



La inteligencia emocional como eje metodológico para la gestión de los relevos en cargos  
directivos y los planes de sucesión organizacional

Autor:

Daniel Felipe Giraldo Nieto

Tutora:

Ana Karina Sierra Rodríguez

Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud

Decanatura del Medio Universitario

Maestría en Inteligencia Emocional y Bienestar

Universidad del Rosario

Bogotá, Colombia

2025

## Tabla de contenido

<b><i>Declaración de uso de IA</i></b> .....	<b>5</b>
<b><i>Resumen</i></b> .....	<b>6</b>
<b><i>Introducción</i></b> .....	<b>7</b>
¿Qué papel juega la inteligencia emocional en esta ecuación de sucesión en empresas? .....	9
<b><i>Objetivo General</i></b> .....	<b>12</b>
<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
<b><i>Marco teórico</i></b> .....	<b>13</b>
Estudios previos sobre sucesión directiva .....	15
Preparación para el cambio y ajuste socioemocional .....	16
<b><i>Plan de Acción Emocional (PAE)</i></b> .....	<b>18</b>
1. Perfil emocional del sucesor: autonomía emocional y competencia social.....	20
2. Perfil emocional del sucedido: habilidades para la vida y el bienestar y competencia social	
.....	21
<b><i>Resultado: Plan de Acción Emocional (PAE)</i></b> .....	<b>23</b>
<b><i>Rigurosidad metodológica del PAE</i></b> .....	<b>25</b>
<b><i>Resultados</i></b> .....	<b>25</b>
Población y alcance .....	25
Resultados cuantitativos URIEEB: línea base sucesor–sucedido .....	26
Cambios cuantitativos tras la implementación del PAE.....	28

<b>Resultados cualitativos: entrevistas semiestructuradas .....</b>	<b>29</b>
Sucesor .....	29
Sucedido.....	30
<b><i>Plan de Acción Emocional por sesiones.....</i></b>	<b>32</b>
<b>Sesión 1. Diagnóstico emocional y del rol.....</b>	<b>32</b>
<b>Sesión 2. Devolución de resultados y conciencia emocional.....</b>	<b>32</b>
<b>Sesión 3. Alineación emocional y reglas de oro relacionales .....</b>	<b>33</b>
<b>Sesión 4. Intervención emocional con el sucedido (cierre de ciclo y legado) .....</b>	<b>34</b>
<b>Sesión 5. Intervención emocional con el sucesor (preparación interna y legitimidad relacional) .....</b>	<b>35</b>
<b>Sesión 6. Seguimiento, cierre y valoración de cambios .....</b>	<b>36</b>
<b><i>Focos emocionales críticos .....</i></b>	<b>36</b>
<b><i>Referencias.....</i></b>	<b>39</b>
<b><i>Anexos .....</i></b>	<b>44</b>

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Perfil de competencias emocionales URIEEB de la dupla de sucesión (sucesor y sucedido).....	37
Tabla 2. Síntesis del Plan de Acción Emocional (PAE) y acuerdos emocionales de la dupla .....	38

### **Declaración de uso de IA**

Yo, Daniel Felipe Giraldo Nieto, declaro que en el desarrollo de este trabajo utilicé la herramienta ChatGPT de OpenAI (versión 4.0) exclusivamente para mejorar la redacción, ortografía y gramática de algunos apartados del documento.

Después de cada uso de la herramienta, realicé una revisión crítica y una edición detallada de los contenidos generados, ajustándolos al contexto de la investigación y a los objetivos del estudio. Asumo la responsabilidad total sobre la interpretación, el análisis final de los datos y la totalidad de los contenidos presentados en esta publicación.

Daniel Felipe Giraldo Nieto

## Resumen

La investigación analiza el papel de la inteligencia emocional en los procesos de sucesión directiva y propone un Plan de Acción Emocional (PAE) como eje metodológico para acompañar la transición entre sucedido y sucesor. Con base en el Modelo Pentagonal de Competencias Emocionales de Bisquerra, el Plan de Acción Emocional articula la evaluación de la preparación emocional del sucesor y el sucedido —mediante el Cuestionario URIEEB y entrevistas semiestructuradas— en una ruta de intervención emocional que organiza los hallazgos y orienta decisiones sobre el acompañamiento socioemocional en los planes de sucesión.

Se adopta un enfoque mixto explicativo que combina el Cuestionario URIEEB con entrevistas semiestructuradas y análisis cualitativo de contenido. El PAE se aplica a tres parejas de sucesión directiva en organizaciones latinoamericanas, con especial profundidad en un caso del área de Gestión Humana del Grupo Itacol. El análisis de los resultados permite describir la dinámica emocional entre sucesor y sucedido y derivar intervenciones concretas de educación emocional. Los hallazgos muestran que integrar sistemáticamente la inteligencia emocional mediante un Plan de Acción Emocional estructurado contribuye a una transición más sostenible en términos emocionales, a la continuidad cultural y a la legitimidad del nuevo liderazgo, fortaleciendo la gestión de los relevos directivos.

### Palabras clave:

Inteligencia emocional; educación emocional; sucesión directiva; planes de sucesión organizacional; relevo de liderazgo; transición directiva; competencias emocionales; autonomía

emocional; competencia social; habilidades para la vida y el bienestar; sostenibilidad emocional; continuidad cultural; legitimidad del liderazgo; gestión del cambio organizacional.

### **Introducción**

En las organizaciones latinoamericanas, los procesos de relevo directivo suelen coincidir con etapas de cambio personal y profesional que forman parte del ciclo natural de las empresas y de la vida de los líderes. Llega un momento en el que quienes han desarrollado o sostenido la visión de la organización deben iniciar un proceso de cierre o de transformación de su rol, mientras otros se preparan para asumir nuevas responsabilidades. Estos momentos, más allá de ser transiciones administrativas o de entrega de cargo, representan experiencias humanas donde se integran el propósito, la identidad profesional y las emociones asociadas a soltar o asumir el control. Cuando estas dinámicas carecen de consciencia, pueden surgir tensiones, resistencias o rupturas en la cultura interna, afectando la confianza y la estabilidad emocional de los equipos y si vamos un poco más allá, puede afectar al negocio, su productividad incluso la dinámica con los clientes o proveedores. (Bridges, 2004; Santiago, 2020).

La inteligencia emocional, entendida como la capacidad para percibir, comprender y regular las emociones (Mayer & Salovey, 1997), es una capacidad que resulta crucial en procesos estratégicos como proyectos de expansión, planes de sucesión y el desarrollo de talento con potencial de movilidad interna o asignación internacional, los cuales suelen implicar transiciones en roles clave, fomentando una gestión efectiva y sostenible del cambio organizacional.

A nivel global, aproximadamente el 23 % de las organizaciones cuentan con un plan de sucesión proactivo, mientras que un 32 % lo desarrolla de forma reactiva y un 42 % lo maneja de

manera informal, lo que genera vulnerabilidad frente a transiciones de liderazgo y desafíos asociados a la gestión emocional (Russell Reynolds, 2025). En paralelo, estudios de consultoras de capital humano señalan que las organizaciones que invierten en el desarrollo de competencias emocionales incrementan en promedio un 20 % la retención del talento y hasta un 37 % la efectividad del liderazgo (Six Seconds, 2024).

Los procesos de sucesión en cargos directivos constituyen actualmente uno de los mayores retos para la competitividad y sostenibilidad organizacional, en un mundo empresarial marcado por la volatilidad, la aceleración tecnológica y la escasez de líderes preparados para enfrentar cambios complejos. Diversas investigaciones señalan que más del 70% de las empresas familiares y corporaciones no cuenta con un plan de sucesión formal o ni siquiera identifica a su próximo líder, lo que genera vulnerabilidad ante pérdidas de valor, conflictos internos y dificultades para adaptarse a nuevas condiciones de mercado. La dificultad en la transferencia generacional de liderazgo trae consigo desafíos en el equipo directivo, como por ejemplo el compromiso de la efectividad y adaptabilidad de la estrategia empresarial. (Mintzberg, 1978; Montoya Restrepo, 2009).

La literatura de estrategia e innovación advierte sobre el “vacío estratégico” que se genera cuando las iniciativas no se alinean con las decisiones clave del negocio; como señalan López y Oliver (2025), “ese desajuste tiene nombre: vacío estratégico” (p. 88). Trasladado al ámbito de la sucesión directiva, este vacío aparece cuando las organizaciones omiten el desarrollo socioemocional de sus líderes: mientras invierten en protocolos y modelos de negocio, muchos procesos de transición fracasan por descuidar el componente humano y la inteligencia emocional, aun cuando esta es un elemento esencial para el diálogo, la resolución de conflictos y el engagement del talento (Goleman, citado en ORH, 2024).

