueden explorar fácilmente durante las concesiones de la reunión.

A fin de dar claridad al momento de ofrecer retroalimentación el estudio se fundamenta en (Yalom et.al, 1970, citado en Napier, 2010) quien enumera algunas condiciones para que la retroalimentación sea más efectiva; entre ellas se encuentran; es más efectiva cuando se pide, a diferencia de la no solicitada; cuando es descriptiva en vez de evaluativa, cuando es más conductual que global; cuando ocurre inmediatamente después que tiene lugar la conducta y no después de un largo lapso de tiempo, y cuando es más positiva que negativa.

Jorgenson y Papciak (1981, citado en Napier, 2010) señalan que “los grupos se desenvuelven mejor y hacen su trabajo de manera más efectiva cuando obtienen una retroalimentación sobre cómo están haciendo las cosas” (p. 33).

Según Napier (2010) es posible empezar suavemente el proceso. Por ejemplo, después de una reunión los participantes pueden destinar algunos minutos al análisis de lo que resultó bien en la reunión y que podría manejarse de forma diferente en la próxima ocasión para asegurar una junta más efectiva. De esta forma, el proceso se puede centrar en la conducta y los sucesos futuros y no solo en la conducta que dificultó la última reunión.

Promoviendo una retroalimentación efectiva, se logrará que los participantes desarrollen un control efectivo de su conducta futura y una actitud constructiva hacia sus propios esfuerzos.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

4.1 Planteamiento de soluciones plausibles del proyecto de desarrollo humano.

La propuesta a desarrollar consiste en un curso taller de 24 horas, distribuidas en 4 sesiones dobles, de 3 horas cada una; y debido al número de participantes cada una de las sesiones se impartirán con el grupo dividido en equipos de 10 personas.

En paralelo a la intervención grupal se realizarán 14 horas de acompañamiento individual; distribuidas en 6 acompañamientos a la líder sucesora de la organización y 4 acompañamientos a cada una de las 2 gerentes de área; con una duración de una hora; a fin de ayudarles a definir el rumbo de la nueva gestión a través de la creación de un plan de acción que atienda las necesidades sentidas y reales de la organización.

Una de las debilidades de la organización, es la poca autoconfianza de los colaboradores. A pesar de cumplir con los objetivos y la entrega de sus trabajos, en ciertos momentos desconfían de sus esfuerzos y capacidades, existe poca claridad en las funciones individuales, falta organización en la estructura organizacional, y esto hace que en algunas ocasiones se perciba confusión, incertidumbre y desmotivación laboral.

Antes de la muerte del fundador, los colaboradores esperaban la aprobación de sus proyectos; diariamente esta persona, le notificaba a cada departamento y facilitaba las instrucciones para el trabajo diario. El fundador tenía muy claro hacia donde se dirigía la empresa y encaminaba a todo el equipo al cumplimiento de sus objetivos. No se tomaba ninguna decisión sin el debido consentimiento del fundador. Hoy día, esta persona no está presente; y la líder sucesora exige iniciativa y autonomía, confía plenamente en el equipo, sin embargo los colaboradores en algunas ocasiones se sienten sin el capitán del barco, falta claridad en el nuevo rumbo y las metas a seguir.

En ese sentido, la relación de dependencia a las órdenes del fundador, la falta de comunicación efectiva entre los miembros de la empresa, el desconocimiento de una

identidad organizacional y la falta de organización o estructura en las tareas de los colaboradores, no ayuda a la integración del nuevo liderazgo. Por ello se hizo necesario crear un plan de acción que contribuya a definir una nueva estructura de trabajo entre la líder sucesora y los colaboradores.

Se espera que a través de las 4 sesiones grupales que componen el Taller “Construyendo juntos la empresa que necesitamos” y las horas de acompañamiento personal a la líder sucesora y las gerentes, todos los miembros de la empresa puedan ganar confianza en ellos mismos, que descubran los recursos y fortalezas personales para afrontar el cambio en su vida en general y laboral, y que puedan identificar personalmente que acciones seguir para alcanzar la autonomía y hacer mejor sus labores sin depender de una supervisión constante por los jefes inmediatos.

El fortalecimiento de la comunicación interpersonal y organizacional en GD, se fundamenta en estrategias participativas que facilitarán la interacción del equipo y la integración del nuevo liderazgo; a partir de la segunda sesión de intervención se ofrecerán herramientas de comunicación efectiva que permitirán unificar las ideas y aportaciones de los colaboradores en la consecución de las metas propuestas.

En todas las sesiones de trabajo se hará especial énfasis en el autoconocimiento, la capacidad de respuesta ante situaciones difíciles, y el pleno uso de las fortalezas; a fin de hacerlos más conscientes de la responsabilidad que tienen ante el cambio organizacional. Se les permitirá de manera personal y grupal reflexionar sobre sus fortalezas y talentos, y sobre la manera en cómo se identifican con sus labores, qué significado tiene para ellos el trabajo, cómo pueden hacer mejor sus funciones y con qué recursos cuentan para alcanzar las metas propuestas.

En cada una de las sesiones se podrán establecer compromisos personales y acuerdos grupales que contribuyan a la dirección e integración del nuevo líder. Y finalmente todas estas aportaciones se podrán unificar en una tercera sesión que tendrá como objetivo principal diseñar la misión y visión organizacional partiendo de la valoración de la historia empresarial y de lo que quieren ser como organización.

Culminado el taller “Construyendo juntos la empresas que necesitamos” se realizará una cuarta sesión, con el fin de aplicar un cuestionario motivacional basado en el Modelo Hackman y Oldman, y tendrá como fin medir las características del puesto desempeña y conocer los aspectos que se necesitan fortalecer para crear estados psicológicos positivos y resultados alineados a las metas requeridas por la empresa.

Esta cuarta sesión, permitirá que cada uno de los colaboradores expresen sus dudas e inquietudes acerca de los problemas que debería atender la líder sucesora y posteriormente en acompañamiento personal con la líder sucesora, se creara un plan de acción que atenderá todas estas problemáticas e incluirá los proyectos y acciones a desarrollar en la nueva gestión. Concluido el plan de acción de la líder sucesora se presentará en grupo a todos los colaboradores y se discutirán en plenaria los compromisos de las parte involucrada.

4.2 Justificación financiera del proyecto.

Durante la propuesta a desarrollar, no solo se propone ofrecer herramientas que hacen del trabajo una acción más humana que mejora la relación entre el colaborador y la organización; sino que también se busca dar muestra que la capacitación dentro de las organizaciones no representa un gasto, sino una inversión; es decir, toda la facilitación ofrecida a los colaboradores se verá retribuida en la productividad de la personas, y en la rentabilidad y transcendencia de la empresa.

Conseguir que los colaboradores puedan establecer acuerdos entre ellos, diseñar su identidad organizacional y un proyecto empresarial, promueve un significado más profundo a sus actividades laborales; sintiéndose libres, motivados y seguros de su capacidad de respuesta ante determinadas situaciones o problemas.

Con la propuesta a desarrollar se fortalecerá el sentido de pertenencia hacia la empresa, evitando así el cierre de la misma. En ese sentido, el desarrollo humano dentro de las organizaciones estaría generando espacios de encuentro para tener un personal comprometido con los proyectos de la organización. Un personal motivado que no busque o piense ser parte de otras organizaciones; y bajo una estructura organizacional

definida, abrir la posibilidad de generar nuevos empleos y mayor competitividad laboral.

Es probable que las empresas, vean costoso este tipo de formación a sus empleados; sin embargo, pueden verse como acciones que con el tiempo ofrecerán mayores utilidades y podrán acelerar el crecimiento de la organización.

Entre las acciones propuestas durante la intervención, se requiere que a nivel individual puedan encontrar sentido a cada una de las actividades que hacen y destapar sus potencialidades como persona; a nivel intergrupar se abrirán canales de comunicación para la expresión de sus ideas y expectativas, consiguiendo construir acuerdos y normas entre ellos; y a nivel organizacional se espera adquirir una mayor fuerza económica y el inicio de la institucionalización empresarial.

Por otro lado, el facilitador en desarrollo humano, es decir, la persona capacitada para dar el acompañamiento personal y grupal, desde una perspectiva profesional aspira de alguna manera obtener ganancias económicas de su práctica, y a su vez contribuir a un proceso de desarrollo gratificante para todas las partes involucradas dentro de la organización.

En base a este punto financiero, se me hace oportuno presentar un formato base de cotización que señale una de las tantas formas en cómo se pudiera cobrar este servicio de consultoría en desarrollo humano dentro de las empresas.

A continuación se presenta una tabla de cotización que se fundamenta en un estudio del mercado y en las horas presenciales y de proceso de la intervención:

Tabla N° 3

Formato base de cotización.

FORMATO BASE DE COTIZACION					
EMPRESA:					
PROPUESTA: PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL DURANTE LA SUCESIÓN DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR.					
OBJETIVO: EVALUAR LA INVERSION REQUERIDA EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA					
PARTICIPANTES: 20 personas					
METODOLOGIA: SESIONES GRUPALES Y ACOMPAÑAMIENTO PERSONAL A LA DIRECTIVA DE LA EMPRESA:					
DURACIÓN: 2 MESES					
PARTICIPANTES	SESIONES DE GRUPO	SESIONES PERSONALES	SESIONES TOTALES		
APLICACIÓN EN	FECHAS	FECHAS			
DURACIÓN	3 HORAS / SESION	1 HORA / SESION	HORAS PRESENCIALES	HORAS DE PROCESO	Precio Final
Lider sucesor			6		
GERENTE 1			4		
GERENTE 2			4		
TOTAL DIRECCION		0	14	14	
19 Colaboradores					
Grupo A		4			
Grupo B		4			
TOTAL GRUPO		8	0	8	
TOTAL DE SESIONES		8	14	22	
TOTAL DE HORAS PRESENCIALES		24	14	38	
TOTAL DE HORAS DE PROCESO		48	7	55	
TOTAL HORAS REQUERIDAS			38	55	
VALOR UNITARIO		Valor de la hora (Pesos mexicanos)		600,00	300,00
RESULTADO			22.800,00	16.500,00	39.300,00

4.3 Ética del facilitador y del proyecto.

4.3.1 Del facilitador

Como facilitadora y estudiante del desarrollo humano, me propongo acompañar a la población a intervenir, con empatía, congruencia y aceptación positiva incondicional; estas actitudes me permitirán promover el acercamiento de los participantes, intentando comprender sus necesidades y su campo de percepción; así como, ser consciente de mis pensamientos, sentimientos y motivaciones sin juzgarlos, y facilitando el crecimiento grupal y organizacional.

La capacitación ofrece bases y fundamentos teóricos que garantizan un aprendizaje significativo y la comprensión de todos los conceptos y términos que mueven al ser humano a su desarrollo personal.

Durante cada una de las sesiones se piensa fomentar un ambiente creativo, seguro y de respeto, donde cada uno de los participantes pueda sentirse en confianza y con libertad de expresar sus reflexiones ante el grupo y decidir las nuevas acciones a tomar en su vida laboral.

Se promoverá el escucha activa y la comunicación asertiva, a fin de percibir y contactar con las ideas, pensamientos y sentimientos del otro; evitando interrumpir el diálogo y las discusiones.

4.3.2 Del proyecto.

En general, la propuesta desarrollada se propone generar espacios de encuentro entre los participantes y crear reflexiones de sus acciones y la manera en cómo se pueden adaptar al nuevo estilo de liderazgo; por tal motivo el desarrollo del programa se dará bajo el respeto a las diferencias individuales.

Cada uno de los participantes firmará un consentimiento informado y con respecto a su participación en la investigación, se garantizan las siguientes condiciones:

- El verdadero nombre de los colaboradores y de la empresa no será utilizado en ningún momento de la recolección de información, ni en el reporte escrito.
- La participación es voluntaria, y la persona tiene el derecho para retirarse en cualquier momento del proyecto.

La dinámica a utilizar, será flexible, no directiva y valora los intereses y capacidades personales. Durante todo el desarrollo del taller se garantiza discreción y confidencialidad de toda la información obtenida en las distintas fases de estudio.

