



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING PARA LA SUCESIÓN
EFECTIVA DEL DIRECTOR FUNDADOR DE
LA PYME FAMILIAR**

TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
QUÍMICA FARMACÉUTICA BIÓLOGA**

PRESENTA

ADRIANA CAROLINA VAN DER LINDEN VOORKAMP



MÉXICO, D.F.

2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE:	Profesor:	MARIA EUGENIA BAZ IBARRA
VOCAL:	Profesor:	TULIA ADELA CASTILLO SANCHEZ
SECRETARIO:	Profesor:	ESPERANZA CAMACHO BARAJAS
1er. SUPLENTE:	Profesor:	MAGDA LILLALI RENDON GARCIA
2° SUPLENTE:	Profesor:	EVA YVONNE CONTRERAS CONTRERAS

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:

SECRETARÍA DE EXTENSIÓN ACADÉMICA

ASESOR DEL TEMA: ING. ESPERANZA CAMACHO BARAJAS

SUSTENTANTE: ADRIANA CAROLINA VAN DER LINDEN VOORKAMP

“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe”

Eric Hoffer

INTRODUCCIÓN	5
OBJETIVO.....	10
1. Comportamiento de las PYME's Familiares en México.....	11
2. Resistencia de los Fundadores a Retirarse y a Planear la Sucesión.....	13
3. El Proceso de Coaching	15
3.1 ¿Qué es el Coaching?	15
3.2 ¿Cómo Trabaja el Coach?	16
3.3 Estadísticas del Coaching.....	17
3.4 Coaching en las PYME's Mexicanas.....	19
3.5 Teoría de la Técnica del Coaching.....	20
4. Los Objetivos y sus Reglas.....	22
4.1 Los Tipos de Objetivos	22
4.2 Siete Reglas de Oro para los Objetivos.....	22
5. Los Fundamentos que Acompañan a la Técnica	24
5.1 Aprendizaje y Responsabilidad	25
5.2 Transformando al Observador.....	27
5.3 Observaciones y Juicios.....	28
5.5 La Escalera de las Inferencias	30
5.6 Explorando las Emociones	31
6. Establecimiento y Pasos del Plan de Acción	31
6.1 Cambio de Creencias	33
6.2 El Momento de Transición.....	34
6.3 Las acciones y la retroalimentación.....	35
6.4 Terminación del Coaching	35
7. Coaching en la Sucesión del Director Fundador – Caso Práctico	35
7.1 Generación de contexto - contrato:	36
7.2 Desarrollo de Sesiones.....	36
7.3 Plan de Sucesión Elaborado por el Director Fundador	45
RESULTADOS	49
CONCLUSIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	51

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas familiares nacen gracias a la creatividad de los emprendedores quienes pudieron aterrizar una idea y hacerla realidad. En un principio su objetivo es sobrevivir. A lo largo del tiempo las empresas atraviesan diversas etapas de crecimiento y de crisis. En algún momento se transforma de una entidad individual a una empresa familiar en donde la organización es controlada y operada por los miembros de la familia; convirtiéndose el fundador en el director general. Inevitablemente llega el momento en el que se transmitirá la dirección a los sucesores.

La sucesión del fundador es una prueba extrema para la pequeña y mediana empresa familiar. El pasar la empresa de una a otra generación, de manera sana y en condiciones adecuadas, es una meta decisiva para este tipo de organizaciones.

La sucesión es un proceso, no un evento, y como tal debe ser planeado y coordinado. Dicho proceso, a través del cual se planea, selecciona, decide e instala al nuevo director de una organización, es conocido como sucesión. La sucesión del fundador no es algo que ocurre cuando un viejo director se retira y le pasa la estafeta al nuevo, sino un proceso que debe ser desarrollado a través del tiempo y a través de una cuidadosa observación de sus etapas.

Desgraciadamente, el proceso en muchas ocasiones no es tan cuidadosamente planeado y racional. La mayoría de los empresarios no planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores. En muchos casos se elegirá al nuevo director de un modo poco planeado y de forma precipitada. Se carece de un plan estratégico y se recurre a la improvisación.

Muchas de estas empresas sobreviven precariamente esta etapa en la vida del negocio pasando por períodos de desempeño inadecuado y de pérdida de competitividad. En el

peor de los casos, la familia toma la decisión de cerrar la empresa o transferir la propiedad.

En la sucesión del fundador se experimentan cambios importantes en la empresa. El director será reemplazado lo cual puede causar incertidumbre en todos aquellos que dependen de ella como son los posibles sucesores, familiares, miembros del equipo gerencial, empleados, clientes y proveedores habituales. Se podrían transformar la cultura, políticas, estructura, salarios y ubicación. El fundador tomará decisiones que tendrán consecuencias en su sistema de vida laboral, personal y familiar.

El fundador debe desarrollar y entrenar a posibles sucesores y establecer un proceso para seleccionar al director más adecuado. Debe vencer cualquier resistencia y debe ayudar a que el nuevo director establezca su autoridad con los diferentes grupos de interés.

Los elementos a considerar en cualquier plan para desarrollar la siguiente generación de directores de la empresa familiar deben incluir el desarrollo de las habilidades requeridas por el negocio y el desarrollo de habilidades específicas adicionales que por su naturaleza y giro cada empresa demanda.

Además de los cambios que se presentan en su vida laboral y familiar el fundador habrá de planear e incorporar diferentes actividades para darle un nuevo sentido a su vida una vez que se haya retirado de la empresa.

Este tema es de especial interés para mí porque que estoy vinculada con una mediana empresa familiar en donde el fundador ya está en la edad de retiro. Él está consciente de lo importante que es para él, la familia y la empresa, la planeación del proceso de su sucesión. Esto lo sabe ya que ha convivido profesional y personalmente con fundadores de pequeñas y medianas empresas familiares que no lograron que sus negocios trascendieran de manera satisfactoria. A continuación se resumen tres de estos casos:

Uno de los proveedores más importantes en acabado textil en donde falleció el fundador de manera imprevista. La empresa contaba con más de treinta años de experiencia y una plantilla grande de trabajadores. De manera forzada e improvisada, la esposa se hizo cargo. Lamentablemente el servicio, la calidad y las finanzas se fueron deteriorando. Los trabajadores y la esposa hicieron enormes esfuerzos por salir adelante, pero solo logró subsistir dos años más.

Una amistad cercana es dueño de un hotel. El ya no lo puede manejar porque su salud lo ha limitado. Tiene dos hijas adultas que no tienen interés de hacerse cargo del negocio. El nunca pensó que sus hijas se iban a dedicar a otras actividades y que su salud fuera a fallar, así que cuando sucedió el contratiempo contrató de manera urgente a un gerente. La situación está fuera de control. El fundador no tiene la fuerza física y moral para arreglar lo que se está viniendo para abajo. Su hotel ha perdido competitividad, reconocimiento y valor en el mercado.

La tercera historia trata de un fabricante de colchones bastante exitoso. Sus dos hijos formaron parte del negocio, pero el fundador nunca consideró que lo hacían igual de bien que él. Él se quedó al frente del negocio y no entregó la estafeta. Los hijos, después de veinte años de tratar de obtener una posición importante, se fueron desmotivando y encontraron mejores opciones. El fundador fue envejeciendo hasta que ya no se podía transportar a la fábrica. Problema que resolvió construyendo un departamentito en el techo del lugar, lo que le permitió estar en su negocio hasta el último día de su vida. El negocio se cerró cuando él murió.

En todos estos casos los fundadores se dedicaron en cuerpo y alma a negocios exitosos por más de treinta años. Sin embargo, debido a su propia manera de ser y por la falta de visión obstaculizaron consciente o inconscientemente un proceso de sucesión planeado y satisfactorio. Al final no se logró la continuidad y los efectos fueron negativos para el fundador, la familia y la empresa.

La visión de la empresa y el plan de sucesión del director fundador forman parte del proceso de profesionalización, que consiste en una transformación gradual e implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización.

Las empresas familiares suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse. Un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización es el largo periodo que ocupan los directores generales en este tipo de organizaciones. Hay una serie de tradiciones y prácticas administrativas que dieron buenos resultados en el pasado, y por eso se piensa que deben conservarse. El gran dilema de quienes dirigen empresas familiares es decidir qué debe cambiar y qué debe permanecer. En este tipo de decisiones suele haber enfrentamientos entre generaciones, pues, comúnmente, la generación de mayor edad defiende la postura tradicional y la de menor edad, el cambio.

Para las organizaciones que sí están dispuestas a enfrentar el reto de la profesionalización, los beneficios suelen ser significativos. Sin embargo, el no hacerlo puede significar su desaparición. A continuación se presentan algunas diferencias entre las empresas familiares profesionales y otras que no lo son.

EMPRESA FAMILIAR PROFESIONAL	EMPRESA FAMILIAR NO PROFESIONAL
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existen políticas y procedimientos para el desarrollo de actividades.	Las actividades se desarrollan de manera improvisada.
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidad se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidad no se delegan

Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente al jefe representa una gran amenaza.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin rumbo fijo.
Toma de decisiones basada en la información.	Toma de decisiones basada en la intuición.
Están claramente definidas la visión y la misión del negocio y son conocidas por todos los miembros de la organización.	La visión y misión del negocio no son claras y los elementos de la organización las desconocen.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe plan de sucesión.

La importancia de la visión de la empresa radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia y las aspiraciones del fundador y constituye una directriz para los sucesores; de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y motiva a trabajar a todos los que participan en la organización hacia una misma dirección.

La continuidad de las PYME's familiares depende de su profesionalización y la elaboración del plan de sucesión del director fundador.

