

BIBLIOTECA UNACH
INFORMÁTICA Y POSGRADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



**ANÁLISIS DEL LABORATORIO VIRTUAL COMO HERRAMIENTA
DE APOYO EN EL COACHING PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
DE LA EMPRESA FAMILIAR EN CHIAPAS**

T E S I S

QUE PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES

PRESENTA:

Sergio Raúl Juárez de la Cruz

DIRECTORA DE TESIS:

Doctora Zoily Mery Cruz Sánchez

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS

DICIEMBRE 2012



Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Julio 04 de 2012
Oficio No. CIP/192/12

**C. SERGIO RAÚL JUÁREZ DE LA CRUZ
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES
PRESENTE.**

Por este medio me permito informar a usted que SE AUTORIZA la impresión de su tesis titulada “ANÁLISIS DEL LABORATORIO VIRTUAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL COUCHING PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN CHIAPAS”, toda vez que ha sido liberada según oficio sin número de fecha 11 de Octubre de 2011, suscrito por la Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, con forme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

**ATENTAMENTE
“POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR”**

**DR. RAFAEL T. FRANCO GURRIA
DIRECTOR**



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. PROBLEMATIZACIÓN, OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN.....	4
Y DISEÑO METODOLÓGICO	
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.3. OBJETIVOS.....	10
1.3.1. GENERAL.....	10
1.3.2. ESPECÍFICOS.....	10
1.4. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.....	11
1.5. PROPOSICIÓN.....	11
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.7. IMPORTANCIA.....	13
1.8. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
CAPITULO II LA EMPRESA FAMILIAR.....	17
2.1 LA EMPRESAS FAMILIAR.....	17
2.1.1 ANTECEDENTES.....	18
2.1.2 IMPORTANCIA.....	20
2.2 MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES.....	21
2.3 MODELOS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	21
2.3.1 MODELO DE LOS DOS CIRCULOS DE LAS EMPRESAS.....	21
FAMILIARES	

2.3.2	MODELO DE LOS TRES CIRCULOS.....	23
2.3.3	MODELO DE DESARROLLO DE TRES DIMENSIONES DE LAS.....	24
	EMPRESAS FAMILIARES	
2.3.4	MODELO DE EMPRESA INTERGENERACIONAL.....	26
2.3.5	MODELO DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	26
2.4	DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	30
2.5	PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.....	33
2.6	SUCESIÓN.....	33
2.7	GOBIERNO CORPORATIVO.....	35
2.7.1	DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	35
2.7.2	EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MUNDO.....	36
2.7.3	ESTRUCTURA CORPORATIVA EN MÉXICO.....	37
2.7.4	GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	38
2.7.4.1	MATRIZ DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS.....	39
	FAMILIARES	
2.7.5	INSTRUMENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....	39
2.7.5.1	CONSEJO FAMILIAR.....	40
2.7.5.2	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	41
2.7.5.3	ASAMBLEAS.....	43
2.7.5.3.1	ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.....	43
2.7.5.3.2	ASAMBLEA FAMILIAR.....	44
2.7.5.3.3	COMITÉ DE DIRECCIÓN.....	45
2.7.5.4	PROTOCOLO FAMILIAR.....	46
2.7.5.4.1	ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO FAMILIAR	48
2.7.5.4.2	ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO.....	51
	FAMILIAR	

CAPÍTULO III EL COACHING.....	66
3.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE COACHING.....	66
3.2 OBJETIVOS DEL COACHING.....	66
3.2.1 LOS OBJETIVOS GENERALES.....	68
3.2.2 LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	68
3.3 LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR EL COACHING.....	70
3.4 LOS COMPONENTES DEL COACHING.....	72
3.4.1 EL COACH Y COACHEE.....	72
3.4.2 EL PROCESO DE COACHING.....	72
3.4.3 DURACIÓN DEL PROCESO DE COACHING.....	73
3.4.4 EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	74
3.4.4.1 COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA.....	76
3.4.5 EL COACHING Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	77
3.4.5.1 EL COACHING Y LA MODIFICACIÓN DE.....	80
COMPORTAMIENTOS	
3.4.5.2 PLAN DE ACCION PARA LA MODIFICACION DEL.....	81
COMPORTAMIENTO	
3.5 GUÍA PARA EL PROCESO DE COACHING.....	83
3.6 EL COACHING Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	88

CAPÍTULO IV EL LABORATORIO VIRTUAL “ANÁLISIS Y GESTIÓN..... 93

DE LA EMPRESA FAMILIAR”

4.1 GENERACIÓN DE LA IDEA.....	93
4.2 OBJETIVOS DEL LABORATORIO.....	94
4.2.1 OBJETIVO PRINCIPAL.....	94
4.2.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS.....	95

4.3 GESTIÓN PARA EL ALOJAMIENTO WEB (HOSTING) Y DOMINIO.....	96
4.3.1 DOMINIO.....	97
4.3.2 ALOJAMIENTO WEB (HOSTING).....	99
4.4 CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO O DESARROLLO.....	102
4.4.1 DE CONTENIDO.....	104
4.4.1.1 PORTADA PRINCIPAL.....	107
4.4.1.2 QUIÉNES SOMOS.....	108
4.4.1.3 EMPRESAS FAMILIARES.....	109
4.4.1.4 LABORATORIO.....	110
4.4.1.5 NOTICIAS Y EVENTOS.....	111
4.4.1.6 GALERIAS.....	112
4.4.1.7 CONTACTO.....	113
4.4.2 ASPECTOS TÉCNICOS.....	115
4.5 REDES SOCIALES DEL LABORATORIO VIRTUAL.....	116
4.5.1 TIPOS DE REDES SOCIALES.....	118
4.5.2 FACEBOOK.....	119
4.5.3 TWITTER.....	120
4.5.4 YOUTUBE.....	122

CAPÍTULO V DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE..... 125

COACHING EN EL LABORATORIO VIRTUAL

5.1 DESARROLLO IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE COACHING.....	125
EN EL LABORATORIO VIRTUAL	
5.2 EJEMPLO DE DESARROLLO DEL PROCESO DE COACHING PARA.....	126
LA MEJORA LA TOMA DE DECISIONES Y EL APRENDIZAJE	
5.2.1 FASE DE DIAGNÓSTICO.....	126

5.2.2	DISEÑO DE PROYECTO.....	127
5.2.3	PUESTA EN MARCHA (SESIONES DE COACHING).....	129
5.2.4	SEGUIMIENTO Y EVALUACION.....	130
5.3	DESARROLLO DEL PROCESOS DE COACHING PARA EL.....	132
	CONOCIMIENTO DEL PROTOCOLO FAMILIAR	
5.3.1	FASE DE DIAGNÓSTICO.....	132
5.3.2	DISEÑO DE PROYECTO.....	133
5.3.3	PUESTA EN MARCHA (SESIONES DE COACHING).....	134
5.4	IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESOS DE COACHING PARA EL.....	135
	CONOCIMIENTO DEL PROTOCOLO FAMILIAR EN EL	
	LABORATORIO VIRTUAL DE EMPRESAS FAMILIARES	
	CONCLUSIONES.....	143
	REFERENCIAS.....	144

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, puesto que me brindaron apoyo y fortaleza en el desarrollo y transcurso de este, ayudándonos a concluir satisfactoriamente la tesis.

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y fortaleza, para lograr mis objetivos.

También a mi directora de Tesis quien me brindó su sabiduría y paciencia para la elaboración total la tesis, haciendo así posible el desarrollo totalmente de esta.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares es un tema que está teniendo gran interés entre los estudiantes, investigadores y empresarios debido a que conforman casi el 90% de empresas en países como México y contribuyen con más del 50% al producto interno bruto. Los docentes e investigadores sobre el tema se han agrupado en redes como el Nodo Empresa Familiar y MiPyMe de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales para compartir información obtenida en estudios de casos nacionales y extranjeros. Surge así la necesidad de establecer una plataforma tecnológica que les permita vincularse a pesar de su distinta ubicación geográfica.

En la era actual que se caracteriza por fenómenos como la globalización, los crecientes grados de competitividad, la evolución de las nuevas tecnologías, el e-business y la naturaleza dinámica de los nuevos mercados, no parece existir ninguna duda acerca de que el conocimiento representa uno de los valores más críticos para lograr el éxito sostenible en cualquier organización. Así pues, la habilidad para adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarlo como aprendizaje, compartirlo rápidamente y ponerlo en práctica dónde, cómo y cuando sea necesario, constituye la capacidad organizativa más importante para enfrentarse a las turbulencias del entorno.

En los últimos años se está desarrollando el coaching¹, teniendo cada día más importancia dentro de los círculos empresariales, en definitiva esto se debe, a que uno de sus principales objetivos es el desarrollar el potencial y conocimiento de las personas y la de averiguar la mejor manera de conseguirlo.

¹ La palabra coaching, proviene el verbo to coach que significa “tutelar, adiestrar, dar indicaciones, comunicar hechos”.

Ahora bien, a nivel nacional e internacional, están surgiendo empresas que ya implementan el coaching con gran éxito. Así mismo las empresas en Chiapas no ha sido la excepción para el coaching, ya que existen empresas que día a día lo llevan a cabo y están obteniendo resultados favorables. Vale la pena mencionar que estas empresas están teniendo éxito, y van creciendo a pasos agigantados.

La presente tesis tiene como objetivo analizar, desarrollar e implementar los elementos requeridos por el Laboratorio Virtual de Investigación, Gestión y Análisis de Empresas Familiares, para convertirse en una herramienta confiable en el proceso de coaching dirigido a las pequeñas y medianas empresas familiares, contribuyendo al incremento de su profesionalización.

Para lograrlo, el presente estudio se ha realizado en cinco capítulos. En el Capítulo I, se exponen los antecedentes, el problema de investigación, los objetivos y las proposiciones de esta investigación; en la parte última se hace referencia al diseño metodológico de éste trabajo.

En el Capítulo II se establece el marco teórico de la investigación respecto a los contenidos que desean socializarse y sobre todo, a la forma en que éstos deben de ser tratados para conseguir el propósito del aprendizaje; así revisamos los conceptos teóricos respecto al tema de las empresas familiares.

En el capítulo III se analiza en general el coaching empresarial. Se da cuenta de los componentes y el proceso para generar de manera eficiente el coaching y desarrollarlo de manera correcta.

En el Capítulo IV se describe el surgimiento de la idea, desarrollo técnico y metodológico del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares, se presentan las redes sociales utilizadas, las gestiones para el alojamiento y dominio.

En el Capítulo V se presenta la propuesta de desarrollo e implementación del proceso de Coaching en el Laboratorio virtual.

Por último se presentan las conclusiones del trabajo y se hace referencia a trabajos futuros que a partir de este estudio.

CAPITULO I.

PROBLEMATIZACIÓN, OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO.

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En los últimos años se está desarrollando el coaching², teniendo cada día más importancia dentro de los círculos empresariales, en definitiva esto se debe, a que uno de sus principales objetivos es el desarrollar el potencial y conocimiento de las personas y la de averiguar la mejor manera de conseguirlo.

Villa y Caperán (2010) definen el coaching, como el acompañamiento a una persona o equipo a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos para identificarlos y optimizarlos. A quien juega el rol de guía se le denomina coach, y quien recibe la guía coachee.

Withmore (2010) dice que el coaching está relacionado tanto en el modo de hacer estas cosas como con los que se hacen. En gran medida, el coaching, da resultados a causa de la relación entre el coach y la otra persona, y de los otros medios+++ (mencionar medios) y el estilo de comunicación utilizados. La persona toma conciencia de los hechos no a través del coach sino de sí misma, estimulada por aquél. Por supuesto, el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo

Ahora bien, a nivel nacional e internacional, están surgiendo empresas que ya implementan el coaching con gran éxito y a la par de esto se han ido formando empresas como “Action

² La palabra coaching, proviene el verbo to coach que significa “tutelar, adiestrar, dar indicaciones, comunicar hechos”.

Coach” reconocidas a nivel mundial por ser la primera firma que implementó el Coaching en los Negocios, y que a través sus sistemas ha apoyado a cientos de dueños de PYMES.

Así mismo las empresas en Chiapas no ha sido la excepción para el coaching, ya que existen empresas que día a día lo llevan a cabo y están obteniendo resultados favorables. Vale la pena mencionar que estas empresas están teniendo éxito, y van creciendo a pasos agigantados.

En nuestro país y sobre todo en regiones como el estado de Chiapas, la empresa familiar representa más del 80% de la totalidad de las agrupaciones comerciales (Lozano y otros, 2009) y conjuntamente con el aparato gubernamental, es el principal motor de la economía; sin embargo, la sobrevivencia de la empresa familiar difícilmente logra traspasar la frontera de la primera o segunda generación debido a que es una forma de organización compleja, en la que se conjugan diversas racionalidades; en ella, la empresa, la familia y el patrimonio se articulan, se confrontan, se enriquecen o se destruyen. Podemos observar comportamientos de orden tradicional combinados con referentes de la empresa moderna burocrática e incluso, elementos posmodernos. Vemos en su seno lógicas y acciones que pueden explicarse desde la perspectiva del poder, encontramos manifestaciones de supervivencia y adaptabilidad, formas de organización que imbrican la ganancia económica con la solidaridad familiar (Lozano, Cisneros y Niebla 2009 p.17-20)

Las empresas familiares en el estado de Chiapas, todavía se encuentran en primera generación y no cuentan con el recurso para asesorías sobre los distintos requerimientos de su empresa, por ejemplo, mercadeo o un plan de negocios, por citar algunas. Esta situación se convierte en un verdadero problema para ellos debido a que casi en su totalidad, las pequeñas e incluso las medianas empresas familiares en Chiapas, tienen total desconocimiento sobre los instrumentos de administración que pueden ayudarles a agilizar su crecimiento.

En este contexto, la asesoría de profesionales resulta indispensable en una empresa familiar, por lo que se requiere también de herramientas como el coaching, especialmente porque generalmente son micros y pequeñas empresas operadas por los propios familiares, en donde además de los problemas administrativos, enfrentan situaciones relacionadas con su condición de familia que comparte el espacio laboral, además deben de tomar decisiones tan importantes como la profesionalización, la interrelación entre distintas generaciones y sobre todo, el proceso de sucesión.

De acuerdo con la literatura revisada, los retos que enfrentan las empresas familiares y que son posibles de enfrentar y minimizar con asesoría y capacitación, que son los siguientes:

- a) La escasa conciliación que hacen los dirigentes entre los intereses de la empresa y los de la familia, pues suelen fijar posturas en los extremos, causando problemas en el ámbito contrario.
- b) La falta de integración del talento intergeneracional es frecuente porque en ellas trabajan dos o hasta tres generaciones, cada una con su propia visión sobre la producción, la comercialización y la administración del negocio, lo que torna complicada la comunicación y convivencia cotidiana.
- c) La no planeación de la profesionalización de la empresa a partir del escaso compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas, los que además suelen durar mucho tiempo al frente de ellas. Además, la asignación de puestos en muchas ocasiones depende de la edad y sexo de los hijos y no de las habilidades requeridas; la subordinación a otra persona que no sea el padre o madre fundador llega a resultar inaceptable, también es difícil que se acepte la incorporación de personal externo en niveles no operativos.

- d) No se trabaja de manera abierta en un plan de sucesión o traspaso generacional que garantice el desarrollo y la continuidad exitosa de la empresa familiar.

Concretando, Imanol Belausteguigoitia (2004), señala que la empresa familiar enfrenta cuatro grandes retos: 1) Conciliación de intereses entre empresa y familia, 2) Integración de talentos por parte de miembros de la familia, 3) Profesionalización de la empresa y 4) el proceso de sucesión.

La actual tesis hace principal énfasis en la búsqueda de la Profesionalización de la empresa, ya que los propietarios de las empresas familiares, en su mayoría no se encuentran preparados, porque inician sus organizaciones basadas en sus recursos, su experiencia comercial, su visión de negocios; y sin embargo, no es suficiente. Al acercarnos a preguntarles sobre la gestión de su empresa, fácilmente podemos observar la necesidad del apoyo y asesoría profesional; en este sentido, el coaching no solo representa una posibilidad importante de asesoría, sino realmente un apoyo para ayudar a aprender los diversos ámbitos administrativos.

Sin embargo, trabajar con el coaching presencial en estas empresas no es sencillo, debido a que las empresas están en pleno crecimiento y sus recursos económicos y de tiempo son limitados. Además de eso se necesita de un coach y el coaching como herramienta que contenga los medios suficientes, que permitan agilizar el proceso de asesoría-aprendizaje.

Cuando la herramienta del coaching es presencial genera costos elevados, tiempo disponible tanto de quien asesora o coach, como de quien recibe la asesoría o coachee, disposición de espacio físico en un lugar determinado y traslado de los participantes; esto trae consigo que en las pequeñas y medianas empresas familiares chiapanecas, con escasos recursos y ubicadas en distintas poblaciones del estado, pero tan necesitadas de asesoría profesional para diseñar y poner en práctica instrumentos de gestión propios de este tipo de empresas, resulte prácticamente imposible poner en práctica procesos de coaching presencial.

Esta tesis se deriva del proyecto de investigación denominado empresas familiares en la cadena productiva Bovino-Leche Chiapas, autorizado por el programa de mejoramiento para el profesorado "PROMEP", al cuerpo académico Estudio de las Organizaciones de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas, que se está realizando durante el periodo del 9 de marzo del 2011 al 8 de marzo del 2012, dentro del cual se considera el desarrollo de un laboratorio para asesoría a las empresas familiares.

Como parte del proyecto investigación se realizó el Laboratorio Virtual de Investigación, Gestión y Análisis de Empresas Familiares. Este laboratorio contiene herramientas que aportan materiales, para realizar el proceso de coaching, sin embargo se requieren más aportes para que en su totalidad sea adecuado para que funcione como herramienta de coaching.

Es por esto que se propone una variante o complemento del coaching, que es el denominado "coaching virtual". Esta es una aplicación del coaching presencial a través de las nuevas tecnologías, mediante la utilización de plataformas y de entornos multimedia específicos que permiten la interactividad, la confidencialidad, el análisis, la reflexión, la confianza y el apoyo. Desde luego, estamos hablando de algo mucho más amplio que la ayuda que se pueda prestar a otra persona utilizando simplemente el correo electrónico. Gracias a esta modalidad, permite superar las barreras de tiempo y distancia; y reducir los costes de coaching.

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Al analizar la problemática de la dificultad de implementar procesos de coaching presencial en las empresas familiares chiapanecas que los ayuden a fortalecer su profesionalización, nos planteamos las siguientes preguntas:

1. ¿Es posible utilizar el laboratorio virtual como herramienta para el coaching de negocios en las Empresas familiares para incrementar el grado de profesionalización de sus integrantes?
2. ¿El Laboratorio Virtual de investigación, Gestión y Análisis de Empresas Familiares cumple con los requisitos para ser una herramienta confiable para el proceso de coaching?
3. ¿Qué contenido deberán incluirse para capacitar sobre el coaching en el Laboratorio Virtual de investigación, Gestión y Análisis de Empresas Familiares?

Las respuestas a estas interrogantes nos permitirán diagnosticar con mayor precisión los problemas y requerimientos necesarios para implementar el coaching en el Laboratorio Virtual de Investigación, Gestión y Análisis de Empresas Familiares, con la finalidad de proponer estrategias de intervención que contribuyan al aseguramiento de su desarrollo y continuidad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

Analizar, desarrollar e implementar los elementos requeridos por el Laboratorio Virtual de Investigación, Gestión y Análisis de Empresas Familiares, para convertirse en una herramienta confiable en el proceso de coaching dirigido a las pequeñas y medianas empresas familiares, contribuyendo al incremento de su profesionalización.

1.3.2 ESPECÍFICOS

- a) Revisar y analizar información documental sobre la Empresa Familiar.
- b) Realizar un análisis de la información que contiene el Laboratorio Virtual de investigación, Gestión y Análisis de Empresas Familiares.
- c) Adaptar la información documental sobre la empresa familiar, para cumplir con los requisitos para ser una herramienta de coaching.
- d) Implementar la información, ya analizada y adaptarla a los requerimientos del proceso de coaching, en el Laboratorio Virtual de investigación, Gestión y Análisis de Empresas Familiares

1.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

La investigación se realiza del mes de julio de 2011 al mes de enero de 2012, en el Laboratorio Virtual de investigación, Gestión y Análisis de Empresas Familiares a cargo del Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones, mismo que fue autorizado por el Programa de Mejoramiento para el Profesorado (PROMEP) en el año 2007 con registro UNACH-CA-120-ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES, contando con la categoría de “En formación”.

El Cuerpo Académico pertenece a la Universidad Autónoma de Chiapas y su adscripción corresponde a la Facultad de Contaduría y Administración Campus I. Actualmente cuenta con 3 integrantes, dos de ellas con el máximo grado de habilitación académica y una con grado de maestría: Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez, Dra. Blanca Estela Molina Figueroa, Mtra. Laura de Jesús Velasco Estrada.

1.5 PROPOSICIÓN

El análisis y la implementación del coaching en el Laboratorio Virtual de investigación, Gestión y Análisis de Empresas Familiares, permitirá que el Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones y los investigadores del Nodo Empresa Familiar y MiPyMe de la REMINEO, puedan socializar el conocimiento generado sobre las empresas familiares, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño de estas empresas, sobre todo las pequeñas y medianas ubicadas en el estado de Chiapas, y además servir de guía a estudiantes e investigadores interesados en la materia a nivel local, nacional e internacional

1.6 JUSTIFICACIÓN

No obstante su importancia, la empresa familiar ha sido insuficiente y parcialmente estudiada. Asimismo, existe poca investigación y literatura sobre el tema, la que se tiene está referenciada a aspectos que si bien son importantes como la sucesión, la propiedad o la familia en la empresa, sólo muestran un apartado mínimo y de carácter estrictamente económico de una amplia complejidad de procesos, además de económicos, también sociales, culturales, políticos y psicológicos que se dan en su seno y fuera de ella.

La investigación en el área de empresas familiares es relativamente reciente y atraviesa por una etapa pre-paradigmática (Sharma & Allouche, en Lozano et al., 2009), lo que nos requiere a su abordaje para generar perspectivas teóricas y metodológicas basadas en casos ubicados en nuestras propias regiones, como integrantes del Nodo Empresa Familiar y MiPyMe de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y toda vez que, conjuntamente con el análisis organizacional y el medio ambiente y la organización, complementa nuestras líneas de generación y aplicación del conocimiento.

A nivel nacional, desde el ámbito organizacional se han hecho estudios relacionados con la empresa familiar por investigadores del Nodo Empresas Familiares y MiPyMe de la REMINEO, adscritos a la Universidad Autónoma Metropolitana en sus Unidades Iztapalapa, Azcapotzalco y Xochimilco, el Instituto Tecnológico de Mérida, la Universidad Veracruzana, la Universidad Autónoma de Tamaulipas, la Universidad de Occidente de Mazatlán, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, la Universidad del Carmen, la Universidad Autónoma de Chiapas y el Instituto Politécnico Nacional. (Cruz y Molina, 2011), sin embargo, los resultados de investigación no han tenido una amplia difusión.

En este sentido el análisis y la implementación del coaching en el Laboratorio Virtual de investigación, Gestión y Análisis de Empresas Familiares, permitirá que los conocimientos

generados sean puestos a consideración de toda la comunidad interesada en el tema, no solo a nivel local o nacional, sino a nivel mundial-

En el caso de los alumnos, los ejercicios de laboratorio que se lleven a cabo resultarán de gran utilidad para la formación universitaria porque permiten el desarrollo de experimentos como si estuvieran en el mismo sitio donde se encuentran los recursos reales, ampliando así la vinculación de los estudiantes e investigadores con los empresarios y viceversa, generándose una dinámica que resultara de utilidad para todos los participantes.

Beneficiarios:

- a) El Cuerpo Académico de las Organizaciones
- b) La Universidad Autónoma de Chiapas y la Universidad Autónoma Metropolitana
- c) El Nodo Empresa Familiar y MiPyMe.
- d) Investigadores, estudiantes y empresarios familiares que se contacten a través del laboratorio virtual.
- e) La Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.
- f) Usuarios en general.

1.7 IMPORTANCIA

El material didáctico que se genere del análisis e implementación del proceso del coaching en el laboratorio virtual se desarrollará desde una perspectiva interdisciplinar de construcción del conocimiento y teniendo en cuenta el papel interactivo del usuario interesado por el conocimiento generado.

Este modelo de aprendizaje virtual pone énfasis en el trabajo independiente, crea hábitos y habilidades, las personas interesadas en el tema aprenden a aprender y a desarrollar de manera progresiva una independencia cognitiva que permitirá enriquecer su futuro desempeño en el aspecto académico, empresarial y profesional, además de que contribuye al desarrollo de la cultura computacional o sociedad de la información.

Además este modelo permite llevar de mejor forma las cuatro fases que debe seguir todo programa de coaching que se inicia en una empresa:

1. Valoración y diagnóstico de las necesidades
2. Diseño
3. Puesta en marcha
4. Seguimiento y evaluación

Quienes investigan en el uso de las computadoras en la enseñanza conocen muy bien su potencialidad como instrumento para favorecer el aprendizaje. La computadora por un lado, y la informática por otro, como entorno técnico integrado a la misma, brindan enormes posibilidades de enriquecimiento a diversas situaciones.

Con el uso de las computadoras y las nuevas tecnologías de la comunicación surge un nuevo paradigma, donde los usuarios interactúan con los contenidos, en nuestro caso la conjunción del proceso de coaching, situación muy diferente a la que acontece con el manejo de los contenidos en la enseñanza tradicional.

Sin embargo, no se pretende sustituir la actividad presencial, ya que su correcto manejo proporcionará una gran cantidad de información adicional al laboratorio virtual.

Sin lugar a dudas, cuando se aplican las tecnologías de información correctamente, se disminuyen el costo de los materiales y la facilidad en la digitalización y almacenamiento de

las imágenes y documentos permite actualizar e incrementar los contenidos del sitio web que actuará como laboratorio virtual a un costo mínimo si se compara con la edición en papel.

Además, el laboratorio virtual en conjunto con la implementación del coaching, permitirá la difusión de los resultados obtenidos en los proyectos de investigación, conferencias, simposios, artículos, tesis, ponencias, libros y demás material académico que el Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones logre recolectar y generar propiamente. También permitirá establecer vinculaciones con otros Cuerpos Académicos que adhieran nuevos conocimientos en la enseñanza del contenido en el campo de las empresas familiares en sus diversos aspectos.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Es una investigación no experimental, es descriptiva y cualitativa, donde se utiliza la entrevista para obtener los datos y se realizó el análisis del laboratorio virtual y de los procesos de coaching, así como las gestiones necesarias para el alojamiento del mismo.

La población a estudiar o unidad de estudio son las pequeñas y medianas empresas familiares identificadas en las investigaciones realizadas por los tres cuerpos académicos participantes del proyecto Promep que pertenecen al Nodo Empresa Familiar y MiPyMe de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y que son los siguientes:

- El Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas conformado por tres integrantes.
- El Cuerpo Académico Organización y Sociedad de la Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa que la conforman otros cuatro integrantes.

- Y por último el Cuerpo Académico Análisis y Gestión de las Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana de Azcapotzalco conformado de otros dos integrantes.

A los integrantes de cada uno de los CA mencionados se les realizaron entrevistas, consultando información que han recabado en sus investigaciones sobre empresas familiares, los requerimientos o necesidades de capacitación que éstas tienen, el proceso de retroalimentación para la conformación y revisión laboratorio virtual y del material que cumpliera con los requerimientos del proceso de coaching.

CAPITULO II

LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 LA EMPRESAS FAMILIAR

La empresa familiar es aquella organización en la cual la propiedad de los medios, instrumentos y/o la dirección se hayan operativamente en manos de una familia.