El aprendizaje se obtendrá a partir de las experiencias reales de los colaboradores, y a través de técnicas y ejercicios de exploración personal y grupal se piensa generar el involucramiento activo de los participantes. Todo en pro al descubrimiento y reconocimiento de las habilidades, cualidades y recursos que contribuyan a lograr los objetivos personales, colectivos y organizacionales en la empresa familiar.

4.4 Título del proyecto.

Fortalecimiento de la comunicación interpersonal y organizacional durante la sucesión de liderazgo en la empresa familiar.

4.5 Metas de la intervención

Meta 1. I sesión

Reconocer la capacidad de transformar situaciones críticas en oportunidades de crecimiento.

Meta 2. I Sesión

Reflexionar en torno a las fortalezas y recursos personales que permiten afrontar los cambios con responsabilidad y libertad en la toma de decisiones.

Meta 3. II Sesión

Ofrecer herramientas que faciliten la comunicación e interacción del equipo ante la aceptación de la sucesión familiar.

Meta 4. II Sesión

Identificar con claridad las tareas y roles del quehacer laboral y promover así un mejor desempeño en el trabajo

Meta 5. III Sesión

Reflexionar acerca de la importancia de la identidad organizacional para la continuidad del proyecto empresarial.

Meta 6. III Sesión

Valorar la historia empresarial, los recursos personales y las aportaciones de los colaboradores en la construcción de la misión y visión para el desarrollo y continuidad de la empresa.

Meta 7. III Sesión

Diseñar en equipos, una identidad organizacional, con la cual se sientan identificados y comprometidos.

Meta 8. IV Sesión.

Identificar las prioridades a atender y problemáticas de la nueva gestión.

Meta 9. IV Sesión.

Medir los niveles de motivación de los colaboradores.

Meta 10. IV Sesión.

Diseñar un nuevo plan de acción que oriente la gestión de la líder sucesora y atienda las necesidades de los colaboradores.

Meta 11.

Hacer registros fotográficos y audiovisuales de cada una de las sesiones para dar muestra de la ejecución del programa.

Meta 12.

Evaluar la inversión requerida en el desarrollo del programa.

4.6 Indicadores de evaluación

Comunicación: se refiere a la diversidad de formas como la gente y la organización transmite información: qué da y qué recibe, cómo la utiliza y cómo le da significado.

Sucesión de liderazgo: es un procedimiento que debería acontecer en todas las organizaciones que son administradas por miembros de una familia, y se da bajo la premisa de que el director general o fundador de la empresa familiar no realiza con tiempo el protocolo o documentación legal que garantice la continuidad del negocio.

Calidad de vida en el trabajo: es la mirada o la percepción que tiene cada persona de su contexto y situaciones en el trabajo y está compuesta por: el incremento de las emociones positivas, el compromiso con las tareas efectivas y la búsqueda de sentido en el trabajo.

4.7 Cartas descriptivas por sesión.

SESIÓN 1			
Nombre del Facilitador	Sary del Valle Estévez Villarreal		
Nombre de la Sesión	Reconociendo mis habilidades ante el cambio.		
Lugar, fecha y hora:	Norte 81 #402 Col. Electricistas. Azcapotzalco. C.P. 02060, México, Ciudad de México. Fecha y hora, por definir		
Duración	210 minutos Tiempo Real 202 min		
Objetivo General:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar las fortalezas y recursos personales, que contribuyan a la calidad de vida en el trabajo y al desarrollo organizacional durante el proceso de sucesión familiar. 			
Objetivos específicos de la sesión:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocer la capacidad de transformar situaciones críticas en oportunidades de crecimiento. ➤ Reflexionar en torno a las fortalezas y recursos personales que permiten afrontar los cambios con responsabilidad y libertad en la toma de decisiones. 			
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales
Presentación general del facilitador y del taller	El facilitador se presenta con los participantes.	5 min	Laptop Cañón Programa del día impreso
Encuadre del programa a trabajar durante la sesión.	El facilitador presenta el objetivo general del taller, los contenidos y encuadre de la sesión.	10 min	Agendas Lápices o bolígrafos
Introducción al tema del día	Proyección de video. ¿Quiénes somos? Reflexión Personal: ¿Qué mensaje me transmitió el video? Se introduce el tema de la primera sesión	7 min	Laptop Cañón
Establecer un clima de confianza y romper el hielo entre los participantes	Técnica: “Gente con gente” En un salón amplio se darán las instrucciones para que los participantes se vayan agrupando en pareja de acuerdo a las instrucciones del facilitador y al dar la orden o decir “Gente con Gente, cambiaran su pareja y quien quede solo, tomara la dirección de la técnica.	5 min	
Comunicación Intrapersonal ¿Quién soy? ¿Cómo asumen su	Exposición del facilitador. Técnica: “Una obra de arte” <ul style="list-style-type: none"> • Cada participante dirá su nombre y un color con el 	10 min 40 min	Lienzo Temperas Pinceles Escarcha

<p>existencia y que significa en la vida real?</p>	<p>cual representa su existencia actual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se les invita a ver la vida como una obra de arte en la que cada uno elige como la quiere realizar, que colores utiliza, que formas, que caminos y en general cómo la construye. • Se entrega el material y se pide a cada uno que exprese con los materiales, cómo sería su vida si fuera una obra de arte y se brinda un espacio tranquilo para eso. • Cuando todos han finalizado se unen los cuadros, como si fuera una exposición de una galería de arte y se pide a los participantes que pasen por todos los cuadros y reconozcan las distintas sensaciones que experimentan en su cuerpo. • Se vuelve al grupo y se pide a cada uno que comparta la obra que realizó y lo que significa para cada uno. Se reflexiona acerca de cómo cada uno está asumiendo su existencia, si está llena de color, si irradia alegría, tristeza, enojo, etc y que significa esto en su existencia real. • Después de representar mi vida en una obra de arte sería capaz de decir ¿Quién soy? Y ¿Qué tengo para darle a los demás? ¿Qué me hace diferente a los demás? 		<p>Colores Marcadores</p>
<p>Descanso</p>	<p>Coffe break</p>	<p>15 min</p>	<p>Café Galletas Agua Jugos</p>
<p>Rompe hielo</p>	<p>Técnica: “Te regalo este palito”</p>	<p>5 min</p>	<p>Bolígrafo</p>
<p>Logoterapia. Técnica de la Derreflexión</p>	<p>Reflexión Personal. Cada participante tendrá que pensar en una situación estresante negativa o comprometida en su trabajo, escribirá 10 factores positivos que podrían resultar de esa situación laboral. Este ejercicio es una puerta al optimismo independientemente de lo difícil que sea la circunstancia.</p> <p>Exposición de los contenidos</p> <p>Reflexión grupal. Se comparte con el grupo, en una participación abierta. ¿Qué pude descubrir del ejercicio?</p>	<p>10 min 10 min 20 min</p>	

	¿Cómo me siento después de ver todas las posibilidades de mejora que me presenta esa situación?		
Tendencia Actualizante. Comunicación Interpersonal	Exposición de contenidos Técnica: “Ejercicio de la cadena montañosa” Colocar en los diferentes picos de la cadena montañosa, las habilidades, valores o actitudes recurrentes que le han ayudado a afrontar las situaciones difíciles de su vida. Participación abierta en grupo ¿Cuáles de esas habilidades, valores o actitudes son más positivas y significativas en su vida? ¿Con cuales de ellas se ha comprometido más en el curso de su carrera profesional o laboral? ¿Con cuales de ellas está más comprometido en la actualidad? Integración de comentarios por parte del facilitador.	10 min 30 min	Cartulinas Colores
Evaluación y cierre de la sesión	Técnica: La pelota preguntona. Entre los participantes se harán preguntas de la experiencia vivida en la primera sesión. Ejemplo. ¿De qué me di cuenta en este primer encuentro? Relato del cuento “La vasija agrietada”	15 min 5 min	Pelota
Cierre	Llenado de bitácoras o grabación de video	10 min	Bitácora 1

SESIÓN 2			
Nombre del Facilitador	Sary del Valle Estévez Villarreal		
Nombre de la Sesión	Aprendiendo con el otro.		
Lugar, fecha y hora:	Norte 81 #402 Col. Electricistas. Azcapotzalco. C.P. 02060, México, Ciudad de México. Fecha y hora, por definir		
Duración	210 min Tiempo real: 175 min		
Objetivo General:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexionar sobre las posibilidades de comunicación efectiva y su potencial para transformar la realidad en contacto con el otro. 			
Objetivos específicos de la sesión:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer herramientas que faciliten la comunicación e interacción del equipo ➤ Apreciar y valorar las diferencias con el otro. ➤ Crear acuerdos y normas ➤ Identificar con claridad las tareas y roles del quehacer laboral y promover así un mejor desempeño en el trabajo 			
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales
Bienvenida a la 2da sesión del taller. Presentación del objetivo de la sesión.	Recibimiento de los Participantes El facilitador presenta el objetivo, los contenidos y encuadre general de la sesión.	5 min	Laptop Cañón Programa del día impreso Agendas Lápices o bolígrafos
Confianza y romper el hielo entre los participantes	Técnica: Ensalada de frutas Mientras se va dando la técnica los participantes darán respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo llegas a la sesión de hoy? ¿Qué tiene que pasar hoy para que tenga sentido la sesión del día? ¿De qué manera te comunicas con el otro en tu diario vivir? ¿Qué cosas o actitudes te gustaría modificar de ti, para tener una mejor relación con el otro? ¿Con que te quedas del anterior liderazgo? ¿Qué quisieras del nuevo liderazgo?	10 min	
Escucha activa Aceptación positiva incondicional Creciendo con el otro.	Exposición de contenidos Técnica: El dibujo Iniciar un dibujo... Interrumpir y pasárselo al compañero de la derecha	10 min 25 min	

	<p>Continuar el dibujo que tenemos enfrente Interrumpir y pasárselo al compañero de la derecha Continuar el dibujo que tenemos enfrente Interrumpir y pasárselo al compañero de la derecha Pensar qué nos gustaría agregarle al dibujo... Pensar cómo podríamos dañar el dibujo... Pasárselo al compañero de la derecha ... Recuperar nuestro dibujo original.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir los dibujos y conversar en el grupo: • ¿Qué sentimos y pensamos cuando tuvimos que: <ul style="list-style-type: none"> • Comenzar un dibujo • Interrumpir el dibujo • Continuar el dibujo de alguien más • Nos quedamos con ganas de agregarle algo a un dibujo • Pensamos en añadir algo que dañara el dibujo • Recuperamos nuestro dibujo <p>En Plenaria discutir lo sentido y que me gustaría implementar en mi comunicación con el equipo a partir de lo aprendido.</p>		
<p>Comunicación Interpersonal y organizacional. Escucha activa. La retroalimentación.</p>	<p>Exposición de los contenidos</p> <p>Técnica: Clarificando mis funciones</p> <p>En una hoja cada participante escribirá lo que creen que son sus funciones y tareas en la empresa y del otro lado como piensa que haría mejor sus actividades.</p> <p>Posteriormente, en plenaria de grupo, cada participante expondrá brevemente sus funciones y los compañeros haciendo uso de la empatía, la congruencia y la aceptación positiva, tendrán que ofrecer una retroalimentación (pienso, siento y me gustaría) valiosa a sus compañeros.</p> <p>¿Cómo se sintieron con la retroalimentación? ¿De qué se dieron cuenta?</p> <p>En Plenaria discutir lo sentido y que me gustaría</p>	<p>10 min</p> <p>30 min</p>	

	implementar en mi comunicación con el equipo a partir de lo aprendido.		
Descanso	Coffe break	15 min	Café Galletas Agua Jugos
Comunicación Claridad en las funciones	<p>Técnica: “Armado de Legos”</p> <p>Se divide el grupo en 3 equipos, Cada quipo deberán armar un lego bajo la presión y el refuerzo de 2 estilos de liderazgo (Paternalista autocrático y democrático participativo).</p> <p>Se darán las siguientes instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En un primer momento, la persona encargada de hacer el armado, tendrá que permanecer en silencio y solo escuchara las instrucciones de sus compañeros. • Posteriormente, ambas partes podrán ver las instrucciones, pero solo 1 realizará el armado de las piezas. • Finalmente harán el armado entre todos y podrán comunicarse. • A lo largo del ejercicio dos personas voluntarias ejercerán presión sobre los grupos para motivarlos a concluir el trabajo. <p>En plenaria de grupo, se discute lo que sintieron en los diferentes momentos.</p> <p>¿Qué elementos están presentes durante el desarrollo del ejercicio?</p> <p>¿Cuándo se facilita la comunicación?</p> <p>¿Cuándo se dificultad la comunicación?</p> <p>En Plenaria discutir lo sentido y que me gustaría implementar en mi comunicación con el equipo a partir de lo aprendido.</p>	45 min	3 Juegos de lego con sus instrucciones de armado
Evaluación y cierre	<p>Técnica: La escoba Bailarina</p> <p>Al ritmo de la música, quien se quede sin pareja deberá responder a las siguientes preguntas:</p> <p>¿Me sentí escuchado y valorado por el equipo?</p> <p>¿Cómo fue mi experiencia en la sesión de hoy?</p> <p>¿Qué estrategias puedo usar para comunicarme mejor?</p>	15 min	

