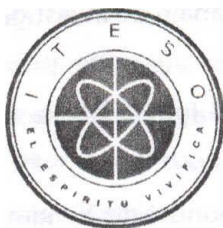


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL, ACUERDO SEP. NO. 15018
PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN
EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.



**DEPARTAMENTO DE SALUD PSICOLOGÍA Y COMUNIDAD
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO**

**UNA INTERVENCIÓN UNIVERSITARIA EN UNA MICRO EMPRESA A
PARTIR DEL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA (ECP)**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO
PRESENTA**

KARLA DEL CARMEN CARRILLO MONTEJANO

**ASESOR DE TESIS
DR. GERARDO ANTONIO AGUILERA PÉREZ**

**COMITÉ LECTOR
MTRA. LAURA PATRICIA MORALES GARCÍA**

TLAQUEPAQUE, JALISCO A 21 DE ABRIL DE 2009

DEPARTAMENTO DE SALUD PSICOLOGÍA Y COMUNIDAD
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO



ITESO
Universidad Jesuita
de Guadalajara

Tlaquepaque, Jal., 31 de marzo de 2009

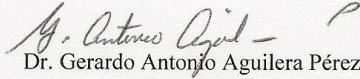
Lic. Karla del Carmen Carrillo Montejano
PRESENTE

La presente tiene el objetivo de comunicarle que la tesis titulada: **“UNA INTERVENCIÓN UNIVERSITARIA EN UNA MICRO EMPRESA A PARTIR DEL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA”**, que presentó para obtener el grado de Maestra en Desarrollo Humano, reúne los requisitos de aceptación. Por tanto, cuenta con la aprobación para entregar la versión definitiva y realizar los trámites correspondientes a su titulación.

El jurado estará integrado por los sinodales que a continuación se nombran y la fecha para la presentación del trabajo, será el día 21 de abril de 2009 de 11:00 a 13:00 horas, en la Sala B del Edificio “Xavier Scheifler”.

Presidente: Dr. Gerardo Antonio Aguilera Pérez
Secretaria: Mtra. Laura Patricia Morales García
Vocal: Dr. David González Chávez
Suplente: Mtra. Ana María Tapia Orozco
Suplente: Mtro. Héctor Tiburcio Sevilla Godínez

Atentamente,


Dr. Gerardo Antonio Aguilera Pérez
Coordinador de la Maestría en Desarrollo Humano
Coordinador de la Comisión de Titulación
Tel. (33) 36 69 34 55
Buzón electrónico: aaguilera@iteso.mx



■ **ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara**
Periférico Sur Manuel Gómez Morán 8538
Tlaquepaque, Jal., México. CP 45090
TEL. +52 (33) 3669 3434
FAX +52 (33) 3669 3435
Domicilio postal: AP 51-175
Guadalajara, Jal., México. CP 45051
Lada sin costo 01 800 714 9092
www.iteso.mx

■ **Universidad Loyola del Pacífico**
Avenida Heroica Colegio Militar s/n
Fracc. Cumbres de Llano Largo
Acapulco, Guerrero, México. CP 39820
TEL. +52 (744) 446 5225 y 446 5226
www.loyola.edu.mx

■ **UIA Ciudad de México**
Prolongación Paseo de la Reforma 880
Lomas de Santa Fe
México, DF. CP 02269
TEL. +52 (55) 5950 4000 y 9177 4400
FAX +52 (55) 5267 4005
www.uia.mx

■ **CEA-UIIA: Centro de Estudios Ayuuk - Universidad Indígena Intercultural Ayuuk**
Domicilio conocido en San Juan Jatepec de Candayoc, Agencia del Municipio de San Juan Colzocón Mixe, Oaxaca
TEL. +52 (2855) 872 6214 y 6215 (caseta de la comunidad)
cea_uia@yahoo.com.mx

■ **UIA León**
Boulevard Jorge Vértiz Campero 1640
Col. Canada de Alfaro
León, Guanajuato, México. CP 37258
TEL. +52 (477) 710 0600 y 711 3960 al 62
FAX +52 (477) 711 5477
Lada sin costo 01 800 800 3637
www.leon.uia.mx

■ **UIA Puebla**
Boulevard del Niño Poblano 2901
Unidad Territorial Atlixcoyotl
Puebla, Puebla. CP 72430
TEL. +52 (222) 229 0700 y 372 3000
FAX +52 (222) 230 1730
Lada sin costo 01 800 714 6450
www.iberopuebla.edu.mx

■ **UIA Tijuana**
Avenida del Centro Universitario 2501
Playas de Tijuana, P. 185
Tijuana, B.C. México. CP 22200
TEL. +52 (664) 630 1577 al 81
FAX +52 (664) 630 1591
www.tij.uia.mx

■ **UIA Torreón**
Calzada Iberoamericana 2255
Torreón, Coahuila, México. CP 27020
TEL. +52 (871) 705 1010
FAX +52 (871) 705 1080
Lada sin costo 01 800 112 42376
www.lag.uia.mx



Agradezco a todos a mis profesores de la maestría, porque ellos contribuyeron a la realización de este trabajo.

De forma especial doy las gracias al Dr. Gerardo Antonio Aguilera Pérez y a la Mtra. Laura Patricia Morales García porque con su valiosa ayuda este trabajo fue culminado.

Este trabajo lo dedico de manera especial

a:

Dios,

que ha sido mi compañero incondicional en todos los momentos vividos durante el proceso de escritura del presente trabajo.

A mí misma,

que con mi esfuerzo y valentía me atreví a emprender el camino del propio descubrimiento y crecimiento personal.

A mi esposo,

que con su amor, paciencia y ayuda, ve culminado este episodio del proceso de mi vida dentro del cual él fue y sigue siendo el coprotagonista de la aventura.

A mi madre,

que en su regazo, encuentro amor y cariño en cada momento de la vida.

A mi padre,

con el cual he aprendido a establecer una relación distinta, llena de cariño y de sabiduría.

A mi hermana,

con ella aprendo cada día a sonreír, disfrutar de la vida y construir fraternidad.

Al ITESO,

que me ha transmitido su carisma marcando mi caminar por la aventura de la vida.

A todos y cada uno de mis amigos,

con los cuales he vivido diferentes episodios de la vida, aprendiendo de ellos lo valioso de la amistad, para ellos todo mi cariño y respeto.

El porcentaje de empresas micro y pequeñas que se encuentran en el Estado de Jalisco es del 94.4%, y casi del 99.7% en el resto del país. Los empresarios, dueños de empresas, cuentan en promedio con estudios a nivel de secundaria y con escasa capacitación para ellos y para las personas que colaboran con ellos. Estas empresas micro y pequeñas son el motor de la economía de nuestro Estado y del país, ya que aportan el 60% del empleo permanente tanto a nivel estatal como nacional.

Creo que en este momento se preguntarán, ¿qué tiene que ver esto de las micro y pequeñas empresas y de los empresarios con el tema del Desarrollo Humano?

Ese es el objetivo del presente trabajo, hacer un puente entre el Desarrollo Humano, las empresas y los empresarios. En este trabajo afirmo que a través de una intervención universitaria a partir de las actitudes y habilidades del Enfoque Centrado en la Persona, pueden generarse cambios importantes en la persona del empresario, permitiéndole generar habilidades para la gestión y manejo de su empresa, contribuyendo también a generar mejores condiciones de empleo y de vida para las personas que colaboran con él.

Índice

Introducción	1
 Capítulo I. Intervención universitaria en una micro empresa.....	3
1.1 Antecedentes	3
1.1.1 Antecedentes personales	7
1.1.2 Escenario de la intervención.....	9
1.1.3 Detección inicial de las necesidades en la empresa.....	11
1.2 Planteamiento y justificación de la intervención	13
1.3 Objetivos de la intervención	14
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 Plan de acción	15
1.5 Trabajo de campo	18
1.5.1 Recolección de datos	18
1.5.2 Narración de la intervención	19
 Capítulo II. Marco referencial	35
2.1 Estado de la cuestión	36
2.2 Proceso de cambio desde el Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona (ECP)	36
2.2.1 La persona desde la perspectiva del ECP	36
2.2.2 Actitudes facilitadoras, condiciones y cambios en una relación de ayuda.....	37
2.2.3 Cambios en los Grupos de Encuentro	41
2.2.4 Extensiones de la teoría del Enfoque Centrado en la Persona.....	43
2.3 Las habilidades de gestión y la consultoría	48
2.3.1 El empresario y el proceso de gestión.....	48
2.3.2 Habilidades administrativas	50
2.3.3 La consultoría y su proceso	50

Capítulo III. Análisis de la intervención	53
3.1 Planteamiento y justificación del análisis	53
3.2 Preguntas	55
3.2.1 Pregunta general	55
3.2.2 Preguntas específicas	55
3.3 Método de análisis y sistematización de los datos	55
Capítulo IV. Resultados	63
4.1 Cambios personales en el empresario	63
4.1.1 Cambios en la forma de relación con la familia	64
4.1.2 Cambios en la forma de relación con los empleados	68
4.2 Resultados generados en la empresa	84
4.2.1 Contabilidad y Finanzas.....	84
4.2.2 Administración y Recursos Humanos	88
4.2.3 Mercado.....	90
4.3 Respuesta a las preguntas de investigación	92
Capítulo V. Discusión	97
Conclusiones	103
Propuestas	105
Referencias Bibliográficas	107
Apéndices	109
Apéndice 1. Plan de acción de la intervención	111
Apéndice 2. Plan de búsqueda de información	115
Apéndice 3. Minuta de las sesiones de trabajo	119
Apéndice 4. Reporte de supervisión de la práctica.....	121

Introducción

El presente documento tiene como objetivo informar sobre el proceso de aplicar y analizar una intervención realizada durante el proceso de formación en la Maestría en Desarrollo Humano de la autora.

Uno de los proyectos en el que participa el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) se denomina Intervención Universitaria en Micro y Pequeña Empresa; la empresa en cuestión se dedica a la fabricación de bolsos para dama, donde colaboraron un grupo de tres alumnos de la universidad durante un periodo de 4 meses.

El presente trabajo consta de siete capítulos. El primero de ellos se refiere a los antecedentes personales que motivaron a la autora a la realización de dicho proyecto de intervención, así como a los antecedentes de la situación y el contexto de la población; a su vez se explicitan las características de las personas involucradas, como lo es su ocupación, rango de edad, qué es lo que las identifica, es decir, un panorama general de su perfil.

También en este primer capítulo, se señala la forma en que se detectaron las necesidades de las personas, a partir de las cuales se desarrolló el proyecto de intervención, así como la justificación para desarrollar este proyecto y los alcances del mismo; se presentan los objetivos generales y específicos planteados para la intervención, así como el plan de acción a seguir, incluyendo actividades, responsables, lugares, recursos y productos a lograr. De la misma manera, se describen los materiales usados para el desarrollo del trabajo de campo, así como la narrativa de la intervención, la cual representa de manera general el proceso seguido con el grupo de trabajo.

El marco referencial del documento se encuentra en el segundo capítulo, en donde se retoma el Enfoque Centrado en la Persona (ECP), además de algunos aspectos referentes al proceso de consultoría, así como a las habilidades de gestión, lo cual es el objetivo a lograr con la intervención, con la ayuda del ECP.

El tercer capítulo corresponde al análisis de la intervención, el cual incluye el planteamiento y la justificación del análisis de la intervención, las preguntas planteadas, el método de análisis, la sistematización y el análisis de los datos.

El cuarto capítulo muestra los resultados obtenidos a partir del análisis de la intervención, dando evidencias que permitan demostrar lo logrado con el empresario en términos de actitudes y habilidades en su relación consigo mismo, con su empresa, con sus empleados y con su familia, logrando así nuevas formas para gestionar y administrar su empresa.

En el quinto capítulo se explicita un diálogo entre los resultados obtenidos de la investigación y los autores citados en el marco teórico.

En el sexto capítulo se presentan las conclusiones, planteando en ellas algunas afirmaciones que se recogen de la presente investigación.

Finalmente, en el último capítulo del documento, se sugieren algunas propuestas a las personas involucradas en el presente trabajo, así como al ECP. A su vez, se plantean algunas preguntas y cuestionamientos que pueden ser el inicio de futuras líneas de investigación.

Capítulo I

Intervención universitaria en una micro empresa

El presente capítulo, tiene como finalidad dar a conocer al lector el marco general dentro del cual se llevó a cabo la intervención. En esta primera parte del documento, se incluyen las motivaciones personales que llevaron a la realización de este trabajo, la justificación y los objetivos del mismo. Al mismo tiempo, el lector encontrará las características y necesidades que mostraron las personas a las cuales se acompañó, así como la narración de la intervención, la cual tiene como objetivo dar a conocer de manera detallada el proceso de acompañamiento de la persona.

1.1 Antecedentes

El proyecto de intervención realizado se sitúa dentro del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), el cual es una institución de inspiración cristiana, confiada a la Compañía de Jesús. Dicha institución, se concibe a sí misma como una comunidad de personas en permanente crecimiento, bajo la inspiración de la tradición educativa jesuita y el análisis de la realidad. Tiene como misión:

Formar profesionales competentes, libres y comprometidos, dispuestos a poner su ser y su quehacer al servicio de los demás.

Ampliar las fronteras del conocimiento y la cultura en la búsqueda permanente de la verdad.

Proponer y desarrollar, en diálogo con las distintas organizaciones sociales, soluciones viables y pertinentes, para la transformación de los sistemas e instituciones.

Todo ello encaminado a la construcción de una sociedad más justa y más humana (ITESO, 2003: 5).

Dentro de este marco que es la misión del ITESO, se insertan las orientaciones fundamentales del ITESO (OFI), las cuales son las directrices que le dan carisma a esta universidad jesuita. Las OFI, son tres: Inspiración cristiana, Filosofía educativa específica y un Compromiso social definido.

Es a partir de la tercera Orientación Fundamental, que surgió la necesidad de cristalizar el compromiso social de la universidad en acciones concretas, y fue en 1996 que se establecieron los frentes estratégicos con miras al escenario de 2006.

Uno de los frentes estratégicos estaba enfocado a la atención de las micro y pequeñas empresas, el cual se materializó en el año de 1997 con la creación del Metaprograma de apoyo a la micro y pequeña empresa (AUMYPE), ahora llamado Programa de desarrollo de la micro y pequeña empresa (PROMYPE), siendo actualmente un área del Centro Universidad Empresa, que tiene como misión:

Ser una instancia académica de vinculación que genere conocimientos, modelos y metodologías de intervención social universitaria y de formación que retroalimenten y enriquezcan los propósitos del ITESO, a través de la elaboración de propuestas, el diseño y la operación de proyectos para el desarrollo empresarial que incidan en la generación de empleo, la distribución de la riqueza y el crecimiento económico y social de la región (ITESO, 2006a: 1).

En 1999, nació el proyecto Consultoría Universitaria siendo ahora un proyecto de aplicación profesional llamado experiencia de consultoría en micro y pequeña empresa, el cual forma parte del PROMYPE; tiene como objetivo ayudar a incrementar la competitividad de las empresas a través de detectar las áreas claves de desarrollo de la misma, las cuales son identificadas a partir de un trabajo previo de prediagnóstico elaborado por el consultor, con ayuda del empresario. Dicho proyecto atendió un total de 15 empresas, en el semestre de agosto a diciembre de 2006.

El proyecto de Intervención Universitaria en Micro y Pequeñas Empresas constó de cinco etapas, cada una de las cuales cubrió un aspecto de trabajo en las empresas:

La primera etapa, constituyó el acercamiento, reclutamiento y prediagnóstico de las empresas. Aquí el objetivo fue incorporar a las empresas en el proyecto con la ayuda de consultores expertos, los cuales realizaron un primer sondeo sobre las condiciones de las empresas, sus necesidades y problemáticas principales. Posteriormente, se realizó un prediagnóstico para profundizar en datos e información por área de la propia empresa.

La segunda etapa consistió en llevar a cabo el proceso de diagnóstico profundo y la elaboración de propuestas de mejora, en el cual participaron los alumnos de la universidad de diferentes licenciaturas, quienes fueron asignados a las empresas en función de las necesidades detectadas en las mismas.

Los alumnos junto con el consultor, tomando como base el resultado del prediagnóstico, desarrollaron un análisis más detallado sobre las problemáticas detectadas en el mismo. Una vez detectadas las causas de las problemáticas, se plantearon las actividades para mejorar y solucionar las condiciones que eran prioritarias atender y que generaran un mayor impacto en términos de ventas, creación de empleos y/o utilidades.

La tercera etapa, consistió en la implementación y seguimiento de las propuestas, donde el empresario validó éstas últimas, para posteriormente implementar las acciones necesarias para la solución o mejora de la problemática a atender, a las cuales se les fue dando seguimiento, con el fin de que las soluciones o mejoras quedaran implantadas.

La cuarta etapa fue el cierre de la intervención: una vez terminado el periodo de trabajo, se presentaron los resultados obtenidos en cada una de las empresas

atendidas, así como recomendaciones para que cada uno de los empresarios mantuviera los avances desarrollados durante la intervención en sus empresas.

Estas actividades del proyecto de Intervención Universitaria en Micro y Pequeñas Empresas se realizaron, como su nombre lo dice, dentro de empresas micro o pequeñas, dado que se considera que representan 94.4% del total de empresas que se encuentran en el estado (Flores, 2005: 55), porcentaje que resulta muy representativo.

Sin embargo, estas empresas presentan otras características importantes a tomar en cuenta, como la falta de mano de obra calificada, el poco acceso a financiamientos, empresarios que están involucrados en todas las actividades de la empresa, es decir, que la organización es solar, dependiendo en gran medida del empresario. La calificación y el grado de estudio de los empresarios resulta ser bajo en su mayoría y, a pesar de todo esto, las micro y pequeñas empresas generan alrededor de 57% del empleo en el estado (Flores, 2005: 56), razón por la cual al ITESO como institución le interesa atender este sector de la sociedad, además de ser un espacio ideal para el aprendizaje de los alumnos.

El planteamiento del proyecto de Intervención Universitaria en Micro y Pequeñas Empresas surgió como una iniciativa del Metaprograma en el ITESO, en el año de 1999, teniendo como objetivo vincular la universidad con la micro y pequeña empresa (MYPE). Para la puesta en práctica del proyecto, se buscaron organismos de gobierno de la región que compartieran el interés por el desarrollo de la MYPE y que apoyaran a través de recursos técnicos, humanos y financieros, la gestión y operación del mismo; de esta manera, se logró empatar intereses con el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL), y más tarde con el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco (COECYTJAL), siendo así que en abril de 1999 se comenzó a trabajar con ocho empresas del sector textil.

Al momento de la intervención, el proyecto había atendido un total de 212 empresas, ya no sólo de un sector, sino de diversos sectores, como son: alimentos,

químicos, autopartes, calzado, textil, entre otros. Han participado alrededor de 500 alumnos de las licenciaturas de administración de empresas, ingeniería industrial, mercadotecnia, relaciones industriales, contabilidad, administración financiera, ingeniería en sistemas e ingeniería mecánica, así como 62 docentes, quienes han desempeñado el papel de consultores.

1.1.1 Antecedentes personales

El contacto con una micro empresa lo tengo desde que era niña, dado que mi papá tiene una empresa de esta naturaleza. Crecí con la experiencia de tener contacto con alguien que era empresario, con los empleados y con la empresa misma. Vi desde temprana edad las carencias de una empresa pequeñita, dándome cuenta del esfuerzo y el empeño que mi padre ponía para continuar con el proyecto de empresa que él en su momento se había planteado.

Creo que vale la pena comentar que disfruté mucho de los beneficios que la empresa dejaba para mi familia y para las familias de los empleados, esta es una experiencia de vida que me ha dejado marcada, llevándome a realizar una actividad profesional, que es el ayudar a las empresas por medio de la consultoría, el cual fue un espacio que vi muy enriquecedor para el desarrollo de mi trabajo de grado de maestría.

Fue en el año de 1999, cuando estudiaba la licenciatura en administración de empresas, cuando realicé mi servicio social en el ITESO como una asistente de consultor dentro del proyecto Consultoría Universitaria, ahora llamado Intervención Universitaria en Micro y Pequeñas Empresas. La experiencia fue muy grata, por la calidad del trabajo desarrollado en beneficio de la empresa, así como por el buen ambiente de trabajo que formamos como equipo de alumnos con el consultor, el aprendizaje que obtuve con esta experiencia fue significativo para mí, ya que sitúe de manera concreta mi actividad profesional dentro de una empresa.

Posteriormente a la participación como alumna en este proyecto, me gradué del ITESO en el año 2000, y conseguí trabajo en el periódico *Mural*, en el cual me desarrollé como asistente de ingresos, durante 11 meses y quince días; concluí mi labor en julio de 2001, debido a una invitación por parte del ITESO, en particular de la Lic. Laura Navarrete, a trabajar como asistente de proyecto. Otro de los motivos para dejar ese trabajo fue la rutina con la que se llevaba a cabo y el poco contacto con las personas, dado que todos los días la dinámica, así como las actividades eran las mismas, realizaba los cortes diarios de las ventas de los diferentes productos de la compañía, el pago a proveedores, además del registro diario de los ingresos por concepto de las ventas.

El mismo mes de julio de 2001 ingresé al ITESO, en ese entonces desempeñé el papel de enlace de proyecto, tenía como responsabilidad facilitar la comunicación entre los diferentes actores del proyecto, favoreciendo con esto el buen desarrollo de los proyectos en las empresas. Esta invitación me entusiasmó mucho, porque desde el momento en que tuve contacto con el proyecto al realizar mi servicio social, me gustó mucho la finalidad que tenía el proyecto y siempre expresé mi interés para trabajar en la coordinación del mismo.

Dos años después, en agosto de 2003, ingresé a estudiar la Maestría en Desarrollo Humano (MDH), en el ITESO, con la intención de lograr un crecimiento personal y al mismo tiempo enriquecer mi actividad profesional, dado que con el puesto que desarrollaba dentro del proyecto tenía un contacto estrecho con los participantes del mismo y sentía que mis conocimientos de administración estaban limitados en el aspecto de las relaciones y la comunicación humana, lo cual reducía mis posibilidades de ayudar a los participantes.

En junio de 2006, después de cinco años de trabajar dentro del equipo coordinador del proyecto, Laura Navarrete Navarro, Antonio Martín del Campo y Georgina Mejía Gómez, me invitaron a participar como consultora del proyecto, que implicaba liderar el proceso de intervención en una empresa, teniendo como labores principales propiciar el

aprendizaje de los alumnos, y generar cambios significativos en la empresa y con el empresario; estas actividades fueron adicionales a las que ya desempeñaba como parte del equipo de coordinación, es decir, fue una actividad nueva dentro de las funciones que desarrollaba en ese momento.

Al mismo tiempo, siendo alumna de la Maestría en Desarrollo Humano, busqué siempre relacionar los aprendizajes ahí obtenidos con el trabajo que yo desarrollaba dentro del ITESO, por lo que en agosto de 2006, al presentarse la oportunidad de dar consultoría a una empresa, decidí emplear esta experiencia de intervención social en la empresa como intervención en desarrollo humano, con la finalidad de que pudiera servir de base para la elaboración de mi trabajo de grado.

Debido al trabajo que desempeñaba en el ITESO como parte del equipo de coordinación, y la oportunidad de ser consultora de una empresa dentro del mismo proyecto, tuve la posibilidad de elegir al empresario y a la empresa con la que quería trabajar. Esto fue muy valioso para mí, porque cuando llegué a la empresa por primera vez, al escuchar el tono de voz, la postura encorvada y la mirada del empresario, experimenté un movimiento interno muy fuerte, sentí la necesidad de ayudar y comprometerme con él en esos problemas tan apremiantes que tenía; fue como si esa persona tan sencilla y humilde me hubiera dado un pinchazo en el corazón, lo cual generó en mí el interés de aportar lo que había estado aprendiendo en la maestría, así como mis conocimientos en administración de empresas.

1.1.2 Escenario de la intervención

La empresa en la que realicé mi intervención se dedica a la fabricación de bolsos sintéticos para dama, ubicada en la colonia San Isidro, al oriente de Guadalajara. Se trata de una empresa formal, la cual al momento de la intervención tenía 10 años de fundada, y contaba con diez empleados de diversas edades.

Esta empresa es un negocio familiar que se creó a partir de que Don José, el empresario, perdió su trabajo en una fábrica de calzado en la cual desempeñaba el cargo de supervisor de producción. Al momento de la intervención, formaban parte de la empresa, la esposa del empresario y tres sobrinos de Don José, quienes desempeñaban diferentes cargos: uno de ellos era preparador y el resto cosedores, es decir, hacían todo el armado de la bolsa.

La empresa se encontraba situada dentro de la casa de la mamá del empresario, era una casa humilde, en donde también vivía el empresario con su familia, así como algunas otras personas de las cuales desconozco la relación que tenían con el empresario.

A pesar de que la empresa cumplía con los requerimientos de ley para ser una empresa formal, su organización realmente era empírica, las decisiones y el trabajo se llevaban a cabo porque el empresario hacía todo el esfuerzo para que así sucediera. Es decir, la empresa tenía una organización solar, en la que la mayor parte de las actividades dependían de las decisiones del empresario.

Al establecer las primeras charlas con el empresario, fuimos descubriendo que la empresa tenía necesidades económicas fuertes, y que tanto la mamá del empresario como su esposa, influían en las decisiones del empresario en torno a la empresa, muchas de las cuales no parecían beneficiar del todo la buena marcha de la misma. Don José tenía 35 años y su último grado escolar eran sus estudios de secundaria. Al momento de la intervención, la empresa tenía 10 años de fundada, y contaba con diez empleados de diversas edades, tres de los cuales son sobrinos del empresario.

En cuanto a los alumnos participantes, fueron tres:

- Una alumna de la licenciatura en administración de empresas, la cual era dedicada en el trabajo, cumpliendo con los avances que se le solicitaban; además, era muy

callada, y se detectó que necesitaba mucho el apoyo y la valoración de los demás para dar sus puntos de vista.

- Un alumno, también administrador y ya egresado, que se dispersaba mucho en las sesiones; con el tiempo se descubrió que esa dispersión era porque estaba pensando en cómo dar soluciones y respuestas al empresario sobre aquellos problemas que le inquietaban, siempre tenía nuevas ideas y aportaciones al trabajo de los demás, sin embargo, era difícil hacer que concretara su propio trabajo.
- Un alumno, contador, ya con experiencia de trabajo en la empresa de su mamá y de él; se trataba de una persona muy cercana a sus compañeros y a la consultora, con un gran compromiso con el empresario para enseñarle cuestiones de contabilidad que le ayudaran a manejar su empresa, sin embargo, un tanto descuidado en la puntualidad.