Según Treviño (2010) el adjetivo “familia” es el que define por sí mismo al tipo de negocio y el que nos revela si una empresa debe o no considerarse como “empresa familiar” al fin de cuentas, empresa familiar quiere decir: empresa más familia.

Si bien hay muchas definiciones posibles, casi todas ellas incluyen tres características básicas:

- La primera es que su propiedad es controlada por una familia. Por razones de privacidad en el manejo de la empresa, o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, en la inmensa mayoría de las empresas familiares –que, por lo general son pymes- la familia fundadora posee entre el 80 y el 100 % de la propiedad (Martínez, 2010, pág. 17).
- La segunda característica es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida que crecen, esto suele dejar de ser así, pues dichos miembros pasan al Directorio, donde ocupan un rol de supervisión y gobierno estratégico de la empresa, y dejan la gerencia en manos de profesionales no familiares.

- La tercera característica, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Cuanto más presentes estén estas tres características, más auténticamente familiares serán las empresas de las que se hablen.

2.1.1 ANTECEDENTES

La gestión de la empresa familiar inicia en el siglo XIX. Se pronostica que los cambios sufridos tanto en el ámbito social y político, las maquinas darán paso a una nueva estructura económica en las organizaciones, teniendo como resultado la empresa moderna.

Louis Barnes y Simon Herson, 1976, en un artículo que publicaron en la Harvard Business Review, “[...] sostuvieron que las empresas familiares no conformaban un estadio subdesarrollado de las empresas cotizadas, sino que eran en sí mismas una forma estable de organización competitiva. Ya entonces identificaban la Sucesión como su principal problema. [...] que dañan tanto a la organización como a la familia” (Gimeno et al., 2009, pág. 20-21).

En la empresa familiar, la gestión es desplazada de generación en generación, este desplazamiento suele ser desordenado. Para el desarrollo de la compañía es necesario que, la empresa destituya el dominio del abuelo, para fortalecer cambios y lograr un buen crecimiento.

Los primeros especialistas en empresas familiares surgen en Estados Unidos con el programa de seminarios para empresarios familiares y publicación de los primeros libros de empresas familiares implementados por León Danco, para 1980 se crea el primer programa académico en empresas familiares por Peter Davis.

“En la economía mexicana las empresas familiares pueden verse como una fuente vital al representar el 90% de las empresas a lo largo de todo el país [...]” (Aranguren et al., 2009, pag.15).

“En México la empresa familiar representa el principal generador de empleo y desarrollo económico del país ya que suman más del 80% de todas las empresas“(Aranguren et al., 2009, pág. 17).

Treviño (2010) deduce que en México el 50% de las empresas familiares se encuentran en la transición entre la primera y segunda generación, enfrentando problemas sucesorios. La mortandad de estas empresas se ubica en 75%, y la mayoría están destinadas a desaparecer cuando fallece su fundador. Los principales problemas que aquejan a estos negocios y no les permiten avanzar en sus procesos de transición son los siguientes:

1. Problemas estructurales y de flujo de efectivo
2. Falta de información en materia contable, legal e impositiva
3. Problemas de sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional.
4. Problemas familiares (conflicto)
5. Problemas de planificación estratégica
6. Falta de formación en los ámbitos empresa- familia por parte de los miembros de la familia.
7. Falta de información sobre guías (consultores) que puedan ayudarlos (pág. 23-26).

2.1.2 IMPORTANCIA

La mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar las estadísticas confirman, por ejemplo, que lo son más del 90% en los Estados Unidos, el 88% en Suiza y, en Italia, el 98 %. Es preciso advertir, sin embargo, que muchos estudios no distinguen el concepto de empresa familiar de empresa personal, es decir, de un solo dueño, muchas de las cuales se convierten más tarde en familiares. Algunos expertos estiman en un tercio la influencia de las empresas personales dentro de las cifras mencionadas. Por otra parte, si se consideran solamente las empresas medianas y grandes, los estudios en el Reino Unido señalan que el 76% son familiares, en España el 71%, en Portugal el 70% y en Chile el 65% (Martínez, 2010. pág. 18).

Por otro lado, en estas empresas es común encontrar algún problema dentro de ella, ya sean financieros, mercadológicos, de la administración de personal, etc. Pero en una empresa familiar además de tener este tipo de problemas se encuentran otros donde interviene el afecto a la familia.

“No sé qué hacer con mi hijo, le está causando mucho mal a la empresa y no puedo despedirlo”; “Mi padre se aferra al poder, tiene ya 80 años y yo 50, y no se aclara la situación en la empresa, y él sigue tomando todas las decisiones” (Lamas, 2008, pág. 12).

Estos son algunos de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares desde su creación, y por los cuales pueden pasar cada una de ellas, es difícil tener un control de ellos si no se acatan a reglas o políticas que ayuden a la administración de la empresa, lo más importante es separar la empresa de la familia; lo que nos lleva a hacer un análisis de cómo resolver cada uno de estos problemas y otros que se pueden presentar a lo largo del ciclo de vida de la empresa familiar.

2.2 MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES

No todas las empresas familiares son iguales, la diferencia persiste en las variables; por lo que es necesario clasificarlas por modelos de empresa familiar:

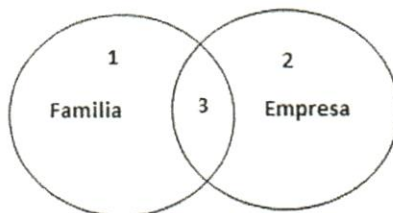
- a) Modelo Capitán: Pymes gestionada por el fundador.
- b) Modelo Emperador: cohesión entre familia y empresa dirigida por un líder.
- c) Modelo Equipo Familiar: familia extensa trabajando en una empresa pequeña.
- d) Modelo Familia Profesional: una empresa compleja dirigida por una familia muy pequeña.
- e) Modelo Corporación: familia compleja gobernante de una empresa compleja.
- f) Grupo de Inversión Familiar: familia compleja con inversión en conjunto.

2.3 MODELOS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

2.3.1 MODELO DE LOS DOS CIRCULOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

“Las empresas familiares son el resultado de la fusión de dos sistemas: el familiar y el empresarial [...]” (Aranguren et al., 2009, pag.19).

Figura 1. Modelo de los dos círculos de las empresas familiares.



Fuente. Aranguren et al., (2009), Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar,

Estos sistemas se interactúan aun siendo independientes, es decir, una empresa familiar relaciona los valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado dentro de ella.

Figura 2. Definiciones estructurales del modo de los dos círculos de las empresas familiares.

Número	Representación
1	Miembros de la familia (generaciones y ramas familiares)
2	Directivos y empleados de la empresa que no son familiares
3	Directivos y empleados de la empresa que son familia

Fuente. Aranguren et al., (2009), Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar,

LID Editorial Mexicana, México, pág. 20

Para poder realizar una definición de una empresa familiar, según Aranguren et al., (2009), Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar, LID Editorial Mexicana, México. Se destacan varios términos entre los más importantes están:

- Forma
- Nivel de influencia de la familia en la asamblea de accionistas, consejo de administración y en general de la dirección de la empresa.
- Participación de la familia en la operación de la empresa.
- Control de los dueños
- Anticipación o deseo de trascender en el proceso inter-generacional (sucesión).
- Control administrativo por parte de la viuda. (pág. 20).

Una empresa familiar será aquella que, en una o más ramas familiares cuente con la mayor parte de las acciones de control del grupo de empresas o una empresa en particular, de manera que sus decisiones tengan un peso mayor en la administración.

“La interacción de la familia y el negocio es un aspecto trascendental en las empresas familiares que inician con la transferencia del poder o control de los fundadores a las subsecuentes generaciones. En ellas, el objetivo principal es cuidar el patrimonio de la familia y lograr la continuidad de la empresa a través de las diferentes generaciones” (Aranguren et al., 2009, pÁg.25).

A continuación se diferencian dos tipos de organizaciones familiares

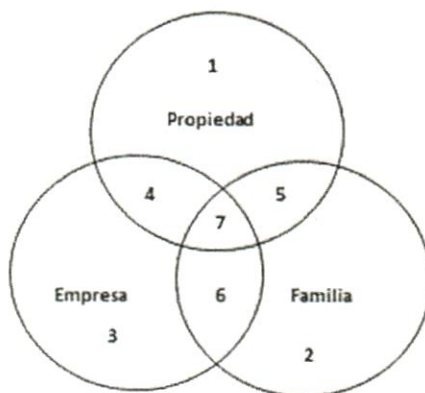
1. La familia es dueña del negocio y lo administra: por el número de acciones de voto, la familia controla la empresa, no es necesario que posea la mayoría de las acciones; son dueños y miembros significativos dentro de la familia o tiene influencia sobre otros miembros de esta.
2. La familia es dueña del negocio y no lo administra: por el número de acciones de voto, la familia controla la empresa, no es necesario que posea la mayoría de las acciones; son dueños y miembros significativos dentro de la familia o tienen influencia sobre otros miembros de esta. Sin embargo, la participación de la familia se limita exclusivamente a ser accionistas o consejeros, sin estar involucrados en la operación y/o administración de la empresa.

2.3.2 MODELO DE LOS TRES CIRCULOS

El modelo que representa la estructura de una empresa familiar y que ha servido para conceptualizar es el denominado los tres círculos de Taguri y Davis, establecido en 1982. Este

esquema parte de la premisa de los subsistemas interconectados, es decir, la familia, la empresa y la propiedad o accionistas.

Figura 3. Modelo de los tres círculos de las empresas familiares



Fuente. Aranguren et al., (2009), Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar,

LID Editorial Mexicana, México, pág. 27

Figura 4. Definiciones estructurales de los negocios familiares.

Número	Representación
1	accionistas de la empresa que no son familiares y no trabajan en la empresa
2	familiares que no son accionistas y no trabajan en la empresa
3	directivos de la empresa que no son familiares, ni accionistas
4	accionistas no familiares que son directivos de la empresa
5	accionistas de la empresa que son familiares pero no trabajan en ella
6	familiares que son directivos o gerentes de la empresa
7	accionistas familiares que son directivos o miembros del consejo de administración de la empresa

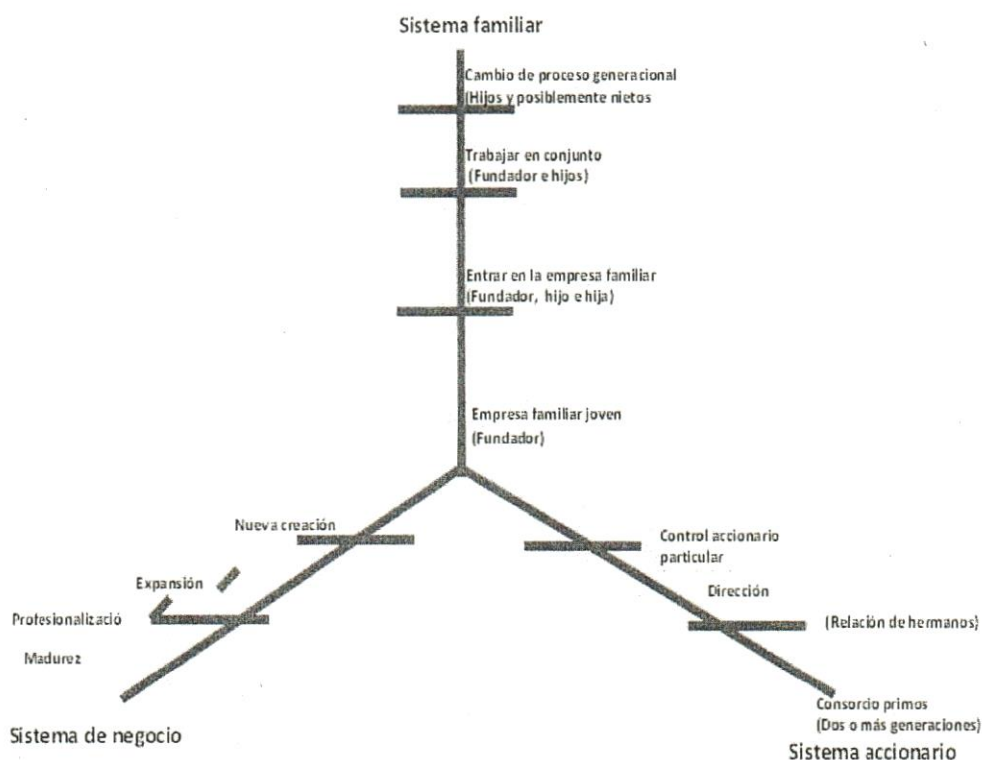
Fuente. Aranguren et al., (2009), Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar,

LID Editorial Mexicana, México, pág. 28

Además, existen diferentes categorías de empresas familiares a través de generaciones que se caracterizan por trabajar de manera simultánea. Este tipo de empresas intergeneracionales.

2.3.3 MODELO DE DESARROLLO DE TRES DIMENSIONES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Figura 5. Modelo de las tres dimensiones de la empresa familiar.



Fuente. Aranguren et al., (2009), Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar,

LID Editorial Mexicana, México, pág. 28

La figura muestra el proceso de los sistemas de negocio, la familia y las acciones. Explica además que las primeras etapas son las que convergen y el desarrollo de cada línea

dependerá del grado de madurez del negocio, familiar y accionario. No siempre las dimensiones maduran al mismo tiempo, y es importante situarse en el contexto en el que se encuentra la empresa para conocer los retos a los que se enfrenta. Aranguren et al., (2009).

2.3.4 MODELO DE EMPRESA INTERGENERACIONAL

Existen diferentes categorías de empresas familiares a través de generaciones que se caracterizan por trabajar de manera simultánea. Las empresas que trabajan con esta cultura se les llaman empresas intergeneracionales.

Figura 6. Modelo de empresa intergeneracional.



Fuente. Aranguren et al., (2009), Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar,

LID Editorial Mexicana, México, pág. 30

2.3.5 MODELO DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Lamas (2008) menciona las 6 etapas por las que pasa una empresa familiar desde su creación hasta la sucesión de la dirección de la organización:

- Primera etapa: la fundación y el inicio. (Infancia) padres de 25 a 30 años, hijos de 1 a 6 años.
- Segunda etapa: crecimiento inicial. (Niñez) padres de 30 a 40 años, hijos de 6 a 12 años
- Tercera etapa: desarrollo (adolescencia) padres de 40 a 50 años, hijos de 13 a 21 años
- Cuarta etapa: expansión. (Juventud) padres de 50 a 60 años, hijos de 22 a 29 años.
- Quinta etapa: consolidación (madurez) padres de 60 a 70 años. Hijos de 30 a 40 años.
- Sexta etapa: institucionalización y renacimiento. (vejez) padres de 70 a 80 años (retirados), hijos de 40 a 60 años

Lamas (2008) comenta que “el verdadero reto del consejo familiar será lograr conciliar necesidad y obtener la efectividad de la empresa con la afectividad de la familia”.

Es aquí donde ya el consejo familiar y los socios ya se plantearon el reglamento y políticas con las que la empresa se va a manejar por el periodo de vida que se llegue en un futuro, esto es para evitar muchos conflictos que suelen relucir más tarde. Se formaran las políticas que norman los criterios de operación del consejo, participación de utilidades, sucesión, sueldos, ingreso de familiares, selección de nuevos directores, etc. Si hay reglas claras y una autoridad que la vigile se evitaran muchos problemas entre los familiares y la empresa en esta etapa.

Si un familiar tiene un puesto y quiere conseguir uno más alto, debe de luchar como cualquier otro empleado de la empresa por él. La empresa familiar renace con fuerza impulso si lo anterior se hace bien, porque cuenta ahora con todas las ventajas de una empresa familiar enriquecida con la institucionalidad.

Una empresa familiar siempre debe de estar con las puertas abiertas para los familiares que deseen trabajar en ella, siempre y cuando cumplan con los requisitos y exista un puesto disponible para ellos.

Para Gallo (2003) la empresa inicia su evolución de manera natural cuando se centra en un solo negocio, es decir un mono negocio, después de esto la empresa puede ir a un grupo en donde se encuentran relacionados entre sí, siendo el ultimo poder llegar a convertirse en una cartera diversificada de negocios no relacionados entre sí “[...] esta evolución acostumbra estar muy relacionada con el crecimiento de la empresa y, fundamentalmente, con la iniciativa emprendedora de sus líderes” (pág. 94).

Existe una gran variedad de alternativas para afrontar la continuidad de una empresa “[...] Por ejemplo, en cuanto a la propiedad, el propietario de una empresa [...] puede optar por transmitir su participación mayoritaria en la propiedad del grupo a sus hijos [...]” (pág. 94).

Por otro lado Gallo (2003) consideran tres variables adicionales en el modelo conceptual ampliado, donde es su eje vertical existe una variable muy relacionada con el tipo de propiedad, lo que implica una influencia en las características de las relaciones familiares, este tipo es donde la familia propietaria de la empresa ya sea una familia nuclear (el matrimonio propietario mayoritario), una familia nuclear ampliada (la propiedad corresponde a varios hermanos) o una familia extensa multigeneracional (la propiedad corresponde a varios primos descendientes de fundadores), figura 7.

Figura 7. Modelos de evolución de la empresa familiar.

Tipo de familia	Tipo de propiedad	Tipo de empresa según su orientación estratégica		
		Mononegocio	Multinegocios relacionados	Cartera de negocios diversificada
Familia extensa multigeneracional	Consortio de primos	G	H	I
Familia nuclear ampliada	Equipo hermanos	D	E	F
Familia nuclear	Propiedad única	A	B	C
Tipo de estructura organizativa		Estructura funcional	Estructura divisional	Estructura holding
Tipo de empresa familiar		Empresa de trabajo familiar	Empresa de dirección familiar	Empresa de gobierno familiar

Fuente. Gallo, M. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales, pág. 95.

En el mismo eje horizontal este autor nos menciona que existen dos variables, relacionadas con el crecimiento y la evolución de la empresa familiar, la primera es el tipo de estructura organizativa, que es la que indica el grado de evolución organizativa de la empresa, sea una estructura funcional, divisional o de holding; siendo de manera natural que su evolución comience en una estructura muy paternalista, es de esta manera que conforme a su crecimiento se va creando una estructura más funcional por departamentos y, posterior a esto se da la diversificación con actividades no relacionada entre sí, siendo esto una estructura de tipo holding .

La otra de las variables que nos menciona Gallo (2003) es el tipo de empresa según el involucramiento de la familia en la empresa, que son las formas en la que los integrantes de la

familia intervienen en la empresa, pudiendo pasar de una empresa de trabajo familiar, donde todos los integrantes de la familia trabajan (en puesto directivos o no) a la de dirección familiar donde los integrantes de la familia solo desarrollan funciones directivas, siendo esto solo hasta llegar a la evolución de empresa de negocio familiar, donde únicamente participan en su gobierno, dejando la gestión y dirección de la empresa.

2.4 DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Ginebra (1997) en su estudio de la dirección y la continuidad en las empresas familiares nos menciona que se debe tener una visión hacia el futuro y que todos los involucrados pueden participar, pero que en cuanto a la responsabilidad de la formulación es el director general de la empresa es en quien recae. Nos menciona que “él es el arquitecto de la elección de estratégica” (p. 61).

En cuanto a la participación del Consejo de Administración nos dice que no puede tomar el lugar o las decisiones del Director General, pero que si puede aportar para un análisis crítico en un contenido final, pero nunca imponiendo o alterando solo la decisión del Director.

De igual manera este autor menciona que “el Director General puede hacer o no explicita su elección y puede, aun, escribirla o no” (Ginebra, 1997, p. 61) no teniendo que ser esta elección rápidamente ya que puede ir a la par de la acción y se da en forma incremental, construyéndose en reflexiones sucesivas.

En cuanto al proceso de la formulación de una elección de estrategia se puede dar de forma intuitiva o de manera racional, anárquica o sistemática (planeación estratégica), sin que ninguna de ellas asegure la calidad de esa elección o sea la mejor, teniendo a la vez una diversidad de métodos por los cuales se puede realizar.

De igual forma Ginebra plantea que es predominante en cuanto a estrategia se trata el revisar la elección de estas empresas, por su naturaleza de tipo familiar, ya que existirá una influencia de factores familiares en su estructura directiva, conducción, impulsión y control de acciones, poniendo como punto final el análisis del problema del relevo generacional en la dirección de la empresa.

En cuanto a la elección estratégica en las empresas familiares según este autor se da de manera incremental y nos menciona que “en culturas como la mexicana el padre de familia es el principal impulsor de la nave familiar” (p.62), siendo este solo impulsor y no el arquitecto pues el fin último de la empresa u objetivo final único no es el de todos, si no la unión de varios objetivos finales de la comunidad que la conforman.

En la primera generación la situación de la empresa es similar a la de la empresa convencional, siendo el padre o fundador quien se comporta como director general con firmeza y una responsabilidad única, pues es el dueño y va mucho más allá que el de ser Director, mientras los hijos no participan mucho en los planes a futuro, interviniendo solamente en ocasiones.

En la segunda generación comienzan a darse situaciones distintivas, juntándose de tal manera la informalidad y la espontaneidad que las propician. Se dan encuentros ocasionales donde todos opinan y nadie tiende a respetar la elección estratégica del Director, mucho menos de aceptar y respetar la autoridad de éste para dirigirla y distribuir los cargos.

El “todo estamos para lo que convenga” y “todos hacemos lo que podemos para el bien de la empresa” reflejan un estado de ánimo real, pero infructuoso” (p.63).

Lo anterior conduce a dos cuestiones: la primera es el que frecuentemente se retrocede en decisiones y la segunda es la de posponer las decisiones.

Para solucionar en gran medida este tipo de situaciones debe formalizarse la elección y escribir los acuerdos, ya que si se encuentra escrito es posible defender esos acuerdos, que en determinado momento se decidió era lo conveniente.

En cuanto a la estructura directiva de las empresas familiares nos menciona que al existir diferencias de edades entre los hermanos, los pequeños comienzan a ocupar cargos ayudando a realizar las actividades genéricas de los mayores, pero se conforman alianzas tácticas que enfrentan su manera de ver las cosas en cuanto a como lo ven los otros.

Los problemas crecen por la manera en que se maneja la estructura directiva, pues al ir llegando los hijos a la edad de trabajar, el padre o fundador introduce a sus hijos teniendo dos modelos: duplicando la estructura o fragmentándola.

El primer modelo se da adjuntando al hijo al profesional que está en la cabeza de la función o el departamento, dejando que se forme y tome paulatinamente sus responsabilidades, con lo cual el problema es que se da una confusión en los puestos de abajo.

El segundo modelo divide una determinada función en dos partes, donde el profesional sigue gobernando lo principal y el hijo puede tener una posición, aun que sea un puesto periférico, siendo el problema de este modelo que el directivo espera que el tiempo y las actividades erróneas del hijo hagan que se ponga en evidencia sus equivocaciones y se realice una modificación en la estructura organizativa.

Los problemas mencionados se dan por la espontaneidad con la que se introduce a los hijos, ya que se realiza según este autor “[...] en función de la biología familiar y no de la biología empresarial [...]” (p.65).

La causa de estos problemas son actitudes de una relación no formalizada que se da habitualmente en el ámbito familiar, siendo esto donde se puede observar la complejidad de dirigir en una empresa familiar ya que afecta la armonía entre familiares y profesionales,

siendo un punto importante a considerar para no cometer errores, pues se debe cuidar no desalentar a los profesionales evitando que se vayan por una pobre calidad directiva en la empresa, cuidando a la par las operaciones puestas en marcha.

2.5 PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

“Existe un cuerpo de conocimiento práctico de probada calidad instrumental en múltiples aspectos de la gestión, como, por ejemplo, la elaboración de estrategias explícitas, la coordinación de equipos, la organización de procesos internos, el desarrollo de controles y prácticas económico-financieras, la construcción de sistemas de información, de sistemas de calidad, etc.” (Gimeno et al., 2009, pág. 73).

“El desarrollo de esta dimensión conlleva la construcción de procesos de toma de decisiones que combinen intuición con análisis y, en la medida de lo posible, soporte cuantitativo. Profesionalizar implica también la creación de estructuras de gestión capaces de tomar decisiones descentralizadas, pero alineadas con la estrategia general, sin que ellos supongan pérdida de control por parte de la alta dirección” (Gimeno et al., 2009, pág. 73).

2.6 SUCESIÓN

“La sucesión ha sido identificada como el gran problema para la continuidad de las empresas familiares. [...] el 70% de ellas parecen en la transición de la primera a la segunda generación y sólo el 15% llegan a la tercera” (Gimeno et al., 2009, pág. 26).

“[...] La sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado que se sugiere iniciar estableciendo los objetivos para los cuales es concebido [...] estos deben estar

alineados a las expectativas tanto de la familia como de la empresa [...]” (Comité de sucesión, 2010, pág. 15).

Para la prevención de los problemas que surgen durante el proceso de sucesión hay que tener una buena planificación. Estos problemas pueden darse de diferentes maneras, dos de estas y las más importantes en la empresa familiar son: la persona que será sucedida, y más aún si es el caso del fundador; y la sucesión de la propiedad, donde es más difícil la decisión de cambio, dado a la participación de las segundas generaciones y en mayor conflicto cuando se trata de la tercera generación.

El Comité de sucesión (2010), considera los siguientes objetivos del plan de sucesión:

- Distribuir y transferir el patrimonio familiar.
- Transmitir el control de la empresa, promoviendo que exista un liderazgo efectivo.
- Mantener y promover la armonía familiar.

Lograr los objetivos de la sucesión es establecer una estrategia; la cual debe incluir un propósito, proceso y los valores, además de ser clara y con un sistema de comunicación pertinente con todos los interesados.

Dimensiones de la sucesión:

1. Dimensión estratégica: dado a la complejidad de la familia es necesario tomar la decisión de sucesión a través de una estrategia.
2. Dimensión jurídico-administrativo: todo lo relacionado con lo fiscal, patrimonios, sociedades, testamentarios e incluso económicos, son los elementos que se deben analizar para llevar a cabo el efecto de la sucesión.

La sucesión presenta tres conflictos:

- A. La sucesión es un proceso muy largo. Normalmente una generación está en el poder durante mucho tiempo, aunado a eso conviven en ese lapso con la siguiente generación, donde tratan de capacitar a sus sucesores.
- B. Repetición de modelos por utilidades relativas. En las empresas familiares este conflicto es muy común, la primera generación aplica su propio modelo de trabajo y seguimiento de la empresa, hasta ese momento no surge problema, sino este conflicto se da en el momento que el fundador es suplantado por la siguiente generación, donde el sucesor pretende lograr obtener todos los beneficios de la primera generación. Al acaparar el modelo anterior, se presentan nuevas dificultades tales como la no actualización de la empresa familiar y el uso de nuevas y mejores tecnologías.
- C. Planificación a largo plazo. El pronosticar la decisión de que en un futuro más de 20 años aproximadamente, habrá que sufrir cambios de mandos. Lo que resulta difícil lograr.

2.7 GOBIERNO CORPORATIVO

2.7.1 DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo es un mecanismo de los accionistas que sirve de guía y contrapeso a la administración. Requiere un apoyo metodológico que asegure la comprensión integral, la definición de alternativas y el seguimiento de condiciones de alta contribución al negocio.

“Implica también un proceso a través del cual se distingue una relación profesional entre la dirección general y el consejo de administración, que representan a los accionistas y justifica su existencia, fortalece la administración de los negocios, da seguridad a los inversionistas y terceros y orienta al negocio bajo prácticas de negocio sanas y de alta productividad” (Centro de Excelencia en GOBIERNO CORPORATIVO, 2009, p.38).

2.7.2 EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MUNDO

“El gobierno corporativo se define como el mecanismo que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio para asegurar niveles de eficiencia y garantizar la calidad, oportunidad y la adecuada disseminación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa” (Centro de Excelencia en GOBIERNO CORPORATIVO, 2009, p.35).