	¿Tuvo sentido el encuentro con mis compañeros?		
Cierre	Llenado de bitácoras o grabación de video	10 min	Bitácora 2

SESIÓN 3			
Nombre del Facilitador	Sary del Valle Estévez Villarreal		
Nombre de la Sesión	Construyendo juntos un nuevo camino.		
Lugar, fecha y hora:	Norte 81 #402 Col. Electricistas. Azcapotzalco. C.P. 02060, México, Ciudad de México. Fecha y hora, por definir		
Duración	210 min Tiempo real: 197 min		
Objetivo General:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impulsar una identidad organizacional, a través del diseño de la misión y visión de la empresa, mediante la integración de todas las expectativas y aportaciones de las personas que hacen vida en la organización. 			
Objetivos específicos de la sesión:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexionar acerca de la importancia de la identidad organizacional para la continuidad del proyecto empresarial. ➤ Generar ideas de misión y visión con el pensamiento creativo. ➤ Valorar los recursos y aportaciones de los colaboradores en la construcción de la misión y visión para el desarrollo y continuidad de la empresa. ➤ Diseñar en equipos una identidad organizacional, con la cual se sientan identificados y comprometidos. 			
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales
Bienvenida a la 3era sesión del taller. Presentación del objetivo de la sesión.	Recibimiento de los Participantes El facilitador presenta el objetivo, los contenidos y encuadre general de la sesión.	5 min	Laptop Cañón Programa del día impreso
Romper el hielo entre los participantes	Técnica: Contar en equipo En grupo los participantes deberán contar del 1 al 30 saltando los múltiplos de tres y aquellos números que tengan 3. La técnica termina cuando el equipo logre hacer la cuenta de forma coordinada y con la secuencia correcta.	10 min	Pelota
Identidad personal y Organizacional	Ejercicio individual. Escribir 10 cosas positivas de haber llegado a esta última sesión. ¿Qué necesitas para darle sentido a esta última sesión?	10 min	

	¿Qué habilidades o actitudes personales usaras el día de hoy para construir en equipo una identidad organizacional?		
Identidad Organizacional Misión y Visión. ¿Qué somos? ¿Qué queremos comunicar?	Técnica: “Museo de Arte GRADI” Previo a la sección se le solicita a cada participante llevar consigo un objeto producto de su creación durante su trayectoria en la empresa. De la misma forma tendrá que exponer ante su grupo qué significado tiene para él y porque razón quiere exponerlo en el museo. ¿Qué representa eso en la historia de la organización? ¿Qué efectos ha tenido hasta ahora? ¿Qué fortalezas se pueden obtener de lo conversado en el grupo?	30 min	Cañón. Laptop. Objeto valioso para cada participante.
Elementos presentes en la Misión y visión de una organización	Técnica: En plenaria En grupo y de acuerdo a todas las experiencias significativas de los participantes, deberán hacer una lista de las capacidades descubiertas y empezar a construir su misión respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Quién va ser atendido? ¿Qué necesidades van a ser satisfechas? ¿Qué beneficios le ofrecemos al cliente? ¿Qué tipo de relación se ha establecido con los clientes? ¿Cuáles son los recursos físicos, intelectuales y humanos que tienen como organización? Un secretario tomara nota de todas las ideas y aportaciones de los participantes, para finalmente sistematizar todo lo discutido	40 min	Cañón Laptop Papel Bond Marcadores
Descanso	Coffe break	15 min	Café Galletas Agua Jugos
Romper el hielo entre los participantes	Técnica: “Oso, cazador o escopeta”	7 min	
Identidad Organizacional.	De la misma manera que la técnica anterior, mediante el trabajo grupal.	30 min	Cañón Laptop

Visión.	<p>¿Cómo continuarías la historia de la organización?</p> <p>¿Qué actividades claves puedes incorporar para que la organización siga funcionando?</p> <p>¿Cómo promovemos la satisfacción de los clientes?</p> <p>¿Cuál es mi compromiso para lograr lo discutido en equipo?</p>		Papel Bond Marcadores
Agradecimiento	<p>Exposición por parte del facilitador y aportaciones de los participantes.</p> <p>Personalmente escribir una carta de agradecimiento al fundador de la organización, donde le mencione las cosas buenas que nos pasan y a lo que me comprometo para seguir creciendo personal y profesionalmente.</p> <p>En plenaria.</p> <p>¿Quién desea compartir su carta?</p> <p>¿Me identifico con la misión y visión diseñada?</p> <p>¿Qué fue lo más significativo para ti?</p>	25 min	Hojas blancas Lápices Bolígrafos
Cierre	Personalmente escribir una frase que les recuerde el aprendizaje más significativo del taller y que les ayude en los momentos difíciles o de confusión en el quehacer laboral	5 min	
	Llenado de bitácoras de los participantes o grabación de video	10 min	
	Aplicación del instrumento de evaluación a los participantes	10 min	

SESIÓN 4			
Nombre del Facilitador	Sary del Valle Estévez Villarreal		
Nombre de la Sesión	Construyendo juntos un nuevo camino.		
Lugar, fecha y hora:	Norte 81 #402 Col. Electricistas. Azcapotzalco. C.P. 02060, México, Ciudad de México. Fecha y hora, por definir		
Duración	120 min Tiempo real: 110 min		
Objetivo General:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impulsar una identidad organizacional, a través del diseño de la misión y visión de la empresa, mediante la integración de todas las expectativas y aportaciones de las personas que hacen vida en la organización. Continuación de la sesión 3			
Objetivos específicos de la sesión:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexionar acerca de la importancia de la identidad organizacional para la continuidad del proyecto empresarial. ➤ Generar ideas de misión y visión con el pensamiento creativo. ➤ Valorar los recursos y aportaciones de los colaboradores en la construcción de la misión y visión para el desarrollo y continuidad de la empresa. ➤ Diseñar en equipos una identidad organizacional, con la cual se sientan identificados y comprometidos ➤ Identificar las necesidades y problemáticas de la nueva gestión. 			
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales
Bienvenida. Presentación del objetivo de la sesión.	Recibimiento de los Participantes El facilitador presenta el objetivo, los contenidos y encuadre general de la sesión.	5 min	Laptop Cañón Programa del día impreso
Romper el hielo entre los participantes	Técnica: Ejercicios breves de Gimnasia Cerebral.	10 min	Pelota
Aplicación de Cuestionario Motivacional.	Aplicación del Cuestionario. Diseño de un puesto desafiante e interpretación individual	20 min	Hoja de cuestionario
Identidad Organizacional Integración del Nuevo líder	Técnica: “Plenaria en Grupo Todos darán respuestas a las siguientes preguntas: 1. ¿Qué es lo que ya sabemos sobre la líder sucesora? 2. ¿Lo que no sabemos, pero nos gustaría saber acerca de la líder sucesor? 3. ¿Cuáles son nuestras preocupaciones, tanto en grupo como individual, acerca de la líder sucesor?	60 min	Cañón. Laptop.

	<p>4. ¿Qué es lo que queremos o necesitamos más de la líder sucesor?</p> <p>5. ¿Qué nos gustaría que la líder sucesor sepa acerca de nosotros, ya sea como individuos o como grupo?</p> <p>6. ¿Cuáles son los principales problemas que pensamos que la líder sucesor debe atender? (en orden de importancia)</p> <p>7. ¿Cómo vamos a ayudar a la líder sucesor a tener éxito?</p> <p>Posteriormente se creará en acompañamiento individual con la líder sucesor, un plan de acción que oriente la nueva gestión y se presentará a todo el equipo de colaboradores</p>		
Cierre	Cada uno deberá manifestar un motivo por el cual este agradecido de la sesión.	5 min	
	Llenado de bitácoras de los participantes o grabación de video	10 min	

4.8 Organización del proyecto.

El desarrollo de la intervención se gestionará bajo la coordinación y supervisión de varios agentes, y a continuación se describen las estructuras

4.8.1 Estructura funcional.

Para el desarrollo del programa, se dispone con un profesor de proyecto, encargado de supervisar metódicamente la intervención; asimismo se asignarán funciones a cada uno de los participantes, a fin de agilizar las tareas e involucrar funcionalmente a las personas en cada una de las sesiones.

Los participantes asumirán los siguientes roles:

- Coordinador de Grupo.
- Secretaria.
- Logística y ambientación.

- Supervisor.
- Video o fotografía.

4.8.1.1 Funciones.

4.8.1.2 Coordinador de Área.

Es la persona interna que comúnmente ayudará a vincular y operar el proyecto.

Funciones:

- a. Valorar la propuesta a detalle con el facilitador de crecimiento.
- b. Agendar o tramitar los espacios, requerimientos y materiales que puede proporcionar.
- c. Asegurar que cada acción sea llevada a cabo por el facilitador.
- d. Evaluar con el facilitador, proponer y mejorar la calidad del proceso.

4.8.1.3 Líder de Proyecto o Facilitador (a).

Funciones:

- a. Diseñar el proyecto y sus mecanismos de evaluación.
- b. Ser el puente de información, entre las autoridades y participantes.
- c. Implementar, asegurar la calidad y medir los avances del proyecto.
- d. Procurar, en coordinación con las autoridades, el buen desempeño del proyecto.
- e. Documentar periódicamente, por escrito, video y fotografía, los avances y resultados.
- f. Presentar los avances a su tutor para recibir retroalimentación.
- g. Vincular los resultados del proyecto con los trámites de registro ante el Departamento de Desarrollo Humano de la UIA.

4.8.1.4 Video y Fotografía.

Debido al tamaño del grupo estas actividades serán desempeñadas por el mismo facilitador.

Funciones:

- a. Documentar en video y fotografía cada una de las sesiones.
- b. Proporcionar una copia de respaldo a las autoridades.
- c. Solicitar autorización para uso exclusivo y fines de la maestría en Desarrollo Humano, como, titulación por medio de artículo, exposición ante sinodales, procuración de fondos, por citar los más importantes.

4.8.1.5 Director de tesis.

Funciones:

- a. Acompañar al facilitador (a) para fortalecer la estructura, supervisar y retroalimentar hacia el buen cumplimiento del proyecto.

4.8.1.6 Profesor.

Funciones:

- a. Enseñar los elementos pedagógicos y metodológicos en el diagnóstico, diseño e implementación.
- b. Acompañar al facilitador (a) para fortalecer la estructura, supervisar y retroalimentar hacia el buen cumplimiento del proyecto.

4.8.1.7 Coordinador de Grupo.

Esta persona será elegida en un consenso con el grupo a trabajar.

Funciones:

- a. Vincular las acciones del proyecto, entre el facilitador o líder, con los participantes.
- b. Comunicar a los participantes los avisos o acuerdos durante el proceso.
- c. Retroalimentar al facilitador las fuerzas y debilidades, para mejorar las actividades.
- d. Comunicarse por los diferentes medios, con los asistentes para ajustes del programa.

4.8.1.8 Secretaria.

Funciones:

- a. Tomar asistencia de los participantes.
- b. Entregar en una minuta al facilitador las propuestas y acuerdos del grupo para su seguimiento.