La dinámica de trabajo y de relaciones que se dio entre los alumnos, el empresario y la consultora, fue clave ya que ayudó en gran medida a que los resultados fueran concretos y contundentes principalmente para la empresa y el empresario, así como para los alumnos y la consultora.

1.1.3 Detección inicial de las necesidades en la empresa

La detección de necesidades inicial se realizó directamente con el empresario, ya que era el cliente principal de los servicios de consultoría. Para ello se utilizaron dos instrumentos, uno llamado “Hoja de primera visita” y el otro “Prediagnóstico”, ambos contenidos en un *software* de Excel.

Con estos materiales se recabaron las inquietudes de mejora que tenía el empresario para su negocio, y se determinaron las áreas clave de la empresa que necesitaban atención inmediata. Las necesidades manifestadas por el empresario en la primera entrevista que tuvo con la consultora fueron:

- Desconocimiento sobre cómo organizar los pedidos y, con base en eso, programar la producción.
- Problemas fuertes de liquidez y manejo de efectivo, ya que algunas veces no tenía dinero ni para pagar los sueldos a sus empleados.
- Comentó de manera clara su inquietud sobre el comportamiento de los empleados, pues consideraba que por ellos la producción se estaba retrasando, al igual que por falta de dinero, dando como consecuencia que se quedara mal con los clientes en la entrega de los pedidos.

Conforme la intervención fue avanzando, empezó a ser evidente que las necesidades iniciales manifestadas por el empresario, eran síntomas de una problemática o de una necesidad más profunda en él (ver “Apéndice 2. Plan de búsqueda de información”), la cual se describe a continuación:

Las habilidades de gestión del empresario eran ineficientes, lo cual se reflejaba en una toma de decisiones operativas inconsistentes y falta de liquidez, que se asocian con:

- Flujo financiero insuficiente (retrasos en recuperación de cartera, préstamos de terceros inconvenientes, mala administración de los recursos).
- Atención al mercado deficiente (entregas tardías, procesos de producción ineficientes, pocos clientes, falta de control en el canal de ventas).
- Cultura de trabajo negativa (retardos constantes, ausentismo, falta de respeto a las reglas, nivel de productividad dudoso) (ver “Apéndice 2. Plan de búsqueda de información”).

En el caso de los alumnos, no se realizó una detección de necesidades como tal, tan sólo se tuvo una charla donde se habló de las expectativas que ellos tenían al participar en este tipo de proyecto, las cuales se resumen a continuación:

- Aportar sus conocimientos a la empresa.

- Relacionar la teoría que han visto en clase, con la práctica.

A partir de las necesidades detectadas en la empresa, se determinó que era necesario trabajar en el área contable y administrativa; después de haber establecido esto, se hizo la asignación de los alumnos al proyecto, con quienes se compartió la información recabada con el empresario, así como los proyectos específicos de trabajo en cada una de las disciplinas, con la idea de ratificar la información y comprobarla dentro del siguiente paso de la metodología del proyecto, que consistió en la elaboración de un diagnóstico profundo de la empresa.

Los proyectos que se trabajaron fueron dos, el primero relacionado con la parte contable y de costos, el segundo relacionado con el personal y los procesos administrativos de la empresa. Ambos proyectos encaminados a mejorar las habilidades de gestión del propio empresario, dado que los problemas que la empresa tenía estaban siendo sólo un reflejo de la forma en que el empresario ejercía su poder como dueño de la empresa y tomador de decisiones con respecto a la misma.

De manera paralela a los proyectos desarrollados por los alumnos y no menos importante, fue el trabajo que se desarrolló semana a semana con el empresario, en el que la consultora, en las reuniones sostenidas con él, estableció una relación con el empresario que resultara facilitadora tanto para él como para los alumnos, desarrollándose así el proyecto dentro de la empresa con las características del Enfoque Centrado en la Persona.

1.2 Planteamiento y justificación de la intervención

Lo dicho hasta aquí muestra la relevancia y pertinencia de realizar una intervención que buscara atender las necesidades básicas administrativas y de desarrollo de la empresa familiar presentada hasta el momento, de tal manera que pudiera integrar mi trabajo como consultora, como formadora y como estudiante del programa de posgrado en

desarrollo humano; este escenario era ideal para poner en práctica mis conocimientos y habilidades como administradora y profesional del desarrollo humano.

La intervención está justificada también desde una perspectiva social. En primer término, la intervención como tal posee un interés para diferentes instituciones gubernamentales, debido a la necesidad de atención de un sector desfavorecido y limitado de oportunidades de crecimiento, como lo es el sector de las micro y pequeñas empresas, que representa 94.4% de las entidades económicas en el Estado, y a su vez genera el 57% del empleo estatal. Es decir, esta intervención atiende una necesidad social local, regional y nacional.

Así también, esta intervención responde a varias necesidades institucionales, una de ellas, el compromiso social, que viene de una de las orientaciones fundamentales del ITESO, y en la cual se fundamenta este trabajo de intervención. Esta orientación se encarna en la vida universitaria de diferentes maneras, entre las cuales se encuentran los proyectos del Centro Universidad Empresa, particularmente el de Intervención Universitaria, el cual atiende a micro y pequeñas empresas.

Otra de las necesidades de la institución es la búsqueda de escenarios de aprendizaje para los alumnos, con miras a la reforma curricular que se cristalizó a mediados de 2006 y principios de 2007, denominados Proyectos de Aplicación Profesional (PAP).

1.3 Objetivos de la intervención

Una vez detectadas las necesidades de la empresa, los objetivos de la universidad, y los objetivos personales, se procedió a elaborar el siguiente:

1.3.1 Objetivo General

El objetivo general planteado fue: Promover que el dueño de una empresa de producción de bolsas sintéticas, desarrollara las habilidades de gestión necesarias para el manejo de su negocio, a partir de un acompañamiento profesional desde del Enfoque Centrado en la Persona (ECP).

Para lograr este objetivo general se plantearon los siguientes:

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Que el empresario reconociera y ejerciera la autoridad que tenía con los empleados, los proveedores, los clientes y los miembros de su familia que integraban la empresa.
2. Que el empresario estableciera los límites necesarios con el personal y su familia, que permitieran un funcionamiento eficiente de la empresa.
3. Que el empresario aprendiera habilidades de gestión, en cuanto a la parte financiera, administrativa, de mercado y de manejo del personal de la empresa, que le permitieran mantener su propia fuente de empleo y la de las personas que colaboraban con él.

Para lo cual se estableció el siguiente:

1.4 Plan de acción

El proyecto de intervención se diseñó para realizarse en 15 sesiones semanales, con una duración de una hora y media cada una, el cual se llevó a cabo de agosto a diciembre de 2006.

La primera actividad que se llevó a cabo fue el levantamiento del prediagnóstico, para lo cual se realizaron tres reuniones entre la consultora y el empresario, con una

duración de dos horas cada una. El objetivo de esta actividad fue comenzar a conocer al empresario con sus inquietudes y preocupaciones, momento en el que se tuvo un acercamiento a la realidad que él vivía y que de alguna manera se necesitaba modificar; al mismo tiempo, el empresario fue contestando un cuestionario que abarcaba las áreas principales de la empresa. Esta información fue muy importante porque permitió detectar y corroborar las necesidades del empresario junto con las necesidades de la empresa, permitiendo seleccionar a los alumnos, con los conocimientos, habilidades e intereses convenientes, en el equipo de trabajo.

La siguiente actividad fue la integración del equipo de trabajo. Esta actividad se llevó a cabo en el ITESO y tuvo como objetivo que tanto los alumnos como la consultora se conocieran, así como compartir las expectativas, inquietudes y un poco de la vida personal de cada uno. Al mismo tiempo, este espacio se aprovechó para compartir con los alumnos la información que se tenía de la empresa y ponerse de acuerdo para ir a visitarla.

Posteriormente la consultora visitó la empresa acompañada de los alumnos, en donde la actividad principal consistió en que el empresario y los alumnos se empezaran a conocer, y que el empresario les compartiera sus inquietudes y lo que él esperaba con su ayuda; asimismo, se tomaron acuerdos para el trabajo que se realizó durante todo el semestre.

De este modo se comenzó el trabajo semanal con el empresario, siguiendo la metodología del proyecto de intervención en micro y pequeñas empresas, lo cual demandó que se realizaran reuniones semanales de trabajo en la empresa, en donde se encontraran presentes el empresario, los alumnos y la consultora, con la finalidad de que ese espacio sirviera para generar cambios en la forma en la que el empresario concibe su empresa y la función de él dentro de la misma. Asimismo, este espacio de trabajo semanal sirvió para presentar los avances del trabajo que los alumnos iban realizando en cuanto a nuevos sistemas y herramientas que facilitaran los procesos de la empresa.

Las reuniones semanales se llevaban a cabo en la empresa del 4 de agosto al 11 de diciembre de 2006, los días lunes a las 12:00 horas, y tenían la siguiente estructura:

- Bienvenida.
- Objetivo de la sesión.
- Revisión de acuerdos de la sesión anterior.
- Presentación de los avances de los alumnos.
- Avisos varios.
- Cierre y despedida.

Esta estructura era ajustable en función de la etapa en la que se encontraba el proyecto; por ejemplo, en la etapa de diagnóstico, las cuatro reuniones de trabajo estuvieron enfocadas a otorgar información de calidad al empresario, para empezar a detonar en él un proceso de reflexión en torno a ella.

Después de la etapa de diagnóstico, se llevó a cabo una reunión de validación de información, en la cual se presentó al empresario el documento de diagnóstico y la información más revelante obtenida en esa etapa del proyecto. En esa reunión estuvieron presentes el empresario, los alumnos y miembros del equipo coordinador del ITESO. Al mismo tiempo, se presentó al empresario la propuesta de mejora que se trabajaría durante el resto de la intervención.

Las siguientes ocho reuniones de trabajo, estuvieron centradas en presentar los avances de la implantación de las propuestas en la empresa; durante esta etapa fue muy importante escuchar al empresario y a los alumnos, lo que permitió ir descubriendo como se iban generando los cambios, tanto en el empresario como en los alumnos, se descubrieron capacidades en cada uno de ellos, y también se fueron dando cambios en la empresa y en las personas que la conformaban.

Por último, para cerrar el proceso de intervención y consultoría en la empresa, se llevó a cabo una presentación de resultados obtenidos con la empresa y, obviamente, con la persona que la dirigía, el empresario. Esta sesión se efectuó en las oficinas del Fondo Jalisco de Fomento Empresarial, en el edificio de la Secretaría de Promoción Económica, y consistió en que los alumnos presentarán de manera resumida lo que se realizó en la empresa, permitiendo que el empresario expresara su sentir con respecto a los cambios logrados.

Vale la pena señalar, que una parte fundamental en cada una de las sesiones fue la calidad de la relación que se estableció entre el empresario, los alumnos y la consultora. En esta relación perduró en todo momento la confianza, la sinceridad, el interés por el empresario y por cada uno de los alumnos, la necesidad y las ganas de entender la realidad tanto del empresario como la de cada alumno, y en la cual se buscó en todo momento evitar los juicios hacia cada uno de ellos, respetando las ideas y las diferencias de cada uno, proceso que en lo personal no fue sencillo para la consultora y que se describe con detalle en la narración de la intervención.

Para una información más detallada sobre fechas; actividades; procedimientos y tareas; recursos, y resultados y productos esperados, diseñados para cada sesión, ver el “Apéndice 1. Plan de acción”.

1.5 Trabajo de campo

1.5.1 Recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizaron diferentes herramientas: minutas de las reuniones de trabajo entre alumnos y empresario, reportes de cada una de las sesiones y una audiograbadora para grabar cada una de las sesiones.

Se elaboraron 15 minutas de las sesiones de trabajo, en las cuales se explicitaba los temas a tratar durante la reunión, para posteriormente describir lo sucedido durante la misma (ver “Apéndice 3”).

Adicionalmente, se elaboraron 10 reportes de las sesiones de trabajo, los cuales sirvieron para supervisar la intervención, en los cuales se fue plasmando lo que le sucedía a la consultora en el proceso de la consultoría y los cambios que observaba tanto en el empresario como en cada uno de los alumnos (ver “Apéndice 4”).

Otra herramienta utilizada fue la audiograbadora. Se grabaron 12 de las 15 sesiones, dado que en varias ocasiones ésta no funcionó, lo cual no fue un obstáculo para que se elaboraran tanto las minutas como los reportes de la sesiones. No fue posible videgrabar las sesiones, ya que el lugar y las condiciones físicas del mismo no se prestaban para ello.

1.5.2 Narración de la intervención¹

Primeramente, me entrevisté en tres ocasiones con el empresario para hacer el levantamiento del prediagnóstico. Dichas sesiones consistieron en tener una plática con él en donde compartió sus inquietudes, sus preocupaciones, sus anhelos y sueños sobre su negocio, así como aquellos aspectos que en ese momento, desde su perspectiva, necesitaban ser cambiados o mejorados.

De esa manera, con su plática y con el registro de la información en un *software* en Excel, comencé a detectar la problemática de la empresa, además de que estas tres entrevistas con el empresario me permitieron ir entendiendo la realidad que vivía su empresa, y también las carencias con las que vivía él y su familia; vi en él su esfuerzo, su dedicación y una gran tenacidad para mantener su negocio en marcha.

¹ En este apartado se hablará en primera persona del singular, ya que de esta manera se puede apreciar de manera más fiel cómo se dio el proceso dentro del grupo en el trabajo de consultoría.

Posteriormente, en función de la problemática detectada con la información recabada, elegí a los alumnos tomando en cuenta la disciplina que cada uno estudiaba y ejercía.

Trabajé de manera conjunta e integrada con cada uno de los alumnos, durante 16 semanas en promedio, durante las cuales se llevaron a cabo 15 sesiones de trabajo con el empresario. Los alumnos y yo nos reuníamos una vez por semana con el empresario, adicionalmente ellos asistían a la empresa en promedio dos veces más, así como me reunía con ellos una vez más por semana para trabajar. Sus visitas a la empresa eran con el propósito de recabar información o de hacer trabajo de campo, ya sea con los empleados o con el empresario. La reunión de trabajo entre ellos y yo era para escuchar como se estaban sintiendo con el trabajo, recabar sus impresiones acerca de cómo les había ido en sus visitas a la empresa, tocar en varias ocasiones el tema de cómo hacerle para ayudar al empresario a establecer los cambios en la empresa y sobre todo con él mismo, y adicionalmente aprovechábamos el espacio para revisar los avances de cada uno de ellos.

La finalidad del trabajo adicional de los alumnos en la empresa y de las reuniones que tenían conmigo, era con el objetivo de que en la siguiente reunión de trabajo en donde estaban presentes ellos, el empresario y yo, se presentaran los avances de la semana. Estas sesiones de trabajo de los alumnos conmigo, las establecí a las tres semanas de comenzado el proyecto, dado que yo me estaba sintiendo sumamente ansiosa porque no tenía claridad de los avances de los alumnos; en las reuniones con el empresario era darle vueltas a un mismo asunto, por lo que les comenté la idea de establecer este espacio de trabajo, con lo cual estuvieron de acuerdo.

Las reuniones semanales en la empresa tuvieron el propósito de acompañar al empresario semana tras semana en su proceso de cambio y en el proceso de cambio de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, la empresa contaba con diez empleados, de los cuales tres de ellos eran sobrinos de Don José, el dueño de la misma. Físicamente la

empresa se encuentra dentro de la casa de la mamá de Don José, en la parte de atrás. Al llegar a la empresa por primera vez, me encontré con un frente de la casa hecho de block de cemento, sin enjarre, con una pintura blanca con vivos en verde, que no cubría toda la fachada. Es una casa como de unos diez metros de frente, sin embargo, el frente está dividido en tres casas, la fábrica de Don José esta en la parte del medio, enfrente estaba un pasillo como de unos tres metros de largo y al lado del pasillo una especie de ermita de la Virgen de Guadalupe. Al seguir caminando por ese pasillo, a los lados se ve una especie de muros hechizos, como de madera, con unas puertas improvisadas las cuales, igual que las puertas del frente, dan entrada a las dos casas de al lado. Terminando el pasillo está una puerta de dos hojas, en donde se observa algo del interior de la casa, el pasillo se extiende después de la puerta un par de metros más; a los lados, los muros son del mismo material que la fachada de la casa, el piso de este pasillo es de mosaico, de muy diferentes formas y colores, es como si estuviera hecho con sobrantes. En medio de la extensión del pasillo, después de la puerta, hay un vano que da a una especie de cuarto de la casa, el cual está dividido por una cortina. Terminando el pasillo se encuentran del lado izquierdo unos sillones de madera con cojines, y del lado derecho se abre una estancia, con una mesa, sillas y un trastero, y otro vano que ingresa al cuarto antes mencionado.

Detrás de esta estancia que parece ser el comedor de la casa, se encuentra otro cuarto el cual tiene una estufa, un pretil y trastes de la cocina, lo cual me dice que es la cocina de la casa; siguiendo la dirección del pasillo por el que se ingresa a la casa y al lado de la cocina, hay una puerta que lleva a otra parte de la casa que se encuentra descubierta y sin techo. Del lado izquierdo es un muro de block sin enjarre y del otro lado son cuartos contruidos con block también sin enjarre; en el último de estos cuartos se encuentra el taller de Don José, es el cuarto en donde corta y saca los moldes para los bolsos, justo enfrente se encuentra toda el área en donde arma la bolsa, se cose y se empaca.

Justo entrando a esta área de la casa en donde no hay techo, hay una escalera hecha de metal con un pequeño barandal que sube a la casa de Don José. Subiendo la

escalera se entra a una especie de cuarto en donde del lado izquierdo se encuentra la base de una cama y el colchón, y del otro, una especie de closet sin puertas; al fondo de ese cuarto hay un vano del lado derecho, entrando por ese vano hay un pequeño pasillo con otro vano que está cubierto por una especie de cortina de plástico, supongo que el baño. Pasando este pequeño pasillo está un cuarto más grande en donde, del lado izquierdo había un tocador en un estilo como clásico color negro y con vivos en dorado, del otro lado una cuna, y al lado una cama *king size*, con su cabecera y los burós que hacían juego con el tocador; al lado de la cama y del lado derecho del cuarto estaba el comedor y al lado de éste un refrigerador arriba como de una caja de madera y al lado un murete, como de un metro, que dividía la cocina del refrigerador y el comedor; esa es la casa de Don José.

Cuando llegué por primera vez a la empresa, y se presentó Don José, me encontré con un hombre de unos 35 años de edad, de tez morena, labios anchos, cabellos negros y un poco cano, rebajado de la parte de abajo de la cabeza y con una larga cola de caballo. Una voz muy baja, como si fuera tímido, y al hablar usaba de manera recurrente las palabras “ira, ey, pos”. Su manera de vestir era con pantalones de mezclilla y una playera roja que no parecía ya rojo, estaba deslavada.

Este encuentro con el empresario me causó un fuerte movimiento interno, como cuando llevas una idea diferente de algo y te das cuenta que no es como lo imaginaste, lo único que hice fue decirme a mí misma “Tendré una experiencia con alguien que no imaginaba”; me pasé a su casa para comenzar a charlar y a entender su realidad, fue como comenzar a empatizar con él, tomando en cuenta lo que a mí me estaba sucediendo.

Las tres veces que asistí con Don José sin los alumnos, estuvimos charlando sobre sus inquietudes y sus necesidades, en donde expresó su necesidad de tener una empresa más organizada, en la que los pedidos no se detuvieran por cuestiones de dinero o del personal. Me encontré poco a poco con un empresario dispuesto a aprender, muy atento a lo que yo compartía con él y dispuesto a compartir sus

inquietudes; de esto me dí cuenta porque era difícil que hiciera pausas en su plática, era como querer decirme, en un par de horas, todo lo que había vivido con su empresa.

La primera vez que fui a visitarlo le pedí que tuviera a la mano un cuaderno porque le explicaría cómo hacer unos registros; la siguiente vez que fui a verlo, ya tenía el cuaderno y estaba listo para que le explicara cómo hacerlo. Me di cuenta también que la empresa se encontraba en un estado de sobrevivencia, con falta de recursos financieros para operar, sin ningún tipo de registro contable interno, y los registros externos eran sólo de carácter fiscal. Los empleados no estaban dados de alta en el seguro social, el empresario tenía problemas con el agente de ventas, y desconocía el mercado al cual él dirigía sus productos.

Esta situación que descubrí en las primeras citas con el empresario, me detonó una emoción interna muy fuerte, como de empuje y de mucha ilusión por ayudar a otro, estaba llena de entusiasmo. Comencé a reconocer en mí las potencialidades que tenía para ayudar a esa persona y a su empresa, y además sentí que era un excelente escenario para llevar a cabo mi proyecto de intervención de la maestría, lo cual me llevó como a engancharme de manera positiva con la empresa y a tener muy claro que ahí quería hacer mi intervención, porque sabía que contaba con herramientas valiosas que podían ser de gran ayuda para la persona con la que me estaba encontrando.

Dadas las necesidades de la empresa, elegí trabajar con tres alumnos del ITESO, dos administradores de empresas, uno de ellos ya egresado, y un contador que estaba por egresar en ese semestre; los tres en el esquema de realizar su servicio social, y dos de ellos cursando también una materia en donde se está piloteando un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional). Al momento de integrar a los alumnos, busqué crear un clima de trabajo con ellos, les pedí que me hablaran de la escuela, de su familia, de si tenían alguna relación de novios, todo esto con la intención de conocerlos más y empezar a crear una relación de cercanía con ellos. Yo también compartí parte de mi historia personal. Después de compartir sobre cada uno de nosotros, les hablé sobre cómo era la empresa y lo que había encontrado; empecé a comentarles los datos que

había que investigar, con la idea de que ellos decidieran en que parte del trabajo colaborarían, y que se terminara de clarificar la problemática que la empresa presentaba.

Considero que el darme este espacio para conocernos, me fue de gran utilidad, me sentí en mayor confianza con ellos y comencé a detectar que el ambiente creado en el equipo estaba siendo provechoso para ellos y para mí, dado que había confianza y cercanía.

Después de esta primera reunión con los alumnos para conocernos, estábamos todos listos para comenzar con las reuniones semanales y con el proyecto de intervención. Sin embargo, internamente me sentía muy temerosa, ya que era la primera vez que yo realizaba un acompañamiento de alumnos en este esquema, además del hecho que al trabajar de manera directa en la coordinación del mismo proyecto en el ITESO, me había enfrentado ya a situaciones problemáticas de alumnos incumplidos, empresarios poco comprometidos con la consultoría, y consultores que no llevaban a cabo las funciones que este tipo de trabajo les demanda. Estas experiencias previas me hacían tener prejuicios, sobre todo con los alumnos, pensaba que yo los tenía que llevar a cuestras, jalando y empujando para trabajar, dando por hecho que ellos tendrían poco compromiso y serían irresponsables.

Se planeó realizar las sesiones con el empresario los días lunes, a partir del 30 de agosto al 27 de noviembre de 2006. La primera reunión en la empresa se llevó a cabo el 30 de agosto, en la cual estuvieron presentes el empresario, los alumnos y yo. Dicha reunión tenía la intención de presentar a los alumnos con Don José, y que él a su vez les diera a conocer a los alumnos la empresa, presentarnos con el personal, y acordar el esquema con el que estaríamos trabajando.

En la segunda sesión, llevada a cabo el 4 de septiembre, así como en otras anteriores, la mamá del empresario interrumpió la sesión; permití esto en varias ocasiones, lo cual desde este segundo momento me pareció que era algo recurrente en

la señora. Comencé entonces a prestarles atención a las interrupciones buscando una alternativa.

Durante las primeras dos sesiones comencé a sentirme ansiosa, me sentía muy insegura de lo que estábamos presentando y tenía poca claridad de cómo llevar la sesión, así como de los temas que se hablarían con el empresario en función de los avances de los alumnos. No me gustaba la sesión porque era yo la que la acaparaba el tiempo, hablando mucho con la intención de “tapar” los incumplimientos de los alumnos, y creo que en el fondo yo me sentía insegura del rumbo que tenía que tomar en la consultoría; sentía que me estaba ahogando.

Dado lo que me estaba pasando, llevé a cabo dos acciones, la primera fue solicitarles a los alumnos que tuviéramos un espacio adicional entre ellos y yo con la intención de revisar avances, aclarar tareas y preparar la reunión con el empresario. Los alumnos estuvieron de acuerdo y nos empezamos a reunir todos los jueves por la tarde a partir del 14 de septiembre. Una vez que establecimos este espacio, noté que las sesiones de trabajo con el empresario se dieron de manera más fluida; fue un espacio más fructífero de aprendizaje y crecimiento para los que ahí nos encontrábamos, noté que los alumnos y el empresario participaban más, era como si charlarán de manera más abierta. Yo comencé a sentirme más tranquila y más confiada en el grupo; esto lo percibí, porque desde ese momento los silencios que hacía yo o el grupo, no me eran angustiantes, me sentía segura de que algo surgiría.

La segunda acción fue pedir ayuda de una consultora experta en torno al rumbo de la consultoría, ella era mi compañera de trabajo en el ITESO, lo cual me ayudó mucho, dado que la podía consultar en la medida que iba necesitando ayuda; de hecho, entre la segunda y la tercera sesión de trabajo en la empresa me ayudó en la elaboración del plan de búsqueda de información del diagnóstico y a orientar la consultoría, lo cual me hizo tomar seguridad en la forma de orientar a los alumnos.

A partir de la tercera sesión de trabajo con el empresario, empecé a notar los cambios en él, comencé a ver que estaba haciendo cosas que eran diferentes, por ejemplo, mandó hacer las etiquetas para sus productos; así también, dijo de manera muy segura y con un tono de voz más fuerte que el común que usaba para hablar, que tenía que cambiar su relación con el agente de ventas porque si no lo llevaría a la quiebra.

Con los alumnos descubrí que en estas primeras sesiones de trabajo que llevábamos en ese lugar, se estaban enfrentando a una realidad diferente de la que estaban acostumbrados. Muchas cosas que veían les causaban risa, hablaban de ellas fuera de los espacios de la reunión; cosas que las personas les comentaban, después las tomaban como chiste, se reían y hacían bromas sobre eso; sus sentimientos creo que eran parecidos al mío cuando llegué por primera vez a la empresa y conocí al empresario. En el fondo era como no saber qué hacer con eso, y como jóvenes lo primero que viene es la risa y la burla.