Siendo diferentes cada empresa y cada situación no hay reglas que, en el ámbito de la sucesión del fundador, sean aplicables de manera exitosa en todos los casos. Aún así, existe el proceso de coaching que consiste en un acompañamiento que provee estructura y técnica que puede incrementar las posibilidades de lograr exitosamente la transición de un director a otro, puede minimizar los impactos negativos que ésta pudiera tener en la empresa y ayudar a designar al sucesor más viable. A través del coaching el fundador podrá reconocer por sí mismo las mejores opciones, implementando mecanismos para que la sucesión se desarrolle de manera ordenada y eficiente. El coach ayudará y guiará al fundador a encontrar las respuestas.

OBJETIVO

El objetivo del presente trabajo es la aplicación del proceso de coaching al director fundador de una mediana empresa familiar para que encuentre las mejores opciones que lo van a llevar a diseñar acciones efectivas, a planear su proceso de sucesión y en consecuencia lograr la continuidad de la empresa.

1. Comportamiento de las PYME's Familiares en México

Las pequeñas y medianas empresas familiares ejercen un importante papel en la economía mexicana, debido a que en la actualidad 80% de las empresas del país son de esa naturaleza. Estas empresas generan entre 75% y 80% de los empleos y entre 70% y 75% del Producto Interno Bruto. (1)

Del total de empleos formales generados en la economía mexicana, el 65% son creados por empresas familiares, las cuales tiene un tamaño de pequeñas y medianas empresas; se les conoce con el término de PYME (2)

En México la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa estratifica o agrupa a las PYME's de la siguiente manera:

- Microempresa: dentro del rango de 0 a 10 trabajadores.
- Pequeña empresa: su número de trabajadores debe ser de entre 11 y 50 para la industria; 11 y 30 para el comercio; 11 y 50 para servicios.
- Mediana empresa: el número de trabajadores debe ser entre 51 a 250 para la industria; 31 a 100 para el comercio; 51 a 100 para las empresas de servicios.(8)

El 70% de las empresas familiares en México se enfrentan al peligro de desaparecer al presentarse un cambio de generación, debido a la falta de una organización que les permita trascender profesionalmente. (1)

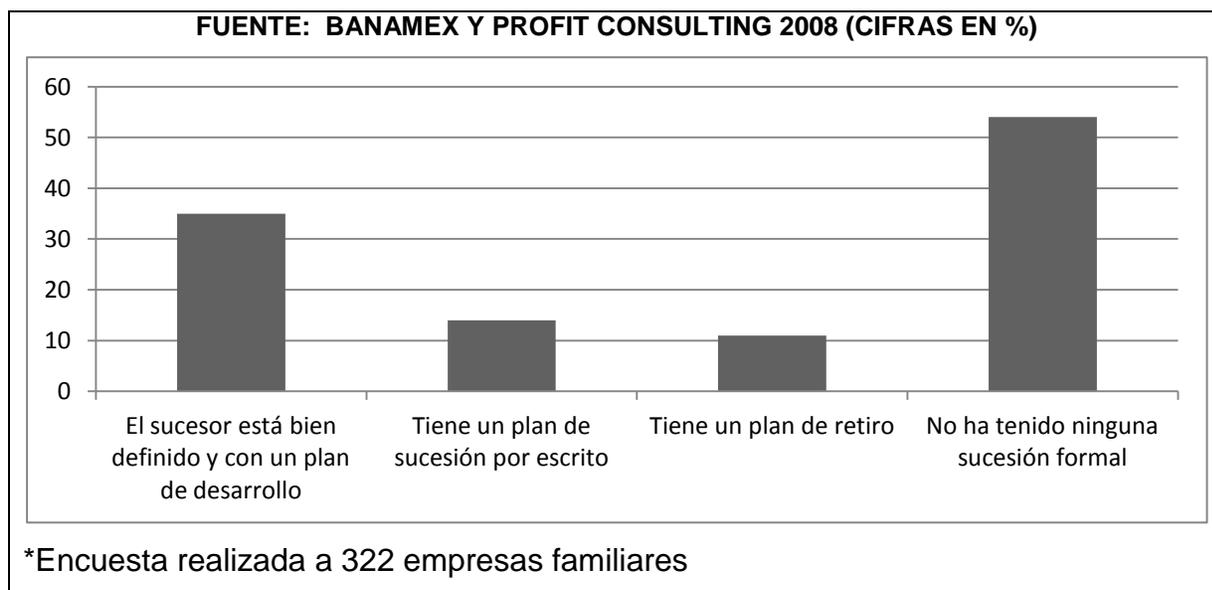
Únicamente el 30% de las empresas familiares sobrevive de la primera generación que la funda a la segunda generación que la sucede, y el 15% sobrevive de la segunda a la tercera generación y únicamente el 5% de la tercera a la cuarta generación. (2)

Las empresas familiares en México tienden a desaparecer después de la tercera generación. (1)

La mitad de las empresas familiares en México tiene un promedio de 40 años de existencia, donde se distinguen por ser una fuente muy importante de empleo y por dar prioridad a su capital humano, al que consideran como una ventaja competitiva, lo que las ubica como un pilar económico del país. (2)

En el 82% de las empresas familiares que hay en el país las decisiones son tomadas por el fundador y jefe de familia, lo que puede representar un problema ya que menos del 15% de ellas cuenta con un plan de sucesión que establezca cómo se debe actuar cuando el director falte o simplemente se decida pasar la estafeta directiva a una nueva generación. (3)

PATRIMONIO EN PELIGRO - RETO DE SUCESIÓN



4. <http://eleconomista.com.mx/infografias/2012/04/25/patrimonio-peligro>

Los problemas que se presentan en las empresas familiares las hacen más difíciles de operar, pues los lazos de sangre complican el proceso para resolver preocupaciones como el cambio generacional (3)

El proceso de sucesión puede ser muy emocional por lo que se pueden provocar enfrentamientos en la empresa y en la familia. Para mantener la unidad es importante

realizar un plan que detalle las acciones necesarias en el que participen las personas involucradas para ganar su aceptación. Se invita a que otros opinen y se clarifica quiénes pueden ser los posibles sucesores. (5)

Para elegir a un sucesor es necesario considerar la personalidad de los familiares propuestos, la finalidad primordial consiste en elegir a alguien que tenga aptitudes, competencias y conocimientos suficientes para hacerse cargo del negocio.

2. Resistencia de los Fundadores a Retirarse y a Planear la Sucesión

Muchos fundadores dejan a la suerte y a la inercia este asunto tan importante para la supervivencia y trascendencia de las pequeñas y medianas empresas. A continuación se enumeran las ocho explicaciones más comunes que obstaculizan el proceso de planificación:

1. Prejuicios contra la planeación

Los emprendedores normalmente tienen una inclinación natural hacia la acción. No consideran que deba invertirse mucho tiempo en planear acciones para la sucesión, porque consideran que hay cosas más importantes que hacer.

2. Renunciar al control y al poder

No es fácil soltar las riendas después de décadas de tener el control y el poder absoluto de la pequeña y mediana empresa familiar. Sobre todo al sentir que quedan muchos años de actividad no se ve el porqué se deba planificar con tanta anticipación la sucesión.

3. Incapacidad para elegir sucesor

El fundador no tiene idea de cómo llevar a cabo la sucesión y en manos de quién va a poner la empresa. Prefiere mirar hacia otro lado y dejar que la inercia decida el futuro de la organización.

4. Panorama incierto

La empresa está viviendo una tormenta lo que impide al fundador desviar su atención en el largo plazo. Siente que no puede realizar una planeación adecuada o está esperanzado a que la situación cambie para mejor. Se toma como pretexto el panorama incierto para impedir el diseño de las acciones de sucesión.

5. Incertidumbre ante el retiro

No es fácil que los emprendedores natos que han dedicado su vida a la creación de una organización encuentren satisfacción en otras actividades fuera del negocio, por lo que suelen resistirse a dejarlo. Prefieren no enfrentar el retiro y por lo tanto no planean la sucesión.

6. Pérdida de identidad

A los fundadores les es difícil dejar de ser directores pues al dejar de serlo, pierden una parte muy importante de ellos mismos. Les cuesta trabajo separar su papel dentro de la empresa de su papel dentro de la familia ocasionando sentimientos de confusión.

7. Temor a la muerte

Algunos fundadores relacionan los temas de sucesión y de retiro con el temor a la muerte por lo que lo evitan a toda costa. Esto propicia que se enfrenten de manera inadecuada al inexorable paso del tiempo.

8. Tabúes familiares

En el ámbito de la familia los temas de retiro y sucesión son temas delicados y complicados entre padres y descendientes. Se prefiere no tocar estos temas a causa del temor de malas interpretaciones y sentimientos de culpa. (5)

Es evidente que ésta resistencia se debe a la forma en que los fundadores observan y dan sentido a su mundo creando obstáculos que se han arraigado con el tiempo y pueden parecer difíciles de erradicar. El coaching hace que estos comportamientos,

pensamientos y sentimientos cambien en una dirección diferente, a menudo con un pequeño cambio a la vez, pero que a lo largo del tiempo se irán sumando a los anteriores creando un plan de acción efectivo para la sucesión.

3. El Proceso de Coaching

3.1 ¿Qué es el Coaching?

Coaching es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial. El coach colabora con las personas, equipos, empresas, para que acorten brechas con respecto a objetivos, tanto personales como organizacionales. Su papel es capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismos y de su mundo de relaciones, para que puedan obtener el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades. Asumir responsabilidad y poder, transformar el observador y diseñar e implementar nuevas acciones, son los fines de un coaching exitoso. (11)

El coaching es un proceso que requiere cuestionar las estructuras rígidas de nuestra forma particular de ser y de nuestras antiguas concepciones de “cómo deben hacerse las cosas”. El coaching es una invitación al cambio.

