

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“INFLUENCIA DE CONCEPTOS HUMANISTAS EN LA MAESTRIA EN  
ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PARA EL  
DESARROLLO DE EMPRESARIOS”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**ERCILIA IDALIA ZERTUCHE REYES**

Director de Tesis: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Lector- Revisor: Mtra. María Noemí Vera Toledo

Lector- Revisor: Mtra. Ana María Aguirre y Quintana

MÉXICO DF

2006

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1.</b>
1.1. Antecedentes.....	3.
1.2. Justificación.....	4.
1.3. Objetivo general.....	6.
1.4. Objetivos particulares.....	6.
1.5. Hipótesis.....	7.
 <b>CAPÍTULO II.....</b>	 <b>8</b>
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>8.</b>
2.1. La evolución de las empresas.....	8.
2.1.1. Definición de empresario.....	11.
2.1.2. Características de un empresario.....	13.
2.2. Programas de postgrado.....	14.
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.....	15.
2.3. El Enfoque Existencial Humanista.....	20.
2.3.1. Conceptos Humanistas.....	22.
2.3.1.1. Empatía.....	22.
2.3.1.2. Congruencia.....	23.
2.3.1.3. Aceptación Incondicional.....	24.
2.3.2. Concepto de Hombre en el Enfoque Existencial Humanista.....	25.
2.3.2.1. Autoconcepto.....	27.
2.3.2.2. Sentimientos.....	29.
2.3.2.3. Creatividad.....	32.
2.3.2.4. Comunicación.....	34.
 <b>CAPÍTULO III.....</b>	 <b>37.</b>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>37.</b>
3.1. Descripción de la Muestra.....	37.
3.2. Método.....	37.
3.3. Limitaciones del estudio.....	38.

3.4. Procedimiento.....	39.
3.4.1. Tematizar .....	39.
3.4.2. Diseño.....	40.
3.4.3. Entrevista.....	40.
3.4.3.1. Cuestionario.....	41.
3.4.4. Transcripción .....	43.
3.4.5. Método de Análisis .....	<b>44.</b>
3.4.6. Verificación.....	44.
3.4.7. Reporte de Resultados .....	45.

**CAPÍTULO IV .....**46.

<b>4. Resultados.....</b>	<b>46.</b>
4.1. El Empresario .....	47.
4.1.1. Concepto.....	47.
4.1.2. Características Personales .....	49.
4.1.3. Autoconcepto del Empresario.....	52.
4.1.4. Formación.....	55.
4.1.5. Conceptos humanistas que debe tener un empresario .....	59.
4.1.5.1. Empatía.....	59.
4.1.5.2. Congruencia.....	62.
4.1.5.3. Aceptación Incondicional .....	63.
4.1.6. Concepto de Hombre que debe tener un empresario.....	65.
4.1.6.1. Autoconcepto .....	69.
4.1.6.2. Sentimientos .....	71.
4.1.6.3. Creatividad .....	73.
4.1.6.4. Comunicación.....	75.
Resumen .....	78.
4.2. Conceptos humanistas propios de los empresarios egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana.....	84.
4.2.1. Empatía.....	84.
4.2.2. Congruencia.....	85.
4.2.3. Aceptación Incondicional .....	87.
4.3. Concepto de Hombre que tienen los empresarios egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana. ....	89.
4.3.1. Autoconcepto .....	90.
4.3.2. Sentimientos .....	91.
4.3.3. Creatividad .....	93.
4.3.4. Comunicación.....	94.
Resumen .....	97.

4.4. Maestría en Administración.....	100.
4.4.1. Cambios Generados.....	100.
4.4.2. Influencia de la Maestría en Administración en los conceptos humanistas .....	103.
4.4.2.1. Empatía.....	103.
4.4.2.2. Congruencia.....	104.
4.4.2.3. Aceptación Incondicional .....	106.
4.4.3. Influencia de la Maestría en Administración en el concepto de Hombre .....	107.
4.4.3.1. Autoconcepto .....	109.
4.4.3.2. Sentimientos .....	110.
4.4.3.3. Creatividad .....	113.
4.4.3.4. Comunicación.....	114.
4.4.4. Formación de Empresarios .....	116.
4.4.5. Estrategias.....	121.
Resumen .....	126.
4.5. Verificación.....	130.
<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>134.</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>162.</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>169.</b>

# Capítulo I

## 1. Introducción

El nivel educativo, la antigüedad en el mundo de la docencia, la cantidad de alumnos y egresados, la filosofía y la influencia social que estos ejercen, hacen de la Universidad Iberoamericana, una de las instituciones educativas de mayor importancia en México.