Al apreciar lo que sucedía con los alumnos, y darme cuenta que yo de alguna manera también había seguido el juego, busqué un tiempo en nuestra reunión de los jueves para que se expresara de manera abierta los sentimientos que estaba generando esta intervención, permitiendo que fueran ellos los que expresaran como se sentían; al final de este espacio, les expresé mi preocupación de haber entrado al juego con ellos, ya que me interesaba que se formaran en el respeto por el otro, independientemente de las diferencias de lenguaje, posición social, estudios, entre otros.

Al expresar mis inquietudes con ellos sobre las risas enfrente del empresario, di un espacio en la sesión para que me expresarán su sentir con respecto a esta situación; guardé silencio esperando sus comentarios al respecto, el silencio fue largo y nadie comentó nada, sin embargo, creo que lo que dije fue recibido de manera interesada y calurosa, desde ese momento mi relación con los alumnos cambió, siendo más cercana; la relación de ellos con el empresario la percibí diferente, ya no había risas, al

hablar con otras personas del empresario y con el empresario mismo, lo hacían refiriéndose como Don José.

Entre la cuarta y quinta sesión, me fui dando cuenta de mis prejuicios hacia cada uno de mis alumnos. Seguía sintiendo temor de que no fueran a cumplir, y a veces mi angustia se incrementaba queriendo tener el control de todo cuanto ellos hacían, creyendo que así iban a cumplir con todas las actividades. Poco a poco los hechos me fueron demostrando su cumplimiento y su compromiso con el proyecto, aquello que en algún momento pensé, me estaba atorando en mi relación con ellos, por lo tanto dejé a un lado la idea y empecé a confiar más en ellos y en mí misma, sabiendo que lo que yo hacía funcionaba para trabajar todos al mismo ritmo; eso me hizo sentirme más tranquila, confiando en mí misma como líder del proceso tanto de los alumnos como de la empresa, fue como ir quitando piedras del camino.

Sin embargo, a pesar de darme cuenta de los prejuicios que tenía hacia los alumnos, me comenzó a inquietar la manera de participar de una alumna en las sesiones; me sentía muy insegura de ella, dado que había ocasiones en la junta con el empresario que sólo participaba una vez, buscando decir las cosas como las decían sus compañeros, su voz era muy baja, no se alcanzaba a escuchar, y cuando le preguntaba algo, de forma recurrente respondía que no sabía y se sonreía. En alguna ocasión, el empresario manifestó que veía a la alumna como más atrás que a sus otros dos compañeros, e incluso en algunas reuniones el empresario llegó a decirle: “Ya no hables tanto”.

A partir de la quinta sesión, llevada a cabo el 25 de septiembre, promoví un cambio en la manera de llevar las sesiones de trabajo, ya no iniciábamos ni los alumnos ni yo, ahora iniciaba el empresario. Este cambio me hizo sentirme más tranquila. A partir de este cambio, me fui dando cuenta que el empresario era una persona que hablaba de muchos detalles pequeños y describía de manera muy clara lo sucedido; sin embargo, a veces me parecía que se excedía, dado que los alumnos se empezaban a distraer y cuchicheaban entre ellos; me sentía cansada cuando esto pasaba, es como si

la reunión se tornara pesada. Ante estas situaciones, fui sacando mis recursos, como mi capacidad para pedirle un espacio, para detenerlo y preguntarle sobre lo que estaba diciendo; hice uso del reflejo y también de la confrontación, encontrando eslabones para unir lo que el empresario nos decía con lo que nosotros llevábamos preparado, y así llevarlo a un nivel más amplio de reflexión.

De la sexta sesión en adelante, comencé a ver aspectos en mí que cambiaron en mi relación con los otros, en ese momento ya me podía mover más entre hablar y quedarme callada, clarifiqué ambas facetas descubriendo que ambas son importantes en el proceso, sabiendo que había momentos en los que era importante mi aportación, y momentos en los que era necesario quedarme callada y confiar en lo que surgiera dentro del grupo.

Entre la sexta y séptima sesión pedí ayuda a una de mis compañeras de trabajo, quien estaba enfocada en las cuestiones educativas, para manejar el caso de la alumna, lo cual me llevó a tener una pequeña plática con ella acerca de lo que le pasaba; descubrí que se sentía temerosa y no estaba confiando en el grupo, prefería mejor esconderse por detrás de sus compañeros. Otra de las acciones que desarrollé con ella fue el acompañarla en una ocasión a la empresa, para que ella dirigiera una sesión de trabajo entre el empresario y el supervisor, y rescatara la información que necesitaba para elaborar una descripción de puesto; le dí a ella el liderazgo para llevar a cabo las actividades de ese día, yo sólo la ayudaba en aquellas cosas en que veía que necesitaba ayuda. Busqué de esta forma que ella sintiera mi respaldo y le dejé a cargo algunas tareas que ella tenía que dirigir con el resto de sus compañeros de equipo y con el empresario, manteniéndome detrás y sólo recibiendo los avances de lo que ella iba logrando, la felicitaba mucho sobre lo que iba logrando. Estas acciones ayudaron a que ella creyera más en sí misma, sin embargo, en ocasiones se escudaba con sus compañeros y casi no compartía.

En la séptima sesión del día 9 de octubre, se dio de nuevo una interrupción por parte de la mamá del empresario y del agente de ventas; al finalizar la sesión, la mamá

del empresario solicitó a uno de los alumnos información, buscando triangular a Don José con sus sobrinos, con el fin de que Don José tomará la decisión que ella quería; a nosotros como equipo no nos pareció correcto darle la información solicitada. Recordé que varias veces había hecho lo mismo y comencé a pensar que algo de lo que estaba haciendo tenía que cambiar, descubrí que la mamá del empresario de alguna manera tenía derecho a opinar ya que nos encontrábamos en el comedor de su casa, por lo que consideré que cambiar el lugar de la reunión podía ayudar a atenuar esta situación.

Comenté con el empresario la situación que se dio entre los alumnos y su mamá, y le hablé sobre las implicaciones que tenía la forma de manejarse de su mamá, para la empresa y para él, dado que de alguna manera su mamá le estaba restando autoridad frente a sus empleados; el empresario comentó que esta situación se daba de manera frecuente y que él veía que su mamá se estaba metiendo demasiado, entonces le ponía un límite. Le hice mi propuesta de cambiar el lugar de la reunión de trabajo con el fin de separar su negocio de la casa de su mamá, a lo cual accedió.

A partir del 16 de octubre, en la octava sesión, se cambió el lugar de las sesiones de trabajo, éstas se llevaron a cabo en el lugar donde dispuso el empresario, el comedor de su casa, lo cual sirvió para reflejar a Don José lo sucedido con su madre y la importancia que tenía que fuera él quien decidiera en torno al negocio. Dada esta situación, también vi un cambio con su esposa, quien también jugaba un rol parecido al de la madre; en esta ocasión su esposa se mantuvo al margen de la reunión, no interrumpió, ni participó en ella.

A partir de esta última sesión, con el cambio del lugar de las reuniones, comencé a notar cambios en el tono de voz del empresario, era más fuerte y más centrado, hablaba con mayor claridad de lo que quería hacer en su negocio, de las decisiones que quería tomar, del futuro del mismo; vi un gran esfuerzo de su parte por hacer cambios entre la situación que él vivía cuando llegué y la que ahora podía lograr en cuanto a aspectos del negocio, como las ventas, la clarificación de la relación con el agente de ventas, y el establecimiento de límites con los empleados.

Entre la sesión número ocho y nueve, hice una visita adicional a la empresa, el miércoles 18 de octubre, a la cual fui acompañada por un consultor de más experiencia, con el objetivo de hablar con Don José para ver cómo establecería los cambios en la relación con Olimpo (su agente de ventas), así como la forma de trabajar los costos de sus bolsas. Fue una visita que me ayudó a darme cuenta aún más de cómo eran las condiciones en donde viven, me dio la impresión de que ese lugar en donde estaba la empresa era una vecindad, había muchos cuartitos del lado derecho y un pasillo largo hasta el fondo, una especie como de baños sin puerta si acaso con una cortina mal puesta; entraban y salían muchas personas que nunca había visto, todo esto lo pude observar mientras esperábamos al empresario, ya que estaba fuera de la empresa.

La visita me sirvió para darme cuenta de que el empresario estaba moviendo aspectos en la relación con el agente de ventas, pude ver los recursos que tenía para tratar con él, ya que le dejó claro que ahora él iba a ser la persona que llevaría la cobranza, que Olimpo ya no cobraría a los clientes, y que la comisión por las ventas que Olimpo consiguiera ya no se le iba a pagar por adelantado, sino que se haría hasta que el cliente liquidara. Nos planteó que le iba a manejar a Olimpo diferentes planes para el pago de la deuda que tenía con él.

En la novena sesión de trabajo del día 23 de octubre, los cambios en el empresario empezaban a tomar más fuerza, en ese espacio nos comentó que tomó la iniciativa de darle a sus empleados las reglas que a partir de ese momento tendría la empresa, la hora de entrada sería a las nueve de la mañana, y ese día todos llegaron temprano. En esa misma sesión, el empresario manifestó que estaba llevando su registro de gastos y que eso le había permitido reflexionar sobre lo que en realidad necesitaba gastar, lo cual le ayudó a sentirse menos apretado en sus compromisos económicos, dado que estaba pudiendo pagar a tiempo a sus proveedores.

En la siguiente sesión, llevada a cabo el 30 de octubre, le hice algunas preguntas al empresario para saber qué tanto se estaban generando cambios en la empresa y

también en él. Don José manifestó que las reglas en la empresa se estaban respetando y que todos estaban llegando a tiempo; le pregunté al empresario que era lo que él estaba haciendo para que esto se diera en el negocio, él titubeo para contestar, parecía como que no entendía la pregunta, busqué la manera de replantear la pregunta, sin embargo, no era clara para él y no pudo contestar.

En esa sesión, me di cuenta que el empresario en ocasiones decía una cosa y a las pocas semanas o días nos comentaba otra cosa; esto fue recurrente en algunas otras ocasiones, y cuando esto sucedía, mi recurso era confrontar contra lo que nos había dicho a los alumnos y a mí en alguna ocasión anterior. El empresario se quedaba sin repuestas, era como haberlo movido de ese patrón o zona de confort en donde se encontraba.

En la reunión de trabajo del 6 de noviembre, el empresario manifestó que había hecho algunos cambios en torno a la situación que antes vivía en la relación con el agente de ventas y con sus empleados. En primer lugar, en relación con el agente de ventas, la cobranza la estaba haciendo él de manera personal con los clientes del agente de ventas, con la idea de que el dinero no estuviera detenido con esta persona y que la empresa tuviera condiciones y recursos para operar; adicionalmente, realizó cambios en la forma de pago de los empleados, facilitando así la labor del empresario y haciendo más justo el pago a los trabajadores.

Al mismo tiempo, en esta misma sesión el empresario se expresó de forma más segura y confiada, señalando que conseguiría más clientes y que buscaría la manera de mantenerlos durante todo el año; al principio era difícil que percibiera este aspecto, dado que sentía vergüenza al vender sus bolsas.

La sesión llevada a cabo el 13 de noviembre, se registraron cambios en cuanto a la relación del empresario con la persona que sería el supervisor de producción; fue de suma importancia la labor realizada por parte de los alumnos, dado que ellos monitoreaban su trabajo, los cambios que se fueron generando en la empresa, así

como el proceso de aceptación de los mismos por parte de los empleados, dado que los verdaderos cambios se estaban dando desde la persona del empresario.

En esta sesión, se invitó al supervisor a la reunión de trabajo con la idea de conocer sus impresiones y su sentir con los cambios que se estaban dando en la empresa; de hecho en esta sesión me volví a dar cuenta que el lenguaje que usamos en Desarrollo Humano, a veces no es entendido por todas las personas. Considero que uno de los grandes logros obtenidos en esta sesión, tanto en el empresario como en el supervisor, fue que se dieron cuenta que asumir nuevas responsabilidades no es tan sencillo y, sobre todo, el respetar la autoridad de la persona frente a los empleados.

La sesión del 20 de noviembre, fue realmente una sesión en la que el empresario nos manifestó sus inquietudes en torno a otorgar un bono a sus empleados; en esta reunión de trabajo los alumnos estuvieron analizando y proponiéndole varios escenarios al empresario para otorgar estos bonos, tomando en cuenta la información financiera que el alumno de contaduría estaba analizando.

La última sesión del proyecto de intervención como tal, se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa el día 27 de noviembre, en la cual se dio un espacio de cierre del trabajo realizado en la intervención con la empresa, tanto para efectos del presente trabajo como para el trabajo que realizaron los alumnos; en esa ocasión nos acompañó la Lic. Georgina Mejía, para observar y dar sus puntos de vista sobre el proceso seguido en la empresa. Durante esta última sesión, el empresario dio cuenta de los cambios efectuados a lo largo de la intervención, tanto en su empresa como en su persona; de hecho la esposa del empresario, en uno de los pasillos de la casa nos comentó que “Ya casi ni lo veo”, expresándonos que el empresario estaba siempre muy al pendiente del negocio y por lo regular fuera de él, buscando clientes.

Durante la intervención, hubo aspectos de la familia que fueron cambiando; el empresario buscó la forma de que su madre no se involucrara en las decisiones del negocio, y separó a su esposa de la empresa. Así también, los límites que el

empresario estableció con el agente de ventas, los cuales se reflejaron tanto a nivel de números como en ganancias para la empresa, y en una mejor condición de vida para el empresario.

Esta última reunión en la empresa, al hacer un pequeño recuento de la intervención, me ayudó a ver a Don José de manera diferente, a ver en él cambios que nosotros (los alumnos y yo) habíamos estado buscando, y darme cuenta que habíamos estado teniendo logros; me sentí muy satisfecha, pues fue ver recompensado el esfuerzo de los muchachos y mío.

Para concluir la intervención, conforme se estableció en la metodología del proyecto de intervención en micro y pequeñas empresas, se hizo una presentación formal del trabajo de intervención de los alumnos, la cual se llevó a cabo el día 11 de diciembre de 2006, en el edificio de la Secretaria de Promoción Económica, en donde se encuentran ubicadas las oficinas de las dos instituciones que colaboraron junto con el ITESO en este proyecto, FOJAL y COECYTJAL. Frente a ellos y con la presencia del empresario, los alumnos expusieron su trabajo y los cambios obtenidos tanto en la empresa como con el empresario, el cual por su propia voz los manifestó de una manera sencilla y a la vez contundente.

Capítulo II

Marco referencial

El marco referencial tiene como objetivo hacer una revisión de la literatura existente relacionada con el presente trabajo, y el cual consta de tres partes. La primera de ellas está enfocada a conocer el estado de la cuestión, es decir, reportar la revisión de tesis o literatura sobre investigaciones e intervenciones que tengan una relación con el tema que se maneja en este trabajo.

En la segunda parte se presenta la fundamentación teórica de la intervención, desde la perspectiva del Desarrollo Humano (DH) y el Enfoque Centrado en la Persona (ECP). Esta sección trata lo referente a las condiciones de una relación facilitadora, así como los cambios que se generan a partir de ésta; así también, retoma cómo en el proceso de cambio de una persona, ella misma puede ir redescubriendo y encontrando su propio poder personal, gracias a la relación establecida y a las características que se dan en ella.

La tercera parte es relativa a la problemática social que se abordó en la intervención, que en el caso específico de este trabajo se relaciona con la gestión y la administración de un negocio, así como las habilidades personales que se requieren para ello. Para este apartado se tomó como referente la literatura acerca de la consultoría de empresas, dado que esta fue una de las herramientas con la cual se llevó a cabo la intervención, junto con las actitudes y habilidades del ECP, lo cual se convierte en una combinación que permite incentivar tanto el cambio personal como el adquirir habilidades propias para la gestión de un negocio.

2.1 Estado de la cuestión

Al realizar la revisión del estado de la cuestión, se encontraron tesis de Desarrollo Humano en las cuales se realizaron intervenciones en empresas; sin embargo, esos trabajos se enfocaron en talleres de comunicación y de conocimiento personal entre el personal de la mismas (Caldú, 2004).

A la fecha en que se finalizó este trabajo de grado, no se encontraron trabajos similares a éste, desde la perspectiva del Desarrollo Humano; en tanto esta intervención se trabajó por medio de una combinación entre el ECP y la consultoría de empresas, y al mismo tiempo, se trabajó de manera directa con el empresario, para generar en él un cambio personal y al tiempo que desarrollaba las habilidades que le permitieran gestionar su empresa.

En cuanto al tema de la consultoría de empresas y la gestión, hay una gran cantidad de intervenciones generadas desde el Centro Universidad Empresa, sin embargo, ninguna de ellas está documentada, dado que no ha sido una prioridad para la instancia hasta este momento.

2.2 Proceso de cambio desde el Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona (ECP)

2.2.1 La persona desde la perspectiva del ECP

Para comenzar a hablar de lo que implica el Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona en esta intervención, se inicia definiendo la naturaleza del hombre, ya que a partir de este referente fue que se estableció una relación de ayuda tanto con el empresario como con los alumnos. Rogers define la naturaleza del hombre, como digna de confianza:

[...] cuyas características más profundas tienden hacia el desarrollo, la diferenciación, las relaciones cooperativas. Su vida tiende fundamentalmente a moverse de la dependencia a la independencia; sus impulsos se mueven naturalmente a armonizarse en un complejo y cambiante patrón de autorregulación; su carácter total es tal que tiende a preservarse y a mejorarse, y a preservar y mejorar su especie, y tal vez conducirla hacia su evolución (Rogers, 1978: 30).

Esta referencia, tomada del libro *El proceso de convertirse en persona*, es sumamente valiosa, ya que es necesario tener en cuenta que se trabajó con personas, quienes desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) tienen características y recursos propios, por lo que la afirmación permitió que se pudiera confiar en los recursos del empresario, sabiendo que estos podían ser aplicados para el desarrollo también de sus habilidades para manejar su empresa.

Dado que la naturaleza de la persona es moverse hacia su propio desarrollo, descubriendo sus propios recursos, es necesario generar un cierto tipo de relación en la que las otras personas descubran en sí mismas su propia capacidad que les permita utilizarla para su maduración, y de esta manera crecer y desarrollarse.

2.2.2 Actitudes facilitadoras, condiciones y cambios en una relación de ayuda

A continuación se hablará de las actitudes, condiciones, y cambios que se generan en una relación de ayuda en la cual se aplica la metodología del ECP, entendiendo está como un proceso integrador en donde estos elementos están estrechamente interrelacionados.

Para Rogers (1964), las actitudes del facilitador, características de una relación de ayuda efectiva, son tres: congruencia, aceptación positiva incondicional y comprensión empática. Si en dicha relación de ayuda el facilitador es capaz y tiene la voluntad de mostrarse, expresando sus sentimientos a través de sus palabras y conductas, tal como surgen en él, es decir, que tenga una actitud de autenticidad, en esa medida la relación resultará más provechosa para la persona, dado que la persona del facilitador puede

ser tal como es en lo profundo de sí mismo, lo cual inspirará confianza a la persona. A esta actitud Rogers la denomina congruencia.

El respeto y el agrado que el facilitador sienta y demuestre hacia la persona que tiene enfrente, ayudarán para que ésta poco a poco muestre el agrado y el respeto hacia su propia persona. En esta actitud facilitadora es importante que el facilitador este libre de juicios y pueda aceptar aspectos de sí mismo que habían estado guardados u ocultos en su interior, dado que entre más libre de juicios se encuentre una relación facilitadora, más sencillo resultará a la persona encontrar que el centro de valoración y responsabilidad residen en ella misma (Rogers, 1964: 41).

En pocas palabras, la aceptación se resume en, brindar a la persona la seguridad y la calidez en la relación, para que de esta manera se sienta en la libertad y el clima propicio para explorarse.

La tercera de las actitudes de la relación facilitadora o relación de ayuda se le denomina comprensión empática, la cual se refiere a comprender y experimentar las situaciones de la otra persona desde la perspectiva de la otra persona; la mayor utilidad se logra cuando se puede ver y plantear con claridad los significados de la experiencia que han permanecido oscuros y encubiertos por ella (Rogers, 1964: 41).

En palabras coloquiales, la comprensión empática se refiere a ponerse en los zapatos de la otra persona, es decir, el facilitador es capaz de acercarse a la propia experiencia de la persona, con un deseo interno de comprenderla desde donde ella se encuentra y vive la experiencia, logrando que dicha persona se sienta con toda la libertad de expresarse sin ningún tipo de juicios morales.

Rogers, pone especial interés en la relación que se da entre el facilitador y el facilitado (a quién él denomina el cliente). Afirma que si la relación contiene ciertas condiciones, puede incentivarse el cambio de la persona ya que ésta descubrirá su capacidad de utilizar el espacio para su propia maduración y desarrollo.

Rogers (1985), en su teoría del cambio de la personalidad, afirma que los cambios mostrados en la personalidad y la conducta están en función tanto de las actitudes facilitadoras como de las condiciones establecidas para el proceso facilitador.

Es importante señalar cada una de las condiciones del proceso facilitador, que para efectos del presente trabajo se denominan condiciones para la facilitación, en tanto todas ellas estuvieron presentes en el proyecto de intervención; además, es a partir de esto que se puede afirmar que este trabajo se realizó con la metodología que propone el ECP, pues de lo contrario, se trataría de un trabajo realizado desde cualquier otro enfoque.

La primera de las condiciones del proceso facilitador, que refiere que dos personas entren en contacto, tiene como base que ambas estén en presencia una de otra y que ambas afecten el campo de la experiencia del otro de manera perceptible o imperceptible.

La segunda condición dice que “la primera persona, a la que denominamos cliente, se encuentra en un estado de incongruencia, vulnerabilidad o de angustia” (Rogers, 1985: 49). Estos tres estados se podrían resumir de manera muy breve diciendo que la persona se vive en una tensión interna entre lo que quiere ser y lo que es, ya sea de manera consciente o inconsciente.

La tercera condición esta referida al facilitador, el cual debe ser congruente en la relación con el cliente. Congruente esta referido a que el facilitador simbolice de manera adecuada sus experiencias y las integre a su yo, así se producirá un estado de congruencia en él y será una persona con un funcionamiento integral y óptimo, lo cual ayudará al cliente a ser congruente con él mismo.

La cuarta es que el facilitador experimente una consideración positiva incondicional hacia la persona que tiene enfrente. La consideración positiva

incondicional esta entendida como la percepción que tiene el facilitador de que todas las experiencias de la persona son igualmente dignas de afecto, cariño, respeto, simpatía, aceptación, es decir, se refiere a valorar a la persona independientemente de los valores que puedan darse a conductas específicas.

La quinta condición se refiere a que el facilitador o terapeuta experimente una comprensión empática hacia el vasto campo de experiencias, percepciones, sensaciones, que se encuentran en la conciencia de la persona (cliente) en un momento dado. Por tanto, la comprensión empática es la percepción de esas experiencias de la persona de la manera más correcta posible, como si el facilitador fuera la otra persona.

La sexta y última condición es que el cliente perciba tanto la consideración positiva incondicional como la comprensión empática que el facilitador está teniendo con él; esta percepción puede ser de manera explícita o implícita y por lo menos debe presentarse en un pequeño grado.

Dado que estas actitudes y condiciones estuvieron presentes en la intervención, se puede también afirmar que hubo ciertos cambios en la persona, los cuales se señalarán de manera concreta en el capítulo de resultados. Para efectos del marco referencial, se mencionan algunos de los cambios que Rogers (1985) señala como efectos de la personalidad y la conducta, que son los que más coinciden con los cambios observados dentro del presente trabajo.

El cliente puede simbolizar su experiencia de manera más adecuada e integrarlas a su persona, se encuentra más abierto a su experiencia, es decir, que cualquier estímulo que la persona reciba ya sea interno o externo es transmitido de manera libre sin mecanismos que lo distorsionen o lo interrumpan, por lo tanto son totalmente accesibles a la conciencia.

La persona es capaz de dejarse guiar por sus observaciones, evalúa sus deducciones y abstracciones y las confronta con la realidad, por tanto sus percepciones son más realistas y objetivas.

La persona se vuelve cada vez más eficaz para resolver sus problemas. Es más hábil y confía en que puede resolverlos.

La persona descubre que las valoraciones están en él mismo y que él puede decidir qué hacer en diversas circunstancias o situaciones. Como consecuencia de esto, se siente más segura de sí misma y es más autónoma.

La persona se experimenta como alguien más creativo, con capacidad de adaptarse a cada situación especial y a los problemas, es un ser que puede expresar de manera más clara sus objetivos y sus valores. (Rogers, 1985:56-57)

Rogers (1964), postula que la persona tiene una estructura interna, una tendencia, que le orienta a desarrollarse y encontrar su propia madurez, y es a partir de esta estructura que la persona puede entender los aspectos que le ocasionan dolor o insatisfacción y que necesitan ser expresados; de esa manera la persona será capaz de organizar de manera diferente su personalidad y las relaciones en su vida, de acuerdo a actitudes y respuestas que para ella sean más maduras, por lo tanto la persona aumentará el valor hacia ella misma. Esto será posible a partir de cuidar las condiciones y las actitudes características de la relación facilitadora.

La unión de estos elementos, la relación facilitadora con sus actitudes y condiciones, así como la estructura de una persona hacia el crecimiento y la madurez, conllevan un proceso, el cual tiene como objetivo que la persona llegue a ser la persona que realmente quiere ser.

2.2.3 Cambios en los Grupos de Encuentro

Aunque en esta intervención no se trabajó con grupos de encuentro, los cambios producidos en un grupo de este tipo, pueden ayudar a describir los cambios logrados dentro del proceso del grupo de esta intervención en particular. Los cambios individuales que se consideran de interés para efectos de la presente investigación se pueden resumir en tres. El primero, hay personas que modifican en gran medida el concepto que tienen de ellos mismos en la medida que exploran sus sentimientos en un

clima de aceptación y de libertad, recibiendo retroalimentación de los otros miembros del grupo que se interesaban por ellos; el segundo, es que otras personas se comprenden, e incorporan en ellas mismas una gran cantidad de potencialidades antes desconocidas para ellas, y el tercero consiste en que hay quienes escogen rumbos para su vida totalmente nuevos en todos los aspectos de la misma.

Se observó que algunos de los cambios en las relaciones personales se dan precisamente en la comunicación con aquellas personas cercanas al sujeto que vive el proceso del grupo de encuentro. Por tanto, la persona camina hacia una mayor fluidez en la comunicación y el afecto mutuo; la espontaneidad empieza a estar presente en sus relaciones.

Los cambios en las organizaciones, se dan a partir de los individuos o personas que trabajan en ellas, más que a partir del cambio de la institución misma. Se han visto cambios en cuanto a la comunicación interpersonal dentro de la organización, la cual se convierte en un proceso básico y vital para la empresa. Las relaciones en la organización se dan entonces a partir de un punto de vista humano y con sumo interés por la persona.