Beneficios del gobierno corporativo:

- Evita conflictos entre accionistas y administradores, ya que les permite crear los órganos de gobierno, ya que les permite crear los órganos de gobierno que equilibran los intereses de los accionistas y regulan la operación de la administración.
- Promueve la inversión en la organización.
- Clarifica, simplifica y optimiza el crecimiento operativo.
- Establece estrategias y políticas de desempeño.
- Genera confianza y seguimiento de acreedores
- Crea mayor transparencia y confiabilidad impulsando y promoviendo la inversión

- Clarifica las compensaciones en puestos directivos.
- Ofrece una visión independiente a través de un consejo de administración con participación de independientes que se fortalece a la administración en el largo plazo.

El órgano encargado de medir los intereses entre los accionistas y la administración de la empresa es el consejo de administración de la empresa es el consejo de administración, por lo que se requiere una adecuada designación de sus integrantes para garantizar la buena dirección de la empresa.

El consejo de administración debe encontrar el equilibrio entre todas las partes que confluyen en la organización.

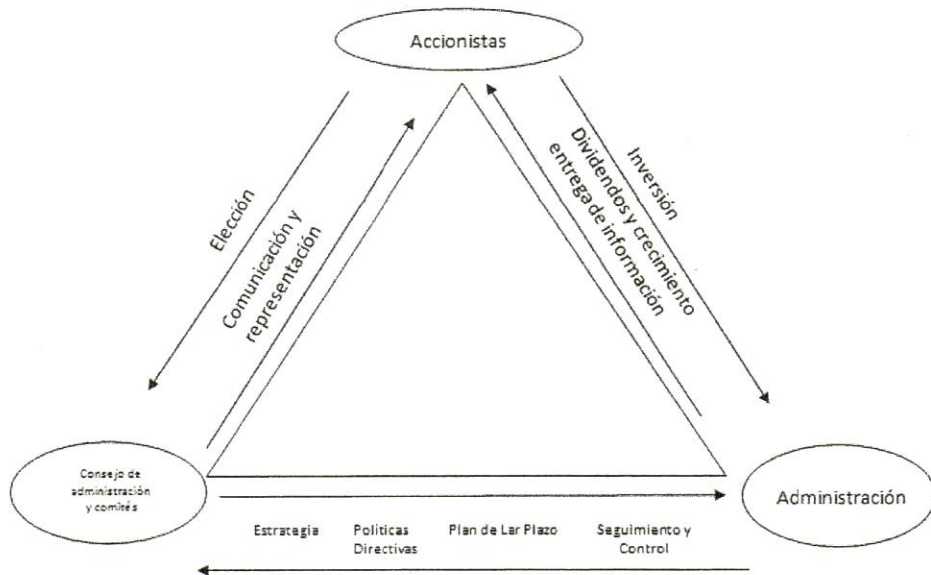
2.7.3 ESTRUCTURA CORPORATIVA EN MÉXICO

De acuerdo con el Centro de Excelencia en GOBIERNO CORPORATIVO (2009) en México el gobierno corporativo se presenta por la formula:

$$\text{Desempeño} + \text{Percepción} = \text{Reputación}$$

Así pues los ingresos se demuestran a través del rendimiento, el cumplimiento de obligaciones, el crecimiento, la cultura de corporación, la imagen y la transparencia se observan mediante la percepción.

Figura 8. Estructura corporativa en México



Fuente: centro de excelencia en gobierno corporativo (2009).

2.7.4 GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Los modelos de las empresas familiares en el gobierno corporativo son muy diversos, desde el administrador único, quien normalmente es el director general y el accionista mayoritario de la compañía, hasta aquel donde existe un solo accionista en el que recaen todas las funciones estratégicas y de operación de corto y de largo plazo en los ámbitos productivos, financieros, organizacionales y de mercado.

2.7.4.1 MATRIZ DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES

- a) Inicio: estructura y funcionamiento del consejo de administración en su constitución y definición de consejos representantes e independientes, así como la revisión de perfiles específicos de los miembros del consejo.
- b) Desarrollo: estructura y funcionamiento del consejo de administración especificando las reuniones del consejo de acuerdo al calendario elaborado, minutas de cada reunión y aprobación de cada una de ella.
- c) Mejores prácticas: compromiso de gobierno corporativo en la definición de los roles del consejo y la administración. También se observa la planeación estratégica vs la planeación operativa en programas de autocontrol.
- d) Liderazgo: compromiso de gobierno corporativo en la validación de servicios adicionales del auditor externo, en el análisis de principios y criterios de contabilidad; medición del desempeño de los consejeros y los flujos de comunicación con la administración y los socios en las actividades de gobierno corporativo.

2.7.5 INSTRUMENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

“Se han diferenciado tres espacios, el ámbito de la propiedad, representado por el Consejo de la Familia, el ámbito del gobierno de la empresa, representado por el Consejo de Administración y el ámbito de gestión, representado por la Dirección General y su Comité de Dirección” (Gimeno et al., 2009, p. 31).

2.7.5.1 CONSEJO FAMILIAR

“El Consejo de la Familia consiste en que la familia definan reglas que sean deseables desde el punto de vista social” (Gimeno et al., 2009, p. 32).

El Consejo Familiar es el órgano de carácter decisorio en la familia. Este órgano debe estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, independientemente de que estos trabajen o no en la empresa. Por lo general, este órgano lleva a cabo reuniones de forma periódica, por lo que se aconseja que se desarrolle un calendario de las mismas y que esta actividad quede previamente fijada en el protocolo familiar.

El Consejo de la Familia, debe estar estructurada como un órgano en el que participan y mantienen fuerza de decisión los miembros de la familia dueños de la empresa familiar. Se recomienda que para la constitución del consejo, tanto la primera como la segunda y tercera generación deberán tener por lo menos un representante que se integre a dicho órgano.

Este Consejo tiene cinco funciones:

1. Ejercer la autoridad: se decide hasta dónde puede llegar la autoridad; se nombra el consejo de gobierno, así como sus integrantes; permite definir quiénes pueden asumir responsabilidades dentro de la empresa familiar y cuál es la retribución correspondiente; se hacen los cálculos pertinentes para determinar los ingresos de la familia propietaria, etc.
2. Socializar: esta socialización es para mantener comunicados a los participantes del consejo sobre los valores, los posibles riesgos y la manera de prevenirlos, capacitación y pautas de actitudes para la ejecución responsable de la autoridad.
3. Representar y transmitir estatus: es la representación de la familia ante todo rol social.

4. Estimular la cohesión y desarrollo del espíritu emprendedor: la proyección en común de las voluntades es la fuerza de cohesión del consejo, y la motivación del emprendimiento.
5. Establecer límites y reglas: los protocolos son de suma importancia para establecer las reglas que marcaran los límites de la intervención familiar en la empresa.

Sus responsabilidades generales son las siguientes:

- Diseñar, revisar y actualizar las reglas de operación y estatus del consejo familiar.
- Diseñar, revisar y actualizar el protocolo familiar y vigilar el cumplimiento del mismo
- Resolver aquellos conflictos que se generen entre la familia y la empresa
- Dirigir y organizar la sucesión de la empresa. Esta responsabilidad se comparte con el consejo de administración
- Defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajan en la empresa o que no forman parte del consejo familiar.

2.7.5.2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En el Consejo de Administración, lo que se busca es crear un órgano donde los accionistas participan para elegir quién será el director general y sus directivos. El director general debe ser activo y eficaz.

El Consejo de Administración es el órgano administrativo máximo dentro de la empresa, cuyo propósito fundamental es:

“Velar por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa -aprobados por el propio consejo de administración- y proteger los intereses de todos los accionistas -mayoristas y minoristas-” (Centro de Excelencia en GOBIERNO CORPORATIVO, 2009, p.85).

“La principal función del Consejo de Administración es el gobierno de la compañía de acuerdo al mandato previamente negociado con el Consejo de la Familia” (Gimeno et al., 2009, p. 68).

Esta función de gobierno de la compañía tiene como principal tarea:

1. Apoyar a la alta dirección:

Las funciones específicas de este consejo son: es el apoyo que se brinda para una buena toma de decisiones estratégicas.

2. Monitorizar la alta dirección:

El poder ejecutivo de la empresa familiar deberá rendir cuentas claras y estará supervisado mediante un control de la alta dirección.

3. Desarrollar, mantener y controlar los recursos y capacidades distintivos:

Mediante el desarrollo y la constante capacitación los recursos de la empresa familiar se aprovecharan mejor los recursos.

4. Garantizar la sucesión:

Se propone crear prácticas de gestión que independicen el desarrollo y capacidades de los directivos, para que cuando el momento de la sucesión llegue, no existe inconveniente alguno para que el primer gestor pueda retirarse con seguridad de sí mismo.

5. Poner límites a la familia:

La participación de la familia no pueden ser aportaciones por criterios familiares, por lo que es conveniente que el Consejo de Administración formalice las relaciones con los gestores.

Este órgano este integrado por:

- ✓ Consejeros propietarios, -accionistas o representantes de accionistas de la empresa-.
- ✓ Consejeros independientes, -personas con amplia experiencia, capacidad, prestigio profesional y alta calidad moral en el desempeño de sus funciones-.
- ✓ Consejeros relacionados, -directivo empleado, persona con influencia significativa-.

La evaluación del consejo de administración se presenta a través del cumplimiento de sus funciones de manera grupal y de manera personal, por su participación en las reuniones de consejo y entre los demás órganos de relación.

Los esquemas de evaluación se relacionan directamente con la compensación que reciben los miembros -patrimoniales e independientes- del consejo de administración por el cumplimiento de sus funciones.

2.7.5.3 ASAMBLEAS

2.7.5.3.1 ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

La Asamblea General de accionistas es la reunión donde los accionistas toman las decisiones de la empresa, no importando que sea una empresa familiar o no.

Los accionistas de las empresas familiares pueden ser representados a través de dos órganos de gobierno. El primero de ellos es la asamblea de accionistas que está compuesta por accionistas familiares y no familiares. Y el segundo, una asamblea integrada únicamente por accionistas familiares.

“La asamblea de los socios es el órgano supremo de la sociedad” (Centro de Excelencia en GOBIERNO CORPORATIVO, 2009, p.60).

“La asamblea de accionistas constituye el órgano supremo de la sociedad y requiere que por lo menos se reúnen un forma anual. Además, es importante que actúe con formalidad, transparencia y eficiencia, ya que es el órgano de decisión y control básico para la vida de las sociedades, así como para la protección de los intereses de todos los accionistas” (Centro de Excelencia en GOBIERNO CORPORATIVO, 2009, p.61).

2.7.5.3.2 ASAMBLEA FAMILIAR

Este órgano atiende los requerimientos e inquietudes de la familia brindando la participación necesaria y eliminando los eventuales conflictos que puedan surgir.

Es recomendable que las empresas familiares desarrollen ámbitos específicos para que la familia discuta los asuntos de la empresa, lo cual generalmente se hace a través de los que denominan Asamblea Familiar.

La Asamblea Familiar es el órgano que delibera sobre los intereses de la familia en la empresa, los objetivos que pretenden lograr, y los análisis de asuntos intrafamiliares, así como la mejor manera de participar en la administración de la empresa.

La asamblea familiar toma decisiones de distintas maneras: unanimidad, mayoría de votos, mayoría de participación accionaria, consenso o voto de calidad del presidente.

La Asamblea Familiar es un órgano estrictamente familiar, que en principio, no debe entrar en cuestiones puramente empresariales. Tiene un carácter deliberante e informativo y puede ser de gran utilidad en una familia extensa.

Los objetivos de una Asamblea Familiar son:

- Mantener y reforzar los valores de la familia.
- Contribuir a la unidad y armonía de la familia.
- Detectar los posibles problemas que pudieran surgir en la familia y que podrían tener repercusión en la empresa.

Las principales actividades que realiza la Asamblea Familiar son:

- Nombrar y revocar a los miembros
- Unificar una posición familiar
- Aprobar el protocolo familiar
- Comunicar a la familia de las actividades y resultados
- Establecer opciones de compra y venta de acciones
- Acordar el derecho al voto
- Aprobar los estatutos
- Aprobar contratación, sueldos y prestaciones a familiares

2.7.5.3.3 COMITÉ DE DIRECCIÓN

“El Comité de Dirección es un órgano de gestión colegiado de la empresa. En función de sus características, su alcance ejecutivo será mayor o menor. Pueden ser de tres tipos” (Gimeno et al., 2009, p. 68).

- **Comité de Dirección Informativo:**
Sus miembros comparten su información y el Director General decide.
- **Comité de Dirección Deliberativo:**

Sus miembros analizan y valoran la información y los temas se debaten conjuntamente.

En su caso recomienda decisiones al Director General.

- **Comité de Dirección Decisorio:**

La alta dirección toma las más altas decisiones de forma colegiada en el seno de este tipo de Comité de Dirección.

2.7.5.4 PROTOCOLO FAMILIAR

“El protocolo es un sistema de reglas de relación familia-empresa en una primera generación las reglas del juego las define la primera generación, en las siguientes es mucho más fácil definir una regla entre todos los que están implicados en el juego racional” (Gimeno et al., 2009, p. 28).

En esta perspectiva el protocolo sirve como solución al problema de saber quién será el que defina las reglas en la segunda generación. Mediante este protocolo se determina cuáles son las funciones administrativas y operativas de la empresa, y se deberán seguir al pie de la letra cada una de las reglas establecidas en dicho protocolo.

El Protocolo Familiar es un documento que deberían contar todas las empresas familiares ya que es de mucha ayuda debido a su funcionalidad, practicidad y versatilidad en los negocios.

Existen tres tipos de protocolos:

1. Los Protocolos Patrimoniales.

Se refiere a las propiedades físicas en materia de derechos y obligaciones.

2. Los Protocolos del Futuro.

Se presumen las políticas y orden reglamentario de la propiedad y de la sucesión.

3. Los Protocolos de Gestión.

Limita a los familiares inadecuados para ingresar a la empresa.

Las aportaciones del protocolo son:

1. La oportunidad de cambio de una generación a otra
2. Por otro lado es un instrumento de dialogo y conversación.

Las dificultades de usar un protocolo como herramienta de gestión son las siguientes:

1. Los protocolos en la mayoría de los casos no responden a las necesidades de la empresa con relación a los beneficios familiares, sino se preocupan por lo que la familia desea a largo plazo.
2. Las generaciones dan seguimiento de los protocolos tras generaciones, lo que implica una imposición de reglas rigurosas, que en muchas ocasiones no se ejecutan como tal, sin embargo habrán reglas que si se tiene que seguir obligatoriamente como las jurídicas exigidas dentro del protocolo.
3. El protocolo en la empresa familiar será mejor en cuanto determine todas las posibilidades de situaciones que la empresa sufra y que a su vez se logren superar.
4. Otra dificultad es que durante la elaboración de los protocolos se prevén las posibles situaciones que la empresa presentara a futuro, es decir, se trata de evitar problemas de las generaciones sucesoras, sin preocuparse por lo que en ese momento se está sucediendo y dale su debida solución.

2.7.5.4.1 ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

La estructura del Protocolo Familiar siempre debe elaborarse en función de la sucesión de la empresa familiar, y los elementos normativos obligatorios que debe incluir son los siguientes:

1. Delimitación de la estructura de la empresa familiar desde el fundador hasta la última generación que formaran la sociedad.
2. Gobierno Corporativo con relación a las generaciones de la familia que participan en la empresa, así como el establecimientos de las normas:
 - a) Consejos
 - b) Direcciones
 - c) Accionistas
 - d) Asambleas
 - e) Comités
3. Las responsabilidades y deberes de los integrantes de la empresa familiar:
 - a) Filosofía
 - b) Valores
4. Propiedad:
 - a) División y repartición de la propiedad
 - b) Valores de cada acción
 - c) Derechos, obligaciones, deberes y limitaciones de los accionistas sobre la propiedad
5. Gestión de la empresa familiar
 - a) Dirección de la empresa.
 - b) Planificación de la sucesión.
 - c) Y normas de estabilidad de la propiedad y bienestar de la familia empresaria

6. Requisitos y normatividad para el ingreso de un nuevo trabajador:

- a) Prospecto familiar
- b) Prospecto no familiar

La forma en que cada empresa familiar realice su índice de contenido de su Protocolo Familiar será en base a las exigencias normativas obligatorias de la estructura mencionadas anteriormente; sin embargo, el orden, el título o subtítulo de cada apartado será exclusividad de la propia empresa por decisión de la familia, pudiera ser que crean conveniente incluir un elemento extra a lo obligatorio y será válido; por esta razón, la presentación de los Protocolos de las diferentes empresas familiares serán diferentes. A continuación se presentan algunos ejemplos de índice de contenidos de Protocolos Familiares:

Amat et al. (2007) presenta el siguiente índice de contenido:

- Parte I. Introducción y filosofía del protocolo
 - Parte II. Normas sobre la familia empresaria
 - Parte III. Normas sobre la propiedad familiar
 - Parte IV. Normas sobre el gobierno familiar y corporativo
 - Parte V. Normas sobre la gestión de la empresa familiar
 - Parte VI. Normas para los familiares que trabajan o quieren trabajar en la empresa
- (pág. 107)

Grandio (2011), propone el siguiente contenido:

- INDICE
- II. INTRODUCCIÓN
- III. OBJETIVOS DEL GRUPO FAMILIAR
 - Límite de endeudamiento
- IV. FINALIDAD Y PRINCIPIOS GENERALES
 - Valores y misión del Protocolo familiar.
- V. LA FAMILIA Y LA EMPRESA
 - A. Principios generales
 - B. Requisitos de incorporación y proceso de selección y salida de la empresa familiar.
 - C. Remuneración de los miembros de la familia.
 - D. Jubilación de los miembros de la familia.
- LA PROPIEDAD
 - A. Derecho de adquisición preferente y transmisibilidad de las Acciones o participaciones sociales.
 - B. Valoración
 - C. Derecho de los accionistas
- ÓRGANOS DE GOBIERNO
 - A. Consejo de Administración.
 - Comisiones Delegadas.
 - Comité de Auditoría.
 - Asesor Externo.
 - Comisión o Consejo de Dirección.
 - B. Comité de Directivos

C. Junta General de Accionistas

- VIII. EXCEPCIONES, MODIFICACIONES Y REVISIÓN.
- IX. CONSEJERO-ASESOR EXTERNO.
- X. ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA.
 - Consejo de familia.
 - Comité de arbitraje.
 - Asesor externo.
 - Asamblea o Junta de Familia.
- XI. OTROS
 - A. Fondo para la formación empresarial de los descendientes.
 - B. Política de remuneración de Consejeros y Directivos.
- XII. NOTA COMPLEMENTARIA AL PROTOCOLO (p. 1-2)

2.7.5.4.2 ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Amat et al. (2007) menciona que para la elaboración de un Protocolo Familiar es necesario tomar en cuenta los siguientes apartados:

- Parte I. Introducción y filosofía del protocolo.
- Parte II. Normas sobre la familia empresaria.
- Parte III. Normas sobre la propiedad familiar.
- Parte IV. Normas sobre el gobierno familiar y corporativo.
- Parte V. Normas sobre la gestión de la empresa familiar.

- Parte VI. Normas para los familiares que trabajan o quieren trabajar en la empresa (p. 107).

PARTE I. INTRODUCCIÓN Y FILOSOFÍA DEL PROTOCOLO.

Amat et al., detalla lo siguiente:

- a) El protocolo familiar afecta a: se detalla primeramente a la familia empresaria por el primer apellido -del fundador o los fundadores-; enseguida se cita a todas las familias que integran la empresa familiar, es decir, la segunda y tercera generación incluyendo hijos y cónyuges, después se clasifican en ramas familiares con los apellidos de cada una de las familias empezando por la fundadora seguidas de la segunda y tercera generación (p. 108).

Por ejemplo:

Se supone una empresa familiar donde los fundadores son el Señor Roberto Pérez y su Señora esposa Graciela López. Esta familia tiene tres hijos, de los cuales dos son de sexo masculino Ricardo y Raúl, de 41 y 20 años respectivamente, y una de sexo femenino Gabriela, cuya edad es de 30 años, todos ellos con el apellido Pérez López.

Ricardo Pérez López está casado con Alejandra Méndez, dicho matrimonio tiene tres hijos Arturo de 20 años, Mónica y Alicia de 15 y 12 años, todos con el apellido Pérez Méndez. Raúl es soltero, se dedica a estudiar, y en sus ratos libres ayuda a archivar documentos en la administración de la empresa. Gabriela Pérez López está casada con Julio Aguilar y tiene solo un hijo llamado Jorge Aguilar Pérez de 5 años de edad.

Como podemos notar se mencionan tres generaciones, y con estos datos procedemos a establecer el apartado a) de la parte I “el protocolo familiar afecta a”:

La familia empresaria Pérez López, que lo integran los fundadores, los 7 integrantes consanguíneos de la segunda y tercera generación y los dos familiares no consanguíneos: Ricardo Pérez López y su esposa Alejandra Méndez cuyos hijos son Arturo Pérez Méndez, Mónica Pérez Méndez y Alicia Pérez Méndez; Raúl Pérez López soltero, Gabriela Pérez López y su esposo Julio Aguilar, y su hijo Jorge Aguilar Pérez. Y para facilitar su organización se han estructurado en las siguientes ramas familiares: Pérez López, Pérez Méndez, Aguilar Pérez, y a las empresas del Grupo Empresarial Pérez, cuya origen es la sociedad Pérez, propiedad de los descendientes de los fundadores, de la cual dependen las siguientes sociedades.

- b) Es necesario contar con un representante de cada rama familiar, para mantener por un periodo determinado la vigencia del protocolo. Esta elección se hace en función rotatoria de la edad, empezando por el primogénito de cada rama, es decir, se elige al mayor de los integrantes -hijos de los fundadores- de cada rama (p.108).

Quedando el apartado b) de la Parte I del protocolo familiar de la siguiente manera:

Los representantes de cada rama familiar que asumen la responsabilidad de mantener la vigencia del protocolo por un periodo de dos años son: Ricardo Pérez López representante de la rama familia Pérez Méndez, Raúl Pérez López como representante de la rama López Pérez y Gabriela Pérez López representante de la rama Aguilar Pérez.

- c) Revisión del protocolo familiar: se postula el lapso de tiempo en que será revisado el protocolo, aunque puede darse el caso de que los mismos accionistas exijan una revisión fuera de lo establecido dicho acto debe ejecutarse. Esta revisión permitirá hacer las modificaciones pertinentes del protocolo, por ejemplo: tal es el caso de un nuevo socio de la familia al cumplir la mayoría de edad, o bien el apartado a) tenga que

modificarse al aumentar un nuevo miembro de la familia y en el peor de los casos la pérdida de uno de los integrantes por muerte o por decisión propia (p. 108).

La revisión del protocolo familiar se hará anualmente, así como cuando se propuesto por dos o más accionistas. Para la aprobación de modificaciones en el documento se buscará la unanimidad de todos los miembros del consejo familiar. En el caso de no haber unanimidad, se decidirá de acuerdo a mayoría tomando como referencia un 75% de los votos a favor de los integrantes del mismo consejo.

PARTE II. NORMAS SOBRE LA FAMILIA EMPRESARIAL.

- a) Se debe explicar cuál es la razón de la motivación por continuar la empresa familiar y cuál es la misión como sucesores de la empresa familiar.

La empresa que nuestro padre fundó es nuestro símbolo de tradición familiar, y nos sentimos plenamente orgullosos de él y la empresa, por eso nos planteamos como misión asegurar la continuidad para favorecer el bienestar social y económico de la familia, y nos proponemos a ser ejemplo y modelo para las generaciones sucesoras y la sociedad.

- b) Los valores: toda empresa familiar trabaja de acuerdo a sus valores y en la sucesión deberán seguirse como una norma. Normalmente son valores que la misma familia se establece sobre la marcha durante la primera generación.

Los valores que como integrantes de la familia debemos conservar y destacar a futuro son: Integridad, Responsabilidad, Respeto, Compromiso, Iniciativa, Solidaridad, Honestidad, Honradez, Excelencia y Sencillez.

- c) Se determinan cuáles son las normas de conducta en las relaciones familiares o personas involucradas.

Motivados a conservar la unión familiar, los integrantes de la empresa familiar nos comprometemos a trabajar bajo las siguientes normas de conducto, que se aplicaran tanto a las relaciones familiares, así como otras personas que estén directamente involucradas en la empresa:

- *Es importante que el trato en las mutuo sea con lealtad, dignidad y sobre todo con mucho respeto.*
- *Las críticas hacia otra persona tienen que ser constructivas y de preferencia de forma privada, por lo que hay que abstenerse de hacer críticas que afecten a la moral y ética de otro públicamente.*
- *La conducta de cada uno de los miembros de la empresa debe ser con rectitud y transparencia.*
- *Las decisiones requeridas en un determinado momento, se respetaran y aceptaran, aun estando en desacuerdo, siempre y cuando sean tomada por unanimidad o por mayoría.*
- *A un integrante se le valorara por sus actitudes y aptitudes, nunca por lo que tiene o el puesto que ocupe.*
- *En el caso de una sucesión, la persona que ocupara el puesto que el fundador deja, será por la competitividad que demuestre y no solo por el hecho de ser familiar.*
- *La ética y la moral serán prioridad de cada miembro, como ejemplo y modelo de las siguientes generaciones.*
- *Etc.*

PARTE III. NORMAS SOBRE LA PROPIEDAD FAMILIAR.

Grandio (2011), en su ejemplo de un protocolo familiar publicado en internet. Establece las siguientes normas de propiedad:

a) Derecho de adquisiciones preferentes, transmisión de acciones y participaciones sociales:

En la adquisición y transmisión de acciones de la Empresa Familiar, se establece un derecho de adquisición preferente con el siguiente orden de prelación:

- 1. Tendrá preferencia la norma familiar de la que provengan las acciones si esta rama familiar no estuviera interesada en la adquisición, total o parcial de las mismas, gozará de preferencia las otras ramas familiares sobre lo no adquirido.*
- 2. En el supuesto de que dos o más ramas familiares, distinta de la rama familiar de la que provengan las acciones, estuvieran interesadas en la adquisición de las acciones, éstas se repartirán de forma proporcional a las que cada rama posea.*
- 3. Si ninguna rama familiar estuviera interesada en la adquisición preferente de las acciones o participaciones, ésta podrá ser ejercitada por la Empresa Familiar -autocarter-.*
- 4. El cumplimiento de lo previsto en los apartados anteriores constituye paso previo para, en su caso, proceder a la transmisión de acciones a terceros.*
- 5. Cualquier miembro de la familia, accionista, que pudiera quedar en minoría ante un socio externo mayoritario, tendrá el derecho de vender en el momento de la pérdida de control.*
- 6. No existirá el derecho de adquisición preferente cuando las acciones o participaciones sociales se transmita a sus herederos -entre personas vivas o al fallecer una persona-.*
- 7. Con carácter general, queda prohibido entregar las acciones o participaciones sociales o los títulos de propiedad de las mismas como garantía del cumplimiento de cualquier obligación. Se establece una excepción para el caso de solicitar préstamos a la Empresa*

Familiar, con intereses de mercado, en concepto de anticipo de dividendos y con un plazo máximo de devolución de cinco años.

8. *Las normas anteriores regirán y, en su caso, se desarrollarán para que sean de aplicación aunque la propiedad de las acciones las tengan una sociedad patrimonial de los miembros de la familia.*
9. *Con objeto de fomentar la conservación de la propiedad de las acciones o participaciones sociales dentro de la familia se considera oportuno que los miembros de la tercera y sucesivas generaciones, en caso de matrimonio, se acojan al régimen de separación de bienes. Asimismo, se considera conveniente tener formalizado el testamento en el que las acciones o participaciones pasen a miembros de la familia con carga de asumir el protocolo familiar. En todo caso, y mediante pacto de capitulaciones matrimoniales se dispondrá que a la extinción del matrimonio las acciones o participaciones quedaran en propiedad de cónyuge miembro del Grupo Familiar.*

NOTA:

Se podrá establecer, un derecho de adquisición preferente o de suscripción preferente a favor de los socios sobrevivientes del socio fallecido sólo para el caso de que las participaciones no vayan a personas del Grupo Familiar y siempre que el socio-partícipe no haya hecho testamento particional.