La filosofía humanista que distingue a la Universidad Iberoamericana es un factor importante en el desarrollo que México requiere en lo que al sector productivo se refiere, por lo que es importante que los egresados conozcan y sepan aplicar los conceptos humanistas básicos para el desarrollo del potencial humano.

Un área de gran importancia es la Maestría en Administración ya que sus egresados tienen influencia en altos niveles del país tanto en la iniciativa privada como en el gobierno. Este departamento debería generar empresarios como lo hacen otras universidades.

El presente estudio revisa los conceptos humanistas que idealmente debe tener un empresario, según algunos de los propietarios de empresas egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana, así como los conceptos humanistas que cada uno de ellos posee y han llevado a la práctica.

Como parte fundamental de este estudio, la última parte se refiere a la influencia que tuvo esta maestría en dichos conceptos y en la manera de aplicarlos en su quehacer cotidiano como empresarios. La importancia de estos conceptos radica principalmente en un mayor desarrollo como seres humanos integrales, lo cual incluye su actividad laboral en las

empresas que dirigen. Por otro lado, se proponen estrategias para que la Maestría en Administración forme más empresarios.

Se revisan algunos conceptos humanistas que tienen los entrevistados como: El Hombre, empatía, congruencia, aceptación incondicional, sentimientos, creatividad, comunicación, y autoconcepto.

Se analizan casos de empresarios egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana quienes presentan como característica fundamental en común el interés por ser independientes profesionalmente. Se revisa el concepto de empresario que tienen, las características personales que consideran deben tener, su autoconcepto como empresarios, la manera en que se formaron como tales, y las definiciones de algunos conceptos humanistas importantes para ejercer este papel.

## **1.1. Antecedentes**

En la Universidad Iberoamericana, y específicamente en el Departamento de Administración, no se han realizado estudios formales para conocer el grado en que se promueve la formación de empresarios y la aplicación de conceptos humanistas. Éste sería el primero.

Lo que ya se ha realizado en la Universidad Iberoamericana en el Departamento de Desarrollo Humano son estudios sobre el aprendizaje de conceptos humanistas y la aplicación de ellos. Uno de estos estudios fue el realizado por Ercilia Zertuche en la tesis “Efectos del diplomado ‘Relaciones educativas integrales’ en la práctica docente de profesores de educación básica y media” presentada para obtener el grado de Maestra en Desarrollo Humano en el 2002. En este trabajo se evidencia que el conocimiento y aplicación de conceptos como empatía, congruencia y aceptación incondicional, ayuda a crecer al ser humano. El conocimiento del Hombre, sus sentimientos, su capacidad creativa, y la forma en que se comunica, favorecen al aprendizaje significativo, y todo esto en conjunto amplía el autoconcepto y lo mejora.

## **1.2. Justificación**

México es un país que necesita creación de nuevas empresas que permitan ser más productivos al incrementar la competencia; implican generación de fuentes de empleo, las que cada día son más necesarias ya que en el mundo entero se han vivido recurrentemente despidos masivos con el objetivo de reducir costos y ser competitivos en la acelerada carrera por la globalización. Para el surgimiento de estas empresas es necesario formar emprendedores, y son las instituciones educativas como la Universidad Iberoamericana, las que tienen una gran responsabilidad en esto.

Si a lo largo de un programa de estudios, como el de Maestría en Administración, se promueven las características que generen personas emprendedoras, se estará contribuyendo a la formación de nuevas empresas. Para realizar esto, es indispensable conocer esas características y saber si el proceso de formación que se está llevando a cabo las promueve.

El conocimiento es un gran impulso para que la iniciativa privada se interese en el desarrollo nacional, como comenta Jaime Parada, director de CONACYT, en la revista Expansión del 15 de Mayo del 2002: “con el Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006, esto puede suceder. Sabemos que la mejor inversión es el conocimiento, y el principal capital de las compañías es el humano”.

Para que la Universidad Iberoamericana pueda distinguirse sobre el resto de las instituciones educativas del país como la principal promotora de empresarios formados bajo una filosofía humanista, es indispensable conocer el impacto que ha generado hasta el



momento en los egresados de su Maestría en Administración que han optado por ser empresarios.

### **1.3. Objetivo general**

Describir y analizar la forma en que aplican conceptos humanistas empresarios egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana, así como la influencia que tuvieron estos estudios en su formación como tales.