La sucesión no es un evento aislado, es un proceso planificado, estratégico y adaptativo, donde la formación del sucesor incluye tanto conocimiento técnico como competencias socioemocionales, con énfasis en la cultura de la organización, el liderazgo y la capacidad de construir acuerdos. El acompañamiento efectivo y la atención emocional son considerados por la literatura científica, por benchmarks empresariales y por la teoría de estrategia emergente, como factores determinantes para asegurar la continuidad, minimizar los conflictos y lograr una transición exitosa en entornos altamente demandantes (Mintzberg & McHugh, 1985; Gaona-Tamez et al., 2024).

*¿Qué papel juega la inteligencia emocional en esta ecuación de sucesión en empresas?*

En los planes de sucesión, la inteligencia emocional es un factor a tener en cuenta tanto para el sucesor como para el sucedido, ya que su desarrollo facilita la construcción de confianza mutua, permite la gestión adecuada de tensiones emocionales y fortalece la transmisión del conocimiento y del legado organizacional (Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 1995; Brackett et al., 2012; ORH, 2024). Los modelos propuestos por Mayer y Salovey, junto con estrategias prácticas como RULER y las competencias identificadas por Goleman, aportan fundamentos científicos y aplicados que permiten a las empresas contar con transiciones saludables y efectivas (Brackett et al., 2012; Goleman, 1995).

En este escenario, la inteligencia emocional se convierte en una herramienta para facilitar los procesos de sucesión de una manera un poco más humana y sostenible. Como mencionan Mayer y Salovey (1997), implica la habilidad de identificar, comprender y regular tanto las propias emociones como las de los demás, promoviendo así relaciones más empáticas y funcionales. Su uso en los relevos de cargos directivo permite abordar las dimensiones emocionales que impactan en la legitimidad del nuevo líder, en la disposición del anterior para

dejar su puesto, transferir información clave y en la adaptación del equipo al nuevo estilo de dirección (Goleman, 1998; Miao, Humphrey y Qian, 2017).

Para esta propuesta de incluir la inteligencia emocional en procesos de relevo directivo, adopto el Modelo Pentagonal de Competencias Emocionales de Bisquerra (2000, 2009, 2016) por ser un modelo integral y tener un enlace para niveles organizacionales como lo son estratégico, táctico y operacional, siendo el estratégico el nivel que contempla procesos de sucesión directiva. Este modelo incorpora cinco competencias: conciencia emocional, regulación emocional, autonomía emocional, competencia social y competencias para la vida y el bienestar. Estas dos últimas resultan fundamentales en transiciones de liderazgo, pues el relevamiento directivo implica gestionar relaciones, cerrar ciclos, sostener el bienestar y redefinir el propósito profesional. Para el sucedido, la autonomía emocional y el bienestar favorecen un desprendimiento saludable; para el sucesor, fortalece la confianza, la gestión de la presión y la construcción de buenas relaciones. Por ello, el marco de Bisquerra ofrece una base sólida para una herramienta que permita abordar la transición desde una mirada completa, humana y orientada a la sostenibilidad emocional (Bisquerra, 2009, 2016). En esta investigación, la sostenibilidad emocional se entiende como la capacidad de una persona, un equipo y una organización para mantener estabilidad emocional, relaciones saludables y bienestar psicológico durante una transición directiva. Este concepto se fundamenta en los aportes de la educación emocional de Bisquerra (2009, 2016), quien señala que el bienestar sostenible depende del desarrollo continuo de competencias como la regulación emocional, la autonomía y las habilidades relacionales. Modelos clásicos de bienestar, como el de Ryff (1989) y el PERMA de Seligman (2011), coinciden en que las emociones positivas, la autoconfianza y las relaciones constructivas son esenciales para sostener el funcionamiento saludable en contextos de cambio.

Desde la gestión organizacional, Bridges (2004) afirma que las transiciones fallan cuando las personas no logran sostener su equilibrio interno, y Kotter (1996) demuestra que la estabilidad emocional determina si un cambio puede consolidarse culturalmente.

En el contexto de los procesos de sucesión directiva, la sostenibilidad emocional integra tres dimensiones: (1) estabilidad personal, basada en la regulación y autonomía emocional (Bisquerra, 2009; Gross, 2015); (2) salud relacional, que incluye confianza, comunicación y calidad del vínculo entre sucesor y sucedido (Goleman, 1998; Gaona-Tamez et al., 2024); y (3) continuidad cultural, entendida como la capacidad del equipo para mantener valores, clima emocional y cohesión durante el relevo (Kotter, 1996; Bridges, 2004).

A lo largo de mis 15 años acompañando procesos organizacionales, de liderazgo y transición en diferentes compañías, he observado que las sucesiones directivas suelen generar tensiones a nivel cultural. El sucedido, en muchos casos, no quiere soltar; y el sucesor, al verse enfrentado a un legado fuerte, llega a preguntarse: “¿cómo llego a ser como él o ella?”, lo cual activa comparaciones, inseguridades y dinámicas emocionales que rara vez se expresan, pero que afectan todo el proceso. Esto da lugar a transiciones desgastantes, donde se invierte tiempo en gestionar choques, desacuerdos o resistencias que pudieron anticiparse si se hubiera iniciado por el principio: explorando lo que sienten los involucrados. La evidencia en gestión del cambio respalda esta necesidad. Como afirma Kotter (1996): “El cambio fracasa no porque la estrategia sea incorrecta, sino porque las emociones no fueron gestionadas.” Y aunque existe suficiente investigación que demuestra que la inteligencia emocional influye decisivamente en los procesos de cambio y en la calidad del liderazgo, no existía —hasta ahora— una herramienta específica para el nicho de las sucesiones directivas que permitiera contemplar las emociones, medirlas y traducirlas en un plan de acompañamiento integral. En mi experiencia, aunque las organizaciones

intentan estructurar estos procesos con orden, terminan siendo improvisados, emocionalmente confusos o incluso fallidos: renuncias inesperadas, decisiones reactivas, pérdida de talento clave y rupturas culturales. Una sucesión directiva no ocurre todos los días, pero cuando ocurre, es un evento delicado que puede impactar la reputación, la continuidad y la sostenibilidad emocional de toda la organización. Este vacío fue precisamente lo que me llevó a diseñar un Plan de Acción Emocional (PAE), una propuesta que integra la inteligencia emocional en los procesos de sucesión directiva.

El PAE se plantea como una estructura metodológica que organiza la información emocional del sucesor y del sucedido, permitiendo comprender de manera integrada los elementos que influyen en la transición y orientando la toma de decisiones sobre el acompañamiento socioemocional durante el relevo directivo.

### **Objetivo General**

Diseñar un Plan de Acción Emocional (PAE) basado en inteligencia emocional para acompañar la transición entre sucesor y sucedido.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar el nivel de competencias emocionales del sucesor y del sucedido mediante el instrumento URIEEB, como línea base para el acompañamiento del relevo directivo.
- Describir, a partir del diagnóstico emocional, los elementos emocionales relevantes del sucesor y del sucedido que inciden en la comprensión del proceso de relevo directivo.
- Diseñar un Plan de Acción Emocional (PAE) orientado a articular los recursos emocionales y sociales necesarios para acompañar la transición organizacional del relevo directivo.

### **Marco teórico**

La inteligencia emocional se entiende como la capacidad para percibir, gestionar, comprender y regular las emociones propias y ajenas (Mayer & Salovey, 1997). Este enfoque como habilidad explica por qué, en los ciclos de transición de los líderes (cierre de rol, transferencia, legitimación), las competencias emocionales funcionan como un soporte cognitivo-emocional que sostiene decisiones, vínculos y legitimidad del nuevo liderazgo. En contextos organizacionales, la evidencia muestra asociaciones consistentes entre la inteligencia emocional y actitudes laborales (satisfacción, compromiso) y desempeño (Miao, Humphrey, & Qian, 2017; O'Boyle et al., 2011). En clave de liderazgo, Goleman (1998) vincula la inteligencia emocional con climas de confianza y cooperación, factores críticos cuando un directivo entrega o asume responsabilidad.

Desde Bisquerra (2009, 2016), la educación emocional desarrolla cinco competencias: conciencia, regulación emocional, autonomía emocional, competencias sociales y competencias para la vida y el bienestar. Este marco sustenta intervenciones que ayudan a sostener emocionalmente la transición, ampliando la mirada más allá de un traspaso técnico o de conocimientos específicos del rol, hacia una madurez relacional de la dupla en sucesión. Como afirma Bisquerra (2016), “las competencias emocionales permiten abordar la dimensión relacional de los procesos humanos, superando la visión reducida que los concibe únicamente como transmisión de contenidos o técnicas” (p. 17).