También debe recogerse en estatutos, en defecto de capitulaciones matrimoniales, que en caso de separación o disolución del matrimonio un derecho de adquisición preferente a favor del socio-miembro de la familia.

10. *Serán totalmente libres las transmisiones de participaciones sociales o acciones realizadas por actos intervivos -entre personas vivas-, onerosas o lucrativas, a favor de quienes pertenezcan a la misma rama familiar que el transmitente.*

No obstante, las transmisiones a favor de descendientes menores de edad o mayores de edad incapaces únicamente serán libres si el transmitente hubiera ordenado de forma expresa que la administración de las acciones o participaciones recaiga en el siguiente orden:

- *Alguna persona perteneciente a la misma rama familiar o, en su defecto,*
- *Alguna de las personas pertenecientes a las demás ramas familiares o, en su defecto,*
- *Los demás miembros de la familia o, en su defecto,*
- *A terceros no miembros de la familia.*

b) Valoración de las acciones y participaciones.

Para determinar el precio de transmisión de las acciones o participaciones sociales de la empresa Familiar entre los miembros de la Familia, los firmantes del presente protocolo acuerdan:

1. *La Empresa Familiar con ayuda de un técnico independiente -persona física o jurídica- realizará una primera valoración estimativa aplicando aquellos métodos de valoración más adecuados a las características de la empresa.*
2. *Los accionistas se comprometen a aceptar tanto el precio que se fije como el sistema de cálculo.*
3. *Realizada una primera valoración y con objeto de tener una referencia continua, se actualizará cada dos años y cualquier miembro accionista que tenga interés en realizar transmisiones entre familiares se comprometen a aceptar durante el citado plazo el precio resultante de la apreciación del sistema de valoración. Por excepción y caso de que se produzca, por cualquier circunstancia, una notable variación del valor*

de la empresa en plazo señalado, y a petición de cualquier accionista el Consejo de Administración evaluará la posibilidad de realizar una valoración aplicando la sistemática acordada en los puntos anteriores.

c) Derecho de los accionistas.

1. Derecho a ser informados periódica y ampliamente sobre la marcha de la actividad económica.

Los accionistas se comprometen a la confidencialidad más estricta de los datos que conozcan, así como de los aportados por la Sociedad.

2. Dado los principios de mínimo endeudamiento y de reinversión de los beneficios obtenidos y con objeto de mantener la unidad y el compromiso familiar, se establece un reparto anual de dividendos a favor de los miembros accionistas, entre un mínimo del 5% y un máximo del 20% del resultado contable después de impuestos. Este porcentaje puede ser variado a propuesta del Consejo de Familia.

Con ello se pretende crear una tradición de reparto y al mismo tiempo propiciar una cierta visión de diversificación y/o participación en otros negocios. Además, debe implicar el compromiso de los miembros de la familia que ejerzan funciones de gestión y dirección en la Empresa Familiar de esforzarse para que la Empresa genere suficientes beneficios como para autofinanciar las inversiones, mantener el valor de las acciones e incrementarlo y poder retribuir a los accionistas.

Se estudiarán fórmulas que permitan asegurar a los miembros de la segunda generación de un adecuado nivel de ingresos tras su jubilación.

3. Derecho a solicitar a la Empresa Familiar préstamos, a interés de mercado, en concepto de anticipo de dividendos y con un plazo máximo de devolución de cinco años.

La cantidad límite permitida por accionista será de _____ pesos. En ningún caso se podrá otorgar a cada rama familiar una cifra simultánea de préstamos superior a _____ pesos.

La garantía de dichos préstamos estará constituida por un paquete de acciones, titularidad del prestatario, cuyo valor será un 20% más de la cantidad recibida como préstamo, quedando depositadas en la sociedad hasta la devolución íntegra del mismo.

La concesión de dichos préstamos se decidirá en el Consejo de Administración, a propuesta del Consejo de Familia e informe positivo del Comité de Liquidez, y estará condicionada a la capacidad financiera de la Empresa en el momento de la solicitud del préstamo (p. 16-19).

PARTE IV. NORMAS SOBRE EL GOBIERNO FAMILIAR Y CORPORATIVO

En esta parte se estructuran los consejos, para llevar un buen control en la empresa familiar.

a) Consejo Familiar

1. *El consejo de la familia estará integrado inicialmente por los miembros de la primera y segunda generación, además de los miembros de la tercera generación, siempre y cuando sean mayores de edad, y tengan el conocimiento necesario.*
2. *Ante la ausencia del Señor Roberto Pérez, el presidente del Consejo Familiar será Ricardo Pérez López, ya que es el mayor de la segunda generación, su régimen*

será por dos años y dará oportunidad por dos años más a sus hermanos cada uno para asumir la presidencia de acuerdo a su edad -de mayor a menor-.

3. *La reunión del Consejo Familiar será dos veces al año, a menos que alguno de los accionistas lo considere conveniente realizar una reunión en algún momento.*

4. *Amat et al., (2007) propone las funciones del Consejo Familiar:*

- *Formar a la siguiente generación sobre su futuro profesional.*
- *Actualizar el protocolo y el plan estratégico familiar.*
- *Pronosticar y prevenir conflictos familiares.*
- *Decidir sobre la integración de los familiares de otra generación, que quieran y puedan hacerlo.*
- *Estimular y motivar con actividades o reuniones, para que la familia se mantenga en armonía y exista buena interacción (p. 111)*

b) Consejo de Administración.

1. *El Consejo de Administración estará formado por 3 personas:*

- *Presidente: Señora Graciela López -primera generación-*
- *Secretario: Gabriela Pérez López -segunda generación-, y*
- *Vocal: Arturo Pérez Méndez -tercera generación-.*

Su permanencia en el consejo dependerá de las normas que acuerde cada rama familiar -renuncia, fallecimiento o declaración de ausencia-. En el futuro podrá considerarse la incorporación de consejeros no familiares.

2. *El Consejo de Administración se reunirá una vez al mes, salvo que a ausencia de sus miembros sean convocadas sesiones extraordinarias para el normal cumplimiento de sus funciones.*
3. *En la toma de decisiones, el presidente de este consejo es quien determinará con su voto si se acepta o no la decisión en caso de empate de votos.*
4. Grandio (2011) dice que el presidente tiene como principal función en materia de reuniones:
 - *Invitar a las reuniones del consejo con un mínimo de 15 días de anticipación.*
 - *Será moderador de las sesiones.*
 - *Planeará los tiempos necesarios para cada intervención en las reuniones.*
 - *Fijará el día de la reunión.*
 - *Y asegurarse que la información llegue a manos de los miembros del consejo (p. 22).*

c) Comité de Dirección.

Grandio (2011), define al Comité de Dirección como un grupo de ejecutivos que permiten la gestión de la empresa en materia de actuación y presupuesto al que se somete el Consejo de Administración.

Como el contador, el administrador -de producción o gerente-, el director de ventas, etc.

1. *Las reuniones del comité serán periódicamente quincenal no sobrepasando un mínimo de tres horas.*
2. *Sus funciones:*

- *Control de los departamentos de la empresa familiar.*
- *Promover el desarrollo las estrategias y presupuesto admitidos por el Consejo de Administración.*
- *Elaboración y control de presupuesto (p. 24).*

d) Junta general de accionistas.

“Es el órgano soberano de la Empresa Familiar y en el desarrollo de sus funciones deberá respetar el principio de legalidad y adoptará sus acuerdos conforme a las mayorías” (Grandio, 2011, p. 25).

PARTE V. NORMAS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Amat et al., propone que:

- a) La continuidad de la empresa se asegurará siempre y cuando la empresa sea profesional que se anticipe a las exigencias de la empresa.*
- b) El director general debe ser la persona más preparada y adecuada al puesto, preferentemente un familiar. Esta elección se hace a través del Consejo de Familia.*
- c) La empresa familiar no debe promover participar en empresas, cuyas actividades tengan riesgos financieros o de otra índole no justificada. Se recomienda al Director General, evitar la participación o inversión poniendo en riesgo a la empresa como garantía, en operaciones de índole especulativa.*

d) *Las condiciones que debe cumplir cualquier persona para entrar en la empresa, sea o no familiar, son las siguientes:*

- *Existe la necesidad por parte de la empresa, de contratar o promocionar a una persona para ocupar determinado puesto que está vacante.*
- *La persona este competente profesionalmente con la formación adecuada para ocupar dicho puesto.*

e) *La Dirección General no comprometerá a la empresa familiar concediendo garantías o solicitando créditos o préstamos excesivamente onerosos y ayudara a la familia empresaria en el mantenimiento de esta política (p. 112).*

PARTE VI. NORMAS PARA LOS FAMILIARES QUE TRABAJAN O QUIEREN TRABAJAR EN LA EMPRESA.

Amat et al., implanta las siguientes normas:

- a) *Estas normas afectan únicamente a los familiares de la empresa y a sus generaciones sucesoras.*
- b) *Además de la exigencia de las normas mencionadas en la parte V, es importante saber cuál ha sido el desempeño como trabajador de la empresa familiar e informar con anticipación al Consejo Familiar.*
- c) *Las condiciones de trabajo, dependencia jerárquica, retribución, formación, elaboración del plan de carrera, y promoción de los familiares que trabajen en la empresa serán propuestas y revisadas anualmente por la Dirección General y, si se*

considera necesario, por el informe complementario de un asesor externo y aprobadas por el Consejo de familia y serán equiparables a las del mercado para una posición similar.

- d) La jubilación de la tercera generación será recomendable a partir de los 60 años y obligatoria a los 65 (p.112-113).*

CAPÍTULO III

EL COACHING

3.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE COACHING

El origen del coaching se remonta a los tiempos de Sócrates.³ El filósofo griego Sócrates (470 a.C – 399 a.C) acostumbraba reunirse todos los días con sus discípulos en la Ágora (antiguo mercado de Atenas), para discutir asuntos existenciales y filosóficos.

Sócrates nunca escribió una línea. Después de su muerte, sus pensamientos fueron reunidos por Platón (429 a.C -347 a.C), uno de sus discípulos. Esto fue en sus famosos: "Diálogos".

El Método Socrático consistía en proponer temas, instigar ideas con preguntas, escuchar lo que los discípulos tenían que decir, enseñar y principalmente aprender. Su objetivo era desarrollar a las personas. Abrir sus mentes y buscar el aprendizaje dentro de sí mismas. El tiempo de permanencia con los discípulos era sagrado para él. Él ejercicio de aprendizaje era diario, constante, sin fecha, horarios y agendas por cumplir.

En la actualidad definir Coaching es sencillo, procede del término inglés to coach que significa entrenar, normalmente lo que lo explican lo hacen más complicado de lo que es.

El término surgió hace 20 años en Estados Unidos, imitando a los grandes entrenadores de equipos deportivos. En concreto fue Ken Blanchard, el padre del liderazgo situacional quien intentó aplicar sus métodos al mundo empresarial a principios de los noventa, analizando la experiencia de uno de los entrenadores deportivos más famoso: Don Shula, coach del equipo

³ <http://www.articuloz.com/coaching-empresarial-articulos/el-origen-del-coaching-603272.html>

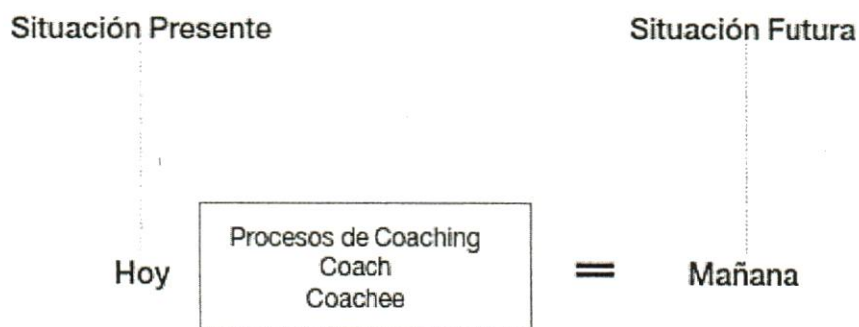
de la liga de futbol americano los Dolphins de Miami, que dirigió durante veintidós años, llevándolos a las finales durante cinco temporadas.

J D Román y Manuel Ferrández (2010) definen el coaching como un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición. Implica también aplicar un estilo concreto de liderazgo. El coaching se apoya en conversaciones, no en meras charlas, emplea el feedback positivo basado en la observación.

Villa y Caperán (2010) definen el Coaching como el proceso de acompañamiento individualizado (coach) en el que el pupilo (coachee) libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto. Ver figura 9.

El coaching es un sistema de preguntas por el cual el coach(profesional) ayuda al coachee(cliente) a sacar lo mejor de sí mismo. El acompañamiento a una persona o equipo a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos para identificarlos y optimizarlos.

Figura 9. Procesos de Coaching



3.2 OBJETIVOS DEL COACHING

3.2.1 LOS OBJETIVOS GENERALES

Cada día es más difícil identificar, retener y desarrollar a nuestros colaboradores, necesitamos conseguir el máximo desempeño, compromiso, desarrollo, motivación e implicación con la organización.

Las exigencias son cambiantes al igual que los escenarios en los que se mueve la organización, por lo tanto las habilidades y competencias de sus miembros han de ser actualizadas periódicamente sin que ello suponga un estrés añadido o un cuestionamiento personal.

La unidad del cambio más elemental, como hemos visto, es la conducta; será fácil de modificar en la medida en que no esté arraigada a actitudes, creencias y consideraciones de mayor nivel.

El coaching pretende ir más allá de la adecuación de los comportamientos y conductas. El objetivo sobre que se articula su desarrollo y la creciente aceptación de esta metodología es que ese cambio abarque desde las unidades más visibles hasta su origen más perpetuo y difícil de acceder: desarrollar una visión personal y profesional acorde con la cultura actual cada vez más compleja.

3.2.2 LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A nivel más operativo podemos distinguir los siguientes objetivos:

1. Facilitar y vivenciar la comprensión de nuevos paradigmas que influyen en los procesos de cambio personales y profesionales.
2. Desarrollar nuevos valores y creencias para favorecer la adaptación al cambio y el desarrollo personal.

3. Favorecer el desarrollo de las habilidades directivas o competencias: comunicación, asertividad, escucha activa, liderazgo, planificación y organización, trabajo en equipo, iniciativa y toma de decisiones, autocontrol y autoconocimiento.
4. Lograr una mejora en el desempeño y rendimiento tanto individual como organizativo.
5. Dotar de herramientas para cohesionar el equipo parara facilitar que se alcancen los objetivos organizacionales, en el caso del coaching grupal.
6. Fomentar la planificación para optimizar recursos y la eficiencia de forma permanente.
7. Favorecer el aprendizaje e implementar rápidamente las nuevas competencias adquiridas.
8. Ofrecer feedback correctivo y refuerzo
9. Mejorar el equilibrio de la vida profesional y personal, siendo fieles a los principios y valore de funcionamiento de cada uno, de manera que no haya contradicciones entre lo que queremos ser y lo que no queremos ser.
10. Ayudar a alcanzar las metas, objetivos y, por extensión, la visión.

El logro de un desarrollo de competencias debe apoyarse en un desarrollo integral de la persona, circunstancia que en la mayoría de las actuales organizaciones se ha dejado a un lado y solamente un asesoramiento experto, externo y personalizado puede ayudar a conseguir.

Al inicio de un programa de coaching es recomendable firmar un contrato o protocolo de confidencialidad, exponer el proceso y definir conjuntamente con el coachee cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar e identificar cuáles de esos objetivos son alcanzables mediante el coaching y cuáles no.

3.3 LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR EL COACHING

Hoy en día cada vez somos más individualistas, vamos más rápido, sin saber a dónde ir, qué camino tomar. Donde la comunicación se hace a golpe de clic, y con la sensación de que estamos desbordados por los nuevos roles, situaciones y cambios que hemos de asumir tanto en la vida personal como en las empresas. Se hace más necesario preguntarnos a dónde vamos y hacia dónde queremos ir.

- Las tecnologías evolucionan cada día más rápido. Si por alguna razón la tecnología falla en un determinado momento nos sentimos perdidos e incapaces de resolver creativamente los fallos ocasionados
- La revolución de las tecnologías de la información y comunicación ha acelerado la actividad humana, pero surge la pregunta de si en lugar de liberarnos de muchas nuevas tareas, estas nuevas tecnologías nos esclavizan. Aparecen nuevos modelos de organización como servicios 24 horas/7 días que hacen referencia a la disponibilidad total de las empresas a cualquier hora y cualquier día, a través de los teléfonos móviles, correos electrónicos, buzones de voz, cajeros automáticos, teletrabajos, e-learning y demás herramientas de internet. Se está empezando a tener la sensación de que se dispone de menos tiempo que en cualquier otro momento de la historia reciente.
- Existe el miedo a la competencia desbordada, tanto dentro de la organización como fuera de la misma, donde parece que todo vale para alcanzar el éxito; el miedo a transmitir inseguridad al hablar con compañeros superiores de nuestras frustraciones, fracasos y sobre todo no poder reconocer nuestros errores.
- La formación, aunque necesaria, posteriormente debe aplicarse en el puesto de trabajo. Sucede que no tenemos con quien contrastar si estamos haciendo lo adecuado hasta que se produce el error y entonces solo recibimos retroalimentación correctiva.

- Existe la imperiosa dictadura del día a día, de la inmediatez, de conseguir resultados y productividad dejando las cuestiones humana en segundo plano.
- Impera la cultura “operación triunfo” de éxito rápido, de forma competitiva, individual y con poco esfuerzo, donde no se tolera el fracaso.
- El no poder encontrar a ese “alguien” con el que compartir problemas, fracasos, nuevas ideas, visiones y poder discutir los pros y contras en privado y con confianza.
- Existe la complejidad en la toma de decisiones en una sociedad y mercados globalizados, crisis económicas, etc.

Por todo eso y más surge la necesidad de una persona externa con la que podamos desarrollar un diálogo interior, que nos motive, nos inspire y nos ayude a crecer no solo profesionalmente sino también personalmente. Ayudándonos a encontrar por nosotros mismo las respuestas que necesitamos, pues serán los que cimentarán los cambios más sólidos.

El éxito de los distintos procesos de coaching se basa en la necesidad de cada vez mayor de que nos ayuden a descubrir un nuevo camino. El coaching es el proceso de aprendizaje y apoyo que cubre el vacío entre lo que eres y lo que quieres ser.

3.4 LOS COMPONENTES DEL COACHING

3.4.1 EL COACH Y COACHEE

El coach o entrenador es aquel que dinamiza y acompaña en su aprendizaje y perfeccionamiento a la persona tutelada. El trabajo del coach es estimular y facilitar a través de una metodología científica, válida y fiable a la autorreflexión del coachee de manera que diseñe y se comprometa a un plan de acción fruto de la sinergia del trabajo de ambos.

El coachee o pupilo es la persona a la que se le aplica esta práctica. El coachee no debe recibir la solución del coach, sino que debe aprender por sí mismo, el coach es un facilitador.

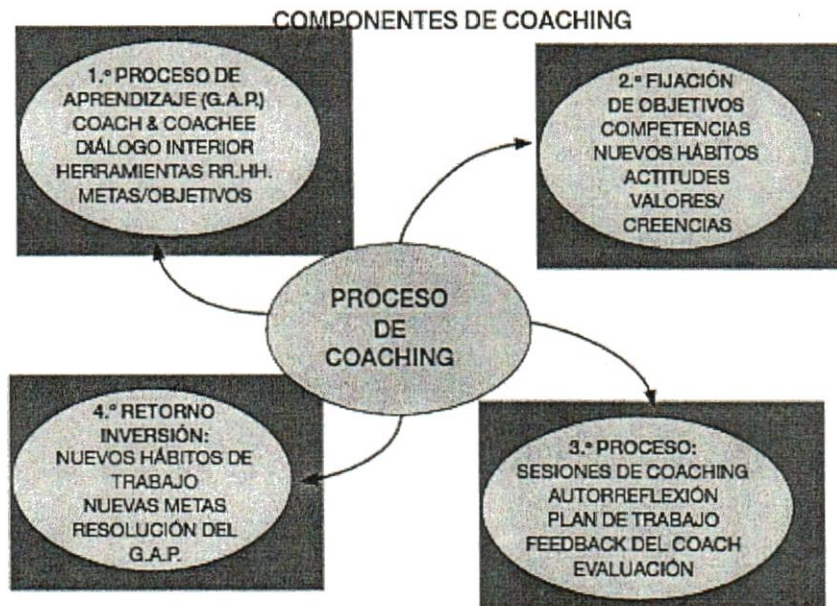
3.4.2 EL PROCESO DE COACHING

El proceso de coaching se puede describir como un acuerdo mutuo suscrito ente coach y coachee, bajo unos principios ético-profesionales consistentes en lograr unos objetivos profesionales y personales, definidos previamente de común acuerdo mediante un plan de trabajo basado en:

- Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos: empleo de herramientas como tests, development center, evaluaciones 360°, sí como una entrevista de evaluación del perfil del coachee en profundidad.
- Entrenamiento, plan de acción, aplicación y feedback: desarrollo de sesiones socráticas y autorreflexión, con ejercicios de apoyo y puesta en práctica de acciones de mejoras inmediatas.
- Postevaluación y seguimiento: evaluación de los resultados que demuestren al cliente o coachee que se van alcanzando los objetivos inicialmente planteados por ambas partes.

Así como realizar un seguimiento de los progresos y vicisitudes de los coaches en su práctica diaria del plan de acción. Ver Figura 10

Figura 10 Componentes de Coaching



3.4.3 DURACIÓN DEL PROCESO DE COACHING

Cada proceso de coaching es distinto pero el tiempo mínimo aconsejable para obtener resultados es de tres a seis meses, distribuyendo el número de sesiones en función de la etapa del programa de coaching en la que se encuentra.

1. Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos: una sesión presencial semanal.
2. Entrenamiento, plan de acción, aplicación y feedback: empezaremos por una sesión presencial semanal, para pasar a una cada 15 días en la fase de feedback con seguimiento a distancia semanal.

3. Postevaluación y seguimiento: una sesión presencial mensual, con seguimiento a distancia semanal.

Las sesiones de coaching constan de diálogos entre coach y coachee de una duración de entre 60 y 90 minutos (el número de sesiones depende de los objetivos que se quieran conseguir), donde el coach guía al cliente o coachee, por medio de preguntas estratégicamente planteadas hacia sus objetivos y deseos, ayudándole a clarificar sus ideas y la búsqueda de recursos y soluciones. Esta metodología ha de seguir las pautas del método socrático

3.4.4 EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Desde que en 1973 David McClelland evidenciara que los test de aptitudes y actitudes, los títulos y expedientes académicos no permiten predecir la actuación en el trabajo, ni el éxito personal, se ha producido un amplio avance para la introducción de los modelos basados en competencias en los sistemas de gestión de recursos humanos. Estos modelos han servido como herramientas de predicción del éxito de un trabajador en el desempeño de su trabajo, tanto en grandes empresas, en pymes y en los sistemas de formación continua y ocupacional. La originalidad del estudio de McClelland radica en que, hasta entonces, los perfiles adecuados para un puesto de trabajo se habían realizado determinando las tareas propias del puesto y posterior seguimiento del trabajador en el desarrollo de sus funciones. Pero McClelland, al estudiar a las personas que lograban un rendimiento excelente, detectó que existen ciertas características en los comportamientos personales estrechamente relacionadas con un alto nivel de rendimiento y que definió como competencias y que son comunes en personas que consiguen altos estándares de rendimiento profesional.

Encontramos hoy en día, numerosas organizaciones que han adoptado las competencias como centro de gravedad sobre el que se basan los procesos de selección, formación, los planes de

carrera y sucesión y los procedimientos de evaluación del desempeño, así como la retribución, etc., configurado de este modo el sistema de gestión por competencias.

Las competencias son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta (Pereda Marín, 2011).

Por tanto, son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar eficazmente las funciones asignadas a una persona en un puesto y en una organización.

Además, han de ser observables y evaluables. En definitiva, lo que hacen los mejores en un puesto.

Por otra parte, las competencias son diferentes según las empresas y según los puestos, incluso varían en el tiempo dependiendo de los objetivos que se quieren alcanzar organizativamente.

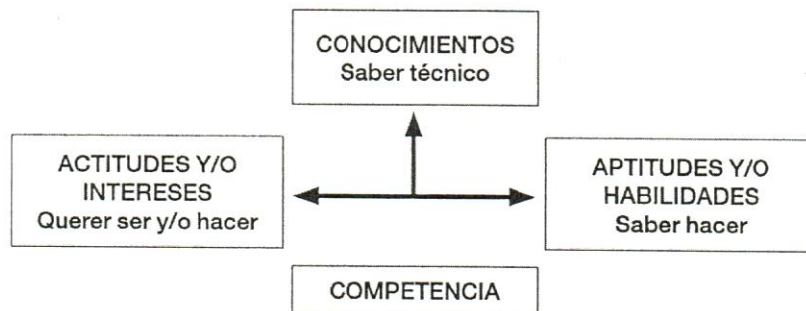
La utilidad de las competencias se detalla a continuación:

1. Seleccionar a partir de conductas y comportamientos deseados.
2. Evaluar el potencial para diseñar planes de sucesión y carrera.
3. Desarrollo y entrenamiento de conductas y comportamientos según el puesto.
4. Evaluación de desempeño, en función no sólo de los resultados, sino de también de cómo se consiguen.
5. Compensación: Calcular la compensación a partir de las competencias desarrolladas según perfiles. (Marta Alles, 2005)

3.4.4.1 COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA

Existen una serie de elementos que componen una competencia y que se interrelacionan entre sí actuando conjuntamente (Ver Figura 11):

Figura 11. Componentes de una Competencia



1. Saber Técnico: “Conocimientos”

Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas del puesto) y de carácter emocional y social (orientadas a las relaciones interpersonales)

2. Saber hacer: “Aptitudes y/o Habilidades”

Conjunto de habilidades y destrezas que permiten poner en práctica los conocimientos de que se disponen consiguiendo resultados por encima de lo esperado en una determinada actividad. Aquí entran en juego tanto las habilidades técnicas, como relacionales, sociales y emocionales.

3. Saber estar: “Actitudes y/o Intereses

Conjunto de actitudes relacionadas con nuestros valores, creencias y vivencias.

4. Querer hacer: “Motivación”

Se trata de factores de carácter interno (motivación intrínseca, identificación con la tarea, etc.) y/o externo a la persona (extrínseca como salario, puesto, ambiente), que determinan que ésta se movilice o no para desarrollar determinado comportamiento o competencia.

5. Poder hacer: medios y recursos

Los definimos como recursos tanto materiales como organizacionales que el individuo tiene o dispone para realizar y alcanzar determinadas metas en una organización.

El planteamiento básico de las competencias en relación a los puestos es que se estudian y analizan los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con un alto grado de eficacia, definiendo posteriormente el puesto en función a esas conductas que producen un desempeño superior. Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de los conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

También permite comparar el perfil de exigencias del puesto y el perfil de las personas, consiguiendo de los procesos de selección por competencias sean más fiables.

3.4.5 EL COACHING Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Se puede considerar el comportamiento como la punta del iceberg, es decir, es la parte visible de cómo reaccionamos y nos comportamos ante los demás. Por debajo, como en el iceberg, existen multitud de influencias invisibles, tales como motivaciones, sentimientos y emociones sobre las que asientan nuestras conductas, a veces inadecuadas.