El coaching se constituye en una herramienta para diseñar futuro y gestionar un mundo diferente.

El proceso de coaching es una posibilidad para revisar y reconsiderar cómo operar efectivamente, tanto al hacer pedidos y promesas como al hacer reclamos u ofrecer disculpas.

El coaching es un proceso de aprendizaje que posibilita la expansión de posibilidades de acción.

El camino de transformación personal comienza a partir del deseo del protagonista ó coachee que lo impulsa a una búsqueda para encontrar las mejores opciones. Encontrará desafíos y aliados. El objetivo estará puesto siempre en abrir posibilidades de acción y que asuma el poder que está en sus manos.

El coaching provee una construcción continua de pequeñas acciones para el logro de metas, retroalimentación y apoyo. Ayuda a examinar las intenciones y a emprender la acción conducente a los objetivos.

3.2 ¿Cómo Trabaja el Coach?

El coach es un guía que acompaña al coachee a descubrir por sí mismo las opciones, la dirección y el diseño de acciones. Ayuda a incrementar y desarrollar sus habilidades haciendo las preguntas que le proporcionan nuevas perspectivas, formas de observar y dar sentido a su mundo. Al cambiar su manera de observar también cambiará su manera de actuar acercándolo al objetivo deseado.

El coach conduce a cambios sostenibles y los cambios deseados tendrán muchas más probabilidades de arraigar.

El coach guía a prestar la atención a las creencias, a centrar el objetivo y alcanzarlo, conduciendo al coachee a asumir la responsabilidad personal.

El coach actúa como un detective que investiga y busca los indicios para encontrar las pistas en la narrativa. Tiene que estar atento a todo. El detective indaga, clarifica y cuestiona; no juzga y no aconseja.

3.3 Estadísticas del Coaching

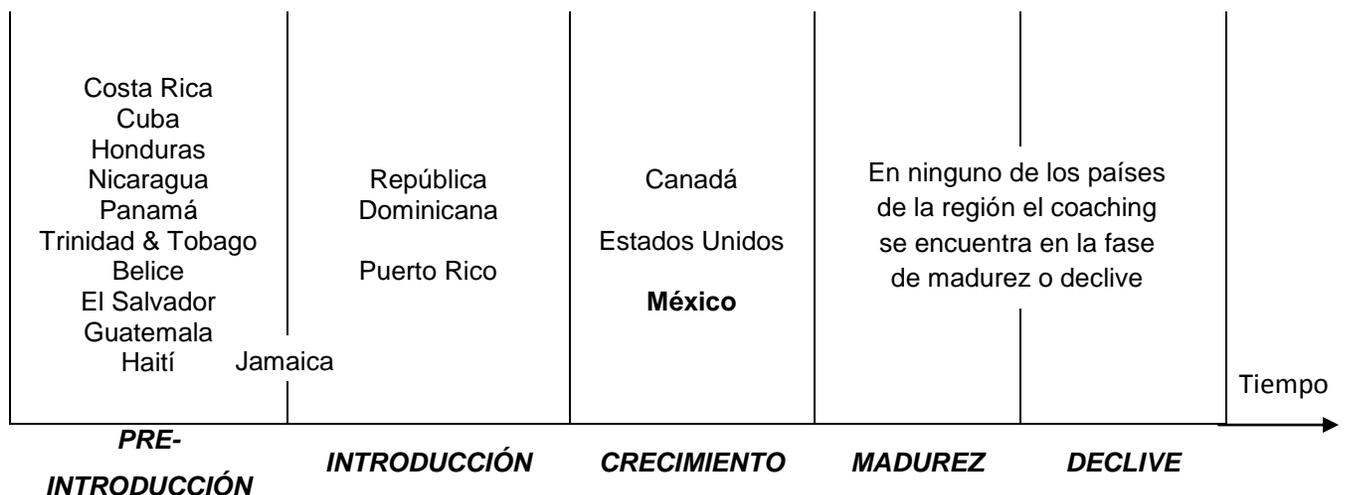
La Encuesta Global de Coaching 2008/2009 (15) examinó el estado actual y el futuro del coaching, ofreciendo resultados a nivel global, por región y por país. La investigación incluye 162 países que cubren aproximadamente el 100% de la población mundial.

El equipo de investigación identificó a las organizaciones y personas calificadas que podían proporcionar información sobre coaching en cada país. Se identificaron asociaciones nacionales e internacionales que contaban con información de los mercados locales. Posteriormente se identificó a la organización líder en cada país y se le invitó a responder el cuestionario.

La encuesta se enfocó en el coaching de negocios individual debido a que éste es el tipo más conocido.

México quedó agrupado en la región de Norteamérica conformada por 16 países.

Región Norteamérica: Países en Diferentes Fases de Crecimiento de Coaching



(15) Frank Bresser Consulting Report, *The state of coaching across the globe: Results of the Global Coaching Survey 2008 / 2009*; August 2009, Cologne, Germany

En la región de Norteamérica operan por lo menos 12,300 coaches de negocios, de los cuales 11,600 son de Estados Unidos y Canadá, 600 de México y alrededor de 100 en Centroamérica y el Caribe.

Existen extremas diferencias en el desarrollo del coaching entre los países de la región. Estados Unidos y Canadá cuentan con industrias de coaching altamente avanzadas mientras que Centroamérica está en la fase de pre-introducción. México se ubica entre estos dos polos. El coaching corporativo empezó a crecer en México en 2006.

En Estados Unidos, Canadá y México el coaching es ampliamente aceptado y es empleado como una herramienta de negocios.

En Estados Unidos y Canadá se está avanzando hacia la conversión del coaching en una profesión. En el resto de los países, incluyendo a México éste no es el caso.

Existen asociaciones de coaching altamente profesionales y bien desarrolladas en Estados Unidos y Canadá. México se ubica a la mitad del camino, las asociaciones están emergiendo pero no han logrado establecer exitosamente estándares profesionales en el mercado y elevar el nivel del coaching.

El concepto de cultura de coaching es bien conocido y utilizado en los Estados Unidos. En México el coaching es una práctica relativamente nueva por lo que el concepto todavía no es tan conocido y utilizado.

Al observar específicamente a México hay numerosas personas que entienden, respetan y promueven el coaching como una profesión. Mantienen buenas prácticas y se atienen al código de ética. Además las asociaciones internacionales ya cuentan con capítulos en México, como la “International Coach Federation” (ICF) y la “International Association of Coaching” (IAC). Localmente se formó la Asociación Mexicana de Coaching (AMC).

Se requiere de grandes esfuerzos para educar al público en el tema de coaching y lo que se puede esperar del proceso.

3.4 Coaching en las PYME's Mexicanas

Siendo una disciplina tan nueva y no tan conocida es importante que las PYME's en México conozcan lo que es un proceso de coaching y lo que se puede esperar.

Un primer punto es que quien necesita de un coaching esté dispuesto y acepte vivir el proceso. El cliente constituye el elemento central; no el coach que dirige el proceso, ni las técnicas utilizadas, ni el propio proceso. La participación del cliente debe ser voluntaria y aceptada.

Además, el cliente debe reconocer y aceptar que es él y no el coach quien debe realizar la mayor parte del trabajo. No debe adoptar la expectativa de que va a recibir una sesión típicamente formativa o expositiva. El cliente realiza un trabajo en él mismo, por él mismo y para él mismo.

El cliente debe aceptar que el proceso consiste en identificar aspectos de mejora y en cambiar formas de pensar, de sentir, de actuar y de relacionarse. Implica romper las propias resistencias y automatismos que lo han llevado a asumir y realizar lo que no le conviene.

Como segundo punto está el de la difusión de los beneficios del coaching hacia las PYME's en México. Para tal efecto es conveniente el crecimiento y desarrollo de las asociaciones de coaching, y que en conjunto con los coaches certificados difundan el coaching como una herramienta de negocios ecológica que mejora el desempeño y la calidad de vida de los recursos humanos. Como resultado ayuda a que la empresa alcance sus objetivos y al mismo tiempo aporta beneficios a la persona. Como ejemplo de las aplicaciones está: la implementación del coaching para la sucesión efectiva del director fundador de la PYME familiar.

La difusión de los beneficios del coaching para las PYME's se puede realizar en diferentes instancias como:

- La Cámara Nacional de Comercio (CANACO) ofreciendo pláticas, cursos y talleres a sus afiliados.
- Foros y conferencias en las EXPO-PYMES.
- Entrevistas en programas de radio y televisión; como por ejemplo Universo Pyme.
- Inserción de artículos en la sección de negocios de los periódicos.
- Impartición de cursos de coaching en las universidades.

3.5 Teoría de la Técnica del Coaching

El coaching como proceso tiene un principio, desarrollo y cierre que se llevan a cabo en cuatro etapas y siete pasos que son presentados en orden únicamente para fines didácticos. En la práctica los pasos y las etapas se entremezclan y articulan realimentándose entre sí. Durante el proceso se puede dar un paso atrás para revisar, corregir y observar desde otro lugar para luego dar más pasos hacia adelante.

El coaching comienza con la declaración de un quiebre o el reconocimiento de una brecha de aprendizaje.

Al actuar, siempre lo hacemos dentro de un determinado espacio de posibilidades. Un quiebre implica un cambio en nuestro espacio de posibilidades. Cada vez que juzgamos que nuestro espacio de posibilidades ha cambiado, sea positiva o negativamente, estamos enfrentando un quiebre (13)

El coachee considera que no puede resolver por sí mismo el quiebre y requiere de un coach con las habilidades, competencias y distinciones para ser un observador diferente ante los obstáculos que se detecten.

El siguiente cuadro permite visualizar en su totalidad la teoría del proceso.