Rogers (1970) afirma que el cambio y el crecimiento pueden ser frecuentemente un motivo de turbulencia y perturbación en la vida de la persona, quien a su vez lo llevará a la organización, razón por la cual esto puede ser muy amenazante para los directivos tradicionales.

Siguiendo con la revisión del material publicado en el libro de *Grupos de Encuentro*, se encontraron resultados de algunas investigaciones que ayudan a describir los cambios logrados en esta intervención.

El primero de los cambios mostrado en las investigaciones de Gibb es: “Se producen cambios en la sensibilidad, la aptitud para manejar los sentimientos, la dirección de la motivación, las actitudes hacia uno mismo y hacia los demás y la

interdependencia” (Rogers, 1970: 129). Esta frase explica de manera general algunos de los cambios logrados en el empresario. A continuación se definirán los elementos más significativos de esta frase en función de este trabajo de grado.

Por actitudes hacia uno mismo se entiende la autoestima, la congruencia entre el sí mismo percibido y el ideal, la confianza; en cuanto a las actitudes hacia los demás, los cambios se dan en la disminución del autoritarismo, facilidad en la aceptación de los demás, hay una disminución en la estructura y el control, dándose con mayor facilidad la coparticipación como proceso directivo. La interdependencia se entiende como una competencia interpersonal, el trabajo en equipo para solucionar problemas y una conducta positiva como miembro del grupo.

“Los grupos que carecen de líderes son eficaces como medios de capacitación” (Rogers, 1970: 130). Esta frase es importante tomarla en cuenta ya que en el grupo de esta intervención sí existía un líder, ya que era parte del objeto de investigación del presente trabajo. Hubo varios estudios que demostraron que los resultados en grupos de encuentro con y sin líderes tienen resultados muy similares. Hasta el momento en que fue escrito el libro de *Grupos de Encuentro*, se dice que, dado este resultado de las investigaciones, los grupos pueden ser usados de forma más amplia.

“Para lograr óptima eficacia, la capacitación grupal debe ser significativa con respecto al medio vital familiar y organizacional de la persona” (Rogers, 1970: 130). Esta afirmación ayuda a justificar aún más la intervención realizada en la empresa, ya que tuvo resultados en función del medio vital del empresario, tanto a nivel personal como de su empresa.

2.2.4 Extensiones de la teoría del Enfoque Centrado en la Persona

Existen otras teorías de Rogers, las cuales hablan también de los cambios producidos en la persona cuando se aplican las actitudes básicas del ECP; en realidad se puede

afirmar que estas teorías están basadas en la teoría del cambio de la personalidad, de la cual ya se habló en párrafos anteriores, sin embargo, se considera importante mencionarlas, ya que dan una perspectiva diferente, en la que el ECP puede ser aplicado en distintos ámbitos, obteniendo también resultados en la persona.

Teoría del funcionamiento óptimo de la personalidad

Rogers (1985), en su teoría del funcionamiento óptimo de la personalidad, establece algunos elementos que son importantes de señalar, aunque algunos de ellos ya han sido expuestos.

El primero de los elementos que se consideró esencial y el cual se tomó como referente para la intervención es: “Todo individuo posee una tendencia innata a actualizar las potencialidades de su organismo” (Rogers, 1985: 81), esto quiere decir que toda persona tendrá la capacidad de simbolizar sus experiencias de forma adecuada a su conciencia. En resumen, toda persona es capaz de mantener un estado de congruencia entre su concepto del yo y la experiencia.

Por tanto, si esta persona experimenta una consideración positiva de forma empática a través de una relación, entonces ocurrirán los cambios que se señalan a continuación:

Está abierto a su experiencia, es decir no manifiesta conductas defensivas.

Puede percibirse su centro de valoración en él mismo.

Su proceso de valoración es continuo y organísmico, por lo tanto su proceso de valoración no está sujeto a condiciones externas.

Se conduce de manera adaptativa y manifiesta una actitud creativa ante nuevas situaciones (Rogers, 1985: 82).

Vale la pena señalar que estos no son todos los cambios que pueden presentarse, pero sí los más representativos para efectos de este trabajo.

La teoría del funcionamiento óptimo de la personalidad, establece que la personalidad que funciona de manera óptima es aquella que se encuentra en constante estado de flujo, es decir que se modifica continuamente y que las conductas específicas no pueden predecirse, la única que probablemente prevalecerá es el grado de adaptación creativa, y que esa persona se encontrará en proceso continuo de actualización.

Teoría de las relaciones interpersonales

En la teoría de las relaciones interpersonales, se habla de dos tipos de procesos en las relaciones, una de ellas que se deteriora y la otra que es enriquecedora. El proceso de una relación que se deteriora y una que es enriquecedora no se tocan de manera profunda, la atención estará centrada en el intento de hacer una ley de las relaciones interpersonales.

En cuanto al proceso de una relación que se deteriora, se puede resumir de la siguiente manera: es cuando las acciones del “facilitador” son todo lo contrario a las condiciones necesarias para el proceso facilitador, en lugar de ayudar al cliente a ser más congruente y a simbolizar su experiencia de manera más plena, lo confunde y la relación es percibida como negativa. Por tanto, se puede concluir que en este tipo de proceso, es el “facilitador” es el que necesita ser facilitado por otra persona, que establezca las condiciones y lleve a cabo el proceso de la facilitación.

En cuanto al proceso de una relación que es enriquecedora, se señala que requiere de condiciones, de un proceso y que tiene unos efectos, que no se detallarán dado que puede afirmarse que se requieren las mismas condiciones, el mismo proceso y tiene los mismos efectos que la teoría de la terapia.

En lo que se refiere al esbozo de una ley de las relaciones interpersonales, se cita de manera textual a Rogers:

Cuando existe entre las partes un deseo mutuo de entrar en contacto y en un proceso de comunicación, podemos afirmar que cuanto más elevado sea el grado de congruencia realizado por la experiencia, la percepción y la conducta de una de las partes, la relación se caracterizará en mayor grado por:

- una tendencia a la comunicación recíproca caracterizada por las mismas propiedades;
- una comprensión mutua más adecuada del objeto de la comunicación;
- un funcionamiento psicológico mejor de ambas partes; un aumento de la satisfacción procurada por la relación (Rogers, 1985: 91).

Este esbozo de la ley de las relaciones interpersonales, sirvió como guía para establecer la relación con la persona a la que se estaba facilitando y, al mismo tiempo, para hacerla vida en cualquiera de las relaciones que se establecen con las demás personas, es como comenzar a llevar el ECP a la cotidianidad y de esa manera construir relaciones más profundas con otras personas.

Teorías de aplicación

En cuanto a las teorías de aplicación, sólo se hablará de la que está enfocada al liderazgo de grupo, la cual afirma que en la medida en que el líder del grupo se reconoce como tal y crea las condiciones de la terapia o de una relación que se enriquece, entonces se producirán ciertos efectos:

- a) El grupo hará un uso más completo de sus recursos perceptuales.
- b) El pensamiento y las percepciones del grupo serán más reales.
- c) La responsabilidad del grupo aumentará, tanto en el pensamiento como en la acción.
- d) El liderazgo tenderá a distribuirse entre los miembros del grupo.
- e) El grupo será más capaz de abordar y resolver problemas con un alcance más vasto (Rogers, 1985: 94–95).

Según la teoría de la terapia y la teoría de aplicación enfocada al liderazgo del grupo, se dice que uno de los cambios más importantes en la persona es que la valoración

está en ella misma, y por tanto el líder se reconoce como tal. Esta parte se trabajó mucho con el empresario al que se facilitó, se pudieron crear las condiciones propicias para una relación de ayuda, en la cual uno de los cambios de la persona estuvo dado en su propia valoración.

Por lo tanto, se puede afirmar que el ECP no le da poder a la persona, sino más bien permite que la persona reconozca el poder que reside en ella misma; en la intervención realizada, lo logrado se puede resumir en que el empresario reconoció de nuevo su poder y lo aplicó, los alumnos y la consultora fueron de gran ayuda para que él se redescubriera.

[...] al escuchar sus sentimientos internos, el cliente reduce el poder que otras personas han tenido para inculcarle culpas, miedos, e inhibiciones, y poco a poco aumenta la comprensión, el control de sí mismo. A medida que el cliente es más aceptante de sí mismo, se vuelve más y más grande. El cliente se posee a sí mismo en un grado que nunca antes se había dado. La sensación de poder está creciendo. Conforme el cliente se va haciendo más consciente de sí mismo, más aceptante sí, menos defensivo y más abierto, él encuentra por fin algo de libertad para crecer y cambiar en las direcciones naturales del organismo humano. La vida está ahora en sus manos para ser vivida como un individuo (Rogers, 1977: 7).

El ECP es una renuncia y una invitación a la persona por parte de facilitador, a que todo el control y todo el poder se centre en el cliente y sea él el que tome decisiones. La facilitación ayuda a la persona a convertirse en dueño de sí mismo, es decir, a colocar la toma de decisiones y la responsabilidad de éstas en el cliente, eso es estar centrado en la persona.

El ECP se basa en que el ser humano es alguien digno de confianza, capaz de evaluar las situaciones de manera interna y externa, de comprenderse en su contexto, de tomar decisiones constructivas y de actuar en base a esas elecciones.

Rogers (1977), afirma que es posible tener una organización centrada en la persona en la cual cada uno de los individuos experimente el poder y el control dentro de sí mismo, se dice que una organización de tal naturaleza trabaja de manera responsable y de forma conjunta para el logro de los objetivos de la misma. Por lo tanto, el grupo es más capaz de tomar decisiones y usar las potencialidades de liderazgo de todos los miembros del grupo.

Sin embargo, es difícil que los miembros del grupo de una empresa usen las potencialidades de su liderazgo, si el mismo empresario, que es líder de la organización, no se asume como tal. Por lo tanto, es importante comenzar con él, para que lo que él experimenta en el redescubrimiento de su poder lo pueda transmitir al resto de su personal.

2.3 Las habilidades de gestión y la consultoría

2.3.1 El empresario y el proceso de gestión

Un empresario, desde la perspectiva de la administración, es un administrador que trabaja para una organización, donde la organización es, según Stephen Robbins: “un arreglo sistemático de personas encaminadas a lograr un fin específico” (1996: 6). Estas organizaciones tienen tres elementos que es importante destacar: La organización tiene un propósito específico para el cual fue creada, está integrada por personas, y tiene una estructura que define y limita el comportamiento de sus miembros.

El proceso a partir del cual el empresario hace vida la administración y la ejerce, es lo que se denomina gestión. La gestión empresarial se entiende como el “proceso de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa” (www.infomipyme.com).

Por lo tanto, para entender este proceso de gestión, a continuación se describe cada una de las partes del proceso, las cuales se denominan funciones gerenciales y se llevan a cabo en proporciones diferentes, ayudando al empresario a alcanzar el propósito específico de la organización.

La planeación es la función que le permite al administrador definir metas, establecer las estrategias y desarrollar algunos planes para coordinar las actividades de las personas de la organización.

La función de organización determina y ayuda a los empresarios a conocer qué es lo que debe hacerse, cómo se va a hacer y quién debe hacerlo, así como a quién se le reportará lo realizado.

Cuando se habla de la función de dirección, se refiere a la capacidad del administrador de dirigir y motivar a los miembros de la organización, así como de atender y facilitar la resolución de los conflictos que se presenten; esta vendría siendo la función administrativa que más se acerca al desarrollo humano, y a lo visto en la maestría.

La última función gerencial es el control, el cual se refiere a vigilar las actividades de la organización para asegurarse de que se cumplan conforme a lo que fue establecido en la planeación, todo esto con el objetivo primordial de lograr el propósito de la organización.

Las funciones descritas anteriormente son la base teórica y metodológica que todo administrador y empresario debiera desarrollar en su profesión, es decir, son las actividades que tendrá que llevar a cabo, desarrollando así la gestión de la organización donde se encuentre; sin embargo, los empresarios, sobre todo aquellos de las micro y pequeñas empresas, carecen en su mayoría de esta formación profesional, lo que los hace vulnerables para dirigir y cumplir con los propósitos para los cuales crearon su empresa.

2.3.2 Habilidades administrativas

Asimismo, los empresarios necesitan enriquecer estas funciones básicas con algunas otras habilidades conceptuales, técnicas y humanas. Estas habilidades humanas tienen una estrecha relación con las actitudes y habilidades del ECP. Las habilidades conceptuales, tienen que ver con la capacidad del empresario de pensar y conceptualizar situaciones que son difíciles o abstractas, es la habilidad que debe tener el empresario para ver su empresa como un todo y visualizar cómo la organización se ajusta a un entorno más amplio; esta habilidad es básica para la toma de decisiones.

Las habilidades técnicas, comprenden conocimientos en campos especializados como finanzas, técnicas de manufactura, determinación de costos, enfoque al mercado, entre otros. Estas habilidades son importantes para efectos del presente trabajo dado que se buscó que el empresario, a partir de su crecimiento y desarrollo personal, adquiriera este tipo de conocimientos que le ayudaran a tomar mejores decisiones para su empresa.

El último conjunto de habilidades que son básicas para llevar a cabo la gestión de una empresa son las habilidades humanas, entendidas como las actitudes necesarias que ayudan a facilitar diferentes procesos con el personal, como son la formación de equipos de trabajo, así como el desempeño de los mismos, la motivación del personal, la resolución de conflictos, el buen clima laboral para el desarrollo de las labores diarias en la empresa, etc.

2.3.3 La consultoría y su proceso

Dado las necesidades de estas habilidades y conocimientos en los micro y pequeños empresarios, así como de los objetivos del proyecto de Intervención Universitaria en Micro y Pequeña Empresa, al equipo de trabajo formado por los alumnos y la consultora (equipo de intervención), le interesó constituirse en un equipo incentivador del cambio

en el empresario y en su empresa, razón por la cual se consideró importante dar un marco de referencia desde lo que es la consultoría, dado que es la metodología que se utilizó en el proyecto.

La consultoría es considerada como un servicio incentivador del cambio y del proceso de desarrollo, tanto del empresario como de la empresa, permitiendo mejorar las prácticas de gestión de ambos.

La hipótesis general del ECP se refiere a que, “si se puede crear un cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esta manera se producirán el cambio y el desarrollo” (Rogers, 1964: 40).

Ambos argumentos son valiosos, porque la relación de ayuda que se busca crear en el ECP, colabora de manera significativa en el logro del objetivo de la consultoría, que es el cambio tanto en la persona como en la empresa.

Desde el proyecto de intervención que se buscó promover y que tiene que ver con el desarrollo personal y el desarrollo de habilidades de gestión en un empresario, la consultoría es el mecanismo que se adoptó para hacer el abordaje de la empresa, y buscar que el equipo de intervención fuera un agente de cambio en la misma.

Dado lo anterior, se considera que la metodología del ECP y la consultoría pueden ayudar a generar mejores dinámicas entre el consultor, los alumnos y el empresario, generándose así un círculo virtuoso donde todos los miembros salgan beneficiados.

Por tanto, la labor del consultor se convierte entonces en ser el facilitador del proceso del empresario y de los alumnos, buscando que esto repercuta en cambios personales en el empresario y en la empresa, así como en los alumnos, es decir, ser un espejo que refleja lo que en la experiencia se está presentando.

Una de las relaciones que se encuentran entre el trabajo de consultoría realizado en la empresa, con la metodología del ECP, es que en la intervención se estableció una relación de ayuda con la persona, en este caso el empresario, lo cual es un elemento clave en el trabajo de facilitación realizado, y es lo que hace la diferencia de cualquier otro tipo de consultoría o proyecto con características similares a éste.

A modo de conclusión, se puede afirmar que las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona (ECP) son condicionantes para que el proceso se desarrolle de manera sana, y que se produzcan cambios en la persona a la cual se facilita. En ese mismo sentido, se considera que las condiciones, el proceso y los cambios producidos en una relación de ayuda, son una amalgama; es decir, que si hablamos del ECP, no se puede concebir los cambios generados en una persona aislados del proceso y de las condiciones (actitudes), por tanto, la metodología del ECP es integral y a la vez compleja, ya que está en función de la naturaleza del ser humano.

Si se hace una combinación del ECP con la consultoría de empresas, entonces tanto el ECP como el proceso de consultoría de una empresa se enriquecen, dado que el ECP puede ser aplicado en un ámbito diferente a la psicoterapia. A su vez, la consultoría enriquece su dimensión humana facilitando nuevos tipos de relaciones del empresario con él mismo y con los que están a su alrededor. Los cambios logrados en la dimensión humana son primordiales para alcanzar los cambios en la dimensión técnica.

Capítulo III

Análisis de la intervención

3.1 Planteamiento y justificación del análisis

Cuando llegué por vez primera a la empresa donde se llevaría a cabo la intervención, fue evidente para mí que había mucho por hacer con la empresa. El empresario compartió sus inquietudes en cuanto a su negocio, diciendo que había muchas cosas que no entendía por qué le estaban pasando, las ventas de un año a otro le habían bajado mucho, tenía 10 años como empresa y no podía verla repuntar, además que en ese momento el dinero no le estaba alcanzando para producir, y los empleados eran irresponsables, llegaban tarde y hacían mucho desorden.

El objetivo de este primer acercamiento fue el de escuchar y tomar notas para tener una mejor idea de la problemática específica a atender con esta empresa, vinculándolo a su vez con el propósito que la intervención tenía para el ITESO. Desde el Centro Universidad Empresa, se cree firmemente en que si existe un cambio en la forma de pensar y de actuar del empresario, éste se verá reflejado en cambios sólidos en cuanto a su empresa y su negocio, que repercutirán en la productividad de la empresa, buscando así mantener y generar fuentes de empleo.

Sin embargo, conforme se fue escuchando las inquietudes del empresario, fue evidente que había mucho que hacer con él como persona, ya que utilizaba términos que daban la impresión que no entendía lo que significaban, además de platicar de situaciones que se habían dado entre él y sus empleados, como que las reglas que él ponía en la empresa duraban una semana, y después de este tiempo ninguno de los empleados las cumplía, lo que hacía suponer que su autoridad no estaba siendo ejercida como tal. Se tomó nota de estas reflexiones, pensando en que más adelante podrían servir de ayuda como datos importantes.

Conforme el proyecto de intervención fue avanzando, se empezó a notar actitudes, formas de hablar, y tonos de voz, que comenzaban a ser diferentes en el empresario, lo cual fue satisfactorio. Sin embargo, aunque se intuyó que se empezaron a presentar cambios tanto en el empresario como en su empresa, se planteó la siguiente pregunta de análisis, con el fin de poder dar cuenta de los mismos de manera clara y con certeza: ¿Qué cambios reporta el empresario en cuanto a su desarrollo personal que contribuyeron al crecimiento de sus habilidades de gestión, las cuales le servirán para el manejo de su negocio, a partir de una intervención universitaria de gestión y administración de negocios, en la cual estuvieron presentes las actitudes y habilidades del Enfoque Centrado en la Persona?

A lo largo de la intervención y en la supervisión de la misma, algunas personas tanto del grupo de Teoría y Práctica del Desarrollo Humano II, como de los propios compañeros de trabajo, me reflejaron que había cosas que yo estaba haciendo para que se dieran esos cambios en el empresario y para que los alumnos tuvieran claridad de los cambios que queríamos detonar, y es a partir de esta reflexión que se establece otra pregunta que pudiera ser objeto de trabajo del presente análisis: ¿cuales son las acciones facilitadoras que se aplicaron en la intervención universitaria, que sirvieron de catalizador para los cambios logrados en el empresario?

Dar respuesta a esta pregunta requiere de un proceso adicional de análisis, categorización y conclusiones, razón por la cual se deja como una segunda opción en esta investigación, en función de los tiempos destinados para lograr las respuestas a ambas preguntas.

En lo que se refiere a los cambios obtenidos en la empresa, no se dará cuenta de ellos de manera amplia y explícita en la presente investigación, estos serán objeto de estudios posteriores.

3.2 Preguntas

A partir del planteamiento y la justificación del análisis de la presente intervención, se plantean las preguntas que servirán de guía para el trabajo. Primeramente se muestra la pregunta general y posteriormente cuatro preguntas específicas, las cuales buscan orientar de manera más concreta la respuesta a la pregunta general.

3.2.1 Pregunta general

¿Qué cambios reporta el empresario en cuanto a su desarrollo personal que contribuyeron al crecimiento de sus habilidades de gestión, las cuales le servirán para el manejo de su negocio, a partir de una intervención universitaria de gestión y administración de negocios, en la cual estuvieron presentes las actitudes y habilidades del Enfoque Centrado en la Persona?

3.2.2 Preguntas específicas

- ¿Qué cambios alcanzó el empresario en cuanto a sus habilidades para el manejo de los recursos financieros de la empresa y la toma de decisiones?
- ¿Cuáles fueron los cambios logrados en torno a la relación que el empresario sostenía con el personal de la empresa?
- ¿Qué cambios estableció el empresario en cuanto a las relaciones de trabajo con su familia?
- ¿Que cambios mostró el empresario en relación al enfoque de mercado de él y por tanto de su negocio?

3.3 Método de análisis y sistematización de los datos

Para hacer el análisis de la información, primeramente, se estructuraron las transcripciones en una hoja de dos columnas: en la columna del lado izquierdo quedó la

transcripción, y en la columna del lado derecho se fueron escribiendo los comentarios producto del análisis. La siguiente actividad fue leer las 12 transcripciones con la intención de encontrar aquellos elementos o situaciones que más se repetían, en función de la pregunta de investigación.

La primera transcripción, se llevó cerca de seis horas, ya que era difícil encontrar la información que se estaba buscando; conforme se fue avanzando, se fue adquiriendo mayor habilidad, con lo que al momento de ir leyendo la transcripción, se formaban supuestos sobre lo que se estaba leyendo, los cuales se fueron anotando en la columna derecha.

Una vez que se tuvieron leídas todas las transcripciones, se cayó en cuenta que había dos que no iban a servir para el propósito de este análisis, por lo que se tomó la decisión de descartarlas por completo. Para efectos del análisis fue necesario cruzar la información y tomar en cuenta las minutas y los reportes de la sesiones, lo cual ayudó a establecer el proceso de cambio personal que siguió el empresario, y así poderlo reportar.

Para obtener la parte de los cambios generados en la empresa a partir de los cambios personales logrados en el empresario, se volvió a dar una segunda revisión a la información, tomando en cuenta los supuestos que se habían anotado en la columna derecha, lo cual permitió definir las primeras categorías y subcategorías, que se muestran a continuación:

1. Mercado

1.1 Enfoque de mercado.

1.2 Desconocimiento del negocio.

1.3 Fuerza de ventas.

1.4 Establecimiento de los precios en función del mercado.

- 2. Administración y Recursos Humanos
 - 2.1 Necesidad de organización (delegación de actividades).
 - 2.2 Claridad de la figura del agente de ventas.
 - 2.3 Influencia familiar.
 - 2.4 Autoridad del empresario.
 - 2.5 Manejo del personal.
 - 2.6 Planeación estratégica.

- 3. Contabilidad y Finanzas
 - 3.1 Problemas de liquidez.
 - 3.2 Cobranza.
 - 3.3 Establecimiento de precios de venta.
 - 3.4 Márgenes de contribución por producto.
 - 3.5 Alto costo de mano de obra.
 - 3.6 Registros contables y financieros.
 - 3.7 Políticas de pago.
 - 3.8 Políticas de venta.

Simultáneamente, al hacer la segunda lectura de la información y determinar las categorías, se fue elaborando un cuadro en Excel que permitiera concentrar los datos encontrados en las transcripciones de cada una de las categorías, y tener la referencia del número de transcripción en la que se encontraba la información. A dicho cuadro se le añadió también los comentarios de la columna derecha, lo cual fue de gran utilidad para redactar el capítulo de resultados.

Conforme se fueron elaborando los resultados del presente trabajo, se confirmó que a la pregunta de investigación le hacía falta la parte de los cambios personales mostrados en el empresario, y al mismo tiempo era necesario agregar una pregunta específica, dado que en los resultados aparecía información que no estaba considerada dentro de las preguntas a responder. Además, el proceso de estructuración del capítulo de resultados, llevó a replantear la definición de las categorías y subcategorías; es

decir, se respetaron las categorías según el planteamiento original, sin embargo el número de subcategorías se vio reducido en los tres casos, debido a que no eran una subcategoría como tal y tampoco eran representativas debido a la información que contenían, dando como resultado la siguiente clasificación:

1. Contabilidad y Finanzas

- 1.1 Cobranza.
- 1.2 Registros contables.
- 1.3 Márgenes de contribución por producto.
- 1.4 Establecimiento de precios de venta.
- 1.5 Políticas de venta.

2. Administración y Recursos Humanos

- 2.1 Necesidad de organización (delegación de actividades).
- 2.2 Claridad en la figura del agente de ventas.
- 2.3 Influencia familiar.
- 2.4 Autoridad del empresario.
- 2.5 Manejo del personal.
- 2.6 Planeación estratégica.

3. Mercado

- 3.1 Enfoque de mercado.
- 3.2 Desconocimiento del negocio.
- 3.3 Fuerza de ventas.
- 3.4 Establecimiento de los precios en función del mercado.

Al comenzar la redacción de la primera parte de los resultados que corresponde a los cambios personales, se tomaron en cuenta las minutas y los reportes, como se mencionó anteriormente. Al mismo tiempo, se volvieron a revisar las categorías que se tenían para el análisis de los resultados mostrados en la empresa, y se tomó la decisión

de reducir las subcategorías en la categoría de Administración y Recursos Humanos, quedando finalmente las categorías como se muestra a continuación:

1. Contabilidad y Finanzas

Cobranza. Se refiere a la función de recabar los adeudos que los clientes tienen con la empresa.

Registros contables. Es la existencia y el manejo de formatos que permitan generar la información financiera y contable de la empresa para la toma de decisiones.

Márgenes de contribución por producto. Es el porcentaje de utilidad por unidad vendida.

Establecimiento de precios de venta. Es la determinación del precio al cual se vende el producto a los clientes, esto en función del mercado al que se dirige y la capacidad de compra del mismo.

Políticas de venta. Es el establecimiento de límites en cuanto a la función de ventas y a la persona que las realiza.

2. Administración y recursos humanos

Necesidad de organización (delegación de actividades). Es la habilidad de dar la responsabilidad de hacer determinadas funciones de la empresa a otra persona, la cual va acompañada de la autoridad hacia los empleados.