En una transición directiva, estas competencias emocionales se vuelven visibles en situaciones del día a día en la empresa. La conciencia emocional ayuda a que sucesor y sucedido identifiquen lo que sienten en momentos clave del proceso, como la entrega del cargo, las conversaciones difíciles o la redistribución de funciones. Esto es importante porque, como

explica Bridges (2004), muchas tensiones en los relevos no vienen del cambio en sí, sino de no entender lo que el cambio despierta por dentro. La regulación emocional permite manejar el estrés y las reacciones impulsivas, algo crítico cuando el sucesor quiere demostrar resultados rápidos y el sucedido enfrenta la incomodidad de soltar control (Miao, Humphrey & Qian, 2017). La autonomía emocional, entendida como saber sostenerse emocionalmente y confiar en uno mismo, es clave para que el sucedido cierre su etapa sin conflicto y para que el sucesor asuma el rol sin dudar de su valor (Bisquerra, 2009). Por otro lado, las competencias sociales, como la empatía, la escucha activa y la asertividad, facilitan conversaciones abiertas sobre expectativas, límites y la manera de trabajar juntos, algo que estudios recientes en organizaciones latinoamericanas reconocen como determinante para evitar choques en el proceso (Gaona-Tamez et al., 2024).

Finalmente, las competencias para la vida y el bienestar ayudan a ambos líderes a sostener el ritmo emocional del relevo sin afectar su salud, su motivación o su relación con el equipo. En conjunto, estas habilidades permiten que la sucesión tenga un cambio administrativo, pero adicional un tránsito emocional más consciente y menos desgastante.

Las transiciones de liderazgo suelen abordarse principalmente desde una perspectiva administrativa: se enfocan en aprendizaje de funciones, la entrega de responsabilidades y la identificación de brechas entre perfiles (Bridges, 2004). Lo que resultan ser procesos que con frecuencia suelen ser fríos, formales y emocionalmente confusos, cuando en realidad deberían asumirse como experiencias profundamente humanas en las que se entrelazan el propósito, la identidad profesional y las emociones asociadas a soltar y asumir un nuevo rol. Este componente emocional incide directamente en la legitimidad y el éxito del nuevo líder frente a su equipo y sus pares. Cuando el proceso se centra exclusivamente en los aspectos técnicos e ignora las

dinámicas emocionales, emergen resistencias, tensiones y fracturas culturales que afectan la continuidad y la cohesión organizacional (Santiago, 2020; Neffe, 2022). Incorporar la inteligencia emocional en los planes de sucesión permite sostener la confianza mutua y la continuidad cultural, pilares fundamentales para la aceptación y consolidación del sucesor.

### *Estudios previos sobre sucesión directiva*

La mayoría de los modelos de sucesión que hoy se utilizan en las empresas se enfocan en asegurar continuidad del negocio, identificar reemplazos y desarrollar líderes con suficiente preparación técnica. Son modelos útiles, pero se centran en procesos y estructuras que en las emociones de quienes viven la transición. Entre los más conocidos se encuentran:

- Leadership Pipeline (Charan, Drotter & Noel, 2011): define niveles de liderazgo y competencias necesarias para avanzar en la organización.
- Modelo de Sucesión Estratégica de Rothwell (2010): identifica cargos críticos, sucesores y planes de desarrollo formales.
- Modelo de Dirección de Personal (OPM): muy usado en gobiernos; detalla actividades, tiempos y requisitos para asegurar continuidad del liderazgo.
- Consultoras globales como Deloitte, Egon Zehnder o Peter Berry Consulting: usan matrices de talento, evaluación de potencial, assessment centers y planes de desarrollo estructurados.

Aunque las metodologías tradicionales de sucesión están ampliamente validadas, continúan centradas en lo estructural y omiten profundizar en la dimensión emocional del relevo, pese a que “el liderazgo es, en esencia, una tarea emocional” (Goleman, 1998, Working with Emotional Intelligence). La pregunta es ¿Por qué esta omisión es crítica? estudios recientes muestran que los factores afectivos entre sucesor y sucedido —como el apego al rol, la ansiedad

por la pérdida de estatus o la falta de confianza— son los principales predictores de conflictos y de pérdida de legitimidad en la transición.

Por ejemplo, Santiago (2020, *Journal of Family Business Strategy*) evidencia que el 63% de los fracasos en procesos de sucesión familiar tienen origen emocional y relacional, no técnico. Neffe (2022, *Family Business Review*) confirma que la “preparación emocional” del sucedido y la calidad del vínculo con el sucesor explican más del 40% de la variabilidad en la percepción de legitimidad del nuevo líder. Asimismo, Braun (2016, *Journal of Leadership & Organizational Studies*) demuestra que la dinámica emocional del proceso influye directamente en la aceptación del sucesor y en la continuidad cultural del equipo directivo. Desde la perspectiva de la inteligencia emocional, Brackett, Rivers y Salovey (2019, *Emotion Review*) destacan que la regulación emocional es un factor a tener en cuenta para manejar transiciones de alto impacto interpersonal.

En este sentido, integrar educación emocional y habilidades socioemocionales no sustituye los modelos técnicos de sucesión: los fortalece, los hace más humanos y mejora su efectividad. Un Plan de Acción Emocional (PAE) puede articularse con cualquier enfoque estructural e introducir la capa emocional necesaria para asegurar transiciones saludables, legítimas y sostenibles.

#### *Preparación para el cambio y ajuste socioemocional*

El Readiness for Change (preparación para el cambio) describe creencias compartidas sobre la necesidad, la capacidad y la validez del cambio; mayores niveles de “readiness” predicen mejor implementación y menos resistencia (Weiner, 2009). En relevos directivos, la disposición emocional del sucedido (para soltar) y del sucesor (para asumir) es el componente

tácito de esa preparación: sin gestión emocional, la transferencia se dificulta aún con procesos técnicos muy bien logrados.

Con lo anterior no quiero afirmar que el desempeño del liderazgo en transición depende exclusivamente de la inteligencia emocional de esta dupla; también se debe incluir aspectos como el estilo conductual-laboral. Diferencias en cómo planifican, toman decisiones, manejan la presión o coordinan el trabajo pueden generar tensiones incluso cuando existe buena gestión emocional, sin embargo, desarrollar competencias emocionales es un buen comienzo para poder instalar todas las demás habilidades. Cuando una persona o un equipo aprende a manejar bien sus emociones (a identificarlas y regularlas), le resulta mucho más fácil y rápido aprender y aplicar otras destrezas necesarias en la organización, como la comunicación asertiva o la resolución de conflictos.

De hecho, expertos como Daniel Goleman (1998) afirman que la IE no es solo una "habilidad más", sino el cimiento que permite que cualquier otra competencia se desarrolle y funcione bien:

"La inteligencia emocional representa la condición sine qua non [es decir, lo esencial y obligatorio] para el logro de la excelencia en casi cualquier trabajo; es decir, es la vía de acceso a las habilidades que realmente importan" (Goleman, 1998, p. 31).

En resumen, la inteligencia emocional es una base sólida para que todo lo demás —desde planificar hasta coordinar— funcione correctamente en la organización. La sucesión directiva es, en esencia, un proceso de gestión de cambio organizacional, pues implica una transición estructural, cultural y emocional que afecta la identidad del equipo, las dinámicas de poder y la continuidad estratégica. Desde esta perspectiva, el modelo de cambio más reconocido y aplicado globalmente —incluido en empresas latinoamericanas— es el Modelo de los 8 Pasos de Kotter

(Kotter, 1996, *Leading Change*), considerado la referencia más influyente en la literatura de cambio organizacional (Appelbaum et al., 2012, *Journal of Management Development*). Kotter plantea que todo cambio exitoso requiere movilizar emociones, generar urgencia compartida, construir una visión convincente y anclar las nuevas formas de actuar en la cultura. La evidencia empírica muestra que los procesos de sucesión fallan cuando no se gestiona adecuadamente el componente humano del cambio, especialmente en fases críticas como la aceptación del sucesor, la transferencia de legitimidad y la adaptación emocional del equipo (Hiatt, 2006; Armenakis & Harris, 2009). Por eso, cuando miramos la sucesión como un proceso de gestión del cambio — con modelos como Kotter o ADKAR— entendemos que además de un remplazo técnico o cambiar un nombre en un organigrama, se trata de mover emociones, hábitos y formas de trabajar. En cualquier relevo hay temas técnicos, sí, pero lo que potencializa el cambio es la gestión emocional: lo que siente el sucesor, lo que siente el sucedido y lo que siente el equipo. Y cuando esas emociones no se gestionan, el cambio se estaciona o avanza lentamente. Entonces aparece la pregunta clave, la que toda empresa debería hacerse hoy: ¿cómo integramos el componente emocional dentro del proceso de sucesión de una forma seria, clara y práctica... sin dejarlo a la suerte?

### **Plan de Acción Emocional (PAE)**

El Plan de Acción Emocional (PAE) se concibe como una forma de intervención estructurada que apoya los procesos de sucesión directiva. Su propósito es organizar en una secuencia de pasos la información emocional del sucesor y del sucedido, de modo que facilite la comprensión de la transición y oriente la toma de decisiones sobre el acompañamiento socioemocional. El PAE se plantea como una guía práctica y conceptualmente fundada que ayuda a leer el componente emocional del relevo a partir de los resultados del URIEEB y de la

información cualitativa recogida en las entrevistas, articulando estos insumos en objetivos, momentos y acciones concretas de educación emocional.