Cuadro: Las Cuatro Etapas y los Siete Pasos de la Técnica de Coaching (11)

4 ETAPAS	7 PASOS	DESARROLLO DE TÉCNICA
ETAPA I INTRO- DUCCIÓN	1. Generación de contexto - Contrato	1.1 Inicio. Declaración de un quiebre. situación actual ⇒⇒⇒situación deseada
		1.2 Entrevista inicial: indagación, confidencialidad, espacio, tiempo de duración de las sesiones y del proceso, frecuencia de sesiones.
ETAPA II EXPLO- RACIÓN COMPREN- SIÓN INTERPRE- TACIÓN	2. Acordar objetivos del proceso	2.1 Cuestión que aqueja al coachee. Cambio deseado.
		2.2 Revisión de expectativas. Metas concretas y accionables. Cambiar acciones personales, no cambiar a otros.
	3. Explorar la situación actual	3.1 Situación actual. Interpretación y sentido
		3.2 Indagar: juicios e interpretaciones. Distinguir: hechos y opiniones. Razonamiento. Orientar preguntas al aprendizaje, evitar mostrar equívocos. Confirmar comprensión. Validar la opinión, pero no como la verdad.
		3.3 Explorar la emoción: si tiene que ver con la situación. Dirigir hacia lo mejor y lo peor que puede pasar.
		3.4 Columna izquierda. Indagar: pensamientos y sentimientos no expresados, por qué no los expresa, consecuencias de decir o no decir.
4 Reinterpretar y clarificar	4.1 Asumir responsabilidad. Al contar la historia como protagonista, y no como víctima, se abren posibilidades de acción. Lo que pasa es solo una de las interpretaciones.	
	4.2 Indagar en las conductas que operan como obstáculos limitadores de la acción y del aprendizaje.	
ETAPA III EXPANSION	5. Diseñar acciones efectivas	Explorar posibilidades de acción en base a nuevos sentidos y creencias. Acciones diferentes ⇒ resultados diferentes ⇒ futuro diferente. El coachee selecciona la opción más conveniente. Pasos: a) cambiar al observador b) incrementar competencias, c) cambiar acciones Las acciones pueden o no tener éxito.
	6. Role-playing	El coach y el coachee simulan la situación futura. Se integran señalamientos, correcciones y adecuaciones.
ETAPA IV CIERRE	7. Reflexiones finales y cierre	¿Qué aprendió en el proceso? Compromisos para la acción. Comparar pensamientos y sentimientos; ahora y en relación con el inicio.

4. Los Objetivos y sus Reglas

4.1 Los Tipos de Objetivos

Los objetivos son la base del coaching y son personales e individuales. El coachee se mueve de un estado presente a un estado deseado. El coaching ayuda a explorar el presente y a diseñar el futuro proporcionando opciones y recursos para el viaje ó proceso.

Lo opuesto a marcar objetivos es pensar en los problemas. La marcación de objetivos cambia la atención de “¿Qué está mal?” a “¿Qué es lo que quiero?”, lo cual provoca un avance de forma estructurada.

En coaching se manejan dos clases de objetivos: (7)

- **El objetivo-resultado:** el destino final, el lugar a donde se dirige.
- **Los objetivos-proceso:** el viaje, el cómo se llega allí.

El plan para alcanzar el objetivo-resultado está compuesto de una serie de objetivos menores.



4.2 Siete Reglas de Oro para los Objetivos (7)

1) *Expresar el objetivo-resultado en positivo*

Se describe lo que se quiere y no lo que no se quiere. Describir objetivos de manera negativa es como ir de compras con una lista de lo que no se quiere comprar.

Los objetivos-proceso pueden definirse en términos negativos. En ocasiones para alcanzar un objetivo final hay que desprenderse de algo.

2) El objetivo-resultado tiene que ser específico

Cuando el objetivo es tangible se especifica el objeto dentro de unos límites apropiados. Cuando se trata de un objetivo abstracto o intangible se necesita ser específico en relación a las pruebas que permitan saber que se ha alcanzado el objetivo.

Cuanto más próximo en el tiempo sea el objetivo, puede ser más específico. Se puede decir cuándo, dónde y con quién se va a alcanzar.

Se debe especificar la escala temporal.

3) Definir cómo se comprobará el logro del objetivo

Se puede especificar de antemano lo que se verá, oírás o sentirás al momento de alcanzar el objetivo.

Para los objetivos-proceso la retroalimentación de las acciones indicará si se está o no en el camino correcto.

El progreso se puede medir con relación a uno mismo y en relación a otras personas; comparando y evaluando cuánto se ha mejorado.

La frecuencia en la medición del progreso debe ser constante para asegurar que se va en el camino correcto hacia el objetivo.

4) Organización de los Recursos

Es conveniente cuestionar los recursos que se van a necesitar para alcanzar el objetivo, de cuales ya se dispone y donde se van a encontrar los recursos que se necesitan.

Los recursos pueden ser de varios tipos: cosas, personas, cualidades personales, tiempo, dinero, modelos, libros. Un pequeño recurso en el lugar adecuado puede marcar la diferencia.

5) Ser Proactivo

Para alcanzar su objetivo el coachee actuará como protagonista. Como se trata de su propio objetivo, él es responsable de actuar y no otra persona.

Se invita al coachee a utilizar la voz activa.

Hay dos formas de hablar:

- ✓ Con la voz activa el coachee es el sujeto del verbo y es él quien realiza las acciones.
- ✗ Con la voz pasiva se pone énfasis en que las acciones dependen de otras personas.

6) Prestar atención a las consecuencias

Toda acción tiene consecuencias: para otras personas, en otras áreas de tu vida, lo que tendrás que dejar atrás y lo que quieres mantener.

7) Preparar un plan de acción

Al definir los pasos hacia el objetivo se está emprendiendo la acción. Será necesario un esfuerzo. Es importante para el coachee saber que el objetivo es posible y alcanzable.

5. Los Fundamentos que Acompañan a la Técnica

El coach se apoya en diferentes fundamentos que guiarán al coachee a ser el protagonista de la situación y lo ayudarán a observar, comprobar, experimentar,

comparar, actuar y aprender; expandiendo y transformando su visión personal que lo llevará a escoger las mejores opciones para llegar a su objetivo.

5.1 Aprendizaje y Responsabilidad

Aprender es adquirir el conocimiento de una cosa y no sólo es tener información:

- Aprender es expandir nuestra capacidad de acción efectiva.
- Poder hacer hoy lo que ayer no podíamos o no sabíamos.
- Incrementar nuestra competencia para poder operar en un determinado dominio que antes desconocíamos.
- Es incorporar habilidades que hagan posible acceder a resultados u objetivos que antes estaban fuera de nuestras posibilidades.

El aprendizaje es activo porque requiere de la voluntad y la acción de movernos de la zona de confort a la zona de expansión.

Zona de Confort: En ella se encuentra el conocimiento adquirido y el entorno que dominamos. En ella las cosas resultan conocidas y cómodas, sean agradables o no. Lo bueno de esta zona es que nos permite actuar con efectividad y sin estrés. Lo malo es que si nos quedamos en esta zona limitamos nuestro campo de acción.

Zona de Expansión: En ella se produce el aprendizaje. Ésta es la zona a la que entramos para ampliar nuestra visión del mundo. Es necesario un esfuerzo para aprender y expandir nuestra capacidad de acción. Requiere una declaración de “no saber” y una voluntad de aprender.

Al aprender expandimos nuestra capacidad de acción y ampliaremos nuestra zona de confort.

Zona de Temor/Pánico: Es la zona en la que es prácticamente imposible aprender. Hay temor y podrá haber cumplimiento, pero no compromiso. Es la zona en donde preferimos no observar, experimentar, comparar y aprender porque nos sentimos mal y pensamos en las cosas terribles que podrían ocurrir.

Es necesario generar ambientes adecuados de aprendizaje, en donde la declaración de “no sé” sea concebida como una oportunidad. “No sé, pero me comprometo a aprender”.

El aprendizaje es uno de los fundamentos del coaching porque: “coaching es un proceso de aprendizaje”. La distancia que hay entre lo que “sé, puedo y tengo” y lo que “no sé, no puedo y no tengo” es “la brecha de aprendizaje”. La brecha se constituye a partir de un deseo o de una insatisfacción. El coaching es un proceso a través del cual acortamos la brecha de aprendizaje con nuevas respuestas y acciones.

La responsabilidad de una persona se refleja a través de las explicaciones que da. Existen dos tipos de explicaciones:

Explicaciones Tranquilizadoras. “Me declaro inocente y pongo la responsabilidad en terceros”. No resuelven algo. Son explicaciones irresponsables. “Yo no tengo nada que ver con lo que pasa...ni con su solución”. Dar estas explicaciones tiene un precio. “Me declaro inocente pero al mismo tiempo impotente e incompetente”. Se cierran las posibilidades de acción y de responder a una situación.

Explicaciones Generativas. “Haciéndome parte del problema, puedo ser parte de la solución. Soy parte contribuyente de un resultado. No me hago culpable, ya que no controlo las acciones de terceros, pero asumo, sí, el poder que está en mis manos, comunicando el inconveniente, solicitando ayuda o pidiendo sugerencias. Me transformo en protagonista.” Estas explicaciones tienen un costo: la responsabilidad. Estas explicaciones abren posibilidades de acción y responder a una situación.

En coaching se aprende a revisar los juicios, procesos de razonamiento, y a dar explicaciones generativas para ser protagonistas con posibilidades de acción efectiva. Es aprender a dar explicaciones en primera persona.