4.8.1.9 Logística y Ambientación.

Esta responsabilidad en particular, será para coordinar todo lo requerido en cada una de las sesiones.

Funciones:

- a. Habilitar el lugar para el uso de sillas, mesas, computadora, cañón, extensiones y aspectos de decoración del lugar.

4.8.2 Organigrama circular.

Ver Anexo N° 1

4.9 Requerimientos generales.

4.9.1 Requerimientos generales a las autoridades de la institución:

- a) Espacio físico cómodo para la elaboración de los talleres.
- b) Sanitarios y salidas de emergencia en el espacio físico a utilizar.
- c) Conocer reglas del área de trabajo (áreas para comida, uso de celular, acceso con identificación, otros).
- d) Coordinación con las autoridades y el personal para realizar los montajes e instalación de audio, ventilación, iluminación y proyección).
- e) Horario general para acceso y uso de instalaciones.
- f) Reuniones con el personal para clarificar sus funciones y sepan qué hacer (limpieza, cabina de audio, apertura de puertas, otros).
- g) Compra de materiales sin posibilidad de facturar para recuperar el gasto.
- h) Tipo de alimentos permitidos.

- i) Prevenir el encendido del aire acondicionado y ubicar la alarma contra incendio, en caso de utilizar pirotécnica.
- j) Agua al tiempo para el facilitador.

4.9.2 Materiales Generales:

- a) 15 sillas o butacas, fijas o plegables para habilitar los tipos de montaje.
- b) Mesa con mantel para colocar computadora, cañón y bocinas.
- c) Mesa para colocar el material del facilitador.
- d) Cañón con su cable de luz y conexión a la computadora o tablet.
- e) Audio para la capacidad de asistentes con cable para conexión de luz y el audio de la computadora, tablet o iPad.
- f) Extensión metros y ubicación de contactos.
- g) Multicontacto para cañón, computadora, bocinas, celular o cámara de video.
- h) Cámara fotográfica o de video para documentar (puede ser celular y cuidar la calidad).
- i) Pizarrón rotafolio, plumones y borrador.
- j) Botiquín de primeros auxilios.
- k) Pañuelos desechables para el proyecto y acompañamiento personal.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Evaluación del proceso.

Con base en las dos modalidades de acompañamiento y el sustento teórico del tema, descrito en el marco teórico, la interpretación de los hechos ocurridos en el desarrollo de la propuesta se realizó con el uso del software MAXQDA, el cual permitió hacer un análisis cualitativo de categorización según los indicadores de evaluación.

A continuación, se presenta una revisión de la información obtenida en los acompañamientos personales a la líder sucesora y sus gerentes. Y por otro lado según los objetivos propuestos para cada sesión de taller “Construyendo juntos la empresa que necesitamos” se definen los resultados alcanzados en el acompañamiento grupal.

5.1.1 Acompañamiento personal

Al finalizar cada acompañamiento personal con la líder sucesora y las dos gerentes de áreas, se solicitaban las hoja de aprendizaje que recolectaba información, sobre lo más importante de la sesión, de qué se habían dado cuenta, qué habían sentido, qué habían aprendido y comentarios libres de la sesión.

Los logros de la intervención con respecto al acompañamiento personal, se puede apreciar en comentarios como:

- Lo más importante de la sesión ha sido: *“Identificar las estrategias para llevar a cabo con el equipo de trabajo, buscando la manera de involucrarme más y generar confianza para que se comuniquen”*.
- Pude darme cuenta: *“Que debo ser determinante con mis decisiones, que tengo a mi cargo tres áreas que necesitan mayor claridad en tareas y responsabilidades, y que tengo que aprender a aliarme con aquellos interesados en hacer crecer la empresa”*.

- Aprendí: *“Que debo generar los espacios de encuentro para que haya comunicación formal dentro de la empresa”*.

De acuerdo a estas respuestas, se observa que las líderes, tienen un camino más claro para fortalecer la comunicación dentro de la organización, lo cual contribuye a clarificar los procesos de trabajo y generar mayor seguridad en los colaboradores, con respecto al futuro de la empresa.

El acompañamiento personal permitió generar espacios de profunda reflexión y liberación, ya que durante una hora por semana, estas personas podían desconectarse de sus actividades laborales y ver qué pasaba en ellas durante el cambio generacional, qué estaban sintiendo y de qué manera estaban contribuyendo al crecimiento de la empresa.

Lograron conectarse con diversas emociones y sentimientos, tales como: tristeza, duelo, alegría, miedo, tranquilidad, esperanza, confianza y seguridad.

Muestra de algunos comentarios sobre cómo se sintieron, son los siguientes:

- *“Estoy contenta con lo que estoy descubriendo y en espera del siguiente paso”*.
- *“Siento alivio de poder platicar como me siento y feliz porque puedo expresar y no guardarme lo que pasa”*.
- *“Me ha servido mucho desahogarme, siento que al expresar lo que tengo en mente, puedo visualizarlo y aclarar lo que debo hacer”*.
- *“Siento confianza en mí misma, para llevar a cabo la integración de Laser con las otras unidades de la empresa”*.
- *“Las sesiones han sido enriquecedoras; como líder me permitió darme cuenta de lo que necesito generar para abrir espacios de comunicación”*.

En relación a estos alcances se pudo comprobar que el respeto a las decisiones del otro, el escucha activa del facilitador y crear las condiciones necesarias y suficientes para el desarrollo de la persona, según el Enfoque Centrado en la Persona de Rogers

(1952) permiten la libre determinación. “Cuando el ser humano experimenta a su alrededor condiciones suficientes de aceptación y de afecto, se manifiesta como un ser ávido de aprendizaje y de crecimiento, cooperador e independiente” (Lafarga, 2013, p. 35)

Según Lafarga, (2013) la capacitación dentro de las empresas mexicanas necesita ser diferente, más allá del desarrollo de habilidades laborales, la capacitación tiene que estar enfocada a desarrollar características más humanas en todos los niveles, y esto tienen que ver con una mayor participación en las responsabilidades de la empresa, mejor comunicación interpersonal, mayor compromiso laboral, impulso al fortalecimiento de los procesos democráticos y mejores sistemas de información.

Y esto es precisamente lo que se quiere demostrar, que en condiciones favorables, la líder sucesora y sus gerentes pueden experimentar el poder de sus recursos e inclusive generar las nuevas acciones que van a encaminar a la empresa en su segunda etapa generacional. A través de estos espacios personales las líderes pudieron descubrir sus potencialidades, valorar más su trabajo y detectar los obstáculos que impiden el desarrollo de la empresa.

Cabe agregar, que otro de los alcances significativos del acompañamiento a las líderes, es la formalización de la dirección general y gerencias en cuanto a sus funciones y responsabilidades; y de alguna manera se abre la posibilidad que desde cada departamento se pueda hacer una descripción del resto de los puestos y promover la institucionalización de la empresa.

A continuación se presenta la lista de las principales actividades de cada una de las líderes.

Líder Sucesora.

1. Promover la comunicación y el trabajo en equipo de cada área y de manera integral.

2. Asegurar que el staff y el equipo de trabajo estén en óptimas condiciones, de lo contrario proveer las herramientas necesarias para poder laborar sin contratiempos.
3. Revisar con los respectivos encargados de área, tiempos de trabajo, calidad y entrega de los servicios.
4. Verificar con el departamento de administración de cada área, ingresos y egresos, con el fin de proteger económicamente al empleado, a la empresa; y saber que posibilidad de reinversión existe.
5. Ampliar y mantener la cartera de clientes de la empresa, con el fin de generar mayores ventas y conservar las sociedades comerciales.

Gerente N°1. Gerente administrativo del área de Diseño y Taller

1. Atención directa con el cliente en cuanto a requerimientos de proyectos y/o servicios de ambos departamentos.
2. Cotización de proyectos y servicios. Facturación y cobranza.
3. Mantener los seguros de vehículos y pólizas de servicio de equipo al día y buscar la mejor opción en costo.
4. Pagos de nóminas y honorarios del personal de la empresa.
5. Realizar los reportes o relación de gastos y pagos junto con la dirección de la empresa, a fin de buscar las mejores estrategias.

Gerente N°2. Gerente administrativo del área de Láser.

1. Buscar proveedores de materia prima así como de insumos y servicios necesarios para el proceso productivo; derivado de esto, se realizan las compras y los pagos.
2. Contratación de personal para las distintas áreas.
3. Generación de facturas para los clientes.

4. Elaboración y presentación de reportes a la dirección general.
5. Coordinación de actividades en las distintas áreas.

Lo anterior descrito, permite de alguna manera que sé de inicio a la formalidad de la dirección general y gerencias de la empresa de una forma más organizada, y conocer a fondo cada departamento. Si antes, no contaban con esta herramienta, a fin de llevar un seguimiento de las funciones y responsabilidades en cada área; hoy tienen la posibilidad de continuar la descripción para cada uno de los cargos restantes y empezar a valorar y evaluar la productividad y eficiencia de las personas.

5.1.2 Acompañamiento grupal

Primera sesión

Conforme al primer objetivo de la intervención, identificar las fortalezas y recursos personales, que contribuyan a la calidad de vida en el trabajo y al desarrollo organizacional; los colaboradores desde una reflexión individual con su obra de arte, lograron reconocer en ellos actitudes positivas como: pasión por el trabajo, puntualidad, respeto, educación al interactuar con el otro, perfección, honestidad, responsabilidad, calidad en el trabajo, reconocimiento de los errores, perseverancia, intención de querer salir adelante y decirse así mismo “Si Puedo”, sed de conocimiento y formación profesional, necesidad de seguir aprendiendo, disciplina, humanización, madurez, concientización, comprender al otro y ser servicial con sus clientes. Reconocieron que cada una de estas capacidades los define y los describe como miembros de la empresa, y a pesar de lo difícil que fue para ellos realizar introspección, lograron manifestar lo que estaban sintiendo en esa primera sesión.

Un alcance significativo de la primera sesión, fue que gran parte de los colaboradores lograron identificar fortalezas y capacidades personales que los hace sentirse bien en su trabajo y que de alguna manera les ha ayudado a afrontar situaciones difíciles de su vida personal y laboral.

Satir (1991), nos dice que la gente tiene recursos internos que pueden utilizar de una manera más creativa para que su comunicación pueda ser más coherente y son precisamente estas capacidades personales, las que le pueden ayudar a comunicarse mejor con ellos mismos y con sus compañeros, de esta manera la comunicación tendría un mayor sentido y traería como consecuencia que la relación entre ellos y con la nueva líder pueda ser positiva y duradera.

La habilidad para derreflexionar, desde los principios de Frankl aplicados al mundo del trabajo por Pattakos (2004), permitió que los colaboradores cambiaran su centro de atención, se les ofreció practicar un ejercicio con efectos derreflexivos, que les permitiera ver la sucesión de liderazgo bajo una mirada más optimista, independientemente de lo difícil que sea la circunstancia. Hacer de manera individual una lista con 10 factores positivos de la sucesión les ayudo a ver el proceso de cambio como una oportunidad de crecimiento en diferentes aspectos de su vida personal y laboral.

A través de este ejercicio derreflexivo, los participantes hicieron mención a un conjunto de elementos positivos que pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Aspectos personales:** ver de lo que soy capaz, crecer profesionalmente, planear mejor las tareas, ejercer autonomía en su área, mayor contacto con la familia y responsabilizarse de las acciones.
- **Aspectos de comunicación interpersonal:** apoyarse en el otro y aprender, fortalecer la comunicación, aprender del personal nuevo y valorar sus aportes e integrarse como la familia de GD.
- **Aspectos laborales:** mostrar liderazgo, realizar nuevos proyectos y planes de acción, incorporar nuevos talentos, tener un mayor control de calidad en el producto para no perder los clientes, mayor flexibilidad en el trabajo y crear nuevos procesos de trabajo.

Según Castro (2010) la psicología positiva en el área laboral, trabaja la potenciación de las virtudes organizacionales, el incremento del bienestar laboral por

sobre el dinero o la productividad y el capital psicológico de los miembros de la organización.

Asimismo Tonon (2003, citado en Castro, 2010) nos dice “la calidad de vida presenta la posibilidad de una nueva mirada teórica, tendiente a un trabajo desde las potencialidades más que desde la carencia” (p.110).