La manera cómo nos comportamos es extremadamente importante porque:

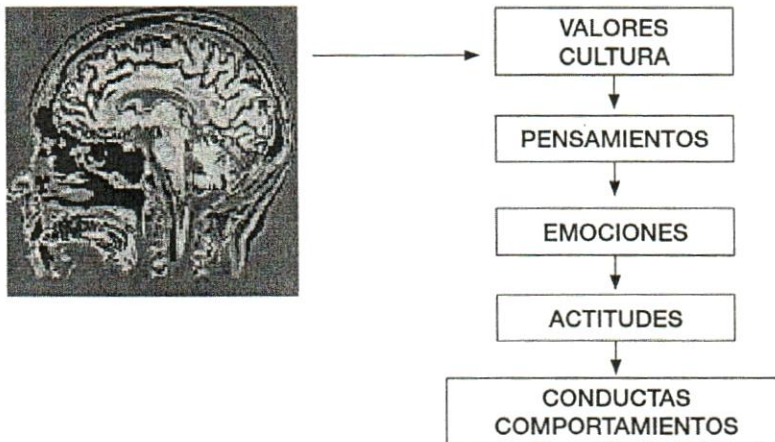
Las conclusiones a las que llegamos sobre los otros debieran estar basadas solamente en su comportamiento visible y observable, libre de prejuicios y emociones que puedan contaminar la credibilidad de ese cambio.

- Las conclusiones a la que llegan los demás sobre nosotros mismos se debiera basar sólo en la parte a la que ellos tienen acceso, nuestro comportamiento. Sin embargo, hay una gran distancia entre las emociones que provocamos en los demás y nuestro comportamiento, éste no será creíble y provocará escepticismo y desconfianza.
- Nuestro propio comportamiento influye y modela el comportamiento de los otros, más aún si somos los líderes. Por tanto, podemos modificar el comportamiento de los otros cambiando nuestro propio comportamiento, siempre dándole forma realista, es decir, si soy una persona muy autoritaria, ese cambio, siendo positivo, tendrá trazas de autoritarismo. Los objetivos de mejora deben ser realistas y ajustados al individuo.
- El comportamiento es algo que adquirimos y desarrollamos a lo largo de nuestras vidas, a través de complejas experiencias basadas en el ensayo y el error y que, en el mejor de los casos, aprendamos de esos errores.

Entendemos el coaching como el eslabón que faltaba entre la formación y el cambio observable. Toda formación, también la de habilidades directivas, debe suponer cambios cualitativos observables de la misma manera que alguien que no sabe cocinar un determinado plato, sea capaz de hacerlo finalizado el curso de cocina que lo instruye. Una vez que nos encontremos ya solos la cocina y ante los ingredientes, la inversión en el curso habrá sido buena o mala en función de la cocina y del resultado,

Según estudios realizados, incluso con relevos generacionales en las cúpulas organizativas, las actitudes predominantes de liderazgo siguen siendo autocráticas y resistentes a los cambios.

Seguimos aplicando lo que ha funcionado anteriormente por imitación, bien por no contradecir tradiciones, bien por falta de iniciativa, bien por falta de un líder transgresor.



La formación tradicional tiene limitaciones respecto a los cambios de conductas y comportamientos, fundamentalmente se transmiten conocimientos y algunas habilidades, si existen prácticas o entrenamiento.

El coaching sí puede producir cambios de creencias que derivan en nuevas acciones. Cambios desde nuestro ser interior hacia el exterior.

- Nuevos valores y creencias
- Nuevas herramientas de trabajo
- Nuevas competencias
- Nuevas conductas
- El coach actúa en dos ámbitos:
- Cambios de gran magnitud: creencias y valores
- Cambios de mediana actitud: competencias y conductas

3.4.5.1 EL COACHING Y LA MODIFICACIÓN DE COMPORTAMIENTOS

El coach, al convertirse en un entrenador y espejos de lo que el coachee desarrolla y realiza, puede modificar los comportamientos y conductas no adecuadas para que tengan efecto sobre la cultura y valores del coachee, sobre las que, por extensión también incide.

Desde Iván Pavlov(1927), padre de la psicología moderna con su demostración del condicionamiento clásico, hasta los conceptos conductuales de B. F. Skinner (1948), controvertido psicólogo de Harvard relacionado con el condicionamiento operante con que él y sus colegas demostraron científicamente que la mayor parte de la conducta se relaciona con las recompensas y castigos, y que es posible modificarlas. El moldeamiento conductivista se basa en el principio de que el recompensar –o reforzar- cierto tipo de conducta estimula su repetición. Del mismo modo, la ausencia de recompensas o el empleo de castigos tienden a disminuir la probabilidad de repetición.

La técnica del moldeamiento de la conducta se ha usado como una forma de terapia en los hospitales psiquiátricos donde en un ambiente controlado, por medio de fichas que se pueden canjear por algunos “privilegios”, se recompensa a los pacientes por cada adelanto en su conducta.

La acumulación de cierto número de fichas permite al paciente saborear su plato favorito, visitar a sus parientes el fin de semana o ver la televisión. Por medio de tales incentivos se ha logrado un éxito considerable en las instituciones psiquiátricas y orfanatos.

Posteriormente el psicólogo Padelino (1975) utilizó estas teorías en un novedoso experimento basado en la entrega de cartas de póquer canjeables posteriormente para resolver el problema crónico del absentismo en una fábrica industrial.

- Todas las mañanas a cada trabajador que llegaba temprano se le daba un naipe. Al finalizar la semana, quien había llegado a tiempo todos los días tenía una mano

completa de póquer. La fábrica estaba dividida en grupos de naipes llamados “escuelas”. En realidad no se jugaba, pero el trabajador que tuviera la mejor mano en cada grupo se le premiaba con un incentivo. El absentismo disminuyó de inmediato hasta una tercera parte y así permaneció, aunque los incentivos fueron reduciéndose hasta que se implantó el hábito de la puntualidad entre los operarios.

3.4.5.2 PLAN DE ACCION PARA LA MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO

Debemos tener clara cuál es la conducta que se quiere fomentar o extinguir para manejar las herramientas adecuadas:

1. Reforzador positivo: la inserción de una recompensa aumenta la probabilidad de repetición de esa conducta.
2. Reforzador negativo: la eliminación de un determinado elemento que rodea a esa actuación aumenta la probabilidad de la repetición de esa conducta.
3. Castigo positivo: la inserción de un determinado elemento provoca la reducción de la probabilidad de la repetición de esa conducta.
4. Castigo negativo: la eliminación de un determinado elemento provoca la reducción de la probabilidad de la repetición de esa conducta.

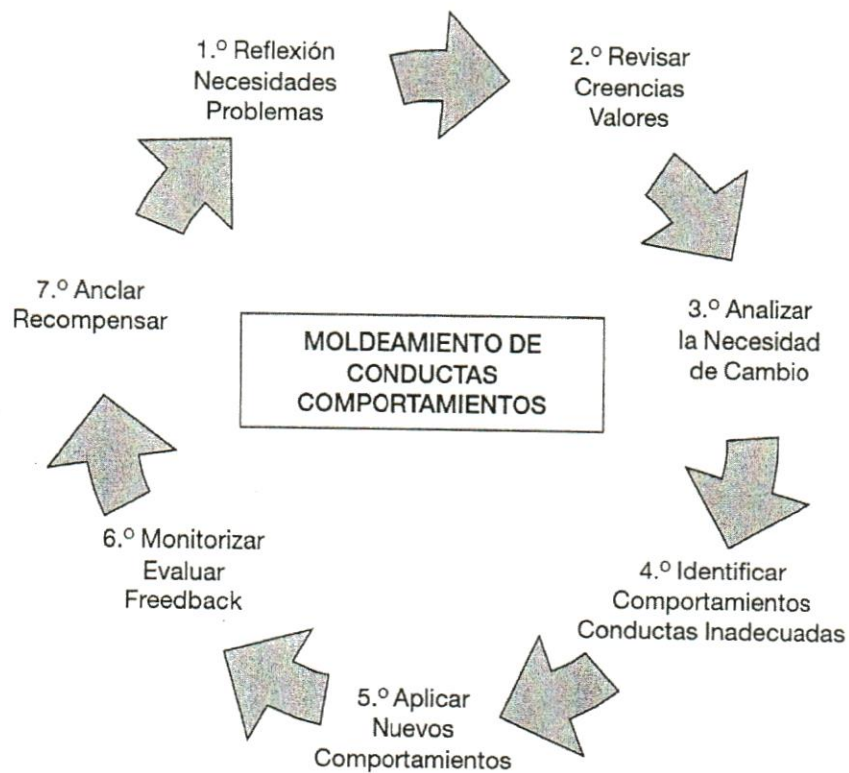
Teniendo en cuenta esto se puede elaborar un plan de acción para cambiar comportamientos y que ayude cambiar hábitos y desarrolla nuevas conductas:

1. Identificar la conducta que se quiere fomentar o extinguir
2. Revisar creencias y valores
3. Analizar la necesidad de cambio

4. Identificar los hábitos inadecuados
5. Identificar los nuevos hábitos y conductas adecuadas
6. Implementarlos gradualmente
7. Feedback correctivo y de apoyo o positivo

No existe ningún estudio que demuestre que una persona no puede cambiar, independientemente del sexo, edad u otros condicionantes. Ver Figura 12

Figura 12. Moldeamiento de Conductas



3.5 GUÍA PARA EL PROCESO DE COACHING

1ª. FASE DE VALORACIÓN Y DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

En esta fase, probablemente la más importante, trataremos de identificar las necesidades de nuestro cliente: si se trata de desarrollo de competencias, bajo rendimiento o alineamiento de equipo. Intentaremos identificar correctamente el GAP (Plan de Acción Global).

Errores o incidencias que se pueden producir:

- Pensar que con un proyecto de coaching por sí solo puede solucionar otro tipo de problemas no abordables desde esa metodología.
- En ocasiones el cliente desconoce lo que es el coaching.
- El cliente suele tener una necesidad o problema pero no sabe definirlo.
- Fijar resultados y retorno de la inversión demasiado rápidos o espectaculares.

No debemos olvidar que el cambio de comportamientos y actitudes de las personas se produce “poco a poco” y que la experiencia demuestra que como máximo se puede mejorar o desarrollar dos o tres competencias al año.

En esta primera fase, deberemos analizar al cliente, su contexto, los problemas de rendimiento y las posibles causas antes de diseñar el proyecto.

En el coaching ejecutivo es conveniente realizar entrevistas con los superiores, revisar las evaluaciones de desempeño de las personas que van a recibir el coaching e identificar las expectativas del cliente en el proyecto.

2ª. FASE. DISEÑO

Una vez recopilada la información y los problemas o necesidades, viene la fase de diseño de diseño del proyecto de coaching; en esta fase nos centraremos en elaborar y planificar los procesos, secuencias, hitos e indicadores:

- Los objetivos que alcanzar según el acrónimo MARTE (Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal, Específico).
- La duración o cronograma del proyecto que recomendamos debe ser acorde con el objetivo inicial o necesidad.
- El número de sesiones.
- Los indicadores de medición que vamos a emplear para evaluar nuestra intervención, que serán tanto cuantitativos como cualitativos.

3ª. FASE. PUESTA EN MARCHA

En esta fase arrancamos el proyecto e implementamos lo que hemos diseñado:

- Firma de contrato de coaching. Consideramos necesaria la firma de un contrato de confidencialidad y compromiso entre coach y coachee para garantizar a éste la confidencialidad de las sesiones, cómo se resolverán las incidencias y de qué y quién depende realmente el logro de los objetivos que se plantea.
- Desarrollo de sesiones de una duración de entre 60 y 90 minutos. El tiempo depende de los objetivos que se quieran conseguir. Cada proceso es distinto pero básicamente el mínimo aconsejable para obtener resultados es de 6 a 10 sesiones.
- Uso e herramientas de apoyo. El coach puede complementar su trabajo con herramientas de apoyo como tests, assessment center, actividades y supuestos.

- Plan de desarrollo individual. De cara a facilitar la puesta en práctica de las habilidades adquiridas, al finalizar cada sesión se elabora un plan de trabajo con el coachee. Se consensúa la realización de una serie de acciones directamente relacionadas con el desarrollo de las sesiones de coaching que deberá llevar a cabo en su día a día.
- Control de progresos y feedback. El coach en cada sesión revisa con su coachee los resultados de las acciones que ha puesto en práctica; se analiza lo sucedido, los cambios que se han generado, y se redefinen las técnicas y estrategias ajustándolos a la realidad con una orientación eminentemente aplicada.

4ª. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

A. Seguimiento

Durante el proceso corresponde al cliente la reportación de los avances y resultados del proyecto.

En el coaching ejecutivo se reporta a dos niveles:

- a) Coachee: sus avances y progresos individuales.
- b) Organización: Evolución general del programa; participación; ajuste temporal y el logro de resultados en función de los objetivos inicialmente previstos.

Cuándo reportar:

Durante el proceso: evolución; participación de los coachees e incidencias que se deban subsanar.

Al final: resultados del proceso; cambios esperados; nivel en la adquisición de sus competencias entrenadas; mejora motivacional, etc. Sin embargo, nunca se revelará lo tratado en las sesiones de coaching entre coach y coachee.

B. Evaluación

La medición y retorno de inversión corresponde a nuestro cliente, es nuestro deber, en función de los objetivos inicialmente fijados, colaborar con éste en la medición de los resultados.

Qué podemos evaluar

- Mejora motivacional
- Reducción de la rotación no deseada
- Mejora del rendimiento
- Cambios de comportamiento
- Reducción de conflictos
- Adaptación al cambio
- Adquisición y aplicación de nuevas competencias.

Cuándo

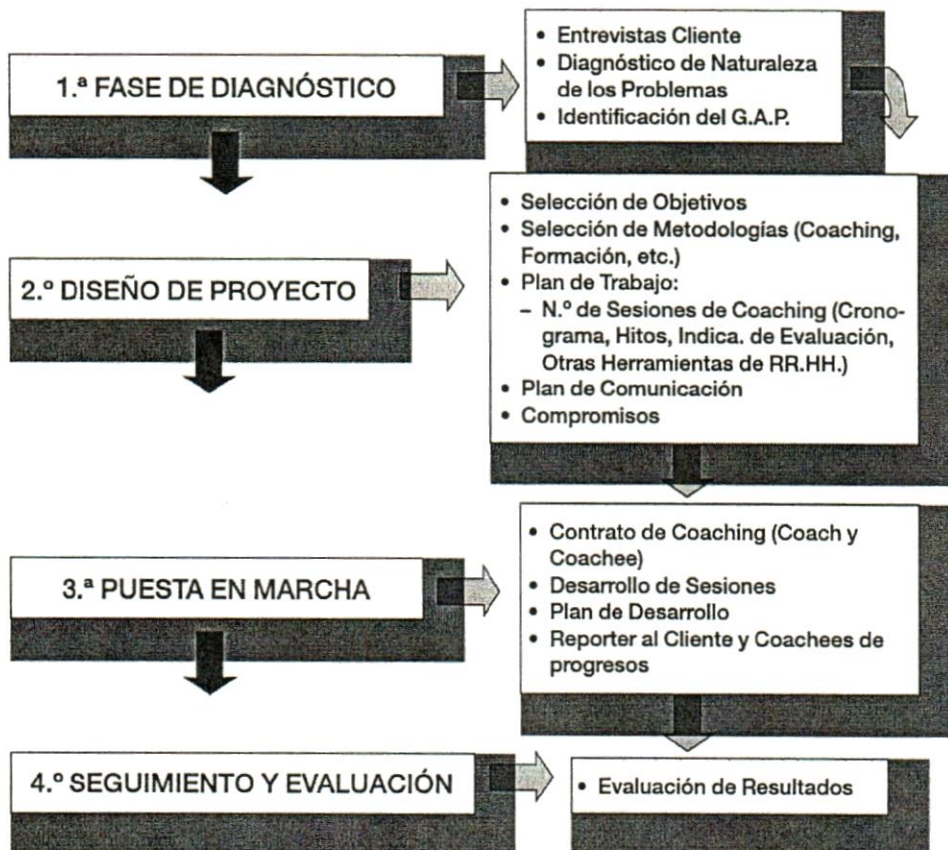
Recomendamos que para evitar el efecto de recencia, se evalúen los cambios pasado dos o tres meses desde la finalización del coaching.

Herramientas para evaluar

En función del GAP inicial, entre las herramientas que nuestro cliente puede emplear para la evaluación de progreso destacamos:

- Evaluación de rendimiento y desempeño.
- Evaluaciones de clima laboral, encuestas de satisfacción de clientes, etc.
- Destaca de sobremanera, la aplicación de la evaluación de 360°, que es la más recomendable y fiable. En la aplicación de esta herramienta el coach ha de manejar con

destreza la *distribución forzada* de los resultados hacia puntuaciones bajas y altas, sobre todo en equipos de trabajo de pequeño tamaño para eliminar sesgos.



3.6 EL COACHING Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

El coaching virtual es la aplicación virtual del coaching presencial a las nuevas tecnologías, mediante el uso de plataformas y entornos multimedia específicos que permitan la interactividad, confidencialidad, análisis, reflexión, confianza y apoyo propios de la relación entre coach y coachee. Se trata de alcanzar la virtualidad del proceso de coaching, no solamente de hacer uso de las nuevas tecnologías, de ahí que no lo llamemos e-coaching como sería la tendencia actual. Por tanto, con ello nos referimos a mucho más que la ayuda que se puede prestar a otro simplemente utilizando el e-mail, una lista de correo o desde una web donde mostrar un escaparate de profesionales que responden a preguntas aportando sus conocimientos y saber hacer.

El coaching es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. El proceso se lleva a cabo mediante la interacción de un coach (asesor, tutor, guía) y un coachee (individuo o grupo de personas que persiguen una meta), interacción que difiere de aquella establecida entre maestro y alumno en el sector escolar, en cuanto a que en el coaching el coachee tiene las propias respuestas a sus dudas y es él quien encuentra la solución a sus problemas por medio de la ayuda, la asesoría, el acompañamiento del coach, figura que le facilita su autoaprendizaje y autoconocimiento por medio del método de interrogación, formulación de preguntas cuyas respuestas tiene el coachee. Por lo tanto, el coaching dista de la educación magistral: es una introspección del coachee.

La relación que se da entre coach y coachee no tiene que ser necesariamente presencial, esto quiere decir que es posible realizar un proceso de coaching a distancia y "sin distancia" gracias a la Internet y otros medios tecnológicos. A este tipo de coaching se le denomina Coaching Virtual.

En esta categoría de coaching, el coach cumple con su papel de facilitador, guía, acompañante del coachee, impulsor de sus procesos de cambio, tarea que realiza mediante la comunicación y el despertar de la motivación y la sensibilización de su coachee por medio de sus palabras.

La comunicación es el elemento fundamental del Coaching Virtual; es por medio de ella que el coach podrá fungir como observador de los comportamientos de su coachee y podrá orientar su proceso. De acuerdo con lo anterior, es de suma importancia que el coach que desarrolle Coaching Virtual posea excelente competencia comunicativa, en especial en lo que refiere a la habilidad de lectura de discurso escrito. Esto es evidente al tener en cuenta que la no interacción presencial hace que ciertos rasgos propios del discurso verbal, paraverbal y no verbal sean nulos a la vista y se evidencien por medio de palabras. Y es que en las interacciones virtuales, principalmente en aquellas que se dan por medio del chat o el correo electrónico, no siempre se manifiestan las emociones de manera explícita; sí, existen los emoticones y las cámaras web, pero no siempre se usan estos recursos.

El coach como observador de la realidad de su coachee, a pesar de la distancia, hace lectura de las comunicaciones virtuales que entabla con éste. Se centra en el mensaje explícito (manifestado en el contenido), el aspecto emotivo del mensaje (la fuerza, el estado de ánimo, las emociones), el estilo discursivo e incluso la no respuesta, pues el silencio también significa. Cada palabra del coachee es importante; el orden de sus ideas en su expresión escrita es importante, tiene un significado y da pistas claves no sólo en relación con su mensaje explícito, sino también con lo implícito, como sus estados de ánimo, sus miedos, entre otros aspectos. El discurso escrito revela una imagen del coachee; su estilo de escritura es un reflejo de su ser.

A partir del análisis del discurso escrito del coachee, el coach debe construir su propio discurso, acorde con lo que su cliente necesita. Sus mensajes deben ser de seis clases:

1. Informativos: claros, concisos, sin pie para la ambigüedad; siempre ha de preguntarse si la información suministrada ha quedado clara.
2. De motivación: que promuevan en el coachee una actitud hacia el cambio y la mejora en sus acciones y la consecución de sus metas.
3. De recordación: resúmenes que hagan recordar acuerdos, fechas, tareas planeadas.
4. De coordinación: que permitan organizar y regularizar los modelos de coaching acordados por los participantes.
5. De feedback: retroalimentación y evaluación del proceso.
6. De cierre: conclusión de etapas y del proceso.

Cada mensaje debe ser expresado según el tipo la intención comunicativa que se desea transmitir, el propósito que lo origina, el proceso que se lleva a cabo y las necesidades y estilo del coachee. El discurso ha de adecuarse el interlocutor y a la situación comunicativa y ha de originar en el receptor (coachee) una reacción positiva para su proceso de coaching.

Ahora bien, en términos de estructura, la sesión de Coaching Virtual personal incluye:

- Preparación del ambiente de la sesión virtual.
- Mensaje introductorio de recordación y demanda de compromisos pendientes.
- Diálogo entre coach y coachee en relación con los compromisos, las posibles dudas, el proceso, las novedades que surjan y el tema o las actividades propias de la sesión según el cronograma establecido.
- Retroalimentación.
- Cronograma para entrega de nuevos proyectos o concreción de compromisos.
- Cronograma para pronunciarse sobre proyectos.

- Recordatorio previo al cierre. Finalización de la sesión por parte del coach.

En el caso de tratarse de una sesión de coaching grupal, la organización es la siguiente:

- Preparación del ambiente de la sesión virtual.
- Mensaje introductorio de recordación y demanda de compromisos pendientes.
- Retroalimentación general de tareas y compromisos efectuados.
- Definición de grupos de trabajo para la actividad o tarea de la fecha.
- Explicación de actividades.
- Actividades y consejería.
- Retroalimentación de actividades de la sesión.
- Cronograma de nuevas tareas y compromisos.
- Cierre y motivación de parte del coach.

Es evidente que la distancia no es un impedimento a la hora de hacer coaching. Basta con tener la actitud, la habilidad y las herramientas comunicativas y tecnológicas necesarias para desarrollarlo, herramientas que favorezcan el acercamiento de las partes: coach y coachee.

Dentro de las ventajas del coaching virtual se tiene que:

- Consigue que el coachee mejore su desempeño.
- Se trata de un proceso de reflexión y entrenamiento individualizado. Facilita nuevas lecturas y percepciones.
- Permite una mayor confidencialidad.

- Facilita la generación de sabiduría.
- Permite superar las barreras de tiempo y distancia.
- Reduce los costes de coaching.
- Abre nuevas posibilidades hacia los coachees: en distintos niveles jerárquicos, además de los puestos directivos.
- Se complementa fácilmente con el e-learning, creando sinergias positivas.
- En programas de e-learning, permite trabajar la variable actitudinal y emocional con mayor éxito.
- Facilita el análisis y la reflexión.
- Permite una mayor agilidad en el proceso.

CAPÍTULO IV

EL LABORATORIO VIRTUAL “ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR”

4.1 GENERACIÓN DE LA IDEA

Las clases de laboratorio forman una parte muy importante de la formación en todos los programas docentes, ya que estas permiten a los alumnos una demostración y aprendizaje de los conceptos e ideas mediante instrumentos y situaciones reales.

A pesar de esta importancia, la creación de un laboratorio no es una tarea fácil, ya que el hecho de equipar un laboratorio (según su campo de aplicación) puede suponer un gran gasto económico, tanto inicial como posterior a causa de su mantenimiento y operación.

Igualmente se requiere personal y material de soporte para poner a punto cada una de las experiencias a realizar, para guiarlas, y evaluar su realización. Estas tareas consumen tiempo del personal docente y como se ha dicho recursos económicos. Lo que hace que la proliferación de laboratorios para la enseñanza sea menor de la que se podría esperar, sobre todo en aquellas especialidades donde la parte práctica no se considera de gran importancia.

La idea del laboratorio virtual se gesta principalmente por la necesidad que el Nodo Empresa Familiar y MiPyMe de la Red de Cuerpos Académicos UNACH-UAM, en particular el Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas de crear un laboratorio para la gestión y socialización del conocimiento sobre empresas familiares, tomando en consideración la carencia de recursos económicos para la construcción y desarrollo de uno de manera física.

En el apartado de anexos se pueden apreciar fotografías de las reuniones organizadas para la realización del proyecto para apoyar al Nodo.

Como solución a la problemática existente, el laboratorio virtual surge como alternativa predominante, teniendo en cuenta que la elección de un laboratorio de tales características podría apoyarlos para sus requerimientos técnicos y proporcionando así una respuesta a las necesidades primordialmente económicas y de contratación de personal.

El proyecto en sí, consiste en un portal web de conocimiento basado en la socialización de información sobre Empresas Familiares y aspectos relativos a ella. Dicho portal realiza la función de contenedor del laboratorio virtual y remoto así como de todo el conjunto de contenidos necesarios para qué, ya sea mediante la práctica, o la simulación o el estudio, asumir a diferentes niveles un conocimiento profundo y detallado de los métodos y técnicas utilizadas en el colofón del mundo de las Empresas Familiares, para todos los académicos, estudiantes, investigadores, empresarios y demás personas interesadas en el tema.

Para satisfacer las necesidades de capacitación de los micros y pequeños empresarios, con este trabajo se pretende que además, el Laboratorio también sirva como herramienta para el coaching.

4.2 OBJETIVOS DEL LABORATORIO

4.2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Contribuir a la comprensión del funcionamiento organizacional de la empresa familiar y su medio ambiente, a partir de la presentación de conocimientos teóricos, casos prácticos y resultados parciales o finales de proyectos de investigación, utilizando el proceso de coaching para resolver los problemas específicos detectados en una empresa familiar en particular; está

dirigido a estudiantes, investigadores y empresarios que buscan realizar prácticas, mantenerse actualizados y/o compartir sus experiencias teóricas, metodológicas o empíricas sobre el tema; pretende ser un espacio generador de intercambio que propicie la consolidación de redes académicas de investigación, manteniendo informada a la comunidad sobre eventos relacionados con las empresas familiares y la dimensión familia en todo tipo de organizaciones.

4.2.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS

Tener un amplio contenido didáctico. Para este fin se han incluido herramientas multimedia, video, imágenes, animaciones y demás recursos gráficos, que ayudan al fácil entendimiento de los casos estudiados.

Estandarizar la interfaz. Desarrollar interfaces lo más familiares posibles al usuario. Para ello se incluyen herramientas típicas de los sitios web, así como una estructura visual, conocida por la mayoría de los usuarios, mediante el uso de menús, secciones y categorías.

Debe existir la posibilidad de imprimir contenidos. Ello permite al usuario llevar a cabo una enseñanza más personalizada y autónoma, ya que esta posibilidad no limita al usuario a estar concentrado en la pantalla o monitor por largos períodos de tiempo, así como una portabilidad de la información.

Poder acceder en cualquier momento y lugar. Todas estas herramientas dentro del Laboratorio Virtual son difundidas y utilizadas vía Internet, ello facilita al usuario realizar las prácticas desde cualquier lugar donde cuente con una conexión a Internet, una computadora y un navegador, sin restricción de horario.

Cumplir con la socialización de conocimiento generado. El sitio cuenta con espacio para la consulta de problemas específicos y acepta colaboraciones de estudiantes, investigadores y empresarios interesados en socializar experiencias relacionadas con el análisis y la gestión de la empresa familiar.

Combinar práctica con teoría de manera sencilla. Por su estructura en forma de página web donde se relacionan los conceptos fundamentales necesarios para el conocimiento de las empresas familiares, permite relacionar la teoría con la práctica.