### **1.4. Objetivos particulares**

- Analizar y conformar un marco con los principales conceptos humanistas
- Analizar el plan de estudios de la Maestría en Administración y de qué manera integra conceptos humanistas para formar empresarios
- Conocer y describir el concepto de empresario que tienen los egresados de la Maestría en Administración con empresas propias.

## **1.5. Hipótesis**

Los conceptos humanistas son importantes para la formación de la calidad empresarial de los egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana.

## **Capítulo II**

### **2. Marco teórico**

#### **2.1. La evolución de las empresas**

En los últimos años el mundo laboral ha sufrido múltiples cambios que han ocasionado el surgimiento de nuevas formas de hacer negocios. La Revolución Industrial tuvo un papel decisivo en estos cambios pues con la llegada e implantación de nuevas tecnologías, las grandes empresas producen más, reduciendo al mismo tiempo el número de trabajadores, pues este avance les permite tener grandes instalaciones de producción con una nómina mínima, mientras que antes requerían a miles de trabajadores.

Aunado al avance tecnológico, encontramos el cambio en la competencia, las nuevas prácticas gerenciales y la incertidumbre económica. Durante mucho tiempo la gran organización ha ocupado un lugar preponderante en el desarrollo de la economía, sin embargo, actualmente se encuentra limitada en lo que se refiere a la creación de empleos. La importancia de su dimensión, la complejidad de su organización y de su administración, la multiplicidad de sus redes y niveles, con respecto a la toma de decisiones, no le permite tener la agilidad necesaria para reaccionar tan rápidamente como es necesario a las nuevas necesidades y exigencias, siempre en aumento, de un mercado en constante cambio. Lo que la gran empresa parece ganar en producción masiva, y, en consecuencia, en la economía de escala, lo pierde en flexibilidad y en adaptación a los nuevos requerimientos de los mercados. Además, no resulta ser el terreno más propicio para la innovación. Todos estos factores hacen que ahora las grandes empresas no titubeen al eliminar puestos.

A nivel mundial, hemos visto que los despidos masivos o programas de reducción, se han vuelto acontecimientos frecuentes. La justificación de las empresas ha sido que para competir en el mercado actual deben reducir sus costos a los niveles más bajo posibles, lo cual se traduce en mantener el personal al mínimo indispensable. Según esta teoría, toda organización con costos mayores a los de sus competidores enfrenta serias desventajas y un futuro incierto.

Un caso importante en la reacción de los empresarios ante las crisis lo tenemos en la empresa Vitro, donde en dos años han recortado el 10% de su personal y para el 2004 tienen la intención de recortar otro 10%. Todo esto es comentado por José Domene, director de Operaciones, en la revista Expansión del mes de Febrero del 2004 y agrega que estos recortes los realizan sin ningún titubeo.

En el pasado un empleado sabía que el trabajo constante, dedicado, y la lealtad a la empresa ofrecían grandes oportunidades de realizar una carrera y contar con una jubilación segura. Ellos sabían que si la organización tenía éxito o por lo menos se mantenía estable, recibirían como recompensa incrementos de salario, alguna compensación adicional como bonos o ascensos, y serían considerados para nuevos proyectos, lo cual les aseguraría permanencia y estabilidad en sus trabajos.

Como ejemplo de la gran necesidad de crear fuentes formales de trabajo por parte de los empresarios, tenemos que en el 2002, José María Garza, subsecretario de Trabajo señaló en la revista Expansión de Febrero 6 que “la población económicamente activa (PEA) se compone de más de 40 millones de personas, de las cuales 12 millones cotizan en el IMSS; 3 millones más lo hacen en sistemas como el ISSSTE, PEMEX o universidades; existen 5

millones de patrones y el resto obtienen sus ingresos en el mercado informal.” Al dejar de cotizar en el IMSS y de pagar impuestos por la percepción de los salarios, se limita la posibilidad de que se forme un fondo suficiente para sostener a la población que en el futuro dependerá de los recursos que la nación haya acumulado para hacer frente al hecho de que en el 2050 uno de cada cinco mexicanos tendrá 65 años o más y necesitará un fondo para el retiro. Ahora, el trabajar para una gran organización ya no ofrece la clase de seguridad ni las oportunidades de carrera que solía brindar.