Bajo este fundamento se logró el reconocimiento de capacidades por parte de los colaboradores; así como fusionar en el equipo, las fortalezas, actitudes positivas, valores, recursos y oportunidades de desarrollo que les contribuyan a superar el proceso de cambio y la sucesión de liderazgo.

Mediante esta primera sesión, se pudo establecer un contacto con el otro y esto para Satir (1994) es un medio para hacer las cosas con honestidad y para compartir fraternalmente los temas y las preocupaciones humanas.

Este primer encuentro no sólo permitió el reconocimiento de las potencialidades, sino que también les ofreció un espacio para conectarse con sus emociones y comunicar lo que sentían, pudieron hablar de sus temores, enfados, críticas; algunos manifestaron en sus hojas de aprendizajes comentarios como:

- *“Sentí un poco de miedo al saber lo que piensan y fallarles como líder”.*
- *“Al principio sentí nervios, temor y después se disipo y sentí confianza”.*
- *“Emoción y coraje por no poder decir lo que pienso y siento”.*
- *“Sentí falta de comunicación, un poco de inseguridad mía y de los demás”.*
- *“Sentí, que hay algo en mí que no me deja salir adelante”.*

Para la evaluación del proceso esto representa un gran alcance, porque de alguna manera las personas alcanzaron establecer contacto con ellos mismos y con cada uno de sus compañeros al reconocer lo que estaban sintiendo bajo el diálogo exterior de las otras personas. “Para establecer contacto se requieren dos personas a la vez y tres partes.

Cada quien en contacto consigo mismo y cada persona en contacto con la otra” (Satir, 1994, p. 12).

Aunque para ellos fue difícil manifestar verbalmente sus pensamientos y sentimientos en el primer encuentro del taller, en la tercera y cuarta sesión lograron soltar esas preocupaciones y expresaron inquietudes como:

- *“Queremos personas realmente comprometidas para tener éxito en la empresa”.*
- *“Nos preocupa que la nueva líder no se acerque más a la empresa”.*
- *“Me gusto detectar mis defectos y ver cómo solucionarlos”.*
- *“La nueva líder es una persona con visiones nuevas y nos puede apoyar más”.*
- *“Queremos más orden en la empresa, disciplina y procesos que nos ayuden a evitar el abuso de confianza”.*
- *“Queremos que nos diga cómo podemos ayudarla para sacar adelante la empresa”.*

Este tipo de comentarios permitieron que en las personas se generaran otros sentimientos y cuando se les preguntó, qué sintieron al final de la sesión, manifestaron:

- *“Libertad de expresarme. Bienestar”.*
- *“Felicidad, al saber que tenemos muchas áreas para trabajar y podemos ser mejores”.*
- *“Satisfacción y grandes expectativas”.*
- *“Alegría por poder platicar bien entre todos y sentirnos escuchados”.*
- *“Tranquilidad y confianza”.*

Las técnicas ofrecidas durante el taller y la dinámica de los grupos, permitió a los colaboradores expresar lo que pensaban y conectarse con emociones positivas; debido a esto, quiero señalar la importancia de aplicar en las acciones de la líder sucesora, encuentros formales, que contribuyan a realizar ajustes de comportamientos en base a los éxitos o caídas percibidas durante la realización de los proyectos empresariales.

Conocer los avances de su trabajo, acciones de mejora y estrategias a implementar para alcanzar la visión de la organización, genera en ellos emociones de bienestar y este elemento es sumamente importante para la calidad de vida y la felicidad en el trabajo.

Según Seligman (2002) la primera vía de acceso para una vida plena es a través de las emociones positivas. Y ésta consiste en incrementar la mayor parte del tiempo, la cantidad de emociones y momentos felices en la vida.

Castro (2010), nos menciona que la presencia de emociones positivas o negativas tiene incidencia en procesos psicológicos de más amplio alcance. Y las personas con emociones positivas suelen tener una mejor salud física, establecen vínculos personales de alta calidad, gozan de mejores relaciones interpersonales, rinden mucho más en el trabajo y viven más.

Segunda sesión

El segundo objetivo particular del Taller “Construyendo juntos la empresa que necesitamos” se apuntó a reflexionar sobre las posibilidades de comunicación efectiva y su potencial para transformar la realidad en contacto con el otro, con ejercicios como: el dibujo y el armado de legos en equipo.

Ambos ejercicios ayudaron a que el grupo alcanzara a concluir, la importancia de implantar acuerdos que favorezcan la comunicación interpersonal en la empresa. Las alianzas o acuerdos concluidos fueron los siguientes: “No tomarse las cosas personalmente, buscar el momento y la manera de decir lo que piensan y sienten, escuchar al otro sin suponer o adelantarse a los hechos, respetar al hablar, preguntar

cuando algo no se entienda y ofrecer espacios de retroalimentación donde se puedan decir cómo va el trabajo, y qué hacer para mejorarlo”

Esta segunda sesión ofreció la posibilidad que el equipo de colaboradores junto a los gerentes supervisores y la líder sucesora, pudieran establecer reglas de interacción en la organización, y de esa forma reducir la incertidumbre frente a determinadas situaciones.

Para Fernández (2002) la comunicación interpersonal está gobernada por reglas culturalmente desarrolladas, estas reglas que rigen las interacciones pueden definirse como, “declaraciones que expresan consenso, compartidas en niveles de generabilidad, concernientes a la estructura, procedimientos y contenido de las relaciones comunicativas” (p.61).

Por otro lado y en plenaria grupal, piensan que lo más importante para la comunicación organizacional es:

- *“La claridad con la que se dicen las cosas, las indicaciones y como se deben realizar las tareas, validar que la información este llegando”.*
- *“Definir funciones, establecer procesos e invitar a la gente a participar activamente en las acciones de cambio y mejora”.*
- *“Conocer el plan de acción de la líder”.*
- *“La retroalimentación mutua para mejorar procesos y tiempos”.*
- *“Estar de acuerdo en las mejoras que necesitamos”.*
- *“Establecer metas y objetivos en común”.*
- *“Motivarse y superarse”.*
- *“Establecer orden y vías de apoyo para una comunicación que les ayude a ser más productivos”.*

De todas las aportaciones se evidencia que la necesidad del grupo es la de reforzar la comunicación interna, que para Fernández (2002) es el conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre los miembros de una empresa, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan integrados, informados, y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Tercera y cuarta sesión.

El tercer objetivo, estuvo centrado en impulsar una identidad corporativa, a través del diseño de la misión y visión de la empresa. Durante la tercera sesión los colaboradores lograron revivir momentos significativos de su trayectoria dentro de la empresa, y esto contribuyó a la valoración de su filosofía corporativa.

Para Capriotti (1999) Una empresa con una identidad corporativa fuerte debe responder a preguntas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?; estas preguntas constituyen su base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación organizacional.

La filosofía corporativa, normalmente, viene especificada por el fundador de la empresa, ya sea porque esa persona instituye cómo se deben hacer las cosas en la organización, o bien porque esas pautas se observan a través de su liderazgo y su conducta. Pero, en muchas ocasiones, no existe ese líder carismático que dirige y marca la dirección a seguir. Capriotti, 1999 señala “Si una empresa dispone de una filosofía corporativa claramente establecida se facilitará la labor del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en ese proyecto empresarial” (p.141).

En ese sentido, el grupo pudo reflexionar sobre su historia y los momentos de trayectoria en la empresa que les han dejado grandes aprendizajes; a fin de revivir esas experiencias en tareas futuras y darle un mayor sentido y significado a sus labores.

Haciendo uso de herramientas como: el escucha activa, el respeto a las opiniones contrarias, el aporte del otro, la integración de las diferentes expectativas y todas las reglas construidas en la segunda sesión del taller; pudieron construir en su tercera sesión

y en 29 años de vida empresarial su primera misión, visión y organigrama institucional. A continuación se presenta el resultado final obtenido:

Tabla N° 3.

Misión y Visión de la Organización.

Misión	Visión
Somos una empresa 100% mexicana comprometida en satisfacer las necesidades del cliente en las áreas de publicidad y diseño grafico e industrial. Ofreciendo soluciones creativas para desarrollar y transformar las ideas de nuestros clientes con base en calidad, tiempo e innovación	Evolucionar día a día, para ser la mejor opción en servicios integrales de diseño grafico e industrial, logrando la satisfacción de nuestros clientes y ofreciendo un trabajo personalizado de calidad, eficaz y preciso, en base a la excelencia profesional.

Nota: Es la primera misión y visión de la organización, construida en equipo por todos los colaboradores en plenaria grupal.

Organigrama de GD

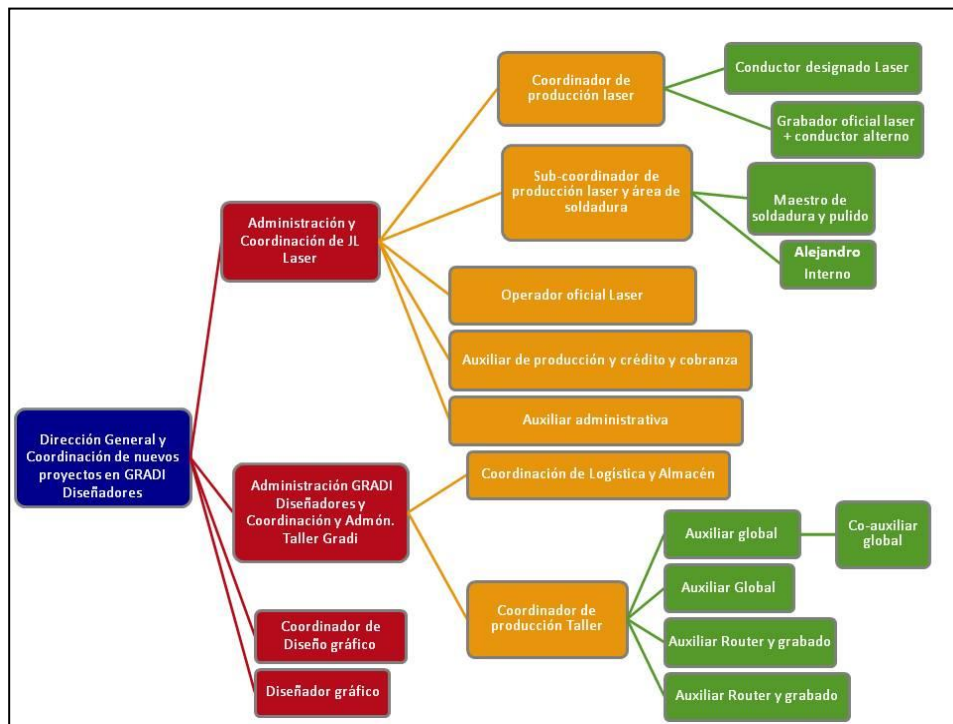


Figura N °2. Organigrama de la institución, diseñado por la líder sucesora.

Con base en estos alcances, no solo se está impulsando una identidad corporativa, sino que también se logró establecer compromisos personales y grupales para alcanzar la visión que se han planteado: “*ser la mejor empresa mexicana en el área de diseño gráfico e industrial*”.

Es decir, no solo las emociones positivas en el trabajo van a incrementar la calidad de vida de las personas, sino también el reconocimiento de las fortalezas, la identificación con la empresa y el compromiso con la tarea efectiva.

Desde que la esperanza fuera definida por Snyder, Irving y Anderson (1991, citados en Castro, 2010) como “un estado de motivación positiva basado en un sentido de éxito derivado interactivamente de la voluntad de alcanzar ciertas metas y la consideración de los caminos a seguir para lograrlas” (p.140).

El estudio y la aplicación de las capacidades psicológicas y las fortalezas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para mejorar el rendimiento en las empresas, es uno de los objetivos de la psicología organizacional positiva. (Nelson y Cooper, 2007, citado en Castro, 2010, p.137).

Keller (1990, citado en Van Riel, 1997) hace referencia al efecto interno de la identidad corporativa. Menciona que una fuerte identidad corporativa crea un sentimiento de nosotros y permite que los empleados se identifiquen con la empresa. El aumento del compromiso con la empresa, influye en su comportamiento, el cual, tendrá a su vez, un impacto externo, y esto lleva a un mejor uso del capital humano de la empresa.