Manejo del personal. Es la habilidad para establecer límites con el personal de la empresa en cuanto a aspectos básicos para el buen desempeño de las actividades diarias y desarrollar así un ambiente propicio de trabajo.

Planeación estratégica. Es una de las habilidades conceptuales de los empresarios para preveer el futuro y armar diferentes escenarios para afrontarlo.

3. Mercado

Enfoque de mercado. Es la habilidad del empresario para reconocer que su empresa está inmersa en un mercado que le demanda cierto tipo de producto.

Conocimiento del negocio. Se refiere al nulo o poco conocimiento del empresario del propósito principal de su organización y cómo éste responde a las demandas del mercado.

Fuerza de ventas. Es la cantidad de personal que tiene a su cargo las ventas de los productos que la empresa fabrica.

Establecimiento de los precios en función del mercado. Se refiere a la habilidad por parte del empresario de determinar el precio de venta del producto en relación directa a lo que el mercado está dispuesto a pagar por él.

Después de determinar las categorías que se usarían para expresar los cambios que se generaron en la empresa, y habiendo escrito el capítulo de resultados, fue necesario trabajar en otra lista de categorías que ayudara a dar orden a los resultados en cuanto a los cambios generados en el empresario.

Las categorías establecidas se muestran a continuación:

1. Forma de relación con la familia

Recuperación del poder personal y establecimiento de límites. Referida a cómo el empresario reconoce que el centro de valoración se encuentra en él mismo y a su vez puede marcar lineamientos claros en la relación con su familia.

2. Forma de relación con sus empleados

Delimitación de autoridad y establecimiento de límites. Referida a cómo el empresario reconoce su autoridad y la hace valer ante sus empleados, teniendo la capacidad para marcar lineamientos claros en torno a la relación con ellos.

Conciencia del poder personal. Reconocimiento del centro de valoración que se encuentra en la persona misma.

Seguridad. Sensación de confianza en las acciones que emprende, descubriendo la responsabilidad que eso implica.

Focalización. Habilidad de traducir su realidad en un tema concreto y de manera abstracta.

A continuación se presenta el capítulo de resultados, los cuales estarán dados en dos sentidos, el primero en cuanto al cambio personal del empresario, y el segundo los cambios mostrados en la empresa, en función de los cambios personales del empresario.

Capítulo IV

Resultados

Para mostrar los resultados de la intervención, primeramente se retomará la pregunta de investigación, que está enfocada en dar cuenta de los cambios en cuanto al desarrollo personal del empresario que contribuyeron al crecimiento de sus habilidades de gestión, las cuales le servirán para el manejo de su negocio, esto a partir de una intervención universitaria de gestión y administración de negocios, en la cual estuvieron presentes las actitudes y habilidades del Enfoque Centrado en la Persona (ECP).

Para dar respuesta a las preguntas de investigación, tanto general como específicas, se presentarán los resultados en dos apartados: el primero de ellos, referido a los cambios personales en el empresario, y el segundo referido a los cambios generados en la empresa. En la parte final de este capítulo, se dará respuesta concreta a las preguntas de investigación.

4.1 Cambios personales en el empresario

Para hablar de los cambios personales que se empezaron a dar en el empresario durante esta intervención, se hará por medio de categorías que fueron divididas en dos partes, la primera de ellas referida a los cambios mostrados en cuanto a la forma de relacionarse con su familia, y la segunda de ellas a los cambios mostrados en la forma de relacionarse con sus empleados.

4.1.1 Cambios en la forma de relación con la familia

Recuperación del poder personal y establecimiento de límites

En las primeras sesiones de trabajo con el empresario, el equipo de intervención se dio cuenta que el agente de ventas tenía una deuda fuerte con el empresario, es decir, una gran parte del dinero que ingresaba estaba detenido con esta persona, y el empresario no sabía cómo cobrarle y recuperar su dinero; todo esto de alguna manera provocado por la influencia y el poder que el empresario depositaba en el agente de ventas.

Sin embargo, esta misma situación también se presentaba con su propia familia, como se muestra en la siguiente cita, en la que la mamá hace referencia a la deuda que tiene el agente con el empresario:

- **Mamá (Ma):** Con permiso, [...] por qué no lo apoyan ustedes para que él pueda como engañarlo [al agente de ventas] diciéndole que ustedes van a estarlo, están ordenando que haga todo eso.
- **Pacheco, alumno (Pa):** De hecho yo creo que es así, ¿no?
- **Karla (K):** No.
- **Ma:** No, porque, bueno, él tiene la decisión, pero de hecho ustedes son los que están haciendo el análisis y lo que nos van a hacer abrir a nosotros los ojos, no es de tanto de que lo engañen o no lo engañen, él tiene que darse cuenta que lo que se está haciendo está mal, y que se tiene que renovar todo eso.
- **K:** Sí, el poder lo tiene el señor Jesús.
- **Ma:** No, y aparte de eso, que ustedes lo están apoyando, que tiene este que llevar una relación de unos papeles y [...] si a él le entregan una, una, una, vamos suponiendo una letra, que él tiene que hacer copia para dárselas a ustedes, en eso apoyarlo.
- **K:** Sí, la última palabra la tiene él (Sesión 2, 2006: 20-21).

Como se puede ver en esta cita, la mamá del empresario interrumpió la sesión, dando ideas de cómo su hijo podía ponerle límites al agente de ventas y presionarlo para que le pague la deuda; estas interrupciones tanto por parte de la madre como de la esposa fueron recurrentes en los dos primeros meses de la intervención. A partir de esta segunda sesión, tanto los alumnos como la consultora pudieron establecer ciertas claridades con el empresario y con su madre:

- **Mamá (Ma):** Suponiendo digo yo, no he oído muy bien, [...] pero yo me imagino, hay un original y dos copias, para que él se dé cuenta, este hombre se dé cuenta de que ustedes están involucrados también en eso, y él tiene que cumplir con esta orden, que no nomás es de él [refiriéndose al empresario], porque a él se lo maneja, tiene una labia el ingrato, que ay, [se ríe], Dios mío, pero se envuelve refacilito.
- **Don José (DJ):** No, ya, no lo van a ver.
- **Ma:** Entonces eso, me imagino yo que sería bueno [...] pero sí hay que hacer un original y dos copias, una para ti, otra para mí, el original para mí, la copia para su compañía de ustedes, y una copia para él, ¿para qué?, para que él se sienta presionado y que no va a poder hacer de las suyas, eso es lo que yo les pediría a ustedes.
- **Karla (K):** Sí, aunque yo sigo insistiendo y comparto la idea de Pacheco, nosotros somos la conciencia.
- **Ma:** Sí, no está bien.
- **K:** Y el señor Jesús tiene todo el poder de pedirle el documento.
- **Ma:** Está bien, porque, yo como su madre de éste le doy consejos, pero a mí, por un lado truena y por otro sale, entonces, qué bueno que están ustedes aquí.
- **Pacheco, alumno (Pa):** Sí, lo que venimos a hacer es que el señor José tenga el sartén por el mango.
- **K:** Sí, el sartén por el mango, esa es la idea, que él tenga el sartén por el mango.
- **Pa:** El que él tenga las decisiones.

- **Ma:** Eso es lo que a mí me gusta y me gustaría [...]
- **Pa:** Pues así va a ser, va a ver señora (Sesión 2, 2006: 21–22).

Desde el inicio de la intervención, se dejó claro que la idea era que el empresario tomará las decisiones y fuera él mismo quien estableciera sus límites, y que como equipo de intervención serviríamos como una especie de conciencia o de espejo para él. Algo similar ocurría con la esposa del empresario, la cual también interrumpía y daba opiniones al respecto de su esposo y de la empresa.

Este tipo de situaciones que ocurrieron al inicio del proceso, daban información para pensar que gran parte del proceso del empresario, del cual tenía que ser catalizadora, estaría centrado en generar las condiciones de la relación de ayuda para que el empresario se diera cuenta de su poder y lo asumiera como tal, el cual se traduciría en establecer límites claros con sus familiares.

En cuanto a la determinación del empresario para establecer límites con su familia, lo primero que se hizo fue reflejarle lo que estaba sucediendo con su madre y las interrupciones que se tenían por parte de ella en las reuniones de trabajo; el empresario nos comentó que era frecuente que esto sucediera con ella, y que en ocasiones le ponía ciertos límites a ella, como se muestra en la siguiente evidencia:

[...] ya tenía pensado de comprar un lotecito y pos irle fincando pa', pues para lo mismo, para ya salirme de aquí, porque en sí pues yo ya he visto todo eso de que mi mamá pues no, pues estamos aquí en su casa, y, pos como dices, ya es muy difícil no sé, ponérmele al brinco, porque luego, luego, "no pues aquí estás en mi casa si quieres y no te me vas", y eso es mi pensar; a la mejor no, no, no me dice nada, pero pues para no moverle entonces el asunto, trata de calmarla, ya cuando veo que se está metiendo, sabe que, [...] "pos esta es mi idea y es lo que quiero hacer y la fregada"; incluso a veces mis sobrinos, [...] por el radio que, que no, que yo le voy a subir, "sabes que, ira cuando pongas tu taller le subes todo lo que tú quieras, ahorita estás en mi taller y yo le subo hasta donde yo quiera", [...] cuando

pongan sus talleres que hagan lo que quieran en sus talleres, y así también con mi mamá a veces ya, cuando veo que ya de plano está pasando mucho, ya le digo, “sabe qué onda, pos déjeme manejar eso a mí, a mi modo; si, si la estoy regando pos ni modo, ahí es bronca que me estoy echando yo, no, no, no quiero involucrarlos a ustedes de, de si me voy a la quiebra, si me voy al bote pues me voy yo solo y, no quiero que, que, por irme a la quiebra por su culpa o, en dónde está aquí mi vieja”, así le digo, que si me voy al bote pues me voy al bote yo solo, pero quiero hacerlo esto a, a mi modo, y sí hay veces que sí le digo, sí le paro el alto, por lo mismo que ya veo que se está pasando mucho, y ya trato de, pos de calmarla (Sesión 8, Don José, 2006: 6).

El empresario se dio cuenta de lo importante que es mantener separada a la familia del negocio, y a la vez tomarla en cuenta cuando sea necesario. En la anterior cita es muy notoria la dinámica familiar que se vivía en esta familia, dado que vivía en casa de su madre y ella tenía mucha influencia en las decisiones; pero a la vez se muestran los recursos personales del empresario para marcar límites y tomar sus propias decisiones. Esto fue muy valioso durante el proceso, ya que fue un recurso que me mostró que el empresario tenía herramientas para reconocer su propio poder.

En cuanto a la influencia de su esposa, el proceso llevó al empresario a entablar una plática con su esposa para saber si quería entrar de lleno al negocio o no; esta charla sirvió para que ella mostrará sus intereses personales por entrar a estudiar la preparatoria, por lo tanto decidieron que ella saldría del negocio, como se muestra en la siguiente evidencia:

[...] en sí ahorita con la señora Paty pues también ya, de hecho casi ya no la tengo allá en el, en el taller, y, por lo mismo que también a veces hay conflictos entre ella y yo, que no hay comunicación [...] yo por más de que le digo que, que a veces ando bien embolado, que con los clientes, que no tengo dinero, que ya me pidieron y que, que no tengo dinero y tengo que conseguir; que los materiales no hay, que tengo que estar consiguiendo y, en un lado en otro lado, y, que no vino ahora esta

persona y, ando pensando cómo lo voy a, cómo voy a solucionar ese problema que, si ahorita no está el cortador pos me pongo yo, meter otra persona, que si el cocedor, que no vino, que a, en sí, ya a veces mi mundo está... (Sesión 8, Don José, 2006: 7).

Como se puede apreciar en esta parte de los resultados, el cambio mostrado por el empresario se centró en el reconocimiento del poder personal y el establecimiento de límites con los miembros de su familia. Los cambios en la forma de relacionarse con sus empleados los veremos a continuación.

4.1.2 Cambios en la forma de relación con los empleados

Delimitación de autoridad y establecimiento de límites

Conforme la intervención fue avanzando fue evidente el poder que el empresario le otorgaba al agente de ventas, se elaboraron diferentes ejercicios que ayudaran al empresario a darse cuenta de la situación que vivía con esta persona, con el fin de detonar en él el interés y la necesidad de poner límites, no sólo con el agente de ventas sino también con su familia y con los empleados, dado que el comportamiento del empresario con estos últimos era similar al que tenía con el agente de ventas.

- **Javier, alumno (Ja):** A ver, su comisión sobre ventas establecidas por la empresa, [...] usted le va a decir a él cuánto es lo que se va a ganar por cada bolsa que venda, o sea, él no determina cuánto quiere ganar, usted es el que dice.
- **Don José (DJ):** No, él dice que, que determina su, su, propina...
- **Karla (K):** Ok, le voy a poner una crucecita a lo que es...
- **Ja:** Sueldo base pagado por la empresa, o sea, usted le da un pequeño sueldo a él, y aparte de eso comisión.
- **DJ:** No, a él nomás su comisión y ya.
- **K:** ¿Una comisión que él establece?

- **DJ:** Sí.
- **Ja:** Pero es un intermediario, representa a la empresa, [...] va en nombre de Bolsas Vela, no como él quiera.
- **DJ:** No, va en su presentación de su marca, no de la mía.
- **Ja:** Se rige por políticas y reglas establecidas por la empresa, él dice que le debe de pagar el día, no sé, cada 30 días, es lo que debe hacer él.
- **DJ:** Eh, pues sí es lo que debe de hacer él, pero no lo hace.
- **K:** O sea, que usted sí le pone políticas y reglas a él.
- **DJ:** Sí, sí, sí se le han puesto pero no, [...] no las rige, no las sigue.
- **Ja:** O sea, vende productos que fabrica la empresa, o sea, quiere decir, que él vende bolsas de la marca Vela.
- **DJ:** Uju, pos sí, vende productos pero no, ya con la propia marca de, de mi persona (Sesión 5, 2006: 7).

En las líneas anteriores, se puede ver claramente cómo los límites del empresario hacia el agente de ventas no estaban establecidos, y éste último hacia en realidad lo que quería; sin embargo, lo más importante no radica en eso, sino en la actitud del empresario para establecer ciertas reglas y límites con el agente de ventas y con sus empleados.

Después de llevar a cabo esta sesión, con la ayuda de este ejercicio el empresario se dio cuenta que el agente de ventas llevaba a cabo acciones que no correspondían a su puesto de trabajo en la empresa, y además se tomaba demasiadas atribuciones. Por tanto, los cambios en la relación del empresario con el agente de ventas se fueron haciendo más notorios, los cuales también se vieron reflejados en el empresario mismo.

En las citas que se presentan a continuación, es más claro el cambio en la relación del empresario con el agente de ventas:

- **Don José (DJ):** [...] ahorita ya amarrándolo así con Olimpo, te digo, le puede parecer o no le puede parecer, ya ese va a ser problema de él, ya no va a ser

problema mío, se le va a dar la opción esa del porcentaje para él los precios van a ser esos los que él tiene y de ahí te vas a...

- **Karla (K):** Y así van a salir facturados de usted.
- **DJ:** Ah, sí, porque no va a poder él facturar nada, pues no puede facturar nada porque en sí yo me estoy dando cuenta de lo que está saliendo aquí, y de lo que está saliendo aquí pos yo voy a estar entregándolo a la factura, y, pos aquí más que nada quisiera yo ir a hacer las entregas, por la razón de que me firmarían y yo me quedaría con el....
- **K:** Contrarrecibo.
- **DJ:** Con el contrarrecibo y con la nota firmada; en cambio, si se la queda él, se le va a perder, luego no la va a encontrar [...] (Sesión 8, 2006: 25).

- **Pacheco, alumno (Pa):** Yo creo que con esta última, [...] como que ya está bien, dice: "Si el cliente se ha retrasado en cinco días más de tres ocasiones, la siguiente venta tendría que ser de contado".
- **K:** Aja, y si no quiere de contado, no se le vende.
- **DJ:** No, pero si al Olimpo se le hace muy poco esto, le digo, sabes qué, pues págame de contado 50% de anticipo, y al entregarte la mercancía el otro 50, si no, si no es así pues no, no se paga... (Sesión 8, 2006: 25).

En ambas citas se puede distinguir de manera clara la determinación del empresario para referirse a los límites que le estableció al agente de ventas; estos cambios también se vieron reflejados con los empleados y con el mercado al que quería dirigir sus esfuerzos como empresa.

Así también, el empresario estableció límites con su personal, dado que al inicio de la intervención, él comentó que ponía reglas en el taller, pero que duraban una semana, y después los trabajadores ya no las acataban. Se trabajó junto con el empresario en la importancia de uno mismo ser congruente con las reglas y hacerlas valer para los demás, lo cual habla del propio valor y autoridad de la persona que las instaura.

Conforme fue avanzando la intervención, se fue dando seguimiento a las actitudes y acciones del empresario en cuanto al establecimiento de las reglas en la empresa, dado que era muy importante que fuera él mismo quien las hiciera valer, reconociendo ante todo el poder y la autoridad que él tenía frente a su gente, buscando que se diera un equilibrio y que no se pasara al extremo de la intransigencia.

- **Cinthya, alumna (C):** Yo le llamo para ver el día y la hora, y también le voy a estar llamando esta semana para sacar los retardos y, en esta semana, para medir cómo vamos avanzando.
- **Don José (DJ):** Pos espero que no haya, no, y en sí también a Olga le llamé la atención, que supuestamente no salía, me dice “es que yo no salga a desayunar”, le digo “no sales a desayunar pero tu hermana te trae y agarras que 10, 15 minutitos y, y ya en la hora de la comida ya agarras la hora completa”, le dije “o agarras tú tus 50 minutos, o de plano no desayunes o vete a desayunar o...”
- **Karla (K):** Claro, o 45 para comer.
- **DJ:** Y ya, como que sí, ya, ya agarraron el rollo y pues ya están comiendo. Desayunando, agarran sus 15 minutitos para poder agarrar 45 en la tarde.
- **K:** Claro (Sesión 10, 2006: 15).

En esta evidencia se puede observar que el empresario habla con mayor facilidad de establecer límites a los empleados y de llamarles la atención, aspectos que al principio no manejaba; además lo hace de una manera más determinante y con fuerza, utilizando un tono de voz más alto y fuerte.

Un cambio que también fue muy notorio en el empresario fue la nueva relación que estableció con sus empleados, todo esto basado en la claridad del empresario mismo para establecer límites con ellos, lo cual ayudó para que se modificara el ambiente en el lugar de trabajo. La siguiente cita muestra los cambios que vio el empresario en cuanto al ambiente de trabajo y los aspectos financieros:

Sí, ya es algo ya muy distinto a como se manejaba antes, de malas palabras, no sé, no se quitan pero ya no se oye, ya todo el día, pos incluso ustedes cuando venían cada 5 o 10 minutos se oía la mentadota, así; ya ahorita ya se puede decir que ya nomás es una o dos al día, y hasta ahí, yo creo nomás para sacarlo porque, o sea, si te digo, ya más palabras ya no, ya no es tan frecuente [...] Las cotizaciones que era lo que, yo creo que por ahí es por donde me estaba afectando, pos un buen, porque se puede decir, pos casi nomás estuve trabajando como punto de equilibrio, nomás para mantener el taller, pero no, no había una utilidad, que en sí, pos cuando llegaron ustedes que estábamos hablando de este 21, que nomás era el 3 o 6%, de cada 100 pesos nomás estaba ganando tres pesos o seis pesos, no, no lo veía de esa forma, pues yo nomás decía, no pues yo nomás vendiendo y ya; pos más motivación, pos no sé, lo de mi parte, de que me metieron también pa' hacer las etiquetas, las notas, el logotipo, pos las pláticas que nos han dado allá en Fojal, la plática que nos dieron ustedes, se puede decir que son motivacionales, o el simple hecho de su presencia aquí con el personal pos ya, no sé, como que ya con eso ya me ayudaron a agarrar un poco más de firmeza con la gente, porque en sí no, me veían y pos, vamos a cambiar horarios, y ya, me agarraban el lado bueno, y ya, otra vez ya, llegaban otra vez a las diez, diez y media, si querían venir bueno, si no ni modo (Sesión 14, Don José, 2006: 15).

El empresario expresó los cambios que ve en torno a la intervención, y en esta cita se puede ver en él una habilidad mayor para el manejo de los números y de las ganancias que tienen sus productos, siendo muy evidente el manejo de su lenguaje para los negocios. Al mismo tiempo, en esta evidencia el empresario manifiesta los cambios que percibe en el lugar de trabajo así como el ambiente del taller.

Conciencia del poder personal

En la siguiente cita, se ve claramente cómo el empresario manifiesta que el agente de ventas se está quedando con dinero de él y cómo eso le afecta a su negocio. Al mismo tiempo, vuelve a ser evidente que el empresario está dejando de llevar a cabo acciones que le permitan sentirse más liberado en cuanto a su negocio y a la relación con esta persona.

- **Karla (K):** ¿Qué le parece esto?
- **Don José (DJ):** Sí es una, una detención en todos los aspectos aquí [...] con esos 15 mil que no se recuperan luego, luego, pos no, no se puede seguir manejando aquí en la empresa, no sé, que ya me faltó cualquier cosita y me tengo que esperar a que, como en el pago este de Fojal, me pasé un día, a ver si no me dicen algo; y esta persona del Olimpo me tenía que traer cinco mil pesos, y que tuvo que agarrar más dinero para acabar de pagar sus deudas y pos de aquí ya me volvió a rebajar y pos ya no; el día 20 fui y entregué bolsa con la señora Hilda, pero ya llegué después de las dos, y ella nomás recibe hasta las dos, y ya no me liquidó esas cosas, pero yo ya los tenía planeados pa' el pago de Fojal, y pos ya me dijo que ya me fuera hasta el siguiente día, ya fui el siguiente día y ya fui y hice... (Sesión 5, 2006: 3).

Como se puede ver en las citas que se han presentado hasta este momento, éstas permiten descubrir la forma en que el empresario emplea y da su poder a otros. En cuanto al tono de voz que empleaba el empresario, éste era un tono de voz bajo, y su actitud al transmitirle información, era de bajar la cabeza y encorvarse sobre la mesa.

Conforme fue avanzando la intervención, tanto los alumnos como la consultora fueron facilitando el proceso del empresario, y al mismo tiempo se le fue presentando información de su empresa que le permitiera descubrir hacia dónde quería moverse tanto de manera personal como del negocio.

Este proceso lo llevó a darse cuenta que el agente de ventas gozaba de beneficios, mientras que todo el riesgo del negocio lo llevaba él; asimismo, se dio cuenta que esta persona se estaba tomando atribuciones que no le correspondían y abusando de su confianza, al quedarse con la cobranza que era de la empresa y hacer uso de ese dinero para asuntos personales, como se muestra a continuación:

- **Don José (DJ):** Él no va a, pos a tener ninguna pérdida en el aspecto de esta mercancía.
- **Karla (K):** Oiga, Don José, esta información que le presenta Pacheco, y que bueno, si lo pegamos con esto que dice de que Olimpo no va a tener, no se va a perjudicar con esas 500 bolsas que se van a regresar, y que además, con el crédito de Fojal él se quedó con una parte de dinero, más las implicaciones que Pacheco le comentaba sobre que los impuestos que usted está pagando, además son impuestos que Olimpo no paga, que los paga usted, entonces, en realidad, tiene una repercusión mayor. ¿Qué de estos dos esquemas le está conviniendo más?
- **DJ:** No, pues, el de las ventas de contado.
- **K:** [...] la idea de presentarle esta información es que usted pueda tener más claridad para poder tomar una decisión con respecto a Olimpo y al papel que Olimpo está jugando aquí en el negocio. Porque a fin de cuentas él tiene el sartén por el mango, él contacta con sus, con los clientes, él cobra; igual si él quiere viene y le paga, y si no pos no, porque se lo gastó para algo que es de él.
- **DJ:** Sí, pues en sí, tengo esta bolsa que, pos que regresaron, pos me va a perjudicar un buen margen, y siendo que con esta persona de, de Nicanor, ahorita nomás hay como unos 17 mil, 18 mil pesos por cobrar; y, pos en sí, pos yo ya tenía un margen, no sé, de 60 mil pesos, que de esos 60 mil pesos ahorita nomás lo más recuperable pues van a ser esos 17, 18 mil pesos.
- **K:** Uju.
- **DJ:** Porque en sí ahorita, como para que pague él, pos no, no veo de dónde pueda sacar el dinero para algo, [...] por eso ya quería hablar con él y, pues

decirle que ya, [...] con esas personas a hacer un trato directamente con ellos, y sin que él tenga nada que ver, porque en sí, pos me está llevando al pozo así, pues inconscientemente poquito a poquito, [...] como estas bolsas que son a crédito, aquí en vez de 16 mil pesos yo las podría incrementar a 20 mil pesos, y ponle que ya aquí esta persona se tardara 15 días, incluso 21 días, no me repercutiría porque en sí, pos no sé, pos, ¿qué serían cuatro mil pesos?, ya pueden salir, no sé, pa' los pagos [...] podría ser en Fojal... (Sesión 5, 2006: 4).

Como se puede apreciar en el texto anterior, además de mostrar el abuso de confianza del agente de ventas, se comienza a ver un ligero cambio en la manera de expresarse del empresario en cuanto a la relación con él, dado que hacia el final de la cita comentó que quiere hablar con él, para hacer el trato con los clientes de manera directa sin que esta persona tenga nada que ver; asimismo, el empresario comenzó a darse cuenta que el agente de ventas no tendría ninguna pérdida con la mercancía que se regresara a la empresa. De alguna manera se puede afirmar que el empresario, con la información que le fue proporcionada, empezó a llevar a cabo acciones que le permitieran afianzarse en sí mismo y en su papel como dueño del negocio.

Por otro lado, el empresario al ir retomando su fuerza y redescubriendo su poder personal, a la par fue clarificando lo que quería para su negocio y llevando diferentes acciones que le ayudaran a modificar la relación que sostenía con el agente de ventas; uno de esos cambios se ve reflejado en la siguiente evidencia:

Si, ya como habíamos manejado todo esto, ya empezamos a trabajar esto así, [...] el viernes fui con Nicanor, cobré un cheque, y Olimpo ahí en la nota que el cheque se lo hicieran a Jesús Vela y salió a nombre de José Olimpo; pos en sí yo lo iba a cobrar, pero, pos nomás ahí le pongo otra, un garabato allí y ya, ya voy y lo cambio, ya nomás le pongo mis datos bien en ese; por eso estoy que ya no había problema pero ya, él tenía una nota de mil, mil ciento y feria, y salió el cheque junto a, de las notas que yo tenía y la nota que él tenía, y salió junto el cheque y

por eso tuvo que ir a, a llevar esa nota y así a la vueltita estaba un banco, pos ahí fuimos y lo cobramos, y ya le di su comisión (Sesión 11, Don José, 2006: 1).