5.2 Transformando al Observador

Bueno y malo son interpretaciones subjetivas. Dependen del observador que cada uno es. Cada observador tiene su individual “manera de ser” que se debe a su experiencia de vida, biología, psicología, educación y cultura. Tenemos diferentes perspectivas acerca de un mismo hecho debido a que nuestra “manera de ser” está filtrada por nuestras creencias y nuestros modelos mentales.

Los modelos mentales se definen como supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, e imágenes que influyen sobre nuestra manera de observar el mundo, y por lo tanto, también sobre nuestra manera de actuar en él. (11)

No es malo tener modelos mentales. Lo único erróneo es considerar que el nuestro es el único modelo mental existente válido.

Los modelos mentales son parte de nuestra existencia. Operan en cualquier ámbito de nuestra vida condicionando nuestras percepciones. Sobre esas percepciones habrá interpretaciones, y a su vez, definirán acciones.

Observador es la forma particular en que un individuo otorga sentido a la situación que enfrenta antes de intervenir en ella. De acuerdo al sentido que le damos a una situación actuaremos de una u otra manera. Esta acción dará un resultado que puede o no coincidir con los objetivos propuestos.

Si queremos obtener resultados que nos aproximen con mayor eficacia al objetivo deseado, no habrá que enfocarse únicamente en las acciones, sino en el tipo particular de observador que cada uno es, en nuestros modelos mentales y en nuestras interpretaciones del mundo. Ayudar al coachee a aprender a ser un observador diferente lo conducirá a acciones diferentes con resultados más orientados a lograr su objetivo.

5.3 Observaciones y Juicios

La distinción entre observaciones y juicios es muy relevante en las conversaciones de coaching. Existe mucha confusión en esta distinción. Es habitual transformar nuestras opiniones en hechos y que luego tomemos decisiones y actuemos como si realmente lo fueran.

Permanentemente hacemos múltiples observaciones y emitimos infinitos juicios.

Opinamos para comprar, vender, invertir, fabricar, decidir lo mejor para nosotros y para los demás.

La escucha activa del coach ayuda a discriminar y desarticular falsas creencias acerca de algunas cuestiones que, siendo opiniones, han sido transformadas en hechos.

Tener claridad en la distinción entre observaciones y juicios nos posibilitará actuar con mayor eficiencia.

OBSERVACIÓN / HECHO	OPINIÓN / JUICIO
Juan llegó tarde a las últimas tres reuniones de equipo	Juan no está interesado en el proyecto
Las observaciones pueden ser CIERTAS O FALSAS	Los juicios pueden ser FUNDADOS O INFUNDADOS

5.4 ¿Qué es la Columna Izquierda?

La “columna izquierda” es una técnica para “ver” cómo operan nuestros modelos mentales.

Muchas veces no mencionamos todo lo que pensamos porque pensamos con mayor rapidez de lo que hablamos, no es relevante o no tomamos conciencia. Pero algunas veces sí tomamos conciencia, resulta muy relevante, y sin embargo lo evitamos, no lo decimos y lo dejamos aparte.

COLUMNA IZQUIERDA	COLUMNA DERECHA
Pensamientos y sentimientos no dichos	Lo explícito; lo que fue dicho

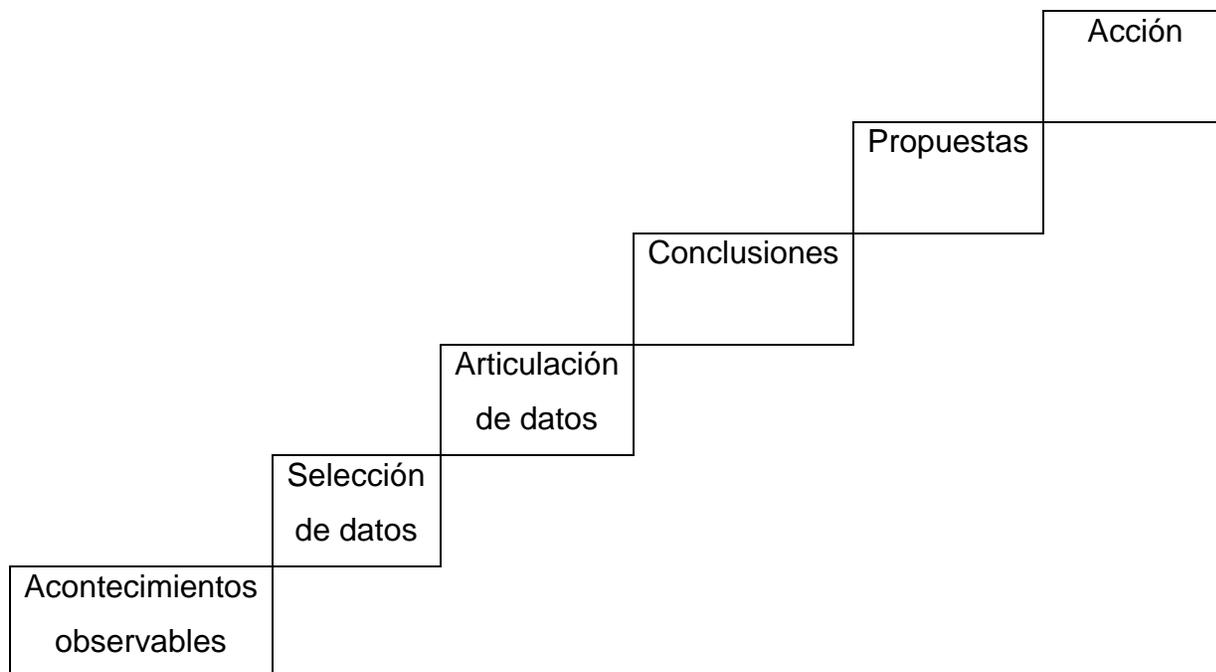
La columna izquierda puede contener bronca, rechazo, fastidio, miedo, descalificación, intolerancia, dudas, resentimiento, desconfianza, etc. Básicamente está llena de juicios, supuestos, interpretaciones, sensaciones y emociones. Y no solo son negativas; también ahí encontramos sentimientos llamados “buenos” o positivos como la ternura o el amor.

Estos pensamientos y sentimientos no los expresamos por temor a las consecuencias.

Los pensamientos no expresados son una fuente de información cuando aprendemos a reconocerlos, procesarlos y expresarlos. Es importante explorar los contenidos de la columna izquierda guiando al coachee mediante la indagación acerca de cuáles son los pensamientos y sentimientos no expresados, qué está evitando. Esto es de vital importancia porque ahí encontraremos la verdad más esencial para el coachee. Muchas veces lo que nos tiene “atrapados” es no decir la verdad. Reconocer la verdad del coachee será un primer paso para ver cómo procesarla y hacerla productiva. (9)

5.5 La Escalera de las Inferencias

Todos hacemos inferencias y a veces nuestras interpretaciones coinciden con los hechos, pero muchas veces no, motivando enormes dificultades conversacionales y de interacción.



11. Leonardo Wolk. "Coaching El Arte de Soplar Brasas"
Gran Aldea Editores 2009

Lo que sucede es que en lugar de subir escalón por escalón usamos el "elevador de inferencias" y ante la presencia de algunos datos del escalón inferior, pasamos rápidamente al escalón de las propuestas o de la acción.

Puede haber momentos en los que a pesar de creer legítimamente que nuestra propuesta es la más adecuada, nos abramos también a la posibilidad de estar haciendo inferencias equivocadas. En ocasiones, no obstante tener los datos y hechos, llegamos a conclusiones erradas al equivocar nuestro proceso de razonamiento.

El coach indagará escalón por escalón la veracidad de las inferencias, juicios y razonamientos. Puede subir y bajar por la escalera buscando las opiniones distorsionadas por creencias infundadas y creadas en el "elevador de las inferencias".

5.6 Explorando las Emociones

A la sesión de coaching el coachee viene acompañado por sus emociones. Fuimos educados a no mostrar las emociones, por lo que es importante el contexto de confianza entre el coachee y el coach.

Las emociones constituyen un dominio siempre presente en toda acción humana. Muchas veces la emoción es claramente reconocible y otras aparece negada o manifestándose como sensación. También hay emociones encubridoras de otras, por ejemplo: la tristeza encubriendo el enojo o viceversa.

Es preciso explorar la emoción que atraviesa el coachee en la situación investigada, para acceder a una mejor comprensión del sentido que otorga a lo que está pasando. Las emociones son indicadores o señales que contienen una valiosa información que es preciso escuchar. Es relevante explorar e interpretar las emociones, sus raíces, su operatividad, sus consecuencias y trabajar en ellas con la finalidad de procesarlas, trascenderlas y expandir la capacidad de acción efectiva.

6. Establecimiento y Pasos del Plan de Acción

Para diseñar el plan de acción, el punto de partida es el objetivo y se trabaja hacia atrás en el tiempo. Se comienza por lo que se desea a futuro y no por el presente para obtener una mayor perspectiva sobre qué hacer y qué no hacer.

El coach invita al coachee a hacer el proceso sobre papel en donde se sitúa el presente y el futuro como una línea de tiempo. Luego escribe los pasos de acción entre ambos puntos. El coach guiará al coachee a llevar a cabo los siguientes pasos:

- 1. Establecer el objetivo y su correspondiente valor*

Los objetivos tienen que valer la pena y deben estar alineados con los valores del coachee. Todo objetivo está generado por uno o varios valores. Los valores son la verdadera razón tras un objetivo. Son aquello que en realidad importa. A nivel más profundo es lo que se quiere.

Junto con el coach se establecen los valores que generaron esos objetivos y le guiarán a lo largo del camino.

2. Establecer una línea del tiempo

Se indica el presente, futuro y cuando cree el coachee que quiere o puede alcanzar cada objetivo-proceso.