Contribuir al uso de las tecnologías de la información y comunicación. De manera puntual se mezclan, conocimientos, prácticas, experiencias e información dentro de un entorno informático y comunicativo de mayor difusión a nivel mundial que es el Internet.

4.3 GESTIÓN PARA EL ALOJAMIENTO WEB (HOSTING) Y DOMINIO

Yayla, et al. (2008) describen que para implementar un laboratorio virtual basado en la web es necesario tener una página alojada en un servidor, que puede ser el mismo que aloja la página institucional o una página creada bajo un URL –Uniform Resource Locator– diferente al institucional. El hecho de tener una página permite crear vínculos a otros contenidos relacionados con las asignaturas y con las prácticas, además, se puede tener un área de descarga en la que los estudiantes registrados en el curso puedan bajar los archivos de las diferentes experiencias y actividades.

Es importante mencionar la definición y características del dominio y hosting o alojamiento web dentro de este apartado, como pauta para poder mencionar las gestiones para

los servicios en los cuales se desarrolló de manera eficiente el Laboratorio Virtual producto de este trabajo de investigación.

4.3.1 DOMINIO

De acuerdo al sitio web www.guiawebmaster.com, un dominio es una dirección en Internet, que permitirá que fácilmente cualquier usuario de la red localice nuestra página web o nos escriba un correo electrónico sin necesidad de tener que recordar una serie de 4 números (IP). Técnicamente, un dominio es una dirección nemotécnica o alias de internet. Esta dirección, es la "traducción" a caracteres alfanuméricos de una IP (Internet Protocol), que en realidad es lo que entienden los routers de internet. Una IP está compuesta por 4 series de números y permite que nuestro dominio sea identificado para poder llegar a alcanzar determinada información.

Para hacer una comparación se podría decir que la dirección IP es como el número de la seguridad social o el número de teléfono que nos identifica en Internet, sin embargo este número no es fácil de recordar y no da información sobre el sitio web al que corresponde. Debido a esto se creó el concepto de dominio o el alias con el que se identifican las direcciones IP.

El sistema de nombres de dominio, se creó para facilitar la manera de localizar máquinas en la web y por lo tanto para nombrar y encontrar sitios web alojados en esas máquinas. En realidad, un dominio es un nombre que apunta hacia una máquina que está conectada a Internet, identificada mediante una dirección IP y en la cual están guardados unos archivos que conforman una página web.

Los tipos de organización más comunes son .COM, .NET, .EDU, .GOB, .TV, y .ORG, que se refieren a comercial, redes, educación, gobierno, televisión y organización (originalmente sin ánimo de lucro, aunque ahora cualquier persona puede registrar un dominio .org).

La selección de nombre del Laboratorio virtual en internet o dominio, fue consensado entre todos los integrantes de los cuerpos participantes adheridos al Nodo Empresas Familiares y MiPyMe de la REMINEO, siendo elegido el propuesto por el Ing. Sergio Raúl Juárez de la Cruz, colaborador del Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones de la UNACH, de todos los nombres que se propusieron y que podemos ver en el siguiente listado:

- www.empresamasfamilia.com
- www.negocioyfamilia.com
- www.familiasdenegocios.com
- www.miempresafamiliar.com
- www.demasempresasfamiliares.com

La elección del dominio www.empresamasfamilia.com, obedeció a que este nombre, describe de manera acertada el propósito del Laboratorio Virtual, debido a que se está haciendo especial énfasis en lo que es una empresa familiar, propiamente la fusión de todo lo relativo a la organización de un negocio o empresa bajo las directivas de un grupo familiar, dicho propiamente la suma de Empresa más Familia.

4.3.2 ALOJAMIENTO WEB (HOSTING)

De acuerdo a la definición de Wikipedia, el alojamiento web (en inglés web hosting) es el servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web. Es una analogía de "hospedaje o alojamiento en hoteles o habitaciones" donde uno ocupa un lugar específico, en este caso la analogía alojamiento web o alojamiento de páginas web, se refiere al lugar que ocupa una página web, sitio web, sistema, correo electrónico, archivos etc. en internet o más específicamente en un servidor que por lo general hospeda varias aplicaciones o páginas web.

Las compañías que proporcionan espacio de un servidor a sus clientes se suelen denominar con el término en inglés web host.

Se puede definir como "un lugar para tu página web o correos electrónicos", aunque esta definición simplifica de manera conceptual el hecho de que el alojamiento web es en realidad espacio en Internet para prácticamente cualquier tipo de información, sea archivos, sistemas, correos electrónicos, videos etc.

Para poder conseguir un lugar para alojar o almacenar los archivos que conforman el Laboratorio Virtual se tomaron en consideración los siguientes factores:

Se realizó la búsqueda de proveedores de servicio de hosting, y se presentaron las propuestas correspondientes, en donde se eligió la que tuviera las mejores condiciones para poder hospedar al Laboratorio Virtual, así como se consideró el costo-beneficio con respecto a los recursos económicos con los que cuenta el Nodo. Asimismo, en base a experiencias previas sobre alojamiento web, se realizó de manera personal la recomendación de uno de los proveedores de este servicio.

Las características del servidor que aloja los datos e información son recopilados del sitio web del proveedor de hosting (www.cafetero100.com) para el Laboratorio Virtual, las cuales se detallan a continuación:

Nombre del plan contratado:

- Hospedaje web Plan Ilimitado Linux cPanel

Sistema operativo del servidor:

- Linux

Características generales:

- Bases de datos MySQL ilimitados
- Herramienta para la administración de bases de datos (phpMyAdmin)
- Tráfico mensual ilimitado
- Espacio en Disco Duro ilimitado
- Cuentas de correo ilimitadas (capacidad de 2GB de espacio por cada cuenta)
- Panel de control (cpanel)
- Usuarios FTP ilimitados
- Carga y descarga ilimitada FTP
- SFTP, Secure FTP
- Directorios protegidos con Password
- Páginas de error personalizables

- Carpeta privada para almacenar información delicada
- Reportes de tráfico web

Características para el dominio hospedado:

- Aliases de dominio ilimitados
- Acceso con y sin www
- Subdominios ilimitados

Tecnologías web soportadas:

- PHP, PERL, CGI, PYTHON, RUBY, Server Side Includes (SSI). Wirelles Application Protocol (WAP), Real Audio/Video HTTP Streaming, Adobe Flash y Macromedia Shockwave.

Seguridad:

- Sistema de Red de detección de intrusos
- Aplicación en tiempo de actualización, bug fixes y parches de seguridad
- Revisión detallada del personal al cuidado de servers
- Revisión periódica de seguridad

Detalles del Datacenter (Centro de Datos):

- 14 Gigabit Ethernet Links desde 6 distintos proveedores de backbone
- UPS Respaldo de batería
- 24/7 Network Monitoring
- 24/7 Security Guard

- Vigilancia de video cámara
- 99.9 Network Uptime garantizado

4.4 CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO O DESARROLLO

El esquema metodológico utilizado para el desarrollo del proyecto involucró la combinación de varias actividades: para el desarrollo del proceso investigativo y para el diseño e implementación del dispositivo de interacción y espacio virtual.

Desarrollo del proceso investigativo

- Se llevó a cabo el análisis de requisitos y requerimientos del Nodo Empresas Familiares y MiPyME de la REMINEO.
- Descripción del problema, se especificó el problema detallada y claramente, se establecieron los límites del problema.
- Definición de objetivos, se determinó qué se haría teniendo en cuenta los resultados esperados y el ámbito donde se situaría el desarrollo.
- Justificación, se resaltaron las motivaciones existentes que permitieron el desarrollo y la ejecución del proyecto.
- Desarrollo del marco de referencia, se realizó la construcción del conocimiento previo, revisión de las estructuras teóricas y experiencias existentes mundialmente, levantamiento del estado del arte sobre Empresas Familiares y la constitución del corpus documental de referencia.

- Definición de la ejecución del proyecto, que se llevó a cabo en dos fases: diseño y desarrollo del dispositivo de interacción y la interface que contiene el espacio virtual del laboratorio.

Desarrollo del dispositivo de interacción y espacio virtual. El desarrollo del dispositivo de interacción y espacio virtual se realizó de acuerdo a las siguientes etapas:

- Planeación y organización, se enlistaron las actividades a realizar, se determinaron las características del grupo de trabajo, los elementos del dispositivo y las herramientas hardware-software.
- Se analizaron los requerimientos y se fijaron las particularidades del laboratorio.
- Se realizaron las gestiones para el alojamiento web y dominio del laboratorio.
- Se analizaron los requerimientos para establecer los componentes a utilizar, la estructura física que los debía soportar y la tecnología a utilizar.
- Desarrollo y construcción, se implementó el desarrollo del portal web para el laboratorio virtual, la instalación y configuración del CMS, se llevó a cabo la gestión de contenidos y la administración de usuarios.
- Se realizaron pruebas y se verificó el funcionamiento, se procedió a realizar la adaptación.
- Pruebas finales, se comprobó que el dispositivo de interacción haya desarrollado las tareas propuestas y se sometió a revisión, se realizaron las modificaciones de acuerdo a las propuestas realizadas por los integrantes del Nodo.

- Se llevó a cabo el desarrollo y programación de las diferentes secciones que conforman el espacio virtual, para lo cual se realizaron los menús, se introdujo información y se instalaron componentes y módulos.
- Se ejecutaron pruebas de integración y de sistema de cada uno de los sub-sistemas que conforman el espacio virtual
- Se analizaron los resultados obtenidos e se implementaron mejoras sobre las prácticas, el laboratorio virtual y sus contenidos.

Las actividades mencionadas no son mutuamente excluyentes, por lo tanto cada una de ellas puede realizarse simultáneamente con otra u otras si se considera pertinente para lograr los objetivos tecnológicos, metodológicos o didácticos del laboratorio virtual.

4.4.1 DE CONTENIDO

La dirección web del laboratorio virtual es www.empresamasfamilia.com y cuenta con las siguientes secciones: Inicio, Quiénes Somos, Empresas Familiares, Laboratorio, Noticias y Eventos, Galerías.

En el laboratorio se realizan prácticas y comparten las experiencias teóricas, metodológicas o empíricas sobre el funcionamiento de las empresas familiares.

El laboratorio virtual acepta colaboraciones de estudiantes, investigadores y empresarios interesados en socializar experiencias relacionadas con el análisis y la gestión de empresas familiares, el cual es diseñado y administrado por profesores y alumnos de posgrado de la Universidad Autónoma de Chiapas y de la Universidad Autónoma Metropolitana.

El Laboratorio Virtual de Empresas Familiares se encuentra conformado de varias secciones y artículos de gran importancia, a continuación se enlista el mapa del sitio, el cual presenta una estructura previamente analizada y que fue modificada de acuerdo a las recomendaciones y aportes de los integrantes del Nodo, los cuales enriquecieron aún más el conocimiento que se plasma en el sitio, todo esto se realizó conforme el proyecto avanzaba, hasta quedar de la siguiente manera.

Mapa del sitio (laboratorio virtual)

- Inicio
- Quiénes Somos
 - Conócenos
 - Ubicación
 - Nuestro objetivo
- Empresas Familiares
 - ¿Qué son las Empresas Familiares?
 - Definiciones de Empresas Familiares
 - Modelos de Organización
 - Mitos
 - Modelos de Gestión
 - Gobierno Corporativo
 - Definición

- Instrumentos
- La Dimensión Familia en las Organizaciones
- Laboratorio
 - Laboratorio
 - ¿Qué es un Laboratorio Virtual?
 - Prácticas
 - Sitios de interés
 - Investigación
 - Investigaciones concluidas
 - Investigaciones en proceso
 - Ponencias
 - Libros
- Noticias y Eventos
 - Eventos
 - Noticias
- Galerías
- Contacto
 - Interesados en diagnósticos
 - Interesados en capacitación y asesoría
 - Interesados en publicar (artículos, ensayos, fotos y videos)

4.4.1.1 PORTADA PRINCIPAL

En la portada principal (véase figura 10) se encuentra información relevante con respecto a las empresas familiares, se cuenta además de espacios informativos en los cuales se dan a conocer los últimos eventos y noticias concernientes a las actividades del Nodo Empresas Familiares y MyPiMe de la REMINEO y del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares.

En este mismo apartado se pueden recibir comentarios, sugerencias o inquietudes, a través de los módulos que contienen las aplicaciones de redes sociales como Facebook y Twitter, que se ubican en el costado derecho de la página principal. Se creó un modulo de encuestas en donde se invita a los usuario a participar para conocer sus puntos de vista acerca de temas de interés que se van publicando constantemente, la cual retroalimenta a los integrantes del Nodo con la información recuperada.

Se presentan algunos de los casos de éxito que han sido estudiados con recursos del Proyecto PROMEP, a raíz del proyecto de investigación denominado Empresas Familiares en la cadena productiva Bovino-Leche-Chiapas que desarrolló el Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas.

A través de un anuncio animado el usuario podrá dirigirse directamente a las prácticas del Laboratorio Virtual, parte importante y trascendental de este trabajo de investigación. Este portal es la ventana al asombroso mundo de las empresas familiares.

Figura 10. Portada principal del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares.



Fuente. www.empresamasfamilia.com

4.4.1.2 QUIÉNES SOMOS

En esta sección (véase figura 11) se encuentra información acerca de los integrantes del Nodo, como el nombre completo y correo electrónico de cada uno de los creadores del Laboratorio Virtual, la ubicación física del Nodo Empresas Familiares y MiPyMe de la REMINEO gestionado a través de un módulo de Google Maps, así como la descripción del objetivo general del Laboratorio Virtual.

Figura 11. Sección de Quiénes Somos del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares



INICIO QUIÉNES SOMOS • EMPRESAS FAMILIARES • LABORATORIO • NOTICIAS Y EVENTOS • GALERÍAS CONTACTO •

Quiénes somos

- Conócenos
- Ubicación
- Nuestro objetivo

Usuarios en línea

Tenemos 2 invitados conectados(s)

Quiénes somos

Quiénes Somos

Compartir: [Facebook](#) [Twitter](#) [LinkedIn](#)

Conócenos

Comentar Leer más...
Miércoles, 17 de agosto de 2010 13:24

Ubicación

Publicado en: Quiénes Somos

Comentar Leer más...
Miércoles, 17 de agosto de 2010 13:24

Objetivo del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares

Publicado en: Quiénes Somos

Fuente. www.empresamasfamilia.com

4.4.1.3 EMPRESAS FAMILIARES

En la sección de Empresas Familiares (véase figura 12), se encuentra la información sobre este tipo de organizaciones, a partir de un enfoque administrativo y organizacional, dando a conocer la información sobre distintos temas como, ¿qué son las Empresas Familiares?, sus modelos de organización, los mitos más comunes, sus modelos de gestión, los tipos de gobierno corporativo que pueden adoptar y por último la importancia que radica en la Dimensión Familia que está presente en gran cantidad de organizaciones, por lo que este tema permite reflexionar las implicaciones que está conlleva.

Figura 12. Sección de Empresas Familiares del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares



Fuente. www.empresmasfamilia.com

4.4.1.4 LABORATORIO

La sección de Laboratorio (véase figura 13), que es la parte medular de este proyecto web, se encuentra clasificada en dos apartados, los cuales son Laboratorio e Investigación.

Como ya se ha expuesto con anterioridad el Laboratorio tiene un objetivo eminentemente práctico, en donde se encuentra una introducción de lo ¿qué es un Laboratorio Virtual? a grandes rasgos, también cuenta con una subsección de prácticas que cuenta con problemas específicos interactivos a resolver, los cuales son casos relevantes acerca de temas propios de las Empresas Familiares como son: Sucesión, Conflicto, Desarrollo, Emprendimiento, MiPyMe, Instrumentos de Gobierno Corporativo y Redes Sociales.

El segundo rubro llamado Investigación contiene información sobre investigaciones concluidas, investigaciones en proceso, ponencias y libros, esta sección está orientada a presentar estudios reales tanto con trabajos que han sido concluidos y reconocidos, así como los que se encuentran en proceso y brindan una fuente de información importante para los investigadores en este tema. En este espacio los investigadores también pueden contactarse para intercambiar conocimientos, fortalecer las redes y líneas de investigación, generar el conocimiento y compartir sus producciones académicas.

Figura 13. La sección de Laboratorio, la parte medular del portal.



Fuente. www.empresamasfamilia.com

4.4.1.5 NOTICIAS Y EVENTOS

En la sección de Eventos y Noticias (véase figura 14), se encuentra la información más importante en el contexto de las Empresas Familiares en el ámbito local, nacional e

internacional, este es un espacio para difundir los eventos de interés a la comunidad académica, de investigadores y empresarios que deseen compartir congresos, simposiums, reuniones o demás información relativa a Empresas Familiares. A través de esta sección todos los usuarios que visiten esta web se pueden enterar de lo que el Laboratorio Virtual de Empresas Familiares y los colaboradores del Nodo Empresas Familiares y MyPiMe de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) realizan.

Figura 14. Noticias y eventos del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares



Fuente. www.empresamasfamilia.com

4.4.1.6 GALERIAS

En la sección de Galerías (véase figura 15), se pueden observar contenidos en imágenes y videos de los máximos exponentes en materia de Empresas Familiares, además se

realizó la creación de su propio canal de videos en Youtube, con la intención de tener una mejor organización y visualización de los videos en línea incluidos en el Laboratorio Virtual.

Figura 15. Galerías de imágenes y videos del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares



Fuente. www.empresamasfamilia.com

4.4.1.7 CONTACTO

La sección de Contacto (véase figura 16) se realizó con la intención de permitir transmitir inquietudes y proporcionar un enlace para compartir información de temas que los usuarios y colaboradores consideren relevantes con respecto a las Empresas Familiares o bien para solicitar apoyo, asesoría o información a los especialistas para los empresarios que estén interesados en mejorar la organización sus negocios o empresas, este apartado se divide en tres formularios de contacto:

Interesados en publicar (artículos, ensayos, fotos, videos), a través de la cual se puede enviar información que los usuarios deseen publicar en el laboratorio virtual, la cual sea considerada de interés para socializarla e enriquecer la información que se proporciona a través de este medio.

Interesados en Capacitación y Asesoría, en donde se pueden solicitar a los especialistas en Empresas Familiares, el apoyo en capacitación y asesoría que el empresario necesite para su empresa.

Interesados en Diagnósticos, en donde los usuarios pueden enviar los datos concernientes a su empresa o negocio para ser sometidos a valoración por las personas capacitadas para ello dentro del Nodo, los cuales se contactaran de manera personal para realizar el diagnóstico que se requiera conveniente.

Figura 16. Listado de formularios de contacto del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares

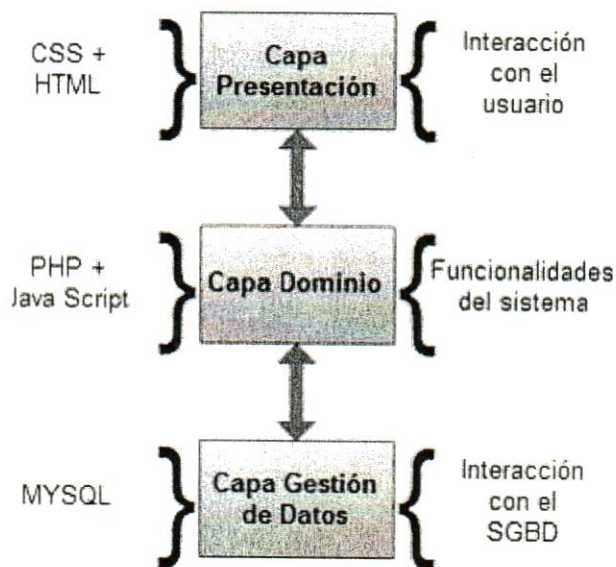


Fuente: www.empresasfamilia.com

4.4.2 ASPECTOS TÉCNICOS

Las principales tecnologías utilizadas para la implementación del Laboratorio Virtual fueron, Linux como sistema operativo del servidor, PHP como lenguaje de programación orientado al servidor, MYSQL como sistema gestor de bases de datos del servidor, Java Script como lenguaje de programación Web orientado al cliente, HTML+CSS como lenguaje Web orientado a la presentación. Además de otros programas o software para garantizar la integración de los sistemas. En la figura 17 se pueden observar las diferentes capas de la aplicación implementada relacionadas a las tecnologías.

Figura 17. Capas de tecnologías implementadas en el desarrollo del Laboratorio Virtual



Fuente. Elaboración propia

Los archivos de imágenes que se incluyen tienen extensión JPG, GIF y PNG, utilizados básicamente para la galería de fotos y las imágenes o fotografías de apoyo para todos los artículos que componen la estructura del laboratorio virtual.

También se ocuparon archivos DOC y PDF para las descargas de información con contenido de relevancia del portal para poder ser impresos o leídos en línea por el usuario.

Para las prácticas del laboratorio y los casos prácticos se utilizó la tecnología Adobe Flash, que presenta ventajas de interactividad y realce en la presentación de la información de manera dinámica y atractiva.

El CMS utilizado para la construcción del Laboratorio Virtual, fue Joomla!, debido a la facilidad que supone manejar esta aplicación web y después de haber realizado instalaciones y pruebas con los otros CMS mencionados y observar la evolución de la comunidad de desarrolladores, y la multitud de personas que participan con sus preguntas y respuestas en los foros, y el reconocimiento internacional al trabajo que se desarrolla, dió la pauta para elegir este eficiente gestor de contenidos.

Se realizó la descarga del sitio oficial de Joomla! la versión! 1.5, que en su momento representaba la versión más estable para el funcionamiento de esta aplicación y para el desarrollo de todo el Laboratorio Virtual, así mismo se realizaron las instalaciones y configuraciones correspondientes para la puesta en marcha del portal web.

4.5 REDES SOCIALES DEL LABORATORIO VIRTUAL

La red social es interpretada como una estructura compuesta de elementos en interacción, es decir, un conjunto de actores que se interconectan a través de relaciones relativamente estables, no jerárquicas e independientes. Los actores envueltos comparten

intereses y son determinados, conjuntamente con las relaciones de la red, por el proceso social que se quiere representar (Kauchakje, et al. 2006).

Del Moral indica que “las redes sociales en Internet son sistemas que permiten establecer relaciones con otros usuarios, a los que se puede conocer o no en la realidad” (Flores, 2009).

Para el periodista y experto en cultura digital Luis A. Fernández, las redes sociales no son sólo un juego para el encuentro inesperado y sorprendente, sino espacios virtuales organizados para desarrollar proyectos, integrar comunidades de otra manera, poner en pie servicios que de otra manera no existirían, tomar decisiones en tiempos complejos y proyectarse hacia el mercado global usando toda la potencia de la virtualidad (Flores, 2009).

Los sitios web de redes sociales varían en nombres, pero todos se basan en contenidos proporcionados por los usuarios, quienes pueden enviar perfiles personales y crear redes entre amigos y otras personas con intereses similares, los usuarios tienen acceso gratuito y los sitios se financian con ingresos procedentes de la publicidad.

En las redes sociales en Internet tenemos la posibilidad de interactuar con otras personas aunque no las conozcamos, el sistema es abierto y se va construyendo obviamente con lo que cada suscriptor a la red aporta, cada nuevo miembro que ingresa transforma al grupo en otro nuevo. La red no es lo mismo si uno de sus miembros deja de ser parte.

Las redes sociales manejan el concepto de comunidad, a través de la creación de redes de usuarios que interactúan, dialogan y aportan comunicación y conocimiento; asimismo están conformadas por una arquitectura modular que favorece la creación de aplicaciones complejas de forma más rápida, a un menor costo, a través de las cuales el proceso de comunicación genera un flujo activo de participación por parte de sus miembros, las redes sociales son una

herramienta muy favorable para la empresa, por lo tanto se deben aprovechar al máximo las virtudes que brindan en pro de las compañías.

4.5.1 TIPOS DE REDES SOCIALES

Entre las redes sociales se pueden identificar aquellas que dado a sus características se consideran como: especializadas, generalistas, abiertas, elitistas, de distintos tipos y perfiles. Las redes generalistas reparten su orientación o especialización entre el entretenimiento, generado por los propios usuarios o de terceras fuentes, y la información de interés valorada y comentada. Surgen también las redes empresariales, que suelen ser de tres tipos básicos: emprendedoras, cerradas y de patrocinio.

Actualmente existen una cantidad elevada de redes sociales, en este trabajo de investigación se enlistan sólo algunas de ellas como: Facebook, Twitter, LinkedIn, MySpace, Hi5, Tagged, Orkut, Friendster, Xing, Youtube, Tuenti, Badoo, Delicious, Flickr, Google+, Netlog y Sonico, solo por mencionar las más importantes y reconocidas a nivel mundial de acuerdo a información recuperada en el listado contenido en el portal web, Wikipedia (http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_social_networking_websites).

A continuación se mencionan las redes sociales utilizadas para el Laboratorio Virtual, los cuales permiten socializar de una mejor manera la información que el Nodo desea difundir. Estas redes sociales se utilizan como herramientas contenidas dentro del portal web y forman parte de la estructura y administración del CMS utilizado para la construcción del mismo.

4.5.2 FACEBOOK

De acuerdo a la publicación de Galindo (2010), en el periódico el Sol de Hidalgo, menciona que Facebook es un sitio web gratuito de redes sociales creado por Mark Zuckerberg, en 2005. Originalmente era un sitio para estudiantes de la Universidad Harvard, pero actualmente está abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Los usuarios pueden participar en una o más redes sociales, en relación con su situación académica, su lugar de trabajo o región geográfica. Ha recibido mucha atención en la blogosfera y en los medios de comunicación al convertirse en una plataforma sobre la que terceros pueden desarrollar aplicaciones y hacer negocio a partir de la red social. A pesar de ello, existe la preocupación acerca de su posible modelo de negocio, dado que los resultados en publicidad se han revelado como muy pobres.

A mediados de 2007 lanzó las versiones en francés, alemán y español para impulsar su expansión fuera de Estados Unidos, ya que sus usuarios se concentran en Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña. En enero de 2010, Facebook contaba con 380 millones de miembros, y traducciones a 70 idiomas.

La fortaleza de la red social Facebook radica en los 350 millones de usuarios que ha creado, basada en conexiones de gente real. Actualmente, se ha puesto en boga Facebook en español, extendiéndose a todos los países de Latinoamérica. Casi cualquier persona con conocimientos informáticos básicos puede tener acceso a todo este mundo de comunidades virtuales:

Figura 18. Módulo de Facebook del laboratorio virtual para la socialización del conocimiento.



Fuente. www.empresamasfamilia.com

La dirección web de Facebook del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares es: <http://es-es.facebook.com/pages/Laboratorio-Virtual-de-Empresas-Familiares/217251661660054>.

4.5.3 TWITTER

De acuerdo con información encontrada en el sitio de internet www.saberia.com, define que Twitter es una aplicación web que permite a sus usuarios escribir pequeños textos, con un máximo de 140 caracteres, que pueden ser leídos por otros usuarios. Cada usuario puede 'seguir' a otra persona o grupo y, por lo tanto, leer directamente en su página principal los textos que escribe esa persona. Del mismo modo, cada usuario cuenta con un grupo de 'seguidores' o 'followers' que leen en sus respectivas páginas los textos publicados por la persona 'seguida' o 'following'.

Wikipedia define a Twitter como una red social basada en el microblogging, permite mandar mensajes de texto plano de bajo tamaño con un máximo de 140 caracteres, llamados

tweets, que se muestran en la página principal del usuario. Los usuarios pueden suscribirse a los tweets de otros usuarios, a esto se le llama "seguir" y a los suscriptores se les llaman "seguidores". El origen de Twitter se remonta a marzo de 2006, cuando Jack Dorsey creó la aplicación twttr, como un proyecto de investigación y desarrollo perteneciente a Obvious, LLC, empresa que derivó más tarde en la actual Twitter, Inc. En un principio, twttr fue usado internamente en la compañía hasta que fue oficialmente lanzado al público en octubre de 2006. Su gran éxito internacional ha llevado a Twitter a desarrollar la aplicación en diferentes idiomas y, así, a finales de 2009 se produjo el lanzamiento de Twitter en español.