Como se puede ver en la anterior cita, el empresario comenzó a hacerse cargo de la cobranza y decidió manejarle al agente de ventas una comisión sobre ventas, en donde una parte del porcentaje de la comisión se destinara para abonar a la deuda que el agente de ventas tenía con la empresa.

Cabe señalar que el equipo de intervención de alguna manera insistió para que el empresario cortara la relación con el agente de ventas, sin embargo, es importante reconocer cómo el empresario comenzó a aportar diferentes esquemas para mantener esa relación y al mismo tiempo establecer límites en ella. Como evidencia de ello tenemos las siguientes citas:

- **Don José (DJ):** Umm, pos le manejé las dos semanas de, de si quiere seguir así con los mismos precios que tiene él, sería pago de contado, o le manejé un anticipo del 40%, y el otro 60% al entregar la mercancía. En un dado caso de que quisiera ser cliente, ya si él quería dar crédito o no, pos ya sería bronca de él.
- **Karla (K):** De él.
- **DJ:** Y ya le manejé de, del otro modo que sería el agente de ventas, que nomás estaría un porcentaje del 12%, ya; de hecho nos aventamos como unas dos o tres horas platicando eso, [...] “cuándo vamos a empezar eso”, le digo “no, pues esto ya es de, de ya, y, ahí la...”, y porque le comenté de que ya me había agotado toda la feria de Fojal, le hace “pero por qué”, y, sabe cómo estuvo pero, que supuestamente ustedes ya fueron a decirle a Fojal que “sabes qué, pues este no lo utilizó para...” (Sesión 9, 2006: 13).
- **K:** ¿Los pagos de Olimpo, de su deuda que él tiene con usted?
- **DJ:** Pues la vamos a manejar así, como ya en el pedido grande de, se puede decir que ya de la primera entrega ahí va ya, pues estuvimos sacando más o

menos un promedio y son como ocho mil pesos lo que, lo que sería de la primera entrega de la comisión de Olimpo, en sí pos esa, esa comisión no se le daría, quedaría en abono esos ocho mil pesos.

- **K:** ¿Pero entonces va a manejar el 8% y el 4%, o no va a haber comisión en la primera venta?
- **DJ:** En la primer venta va a ser pues, yo creo sí le voy a tener que dejar algo, pos yo creo va a ser el 8 y el 4 (Sesión 10, 2006: 1).

En ambas evidencias el empresario muestra un lenguaje de mayor seguridad y con diferentes opciones para establecer la relación con su agente de ventas; este dinamismo y movimiento fue un cambio fuerte y evidente en el empresario, siendo que al principio su lenguaje estaba lleno de miedo e inseguridad, ahora manejaba distintas opciones desde lo que él mismo quería.

Seguridad

En las tres primeras sesiones de trabajo que se tuvieron con el empresario, ya con la presencia de los alumnos, platicó acerca del agente de ventas y lo que a él le estaba sucediendo con esta persona. Durante este periodo de tiempo, tanto para los alumnos como para la consultora, fue evidente el poder y la influencia que el empresario le otorgaba a esta persona, lo cual se demostraba también en su forma de hablar sobre la relación que tenía con el agente. Esto se describe más claramente en la siguiente cita:

- **Karla (K):** ¿O hay algún otro acuerdo entre usted y él, que él pueda tener esa capacidad como para influir en las decisiones de usted?
- **Don José (DJ):** Pos no sé él qué piensos tenga, porque incluso se ha autonombrado aquí dueño de, del taller, la empresa, no sé, [...] e incluso ha llegado aquí y se da el poder de que, no sé, que él los puede correr o que gracias a él hay trabajo, o, en sí, pos con los clientes que tiene él se hace pasar por el dueño, no sé, en los catálogos, o de los clientes de afuera; en sí, yo no quisiera intervenir en eso de, sabes qué, pos quitarle la autoridad de que

se sienta dueño con esos dos clientes, por la razón de, no sé, ya no le van a comprar, si yo me meto con ellos no me van a comprar... (Sesión 2, 2006: 13)

Como se puede leer entre líneas en este mismo párrafo, se puede decir que en el fondo el empresario reconocía que el agente de ventas se daba el poder de ciertas atribuciones en la empresa. Al mismo tiempo, el empresario tenía miedo y, a la vez, inseguridad de cambiar la relación con el agente de ventas dado que podía perder clientes, así como ventas.

En la novena sesión de trabajo con el empresario, además de los cambios mostrados en la relación con el agente de venta, se comenzó a notar que el empresario estaba realizando cambios en su negocio y en su producción, pues se dio cuenta que se había basado en los modelos de bolsa que tenía hasta ese momento, y ya no había fabricado nuevos modelos, como él mismo expresó:

Sí, pero cuando me di el bajón, pos fue, pues gran parte de, miedo [...] no hice modelos nuevos, me basé que nomás me estaba comprando de 500 bolsas, 500 bolsas y, y una no me daba tiempo y no, no creí que, que fuera así, a ser tan, la caída tan baja, y pos para ir otra vez, querer llegar más o menos otra vez a ese nivel, es lo que he tratado de hacer, ya de estar sacando modelos nuevos, e ir presentando, no sé, uno o dos por semana y ya ver que se vaya moviendo y los que no se van, ya los que no se están vendiendo eliminarlos, pero ya, ya entraron otros dos productos nuevos, [...] si estaba trabajando tres modelos con ella, ya ahorita, no sé, mover unos 10, 12 modelos, ya así moverlos, y si no están funcionando se, se introduce otro, otro producto igual, tratando ya de mejorar por qué no pegó este otro, y ver cositas de, de los detallitos así, para tratar de que no, no se me vaya a bajar la producción así de lleno, y ya también de buscar nuevos clientes y tratar de estarlos llevando más consecutivamente muestrarios nuevos, ya no estamos hablando de que [...] estaba mandando como cada 6 meses, y ya de aquí que no checan ellos los nuevos productos y ya hacen el pedido, se termina, hacen ellos su pedido y hasta ahí, sabes qué, pues yo nomás quiero,

tengo pa' vender 500 bolsas en todos seis meses, nomás me tienes 500 y hasta que no se les volvía a mandar otra vez el muestrario nuevo, ya empezaban otra vez a hacer otra vez su pedido... (Sesión 9, Don José, 2006: 6).

El empresario empezó a pensar en el mercado, en lo que quería vender y en cómo hacerle para no dejar de tener trabajo en su taller; así también en asegurar más las ventas, de manera independiente a las que realizaba el agente de ventas. En cuanto a los cambios que el empresario empezó a realizar con el agente de ventas, se empezaron a reflejar de la siguiente manera:

Pos si también por eso, digo en parte yo ya, ya, ya había visto eso y no, no encontraba la manera de, de ponerle un alto, de poner mis condiciones porque yo, en realidad no tenía ningún conocimiento de, de eso que ya estamos viendo, [...] y pos de aquí ya, ustedes me están dando, pues no ideas, se puede decir que sí son ideas y, pues no sé cómo llamarlas, soluciones o algo así, decirle “sabes qué, pos, éste va a ser tu nuevo precio de bolsas”, pero se, se le quiere dar opción de que siga trabajando pero ya, como, como debe de ser, no que gane él, sino que gane la empresa, que la idea es de que gane la empresa (Sesión 8, Don José, 2006: 22).

Tanto en la anterior cita como en las siguientes, se puede apreciar que la manera en que el empresario se refiere al agente de ventas y a su negocio es con mayor seguridad de sí mismo, de lo que quiere, y sobre todo de cómo quiere las cosas para él y para su negocio.

Otro de los cambios que se dieron en el empresario, además de su forma de hablar más determinante, su cambio en el tono de voz y su fuerza para hablar, fue que reconoció que le agradaba trabajar con los números y de hecho aprendió a manejar los porcentajes de utilidad de sus productos, así como el costo de los mismos, pudiendo de esta manera tomar decisiones más certeras con base en información confiable, además de utilizar un lenguaje más profesional en torno a este tema.

- **Karla (K):** Esto que decía Pacheco que es muy importante ¿nos damos a entender don Jesús o estamos siendo muy complejos para la explicación?
- **Don José (DJ):** No, en sí, los números sí, sí me agradan.
[Risas]
- **DJ:** Están complicadones pero sí, sí les entiendo, ya de letritas así de, de acá, ya es más, se me hace más complicado, no, se me hace como más enfadoso, porque sí me gustan los números (Sesión 10, 2006: 12)

La siguiente cita muestra cómo el empresario comenzó a hacer uso de ese recurso de su gusto por los números para emplearlo a favor del negocio y de las utilidades que estaban generando sus productos, utilizando a la vez un lenguaje más profesional, sobre todo con seguridad y firmeza al referirse a la información que se fue generando en el proceso.

- **Don José (DJ):** Se invierten 63 pesos para poder quedarse con una utilidad de 37%.
- **Karla (K):** Ajá.
- **DJ:** Pero, ya también descontando el, el costeo de operación y del préstamo, se contempla que se quedan 21 pesos de cada 100.
- **K:** Qué bueno, eh.
- **DJ:** Siendo que estábamos en qué, ¿en un 1%? (Sesión 14, 2006: 12).

A partir de que el empresario comenzó a utilizar sus recursos, uno de ellos el gusto por los números, se generó en él no sólo una mayor seguridad al hablar de las utilidades en sus productos, sino también se vio reflejado en la parte de los gastos que estaba teniendo tanto a nivel personal como de la empresa. La siguiente evidencia da más claridad del proceso personal y las habilidades adquiridas por el empresario:

- **Karla (K):** A conclusiones me refiero a si ha llegado a decir, sumo esto más esto, ya llevo gastado tanto dinero, a ese nivel como de empezar a jugar con los números.
- **Don José (DJ):** Pos parte sí, y otra parte que estaba teniendo, demasiados gastos, que en sí pos ya los he tratado de ir corrigiendo, no al 100%, pero ya le he estado bajando, le he estado bajando ya en los gastos que pos en sí eran necesarios, pos sí he notado ya pos varias cosillas [...] he estado tratando de eliminar gastillos pos, simples o innecesarios, y pos sí he visto que son de gastos, [...] en la semana para hacer 200 bolsas pos me gasté tanto, y pos ya sacando cuánto es lo que voy a cobrar, [...] pos ya me estoy dando más, más una idea de si está en sí produciendo, dejando algo de utilidad, o si de plano no me está dejando utilidad, porque en sí no, no lo checaba, nomás entregaba y ya; no pues ya me pagaron cinco mil, de esos cinco mil gasto cuatro mil [...] ya de esos cuatro mil pos a la mera hora nomás salían a veces los mismos cuatro mil, pero no, no tenía idea de lo que estaba haciendo; ya ahorita pos más que nada me estoy dando una idea de cuánto es lo que estoy gastando, cuánto es lo que estoy produciendo y cuánto es lo que, por decir si, si estoy, si voy a hacer 200 bolsas, de esas 200 bolsas es tanto, y pos, como un límite, sabes que, pos nomás voy a gastar esto para poder producir este tanto de bolsas.
- **K:** ¿Y usted no está sintiendo en su bolsillo?
- **DJ:** [...] hace como dos meses todavía estaba así medio presionado de, ya tengo que cubrir este cheque, ya tengo que pagar acá, ya tengo que pagar allá y, y me estaba como más hecho bolas, de que no, no sabía qué hacer para, para hacer los pagos, no sé que de Fojal, que lo de material, que pa' cubrir el cheque, pos en sí, por eso ya tengo como dos semanas que me está quedando algo de margen, no te estoy diciendo que mucho pero...
- **K:** Claro.
- **DJ:** De menos ya pude pagar a tiempo, poco, esta semana se me junto bien mucho por pagar, tuve que pagar un cheque de ocho mil, y uno de cinco mil, lo de Fojal, lo del seguro, y, no me acuerdo qué otra cosa, pero pagué un resto de

cosas y, y sí, sí, no estuve presionado para, pa' las rayas (Sesión 9, 2006: 10–11).

Con esta evidencia se afirma que el proceso de cambio detonado en el empresario, lo llevó también a desarrollar un proceso de reflexión sobre su forma de emplear y administrar sus gastos, pudiendo reducirlos y de esta manera hacer frente a sus compromisos económicos, sintiéndose así menos presionado; algo que también lo ayudó es que él mismo decidió establecerse un sueldo semanal para poder así controlar sus gastos personales, teniendo lo suficiente para mantener a su familia, y a la vez cuidando a sus empleados y a su empresa.

Focalización

Algo que no se alcanzó a ver en el empresario fue la convicción de que los cambios que se estaban dando en él se fueran a mantener. Durante todo el tiempo de la intervención se tuvo la sospecha que en el empresario se estaban dando estos cambios mientras el equipo de intervención estuviera en su empresa, pero que en cuanto se retirará estos cambios tendrían un retroceso, aunque no necesariamente hacia las condiciones iniciales, ya que el empresario había estado teniendo ciertas actitudes y habilidades diferentes en él mismo y en el negocio, además de que estaba asimilando y reconociendo su poder.

Uno de los aspectos que no cambiaron en el empresario, fue el interés por dar todos los detalles de cualquier situación que se presentaba en la empresa, perdiendo de vista lo que le sucedía a él; en estos casos, desarrollé la habilidad para tratar de detener un poco su conversación, hacer una reformulación y volver a enfocar el tema sobre el que estábamos hablando, sin embargo, en muchas ocasiones el empresario volvía a los detalles y a centrar la conversación en terceros. Asimismo, también mostraba una actitud defensiva, ya que siempre quería tener la respuesta a alguna confrontación o comentario hecho por mí o por los alumnos. Una evidencia de lo anterior se presenta a continuación:

- **Pacheco, alumno (Pa):** Bueno, yo, nomás para saber ¿qué pasó con Olimpo?
- **Don José (DJ):** [...] si me ha traído trabajo, pero en sí, yo creo ahora y mañana vamos a entregarle de los muestrarios que mandó, se le va a mandar a, nomás a un cliente; me pasó otro pedido la semana pasada para otros dos clientes, se puede decir un cliente nomás le pidió 100 bolsas, otro cliente le pidió 200, y otro 100, en sí ya ahorita, 4, 5, 6, no, 5 clientes ya le hicieron pedido, Calzapato y otro, otro que me esperaba, a mediados de esta semana que le resolviera. Calzapato porque es una cadena ya más grande, pos no sé cómo se tengan que manejar, si tengan que estar todos, pos qué la directiva para tomar más decisiones, no nomás de una, de una misma persona, como aquí Zapatería La Luz, pues es una, una señora que nomás tiene dos tiendas, y ya sea, pos ya nomás hace la, y ya llegó, pos ya que llegue.
- **Pa:** Y de las etiquetas, ¿van a salir con su etiqueta?
- **DJ:** No con mis etiquetas (Sesión 14, 2006: 16).

En la cita anterior, se puede ver cómo el empresario al principio no tenía claro qué era lo que iba a contestar y ya después empezó a dar todos los detalles de lo sucedido con el agente de ventas. En diferentes ocasiones, fue difícil manejarlo, porque no se esperaba una respuesta tan rápida de parte del empresario, sino que se esperaba que lo pensara y diera una repuesta más basada en él mismo y en lo que él pensaba; primero titubeaba y después daba una respuesta muy larga y llena de muchos detalles. Parecía que en ocasiones le era difícil entender el lenguaje del Desarrollo Humano y del Enfoque Centrado en la Persona, por lo que se trató de modificar el lenguaje, en ocasiones se logró y en otras no tanto.

A continuación se presentarán los resultados en torno al negocio y los cambios que se generaron en el mismo, a partir de la relación de ayuda establecida con el empresario, lo cual le permitió redescubrir su poder personal y así llevar a cabo acciones que le permitieran mejorar las condiciones de su negocio y, sobre todo, de las personas que colaboran con él.

4.2 Resultados generados en la empresa

Para mostrar los cambios generados en la empresa se tomarán en cuenta las categorías y subcategorías establecidas para el análisis de la información.

4.2.1 Contabilidad y Finanzas

Cobranza

Mientras se desarrollaba la intervención, el empresario fue haciendo cambios en la forma de llevar a cabo la cobranza con los clientes. En primer lugar, el empresario buscó diferentes opciones de cobrarle la deuda al agente de ventas, una de ellas fue que le daría al agente de ventas una comisión de 12%, y que en la primera venta de cada uno de los clientes la comisión inicial sería de 8%, y 4% restante sería para abonar a la deuda que tenía el agente con la empresa.

Al inicio de la intervención la cobranza se encontraba en manos del agente de ventas, pero conforme se avanzó en el proceso el empresario tomó acciones concretas para ser él quien recogiera los cheques con los clientes y que estos últimos sacaran dicho documento a su nombre.

A su vez, el empresario se esforzó por hacer una recuperación de la cobranza con los clientes que manejaba el agente de ventas, tanto de las notas que estaban pendientes de pago, como del efectivo de las mismas.

Estos cambios pueden resumirse en que la labor de cobranza quedó en manos del empresario, quien determinó la forma en que el agente de ventas pagaría las deudas que tenía con la empresa, además de que el empresario empezó a manejar un lenguaje más determinante para referirse a la labor de cobranza de la empresa.

Registros contables

El empresario empezó a llevar los registros de ingresos y de egresos del negocio, lo cual fue un cambio que se dio desde el inicio de la intervención, ya que la empresa no contaba con este tipo de registros; se puede afirmar que hubo un cambio en una actitud y también en una habilidad del empresario, que tiene que ver con el registro de los movimientos contables de la empresa.

A este cambio le siguieron otros más, ya que al finalizar la intervención el empresario solicitaba comprobantes de todas las compras y los gastos que hacía, con la idea de tener claro en qué había gastado cierta cantidad de dinero y así poder registrar la información en los formatos elaborados expresamente para ello. En torno a este tema el empresario manifestó lo siguiente: “Pues de hecho ya en todos partes que estoy comprando ya estoy pidiendo notas, para, no sé, las tengo y ya, no sé, ya en la noche o en la tarde si se me pasó algo yo ya tengo las notitas y ya los voy pasando” (Sesión 9, 2006: 10).

Así también, la elaboración de estos registros contables ayudaron a que el empresario se diera cuenta del monto al que ascendían sus compras de materia prima, sus ventas y sus gastos, además de separar estos últimos en gastos de la empresa y gastos personales, para lo cual él se estableció un sueldo y redujo así sus gastos personales.

Esta información que se estaba empezando a obtener de los registros, llevó al empresario a un proceso de reflexión, en el cual empezó a hacer ejercicios básicos de presupuestación de ingresos y egresos.

Las acciones llevadas a cabo para la disminución de gastos, hizo que el empresario percibiera y comprobara que tenía más efectivo para enfrentar otros

compromisos de la empresa, lo que le permitió hacerles frente en el tiempo establecido, y como consecuencia que se redujeran las deudas que tenía con los proveedores.

Los cambios logrados en esta categoría ayudaron a que el empresario hiciera una integración de lo trabajado por los alumnos y la consultora, es decir, fue generando una manera sistémica de ver su empresa y cómo ésta era afectada por sus acciones.

Por último, se comprueba también que el empresario integró a su lenguaje términos que al inicio de la intervención desconocía, y que ahora utilizaba para allegarse información y tomar decisiones respecto a su negocio y el rumbo al que lo quiere llevar.

Márgenes de contribución por producto

El empresario aprendió primero a determinar los costos reales de sus productos, lo cual le permitió darse cuenta que era muy bajo el porcentaje de utilidad que estaba ganando por cada uno y que eso estaba contribuyendo a agravar los problemas de liquidez de la empresa; esto le ayudó a establecer el porcentaje de utilidad de 25% a obtener en cada uno de sus productos, es decir, hubo un incremento del margen de utilidad por producto.

Por otro lado, el empresario reconoció aprendizajes, se dio cuenta que es bueno para trabajar con números y que estos no le cuestan trabajo, a partir de lo cual el empresario empezó a incorporar algunas palabras técnicas a su lenguaje, que las está aplicando en las mejoras que está haciendo en su empresa.

El empresario adquirió un lenguaje mucho más técnico, con una habilidad para hablar manejando porcentajes y números, haciendo comparativos entre ellos.

Establecimiento de precios de venta

Al finalizar la intervención, el producto que fabricaba la empresa se estaba vendiendo más caro; al darse cuenta el empresario de que el agente de ventas ganaba más que la misma empresa, empezó a fabricar nuevos modelos que se vendieran a precios más altos en el mercado.

El empresario reconoció que el mercado podía pagar un precio más alto por su producto, razón por la cual decidió elevar los precios de venta hasta donde el mercado se lo tolere; así también adquirió la habilidad de hacer descuentos a los clientes, sin sacrificar las ganancias de la empresa.

Dado el replanteamiento que se hizo junto con el empresario de sus costos y sus márgenes de utilidad, éste reconoció que tiene ventajas el seguir trabajando con el agente de ventas y que ahora le conviene que el agente aumente el volumen de ventas.

Uno de los cambios tiene que ver con la forma de hablar y de expresarse del empresario, se ve que es más determinante y se puede afirmar que tiene un nivel mayor de interlocución tanto con la facilitadora como con los alumnos.

Políticas de venta

Al inicio de la intervención el empresario no tenía claro las condiciones con las que debía manejarse tanto con un agente de ventas como con un maquilador, lo que le estaba provocando problemas financieros severos; como ya lo he comentado en el documento, el efectivo que le permitía operar a la empresa, estaba siendo detenido por el agente de ventas. Uno de los cambios más notorios en el empresario fue el establecimiento de límites con ambas figuras ya mencionadas, una vez que hubo reconocido la diferencia que existe entre un maquilador y un agente de ventas.

El empresario tuvo claridad de la forma en que debía manejarse con cada uno, y además de establecer sus condiciones con el agente de ventas, adquirió poder frente a esta persona y le presentó dos alternativas de trabajo, eliminando con ello los abusos de confianza del agente de ventas.

Es importante resaltar que el empresario mostró determinación para establecer una relación más sana con el agente de ventas, lo cual queda representado no sólo en esta categoría sino en otras a lo largo de este capítulo.

4.2.2 Administración y Recursos Humanos

Necesidad de organización (delegación de actividades)

En esta subcategoría se describen los cambios en torno al proceso de organización interna de la empresa; al inicio de la intervención el empresario habló mucho acerca de buscar que alguien se quedará como encargado del taller, a quien se refería como “comodín”, ya que él quería dedicarse de lleno a las ventas, buscando así la posibilidad de incrementar el trabajo dentro del taller como se muestra en la categoría de mercado, por lo tanto en esta categoría manifiesta su necesidad de tener más personal.

Durante el proceso de intervención se estuvieron buscando opciones de la persona que pudiera quedarse como responsable del taller, ya que la idea era elegir a alguna de las personas que ya se encontraban trabajando en la empresa, a partir de lo cual el empresario nombra a su sobrino como responsable.

El empresario, con ayuda del equipo de alumnos y la consultora, empezó a delegar actividades al supervisor de producción. El cambio más importante en este apartado es que el empresario, sin saber nada de delegación y cuestiones administrativas, le delegó al supervisor la responsabilidad de las tareas a lograr, así como la autoridad para tomar decisiones frente a situaciones que están en sus manos y

en su nivel dentro de la organización. Lo anterior se logró a partir de la comunicación que hay entre ellos para decidir lo que mejor convenga ante alguna cuestión de producción. En este proceso el empresario hizo explícita su dificultad para delegar sus propias funciones al supervisor de producción, sin embargo, a pesar de esta dificultad se respetaron las actividades que eran del supervisor.

Manejo del personal

Los cambios que se dieron en el empresario en cuanto al manejo del personal de la empresa, al igual que con el agente de ventas, tuvieron que ver con el establecimiento de límites con la gente y su estilo personal para dirigirlos. El empresario mostró gran proactividad para traducir sus cambios personales, en cambios para la empresa y para el personal que trabajaba en ella.

En las primeras sesiones de la intervención, los alumnos le comentaron al empresario que se estaba perdiendo una hora de trabajo dado que los empleados se distraían mucho y perdían el tiempo; él rápidamente tomó la decisión de hablar con ellos al respecto, y estableció los horarios de trabajo —entrada, salida, desayuno y comida—.

Asimismo, el empresario comenzó a establecer reglas para el trabajo, la gran diferencia en el establecimiento de estas reglas radicó en que al inicio de la intervención comentó que si establecía una regla a la semana siguiente ya nadie le hacía caso, sin embargo, en esta ocasión el empresario dio seguimiento a la regla y fue congruente con la consecuencia que tenía si esta no se cumplía, lo cual redundó en el cumplimiento de las reglas por parte de los empleados.

Por otro lado, se incrementó la comunicación del empresario con sus empleados, y se implantó un canal de comunicación entre ellos, lo que generó un cambio en la relación y en la forma de relacionarse entre los propios empleados, y entre los empleados y el empresario.

El empresario manifestó la importancia de ser constante en la búsqueda de los clientes; asimismo, se dio cuenta de la necesidad de tener cierta estabilidad hacia el interior de la empresa, para posteriormente lanzarse al mercado de manera más formal y con fuerza.

Planeación Estratégica

En cuanto a las habilidades y los cambios mostrados en la categoría de planeación estratégica, el empresario empezó a establecer sus prioridades, determinó que es importante primero poner orden en su casa, es decir, la empresa, y luego entonces podrá voltear al mercado para poderlo atacar con más fuerza.

Esto dio paso a otro cambio, que el empresario pudiera separar su casa del negocio, ya que al inicio de la intervención quería tenerlos juntos y hasta revolvía los gastos de la empresa con los gastos personales, impidiéndole ver los márgenes de utilidad que tenía en el negocio.

El último de los cambios de esta categoría fue que el empresario empezó a desarrollar una habilidad de prever el futuro, es decir, comenzó a anticiparse a los cambios, llevando a cabo acciones que le permitieran mantener activo y con suficiente trabajo el negocio. El empresario comenzó a pensar en el futuro y a ver posibles escenarios para la empresa, así como diversas formas de manejarlo.

4.2.3 Mercado

Enfoque de mercado

Los cambios mostrados en el empresario en cuanto a la categoría del enfoque de mercado son: el empresario fue capaz de detectar las zonas de la república donde su

producto puede desplazarse más y por tanto venderse más, además de buscar clientes que le permitieran mantener el trabajo durante las temporadas más bajas del año, dado que la empresa tiene una ciclicidad en el producto que vende.