3. Sentir como si se ha logrado el objetivo

El coach solicita al coachee que sienta que ha logrado su objetivo. Que sienta que está disfrutando todas las cosas que este objetivo aporta.

4. Describir un paso antes del momento deseado

Cuando el coachee se encuentre asociado con el momento, el coach le preguntará “¿Qué hiciste inmediatamente antes?” Se anota esta acción.

5. Imaginar un paso antes de la acción

El coach le solicita al coachee que imagine que da un paso atrás de la acción y que describa lo que está haciendo. Se anota la acción.

6. Preguntar que hizo antes del momento

El coach solicita al coachee que hizo inmediatamente antes de ese momento y se anota la acción.

7. Repetir el mismo proceso

El coach le solicita al coachee repetir el mismo proceso hasta llegar al momento presente asegurándose que haya al menos cinco pasos de acción descritos en tiempo

presente y en primera persona para garantizar que el coachee tome responsabilidad.
(En las páginas 45 y 46 se ejemplifican los pasos en el plan de sucesión)

Cuando el coachee llegue en el momento presente el coach le solicita que:

1. Opine sobre su plan de acción.
2. Evalúe cada paso de modo crítico, si quisiera cambiar en el orden de los pasos, si cree que falta algo importante o si hay algún paso innecesario.
3. Solicitar que atribuya un tiempo a cada paso comprobando que los plazos sean realistas.
4. Cuando se sienta cómodo con los pasos y plazos, el coach le solicita al coachee que explore sus pasos desde el presente hacia el futuro.

Esta forma de preparar el plan de acción, fragmenta el objetivo-resultado en etapas manejables.

Una vez que se tiene el plan de acción el coach y el coachee definirán una tarea para ponerlo en camino y que le ayude a cumplir el primer paso.

En el plan de acción hay dos viajes. El viaje exterior que se conforma de la serie de acciones que realizará el coachee, que cambiará algo en su entorno y que los demás verán. El otro viaje, paralelo e invisible, es el viaje interior donde se genera aprendizaje y cambios en el observador que es el coachee. El coach guía los dos viajes a la vez. Mientras se explora el viaje interior es necesario que se lleven a cabo acciones para poner en marcha el plan de acción y existan pasos definidos en el camino hacia el objetivo final. Aprender consiste en hacer.

6.1 Cambio de Creencias

Cuando el coachee dude de su capacidad para alcanzar un objetivo, el coach tendrá que indagar en sus creencias.

Las creencias limitadoras son las que frenan o detienen a las personas para que no alcancen sus objetivos y vivan sus valores. Impiden lograr lo que en realidad podría ser posible.

El proceso para ayudar a cambiar las creencias se conforma de los siguientes pasos:

1. Identificar de manera explícita las creencias limitadoras
2. Cuestionar las creencias
3. Explorar el impacto que tiene la creencia en el objetivo resultado
4. Desarrollar ideas alternativas
5. Probar cómo funciona la nueva idea
6. Resaltar dónde ha habido progresos
7. Asegurar que se automatiza la nueva idea (10)

6.2 El Momento de Transición

El coachee se encuentra en una etapa de cambio, que es el proceso por el que algo deja de ser como es, para dar lugar a otra cosa que ocupará el lugar que aquello ocupaba antes. Vivir el cambio es permitir que las cosas viejas dejen de ser, para que den lugar a otras cosas nuevas. Al aprender a soltar lo anterior, el coachee elabora un duelo. (14)

La transición es el momento en que el coachee no se encuentra ya en su situación anterior, pero aún no se ha trasladado por completo a la nueva. Puede perder la seguridad de lo conocido y no disfruta todavía de los beneficios de lo nuevo.

En esta etapa el coachee necesita confiar en el coach y en sus propios recursos.

Una vez superado el punto de transición cambiará sus creencias sobre sí mismo, sobre los demás y sobre aquello que pensaba que no era posible.

6.3 Las acciones y la retroalimentación

El coach conduce a la persona a emprender acciones. En la sesión se establecen tareas, retos y peticiones. El aprendizaje del coachee estará en la retroalimentación, no en el éxito del resultado.

La retroalimentación es una oportunidad para cambiar conductas ó acciones inefectivas y también para reforzar los logros y desarrollos alcanzados.

6.4 Terminación del Coaching

El coaching acabará cuando el coach y el coachee estén de acuerdo en que ha conseguido lo que buscaba. En realidad el trabajo de alcanzar objetivos y vivir de acuerdo a los valores nunca acaba. El fin de la relación de coaching es sólo un momento en el proceso. (7)

7. Coaching en la Sucesión del Director Fundador – Caso Práctico

Se implementó el proceso de coaching al fundador de una mediana empresa familiar con cuarenta años de experiencia en la fabricación y venta de ropa y colchones hospitalarios. El fundador ya rebasó la edad de retiro y ha pasado por varias etapas de crecimiento y de crisis en su empresa. Durante los últimos años ha contemplado la idea de la sucesión. Sin embargo su intención se ha visto obstaculizada y el proceso se ha ido aplazando a lo largo del tiempo. Ahora él está en busca de una mejor opción, y en este proceso trabajará para:

- Salir de su zona de confort
- Dejar de resolver él, todos los problemas
- Tener la confianza al delegar el mando
- Crear un plan de acción para la sucesión de manera ecológica

A continuación se presenta el desarrollo de sesiones en donde se entrelazan las etapas y los pasos de la técnica de coaching:

7.1 Generación de contexto - contrato:

Los acuerdos pactados son los siguientes:

- Asumir el compromiso respecto del plan
- Clarificar su estado actual, hacia donde se dirige y cuál es el objetivo para diseñar el futuro deseado
- Afrontar las dificultades y cumplir con los compromisos pactados
- Asumir la responsabilidad personal
- Dedicar el tiempo a las actividades pactadas y los retos
- Acuerdos de respeto mutuo
- Confianza
- Confidencialidad
- Permiso del fundador

7.2 Desarrollo de Sesiones

Coach: Para dar inicio al proceso me gustaría que juntos acordemos el lugar, hora, duración y frecuencia de las sesiones. Es conveniente que tengamos suficiente privacidad y sin interrupciones para que te puedas expresar libremente. Todo lo que se diga en estas sesiones es confidencial como lo hemos estipulado en el contrato.

Fundador: Serán en la sala de juntas a puerta cerrada. Lo podemos hacer de 7:30 am a 9:00 am. Los empleados llegan a las 9:00 am así que no habrá interrupciones. El mejor día para mí es el martes. Las sesiones pueden ser cada dos semanas.

Coach: Muy bien. ¿Me puedes decir cuál es el objetivo que quieres alcanzar?

Fundador: Lo que quiero es que mis hijos se hagan cargo de la empresa, para que puedan continuar sin que yo esté presente todo el tiempo. Quiero tener tiempo para hacer otras cosas.

Coach: ¿Qué cosas te están interesando ahora?

Fundador: Quiero pasar más tiempo con mi nieto. Me gusta estar cerca de él y formar parte de su vida. También quiero hacer viajes con mi esposa y conocer nuevos lugares. Hasta me gustaría aprender a tocar el piano.

Coach: Pláticame de tu situación actual. ¿Qué lugar ocupas en la empresa?

Fundador: Soy él que inició con la empresa hace ya más de cuarenta años. Antes de que se integraran mis hijos, yo dirigía todo. El negocio ha crecido y se tuvieron que dividir las funciones. Mis hijos se encargan de la producción, logística y administración y yo me quedé con las negociaciones fuertes de abastecimiento y comercialización que es lo que mantiene andando el negocio. Aunque en realidad siempre estoy al pendiente de todo lo que sucede. Soy el director general.

Coach: ¿Qué haces en tu tarea de director general?

Fundador: Me encargo de las licitaciones anuales que son negociaciones muy complicadas que requieren de experiencia y saber asumir riesgos.

Coach: ¿Cómo te sientes con tu tarea de director general?

Fundador: Fuertemente comprometido y con una enorme responsabilidad hacia mi empresa y mi familia.

Coach: Pláticame sobre tus estudios y tu tiempo libre.

Fundador: Tengo estudios a nivel profesional. Me gusta convivir con mi familia y mi tiempo libre lo dedico a actividades deportivas y culturales particularmente la lectura.

Coach: ¿Cuáles son tus inquietudes e intereses?

Fundador: Me interesa saber lo que ocurre con la economía y finanzas del país.

Coach: ¿Qué experiencias han sido importantes en tu vida profesional? ¿Me puedes hablar de eso?

Fundador: Desde niño me gustaba ayudar a mi papá en la tienda. Ahí fue donde aprendí a comprar, vender, tener productos gancho y acomodar la mercancía. Durante la carrera trabajé en un despacho de contadores y después en el área contable de un banco. Cuando terminé mis estudios trabajé como empleado en dos negocios familiares. Después decidí independizarme, para dejar de ser empleado y dedicarme a mi propio negocio. Me gustó ser mi propio jefe.

Coach: ¿Qué es lo que te motivó ser tu propio jefe?

Fundador: Me daba independencia, seguridad económica y bienestar a mi familia. Desde entonces me gustaba tomar decisiones, asumir riesgos y enfrentar retos.

Coach: Háblame de los retos que has enfrentado.

Fundador: Los mayores retos tienen que ver con los cambios que ocurren en los mercados. Cuando las grandes fábricas de colchones se fusionaron, tuve que dejar el negocio y buscar una alternativa. Encontré el mercado de colchones hospitalarios, cambié mis productos y logré colocarme en este nuevo ámbito. Incursioné en varios tipos de industria, a veces exitosamente, y cuando no fue así, me fui a la búsqueda de otras opciones. Aprendí mucho con estas experiencias. He tenido la oportunidad de adaptar la empresa a los aspectos cambiantes del mercado, lo que nos ha permitido una presencia permanente en el área de productos textiles y colchones hospitalarios.