Además de como medio de contacto con otras personas y grupos, Twitter se presenta como una herramienta de gran utilidad para intercambiar opiniones durante un acontecimiento multitudinario.

Figura 19. Modulo de Twitter, del laboratorio virtual para la socialización del conocimiento



Fuente. www.empresamasfamilia.com

La dirección web de Twitter del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares es:

<http://www.twitter.com/empmasfamilia>.

4.5.4 YOUTUBE

En el sitio web de www.misrespuestas.com se encuentra información sobre la definición de Youtube, el cual es un sitio web que ofrece un servicio gratuito para compartir videos. Entre el contenido que se pueden encontrar están clips o trozos de películas, series, videos deportivos, de música, pasatiempos, y toda clase de filmaciones caseras personales. Se acepta una gran variedad de formatos, como .mpeg y .avi, los cuales son usados por cámaras y filmadoras digitales. Fue fundado en Febrero del 2005 por empleados de Paypal (un sistema para realizar pagos a través de la Internet, sumamente popular), Chad Hurley, Steven Chen y Jawed Karim, y ya para el 2006 la revista Time lo nombró como el invento del año. Para el 2006 Youtube fue adquirido por el conocidísimo Google.

Al comienzo surgieron por supuesto todos los problemas e implicancias legales de disponer de videos de series y películas sujetas a los derechos de autor, pero pronto las partes implicadas en la comercialización de este material se han dado cuenta del potencial promocional del sitio. El fenómeno social que ha generado es tal, que muchos usuarios que proveen sus videos personales se han convertido en una especie de "celebridades", invitadas incluso a importantes programas de entrevistas por televisión. La otra cara de la moneda es que se ha llegado al extremo de la extorsión a estos usuarios populares para que modifiquen o remuevan sus clips del sitio.

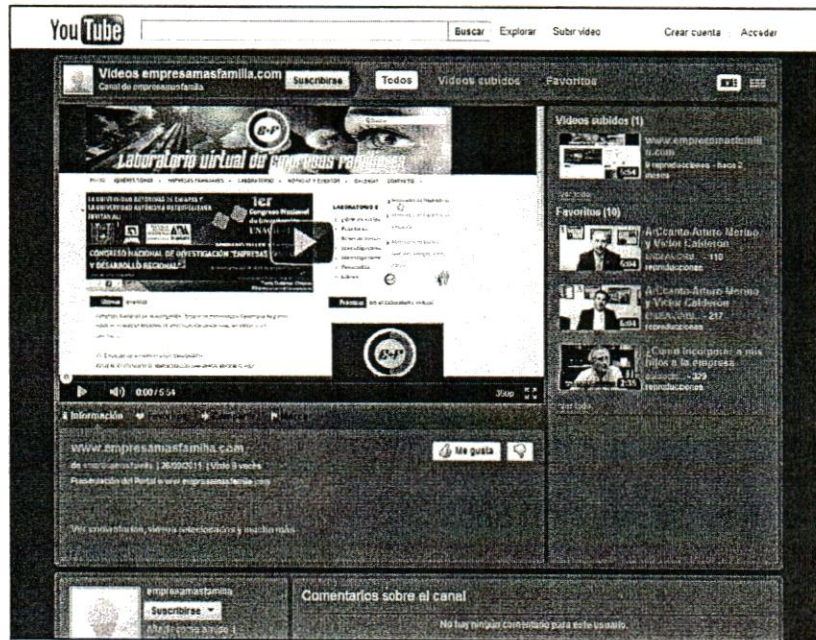
Usando la tecnología Flash de Adobe, la carga de los videos en Youtube es sumamente rápida y no es necesario abrir otros programas externos para visualizar las imágenes, lo que en parte puede explicar la rápida aceptación y el creciente número de usuarios; el crecimiento del

sitio es comparable al fenómeno de Myspace, lo que representa un logro indiscutible. Además está la opción para que los propietarios de otros sitios incluyan en sus páginas estos videos, cortando y pegando de manera sencilla un pedazo de código en sus sitios web.

El lenguaje audiovisual ha impregnado los sentidos de forma tal, que prácticamente toda, o gran parte de la información es captada por este medio. Una de las características de las nuevas formas de representar e interpretar los mundos simbólicos se apoyan, hoy, en el lenguaje audiovisual y sus distintas manifestaciones. Un dato relevante es el poder que estos medios van adquiriendo día a día, a punto tal, que todos se enfrentan a una realidad en la cual nadie puede estar ajeno, en la cualquier persona de forma cotidiana se acerca a internet por distintos motivos, entre tantos, uno es el disfrutar de sus "favoritos" en Youtube.

Una excelente motivación para abordar estrategias didácticas innovadoras es la publicación y socialización de videos relativos a las empresas familiares y temas relativos para el Laboratorio Virtual a través del canal creado en Youtube para difundir de manera eficaz la información y conocimientos generados para todos los usuarios que interesados en el tema.

Figura 20. Canal de videos en Youtube del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares.



Fuente. www.youtube.com/user/empresamasfamilia/

La dirección web del canal de videos en Youtube del Laboratorio Virtual de Empresas Familiares es: www.youtube.com/user/empresamasfamilia/.

CAPÍTULO V

DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE COACHING EN EL LABORATORIO VIRTUAL

5.1 DESARROLLO IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE COACHING EN EL LABORATORIO VIRTUAL

Al analizar el Laboratorio, como vimos en el capítulo IV, cuenta con diversos conocimientos, sin embargo aun requería de diseñar, desarrollar e implementar la herramienta del Coaching dentro del Laboratorio Virtual y que sea apta para que los usuarios interactúen tanto con la herramienta como con todo el proceso de Coaching, todo esto para agilizar el proceso de aprendizaje en los temas que soliciten.

Para llevarlo a cabo, elegimos dos temas a desarrollar:

En la primera se eligió tener un ejemplo de desarrollo del proceso de coaching a detalle dos de la principales problemáticas que se encuentran en las empresas (mejorar la toma de decisiones y el aprendizaje de los empleados), todo esto con los conceptos primordiales del Coaching y siguiendo procesos debidamente estructurados.

En segunda elegimos el tema del Protocolo Familiar para desarrollar el proceso de coaching, debido a que de acuerdo con los integrantes de los cuerpos académicos participantes, este es un tema que se desconoce totalmente en las pequeñas y medianas empresas familiares de Chiapas, pero que su elaboración resultada de vital importancia para asegurar la continuidad de estas empresas a través de las generaciones.

5.2 EJEMPLO DE DESARROLLO DEL PROCESO DE COACHING PARA LA MEJORA LA TOMA DE DECISIONES Y EL APRENDIZAJE

Una de las problemáticas que más frecuentemente se encuentra dentro de las organizaciones, es la falta de empoderamiento con la que cuentan los empleado y la falta de un proceso adecuado para agilizar su aprendizaje, es por eso que utilizamos el Proceso de coaching, para dar una mejor alternativa y así mejorar sus capacidades. En este caso se especifican las 4 fases del Proceso del Coaching

5.2.1 FASE DE DIAGNÓSTICO

En esta fase, probablemente la más importante, trataremos de identificar las necesidades de nuestros clientes: si se trata de desarrollo de competencias, bajo rendimiento o alineamiento de equipo.. Aquí se realiza la entrevista con el cliente, se diagnóstica la naturaleza del problema y se identifica el Plan de Acción Global

Antonio es encargado de una sección de laminado con 24 operarios dentro de una fábrica de bienes de equipo.

Entrevista:

En la entrevista Antonio nos comentaba que quería desarrollar la autonomía e iniciativa de sus subordinados, pues cualquier incidencia en la sección por intrascendente que fuera se le consultaba antes de intentar resolverla ellos solos. También se pasaba mucho tiempo en la línea de producción explicando y repitiendo procesos y secuencias para que algunos operarios aprendieran a manejar las máquinas correctamente y sin errores se despilfarraba material y en

ocasiones debía parar la línea a pesar de que habían recibido un curso sobre el manejo de las máquinas y herramientas de su sección antes de incorporarse al puesto.

Problemática:

1. Falta de toma de decisiones de los subordinados.
2. Falta de aprendizaje de los operarios.

Plan de Acción Global:

1. Mejorar la toma de decisiones para la resolución de incidencias.
2. Mejorar el aprendizaje de los operarios

5.2.2 DISEÑO DE PROYECTO

Una vez recopilada la información y los problemas o necesidades, viene la fase de diseño de diseño del proyecto de coaching; en esta fase nos centraremos en elaborar y planificar los procesos del coaching. Seleccionamos primordialmente los objetivos y las metodologías a utilizar en el proceso.

Selección de Objetivos:

1. **MEJORAR la toma de decisiones para la resolución de incidencias.**

Objetivo: Lograr que los operarios propongan el 50% de las soluciones ante las anomalías e incidencias en la línea de laminado.

2. Mejorar el APRENDIZAJE de los operarios

Objetivo: Que el operario adquiera por sí mismo las habilidades necesarias en el manejo de la maquinaria y se reduzcan las consultas un 50% en el plazo de dos meses, mediante el proceso que se indica a continuación:

Selección de Metodologías:

1. MEJORAR la toma de decisiones para la resolución de incidencias

Metodología: Método basado en la metodología socrática (Desarrollo de Competencias)

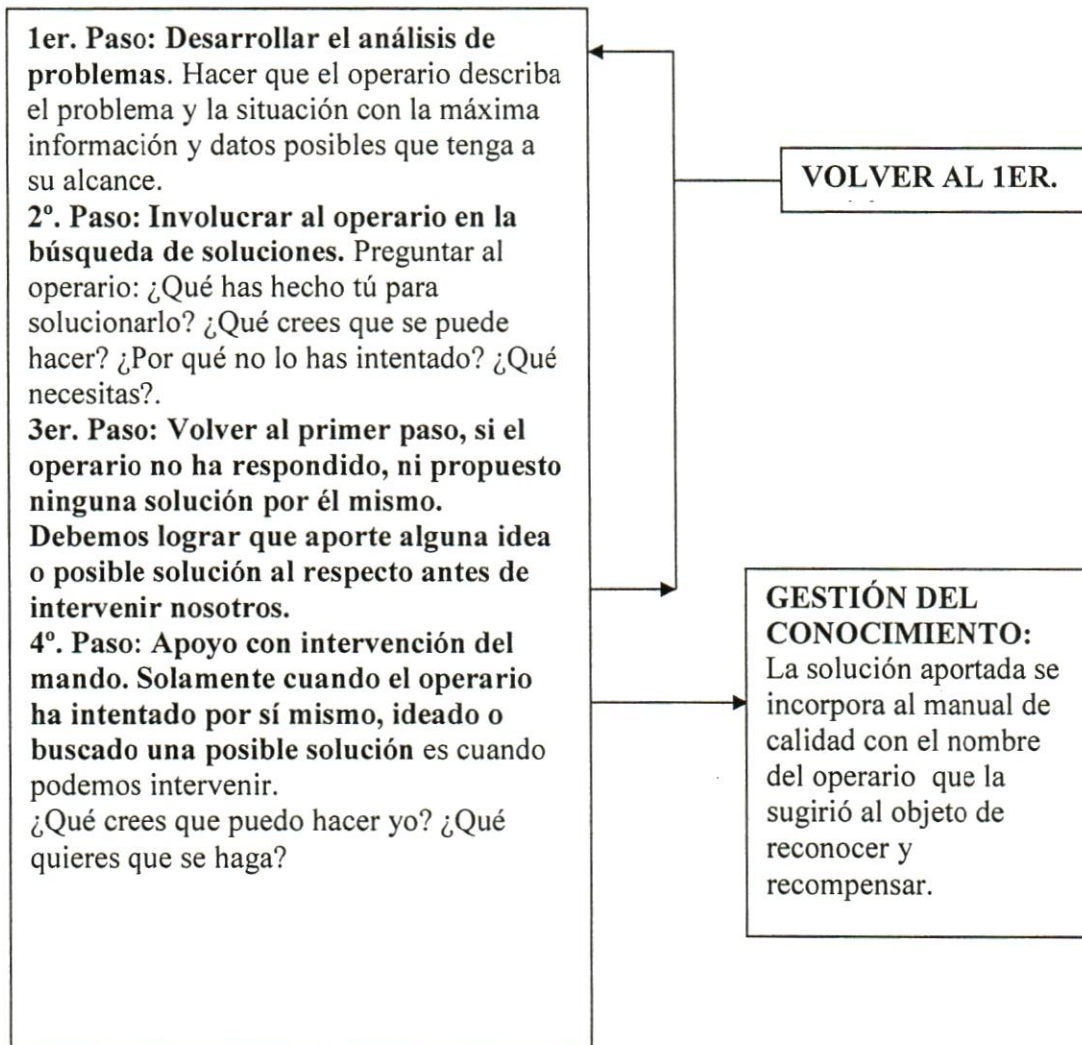
2. Mejorar el APRENDIZAJE de los operarios

Metodología: Método basado en la Tutorización y el acompañamiento (Desarrollo de Competencias)

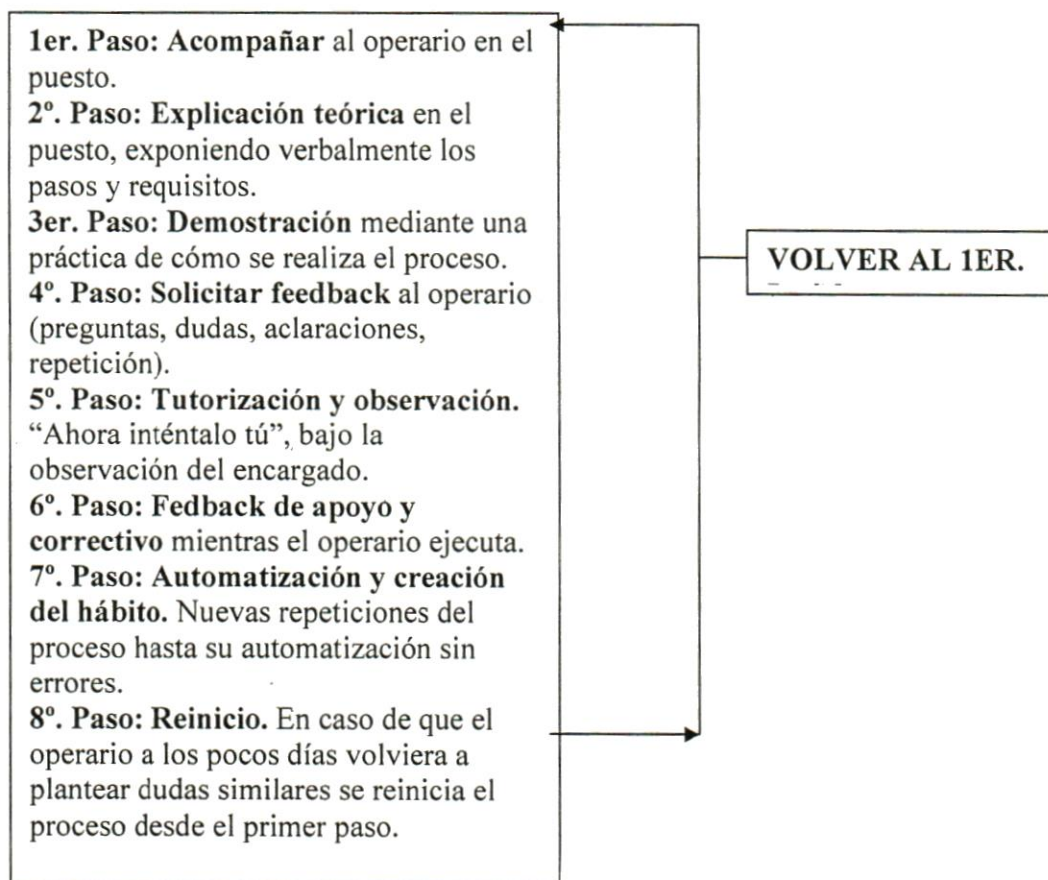
5.2.3 PUESTA EN MARCHA (SESIONES DE COACHING)

En esta fase arrancamos el proyecto e implementamos lo que hemos diseñado

1. MEJORAR la toma de decisiones para la resolución de incidencias.



2. Mejorar el APRENDIZAJE de los operarios



5.2.4 SEGUIMIENTO Y EVALUACION

En esta última fase, se da seguimiento y evalúa, si se ha cumplido con los objetivo planteados. Aquí se analiza realmente si se crearon nuevas competencias, nuevas metas y si hubo resolución en el Plan de acción global.

1. MEJORAR la toma de decisiones para la resolución de incidencias.

A las pocas semanas se redujo el número de consultas a la mitad. El secreto es que Antonio descubrió que por medio de la tutorización y el acompañamiento se asegura el aprendizaje de

habilidades en los operarios y no por explicaciones solamente verbales o por hacerlo él mismo.

Era el operario quien debía practicar una y otra vez recibiendo feedback de apoyo hasta que lograra interiorizar el proceso y ganar autoconfianza.

2. Mejorar el APRENDIZAJE de los operarios

Este método basado en la metodología socrática logro reducir la mayor parte de las visitas de los operarios al despacho de Antonio por los problemas e incidencias que debían resolver por si mismos en su puesto.

El método buscaba en los operarios desarrollar más su iniciativa y responsabilidad y quitarles el hábito de trasladar al mando cualquier incidencia. Antonio tuvo que aplicar una y otra vez con autodisciplina el método socrático con su equipo.

Por último Antonio recogió las soluciones de los operarios, sobre las incidencias y problemas más frecuentes, en el manual de calidad y de procedimientos con referencia expresa a la persona que la había desarrollado, logrando reconocer y recompensar estas nuevas actitudes.

Hoy su sección es la mejor en productividad y calidad de la fábrica. Un año después, Antonio reconoce que podría no pasar por la fábrica durante unas semanas que no pasaría nada: todos saben lo que tienen que hacer, cómo hacerlo y además las incidencias y problemas más frecuentes se encuentran descritas y capitalizadas en el manual y procesos de la sección.

5.3 DESARROLLO DEL PROCESOS DE COACHING PARA EL CONOCIMIENTO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

5.3.1 FASE DE DIAGNÓSTICO

Dentro de las problemáticas que se tienen para la elaboración de un Protocolo Familiar, es que realmente se necesita de un arduo trabajo que se requiere para la realización de un cambio que lleva a la familia a tener que afrontar situaciones que modifican su estructura familiar, por tanto, las relaciones de poder, los límites, las relaciones entre los miembros, son cambios de las formas, acuerdos y equilibrios que durante generaciones han determinado la conducta de la familia.

Además si trasladamos a las familias empresarias, a las resistencias que provocan los cambios de la estructura propiamente dicha, debemos añadir otras como son la empresa y la propiedad.

El protocolo familiar en su concepción básica, persigue organizar a la familia en torno a las relaciones con la empresa y la propiedad, en un previsible escenario, donde lo que planificamos son los futuros cambios que afectarán a las relaciones entre sus miembros, respecto a un patrimonio principal que comparten en común, la empresa.

El protocolo familiar debe servir a las familias para obtener un nuevo modelo y espacio de comunicación, que les permita afrontar todos los retos y desde “el hablar las cosas” poder superar y consensuar las discrepancias.

Es por esto que queremos incluir el Proceso de coaching en el Protocolo Familiar, para que la empresa familiar tome esta herramienta que permita producir los cambios que produce la **incorporación de un profesional externo** en la empresa de la familia, esto repercute directamente en la “psicología de la familia empresaria”. Atender correctamente el factor

psicológico de la familia, facilita la introducción de cambios en la estructura de su organización empresarial

En resumen, a medida que introducimos cambios en los niveles jerárquicos de la empresa a **través de profesionales externos**, nos adentramos en el sistema psicológico de la familia propietaria. Cambios en el nivel de operarios corresponden a cambios superficiales, sólo involucrarán cambios en las conductas familiares. Sin embargo, cambios en el nivel de gobierno corporativo implican un cambio más profundo: modifican la identidad familiar.

Es por todo lo anterior que se propone mediante el uso de la Herramienta de Coaching, crear una serie de procesos que lleven de la mano a las empresas Familiares, a tener conocimiento de los conceptos y pasos a seguir para la elaboración de su Protocolo.

Problemática:

1. Resistencia al cambio, que lleve a la familia a tener que afrontar situaciones que modifiquen su estructura familiar

Plan de Acción Global

1. Mejorar la resistencia al cambio, en la modificación de la su estructura familiar

5.3.2 DISEÑO DE PROYECTO

1. MEJORAR la resistencia al cambio, en la modificación de la su estructura familiar

Objetivo: Lograr que la familia tenga conocimiento del protocolo familiar y los beneficios que conlleva en la modificación de su estructura familiar

Selección de Metodologías:

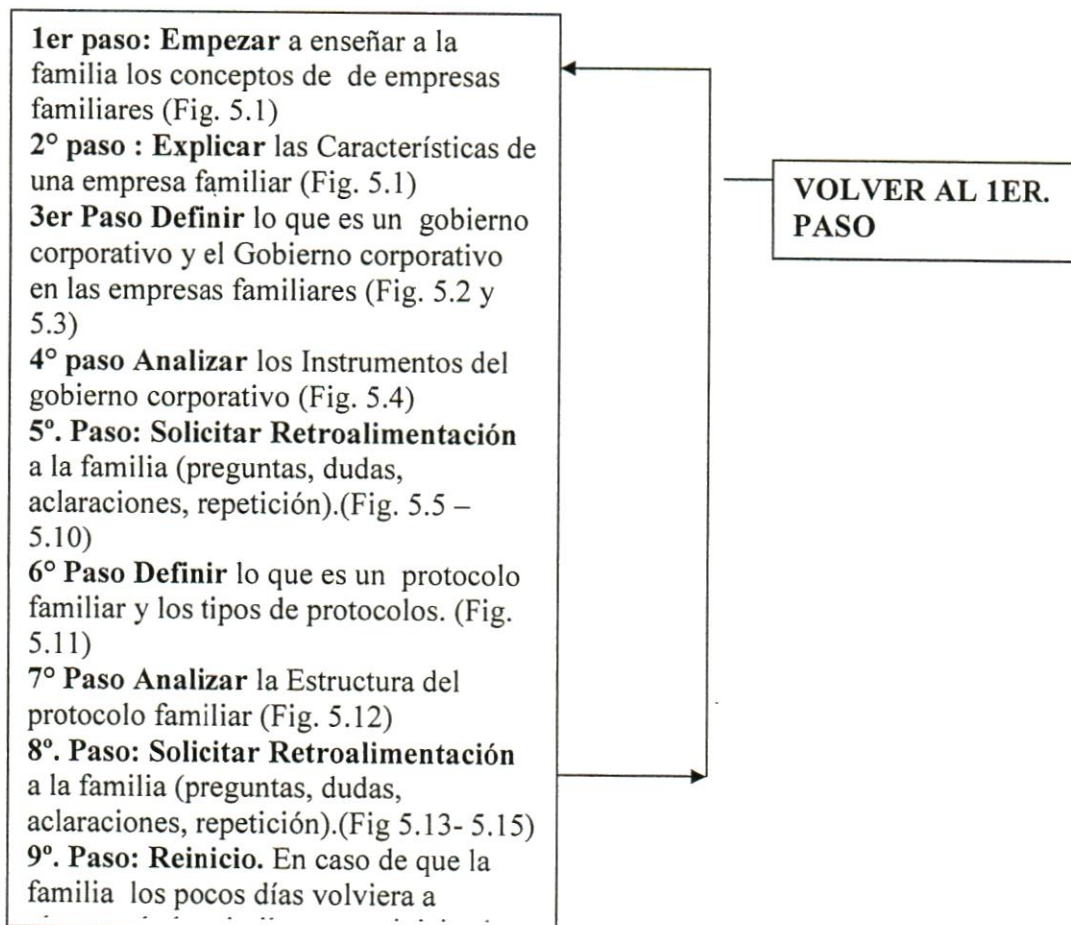
1. MEJORAR la resistencia al cambio, en la modificación de la su estructura familiar

Metodología: Método basado en la Tutorización y el acompañamiento (Desarrollo de Competencias)

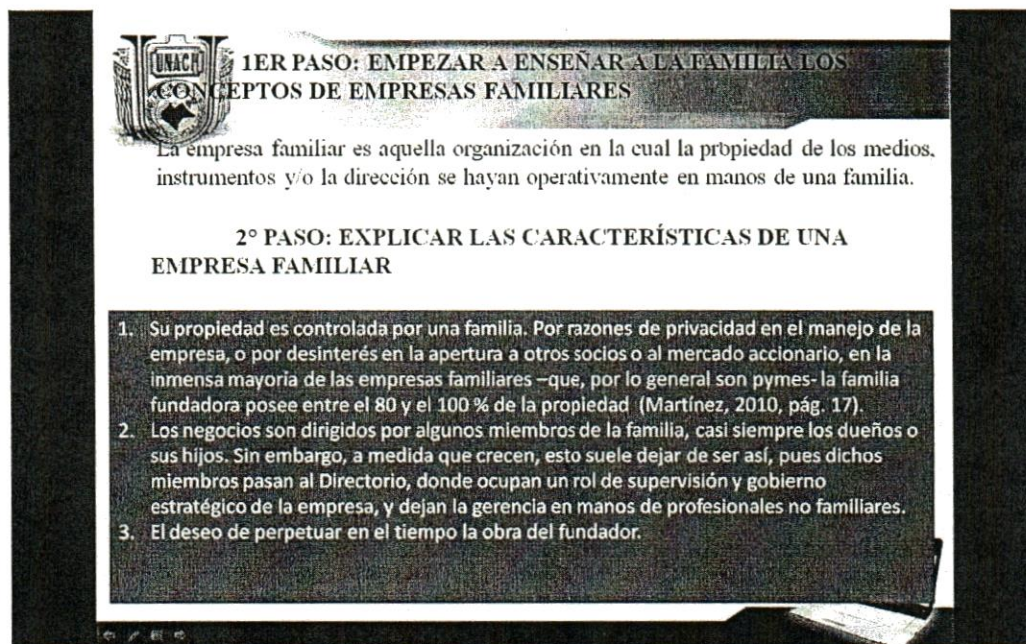
5.3.3 PUESTA EN MARCHA (SESIONES DE COACHING)

En esta fase arrancamos el proyecto e implementamos lo que hemos diseñado

1. MEJORAR la resistencia al cambio, en la modificación de la su estructura familiar



5.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESOS DE COACHING PARA EL CONOCIMIENTO DEL PROTOCOLO FAMILIAR EN EL LABORATORIO VIRTUAL DE EMPRESAS FAMILIARES



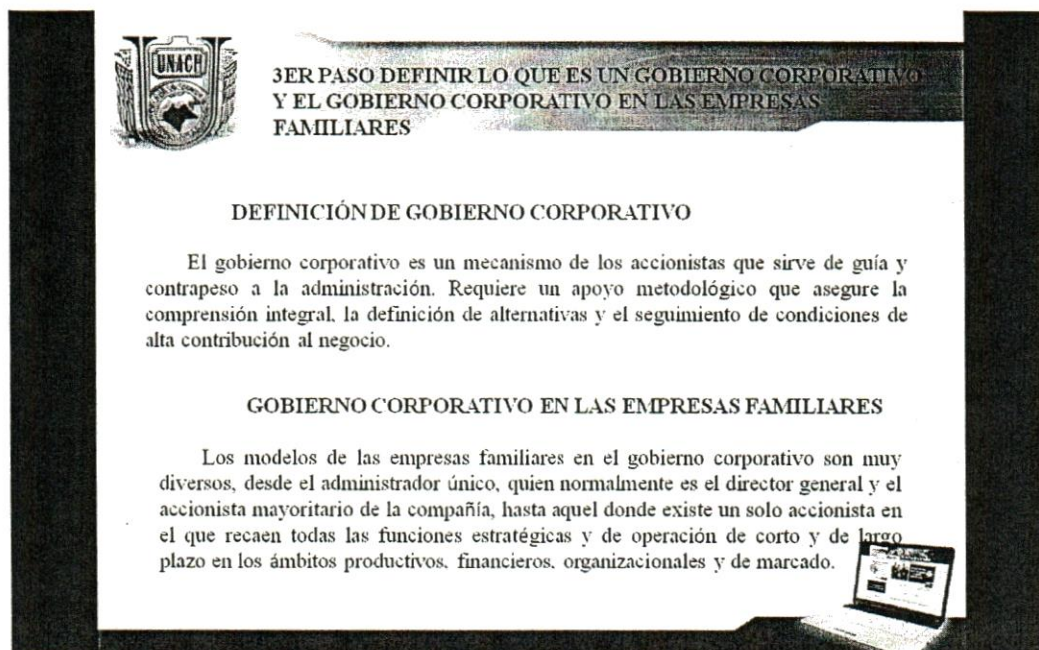
1ER PASO: EMPEZAR A ENSEÑAR A LA FAMILIA LOS CONCEPTOS DE EMPRESAS FAMILIARES

La empresa familiar es aquella organización en la cual la propiedad de los medios, instrumentos y/o la dirección se hayan operativamente en manos de una familia.