El empresario tuvo claridad en que debía tener un orden al interior de la empresa antes de salir al mercado, además de que mostró interés en saber como quieren las bolsas sus clientes, afirmando que quiere conocer qué es lo que quiere la gente afuera, pues de lo contrario no tiene caso fabricar cierta cantidad de bolsas si no se las van a comprar.

Asimismo, mostró un gran interés en mejorar su producto, esto con la intención de contar con trabajo todo el año y aumentar su volumen de ventas, pese a que en un principio al empresario le fue difícil basarse en el gusto de los clientes.

También dentro de esta categoría, hubo un cambio fuerte en el empresario en cuanto a su determinación para decidir cómo quiere manejarse con los clientes, para lo cual estableció criterios para definir a cuáles clientes se les continuará vendiendo, a cuáles se les establecerán condiciones de venta, y a cuáles definitivamente ya no se les va a vender.

Conocimiento del negocio

En esta subcategoría, los cambios reportados por el empresario se centraron en reconocer sus recursos y también sus limitaciones para ver el mercado. Asimismo, afirmó que es importante incrementar el número de modelos que maneja con sus clientes, además de buscar nuevos clientes y cuidarlos, llevándoles de manera más constante nuevos modelos.

El empresario se fue dando cuenta de que en el tipo de negocio que maneja es indispensable estar produciendo nuevos modelos, ya que la empresa fabrica bolsas para dama, por lo tanto la empresa lo que vende es moda y ésta cambia por lo menos

dos veces al año, que corresponde a las temporadas primavera-verano y otoño-invierno.

Fuerza de ventas

Los cambios referentes a la fuerza de ventas estuvieron centrados en las habilidades tanto del empresario como del agente de ventas para hacer la venta del producto y el trato con los clientes.

El empresario acompañó en una ocasión al agente de ventas a hacer una venta, a partir de lo cual se dio cuenta que esta persona tiene pocas habilidades para mostrar y hacer el cierre de la venta, y también reconoció que él es mejor vendedor que el agente de ventas.

Establecimiento de los precios en función del mercado

Los cambios mostrados en este rubro se refieren a que el empresario se pudo dar cuenta de que él podía establecer o cambiar los precios de venta de su producto en función de lo que el mercado esté dispuesto a pagarle por el mismo, siempre cuidando que la empresa no pierda.

4.3 Respuesta a las preguntas de investigación

Como se mencionó al inicio de este capítulo, una vez presentados los cambios personales que se dieron en el empresario, así como los cambios generados en la empresa, en este apartado se dará respuesta concreta a las preguntas de investigación planteadas en el capítulo anterior.

- **¿Qué cambios obtuvo el empresario en cuanto a sus habilidades para el manejo de los recursos financieros de la empresa y la toma de decisiones?**

Haciendo un resumen de los cambios mostrados en el empresario en cuanto a sus habilidades personales para el manejo de los recursos financieros y la toma de decisiones, puedo afirmar que dichos cambios se centraron en el reconocimiento por parte del empresario de su gusto por los números, lo cual ayudó al empresario a determinar de manera más certera el costo y el precio de venta de sus productos.

El empresario desarrolló la habilidad para el registro de sus gastos y de sus ingresos, lo que le permitió hacer un ejercicio de reflexión acerca del modo en que llevaba a cabo sus gastos personales, y a tomar la decisión de eliminar gastos personales que eran innecesarios y que afectaban a la empresa, así como a asignarse un sueldo.

- **¿Cuáles fueron los cambios logrados en torno a la relación que el empresario sostenía con el personal de la empresa?**

El cambio el más significativo fue en la relación que tenía con el agente de ventas, en la cual el empresario reconoció que le estaba otorgando el poder a esta persona, y que ella se estaba tomando atribuciones que no le correspondían; puedo afirmar que en este proceso el empresario redescubrió su poder personal, lo cual le ayudó a establecer límites con esta persona así como con el resto del personal de la empresa, pudiendo establecer nuevas relaciones de trabajo entre todo el personal.

- **¿Qué cambios estableció el empresario en cuanto a las relaciones de trabajo con su familia?**

En los cambios mostrados por el empresario en cuanto a las relaciones con su familia, afirmo que al redescubrir el empresario su propio poder, no sólo pudo establecer límites con sus empleados, sino que al mismo tiempo estableció límites con su familia,

delimitando hasta dónde podían intervenir en sus decisiones y en las decisiones referentes a la empresa.

- **¿Que cambios mostró el empresario en relación al enfoque de mercado de él y por tanto de su negocio?**

En lo referente a los cambios mostrados por el empresario en cuanto al enfoque de mercado, considero que lo más significativo se encuentra en la claridad que tuvo el empresario de que tiene que estar en constante movimiento, buscando nuevos clientes y haciendo nuevos modelos de bolsos para ofrecérselos.

- **¿Qué cambios reporta el empresario en cuanto a su desarrollo personal que contribuyeron al crecimiento de sus habilidades de gestión, las cuales le servirán para el manejo de su negocio, a partir de una intervención universitaria de gestión y administración de negocios, en la cual estuvieron presentes las actitudes y habilidades del Enfoque Centrado en la Persona?**

Por último, si retomo la pregunta general de investigación que está centrada en dar cuenta de los cambios mostrados por el empresario en cuanto a su desarrollo personal que contribuyeron al crecimiento de sus habilidades de gestión, las cuales le servirán para el manejo de su negocio, a partir de una intervención universitaria en la cual estuvieron presentes las actitudes y habilidades del Enfoque Centrado en la Persona (ECP), puedo decir que el cambio personal más significativo del empresario estuvo en el reconocimiento de su poder personal, lo cual lo llevó a establecer límites en varios ámbitos como son su familia, sus empleados, y el agente de ventas; al mismo tiempo a tener claridad de las ganancias, gastos y costos de sus productos, así como de los mercados en los que quería ofrecer su mercancía.

Considero que el poder personal del empresario se vio reflejado en la forma de expresarse y actuar en cada uno de los siguientes aspectos:

- La determinación para expresarse con respecto a la relación con el agente de ventas, y al establecimiento de los límites con esta persona.
- La claridad en el establecimiento y respeto de las reglas por parte de los empleados y de su propia familia.
- La claridad y la motivación para determinar y elegir los mercados a los cuales quiere dirigirse, sabiendo que esto implica poner en juego su creatividad para producir modelos diferentes de bolsos.
- La fuerza y determinación para establecer los precios de venta de sus productos y, al mismo tiempo, buscar los clientes que puedan adquirirlos.

Habiendo terminado el capítulo de resultados y viendo a la vez las limitaciones y dificultades que se tuvieron en el proceso, en el siguiente capítulo haré la discusión de los mismos con base en las teorías del Enfoque Centrado en la Persona y lo presentado en el marco referencial.

Capítulo V

Discusión

Este capítulo de discusión tiene como objetivo dialogar con los autores que se manejaron en el marco referencial, sobre los hallazgos encontrados en la intervención. Aquí se retoman los autores citados con el fin de contrastar la teoría con los resultados encontrados.

Este diálogo entre los autores y los hallazgos encontrados en la presente investigación, estará dado bajo un orden que permita entender de manera más clara el proceso a partir del cual se fueron generando los cambios en la persona del empresario y al mismo tiempo cómo estos cambios se relacionan con la teoría estudiada para este trabajo de intervención.

La primera cuestión que quiero tratar es la naturaleza del hombre a partir de la definición que se hace desde el Desarrollo Humano (DH) y el Enfoque Centrado en la Persona (ECP), en relación directa con la persona que facilita y las características de la misma.

La segunda cuestión es la relación de ayuda, haciendo un cruce entre las condiciones que debe tener la relación, las características y las actitudes necesarias para lograr que la relación sea enriquecedora para la persona facilitada, con lo reportado en los resultados y la calidad de la relación que yo como facilitadora establecí con el empresario, y como fue percibida por este último.

Para finalizar, hago una relación entre los cambios que se dan a partir de las condiciones de la relación facilitadora y el proceso de la misma, a partir de los cambios que se comenzaron a presentar en el empresario y que él mismo reportó durante las sesiones; asimismo, quiero dejar clara la relevancia que tiene el desarrollo de la

persona facilitada, para lograr cambios de otra naturaleza que tienen que ver directamente con las habilidades para manejar una empresa.

Rogers (1978) define la naturaleza del hombre como alguien que es digno de confianza, el cual tiende a buscar su propio desarrollo y crecimiento. Al llegar y entrar en contacto con la persona que iba a facilitar, me encontré con una gran cantidad de necesidades que tenían que ser atendidas. Al inicio del proceso sentí que yo tenía que resolverle todas estas necesidades y ayudarlo de manera urgente, sin embargo el acompañamiento que llevé en la materia de Taller III y mi propio proceso personal, me fueron ayudando a hacer realidad esta premisa de la naturaleza del hombre que es la confianza en la persona y en su propio proceso de crecimiento; poco a poco, conforme el proceso se fue desarrollando, pude ir confiando en lo que yo hacía como facilitadora, y al mismo tiempo confiando en que la persona que acompañaba buscaría la manera de desarrollar aquellas potencialidades que en ese momento de su vida le eran importantes, buscando de esta manera el desarrollo de su autonomía y su crecimiento personal, es decir, confiar en la tendencia actualizante de esta persona, independientemente de sus condiciones de vida, de su aspecto, de su lenguaje, de sus estudios.

Considero que el cambio en la persona se logra en primera instancia por la creencia y la convicción del facilitador de que la persona que acompaña tiene realmente recursos propios y una fuerza interna que le lleva a crecer y a desarrollarse de manera personal. Pero no sólo son importantes las convicciones y las creencias del facilitador sobre la persona que facilita, sino que al mismo tiempo las condiciones y las actitudes facilitadoras de la relación de ayuda también lo son.

Estas condiciones son seis. La primera, que dos personas entren en contacto; segunda, que el cliente se encuentre en un estado de vulnerabilidad e incongruencia; la tercera se refiere a que el facilitador sea congruente en la relación con el cliente; la cuarta, que el facilitador sienta una aceptación y valoración por la persona que tiene enfrente, en este caso el cliente; la quinta condición es que el facilitador entienda el

marco de referencia de la otra persona como si estuviera en sus zapatos, y por último, la sexta, tiene que ver con que el cliente perciba la aceptación y valoración, así como el entendimiento de su marco de referencia por parte del facilitador (Rogers, 1985: 49).

Si estas condiciones están presentes, entonces puede llevarse a cabo un proceso de facilitación, en el cual al momento de generar estas condiciones surgen al mismo tiempo las tres actitudes básicas del ECP: congruencia, comprensión empática y aceptación positiva incondicional.

Considero que Rogers divide las actitudes facilitadoras de las condiciones de una relación de ayuda para efectos de explicar sus hallazgos del ECP, sin embargo, descubro que en la práctica ambos son aspectos que se encuentran interrelacionados, y que juntos en la persona del facilitador pueden lograr ser un catalizador para que el cliente se mueva hacia su desarrollo y crecimiento personal.

Dados los resultados que obtuve de este trabajo de facilitación con un empresario, puedo afirmar que la gran diferencia estuvo dada en la calidad de la relación que logré con él, en donde estuvieron presentes las condiciones y actitudes facilitadoras del ECP; sin embargo, en mis resultados no tengo evidencia certera de que el empresario haya percibido mis actitudes de comprensión empática y de aceptación incondicional, dado que no lo manifiesta de esta manera.

El empresario manifestó que la presencia tanto de los alumnos como la mía lo motivaron para trabajar con más ganas en su empresa y con mayor conocimiento. Estos comentarios me hacen pensar que de alguna manera está reconociendo las condiciones de la relación de ayuda.

Considero que es difícil aplicar las condiciones de una relación facilitadora tal como están descritas por la teoría, es decir, que éstas no necesariamente tienen un orden estricto para hacerse presentes en la relación y en cada uno de los encuentros con el cliente. Con el trabajo de intervención reitero que el acompañar a una persona es

un proceso, por lo tanto, las condiciones de la relación de ayuda van surgiendo en el proceso de la relación del mismo modo como surgen cada uno de los movimientos de una sinfonía. Así entonces, considero que si el facilitador está convencido de ellas y, sobre todo, vive las actitudes del ECP, esto ya hace diferente cualquier relación de facilitación que establezca, dado que las condiciones de una relación facilitadora estarán presentes de alguna u otra manera, generando así cambios en la persona.

A partir del proceso de facilitación que llevé a cabo con el empresario dentro de esta intervención, empezaron a presentarse diferentes cambios en él, específicamente en cuanto a las diferentes acciones y decisiones que fue tomando en relación con su empresa y la relación que tenía con sus empleados y con su familia, los cuales fueron percibidos por el empresario así como por mí a lo largo de su proceso de cambio y crecimiento.

Considero que las acciones del empresario estuvieron enfocadas en ir reconociendo su manera de relacionarse con su familia y sus empleados, principalmente su mamá, su esposa, así como sus sobrinos y el agente de ventas, lo que le permitió darse cuenta de cómo los demás ejercían cierto poder e influencia sobre él, y como él mismo lo permitía.

Conforme el proceso fue avanzando, puedo afirmar que el empresario poco a poco fue retomando su poder personal y esto se podía apreciar en el uso de su lenguaje, en el cambio en el tono de voz y la fuerza que empleaba para hacerlo, en su forma de referirse a su empresa, en cada una de sus expresiones y también en sus acciones, dado que encontró una mayor claridad para establecer límites tanto en sus relaciones familiares como de trabajo.

Hacia la segunda mitad del proceso comencé a notar en el empresario, acciones y actitudes que eran diferentes a las que manifestó al principio de la intervención, ya que el mismo empresario empezó a detectar diferentes posibilidades para resolver las

situaciones que se le presentaban en la empresa y, al mismo tiempo, fue descubriendo su creatividad para solucionar conflictos, lo cual antes le generaba angustia.

Todos estos cambios que el empresario fue reportando me hicieron buscar información acerca del poder personal, en el cual se afirma que el ECP no le da poder a la persona, sino más bien permite que la persona reconozca el poder que reside en ella misma. Creo que el facilitar que la persona reconozca su poder personal está dado de manera directa con la percepción por parte de la persona de la calidez y de las condiciones de la relación de ayuda generadas por el facilitador, en donde están presentes las actitudes facilitadoras.

Por otro lado, es importante señalar que estos cambios que se dieron de manera personal, centrados en la propia valoración del empresario, le llevaron también a desarrollar habilidades y funciones que eran básicas para la gestión de su negocio.

Se puede decir que el empresario de alguna manera pudo llevar a cabo las cuatro funciones gerenciales, es decir, la planeación, organización, dirección y control de su negocio. Así también, fue capaz de desarrollar habilidades técnicas para el manejo de sus finanzas, del personal y se enfocó más a conocer su mercado. También pudo desarrollar sus habilidades conceptuales, en las cuales empezó a hacer ejercicios de reflexión en torno a sus gastos, y también a lo que él espera de su empresa en un futuro. Por último, en cuanto a las habilidades humanas, fue capaz de establecer reglas a sus empleados y ser congruente con ellas para que se llevaran a cabo y fueran acatadas por todos, al tiempo que fue desarrollando actitudes y habilidades que le sirvieron para desarrollar un nuevo ambiente de trabajo en su empresa.

Vale la pena aclarar que lo logrado es sólo un pequeño paso, dado que todos estas habilidades y funciones eran desconocidas para él, sin embargo, se sentaron las bases para que pueda seguir aprendiendo y creciendo en lo referente a la gestión; además, si confiamos en el movimiento interno del empresario hacia el crecimiento, es

probable que siga desarrollándose de manera personal y también en cuestiones referentes a la gestión de su empresa.

Después de haber hecho este cruce entre la teoría y los resultados obtenidos de la presente investigación, encuentro tres valiosos puntos, que son:

1. La importancia de confiar en la persona y en sus propios recursos y potencialidades hacia el crecimiento y desarrollo.
2. Las condiciones de la relación facilitadora están en la práctica interrelacionadas con las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona (ECP).
3. A partir de los dos puntos anteriores, puede generarse un cambio en la persona a la que se facilita, no sólo desde el punto de vista del Desarrollo Humano y del ECP, sino también en aspectos referentes a las acciones necesarias para llevar a cabo la gestión de un negocio.

A continuación, en el capítulo de conclusiones hago algunas afirmaciones que se recogen de todo este documento.

Conclusiones

El presente capítulo que se desarrolla a continuación tiene como fin argumentar las afirmaciones que pueden hacerse de todo el documento, con el objetivo de establecer conclusiones generales de la presente investigación.

En el planteamiento y justificación del análisis, comenté que la intervención había generado cambios en la persona del empresario y en la empresa, y que no podía dar cuenta de ellos, dado que no los tenía todavía claros.

En este momento puedo afirmar que uno de los cambios principales que se generaron fue que el empresario recuperara su poder personal, lo que llevó a que se presentaran cambios de otra naturaleza que favorecieron directamente a la empresa. Dichos cambios no pueden entenderse de manera aislada y separada, sino que todos se cruzan y forman un sistema, en el que el centro principal de ese sistema es el empresario y, por ende, su empresa.

Los cambios que favorecieron a la empresa y a la gestión de la misma, estuvieron dados no sólo en cuanto a habilidades, sino también en conocimientos y en nuevas actitudes, no nada más del empresario, sino que abarcaron a su empresa y a los miembros de la misma.

En este proceso, el empresario fue capaz de recuperar su autoridad y a la vez establecer límites frente a diversas personas, como fueron sus empleados, el agente de ventas, su familia. Fue un proceso paulatino en donde poco a poco se fue mostrando como una persona con valía y con determinación, es decir, que su estilo de liderazgo y la forma de llevar a cabo la gestión de su empresa tuvo un cambio determinante, el cual se vio reflejado en los números de la empresa, la cual pasó de estar en números rojos a tener utilidades y así hacer frente a los compromisos adquiridos en el corto plazo, problemática que el empresario planteó en la detección de necesidades.

El proceso de clarificar la figura del agente de ventas, fue muy rico en cuanto a los cambios que mostró el empresario, dado que esto lo llevó a descubrir que él era mejor vendedor, recuperó la cartera de clientes que estaba en poder de esta persona, y el cambio más grande se dio en que el empresario retomó la cobranza que estaba estancada con esta persona, contribuyendo así a que su empresa se volviera más sana financieramente hablando.

Durante el proceso, el empresario reconoció que tenía habilidad para manejar números, lo cual lo llevó a replantearse los precios de venta que tenía establecidos para sus productos, acción que trascendió de manera importante en las ganancias de la empresa.

Con esta intervención, el empresario tuvo mayor claridad en cuanto a la definición del rumbo que quería tomar él junto con su empresa. Conforme el proceso fue avanzando, se dio cuenta de que él ya no quería estar en el taller sino buscando nuevos clientes, por lo tanto necesitaba a alguien que se encargara de la parte operativa; fue entonces cuando nombró a su sobrino como supervisor del taller, y comenzó un proceso muy interesante de delegación de funciones dentro del negocio, en el que el empresario también delegó la autoridad y la responsabilidad a su sobrino, aspectos básicos de las habilidades de gestión.

Algo que para mí queda pendiente y que no veo que hubiera un cambio significativo, es que el empresario, al momento de explicar o compartirnos alguna situación, se centraba demasiado en los detalles y explicaba con toda minuciosidad lo ocurrido. Esto no favorece a que el empresario vea lo estratégico e importante de su negocio, y deje de lado las cuestiones urgentes y operativas del mismo, lo cual es básico para una buena gestión. Es un proceso que él tendrá que continuar trabajando por su cuenta.

Propuestas

Por último, este capítulo tiene como prioridad dar propuestas a las instituciones o personas involucradas en el proyecto de intervención, así como nuevas sugerencias para futuras investigaciones.

Considero que este trabajo es un buen acercamiento del Enfoque Centrado en la Persona (ECP) a un ámbito empresarial, pues como comentaba en alguno de los capítulos anteriores, la combinación del ECP con la consultoría de empresas puede generar un círculo virtuoso en donde los consultores aprendan del ECP, y los terapeutas aprendan de empresas y, sobre todo, de empresarios que requieren de un trabajo personal que les ayude a transferir esos cambios a la empresa.

Creo que en este momento vale la pena retomar algunas preguntas que me han surgido a lo largo del desarrollo del presente documento: ¿Cuál es la profundidad de los cambios logrados?, ¿cuánto durarán estos cambios?, en este momento después de un año de llevado a cabo el proyecto de intervención ¿estarán todavía presentes en el empresario los cambios personales que logró?, ¿seguirá ejerciendo su autoridad y estableciendo límites?

Después de releer varias veces el párrafo anterior, me doy cuenta que lo logrado con el empresario en este proceso de facilitación, es como un pequeño granito de arena en el proceso de crecimiento de esta persona; creo que la calidad de la relación permitirá que, aunque los cambios no estén presentes quizá con la misma intensidad que cuando el proceso terminó, sí puede en este momento haber un rastro de ellos dada la experiencia vivida por el empresario la cual, desde sus propios comentarios, fue motivadora para él.

Además, pensando en función de la teoría de la terapia de Rogers, considero que lo expuesto en este trabajo se asemeja de alguna manera a hacer terapia para las

organizaciones y los dueños de las mismas. ¿Qué tanto en un futuro se podría establecer alguna teoría desde el ECP, dirigida a las organizaciones?, ¿es posible adecuar la teoría de las relaciones interpersonales a una relación entre el empresario y su empresa?, ¿habría que formular otra teoría que abarque esa relación tan sutil entre el empresario y su negocio?

Creo que pueden desarrollarse estas teorías y contestar estas preguntas que expongo en la medida en que en la Maestría en Desarrollo Humano se intencione el trabajo con organizaciones de este tipo y con empresarios.

Referencias Bibliográficas

Flores Robles, Manuel (2005). “Análisis de las condiciones económicas y competitivas de México, los sectores productivos y la Mype”, reporte de monitoreo, enero-agosto de 2005, Centro Universidad Empresa, ITESO, Guadalajara.

ITESO, (2003). *Misión y Orientaciones Fundamentales del ITESO*, documento institucional, ITESO, Guadalajara.

ITESO, (2006a). “Intervención en micro y pequeña empresa: manual del líder de proyecto”, Centro Universidad Empresa, ITESO, Guadalajara.

ITESO, (2006b). “Planeación quinquenal del Centro Universidad Empresa”, documento institucional, ITESO, Guadalajara.

Lafarga Corona, Juan y José Gómez del Campo (1978). *El desarrollo del potencial humano*, vol.1, Trillas, México.

Red de Caja de Herramientas MyPiME. www.infomipyme.com

Rogers, Carl (1964). *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, México.

—— (1970). *Grupos de Encuentro*, Amorrortu, Buenos Aires.

—— (1977). *El poder de la persona*, Manual Moderno, México.

—— (1985). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*, Nueva Visión, Argentina.

Stephen, Robbins (1996). *Administración: teoría y práctica*, McGraw Hill, México.

Apéndices

Apéndice 1: PLAN DE ACCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

FASE	Actividad	Procedimiento / Tareas	Fechas	Lugar	Recursos	Resultado o producto esperado
Preparación del proyecto de intervención	Elaboración del prediagnóstico	Agendar un espacio de trabajo con el empresario para el levantamiento del instrumento de prediagnóstico	4, 9,, 11 Ago 2006	Empresa	• Software de excel • Laptop • Cuaderno • Pluma • Llenado de cuestionario de prediagnóstico por parte del empresario	• Primera información a cerca de la empresa • Definición de los proyectos a atender
	Asignación de alumnos e Inserción de los alumnos a la empresa	Reunión con los alumnos asignados para compartir información recabada de la empresa	28 Ago 2006	Iteso/CUE	• Prediagnóstico de la empresa • Minuta de la reunión • Plan de búsqueda	• Acuerdos para el trabajo en equipo • Fecha y hora de la primera visita a la empresa
Desarrollo del proyecto	Primera visita de los alumnos a la empresa	Orden del día de la sesión. 1. Presentación de los alumnos 2. Horarios y tiempos para visitar la empresa (Personas involucradas) 3. Presentación del equipo de intervención con su gente 4. Agendar horario definitivo de la junta semanal	30 agosto 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Pluma • Cuaderno	• Acuerdos de la dinámica de trabajo durante la intervención • Alumnos que conocieron la empresa en la cual trabajaron todo el semestre. • Personal de la empresa y empresario conoció al equipo de intervención que estará trabajando en la empresa. • Acuerdos de trabajo para próxima reunión. (Minuta de la reunión)
	Reunión semanal con alumnos y empresario	Orden del día de la sesión 1. Presentación de los avances 2. Discusión sobre los temas de los avances logrados en cuanto a: visitas a los clientes, descripción de los procesos de la empresa, Ingresos vs. Gastos 3. Acuerdos para esta semana de trabajo 4. Cierre y despedida	4 de Septiembre de 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión.
	Reunión semanal con alumnos y empresario	Orden del día de la sesión 1. Revisión de acuerdos de la reunión anterior 2. Presentación de los avances en cuanto a: la entrevista de los alumnos con el agente de ventas y la influencia de este en la toma de decisiones del empresario 3. Discusión sobre los temas de los avances logrados 4. Acuerdos para esta semana de trabajo 5. Cierre y despedida	11 de Septiembre de 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión.