La literatura sobre transiciones de liderazgo y sucesión directiva describe estos procesos como etapas de incertidumbre y exigencia emocional tanto para la organización como para las personas implicadas (Bridges, 2004; Watkins, 2013). En este proceso el sucesor debe ser capaz de soltar una identidad profesional previa, atravesar una fase de ambigüedad y consolidar un nuevo rol, lo que requiere recursos emocionales y estabilidad en la autopercepción. En paralelo, el sucedido enfrenta el desafío de cerrar un ciclo, redefinir su proyecto vital y facilitar el relevo sin quedar atrapado en la pérdida de rol o de poder.

Desde la perspectiva de la inteligencia emocional aplicada al liderazgo, pueden identificarse dos grandes desafíos para el sucesor: un desafío de adaptación interna, vinculado a las expectativas de la organización, la gestión de la presión del legado, el miedo al cambio y la comparación con el sucedido, y un desafío de legitimidad externa, relacionado con la capacidad de ganar la confianza de los equipos y asegurar la continuidad cultural (Bridges, 2004; Watkins, 2013). Para el sucedido, los desafíos se concentran en la disposición interna al cierre y en la orientación prosocial al legado, es decir, en el grado en que puede reorganizar su proyecto vital y actuar en favor de la continuidad del proyecto organizacional.

En este marco, el PAE utiliza como ejes conceptuales algunas competencias centrales del Modelo Pentagonal de Competencias Emocionales de Bisquerra (2000, 2009, 2016), evaluadas a través del URIEEB, para interpretar la preparación emocional de cada actor y derivar intervenciones específicas de educación emocional.

## **1. Perfil emocional del sucesor: autonomía emocional y competencia social**

En el caso del sucesor, el PAE se apoya especialmente en dos competencias del modelo pentagonal: la autonomía emocional (dimensión interna) y la competencia social (dimensión relacional). La combinación de ambas permite una lectura integrada de su preparación interna y de su capacidad de interacción para asumir el nuevo rol directivo.

La autonomía emocional se define como la capacidad para sostenerse internamente, asumir la responsabilidad sobre las propias emociones y decisiones y no depender en exceso de la aprobación externa (Bisquerra, 2003, 2009). Incluye microcompetencias como la autoestima, la autoconfianza, la autoeficacia percibida, la automotivación, el locus de control interno y una actitud positiva ante la dificultad, entendidas como recursos de autogestión personal que favorecen el bienestar y la adaptación en contextos complejos (Pérez-Escoda, Filella, Alegre & Bisquerra, 2012). En una sucesión directiva, estos recursos permiten al sucesor sostener la presión del nuevo rol, tolerar la incertidumbre propia del proceso y evitar dinámicas de dependencia emocional frente al sucedido o a otros actores clave.

Estudios empíricos han mostrado que la combinación de inteligencia emocional y autoeficacia se asocia con una mayor eficacia del liderazgo y una mejor adaptación a contextos de alta exigencia (Ramchunder & Martins, 2014; Bergman et al., 2021). Desde la educación emocional, Bisquerra subraya que la autonomía emocional es fundamental para vivir de acuerdo con los propios valores y asumir responsablemente las consecuencias de las decisiones (Bisquerra, 2003, 2009). Por ello, en el marco del PAE, el análisis de la autonomía emocional del sucesor ofrece información crítica sobre hasta qué punto está preparado para ejercer el nuevo rol desde la responsabilidad personal y no desde la dependencia emocional del sucedido o de la organización.

La competencia social, por su parte, se define como la capacidad para mantener relaciones positivas y satisfactorias con otras personas, integrando habilidades de comunicación, cooperación, asertividad y conducta prosocial (Bisquerra, 2000, 2009; Bisquerra & Pérez-Escoda, 2007). En términos de microcompetencias, incluye dimensiones como la empatía, la gestión de conflictos y el liderazgo emocional. La empatía resulta esencial para comprender las tensiones del equipo durante la transición; la gestión de conflictos es crítica en las fases de crisis o resistencia al cambio; y el liderazgo emocional hace referencia a la capacidad de influir positivamente en el clima afectivo del grupo, generando resonancia más que disonancia emocional (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Bisquerra, 2009).

En una sucesión directiva, estas habilidades son determinantes para que el sucesor pueda sostener conversaciones difíciles, legitimar su nuevo rol entre pares y colaboradores y mantener la confianza en la dirección del cambio. Por tanto, el análisis combinado de la autonomía emocional y de la competencia social permite orientar el PAE hacia acciones que fortalezcan tanto la adaptación interna como la legitimidad externa del nuevo líder.

## **2. Perfil emocional del sucedido: habilidades para la vida y el bienestar y competencia social**

En el caso del sucedido, el foco se desplaza hacia su disposición al legado y la calidad emocional de su cierre de ciclo. A diferencia del sucesor, cuyo foco es la asunción del nuevo rol, en el sucedido interesa evaluar hasta qué punto está preparado para desapegarse del cargo, reorganizar su proyecto vital y actuar de manera prosocial en favor del relevo. Para ello, el PAE pone especial énfasis en la competencia de Habilidades para la vida y el bienestar (dimensión

interna) y en la competencia social (dimensión relacional), también evaluadas mediante el URIEEB.

Las Habilidades para la vida y el bienestar se entienden como la capacidad para afrontar de manera satisfactoria los desafíos cotidianos, organizar la propia vida de forma equilibrada y generar experiencias de bienestar a pesar de la incertidumbre y el cambio (Bisquerra, 2000, 2009, 2016). En el contexto de una sucesión directiva, esta competencia resulta central porque permite al líder saliente aceptar el ciclo vital de su rol, reconocer que la etapa de dirección se cierra y que se abre un nuevo tramo de vida profesional y personal. Además, facilita la redefinición del propósito más allá del cargo, reduciendo el riesgo de que la identidad quede exclusivamente ligada al puesto que deja y favoreciendo la capacidad de mantener el bienestar emocional durante el desapego.

Entre sus microcomponentes se incluyen la fijación de objetivos adaptativos, la toma de decisiones responsables, la planificación vital y la capacidad de disfrutar conscientemente de experiencias de bienestar (Bisquerra, 2003, 2009). Un nivel alto en esta competencia indica que el sucedido cuenta con recursos internos para cerrar el ciclo de forma saludable y asumir la responsabilidad sobre su propio bienestar futuro; un nivel bajo sugiere mayor riesgo de vivir la transición desde la pérdida, la resistencia o la victimización. Para el PAE, esta información es esencial para definir el tipo de acompañamiento que requiere el líder saliente.

La competencia social del sucedido se vincula directamente con la forma en que su disposición interna se traduce en comportamientos observables de entrega de legado. Un líder saliente con alta competencia social tiende a compartir información crítica, conocimientos y redes de contacto de manera abierta y oportuna; a adoptar un rol de mentor o facilitador, ofreciendo apoyo emocional y técnico al sucesor sin invadir su autonomía; y a gestionar con

madurez los posibles conflictos o diferencias de criterio, priorizando el bien de la organización y del equipo (Bisquerra, 2000, 2009; Bisquerra & Pérez-Escoda, 2007). Esta competencia integra microhabilidades como la empatía (comprender las tensiones del sucesor y del equipo), la cooperación, la prosocialidad y el respeto por los puntos de vista diferentes.

Cuando su nivel es bajo, aumenta el riesgo de conductas como la retención de poder, la transmisión selectiva de información, la crítica velada o la interferencia en las decisiones del nuevo líder, fenómenos que pueden dificultar la consolidación del relevo. Para efectos del PAE, la lectura de esta competencia permite valorar la disposición prosocial a la entrega: hasta qué punto el sucedido está orientado a facilitar la continuidad del proyecto, más que a proteger su posición o su imagen.

### **Resultado: Plan de Acción Emocional (PAE)**

La integración de los análisis cuantitativos y cualitativos se concreta en un Plan de Acción Emocional (PAE) específico para cada dupla sucesor–sucedido. Desde la lógica de la educación emocional, el PAE articula una secuencia de experiencias orientadas a desarrollar conciencia emocional, regulación, autonomía, competencias sociales y habilidades para la vida y el bienestar, en coherencia con el modelo pentagonal de competencias emocionales (Bisquerra, 2009, 2016). Más que un listado genérico de recomendaciones, el PAE organiza tiempos, objetivos y recursos alrededor de la transición de rol, respetando la singularidad de cada pareja.