El ser empresario se ha vuelto popular por varias razones que, aunque no están claramente identificadas y existe gran controversia al respecto de ellas, es, sin duda, una respuesta a la necesidad para muchas personas altamente capacitadas cuyas oportunidades de volver a ocupar puestos como los que alguna vez tuvieron son bastante reducidas, por lo que ahora deben encontrar un camino dentro del mundo laboral, el cual logran creando ellos mismos oportunidades de trabajo de manera independiente. Además, encontramos que la tendencia actual es dar oportunidad a gente joven por encima de las personas mayores a 35 años con lo cual se agrava el problema de desempleo; ya que, en países como el nuestro, el promedio de la población lo constituyen personas adultas. Es comprensible que esta gente tenga el deseo de hacer algo por su cuenta, pues tienen talento, experiencia, motivación, y contactos.

Considerando la gran pérdida de puestos en las grandes empresas, es notorio que la expansión en el número de empleos se ha generado por parte de los pequeños negocios. La mayoría de los análisis de generación de puestos indica que ha sido la pequeña empresa y no las transnacionales, la fuente de creación de empleos en los años recientes.

En la economía mundial de hoy, el empresario ha sido una de las principales fuentes de vitalidad.

### **2.1.1. Definición de empresario**

Definir al empresario es una cuestión compleja. Peter Drucker lo define como “una persona que saca los recursos económicos de un área y los lleva a otra de mayor productividad y rendimiento”, mientras que Jeffrey A. Timmons da la siguiente definición: “Ser empresario significa, tomar acciones humanas, creativas, para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de estos. Requiere de visión y de la pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión. También requiere la disposición de tomar riesgos calculados”

Es frecuente pensar que los empresarios siempre tienen un “rasgo de genio”, que da como resultado el nuevo negocio; sin embargo, esto rara vez ocurre. Lo cierto es que algunas de la compañías que han logrado crecer e incluso internacionalizarse comenzaron con una idea compulsiva de un producto o servicio. Por ejemplo, James C. Collins cuenta que en 1945, Masaru Ibuka y 7 empleados formaron una compañía en las instalaciones de una tienda departamental bombardeada en Tokio; sin embargo, no tenían idea de lo que haría el negocio. Durante semanas trataron de descifrar el negocio al cual pudiera ingresar la empresa. Hoy en día se le conoce como Sony Corporation.

De acuerdo a James Collins, uno no necesita una gran idea si la puede llevar a cabo mejor que cualquier otra persona y comenta: “La identificación con una idea específica en realidad puede ser perjudicial, porque si uno iguala el éxito de la compañía con el de la idea, entonces es más probable que uno se rinda si fracasa la idea. En cambio, si uno considera el negocio como producto final, es más probable que sobreviva si el primer

concepto del producto fracasa. De manera que aunque la persona que ha pensado en ser empresario no tenga un destello de inspiración o una idea singular, todavía es muy posible que llegue a tener un negocio”.

Especialistas en el estudio de las características de las personas emprendedoras, han generado controversia respecto a decidir si un emprendedor nace con “dones especiales” o si cualquier persona los puede adquirir de alguna manera durante su vida. Peter Drucker es uno de esos especialistas que considera que cualquier persona puede aprender a ser empresario; sin embargo, Jeffrey P. Sudikoff señala que “uno no puede enseñar el impulso, ni el ingenio, ni la individualidad. Uno no puede enseñar la forma en que trabaja una mente o una personalidad. No se pueden enseñar en un aula las lecciones aprendidas al comenzar una compañía a partir de nada, ni la esperanza y la habilidad para convencer a un funcionario bancario para que le otorgue un préstamo”.

Independientemente de si se nace o se hace a un emprendedor, la corriente humanista y autores como Edward de Bono hacen hincapié en que el fomento de la creatividad es de vital importancia para el desarrollo del potencial de gente emprendedora, no sólo en el ámbito empresarial, sino en cualquiera de su vida. Esta creatividad suele restringirse con el sistema educativo actual que limita la espontaneidad, la iniciativa para encontrar soluciones innovadoras y nos enseña el conformismo más que el individualismo por lo que se desalienta las habilidades creativas, y por lo tanto emprendedoras, del ser humano. El tema de la creatividad es tratado con mayor profundidad en el capítulo 3 del presente trabajo.

Es importante señalar que además de la creatividad, existen algunas características consideradas por diferentes autores como importantes en los empresarios como lo son el



resto de los conceptos revisados a lo largo de este estudio tales como empatía, congruencia, aceptación incondicional, manejo de sentimientos, comunicación y el autoconcepto.

### **2.1.2. Características de un empresario**

El empresario debe ser audaz para saber controlar su medio, dispuesto a correr riesgos para afrontar las situaciones de manera diferente. Considera el cambio como normal y necesario; lo buscan y responde a éste y lo explota como una oportunidad. Esta explotación del cambio es la base para la innovación. No sólo tiene una gran tolerancia a la incertidumbre sino que se siente cómodo con ella.