Castro (2010), nos habla de los compromisos como la segunda ruta hacia la vida plena. El placer se deriva del compromiso con la tarea efectiva y con la capacidad de experimentar flow. “Se alcanza el estado flow cuando una actividad nos absorbe y tenemos la sensación de que el tiempo se detuvo” (p.26)

En ese sentido, surge la necesidad de medir en una cuarta sesión a través de un cuestionario motivacional, las características del puesto de los colaboradores, es decir,

hasta que nivel esas tareas implican para ellos un desafío y actividades variadas o retadoras que le generen los momentos flow. Con los resultados del cuestionario se pudo incluir en el plan de trabajo de la líder sucesora, acciones que permitan afianzar las variables que resultaron más débiles en la interpretación del instrumento.

El cuestionario aplicado fue tomado de Hellrigel (2009). Comportamiento organizacional y está basado en las características del puesto de Hackman y Oldman; a través de 15 preguntas los colaboradores pudieron obtener calificaciones en cinco escalas

1. Variedad de habilidades.
2. Identificación con la tarea.
3. Significado de la tarea.
4. Autonomía.
5. Retroalimentación.

Promediando el resultado de todos los colaboradores, la calificación total fue de 61 puntos, y según la interpretación ofrecida en el cuestionario, esta calificación sugiere que las características centrales de la mayoría de las personas contribuyen a que su estado psicológico sea positivo en términos generales y, a su vez las tareas y funciones conducen a los resultados personales y laborales que desean.

Sin embargo las escalas más baja del cuestionario resultaron ser: la identificación con la tarea y la retroalimentación, es decir, la necesidad que tienen los colaboradores de conocer los resultados tangibles de su trabajo y recibir información directa y clara acerca de la efectividad con que realizan sus tareas.

La identificación con la tarea y la retroalimentación a los colaboradores es una de las acciones a priorizar por la líder sucesora.

En la última sesión grupal del taller “Construyendo juntos la empresa que necesitamos” los colaboradores se mostraron más comunicativos, confiados y seguros de expresar todo aquello que puede ayudar a la continuidad de la empresa.

Los colaboradores piensan que los problemas que se deben atender como prioridad por la líder sucesora son los siguientes:

- Disciplina y orden, hacer reglamentos y poner más atención al personal.
- Contratación para alguien que ayude a aliviar el departamento de cotizaciones.
- Una polea de carga para placas. Sacar la polea que ya se tiene.
- Hacer más presencia en los distintos departamentos de la empresa.
- Control de los procesos. Hace falta seriedad.
- La administración dentro de taller, quien administre, reciba archivos, material entre otros.
- Una persona a parte de Bernardo que controle y supervise el trabajo.
- Delegar funciones en taller, y capacitar a las personas.
- Ver materiales en stock.
- Respetar tiempos de entrega a los clientes.
- Verificar que la maquinaria este funcionando al 100%.
- Definir funciones y crear un organigrama.
- Activación del Gimnasio. Comprar mancuernas.

Esto me permitió comprobar, que de alguna manera y gracias a la intervención desde el desarrollo humano, la familia de GD se está permitiendo, no solo expresar lo que piensan y sienten del proceso de cambio que están viviendo actualmente, sino también ofrecer alternativas y acciones de mejora para el desarrollo de la empresa y el bienestar de todos.

Relaciono los hallazgos de esta última sesión con la comunicación según Satir (2004):

Las relaciones son los eslabones vivos que unen a los miembros de una familia; al explorar distintas partes de estas relaciones podrán alcanzar un mayor entendimiento del sistema en el que viven hoy, y despertaran en los otros una nueva vitalidad y la alegría de trabajar en equipo (p. 21).

En el mismo orden de ideas, pienso que bajo el pleno uso de sus fortalezas se pueden convertir en una familia empresarial nutricia, es decir, según Satir (2004) los miembros de este tipo de familias tienen la libertad de comunicar lo que sienten, pueden hablar de cualquier cosa: desencantos, temores, heridas, enfados, y críticas, así como de sus alegrías y logros; pero también pueden planificar, si hay algo que interfiera con el proyecto, son capaces de hacer ajustes, y a menudo lo hacen con sentido del humor.

Finalmente, se presentó a la líder sucesora toda la información recolectada por los colaboradores en esta última y cuarta sesión; y a través de un acompañamiento individual se pudo desarrollar un plan de acción que atenderá la segunda etapa generacional de la empresa.

Algunas de las acciones alineadas al fortalecimiento de la comunicación interpersonal y organizacional, presentadas en plenaria grupal por la líder sucesora son los siguientes:

- Espacios formales de encuentro entre ella y las gerentes departamentales, a fin de clarificar temas y procesos de trabajo que se necesitan modificar.
- Mensualmente hacer reuniones de trabajo con el equipo completo, y dar retroalimentación a los colaboradores. Continuar trabajando en la integración de los 3 departamentos.
- Contratación de personal en áreas específicas.
- Despido justificado de un supervisor, debido a sus actos recurrentes de abuso de confianza a los bienes de la empresa y de la familia.

- Implementar un buzón de sugerencia para los colaboradores, a fin de permitirles expresar de manera escrita, las acciones que ayuden al desarrollo de la organización. Escribir desde el pienso, siento y me gustaría.
- Crear alianzas con las personas más comprometidas.
- Ofrecer a los colaboradores oportunidades de capacitación técnica y profesional.
- Hacer visible la misión y visión de la organización en cada uno de los departamentos, a fin de trabajar motivados y estar animados por un fuerte sentido de propósito en el trabajo.
- Creación de un organigrama circular, que permita clarificar las funciones de cada persona e integrarlos en un proyecto común.
- Establecer horarios de entrada y salida de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada departamento.
- Normas de convivencia laboral que faciliten la integración y fortalezcan la comunicación interpersonal y organizacional de la empresa.

Con la elaboración de este plan de acción, se puede apreciar que no solo se logró construir la misión y visión de la empresa, sino que también se obtuvieron grandes avances en el proyecto empresarial de GD.

Los acompañamientos personales permitieron que la líder sucesora junto a sus gerentes trabajarán en su proyecto empresarial.

En ese mismo sentido, Villafañe (2006) señala: “la dimensión estratégica de una empresa la constituye una triada (visión, misión y proyecto empresarial) en la que se contiene y resume la razón de ser de la empresa, sus metas aspiracionales y el modo en que esa empresa piensa alcanzarlas” (p.28).

La identidad corporativa según Villafañe (2004) es la síntesis de la historia de la organización, de su estrategia o proyecto empresarial vigente y de su cultura corporativa. “El proyecto empresarial es una referencia permanente, escrita y formalizada, de cómo una empresa pretende cumplir su misión, y debe contener al menos la filosofía

corporativa, los principios que han de orientar las estrategias y los principios de gestión” (p.339).

Para Villafañe (1998) la principal función de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de management.

Según Villafañe (2006), la comunicación del proyecto no sólo es la primera variable que influye en la identificación con el proyecto empresarial, sino que se convierte en una condición sine qua non, de ésta; para alcanzar la unión de los valores corporativos con los valores de cada persona y el alineamiento de las metas comunes.

5.2 Evaluación final

Considero que los objetivos principales del proyecto fueron cumplidos, la participación de los colaboradores en el curso-taller fue del 80%, participaron activamente 16 de 20 personas que conforman la empresa.

Al finalizar cada sesión, los participantes documentaron en las hojas de aprendizajes los avances más significativos, así como, las cosas de las cuales se dieron cuenta, lo que sintieron y lo más importante para la comunicación interpersonal y organizacional de la empresa.

Al finalizar las sesiones grupales, se realizó el cuestionario de evaluación general del taller y evaluación general del facilitador; conformado por 10 preguntas sobre la organización del taller y sus contenidos y 11 preguntas sobre el desempeño del facilitador. La escala que se utilizó era de 1 a 5 donde 1 representaba “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”

El grupo de participantes midió la organización del taller y el desempeño del facilitador mayormente entre 4 y 5 según la escala de Likert, representada en el eje (Y). Las unidades en el eje (X) son las personas que participaron activamente en la intervención. El cuestionario aplicado con las preguntas en detalle, puede ser revisado en los anexos del trabajo.

Los datos que a continuación se representan en la gráfica son el promedio de las respuestas ofrecidas en una escala del 1 al 5.

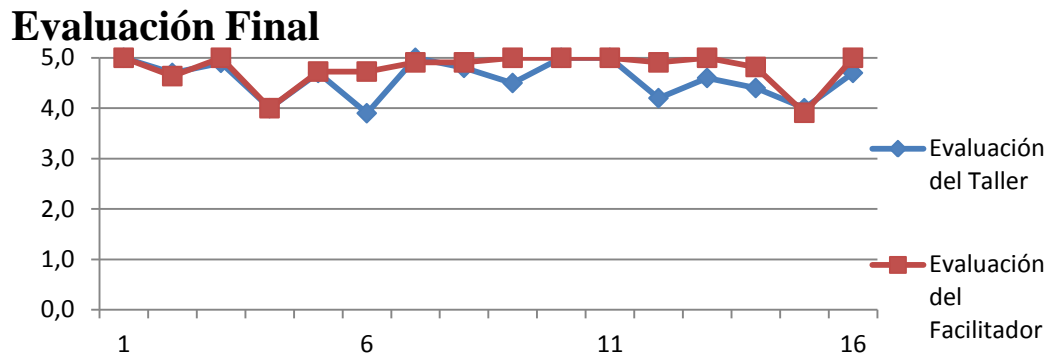


Figura N° 2 La escala de valoración representada en el eje (Y) es la siguiente: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

6.1 Aprendizajes adquiridos.

- Durante los acompañamientos individuales se pudo evidenciar que escuchar activamente y ofrecer aceptación positiva incondicional, genera confianza en el orientado. Tanto las gerentes como la líder sucesora se sintieron libres y seguras de expresar las emociones sentidas ante la situación en la empresa y, aunque en algunos momentos sentí que me faltaban herramientas para atender temas específicos, escuchar las reflexiones personales de cada una y leer sus hojas de aprendizajes, me hizo sentir satisfecha con mi trabajo.
- Ser crítica y flexible en la planificación, permitiéndome hacer ajustes que atendieran las necesidades reales de la población asistida.
- No se puede tener el control de todo, ni obligar a las personas a reaccionar activamente ante los ejercicios, cada quien tiene su proceso y su tiempo, necesito auto observarme ante esas situaciones, y cuando las cosas no salen como se espera, detenerme y ver que aprendizajes me está dejando la experiencia.
- Aprendí que necesito estrategias para cerrar y concluir los acompañamientos personales; escuchar a las gerentes y líder por más de una hora, me hizo sentir cansada y saturada de información.
- Aprendí la importancia de no triangular información y ofrecer confidencialidad a los colaboradores, aunque en varias ocasiones las personas manifestaron información que pudo ser usada para ayudar a la líder a solventar problemas de forma inmediata; la mejor estrategia, fue el diálogo grupal y la valoración del bien común de las personas.

- Existirán personas en las empresas, que no estarán de acuerdo con este tipo de intervenciones, y no puedo ver la disconformidad individual como un ataque personal. Son personas con una historia y con una percepción distinta que también necesita ser valorada e incluida en las interpretaciones finales del proyecto.
- Es importante avanzar ante las dificultades que nos presenta la realización del proyecto; puede que se presenten, presiones externas, diversos obstáculos y cuestionamientos de tus ideas pero jamás podemos alejarnos de la meta. El éxito sólo deriva en la motivación interna de cada persona; mirar atrás, ver que no ha sido fácil y reconocer lo logros que se han obtenido, me demuestran que si valió la pena.