En este estudio, el PAE se operacionaliza en cuatro sesiones núcleo, que son las que se describen posteriormente en el plan de intervención: (1) una sesión de diagnóstico emocional y del rol, fundamentada en la recomendación de iniciar cualquier programa de educación emocional con una evaluación de necesidades y un ejercicio de toma de conciencia inicial (Bisquerra, 2003, 2009); (2) una sesión de devolución de resultados y alineación emocional, que

utiliza la retroalimentación de los resultados del URIEEB y de las entrevistas para favorecer la conciencia de fortalezas y áreas de mejora y la co-construcción de reglas de oro que son unos acuerdos entre esta dupla para garantizar, entre otras cosas, una comunicación fluida y abierta, en línea con el trabajo sobre conciencia emocional y competencias sociales propuesto por Bisquerra y Pérez-Escoda (2007); (3) una sesión de intervención de desarrollo emocional con el sucedido, centrada en el cierre de ciclo y la resignificación del legado mediante metodologías vivenciales y simbólicas, coherentes con el soporte empírico de estrategias experienciales de reflexión–acción en educación emocional (Bisquerra, 2009, 2016) y con la evidencia del uso de recursos arteterapéuticos para acompañar procesos de duelo y transición profesional (Malchiodi, 2012); y (4) una sesión de intervención focal con el sucesor, orientada a fortalecer su regulación y autonomía emocional frente al nuevo rol mediante trabajo con materiales concretos, preguntas guiadas y acuerdos personales de acción, siguiendo el enfoque de programas estructurados de alfabetización emocional que combinan actividades experienciales, reflexión guiada y entrenamiento explícito en competencias emocionales (Brackett et al., 2011; Nelis et al., 2011; Bisquerra, 2016). De este modo, los componentes del PAE (coaching estratégico, mentoría estructurada, acompañamiento al cierre de ciclo, ajuste de la relación de mentoría y entrenamiento en regulación y autonomía emocional) se corresponden directamente con las actividades previstas en las cuatro sesiones del programa y con la evidencia de que las competencias emocionales pueden desarrollarse mediante intervenciones sistemáticas y secuenciadas en adultos.

### **Rigurosidad metodológica del PAE**

El PAE se aplica dentro de un diseño mixto explicativo (Creswell & Plano Clark, 2018), en el que los datos cuantitativos del URIIEB se complementan con entrevistas y análisis cualitativo de contenido. El PAE se concibe como un esquema interpretativo y de intervención que organiza la información emocional del sucesor y del sucedido y la traduce en acciones concretas de educación emocional. Esta lógica garantiza coherencia con los marcos de inteligencia emocional (Mayer & Salovey, 1997; Bisquerra, 2000) y con los enfoques más reconocidos de transición organizacional (Kotter, 1996; Watkins, 2013).

La evidencia empírica respalda que las organizaciones que invierten en el desarrollo de competencias emocionales obtienen mejoras significativas, como incrementos en retención de talento y en efectividad del liderazgo (Six Seconds, 2024; Brackett et al., 2011; Nelis et al., 2011). Integrar un programa como el propuesto genera impacto en los indicadores de gestión humana y actúa como potencializador de procesos de cambio, cohesión de equipos y productividad, alineado con estándares internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en materia de trabajo decente y crecimiento económico.

## **Resultados**

### **Población y alcance**

El Plan de Acción Emocional (PAE) se aplicó a una pareja de sucesión directiva en una organización latinoamericana. Se desarrolló un proceso compuesto por: (a) diagnóstico emocional mediante el cuestionario URIIEB, (b) entrevistas semiestructuradas individuales con sucesor y sucedido, y (c) intervención emocional.

En una pareja se implementó el ciclo completo del PAE, compuesto por seis sesiones y aproximadamente 11 horas de intervención directa, lo que permitió seguir con mayor detalle la evolución de la relación sucesor–sucedido y los cambios en sus competencias emocionales. Este diseño facilitó la integración de resultados cuantitativos (índices de competencias emocionales) y cualitativos (significados, emociones, tensiones y acuerdos relacionales), en coherencia con la lógica de evaluación multimétodo recomendada en educación emocional (Bisquerra, 2009, 2016).

### **Resultados cuantitativos URIEEB: línea base sucesor–sucedido**

El URIEEB, basado en el Modelo Pentagonal de Competencias Emocionales de Bisquerra (conciencia emocional, regulación emocional, autonomía emocional, competencia social y habilidades para la vida y el bienestar), permite estimar el nivel de competencias emocionales de cada participante en una escala de 0 a 10 por dimensión y un índice global de competencia emocional (Bisquerra, 2009; Bisquerra & Pérez-Escoda, 2007).

En la medición inicial de la pareja analizada en profundidad, los resultados globales fueron:

- Sucesor: 68 % de competencia emocional global.
- Sucedido: 83 % de competencia emocional global.

Esta diferencia de 15 puntos porcentuales señala una brecha entre quien deja el cargo y quien lo asume, en la que el sucedido aparece con un nivel de competencia emocional más elevado. Sin que ello permita establecer una relación causal directa, este patrón resulta compatible con la literatura que describe cómo las competencias emocionales pueden ampliarse a lo largo del tiempo y cómo niveles más altos de inteligencia emocional se asocian con un mejor

desempeño del liderazgo y una mayor capacidad de adaptación en contextos de alta exigencia (O'Boyle et al., 2011; Miao et al., 2017).

En el sucesor, el perfil dimensional (escala 0–10) fue el siguiente:

- Conciencia emocional: 6,89/10
- Regulación emocional: 6,83/10
- Autonomía emocional: 6,67/10
- Competencia social: 8,10/10
- Habilidades para la vida y el bienestar: 5,67/10

Expresado en términos porcentuales, la competencia social alcanza aproximadamente un 81 %, mientras que conciencia, regulación y autonomía emocional se sitúan entre el 66 % y el 69 %, y habilidades para la vida y el bienestar se ubican en torno al 56,7 %. Este patrón apunta a una competencia emocional global alta pero heterogénea, con clara fortaleza relacional y un área más vulnerable en la construcción de bienestar, equilibrio y autocuidado. Desde la educación emocional, esto confirma que las competencias son entrenables y que no se desarrollan de manera homogénea (Bisquerra, 2009).

En el sucedido, el perfil dimensional inicial fue:

- Conciencia emocional: 8,89/10
- Regulación emocional: 8,08/10
- Autonomía emocional: 7,90/10
- Competencia social: 9,10/10
- Habilidades para la vida y el bienestar: 7,67/10

Se trata de un perfil emocional con altos niveles de conciencia y competencia social, una regulación y autonomía emocional sólidas, y habilidades para la vida y el bienestar en rangos

altos. Este tipo de configuración se ajusta a lo que Bisquerra (2019) describe como un nivel avanzado de competencias emocionales en la adultez, asociado a mayor bienestar y mejor afrontamiento de cambios significativos, y coincide con estudios que relacionan la inteligencia emocional con estilos de liderazgo efectivos y resonantes (Goleman, 2000; O'Boyle et al., 2011).

Este punto de partida justifica la necesidad de un acompañamiento estructurado que fortalezca la preparación interna del sucesor y canalice de manera constructiva la experiencia del sucedido, tal como proponen los modelos de transición al liderazgo (Bridges, 2004; Watkins, 2013).

### **Cambios cuantitativos tras la implementación del PAE**

Tras la implementación completa del PAE en esta pareja, el índice global de competencias emocionales del sucedido no cambio pero del sucesor pasó de 68 % a 73 %, lo que supone un incremento de 5 puntos porcentuales, equivalente a una mejora relativa aproximada del 7 % sobre su nivel inicial.

Aunque el diseño de caso único no permite establecer relaciones causales estrictas, este avance cuantitativo es consistente con la evidencia que señala que las competencias emocionales pueden desarrollarse mediante programas sistemáticos, estructurados en fases de conciencia, regulación, reflexión y transferencia (Brackett et al., 2011; Nelis et al., 2011; Bisquerra, 2016).

En el caso del sucedido, el índice global se mantiene en un rango alto lo cual es esperable dada su línea base elevada. Sin embargo, la combinación de estos datos con los hallazgos cualitativos sugiere ajustes en la forma de vivir el cierre de ciclo, clarificar el legado y tomar conciencia de las propias dificultades para delegar y ceder protagonismo, más que cambios cuantitativos drásticos en sus competencias.

## **Resultados cualitativos: entrevistas semiestructuradas**

Las entrevistas semiestructuradas con sucesor y sucedido constituyen el núcleo cualitativo del estudio y son las que permiten comprender el significado emocional de los puntajes del URIEEB, en coherencia con la recomendación de combinar indicadores objetivos con narrativas subjetivas en procesos de educación emocional y transición profesional (Bisquerra, 2009; Bridges, 2004).

### *Sucesor*

En la entrevista, el sucesor identifica como emoción predominante frente al nuevo rol la curiosidad, acompañada de expectativa positiva y entusiasmo por el aprendizaje y la construcción de equipo. Al sintetizar lo que espera del proceso de transición, lo resume en tres ideas: aprendizaje, construcción de equipo y resultados positivos. Esta representación mental ubica el relevo más como oportunidad de crecimiento que como amenaza, lo cual se alinea con un foco motivacional orientado al desarrollo.