2º PASO: EXPLICAR LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

1. Su propiedad es controlada por una familia. Por razones de privacidad en el manejo de la empresa, o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, en la inmensa mayoría de las empresas familiares –que, por lo general son pymes- la familia fundadora posee entre el 80 y el 100 % de la propiedad (Martínez, 2010, pág. 17).
2. Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida que crecen, esto suele dejar de ser así, pues dichos miembros pasan al Directorio, donde ocupan un rol de supervisión y gobierno estratégico de la empresa, y dejan la gerencia en manos de profesionales no familiares.
3. El deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Fig 5.1 1er paso: Empezar a enseñar a la familia los conceptos de de empresas familiares



3ER PASO DEFINIR LO QUE ES UN GOBIERNO CORPORATIVO Y EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo es un mecanismo de los accionistas que sirve de guía y contrapeso a la administración. Requiere un apoyo metodológico que asegure la comprensión integral, la definición de alternativas y el seguimiento de condiciones de alta contribución al negocio.

GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Los modelos de las empresas familiares en el gobierno corporativo son muy diversos, desde el administrador único, quien normalmente es el director general y el accionista mayoritario de la compañía, hasta aquel donde existe un solo accionista en el que recaen todas las funciones estratégicas y de operación de corto y de largo plazo en los ámbitos productivos, financieros, organizacionales y de mercado.

Fig 5.2 Definir lo que es un gobierno corporativo y el Gobierno corporativo en las empresas familiares

3ER PASO DEFINIR LO QUE ES UN GOBIERNO CORPORATIVO Y EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

DEFINICION DE PROTOCOLO FAMILIAR

“El protocolo es un sistema de reglas de relación familia-empresa en una primera generación las reglas del juego las define la primera generación. en las siguientes es mucho más fácil definir una regla entre todos los que están implicados en el juego racional” (Gimeno et al., 2009, p. 28).

TIPOS DE PROTOCOLOS:

1. Los Protocolos Patrimoniales. Se refiere a las propiedades físicas en materia de derechos y obligaciones.
2. Los Protocolos del Futuro. Se presumen las políticas y orden reglamentario de la propiedad y de la sucesión.
3. Los Protocolos de Gestión. Limita a los familiares inadecuados para ingresar a la empresa.

Fig 5.3 Definir lo que es un gobierno corporativo y el Gobierno corporativo en las empresas familiares

4º PASO ANALIZAR LOS INSTRUMENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Se han diferenciado tres espacios, el ámbito de la propiedad, representado por el Consejo de la Familia, el ámbito del gobierno de la empresa, representado por el Consejo de Administración y el ámbito de gestión, representado por la Dirección General y su Comité de Dirección” (Gimeno et al., 2009, p. 31)

INSTRUMENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

<p>1. CONSEJO FAMILIAR</p> <p>“El Consejo de la Familia consiste en que la familia definan reglas que sean deseables desde el punto de vista social” (Gimeno et al., 2009, p. 32).</p>	<p>2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</p> <p>En el Consejo de Administración, lo que se busca es crear un órgano donde los accionistas participan para elegir quién será el director general y sus directivos. El director general debe ser activo y eficaz.</p>	<p>3. ASAMBLEA</p> <p>DE ACCIONISTAS La Asamblea General de accionistas es la reunión donde los accionistas toman las decisiones de la empresa, no importando que sea una empresa familiar o no.</p> <p>FAMILIAR Este órgano atiende los requerimientos e inquietudes de la familia brindando la participación necesaria y eliminando los eventuales conflictos que puedan surgir.</p> <p>COMITÉ DE DIRECCIÓN El Comité de Dirección es un órgano de gestión colegiado de la empresa. En función de sus características, su alcance ejecutivo será mayor o menor (Gimeno et al., 2009, p. 68).</p>
---	---	--

Fig 5.4 Analizar los Instrumentos del gobierno corporativo



EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y RETROALIMENTACIÓN

1.-¿Qué es una empresa Familiar?

- A)Es aquella organización en la cual la propiedad de los medios, instrumentos y/o la dirección se hayan operativamente en manos de una familia.
- B)Son empresas que no solo se establecen en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países.
- C)Es una organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.



Fig 5.5 Solicitar Retroalimentación a la familia



EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y RETROALIMENTACIÓN

2.¿Cuáles son las características de una empresa familiar?

- A)La actividad de está dominada por un objetivo fundamental. Es una persona jurídica de derecho privado que actúa en diferentes Estados, pero con un centro único o principal de decisión . Actúan en la producción, en el comercio, en la investigación y en los servicios
- B)Su propiedad es controlada por una familia. Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos. El deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador
- C)Producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad. La obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).



Fig. 5.6 Solicitar Retroalimentación a la familia



EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y RETROALIMENTACIÓN

3. ¿Qué es un Gobierno Corporativo?

- A) Es un conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.
- B) Se refiere estrictamente a la dirección y constituye una función interior dentro de la empresa, no una actividad exteriorizante hacia la clientela o el mercado.
- C) Es un mecanismo de los accionistas que sirve de guía y contrapeso a la administración. Requiere un apoyo metodológico que asegure la comprensión integral, la definición de alternativas y el seguimiento de condiciones de alta contribución al negocio.



Fig. 5.7 Solicitar Retroalimentación a la familia



EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y RETROALIMENTACIÓN

4. ¿Cuáles son los instrumentos del gobierno corporativo?

- A) Consejo Familiar, Consejo de Administración y Asamblea.
- B) Director General, Gerente General y Asamblea
- C) Consejo Familiar , director General y Asamblea



Fig. 5.8 Solicitar Retroalimentación a la familia



RESPUESTAS

1.-¿Qué es una empresa Familiar?

A)Es aquella organización en la cual la propiedad de los medios, instrumentos y/o la dirección se hayan operativamente en manos de una familia.

2.¿Cuáles son las características de una empresa familiar?

B)Su propiedad es controlada por una familia. Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos. El deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador



Fig. 5.9 Solicitar Retroalimentación a la familia



RESPUESTAS

3. ¿Qué es un Gobierno Corporativo?

C) Es un mecanismo de los accionistas que sirve de guía y contrapeso a la administración. Requiere un apoyo metodológico que asegure la comprensión integral, la definición de alternativas y el seguimiento de condiciones de alta contribución al negocio

4. ¿Cuáles son los instrumentos del gobierno corporativo?

A) Consejo Familiar, Consejo de Administración y Asamblea.



Fig. 5.10 Solicitar Retroalimentación a la familia



PASO DEFINIR LO QUE ES UN PROTOCOLO FAMILIAR Y LOS TIPOS DE PROTOCOLO

DEFINICION DE PROTOCOLO FAMILIAR

“El protocolo es un sistema de reglas de relación familia-empresa en una primera generación las reglas del juego las define la primera generación, en las siguientes es mucho más fácil definir una regla entre todos los que están implicados en el juego racional” (Gimeno et al., 2009, p. 28).

TIPOS DE PROTOCOLOS:

1. **Los Protocolos Patrimoniales.** Se refiere a las propiedades físicas en materia de derechos y obligaciones.
2. **Los Protocolos del Futuro.** Se presumen las políticas y orden reglamentario de la propiedad y de la sucesión.
3. **Los Protocolos de Gestión.** Limita a los familiares inadecuados para ingresar a la empresa.



Fig. 5.11 Definir lo que es un protocolo familiar y los tipos de protocolos



7º PASO ANALIZAR LA ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

La estructura del Protocolo Familiar siempre debe elaborarse en función de la sucesión de la empresa familiar, y los elementos normativos obligatorios que debe incluir son los siguientes:

1. Delimitación de la estructura de la empresa familiar desde el fundador hasta la última generación que formaran la sociedad.
2. Gobierno Corporativo con relación a las generaciones de la familia que participan en la empresa, así como el establecimientos de las normas:
3. Las responsabilidades y deberes de los integrantes de la empresa familiar:
4. Propiedad
5. Gestión de la empresa familiar
6. Requisitos y normatividad para el ingreso de un nuevo trabajador:



Fig. 5.12 Analizar la Estructura del protocolo familiar



EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y RETROALIMENTACIÓN

1. ¿Qué es un protocolo familiar?

- A) Es un sistema de reglas de relación familia-empresa en una primera generación las reglas del juego las define la primera generación, en las siguientes es mucho más fácil definir una regla entre todos los que están implicados en el juego racional.
- B) Es un sistema de reglas de relación familia-empresa en una primera generación las reglas del juego las define la segunda generación, en las siguientes es mucho más fácil definir una regla entre todos los que están implicados en el juego racional.
- C) El protocolo es un sistema de reglas de relación familia-empresa en una segunda generación las reglas del juego las define la primera generación, en las siguientes es mucho más fácil definir una regla entre todos los que están implicados

5.13 Solicitar Retroalimentación a la familia



EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y RETROALIMENTACIÓN

2. ¿Cuál es la estructura correcta de un Protocolo familiar?

- A) 1. Delimitación de la estructura de la empresa familiar desde el fundador hasta la última generación que formaran la sociedad.
2. Gobierno Corporativo con relación a las generaciones de la familia que participan en la empresa, así como el establecimientos de las normas:
3. Las responsabilidades y deberes de los integrantes de la empresa familiar:
4. Propiedad
5. Gestión de la empresa familiar
6. Requisitos y normatividad para el ingreso de un nuevo trabajador
- B) 1. Delimitación de la estructura de la empresa familiar desde el fundador hasta la última generación que formaran la sociedad.
2. Propiedad
3. Las responsabilidades y deberes de los integrantes de la empresa familiar:
4. Gobierno Corporativo con relación a las generaciones de la familia que participan en la empresa, así como el establecimientos de las normas
5. Requisitos y normatividad para el ingreso de un nuevo trabajador
- C) 1. Delimitación de la estructura de la empresa familiar desde el fundador hasta la última generación que formaran la sociedad.
2. Requisitos y normatividad para el ingreso de un nuevo trabajador
3. Las responsabilidades y deberes de los integrantes de la empresa familiar:
4. Gobierno Corporativo con relación a las generaciones de la familia que participan en la empresa, así como el establecimientos de las normas

5.14 Solicitar Retroalimentación a la familia



RESPUESTAS

1. ¿Qué es un protocolo familiar?

A) Es un sistema de reglas de relación familia-empresa en una primera generación las reglas del juego las define la primera generación, en las siguientes es mucho más fácil definir una regla entre todos los que están implicados en el juego racional.

6. ¿Cuál es la estructura correcta de un Protocolo familiar?

- A) 1. Delimitación de la estructura de la empresa familiar desde el fundador hasta la última generación que formaran la sociedad.
2. Gobierno Corporativo con relación a las generaciones de la familia que participan en la empresa, así como el establecimientos de las normas:
3. Las responsabilidades y deberes de los integrantes de la empresa familiar:
4. Propiedad
5. Gestión de la empresa familiar
6. Requisitos y normatividad para el ingreso de un nuevo trabajador



5.15 Solicitar Retroalimentación a la familia

El uso del proceso de coaching dentro del Laboratorio Virtual, permite superar barreras de tiempo y distancia, tener una mayor confidencialidad, facilita el análisis y la reflexión, y una de las mayores ventajas es que permite una mayor agilidad en el proceso de aprendizaje.

CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se han presentado las implicaciones del desarrollo e implementación del proceso de Coaching en el Laboratorio Virtual de Empresas Familiares, el cual permite a los usuarios realizar mediante la metodología del coaching realizar prácticas, y consultas, a cualquier hora desde cualquier lugar del planeta. Algo importante a recalcar, es que el laboratorio virtual a distancia permite el trabajo práctico de manera interactiva y de acuerdo a las necesidades de tiempo y de ubicación física de los usuarios.

La consolidación de este laboratorio virtual basado en la web y la implementación y el desarrollo del proceso de coaching, requiere el compromiso de recursos técnicos, económicos, institucionales, pedagógicos y de disponibilidad continuada en el tiempo por parte de los integrantes y colaboradores de los integrantes de los tres cuerpos académicos participantes y que pertenecen al Nodo Empresas Familiares y MiPyME de la REMINEO, así como un apoyo importante por parte de las instituciones involucradas en el proyecto.

Las Tecnologías de Información se encuentran en un punto de maduración inmejorable para la implementación de metodologías, como el coaching, dentro de los laboratorios virtuales basados en la web. Este trabajo representa la oportunidad de dar a conocer información sobre Empresas Familiares, utilizando la herramienta del coaching, en un panorama didáctico, tecnológico, profesional e interactivo, a través de las nuevas tendencias de aprendizaje y utilizando las herramientas comunicativas al alcance de la mayoría de los usuarios.

El coaching y los laboratorios virtuales no deben verse como un reemplazo de las prácticas in situ, sino como un complemento académico de éstas, y como una forma de optimización de los tiempos, de los recursos y de acortamiento de las distancias físicas y tecnológicas.

REFERENCIAS

- Allen, D., Kern, T. & Mattison D. (2002). *Culture, Power and Politics in ICT outsourcing in Higher Education Institutions*. European Journal of Information System, Europa, Operational Research Society, No. 11, 159-173.
- Amo, A. & Morales, L. (1989). *Problemas de Programación*. Paraninfo.
- Andrews, Kaet M. & Delahaye, Brian L. (2000). *Influences of Knowledge Process in Organizational Learning: The Psychosocial Filter*. Journal of Management Studies, Vol. 37.
- Aranguren, I. et al (2009). *Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar*. Primera edición (México), editorial LID Mexicana.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill, México.
- Bellavista, J. (1995). *Políticas para la ciencia, la tecnología y la innovación: reflexiones de actualidad para el cambio del milenio*. En Social Studies of Science 25 (4): 873-883, Departamento de Sociología, Universidad de Barcelona.
- Bhagat, Rabi S., Kedia, Ben L., Harveston, Paula D. & Triandis, Harry C. (2002). *Cultural Variations in the Crossborder Transfer of organizational Knowledge: An Integrative framework*. Academy of Management Review, vol. 27.
- Castells, M. (1999). *La era de la Información: economía, sociedad y cultura: la sociedad red*. Siglo XXI. México.
- Cruz Z., Molina B. & García K. (2011). *Empresas familiares en la cadena productiva Bovinos Leche Chiapas*. Ponencia presentada en el VIII Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional y I

Coloquio de Organizaciones y Desarrollo Regional “organizaciones y desarrollo regional” homenaje a Ángel Bassols Batalla Universidad Autónoma de Sinaloa.

De Kerckhove, D. (1999). *Inteligencias en conexión. Hacia una sociedad de la Web*. Barcelona: Gedisa.

De Long, D. & Fahey, L. (2000). *Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management*. Academy of Management Executive, vol. 4.

Fernández, E. (2004). *E-learning Implantación de proyectos de formación on-line*. México, Alfa-omega Grupo Editor.

Foray, D. & David, Paul A. (2002). *Una introducción a la economía y a la sociedad del saber*. Revista Internacional de Ciencias Sociales.

Gallo, M & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona, España. Ed. Deusto.

Gibbons, M., et al (1997). *La Nueva Producción del Conocimiento. La Dinámica de la Ciencia y la Investigación en las Sociedades Contemporáneas*. Barcelona, España, Ed Pomares-Corredor.

Gimeno, A. et al (2009). *Modelos de empresas familiares, soluciones prácticas para la familia empresaria*. Editorial DEUSTO, España.

Gimeno, Alberto et al (2009). *Modelos de empresas familiares, soluciones prácticas para la familia empresaria*. Editorial DEUSTO, España.

Ginebra, J. (1997). *Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad*. Editorial Panorama. México.

Gutiérrez Martín, A. (2003). *Alfabetización digital Algo más que ratones y teclas*. Barcelona, Gedisa editorial.

- Huber, George P. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. Organization Science, Vol. 2 No. 1.
- Kappelman, J. (2001). *Virtual laboratorios for physical anthropology*. Nueva York, United States: Wadsworth Pub Co. ISBN 0534537081, 780534537081.
- Kerckhove, D. de (1999). *Inteligencias en conexión*. Hacia una sociedad de la web, ed., Gedisa editorial, p.185.
- Kogut B. & Zander U. (1996). *What firms do? Coordination, identity, and learning*. Organization Science, Vol. 7, No. 5, pp. 502-516.
- Lamas, Juan R. (2008). *Reestructuración de Empresas*. Editorial: Aranzadi, S.A., ISBN 9788483558164.
- Lamo de Espinosa, E. (2001). *La Sociedad del Conocimiento: el orden del cambio*. Universidad Complutense. Instituto universitario Ortega y Gasset. Conferencia presentada en el VII Congreso Español de Sociología. Salamanca, España.
- López, X. (2000). *La Comunicación del Futuro se escribió con la L de Local*. Revista Latina de Comunicación, número 34, La Laguna Tenerife. España.
- Lovroft, N. (1992). *Virtual reality Playhouse: Explore Artificial Worlds on your PC*. Waite Group Press, ISBN 1-878739-19-0.
- Lozano, C. & Niebla (2009). *Empresa Familiar (casos)*. Grupo Editorial Hess, México. ISBN 978-607-9011-01-7
- J D Román, Manuel Fernández(2001). Editorial Libros en Red.Liderazgo y Coaching.
- Juan Pablo Villa, Jose Ángel Caperán (2010). Manual de Coaching. Profit Editorial ISBN:978-84-96998-31-5

- Marta Alles(2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. ISBN:950-641-123-9
- Márquez F., G. (2002). *Sistemas de Seguridad Soportado en Internet*.
- Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares, Reto al Destino*. Primera Edición (Buenos Aires, Argentina), Editorial Granica.
- Mattelart, A. (2001). *The internet galaxy: reflections on the internet, business and society*. Oxford University, Press. New York, p. 292.
- Monge-Nájera, J. & Méndez-Estrada, V. (2007). *Ventajas y Desventajas de usar Laboratorios Virtuales en Educación a Distancia: La opinión del estudiantado en un proyecto de seis años de duración*. Ciudad Universitaria Rod, Costa Rica. Educación, año/vol. 31, número 001. Universidad de Costa Rica.
- Morín, E. (1991). *El Método IV*. Las ideas, ed., Cátedra, España, p. 83.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. Oxford University Press, México.
- Powell, Walter W. & Dimaggio, Paul J.(1999). *Retorno a la Jaula de Hierro. El Isomorfismo Institucional y la Racionalidad Colectiva en los Campos Organizacionales*. Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional, Fondo de Cultura Económica. México.
- Puente, E. & Ríos, A. (2004). *Diseño e Implementación de un Laboratorio de Control a Distancia*. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela. Revista Iberoamericana de Sistemática, Cibernética e Informática. Vol. 1, No. 1.
- Rifkin, J. (2000). *The age of Access*. Penguin Putman, New York.

- Salcido, G. (2003). *La Socialización del Conocimiento Educativo en Internet*. Simposio Virtual SOMECE. Coloquios de Informática Educativa.
- Sanz Pardo, A.& Martínez Vázquez, J. Luis (2005). *El uso de los laboratorios virtuales en la asignatura bioquímica como alternativa para la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación*. Universidad de Oriente. Revista Tecnología Química Vol. XXV, No. 1, P. 6.
- Scott, R. (2004). *Enredando a la UAM*. Repensando la Universidad, Tomo I, Magdalena Fresan Orozco (Compiladora), México: Ediciones UAM.
- Simmonsds, Paul G., Dawley, David D., Ritchie, William J. & Anthony, William P.(2001). *An Exploratory Examination of the Knowledge Transfer of Strategic Management Concepts from the Academic Enviroment to Practicing Managers*. Journal of Management Issues, vol. 13.
- Stenmark, D. (2000). *Leveraging Tacit Organization Knowledge*. Journal of Management Information Systems, vol. 17.
- Terceiro, J. & Matías, G. (2001). *Digitalismo El nuevo horizonte sociocultural*. Madrid: Grupo Santillana de Ediciones.
- Treviño, R.N (2010). *Empresas Familiares*. Visión Latinoamérica. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. Editorial. Pearson. México, Estado de México. Pp. 409.
- UNESCO (2005). *Informe Mundial de la UNESCO Hacia las sociedades del conocimiento*. México, Edición electrónica UNESCO.
- Vary, J. (2000). Informe de la reunión de expertos sobre laboratorios virtuales. París, UNESCO.

- Vassiliadis, S., Seufert, A., Back, A. & Von Krogh, G. (2000). *Competing with intellectual capital: Theoretical background*. Institute for Information Management and Institute of Management, University of St. Gallen. Working paper.
- Venzin, M., Von Krogh, G. & Roos, J. (1998). *Future research into knowledge management*. G. von Krogh, Roos, J. y Kleine D. (Eds.), *Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge*, pp. 26-66. London, SAGE Publications.
- Von Krogh, G., & Nonaka, I. (2000). *Knowledge Creation: A source of Value*. New York. St. Martin's Press.
- Wertsch, J. (1995). *V. Vygotsky y la formación social de la mente*. Ed., Paidós, Barcelona.
- Yayla, A. & Akar, A. (2008). *Web Based Real Time Remote Laboratory with Labview Access for Analog and Digital Communication Courses*. *Journal of Electrical & Electronics Engineering*. Vol. 8, No. 2, pp. 671-681.

REFERENCIAS WEB

- Figueredo, E. (2004). *Los colegios invisibles*. (Editorial), *Rev. Soc. Esp. Del Dolor*, Vol. 11, No.6, Agosto-Septiembre. Recuperado el 8 de octubre de 2011 de http://revista.sedolor.es/pdf/2004_06_01.pdf.
- Flores Vivar, J. Miguel (2009). *Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales*. *Revista Científica de Educación (en línea)*, Vol. XVII, No. 33. Recuperado el 13 de septiembre de 2011 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/158/15812486009.pdf>
- Galindo Manzano, F. (2010). *¿Qué es facebook?*. Periódico El Sol de Hidalgo. Recuperado el 14 de septiembre de 2011 de <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n1661718.htm>
- García, X. Cuerda (2004). *Introducción a los Sistemas de Gestión de Contenidos (CMS) de código abierto*. Recuperado el 5 de septiembre del 2011 de

<http://mosaic.uoc.edu/2004/11/29/introduccion-a-los-sistemas-de-gestion-de-contenidos-cms-de-codigo-abierto/>)

Kauchakje, S., Camillo Penna, M., Frey, K. & Duarte, F. (2006). *Redes socio-técnicas y participación ciudadana: propuestas conceptuales y analíticas para el uso de las TICs REDES*. Revista Hispana para el análisis de Redes Sociales (en línea) Vol. 11 No. 3. Recuperado el 14 de septiembre de 2011 de http://revista-redes.rediris.es/html-vol11/Vol11_3.htm

Lévy, Pierre (2001). *L'intelligence collective et ses objets, "La inteligencia colectiva y sus objetos"*. Recuperado el 15 de septiembre de 2011 de <http://www.multimania.com/pourwarf/Plevy.htm>.

Martínez, A. Javier. (2002). *Contenidos en elearning: El rey sin corona*. Recuperado el 3 de agosto de 2011 de <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=javitomar&id=246>

Milazzo, L. (1999). *Socialización*. Universidad José María Vargas. Venezuela. Recuperado el 15 de septiembre de 2011 de <http://www.ujmv.edu/sitiowebv2007/asp/default.asp>

Monge-Nájera, J., Rivas Rossi, M. & Méndez-Estrada, V. (1999). *Internet, multimedia and virtual laboratories in a "Third World" environment: how we solved the 21 basic problems in the Costa Rican Distance Education University*. X Congreso Internacional Sobre Tecnología Y Educación A Distancia, San José, Costa Rica. LIDM (Laboratorios de Imagen Digital Mohre). Recuperado el 3 de octubre de 2011 de <http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Launchpad/6318/>

Monge-Nájera, J., Rivas Rossi, M. & Méndez-Estrada, V. (1999). *La evolución de los laboratorios virtuales durante una experiencia de cuatro años con estudiantes a distancia*. San José, Costa Rica. Recuperado el 4 de octubre de 2011 de <http://www.tropinature.com/cvitjmn/publications/educdist/labvirt/evollab4.pdf>

Ortiz, M. Elizabeth (2006). Desarrollo de un laboratorio virtual básico de robótica móvil con tutor inteligente. Sangolquí, Ecuador. Recuperado el 4 de octubre de 2011 de <http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/659/1/T-ESPE-021791.pdf>

Robertson, J. (2002). *How to evaluate a content management system?*. Recuperado el 5 de septiembre del 2011 de http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_evaluate/index.html.

Robertson, J. (2003). *So, what is a content management system?*. Recuperado el 5 de septiembre del 2011 de http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_what/index.html

Transferencia (s/f). Revista Digital de Posgrado, Investigación y Extensión del Campus Monterrey. Departamento de Difusión para la Investigación y el Posgrado Dirección de Investigación y Posgrado del Campus Monterrey. Recuperado el 5 de octubre de 2011 de <http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferencia/Transferencia43/eli-04.htm>

Wang, Feng-Kwei (2006). *Intervención en Congreso sobre Innovaciones Tecnológicas*. La revista digital de e-learning de América Latina Año 1 - Número 3 - Viernes 10 de Noviembre de 2006. Recuperado el 5 de agosto de 2011 de http://www.elearningamericalatina.com/edicion/enero2/it_3.php

SITIOS WEB

Definición de Alojamiento web: Recuperado el 22 de octubre del 2011 de http://es.wikipedia.org/wiki/Alojamiento_web

Definición de Dominio: Recuperado el 22 de octubre del 2011 de <http://www.guiawebmaster.com>

Definición de Twitter: Recuperado el 20 de octubre del 2011 de <http://www.saberia.com/2010/01/que-es-twitter/>

Definición de Youtube: Recuperado el 20 de octubre del 2011 de <http://www.misrespuestas.com/que-es-youtube.html>

Definición Drupal: Recuperado el 10 de octubre del 2011 de <http://drupal.org/es/drupal>

Definición Joomla!: Recuperado el 13 de octubre del 2011 de <http://www.joomlaos.net/ique-es-joomla>

Definición y características Wordpress: Recuperado el 10 de octubre del 2011 de <http://es.wikipedia.org/wiki/WordPress>.

Funcionalidades y características de Joomla!: Recuperado el 13 de octubre del 2011 de <http://www.joomlaos.net/caracteristicas-de-joomla>

Origen del Coaching: Recuperado el 1 de mayo del 2012 de <http://www.articuloz.com/coaching-empresarial-articulos/el-origen-del-coaching-603272.html>