6.2 Hallazgos.

- El desarrollo humano dentro de las empresas no solo debe situar a las personas en el centro y asegurar el crecimiento consciente y natural, sino que también necesita estar acompañado de asesorías que ofrezcan recomendaciones pertinentes para la vida de la organización; y de esta forma bajar los altos niveles estadísticos de mortandad de las empresas familiares en México. Me sentí frustrada cuando las líderes y el equipo de colaboradores querían recomendaciones inmediatas para solventar los problemas y por la sabiduría orgánica del grupo, la tendencia actualizante de las personas y mi postura de facilitador en desarrollo humano no se hace conveniente ofrecerlas.
- Las intervenciones de desarrollo humano dentro de este tipo de empresas con características específicas, permitirán comprender y valorar los procesos de cada persona durante la transición de un tipo de liderazgo patriarcal y autocrático a un liderazgo más flexible, transformacional y democrático. El contacto íntimo personal e interpersonal estaría generando espacios de introspección y una visión optimista de los problemas o crisis organizacionales, así como la inclusión de las ideas y expectativas y necesidades de los colaboradores en una nueva etapa empresarial.

- En el campo organizacional, existe muy poca oportunidad de darse espacios de reflexión; el ritmo acelerado de las personas dentro de las empresas, no les permite detenerse y tomarse un tiempo para observar las emociones y pensamientos que generan los logros y fracasos de la organización. Pienso que a pesar de lo difícil de la introspección de las personas, con la practica si se puede lograr. El desarrollo humano tiene un gran reto en las organizaciones, la búsqueda del sentido en el trabajo y la felicidad de las personas, y una forma de lograrlo, es ofrecer espacios para el reconocimiento de las potencialidades personales y organizacionales.
- Los diferentes aportes de la psicología desde sus distintas ramas; la logoterapia de Victor Frank, las características del puesto según Hackman y Oldman, junto a las 6 condiciones básicas del Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers enriquecen el desarrollo humano en las organizaciones. El enlace de estos enfoques, contribuyen no solo a generar un ambiente propicio para el desarrollo y la confianza entre los participantes y el facilitador; sino que también ofrece la posibilidad de hacer énfasis en los atributos positivos de las personas y de las organizaciones, permitiéndoles enfrentar los cambios, las adversidades y las crisis empresariales.

6.3 Sugerencias.

- La sucesión de liderazgo es un proceso relevante en la vida de las empresas familiares y se hace pertinente que en ausencia del fundador, el plan de acción que regirá la nueva gestión, sea diseñado no solo por el líder sucesor, sino que incluya y atienda las expectativas de los colaboradores y a su vez se valoren las potencialidades de las personas que hacen vida en la empresa. De esta forma se pueden establecer compromisos personales y reforzar la identidad corporativa.
- Analizar cautelosamente las hojas de aprendizaje de los participantes y ofrecer acompañamientos individuales a las personas que lo requieran.
- Para una población que prefiere silenciar los problemas antes de dialogar y discutir asertivamente los temas que le afectan; se hace necesario extender el

contenido del taller, a fin de consolidar más las herramientas efectivas de comunicación e incluir ejercicios que les permitan darse cuenta de los factores que obstruyen la comunicación.

- La falta de organización puede generar problemas en los distintos entes que conforman la empresa, lo cual amerita una intervención que ofrezca herramientas para manejar el conflicto y ver la diversidad de criterios o las diferencias como una oportunidad de crecimiento.
- Generar más espacios de encuentro humanistas en las organizaciones y desde el desarrollo humano contribuir a incrementar el potencial de las personas y su bienestar en el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

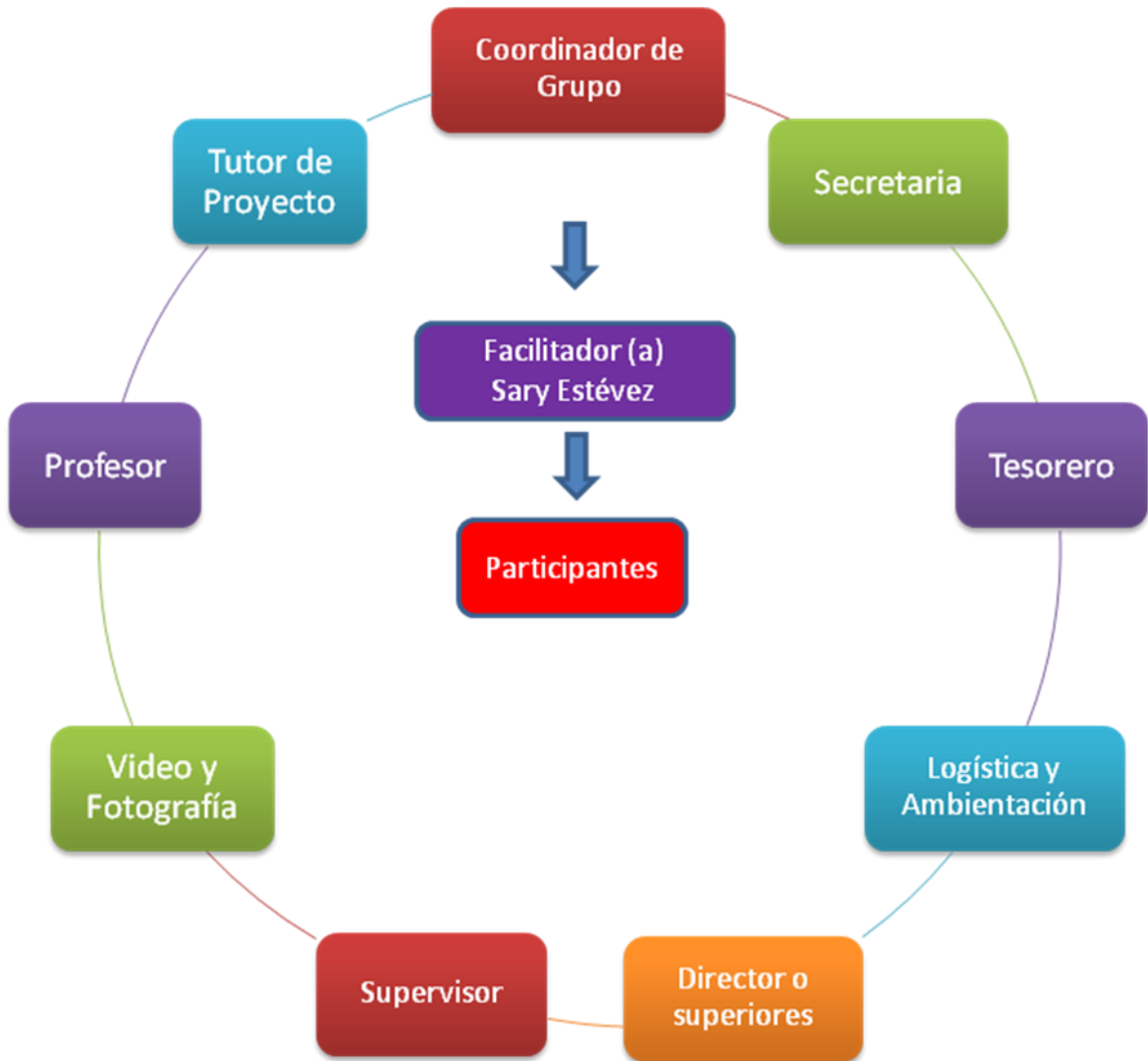
- Arias, M. (2014). De la Psicología clínica: su historia, definición y conceptos. *Psiconex*, 6(9), 7-4.
Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/Psiconex/article/view/22442/18577>.
- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones gestión 2000.
- Aparicio, R. (7 de Octubre de 2016). Conflictos en la empresa familiar. *El Universal*.
Recuperado de <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/conflictos-en-la-empresa-familiar.aspx>.
- Banamex, (2008). Encuesta de Empresas Familiares en México. Informe de Resultados.
Recuperado de <http://www.mejoresempresasmexicanas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/Resumen-Empresas-Familiares-.pdf>.
- Corona, J. (2016). Universidad de Murcia: Conocimiento sobre la empresa familiar. España.
Recuperado de http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=201:definicion-oficial-de-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=41.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. España: Editorial Ariel, S.A.
- Castro, A. (2010). *Fundamentos de Psicología Positiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Canseco, F. (2013). Comunicarnos es conocernos y valorarnos experiencia con capturistas de datos clínicos (Estudio de caso). Universidad Iberoamericana. México.
- Camacho, J (2012). *Sucesión de liderazgo en organizaciones familiares grandes*. México. Ediciones del Lirio, S.A.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Aprender a fluir*. Barcelona: Editorial Kairós, S.A.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós, S.A.

- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Fondo editorial LEGI.
- Fadimman, J., Frager, R. (1979). *Teorías de la personalidad*. México: Alfaomega.
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. .
- Fuentes, J. (2007). *De padres a hijos: el proceso de sucesión en la empresa familiar*. Madrid: Pirámide.
- González, A.M. (1991). *El enfoque centrado en la persona: aplicaciones a la educación*. México: Trillas.
- González, J. (1987). *Psicología de la Personalidad*. Madrid: Almagro.
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. México: CENGAGE Learning.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Internacional Thomsom.
- James, Lea. (1993). *La sucesión del Management en la empresa familiar*. Buenos Aires. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Lafarga, J. (2013). *Desarrollo Humano. El crecimiento personal*. México: Editorial Trillas.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE Learning.
- López, A., Contreras, R., Molina, R. (2013). *La empresa familiar como objeto de estudio*. México: Pearson Educación.
- Maslow, A. (1990). *La amplitud potencial de la naturaleza humana*. México: Editorial Trillas.
- Martínez, A. (2009, 14 de abril). Definición de empresa familiar y conceptos a fines. Ciencias empresariales. Recuperado de <http://cienciasempresariales.info/definicion-de-empresa-familiar-y-conceptos-afines/>

- Napier, R. W., Gershenfeld, M.K. (2010). *Grupos: Teorías y experiencias*. México: Trillas.
- Pattakos, A. (2004). *En búsqueda del sentido. Los principios de Viktor Frankl aplicados al mundo del trabajo*. España: Ediciones Paidós Iberica. S.A.
- Pirogova, O. (2014). *Soy porque nosotros somos. Taller de integración basado en el enfoque centrado en la persona (Estudio de Caso)*. Universidad Iberoamericana. México.
- Rogers, C. (1985). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires: Ediciones nueva visión.
- Satir, V. (1991). *Talleres de comunicación con el enfoque SATIR*. México: Editorial PAX MEXICO.
- Satir, V. (1994). *El contacto íntimo. Cómo relacionarse con uno mismo y con los demás*. México: Editorial concepto, S.A.
- Satir, V. (2004). *Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar*. México: Editorial PAX MEXICO.
- Sánchez, J. (2012). *Imagen profesional y corporativa*. Bogotá; Ediciones de la U.
- Segrera, A., Conelius-white, J., Behr, M., Lombardi, S. (2014). *Consultorías y psicoterapias centradas en la persona y experienciales*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Unikel S, A. (2014). *Pensar la logoterapia. Invitación para un trabajo terapéutico actualizado*. México: Ediciones LAG
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. España: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J (2004). *La buena reputación. Claves de valor intangible de las empresas*. España: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J (2006). *Quiero trabajar aquí*. España: Editorial Pearson Educación, S.A.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. España: Prentice Hall
- Weisinger, H. (2004). *Emotionally Intelligent Financial Advisor*. : Dearborn Trade Publishing. Retrieved from <http://www.ebrary.com>.

Anexos.

Anexo N° 1. Organigrama Circular.



Anexo N°2. Hoja de aprendizaje por sesión.

Tomado de Canseco (2013), con ajustes que responden los objetivos del proyecto

Nombre y Apellido: _____

Sesión N° _____ **Fecha** _____

Para mí, ¿Qué fue lo importante de esta sesión?	
Para mí ¿Qué fue lo más importante para la comunicación interpersonal en la empresa?	
Para mí, ¿Qué fue lo más importante para la comunicación organizacional en la empresa?	
Para mí, ¿Qué fue lo más importante para mi bienestar y calidad de vida en el trabajo?	
¿De qué me di cuenta?	
¿Qué sentí?	
¿Qué aprendí?	
Comentarios de la sesión.	
Comentario sobre el desempeño del facilitador.	

Anexo N° 3. Evaluación general del taller y del facilitador.

Tomado de Canseco (2013).

Evaluación general del taller.

Instrucciones: Elige la respuesta que mejor describa tu percepción sobre la organización del taller y sus contenidos.