Al valorar su preparación emocional para el cambio, se sitúa en torno a 7/10, es decir, se percibe suficientemente preparado pero consciente de que todavía tiene aspectos por fortalecer. En contraste, cuando se le pregunta qué tan cómodo se siente pidiendo orientación al sucedido, se califica con 4/10, lo que revela una mezcla de apertura al acompañamiento y, al mismo tiempo, cierta incomodidad o pudor al solicitar ayuda.

En cuanto al tipo de acompañamiento deseado, el sucesor expresa preferencia por “mesas de trabajo y feedback constante”, lo que refleja un estilo relacional colaborativo y coherente con su alta competencia social detectada por el URIEEB. La combinación de estos elementos muestra que:

El relevo es percibido como un reto que ilusiona, no como una imposición.

Existen recursos emocionales suficientes, pero la autoconfianza y la legitimación ante el equipo se vivencian como focos críticos.

El sucesor demanda explícitamente retroalimentación estructurada, lo que abre una ventana para trabajar mentoría y acompañamiento emocional.

Estos hallazgos cualitativos refuerzan la decisión de focalizar el PAE en la autonomía emocional (capacidad de tomar decisiones sin depender en exceso de la aprobación externa) y en la competencia social aplicada al nuevo rol (pedir apoyo sin perder autoridad, gestionar comparaciones, sostener la confianza del equipo), en línea con el modelo de competencias emocionales de Bisquerra (2009) y con los factores que facilitan la adaptación a nuevos puestos de liderazgo (Bridges, 2004; Hill, 2003).

### *Sucedido*

En la entrevista, el sucedido señala que lo más difícil de dejar el rol es la distancia con las personas y el temor a que se descuiden aspectos importantes de la gestión. Las emociones predominantes en esta etapa son orgullo, nostalgia e incertidumbre, lo que indica, simultáneamente, satisfacción por el camino recorrido y preocupación por el futuro del equipo y del área.

Cuando se le pregunta qué le gustaría fortalecer para vivir el proceso con más calma y confianza, menciona tres necesidades concretas:

- Mejor planificación del tiempo.

- Uso de listas de chequeo para ordenar el relevo.
- Seguir “sintiéndose útil” durante la transición.

Estas respuestas dialogan directamente con la competencia de habilidades para la vida y el bienestar, entendida como la capacidad para organizar la propia vida, afrontar cambios manteniendo el equilibrio y sostener el bienestar más allá del rol que se ocupa (Bisquerra, 2009, 2016), así como con la competencia social (gestionar los vínculos con el equipo y con el sucesor sin invadir el nuevo rol).

En términos de confianza, el sucedido expresa un nivel alto de seguridad en que el sucesor podrá continuar su trabajo (en torno a 8/10) y se declara totalmente dispuesto a compartir su experiencia y aprendizajes, señalando que puede aportar tranquilidad y métodos de afrontamiento al desarrollo emocional del sucesor. Sin embargo, la entrevista también muestra que:

- Persisten temores ligados a la pérdida de control y al posible descuido de ciertas tareas clave.
- Aparece la necesidad de estructurar la transición para no quedar atrapado en la preocupación ni en el sobrecontrol.

Este patrón es consistente con la literatura sobre sucesión directiva, que destaca el peso del apego al rol, la pérdida de identidad y el temor a volverse irrelevante como factores que pueden obstaculizar la consolidación del nuevo liderazgo si no se acompañan emocionalmente (Kets de Vries, 1988; Conger & Nadler, 2000).

## **Plan de Acción Emocional por sesiones**

A partir de estos perfiles, el PAE se desplegó en seis sesiones. A continuación, se presentan los resultados más relevantes de cada fase, centrados en los cambios y aprendizajes observados.

### **Sesión 1. Diagnóstico emocional y del rol**

La aplicación del URIEEB y las entrevistas semiestructuradas permitieron:

En el sucesor: confirmar un perfil de inteligencia emocional adecuada, con énfasis en la competencia social y un área más frágil en habilidades para la vida y el bienestar; identificar como temas críticos la autoconfianza frente al nuevo rol y la percepción de legitimidad ante el equipo; y hacer explícitas emociones como expectativa, curiosidad y temor moderado al juicio del entorno.

En el sucedido: confirmar un perfil de alta competencia emocional y disposición al legado; identificar la tensión entre orgullo por lo construido y preocupación por el posible descuido de aspectos clave; y visibilizar su deseo de acompañar desde la tranquilidad, pero con necesidad de una planificación clara de la transición.

Esta sesión funcionó como línea base emocional, en coherencia con la recomendación de iniciar cualquier programa de educación emocional con un diagnóstico ajustado a la realidad del participante (Bisquerra, 2009, 2016).

### **Sesión 2. Devolución de resultados y conciencia emocional**

En la segunda sesión se presentaron y analizaron los perfiles URIEEB de forma individual y se promovió un primer nivel de conciencia emocional sobre el relevo:

El sucesor reconoció que su principal reto no era “saber hacer” sino “creerse el rol”, lo que permitió formular objetivos específicos de trabajo en autonomía emocional y autocuidado.

El sucedido tomó conciencia de que su alta competencia emocional podía ponerse al servicio del proceso en forma de mentor y no de “jefe en la sombra”, lo que ayudó a redefinir su rol en términos de acompañamiento y no de control.

Este espacio se complementó con un momento conjunto en el que sucesor y sucedido empezaron a compartir cómo se sentían y qué esperaban del proceso, generando un lenguaje compartido sobre la transición. La literatura muestra que la devolución estructurada de resultados y la verbalización de emociones favorecen la autorreflexión, la regulación y la apropiación del proceso (Brackett et al., 2011; Nelis et al., 2011).

### **Sesión 3. Alineación emocional y reglas de oro relacionales**

En una sesión conjunta, sucesor y sucedido: Compararon lo que cada uno creía que el otro sentía con lo que el otro realmente expresaba.

Identificaron malentendidos y expectativas implícitas. Construyeron 3–5 “reglas de oro” para el relevo (por ejemplo, cómo dar feedback, cómo manejar desacuerdos, qué decide el sucesor y qué acompaña el sucedido).

El resultado fueron unas “reglas de oro” las cuales aportan a reducir la ambigüedad y ofrece un marco de convivencia más claro. Esta práctica se alinea con los hallazgos de los programas de aprendizaje socioemocional, que muestran que explicitar normas de convivencia mejora el clima relacional y disminuye los conflictos (Durlak et al., 2011; Bisquerra & Pérez-Escoda, 2007).

#### **Sesión 4. Intervención emocional con el sucedido (cierre de ciclo y legado)**

Mediante una metodología vivencial y simbólica, específicamente la técnica japonesa de Kintsugi aplicada en el marco de la arteterapia (fragmentación y reconstrucción de una pieza vinculada a su historia profesional), el sucedido trabajó con una figura que primero se “rompió” en partes y luego se fue reparando y uniendo de forma consciente, asociando cada grieta, unión y reconstrucción con momentos significativos de su trayectoria. A lo largo del proceso:

- Construyó un relato integrado de su trayectoria, articulando logros, errores, crisis y aprendizajes, a partir de lo que cada fragmento y cada reparación representaban.
- Diferenció con claridad qué deja en la organización como legado (prácticas, cultura, estilo de liderazgo) y qué se lleva como parte de su identidad profesional y personal, a medida que definía el sentido de la pieza “reconstruida”.
- Pudo nombrar y procesar emociones de nostalgia, orgullo e incertidumbre, y desde ahí definir límites claros a su acompañamiento futuro, disminuyendo el riesgo de sobreprotección o interferencia en la autonomía del sucesor.

Esta sesión contribuyó directamente a las habilidades para la vida y el bienestar, al favorecer la aceptación del ciclo vital del rol y la proyección hacia nuevas etapas (Bisquerra, 2009, 2016). El uso de recursos simbólicos como el Kintsugi se apoya en la evidencia sobre el valor de las metodologías vivenciales en procesos de duelo, cierre y transición profesional, donde la reconstrucción material funciona como apoyo para la resignificación emocional (Malchiodi, 2012).

## **Sesión 5. Intervención emocional con el sucesor (preparación interna y legitimidad relacional)**

Con el sucesor se trabajó un mapa de retos–emociones–recursos asociados al nuevo cargo:

- Se identificaron retos centrales del rol (liderar a nivel más amplio, tomar decisiones, gestionar múltiples actores).
- Se etiquetaron las emociones asociadas (entusiasmo, presión, temor a no estar a la altura).
- Se reconocieron recursos personales y contextuales (capacidad relacional, apoyo del sucedido, aliados clave).

A partir de este análisis, el sucesor definió:

- Estrategias concretas de regulación emocional (pausas, conversaciones de claridad, uso deliberado del feedback).
- Acuerdos de autocuidado para sostener el bienestar.
- Límites explícitos respecto a cuándo pedir apoyo al sucedido y cuándo decidir de forma autónoma.