Reunión semanal con alumnos y empresario	Orden del día de la sesión 1. Revisión de acuerdos de la reunión anterior 2. Presentación de los avances en cuanto a : presentación de la situación financiera de la empresa, resultados de la observaciones en el área de trabajo y de la encuesta realizada a los empleados 3. Discusión sobre los temas de los avances logrados 4. Acuerdos para esta semana de trabajo 5. Cierre y despedida	18 de Septiembre de 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión.
Reunión semanal con alumnos y empresario	Orden del día de la sesión 1. Revisión de acuerdos de la reunión anterior 2. Presentación del cuadro de maquilador vs. agente de venta 3. Presentación del cuadro de las UEN 4. Aviso sobre la validación de diagnóstico y propuestas de mejora 5. Cierre y despedida	25 Septiembre 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión.
Reunión semanal con alumnos y empresario	Presentación por parte de los alumnos del diagnóstico de la empresa	2 Octubre de 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión
Reunión semanal con alumnos y empresario	Orden del día de la sesión 1. Sondear como le ha ido en la semana 1. Verificar los avances en cuanto a: - Contable: número de productos a costear, revisión de los registros todos los días, explicación de los registros contables, política de cobranza, habilidad para la cobranza, hacer acciones ante eso, registro de producción diaria. - Administración: Discutir la misión con el empresario, trabajo para crear la visión, mostrar reglamento y recibir sus comentarios al mismo, avance en el análisis de puesto. 2. Compartir y determinar las metas de la intervención con el empresario 3. Cierre y despedida	9 Octubre de 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión

Reunión semanal con alumnos y empresario	Orden del día de la sesión 1.Sondear como le ha ido en la semana 2.Toma de decisiones 3. Nuevos bocetos para la imagen entrega de los resultados del sondeo. 4.Verificar los avances en cuanto a: -Javier: Redacción de la visión, Mostrar las reglas -Cinthy: Políticas de venta, rol para el análisis de puesto, posibilidad de espacio para los empleados sábado 21 a las 12.00p.m. -Pacheco: Formato de costeo, Costear 5 modelos: entre lunes y miércoles con el formato, Políticas de cobranza, Formato de registro de producción. 5.Compartir y determinar las metas de la intervención con el empresario 6. Cita para la estrategia a seguir en la relación con Olimpo. 7.Cierre y despedida	16 de Octubre de 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión
Reunión semanal con alumnos y empresario	Orden del día de la sesión 1.Sondear como le ha ido en la semana 2.Verificar los avances en cuanto a: -Javier: Dudas a compartir sobre la visión de la empresa y el reglamento de trabajo, sondear la posibilidad de tener un espacio con todos los integrantes del negocio con la idea de sensibilizarlos en cuanto a: el establecimiento de normas, la separación de la familia y el negocio, la perspectiva de la empresa y el nombramiento de un supervisor de producción. - Cinthya: Políticas de venta, rol para el análisis de puesto, posibilidad de espacio para los empleados sábado 21 a las 12.00p.m. - Pacheco: Formato de costeo, Costear 5 modelos: entre lunes y miércoles con el formato, Políticas de cobranza, Formato de registro de producción. - Karla: Creación del puesto de supervisor de producción. 3. Posibilidad de acompañar al empresario en el planteamiento de las condiciones de la relación con Olimpo. 4.Cierre y despedida	23 de Octubre de 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión

	Reunión semanal con alumnos y empresario	Orden del día de la sesión 1.Sondear como le ha ido en la semana 2.Verificar los avances en cuanto a: - Pagos de los destajos. Como se manejará a Edgar - Determinación del punto de equilibrio - Proceso de producción - Pendientes del proceso de prospectación y venta - Descripción de puestos. - Curso de Fojal	30 Octubre de 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión
	Reunión semanal con alumnos y empresario	Orden del día de la sesión 1.Sondear como le ha ido en la semana 2.Verificar los avances en cuanto a: - Manejo de clientes foráneos, venta y pedidos (Establecer otra política) - Presentar nueva hoja de registro a Carlos - Revisión de las políticas de cobranza - Validar descripción de puestos - Curso de Fojal. Confirmado el 14 de Noviembre a las 4.00 p.m. Falta el lugar. 3.Cierre y despedida	6 de Noviembre de 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión
	Reunión semanal con alumnos y empresario	Orden del día de la sesión 1. Compartir las descripciones de puestos 2. Presentación del estado de resultados 3. Recordar sobre reunión en casa clavijero y reunión del sábado 16 de noviembre en la empresa 4. Cierre y despedida	13 Noviembre 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión
	Reunión semanal con alumnos y empresario	Orden del día de la sesión 1. Compartir impresiones de los cursos 2. Hubo baja en la producción 3. Se trabajó en el establecimiento de un bono de productividad	20 Noviembre 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión
	Reunión semanal con alumnos y empresario	Orden del día de la sesión 1. Implantación del bono de productividad 2. Seguimiento a las descripciones de puestos 3. Explicación de los diagramas de procesos 4. El empresario explico su estado de resultados 5. Cierre del trabajo en la empresa, cambios que ve en su empresa	27 Noviembre 2006	Empresa	• Grabadora • Orden del día • Cuaderno • Pluma • Revisión de los avances del trabajo de los alumnos	• Presentación de los avances de los alumnos. • Acuerdos para la próxima reunión
Evaluación del proyecto	Presentación final al empresario	Preparación del documento y la presentación final para el empresario	11 de Diciembre 2006	Fojal	• Grabadora • Presentación • Documento fotocopiado y engargolado • Confirmación del empresario y los funcionarios públicos asistentes a la presentación	• Testimonial del empresario sobre los beneficios recibidos • Testimonial de los alumnos de los aprendizajes logrados • Evaluaciones llenadas por parte de los alumnos y el empresario.

Apéndice 2. Plan de búsqueda de información

CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS Otoño 2006

Empresa: BOLSOS VELA		Consultor: Karla Carrillo		
		Alumnos: Cinthya Carrizalez, Javier Mora, Antonio Pacheco		
Objetivo de la búsqueda: Determinar las causas que originan en la empresa una gestión ineficiente reflejada en toma de decisiones operativas inconsistentes y falta de liquidez, que se asocian con:				
- Flujo financiero insuficiente (retrasos en recuperación de cartera, préstamos de terceros inconvenientes, mala administración de los recursos). - Atención al mercado deficiente (entregas tardías, procesos ineficientes en su producción, pocos clientes, falta de control en el canal de ventas). - Cultura de trabajo negativa (retardos constantes, ausentismo, no respeto a las reglas, nivel de productividad dudoso).				
Descripción de la información a buscar	Metodología y herramientas	Tiempos	Resultados o productos esperados	Indicadores Involucrados
Documentos financieros y contables que presenten la situación de la empresa. En su defecto, datos sobre los ingresos y los egresos así como la forma en la que se administran.	Solicitud y Análisis de la información entregada al contador.	Viernes 1 de septiembre de 2006	Obtener un estimado de las compras, ventas y análisis financiero de los dos últimos meses.	Utilidad Liquidez
	Registro y análisis de movimientos financieros (ingresos y egresos) reales en la empresa durante tres semanas.	Viernes 1 de septiembre de 2006	Conocer el costo de venta de estos productos y el margen de utilidad de los mismos.	
	Elegir el método de costeo más adecuado para la empresa.	Lunes 4 de septiembre de 2006	Obtener el punto de equilibrio y capital neto de trabajo.	
	Costear el producto más elaborado y el que se considere más simple.	Viernes 8 de septiembre de 2006	Elaboración de un estado de resultados	
	Separar los gastos personales de los propios de la empresa, así como los gastos fijos de los variables.	Lunes 4 de septiembre de 2006	Conocimiento certero y evaluación de los criterios para las decisiones sobre ingresos y egresos	
	Elaboración del estado de resultados real y de algunos otros (flujo de efectivo y capital neto de trabajo).	Miércoles 13 de septiembre de 2006		

	Evaluación de las cifras en el estado de resultados y en el costo encontrado. Indagación sobre políticas para el manejo de la cobranza, la priorización de gastos y egresos.	Jueves 14 de septiembre de 2006 Martes 12 de septiembre de 2006		
Rastrear el proceso, desde que se hace el pedido hasta la cobranza del mismo.	Entrevistas al empresario sobre su perspectiva del macro proceso (con formato) en función de su perspectiva del mercado Observación de la actuación del macroproceso en los diferentes actores (empresario, empleados, esposa, Sr. Olimpo).	Miércoles 6 de septiembre de 2006 11, 12, 13 de septiembre de 2006	Nivel de coincidencia entre la perspectiva del empresario para atender al mercado y el mercado mismo. Descripción detallada del proceso de la empresa, desde que se hace el pedido hasta la cobranza del mismo. Descripción real del proceso en su aplicación.	Número y tipo de problemas generados por inconsistencias en los procesos (clientes desatendidos, monto de cobranza rezagada, errores de pedidos contra producción, etc. Retrasos en al atención a clientes, pérdida de clientes).
Entrevista a algunos empleados clave sobre la ejecución del macroproceso y las dificultades que identifican.	Compulsa a través de entrevistar a los empleados sobre su conocimiento del proceso, la aplicación real de las políticas y procedimientos.	14 de sept. 2006	Inconsistencias en el macroproceso. Causas de las inconsistencias.	Manejo de información para la toma de decisiones.
Indagar con proveedores y clientes los factores que desde su óptica impidan la productividad de la empresa.	Llamadas telefónicas a proveedores sobre su percepción de la empresa (pago a proveedores).	15 de sept. 2006		Grado de formalización de la empresa.
Entrevistar a dos clientes que ya no compran a la empresa sobre sus razones para ello	Entrevistas a clientes sobre su percepción del producto, la empresa, el empresario (políticas claras de pago, orientación de la empresa al mercado).	1, 4, 5, 6 de septiembre de 2006		

Conocer la percepción del empresario y de los empleados sobre la empresa y ellos mismos, el por qué están ahí, los valores que se comparten, el comportamiento, el establecimiento de las reglas y el respeto a las mismas.	Entrevistar a cinco de los empleados clave sobre sus aspiraciones en la empresa, qué los hace permanecer en la empresa, valores que comparten, el establecimiento de reglas y el cumplimiento de las mismas. Entrevistar al empresario en torno a que busca lograr con la empresa, que es lo quiere para sus empleados y para él mismo, que acciones concretas quiere hacer.	12 de septiembre de 2006 13 de septiembre de 2006	Claridad en las reglas de trabajo dentro de la empresa y la aplicación de las mismas. Los valores que se viven en la empresa y que apoyan o impiden el desarrollo de la misma. La congruencia de los valores entre el personal y la empresa.	Grado de compromiso del personal. Reflejado en indicadores de personal (ausentismos, retardos, conflictos — número y tipo— rotación...) e Indicadores de productividad (tiempos muertos o desperdiciados, retrabajos ...)
---	--	---	---	---

Apéndice 3. Minuta de las sesiones de trabajo

Asuntos a tratar	Asistentes
Espacio con Alumnos	Sr. Jesús
1. Sondear cómo se sienten para presentar el diagnóstico.	Antonio Pacheco
2. Recordar sobre el llenado de las bitácoras.	Cinthya Carrizalez
3. Pendientes a desarrollar en la semana.	Javier Mora
4. Agendar reunión del jueves 5 de octubre a las 4:00 p.m. en el ITESO.	Karla Carrillo
	Toño
Espacio con el empresario	
1. Verificar los avances en cuanto a:	
a. Regreso de las 500 bolsas de Culiacán.	
b. Contacto con un nuevo cliente.	
c. Pagarés para Olimpo.	
d. Término de la relación con Olimpo.	
2. Presentación del diagnóstico y la propuesta de mejora.	
3. Cierre y despedida.	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SESIÓN

Espacio con Alumnos

1. Nos reunimos fuera de la empresa, Javier y Pacheco ya nos esperaban a Cinthya y a mí; al llegar Javier quiso ver el documento de diagnóstico igual que Pacheco, además querían saber dónde estaban los cambios, les comentamos que fueron muy pequeños.
2. Les pregunté cómo iban con las bitácoras, me dijeron que no muy bien, les insistí en que las hicieran porque al final se las van a pedir todas completas para la liberación del servicio.
3. Pregunté también sobre los pendientes que tienen para esta semana, y las visitas que harían a la empresa. Javier comentó que trabajaría en las políticas y que tenía que ver al Sr. Jesús para hablar también acerca de las reglas que serán parte del Reglamento Interior de Trabajo. Pacheco y Cinthya también irán a la empresa en la semana.
4. Les recordé sobre nuestra sesión de los jueves.
5. Entramos con el empresario con la idea de iniciar preguntándole sobre algunas tareas que les quedaron.

Espacio con Empresario

Inicio 12:20 p.m.

1. Iniciamos con el empresario antes de la hora señalada, comenzamos por sondear cómo le había ido con el regreso de las bolsas. No se han regresado las bolsas, no sabe si llegarán con Olimpo o con él, o si tendrá que recogerlas en la paquetería. Se sondeó también que tiene nuevo personal porque se fue su sobrina Nayeli. Comentó que no está siguiendo el registro de ingresos y egresos.
2. Comenzamos a explicar el diagnóstico. Javier comenzó explicando los datos y la información de la empresa.
3. Pacheco explicó el contexto externo y lo que se encontró en él. Después las siguientes partes del diagnóstico las explicaron entre los tres.
4. El empresario nos compartió que tuvo un diálogo con los empleados, ellos manifestaron que quieren tener más trabajo. Don José les comentó que él quiere estar ahora más centrado en

buscar nuevos clientes, el empresario les habló de que se van a establecer reglas, se van a comprar pizarrones para ver los pedidos.

5. Se terminó de presentar el diagnóstico y se pidieron las firmas al documento. Toño manifestó sus impresiones y habló del reto que ahora tenemos como equipo de intervención.

Fin 2.00 p.m.

ACUERDOS		
Asunto	Responsable	Fecha
Amar los formatos del sistema contable	Pacheco	Lunes 9 de octubre
Entrevista con Don José para el establecimiento de políticas y reglas	Javier y Cinthya	Miércoles 4 de octubre

Apéndice 4. Reporte de supervisión

Taller de Desarrollo Humano II
Karla Carrillo Montejano
Proyecto de Intervención
Sesión 5.

Comentarios a la retroalimentación de la sesión anterior:

¿Por qué te costó trabajo?, ¿qué te dice de ti?, ¿para qué necesitas hablar tanto? Me gusta muchísimo que te des cuenta y que de verdad estés dejando espacio para tus alumnos/as, es una gran riqueza.

Creo que necesito hablar mucho cuando los alumnos no han trabajado lo suficiente y no hay avances que mostrar, cuando me siento insegura de lo que vamos a discutir, ya que el que los alumnos lleven avances no está en mis manos, yo pido el trabajo, pero el que lo pida no me da la seguridad de que lo van a llevar, esto ya me ha pasado en varias ocasiones con ellos. En realidad me he sentido incierta del trabajo de los alumnos, porque es su decisión cumplir o no. Lo que sí he hecho en estos casos es que cuando no cumplen, llamo la atención de eso y les hago ver la consecuencia de su acción.

¿Qué te dicen de ti y de tu forma de trabajar contigo misma, con los muchachos y con el empresario estos cambios que observas?

Creo que a veces no creo en mí misma y en lo que puedo lograr, me muestro insegura, y siempre insatisfecha queriendo que los cambios sean mayores y perfectos. Necesito creerme que mi intervención está dando frutos y puede darlos aunque sean pequeños, estoy trabajando con procesos personales, el de cada uno de los alumnos, el del empresario y el mío, además del proceso propio de la empresa. Y los cambios son lentos.

Esto ya lo revisamos en clase, ¿te acuerdas? (Los alumnos y el respeto hacia las personas)

La verdad es que me quedé muy inquieta con lo que descubrí el jueves en la sesión con los puros alumnos, por lo que decidí tener un espacio con ellos como un grupo de crecimiento, en donde les abrí el espacio para que expresaran cómo se sentían con lo que hemos estado viviendo, me gustó abrirles el espacio, fue muy grato escuchar cómo se sienten y, sobre todo, escuchar cómo me perciben. Durante esos días traje pájaros (pensamientos en torno a los alumnos y a si los estaba cansando) en mi cabeza, y el tener este espacio me sirvió, yo expresé mi inquietud sobre su risa hacia el aspecto del empresario, me hizo sentirme tranquila. Los percibí y los escuché comprometidos con lo que están haciendo, los sentí confiados con sus compañeros, teniendo un buen equipo de trabajo. En ese espacio me sentí muy segura escuchando cómo ellos se sentían y al final expresando lo que yo necesitaba. Les hablé de lo satisfecha que estaba por que ellos fueran mis alumnos en el proyecto.

¿Por qué creías que los muchachos serían incumplidos, por qué les habías puesto esta etiqueta?, me da mucho gusto que se las vayas quitando y que los puedas ir descubriendo como van siendo, por tu propia experiencia.

Les puse esta etiqueta a los alumnos, porque en experiencias anteriores me ha tocado acompañar a equipos donde los alumnos no muestran el mínimo interés por mejorar una empresa, les vale faltar y dejar plantado al empresario, no llevan avances del trabajo, se la pasan jugando y creo que eso me hizo ponerles esa etiqueta; ahora los veo más completos, son responsables sí, que necesitan que ande detrás de ellos para que cumplan sí, pero en las juntas en la empresa están puntuales, para sacar el trabajo ahí están, sin embargo cuando no presentan algún avance o llegan tarde, hay consecuencias y se las hago

ver. Ahorita me notó que con uno de ellos (Pacheco) he estado siendo muy consecuente, ha estado llegando bastante tarde a las juntas y no se lo he reflejado, a fin de cuentas hasta en ese pequeño detalle de la puntualidad ellos (los alumnos) se están formando.

En esta sesión inicié de manera diferente que todas las anteriores, empecé preguntando al empresario (Don José) cómo le había ido en la semana, creo que el iniciar así me ayuda a que la sesión vaya tomando su propio rumbo y a no ser yo la que la inicie de X o Y manera, creo que esta sesión en realidad fue llevada por la necesidad del empresario, y de ahí fui encontrando eslabones para unir lo que el empresario nos decía con lo que nosotros llevábamos preparado. Lo cual me parece que en algunas cosas no se parece a lo que se propone en la maestría de que sea el cliente el que lleve la sesión y el facilitador sólo lo acompañe, lo que yo y los alumnos hicimos el lunes fue acompañarlo en lo que le pasaba y de ahí llevarlo a reflexionar en otro nivel, en torno a su relación con Olimpo.

En esta sesión me seguí manejando igual que en la anterior, ver a los alumnos antes me permite tener claridad de sus avances y “controlar menos”, me hace estar escuchando más y hablando menos, y eso me hace sentir tranquila y a gusto, me hace fluir.

En la sesión se trataron los siguientes puntos:

1. El empresario nos platicó del regreso de 500 bolsas de un cliente de Olimpo en Culiacán. Nos dijo que no sabía cómo iba a desplazar (vender) ese producto, porque el material con que se fabricó esa bolsa aquí en Guadalajara, ya no está de moda. Olimpo ya cobró su comisión sobre esa venta que no se hizo y no va a tener ninguna repercusión por esta devolución. El empresario manifestó de una manera muy clara que Olimpo ya no puede seguirse manejando de esa manera aquí en la empresa. Es la primera vez que Don José le llama a su taller empresa.

La verdad es que vi a Don José diferente, su mirada estaba como cabizbajo, al momento de estarnos platicando sus ojos se veían con movimiento, muy expresivos, eso me hace pensar que estaba preocupado por el regreso de esa cantidad grande de bolsas que le representa mucho dinero; yo sentí un movimiento interno con lo que estaba viendo y percibiendo de Don José, sin embargo no quise reflejarle nada, en ese momento sentí que no era oportuno indagar más sobre esto que el empresario nos compartía, además, él en algún momento nos comentó que se sentía preocupado por ese asunto y lo ví muy claro con lo que expresaba que le estaba pasando; lo que sí hice fue ser muy respetuosa y decirle que me imaginaba que esa situación por la que estaba pasando era difícil, internamente pensé en cuando a mi papá le ha pasado algo similar y veo su preocupación.

2. Esta situación que compartió Don José sirvió para partir con la información que hoy llevábamos preparada, entonces pedí a los alumnos que iniciarán a compartirle la información. Pacheco inició mostrándole los escenarios de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) en donde se mostraba cuántas unidades vendía a crédito y a contado y a qué cantidad de dinero ascendían esas ventas. Esto con la idea de que el empresario tuviera una idea de qué tipo de clientes estaban siendo más rentables. Al mostrar esta información y ver Don José la poca rentabilidad de las ventas a crédito con Olimpo, Pacheco lo confrontó.
3. Don José nos compartió todo lo que puede hacer si deja a Olimpo de lado y empieza a buscar nuevos clientes. Afirmó que ya no va a solicitar más créditos para Olimpo.

4. Entre Javier y Cinthya, trabajaron con el empresario mostrando la comparativa entre un AV (Agente de Ventas) y un maquilador. Javier comentó que si Don José quiere seguir trabajando con Olimpo, tiene la posibilidad de protegerse pidiendo anticipos o firmando un contrato de promesa de compra.
5. Don José comentó que la relación con Olimpo le está afectando mucho. Se le preguntó si quería seguir la relación con Olimpo como maquilador o como AV, y nos respondió que ya no quiere venderle a Olimpo, que está esperando que las bolsas que vienen de Culiacán lleguen para hablar con él y decirle que ya no le va a vender.
6. Los alumnos volvieron a preguntarle sobre este tema y discutieron con él la importancia del papel que juega Olimpo, que es un persona que recibe los beneficios de un cliente, pero no asume los riesgos que le tocan.
7. Karla comentó en la reunión que era necesario preparar la ruptura de la relación con Olimpo, ya que le debe una cantidad fuerte de dinero a Don José y habría que pensar de qué manera presionar para que pague. La cantidad que puede perderse por esta situación no serían los \$60,000 pesos sino \$17,000, el resto es recuperable para Don José.
8. Los alumnos comenzaron a compartir la idea de la propuesta de mejora, se discutió la posibilidad de que la Sra. Paty (esposa de Don José) fuera la supervisora del taller, se vio que no era factible por sus tiempos y además de su parte no hay interés por participar en el negocio. Se planteó la posibilidad que Carlos (sobrino de Don José y cosedor) tomará el papel de supervisor del taller, se dijo que quizá tengamos que aumentarle el sueldo y hablarlo con todas las personas del taller, hay que checar si tiene el perfil para desempeñar este papel y si le interesa.
9. Se dijo que la propuesta además de este nuevo puesto incluye otros cambios, como trabajo de sensibilización del personal, capacitación para Don José y el supervisor de producción, y toda la parte financiera y administrativa.
10. Se le avisó de la validación del diagnóstico y las propuestas de mejora el próximo lunes en nuestra reunión.

Mis recursos personales:

- La escucha: la veo reflejado en mi silencio personal, en permitir que fueran los alumnos los que se expresaran y discutieran con el empresario. Intervenía cuando veía que los alumnos estaban dejando de ver algo importante, como las repercusiones que pudiera tener que el empresario cortara la relación con Olimpo. Cuando hacía esto, tomaba palabras o frases iguales a las de los alumnos y las repetía o expresaba abiertamente, algo como “así como dijo X”, y entonces decía lo que yo quería decir.
- La confianza: me doy cuenta de ella, porque en varias ocasiones la sentí, dejaba que los alumnos hablaran y discutieran con el empresario, teniendo y sintiendo la certeza de que algo bueno podía surgir.

En algunas ocasiones, pregunte al empresario sobre lo que había entendido de lo que alguno de los alumnos le explicó, por lo que le pedía que nos repitiera qué fue lo que entendió, esto con la finalidad de asegurarme que el empresario entendiera con sus palabras y con su esquema mental lo que le queríamos comunicar. He estado haciendo esfuerzos por usar un lenguaje sencillo.

Un aprendizaje que rescato de esta sesión fue el permitir que el empresario se exprese y nos comparta lo que le inquieta, fue una muy buena manera de iniciar. Vi a los alumnos prestándole atención a lo que le estaba pasando y eso también creo que ayuda a que ellos se sigan sensibilizando a la realidad que vive Don José.

Otro aprendizaje que rescato es el preguntar, y el confiar más en mí misma, el tener el espacio con los alumnos y dialogar sobre cómo se estaban sintiendo fue revelador para mí, descubriendo desde con qué ojos veo el mundo, y lo veo pensando en que lo que estoy haciendo no está siendo lo mejor o que los demás me van a rechazar. Por eso en uno de los reportes anteriores me centro mucho en decir que yo llevo el proceso y que yo tengo algo así como el poder en el espacio, por esta inseguridad con la que veo las cosas, la cual ya tengo tiempo trabajando en terapia y estoy en proceso de afirmarme a mí misma y darme seguridad.

Los cambios más grandes que observé en el espacio con los alumnos y el empresario fueron en dos sentidos:

- Con el empresario el escucharlo decir que ya no le va a vender a Olimpo; los alumnos sorprendidos le volvieron a preguntar sobre su relación con Olimpo y les volvió a decir que ya no le iba a vender.
- Con los alumnos noté en varias ocasiones que confrontan al empresario, de una manera cuidadosa, lo hacen muy bien. Vi en sus confrontaciones su interés por ayudar al empresario y que éste actúe para mejorar su empresa. Hubo varias intervenciones de ellos muy claras en torno a la relación con Olimpo: “Entonces Olimpo tiene los beneficios de un cliente pero no los riesgos”

En Cinthya (alumna) no alcanzo a ver muchos cambios, no participa a menos que se le pregunte directamente a ella, o sea ella a la que le toque exponer alguna parte de los avances. Con ella a veces siento que choco, me desespera que no hable y quiera hasta esconderse, lo que he hecho es dejarla hasta como de lado en el trabajo de los alumnos. Creo que ella me refleja una gran parte de mí, que yo he sabido esconder muy bien. Mi estar invisible ante los demás y el ser insegura.

A pesar de esta situación que vivo con ella, he hecho un esfuerzo por no dejarla de lado, busco la manera de hacerle preguntas, de que participe. Me he dado cuenta de que cuando estamos sólo sus compañeros y yo, participa un poco más y sus comentarios son importantes.

Sigo viendo la congruencia reflejada en mí, al ver a Cinthya y darle su lugar a lo que yo siento en relación a ella, en realidad eso que me pasa es algo mío. Otro aspecto en donde veo mi congruencia es en preguntar a los alumnos cómo se sienten y no dejarme llevar por mis ideas o pensamientos, ese también es un recurso, además al tener ese espacio de grupo de crecimiento con ellos, fui muy cuidadosa de no acaparar el espacio, y empezar de nuevo a hablar y hablar, sino dejarlo para ellos y en eso también veo mi congruencia.

Las preguntas que guían mi proceso de intervención: ¿Se necesita el control?, ¿Sirve repetirles a los alumnos las cosas en varias ocasiones?, ¿Mis preguntas y mis intervenciones ayudan a mediar entre el empresario y los alumnos?, ¿Cómo le hago para acompañar?, ¿Perciben los alumnos y el empresario mi mediación?

No tengo muchas respuestas a estas preguntas pero son las que me han estado rondando mi cabeza durante estos días. Creo que para que yo pueda mediar en un espacio entre los alumnos y el empresario, es necesario que existan avances y es mi responsabilidad exigirlos, de lo contrario qué voy a mediar si no hay un tema de discusión en la sesión, además el espacio donde está situado mi proyecto de intervención no es un grupo de crecimiento o una sesión terapéutica donde el cliente o el paciente habla de cualquier tema, aquí hay objetivos claros que lograr en cierto tiempo, y la responsable de que eso ocurra soy yo. Entonces con esto puedo deducir que sí necesito el control, pero un control pensado, no de reacción automática en donde ni cuenta me dé de qué estoy controlando. Un control pensado me refiero a ser clara con las instrucciones hacia los alumnos y los acuerdos con el empresario, a trabajar con los alumnos de la importancia que tiene su trabajo y las consecuencias que tiene el no hacerlo.