Coach: ¿Qué te gustaría que pase en este coaching?

Fundador: Que me oriente para ampliar mi visión y tener más elementos de juicio para tomar la mejor decisión.

Coach: ¿Cuál es la decisión que quieres tomar?

Fundador: A quién cederle la dirección general.

Coach: ¿Cuáles son tus expectativas?

Fundador: Al final sentirme lo suficientemente seguro y tomar la mejor decisión.

Coach: ¿Qué esperas como resultado?

Fundador: Que el sucesor tome la responsabilidad y continúe con la dirección sin que esto merme el desempeño de la empresa.

Coach: Para ti ¿qué representa la empresa?

Fundador: La empresa es una parte de mi vida que me ha dejado muchas satisfacciones. Siempre me ha gustado escuchar acerca de todo tipo de negocios, y cuando pienso que son factibles, la empresa es donde experimento y los convierto en realidad. Es donde asumo ciertos riesgos, enfrento los retos y al final cuando los resultados son positivos recibimos los beneficios. Significa trabajo y responsabilidad.

Coach: ¿Qué acciones podrías desarrollar para minimizar el impacto del cambio?

Fundador: Hacer una descripción de funciones que llevo a cabo como director general.

Coach: ¿Cuándo la podrías tener lista?

Fundador: La tendré lista para la próxima sesión.

En otra sesión...

Coach: ¿Qué está pasando actualmente en tu empresa, cuáles son tus inquietudes?

Fundador: Ya llevo varios años en que me quiero retirar y que mis hijos se hagan cargo, pero siento inseguridad porque se necesita mucha experiencia para asumir esta responsabilidad. Por eso sigo trabajando en el negocio. Por otro lado, sé que les tengo que dar las oportunidades para que adquieran su propia experiencia y puedan manejar el negocio cuando yo no esté presente.

Coach: Entonces ¿cuál es tu objetivo en esta sesión?

Fundador: Encontrar la mejor opción para la sucesión de la dirección del negocio.

Coach: ¿Cómo te gustaría que sea la sucesión?

Fundador: Tengo dos hijos que trabajan conmigo en la empresa. El mayor es responsable de producción y logística. El menor se encarga de administración. Me gustaría que uno de ellos se quede con la dirección general, y que trabajen juntos para la continuidad y crecimiento del negocio.

Coach: ¿Qué habilidades ves en cada uno de tus hijos?

Fundador: Los dos tienen carreras profesionales diferentes. El mayor estudió administración de empresas y el menor estudió arquitectura. El mayor tiene grandes habilidades para planear y organizar el trabajo. Es muy ordenado. Al menor se le facilita el manejo de personal y tratar con clientes y proveedores. También se encarga de readecuar los espacios en la fábrica.

Coach: ¿Qué acciones vas a hacer para que ellos sepan de la sucesión?

Fundador: Se los voy a informar en una junta en donde los dos estén presentes. Les voy a comentar que me quiero retirar y que necesito su apoyo para llevar a cabo el proceso.

Coach: ¿Qué vas a hacer como primer paso en este proceso?

Fundador: Necesito un sucesor que tenga las habilidades necesarias. Primero me voy a juntar con mis hijos para que todos exponamos nuestras opiniones y puntos de vista, porque el sucesor tiene que estar de acuerdo en tomar la dirección. También voy a elaborar un plan de acción.

Coach: ¿Cuáles son esas habilidades necesarias, me puedes hablar más al respecto?

Fundador: Que pueda reconocer oportunidades de negocio. Que pueda influir en toda la empresa formando equipos capaces y comprometidos. Que tenga capacidad de responder al cambio, y mantener el equilibrio entre la familia y la empresa. Algo también muy importante es saber asumir riesgos moderados y enfrentar los retos.

Coach: ¿Qué acciones tomarás para que el sucesor se moldee al perfil requerido?

Fundador: En los últimos años hemos colaborado juntos en la creación de la estructura organizacional. Mi hijo el mayor se ha dedicado a la formación de una estructura más horizontal de equipos capaces de responder a los retos y cambios. Él ha tomado varios cursos de capacitación organizacional, que han influido positivamente para administrar la producción y otras áreas de la empresa. Ahora ya participamos juntos en las licitaciones. Mi otro hijo está adquiriendo las habilidades a través de la experiencia diaria en el trabajo.

Coach: ¿Qué ha pasado en estos últimos años, que el cambio no se ha concretado?

Fundador: Pues yo sigo trabajando como siempre. Constantemente se presentan todo tipo de problemas. Los empleados me buscan y me preguntan qué hacer. Y yo les contesto de inmediato porque no quiero que se pare la operación. Sigo tomando decisiones.

Coach: ¿Cuál es la razón de que sea así?

Fundador: Los empleados están acostumbrados a tratar conmigo. Si me hablan les tengo que contestar. No los puedo ignorar.

Coach: ¿Y si los ignoraras a quién recurrirían?

Fundador: Tendrían que recurrir a mis hijos.

Coach: ¿Qué te hace pensar que los empleados están acostumbrados a tratar contigo?

Fundador: Es lógico. Yo estaba ahí desde antes que se integraran mis hijos y me siguen viendo como el jefe.

Coach: Clarificando lo que me comentaste anteriormente, tus hijos ya se hacen cargo de algunas áreas. Entonces ¿Ya hablaste con los empleados de que vas a dejar a cargo a tus hijos?

Fundador: Oficialmente no.

Coach: ¿Cuándo tienes planeado decirlo?

Fundador: Primero tengo que hablar con mis hijos.

Coach: ¿Cuál crees que sea la razón de que te sigan preguntando a ti y no a tus hijos?

Fundador: No lo sé exactamente.

Coach: ¿Qué podrías hacer al respecto?

Fundador: Lo voy a platicar con las personas que tengo más cerca.

Coach: ¿Qué acciones vas a tomar al respecto?

Fundador: Tengo que tener cuidado. No quiero que se cierre la comunicación o que vayan a pensar que me molesta que me pregunten.

Coach: Me interesa conocer los resultados.

Dos semanas después...

Coach: ¿Cómo te fue con tus nuevas acciones?

Fundador: Entablé una plática con una de mis empleadas más antiguas. Tenemos mucho tiempo trabajando juntos, y le pregunté la razón del porqué ella no se dirige a mis hijos en lo referente a sus áreas. Ella me contestó que si ella le preguntaba a mis hijos, yo me podía molestar. Además me dijo que no estaba segura de que ellos podían tomar decisiones. Incluso, ha orientado a los demás empleados a que es mejor que me pregunten directamente a mí.

Coach: ¿Y cuál crees que sea la razón de que piense así?

Fundador: Creo que es porque yo no les he comunicado oficialmente que mis hijos son los responsables de las áreas producción, logística y administración, y que deben dirigirse a ellos.

Coach: ¿Qué aprendiste de esto?

Fundador: Que yo daba por hecho que mis empleados sabían que mis hijos eran jefes de área. Que mi interpretación era incorrecta. Que hay que comunicar claramente a todos los empleados que las áreas están divididas y que cada área tiene su jefe que es responsable de la toma de decisiones, para que tengan la confianza de dirigir sus preguntas a los jefes correspondientes.

Coach: ¿Cómo te sirve esto para tu proceso de sucesión?

Fundador: Los empleados pondrán en práctica el preguntar a sus jefes. Y los jefes adquirirán práctica en la toma de decisiones. El cambio será provechoso a mediano y largo plazo. La comunicación hacia los empleados tiene que ser clara y precisa en todo momento para evitar malos entendidos.

Coach: ¿Cómo piensas hablar con todos al respecto?

Fundador: Haciendo una junta con cada equipo de trabajo para explicarles el organigrama, y señalando al responsable de cada área.

En otra sesión...

Coach: ¿Qué acciones has llevado a cabo?

Fundador: Tuve una junta bastante productiva con mis hijos. Ya les dije que me quiero retirar y todos expusimos nuestras opiniones y puntos de vista. En general están de acuerdo y vamos a desarrollar un plan de acción. También les comenté sobre las constantes llamadas de los empleados. Ya nos juntamos con todos los equipos de trabajo y les mostramos el organigrama, les explicamos a quién se deben de dirigir para solucionar los problemas. Vamos a ver cómo funciona, sin que yo esté enterado de todo lo que sucede.

Coach: ¿De que te gustaría hablar hoy?

Fundador: Me preocupa no saber qué está pasando.

Coach: ¿Qué es lo que específicamente te preocupa?

Fundador: Que se presenten problemas que no sepan resolver.

Coach: ¿Qué podrías hacer para sentirte tranquilo?

Fundador: No me gustaría estar preguntando todo el tiempo. Desde que decidí participar en este proceso, estoy leyendo un libro sobre empresas familiares que expone situaciones muy parecidas a lo que estoy viviendo.

Coach: ¿Qué has aprendido del libro?

Fundador: Me mostró varias formas de actuar de los fundadores que se retiran. Hay una con la que me siento identificado. Permanecer lo suficientemente cerca para aconsejar y lo suficientemente lejos para dejar actuar.

Coach: ¿Cómo funcionaría en tu caso?

Fundador: Si los dejo actuar aprenderán y desarrollarán su creatividad. Me sentiré más tranquilo al saber que pueden acudir a mí si necesitan un consejo. Lo voy a platicar con ellos, que sepan que si se presenta una situación complicada, yo puedo aconsejar.

Coach: ¿Y qué piensas hacer?

Fundador: Necesito dejar de actuar para dejarlos actuar.

Coach: ¿Cómo te sientes ahora?

Fundador: Al expresarlo suena bastante lógico y creo que puede funcionar.

Coach: ¿Qué aprendiste con estas acciones?