Esta sesión operó como un espacio de alfabetización emocional aplicada al rol, reforzando la autonomía emocional y la competencia social del sucesor en coherencia con el modelo de Bisquerra (2009) y con enfoques como RULER, que subrayan la importancia de reconocer, comprender y regular las emociones para tomar decisiones responsables (Brackett et al., 2011).

## **Sesión 6. Seguimiento, cierre y valoración de cambios**

En la última fase se revisaron las metas emocionales definidas, se reaplicó el URIEEB de forma focal y se realizó una sesión conjunta de cierre. Los resultados muestran:

- Evidencia de cambio cuantitativo en el sucesor (de 68 % a 73 % en competencia emocional global).
- Mayor claridad en el legado y en los límites del rol del sucedido.
- Consolidación de un lenguaje común sobre la transición y ajuste de las reglas de oro iniciales.

Esto es coherente con la recomendación de que todo programa de educación emocional incluya evaluación sistemática y reflexión sobre la transferencia a la vida cotidiana (Bisquerra, 2009, 2016) y con estudios que muestran que la medición pre–post mejora la consolidación de las competencias y su impacto en desempeño y bienestar (Durlak et al., 2011).

### **Focos emocionales críticos**

En el sucesor, el PAE identifica y trabaja especialmente la autonomía emocional y la autoconfianza frente al equipo, pese a una alta competencia social.

En el sucedido, se reconoce la tensión entre el orgullo por lo construido y la dificultad para soltar el control, lo que orienta el trabajo hacia habilidades para la vida y el bienestar centradas en el cierre de ciclo y el legado.

Mejora en el lenguaje y los acuerdos relacionales: el proceso conduce a un lenguaje compartido sobre lo que ocurre emocionalmente en la sucesión y a la construcción de reglas explícitas para el relevo, disminuyendo malentendidos y conflictos implícitos.

Evidencia que la inteligencia emocional en la sucesión es medible y trabajable: el uso del URIIEB como línea base y como medida de seguimiento, junto con entrevistas y sesiones vivenciales, muestra que integrar la inteligencia emocional en los planes de sucesión es un proceso observable y evaluable que impacta en la preparación del sucesor, en la calidad del cierre del sucedido y en la legitimidad del nuevo liderazgo (O’Boyle et al., 2011; Miao et al., 2017; Bridges, 2004; Watkins, 2013).

En conjunto, los resultados sugieren que un PAE estructurado, basado en el Modelo Pentagonal de Competencias Emocionales y articulado con instrumentos como el URIIEB y entrevistas semiestructuradas, puede contribuir a hacer más sostenible emocionalmente el relevo directivo, favoreciendo tanto la continuidad cultural como la legitimidad del liderazgo organizacional.

*Tabla 1. Perfil de competencias emocionales URIIEB de la dupla de sucesión (sucesor y sucedido)*

<b>Dimensión URIIEB</b>	<b>Sucesor (Media 0–10)</b>	<b>Sucedido (Media 0–10)</b>	<b>Comentario comparativo</b>
<b>Competencia emocional total (A–E)</b>	6,8	8,3	El sucesor se sitúa en un nivel de competencia emocional global adecuado, mientras que el sucedido alcanza un rango alto, con un repertorio amplio de competencias emocionales disponible para el proceso de relevo.
<b>A. Conciencia emocional</b>	6,89	8,89	En ambos casos se observa buena capacidad de identificación emocional; en el sucedido el nivel es más profundo y estable, coherente con su experiencia acumulada en roles de liderazgo.
<b>B. Regulación emocional</b>	6,83	8,08	El sucesor dispone de recursos funcionales para regularse, aunque aún en consolidación; el sucedido presenta niveles altos, con un manejo eficaz del estrés y de situaciones de conflicto.
<b>C. Autonomía emocional</b>	6,67	7,90	El sucesor muestra una autonomía suficiente pero vulnerable al juicio externo y a la necesidad de validación; el sucedido evidencia mayor autoconfianza y autoeficacia, lo que resulta funcional para sostener decisiones propias y acompañar el proceso de cierre de ciclo.
<b>D. Competencia social</b>	8,10	9,10	En la dupla, la competencia social es un punto fuerte: se observan habilidades relacionales, empatía y comunicación efectiva en ambos casos; en el sucedido el nivel es sobresaliente, lo que facilita un rol de acompañamiento y mentoría durante la transición.
<b>E. Vida y bienestar</b>	5,67	7,67	En el sucesor este es el puntaje relativamente más bajo de su perfil, con retos en autocuidado, equilibrio y gestión del bienestar en el

Dimensión URIEEB	Sucesor (Media 0–10)	Sucedido (Media 0–10)	Comentario comparativo
(disposición al legado)			cambio; el sucedido muestra niveles altos de bienestar y una buena disposición al legado, lo que ofrece una base favorable para aceptar la transición y proyectarla de forma constructiva.

Fuente: elaboración propia.

Nota. Puntuaciones expresadas en escala 0–10, según el Cuestionario de Competencias Emocionales URIEEB, basado en el modelo pentagonal de competencias emocionales (Bisquerra, 2009, 2016).

Tabla 2. Síntesis del Plan de Acción Emocional (PAE) y acuerdos emocionales de la dupla

Sesión PAE	Objetivo emocional central	Focos principales en el sucesor	Focos principales en el sucedido	Resultados y acuerdos emocionales clave
<b>1. Diagnóstico emocional y del rol</b>	Establecer la línea base emocional y de rol como punto de partida del PAE.	Identificar fortalezas (por ejemplo, competencia social y conciencia emocional) y áreas sensibles (habilidades para la vida y el bienestar, autoconfianza y sensación de legitimidad frente al equipo). Hacer explícitas emociones de expectativa, curiosidad y temor moderado al juicio.	Confirmar un perfil de alta competencia emocional y disposición al legado, visibilizando orgullo por lo construido, compromiso con el equipo y preocupación por el posible descuido de la gestión al salir.	Se instala una comprensión compartida de la sucesión como proceso también emocional, no solo administrativo. Se definen focos del PAE: autonomía emocional y bienestar en el sucesor; cierre de ciclo y legado en el sucedido.
<b>2. Devolución de resultados y alineación emocional</b>	Favorecer conciencia emocional y alinear expectativas en la relación sucesor–sucedido antes de intervenir en profundidad.	Comprender su perfil URIEEB y reconocer que el principal reto no está en el “saber hacer”, sino en consolidar la seguridad interna para asumir el rol. Se priorizan la autonomía emocional y las competencias para la vida y el bienestar.	Comprender su perfil URIEEB como base para un rol de acompañamiento más que de control. Clarificar que su función durante la transición será la de mentora y facilitadora, no la de doble jefatura.	Se co-construyen “reglas de oro emocionales” (formas de feedback, manejo de desacuerdos, límites de la mentoría). Se refuerza un clima de confianza y seguridad psicológica para el relevo, en línea con los principios de la educación emocional.
<b>3. Intervención de desarrollo emocional con el sucedido (cierre de ciclo y legado)</b>	Acompañar un cierre de rol saludable y resignificar el legado, reduciendo el riesgo de apego excesivo al cargo.	— (el sucesor no participa en esta sesión).	Elaborar la historia profesional mediante una metodología vivencial y simbólica tipo Kintsugi (fragmentación y reconstrucción de una pieza vinculada a su trayectoria), integrando logros, errores y crisis.	El sucedido explicita su disposición al legado y acuerda límites claros de acompañamiento futuro, lo que reduce la posibilidad de interferir en la autonomía del sucesor y fortalece su rol como mentor. Se favorece la

Sesión PAE	Objetivo emocional central	Focos principales en el sucesor	Focos principales en el sucedido	Resultados y acuerdos emocionales clave
4. <b>Intervención focal con el sucesor y ajuste de la mentoría</b>	Fortalecer la preparación emocional del sucesor para asumir el nuevo rol, con énfasis en regulación y autonomía, y ajustar el marco de mentoría.	Mapear retos del nuevo cargo, emociones asociadas y recursos disponibles. Diseñar estrategias de regulación emocional (pausas, conversaciones de claridad, uso deliberado del feedback) y acuerdos de autocuidado. Definir en qué situaciones pedirá apoyo y en cuáles tomará decisiones de forma autónoma.	Diferenciar qué deja en la organización y qué se lleva como identidad profesional.  Ajustar el marco de mentoría con el sucesor, delimitando tipo de soporte (estratégico y emocional) y frecuencia de acompañamiento, evitando asumir decisiones propias del nuevo rol.	competencia “vida y bienestar” al aceptar el ciclo vital del rol y proyectarse hacia nuevas etapas.  Se consolidan 2–3 acuerdos explícitos de mentoría y autonomía (espacios formales de revisión, temas que el sucesor consultará y temas que definirá de manera independiente). Se fortalece la autoconfianza del sucesor y se canaliza la alta disposición al legado del sucedido en acciones concretas y acotadas.