- 1 Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

1. Los temas que se abordaron son aplicables a mi trabajo.	1	2	3	4	5
2. Los temas abordados respondieron a mis expectativas.	1	2	3	4	5
3. El desarrollo de los temas facilitó mi aprendizaje.	1	2	3	4	5
4. Los ejercicios planteados despertaron mi interés y reflexión.	1	2	3	4	5
5. Los ejercicios respondían al contenido del taller.	1	2	3	4	5
6. Los ejercicios me permitieron entrar en relación con mis compañeros.	1	2	3	4	5
7. Durante el taller sentí que mi opinión fue tomada en cuenta.	1	2	3	4	5
8. Percibí que hubo los ajustes necesarios durante el taller para asegurar el aprendizaje de todos.	1	2	3	4	5
9. La planeación y organización del tiempo en cada sesión permitió alcanzar los objetivos.	1	2	3	4	5
10. Las estrategias ofrecidas en el taller, me han permitido implementar mejores formas de comunicarme dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
Comentarios adicionales					

Formato de evaluación del facilitador.

Tomado de Canseco (2013).

Evaluación general del facilitador.

Instrucciones: Elige la respuesta que mejor describa tu percepción sobre el desempeño del facilitador.

- 1 Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

1. Despertó y mantuvo mi interés.	1	2	3	4	5
2. Explicó los objetivos a lograr.	1	2	3	4	5
3. Relacionó un tema con otro.	1	2	3	4	5
4. Destacó lo importante de cada tema.	1	2	3	4	5
5. Realizó síntesis de lo expuesto y reflexionado.	1	2	3	4	5
6. Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, etc.	1	2	3	4	5
7. Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono adecuado.	1	2	3	4	5
8. Observo a los participantes, los escuchó y generó un ambiente de confianza.	1	2	3	4	5
9. Animó mi participación.	1	2	3	4	5
10. Logró la participación de la mayoría del grupo.	1	2	3	4	5
11. Su exposición motivó mi aprendizaje y mi reflexión.	1	2	3	4	5
Comentarios adicionales					

Anexo N° 4. Diseño de un puesto desafiante.

Tomado de Hellriegel (2009). Comportamiento organizacional. pp 156

Ejercicio: Características del puesto. Nombre y Apellido: _____

Instrucciones.

A continuación se presenta una lista de enunciados que ayudaran a describir su trabajo. Anote un número junto a cada enunciado para indicar la medida en que está o no de acuerdo con cada uno de ellos como descriptivo del puesto que ocupa actualmente. Trate de ser objetivo en sus respuestas.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. No sé
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Este trabajo:

- ____ 1. Ofrece enorme variedad.
- ____ 2. Me permite hacer mi trabajo sin intervención de otros.
- ____ 3. Está estructurado de tal manera que con frecuencia tengo la ocasión de encargarme de los trabajos o los proyectos hasta terminarlos.
- ____ 4. Me proporciona retroalimentación sobre cómo estoy haciendo las cosas.
- ____ 5. Es relativamente importante para la organización.
- ____ 6. Me ofrece bastantes posibilidades de gozar de independencia y libertad en la forma de desempeñar el trabajo.
- ____ 7. Me encomienda distintas responsabilidades.
- ____ 8. Me permite averiguar si estoy haciendo bien las cosas.
- ____ 9. Es importante dentro del plan general de las cosas.
- ____ 10. Me brinda la posibilidad de pensar y actuar con independencia
- ____ 11. Me proporciona una variedad considerable de tareas.
- ____ 12. Está estructurado de tal manera que tengo la posibilidad de terminar los trabajos que inicio.
- ____ 13. Me proporciona el sentido de saber si estoy desempeñándome bien o mal.
- ____ 14. Está estructurado de tal manera que tengo la posibilidad de desempeñar un trabajo de principio a fin (es decir, una oportunidad de hacer el trabajo completo).
- ____ 15. Muchas otras personas pueden resultar afectadas por cuán bien se hace el trabajo.

Calificación. En cada una de las cinco escalas calcule una calificación sumando las respuestas de los enunciados correspondientes.

Variedad de habilidades. Sume los puntos de las respuestas 1, 7 y 11 _____

Identificación con la tarea. Sume los puntos de las respuestas 3, 12 y 14 _____

Significado de la tarea. Sume los puntos de las respuestas 5, 9 y 15 _____

Autonomía. Sume los puntos de las respuestas 2, 6 y 10 _____

Retroalimentación del puesto. Sume los puntos de las respuestas 4, 8 y 13 _____

Calificación total: _____

Interpretación resumida.

Una calificación total de 60-75 puntos sugiere que las características centrales del puesto contribuyen a que su estado psicológico sea positivo en términos generales y, a su vez, conducen a los resultados personales y laborales que desea. Una calificación total de 15-30 puntos sugiere lo contrario. Usted podría desarrollar su perfil del puesto utilizando los totales de las escalas del cuestionario, con su correspondiente banda de calificaciones de entre 3-15

Anexo N° 5. Carta de consentimiento informado.

CARTA DE CONSENTIMIENTO

Nombre del Participante _____

Facilitador: Sary Estévez Cel: 5515863201

Fecha: _____

Queremos agradecerle su participación en este proyecto de Desarrollo Humano denominado: **FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL DURANTE LA SUCESIÓN DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR**. En esta carta se enfatizan los propósitos de este estudio, así mismo provee una descripción de su aportación y los derechos que usted tiene al participar en este proyecto. El objetivo es:

- **Promover el conocimiento personal, interpersonal y organizacional mediante estrategias efectivas de comunicación, que favorezcan la continuidad de la empresa familiar en un proceso de sucesión de liderazgo y la calidad de vida en el trabajo.**

Se realizarán entrevistas individuales y grupales, así como grabaciones audio-video y cuestionarios previos y post intervención. Usted puede preguntar en cualquier momento acerca del proyecto. Sus sugerencias y dudas son importantes para nosotros y en caso de tener alguna duda, por favor ponerse en contacto a los teléfonos: Universidad Iberoamericana. Tel. (55) 5950 4000 ext. 4739. Dra Celia Mancillas. Profesora de Proyectos de Desarrollo Humano.

La información que usted proporcione para este estudio será confidencial.

Con respecto, a su participación en el proyecto, se garantizan las siguientes condiciones:

- Su verdadero nombre no será utilizado en ningún momento de la recolección de información, ni en el reporte escrito.
- Su participación es voluntaria, usted tiene el derecho para retirarse en cualquier momento del estudio.

¿Usted está de acuerdo en participar y responder a los instrumentos aplicados durante el proyecto? SI_____ NO_____

Estoy de acuerdo con los términos y condiciones mencionadas en esta carta: kk

Firma del Participante _____

Anexo N° 6. Cotización de proyecto en el mercado consultor.



México, Ciudad de México 15 de Enero de 2017.

Estimada Lic. Sary Estévez

En Grupo Dehum -Desarrollo Humano-, nuestra misión es:

“Formar, educar, orientar y asesorar integralmente a personas y grupos de empresas, organizaciones, gobiernos e instituciones de índole local, nacional y extranjero, a través de temáticas y especialistas en áreas de la psicología humanista, administrativas, coaching y certificación de instructores de capacitación; con el fin de mejorar sus procesos que incidan en el bienestar de la vida laboral, familiar y social”.

Por tal motivo y en atención a su gentil solicitud, me permito poner a su consideración la propuesta para ser impartida en modalidad de Taller:

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL

Adjunto, encontrará la ficha técnica con su respectiva descripción y cotización-inversión.

Sin otro particular, reitero mi más alta distinción a su persona; por lo que estoy a sus órdenes para cualquier indicación.

Respetuosamente,

César Lozano Vázquez
Director General

www.grupodehum.mx / cesar@grupodehum.mx

Oficina en Operación: (55) 55.64.52.94 / Celular: 044.55.11.87.51.50

Viaducto #83, Colonia Roma Sur, Delegación Cuauhtémoc, México, D.F. CP 06760 / Pág. 1

1) Ficha Técnica: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y ORGANIZACIONAL

Conferencista:
Maestro en Desarrollo Humano
César Lozano Vázquez

Objetivo:

Promover el conocimiento personal, interpersonal y organizacional, a través de estrategias efectivas de comunicación, que favorezcan la continuidad de la empresa familiar en un proceso de sucesión de liderazgo.

Descripción:

Es un espacio formativo en Desarrollo Humano, impartiendo técnicas efectivas de comunicación, basadas en el respeto, escucha activa e integración, considerando este último, como parte de un proceso de aprendizaje.

Se realizan dinámicas y actividades lúdicas, para que, además del conocimiento, se haga conciencia desde la propia experiencia.

Cada técnica tiene inicio-desarrollo-cierre, con el fin de valorar, que el grupo termine motivado, tranquilo y con orientación a promover la continuidad de la empresa familiar, después de la pérdida física del fundador.

Adicionalmente el equipo directivo de la empresa recibirá 14 horas de acompañamiento personal, a fin de lograr la integración de la nueva líder sucesora e impulsar una identidad corporativa y un proyecto empresarial que oriente la nueva gestión.

Público Objetivo: 20 personas (5 mujeres y 15 hombres).

Fecha propuesta: 1 de Febrero de 2017.

Tiempo: 24 horas de acompañamiento grupal, 14 horas de acompañamiento personal. Las horas de acompañamiento grupal serán distribuidas en 8 sesiones de 3 horas cada una.

Horario propuesto: De 9:00 a 12 hrs y de 15 a 18 hrs con una hora de comida y dos descansos de 15 m

Temática para diseño del programa de actividades.

- 1) Encuadre y Bienvenida.
- 2) Técnicas rompe hielo y de integración.
- 3) Estrategias efectivas de comunicación
- 4) Tipos de liderazgo y su incidencia en los equipos de trabajo y atención a clientes.
- 5) Estrategias para implementar un nuevo proyecto empresarial.
- 6) Evaluación cualitativa del taller.

a) Resultados esperados:

- 1) Capacidad de transformar situaciones críticas en oportunidades de crecimiento.
- 2) Iniciar la institucionalización de la empresa y claridad en sus procedimientos.

*"Trata a la gente como si fueran lo que deberían ser
y los ayudarás a convertirse en lo que son capaces de ser".*
Johann Wolfgang von Goethe.

www.grupodehum.mx / cesar@grupodehum.mx

Oficina en Operación: (55) 55.64.52.94 / Celular: 044.55.11.87.51.50

Viaducto #83, Colonia Roma Sur, Delegación Cuauhtémoc, México, D.F. CP 06760 / Pág. 2

Inversión:

\$47,000.00
(Cuarenta y siete mil pesos 00/100 M. N.)

¿Qué incluye?

1. Un capacitador.
2. Un diagnóstico de Necesidades de Capacitación (Básico para intervención).
3. Un fotógrafo profesional para documentar en video y fotografía.
4. Diseño y entrega de un manual, gafete y pluma por participante.
5. Diseño de programa, montaje y lista de requerimientos.
6. Llegar una hora y media antes para instalar y estar listos para la recepción con montaje, iluminación, ventilación y proyección.
7. Una laptop.
8. Aplicación y entrega de resultados de una evaluación cualitativa del taller.

¿Qué no incluye?

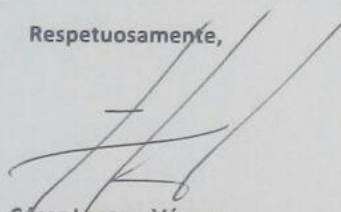
- 1) Renta de salón, cañón, pantalla, ventilación, servicio de Coffe break, alimentos, viáticos fuera de la ciudad o cualquier otro elemento no mencionado en este documento.

Políticas de pago:

- a) En caso de requerir factura, será más IVA del 16%.
- b) 25% de anticipo al confirmar la participación para conservación de fecha y el resto tres días antes de realizar el evento.

Vigencia de propuesta económica:
Viernes 30 de Enero, 2017.

Respetuosamente,



César Lozano Vázquez
Director General

www.grupodehum.mx / cesar@grupodehum.mx

Oficina en Operación: (55) 55.64.52.94 / Celular: 044.55.11.87.51.50

Viaducto #83, Colonia Roma Sur, Delegación Cuauhtémoc, México, D.F. CP 06760 / Pág. 3