Fundador: Que hay información que me puede ayudar a encontrar opciones que no conocía y a la vez, sentirme más convencido de lo que estoy haciendo.

7.3 Plan de Sucesión Elaborado por el Director Fundador

El fundador elaboró un plan de sucesión. El coach le solicitó hablar en primera persona para tomar la responsabilidad que está en sus manos. El fundador hizo el ejercicio desde el estado futuro hacia el estado presente siguiendo las instrucciones del coach conforme se describe en el punto 6.

Es conveniente leerlo del Estado Presente al Estado Futuro.

PLAN DE SUCESION

<p>Objetivo Resultado Estado Futuro</p> <p>Valor fundamental: <u>Libertad</u></p>	<p>Decido quién se queda como director general.</p> <p>Cedo la dirección general.</p> <p>Apoyo la nueva posición ante familiares y empleados.</p> <p>Permanezco como consejero.</p> <p><u>Valores:</u> responsabilidad, aprendizaje, creatividad, compromiso, éxito, trabajo, seguridad y continuidad.</p>
<p>Objetivo Proceso 6 – 12 meses</p>	<p>Formalizo las nuevas actividades de ventas y abastecimiento de los sucesores.</p> <p>Monitoreo su actuación.</p> <p>Estoy presente para aconsejar.</p> <p>Fomento las conversaciones efectivas.</p>

<p>Objetivo Proceso 3 meses</p>	<p>Evalúo la actuación de los sucesores. Ofrezco retroalimentación integrando señalamientos, correcciones y adecuaciones.</p>
<p>Objetivo Proceso 3 meses</p>	<p>Delego las áreas de ventas y abastecimiento de acuerdo al nuevo organigrama. Monitoreo a través de informes mensuales. Estoy presente para aconsejar. Fomento la retroalimentación.</p>
<p>Objetivo Proceso 2 meses</p>	<p>Evalúo las fortalezas y debilidades de los sucesores. Elaboro junto con los sucesores un nuevo organigrama, en donde se ha dividido las actividades del director fundador entre los sucesores.</p>
<p>Objetivo Proceso 2 meses</p>	<p>Trabajo junto con los sucesores. Informo que me quiero retirar y solicito su apoyo. Expongo mis opiniones y puntos de vista. Solicito sus opiniones y puntos de vista. Elaboro descripción de actividades del director fundador. Solicito descripción de actividades de los sucesores. Defino junto con ellos el perfil del nuevo director general. Informo a los empleados que dirijan sus preguntas a cada jefe de área. Establezco compromisos.</p>
<p>Estado Presente o Situación Actual</p>	<p>Las funciones están divididas y yo soy responsable de las negociaciones de abastecimiento y comercialización. Soy responsable de la toma de decisiones y resolución de problemas. Soy el fundador y director general.</p>

Al definir los pasos hacia el objetivo el fundador está emprendiendo la acción. Será necesario un esfuerzo por parte de él y de sus colaboradores; y a la vez es importante que esté convencido que es posible y alcanzable. El plan de acción fracciona el objetivo en pasos más pequeños y manejables.

El objetivo de ceder la dirección de la empresa puede parecer intimidador. Al definir la situación actual se pueden identificar los pasos que ya se han llevado a cabo y planear los siguientes pasos necesarios para lograr el objetivo.

Coach: ¿Cómo te sientes con tu plan de sucesión?

Fundador: Me siento más optimista. No lo había plasmado en papel. El planear el proceso me permitió ordenar mis ideas, ya no se ve como algo tan complicado, siento que es algo que se puede lograr.

Coach: ¿Qué aprendiste?

Fundador: Que planear tiene muchas ventajas. Te permite visualizar los pasos a seguir y puedes ir marcando lo que funciona y lo que no funciona. Es una oportunidad de aprender y experimentar para todos.

Coach: ¿Cómo se han comportado tus empleados con referencia a hacerte preguntas?

Fundador: Ya son muy pocas las llamadas que recibo durante el día.

Coach: ¿Y como te sientes al no recibir estas llamadas?

Fundador: Ya no me entero de los problemas del día a día. Acordé con mis hijos que me envíen informes semanales. Así puedo monitorear los resultados, en lo que continuamos con el proceso de sucesión.

Coach: ¿Cuáles serán tus nuevas posibilidades?

Fundador: Tendré tiempo para dedicar a mi nieto, a mi esposa y amigos. Me interesa conocer nuevos lugares y posiblemente tome unas clases de piano. Probablemente siga en los negocios a un nivel menos comprometido.

Coach: ¿Qué beneficios dejas a tus hijos?

Fundador: Tendrán la oportunidad de actuar y explorar su creatividad y si es necesario podremos hacer ajustes. No tendrán que actuar de manera imprevista e improvisada.

Coach: ¿Cómo se beneficia la empresa?

Fundador: Al tener un plan de acción el impacto del cambio será más manejable. Esto incrementa enormemente las posibilidades de continuidad de la empresa y los empleados mantendrán su trabajo.

Coach: ¿Cómo cambiará la relación con tus hijos?

Fundador: Con el tiempo se irá convirtiendo más en una relación más familiar y menos de trabajo.

RESULTADOS

El fundador se salió de su zona de confort, expandió su zona de aprendizaje, cambió su forma de observar y actuó de manera diferente.

El coach cuestionó sus creencias, valores y hábitos logrando identificar el cambio que realmente deseaba y estableciendo los pasos para lograrlo.

El fundador ha identificado conductas y creencias limitadoras que le estaban impidiendo ceder la dirección. Al cambiar su interpretación cambió las acciones.

El fundador diseñó acciones y exploró sus resultados potenciales junto con el coach.

El fundador diseñó su propio plan de sucesión al cual le puede hacer los ajustes necesarios conforme vaya avanzando.

El fundador se ausentó durante un mes de la empresa para tomar unas vacaciones que no se había tomado en los últimos cinco años. En este lapso sus hijos enfrentaron un contratiempo que resolvieron favorablemente, y el fundador se dio cuenta que ellos fueron capaces de asumir el reto y resolver los problemas, como él lo había hecho anteriormente. Ahora, pasa más tiempo con su nieto y está buscando donde tomar clases de piano.

CONCLUSIONES

El lograr la continuidad de la empresa proporciona satisfacción personal y una sensación de haber cumplido con la familia y todas las personas que forman parte y dependen de la empresa.

Durante el proceso de coaching el fundador experimentó dos viajes simultáneamente. En el viaje exterior diseñó su plan de sucesión que lo acercó más a su objetivo. El viaje interior transformó al observador al adquirir nuevas competencias y habilidades.

El coaching apoya en la identificación de hábitos, ayuda a señalar las creencias limitadoras, reconocer los recursos con los que se cuenta y como conseguir los que necesitan los fundadores de las PYME's familiares para planear la sucesión.

Una vez que el fundador ha experimentado un proceso de coaching lo puede seguir aplicando para lograr cambios deseados y objetivos en todos los aspectos de su vida; ya sea con la ayuda de un coach o aplicándolo a sí mismo.

Al actuar, evaluar resultados y proporcionar retroalimentación el coaching es un proceso de aprendizaje que puede ser repetido indefinidamente, expandiendo el conocimiento de las personas y a su vez abriendo el abanico de posibilidades.

El proceso de coaching se puede aplicar a todo tipo de fundadores de PYME's familiares para lograr una planeación de sucesión efectiva ya que se ajusta a todos los ámbitos, tamaños y estados en que se encuentren las empresas.

El coaching ayudará a que la PYME familiar sobreviva el cambio de dirección hacia la nueva generación.

BIBLIOGRAFÍA

1. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/09/25/70-pymes-familiares-riesgo-desaparecer>
2. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/03/09/sufren-empresas-familiares-liderazgos-centralizados>
3. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/04/25/reglas-claras-mejor-ruta-pymes>
4. <http://eleconomista.com.mx/infografias/2012/04/25/patrimonio-peligro>
5. Imanol Belausteguigoitia Rius: *Empresas Familiares Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*
McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.; México 2010
6. ¿Qué es el Coaching?; 2012 <http://eleconomista.com.mx/corto-plazo/2012/10/22/test-calificar-ser-humano>)
7. Joseph O'Connor y Andrea Lages. *“Coaching con PNL. Guía Práctica Para Obtener Lo Mejor de Tí Mismo y de los Demás”*
Ediciones Urano, S.A., Barcelona, 2005
8. *“Cómo saber si las empresas son Pymes”*; <http://suite101.net/article/como-saber-si-una-empresa-es-una-pyme-a20328>
9. Diplomado en Estrategias y Técnicas Directivas en Equipos de Trabajo;
Responsable Académica: Lic. Angelina Ahumada Rodríguez, Año 2012; Facultad de Química – UNAM; Secretaría de Extensión Académica; Coordinación de Educación Continua
10. Prof. Dr. Antonio Ares Parra; *“Coaching Maestría”*
[http://eprints.ucm.es/10668/1/COACHING_\(Maestria\).pdf](http://eprints.ucm.es/10668/1/COACHING_(Maestria).pdf)
11. Leonardo Wolk. *“Coaching: El Arte de Soplar Brasas”*
Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2009
12. <http://inknowation.com/blog/>
Video: ¿Te atreves a soñar? 05 diciembre 2012
13. Rafael Echeverría *“Ontología del Lenguaje”*
Edita y distribuye Comunicaciones Noreste Ltda., Chile, 2005

14. Jorge Bucay “El Camino de las Lágrimas”
Editorial del Nuevo Extremo, S.A., Buenos Aires, Argentina, 2006

15. Frank Bresser Consulting Report, The state of coaching across the globe: Results of the Global Coaching Survey 2008 / 2009; August 2009, Cologne, Germany