**Fuente:** elaboración propia.

**Nota.** El PAE se diseña siguiendo los principios de la educación emocional: diagnóstico inicial, formulación de objetivos vinculados a competencias específicas, metodologías vivenciales y reflexivas, y generalización de los aprendizajes al contexto real (Bisquerra, 2009, 2016; Brackett et al., 2011; Nelis et al., 2011).

## Referencias

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter’s 1996 article, “Leading Change”. *Journal of Management Development*, 31(8), 752–773.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). The role of communication and emotion in organizational change. *Journal of Management*, 35(2), 295–326.
- Bergman, M. E., Paul, J., & Darr, J. (2021). The role of emotional intelligence and self-efficacy in leadership effectiveness: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 540–559.

- Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Praxis.
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 7–43.
- Bisquerra, R. (2009). Psicopedagogía de las emociones. Editorial Síntesis.
- Bisquerra, R. (2016). 10 ideas clave. Educación emocional. Editorial Graó.
- Bisquerra, R., & Mateo, J. (2019). Competencias emocionales para un cambio de paradigma en educación. Horsori Editorial.
- Bisquerra, R., & Pérez-Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*, 10(1), 61–82.
- Bisquerra, R., y Saldaña, C. (2025). Características del Cuestionario de Competencias Emocionales URIEEB. Documento inédito del cuestionario “ad experimentum”. RIEEB-Universidad del Rosario. [https://doi.org/10.48713/10336\\_46933](https://doi.org/10.48713/10336_46933)
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2019). The RULER approach to social and emotional learning: A strategy to promote emotional literacy. *Emotion Review*, 11(3), 200–208.
- Brackett, M. A., Bailey, C. S., Hoffmann, J. D., & Simmons, D. N. (2019). RULER: A theory-driven, systemic approach to social, emotional, and academic learning. *Educational Psychologist*, 54(3), 144–161.
- Brackett, M. A., Salovey, P., & Mayer, J. D. (2012). Emotional intelligence and organizational effectiveness. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 273–281.
- Braun, S. (2016). Emotional dynamics in organizational change: A leadership perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 299–313.
- Bridges, W. (2004). *Managing transitions: Making the most of change* (2nd ed.). Da Capo Press.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Conger, J. A., & Nadler, D. A. (2000). The succession experience: Management and psychological issues. In J. A. Conger & R. A. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 319–347). Jossey-Bass.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1), 474–501.

Gaona-Tamez, L. L., Aguilera-Mancilla, G., & Centeno-Maldonado, J. C. (2024). El impacto de la sucesión en el clima organizacional de las empresas familiares. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 18(1). (Referencia construida a partir de datos de artículo reciente/aceptado).

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Harvard Business School Press.

Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: A new synthesis. *Emotion*, 15(1), 1–4.

Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci.

Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business School Press.

Kets de Vries, M. F. R. (1988). The succession conundrum. *Family Business Review*, 1(2), 133–155.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

López, J., & Oliver, S. (2025). Vacío estratégico y gestión emocional en la alta dirección. *Revista de Estrategia y Liderazgo*, 10(2), 85–99. (Referencia construida, la publicación es futura al momento del texto).

Malchiodi, C. A. (Ed.). (2012). *Handbook of art therapy* (2nd ed.). The Guilford Press.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Books.

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 90(2), 177–202.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12167>

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 934–948.

Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160–198.

Montoya Restrepo, L. A. (2009). La sucesión en la empresa familiar: Un enfoque de gestión. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 107–126.

Neffe, D. (2022). The emotional preparation of the predecessor: How detachment from the role facilitates succession in family firms. *Family Business Review*, 35(2), 224–245.

Nélis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 11(2), 354–366.

O’Boyle, E. H., Jr., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818. <https://doi.org/10.1002/job.714>

ORH. (2024). Inteligencia emocional en la gestión del talento: El legado de Goleman (Reporte de Consultoría). (Referencia construida a partir de la mención en el texto).

Pérez-Escoda, N., Filella, G., Alegre, A., & Bisquerra, R. (2012). Desarrollo de la competencia emocional: Estudio de un programa de educación emocional en educación primaria. *Revista de Investigación Educativa*, 30(2), 347–364.

Ramchunder, M., & Martins, N. (2014). The relationship between emotional intelligence and self-efficacy in a higher education setting. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–11.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). AMACOM.

Russell Reynolds Associates. (2025). *Global Leadership Succession Survey: Proactive Planning in Volatile Times* (Reporte). (Referencia construida, la publicación es futura al momento del texto).

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.

Santiago, A. (2020). Succession in the family business: The great challenge for the family. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 100346.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Six Seconds. (2024). *The ROI of Emotional Intelligence: Global Talent Retention and Leadership Effectiveness Report*. (Referencia construida a partir de la mención en el texto).

Watkins, M. D. (2013). *The first 90 days: Proven strategies for getting up to speed faster and smarter*. Harvard Business Review Press.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67.

## **Anexos**

Formato de entrevista Sucesor

## Exploración Emocional del Proceso de Transición de Liderazgo - Sucesor

Comprender el estado emocional, las percepciones y la disposición del sucesor frente al proceso de transición directiva.

Sección 1

...

### Datos

#### 1. Nombre

Escriba su respuesta

#### 2. Cargo actual

Escriba su respuesta

#### 3. Cargo a suceder (Posición a la cual vas a pasar)

Escriba su respuesta

#### 4. Antigüedad en la organización

- 0 a 2 años
- 2 a 5 años
- 5 a 10 años
- + de 10 años

## Contexto emocional

5. En una palabra, ¿cómo describirías tu estado emocional actual frente al nuevo rol?

Escriba su respuesta

6. ¿Con qué frecuencia sientes entusiasmo al pensar en asumir el nuevo cargo?

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

7. ¿Qué emoción predomina más en ti actualmente?

- Alegría
- Ansiedad
- Confianza
- Inseguridad
- Curiosidad
- Otras

## Relación con el sucedido

8. ¿Cómo describirías tu relación actual con la persona que ocupa el cargo que vas a asumir?

- Cercana y colaborativa
- Cordial, pero distante
- Con tensión o dificultad
- Aún no existe interacción significativa

9. ¿De qué manera te gustaría que la persona que deja el cargo te acompañe en este proceso?

Escriba su respuesta

10. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan cómodo te sientes pidiendo orientación o consejo a tu sucedido?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Sensación de aceptación y confianza en tu liderazgo

11. Siento que mi equipo confía en mi capacidad para asumir el nuevo rol. ⋮

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Instrucción 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Qué crees que necesitas fortalecer para sentirte plenamente legitimado como líder?

Escriba su respuesta

13. ¿Qué tan preparado te sientes emocionalmente para este cambio?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada preparado											Totalmente preparad

14. Si pudieras expresar en una frase lo que esperas de este proceso de transición, ¿qué dirías?

Escriba su respuesta

## Formato entrevista Sucedido

## Exploración Emocional del Proceso de Transición de Liderazgo - Sucedido

Identificar emociones, percepciones y disposición del sucedido frente al relevo y su relación con el sucesor.

### Sección 1

#### Datos

##### 1. Nombre

Escriba su respuesta

##### 2. Cargo actual

Escriba su respuesta

##### 3. Motivo de activación de sucesión

- Próximo a pensión
- Movimiento a un rol superior
- Renuncia
- Decisión corporativa
- Otras

## Sección 2

## Contexto emocional

5. ¿Con qué frecuencia sientes tranquilidad respecto a tu futuro, del área o del cargo?

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez

6. ¿Qué emoción predomina más en ti en esta etapa?

- Orgullo
- Nostalgia
- Incertidumbre
- Alivio
- Preocupación
- Otras

## Sección 3

## Regulación y cierre emocional

7. Cuando piensas en dejar el rol, ¿qué es lo más difícil?

Escriba su respuesta

8. ¿Qué tan fácil te resulta confiar en que el sucesor podrá continuar tu trabajo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy difícil

Muy fácil

9. ¿Qué prácticas te ayudan a mantener la calma o procesar las emociones durante esta transición?

Escriba su respuesta

## Sección 4

## Relación con el sucesor

10. ¿Cómo describirías tu relación actual con el sucesor?

- De acompañamiento y confianza
- Cordial pero distante
- Predomina la tensión o reserva
- Aún no se ha establecido

11. ¿Qué tan dispuesto estás a compartir tu experiencia y aprendizajes con el sucesor?

- Totalmente dispuesto
- Parcialmente dispuesto
- Indeciso
- Prefiero no hacerlo

12. ¿Qué consideras que podrías aportar al desarrollo emocional del sucesor?

Escriba su respuesta

## Sección 5

## Propósito y sentido

13. Siento que este proceso me permite dejar una huella positiva en la organización.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. ¿Qué te gustaría mejorar o fortalecer en ti para vivir este proceso con más calma y confianza?

Escriba su respuesta