Debe ser tenaz para no rendirse ante el fracaso e incansable haciendo los esfuerzos necesarios, sin importar cuántos sean, para alcanzar sus objetivos. Un empresario considera que no tiene fracasos, sino experiencias de aprendizaje, las cuales recapitula para alcanzar sus metas.

También debe ser apasionado y optimista para aprender de todas sus experiencias, sin desanimarse y encontrar oportunidades en cualquier situación que se le presente.

La responsabilidad, es otra característica importante para asumir que es él quien genera las situaciones de su entorno, que no es víctima del destino, y que tiene la capacidad de cambiar dichas situaciones aceptando sus errores y aprendiendo de ellos.

Un empresario tiene confianza en sí mismo pues se considera capaz de hacer lo que se propuso y con la fortaleza suficiente para que nada lo derrumbe. Cuenta con automotivación y autodeterminación. Debe tener un conocimiento profundo del negocio y el mercado en que se encuentra inmerso.

Siempre tiene iniciativa y busca hacer la diferencia sabiendo que sus contribuciones son valiosas y que a toda la organización le concierne. Su enfoque es hacia la acción porque tiene una gran necesidad de alcanzar logros, y una mayor necesidad de alcanzar sus objetivos que la población en general.

Al empresario lo motiva la necesidad de alcanzar sus objetivos y ser independiente, más que la necesidad de hacer dinero.

Tiene voluntad y autodisciplina para ser cumplido y capaz de organizar su vida, ya que está consciente de que el tiempo pasa con rapidez, y que no puede desperdiciar este valioso recurso no renovable. Es perfeccionista y detallista, por lo que en ocasiones es considerado como un patrón difícil por sus empleados.

Cuenta con una visión integradora del entorno, sin perder de vista las partes que lo conforman.

## **2.2. Programas de postgrado**

A continuación se exponen las filosofías de la Universidad Iberoamericana, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, con el objetivo de diferenciar los enfoques educativos de cada una de estas instituciones.

### **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

La Universidad Iberoamericana es una institución de enseñanza superior, integrada por maestros y alumnos que, con la colaboración de sus funcionarios, empleados y ex-alumnos, tiene por fin esencial la conservación, transmisión y progreso de la cultura superior

objetiva, mediante la formación de los profesionistas, maestros, investigadores y técnicos que México necesita, la investigación científica y, según su naturaleza, la formación integral y humana de cuantos frecuentan sus aulas.

Su filosofía educativa se inspira en los valores cristianos y pretende realizar una integración de estos con los adelantos científicos y filosóficos de nuestros tiempos. Trata de servir colaborando en la búsqueda de una cultura y una identidad nacional. Intenta infundir en todos sus miembros una conciencia de los problemas sociales de México. Se solidariza con todos los movimientos que buscan el orden y la paz por la justicia; el respeto a la dignidad de la persona; la más equitativa distribución de la riqueza; la efectiva igualdad jurídica de todas las naciones, y el desarrollo acelerado, armónico y eficaz de todas las comunidades humanas.

## **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY**

La misión del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey es formar personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad para mejorarla en lo social, en lo académico y en lo político y que sean competitivas internacionalmente en su área de conocimiento. La misión incluye hacer investigación y extensión relevante para el desarrollo sostenible del país.

El ITESM cuenta con un departamento para la formación de líderes emprendedores que realiza eventos y actividades que ayudan a desarrollar las habilidades y actitudes que requiere un emprendedor. En este departamento se manejan varios programas como el Programa Águilas, programa Mujer, Programa Discapacidad; y cuentan con centros como el Centro de Información y Asesorías para Emprendedores (CIAE).

El CIAE brinda la información y asesoría necesaria para que se construyan nuevas empresas.

Para iniciar una aventura empresarial e ir definiendo paso a paso las claves de éxito de la empresa se utiliza como herramienta principal el plan de negocios. Este proceso se lleva a cabo a través de una serie de entrevistas, ya sean presenciales o por correo electrónico, con el que se aterrizan las ideas.

En el CIAE se asesora para diseñar y establecer los cimientos de una plataforma de negocios, y se han logrado alianzas con diversas instituciones que conocen muy bien el “cómo” de su área de especialización. El CIAE asesora para saber a cual de ellas se debe dirigir el nuevo empresario para realizar los trámites y solicitudes necesarias para iniciar el negocio.

El Programa Águilas es un taller de formación donde la propuesta es identificar los intereses que motivan a cada persona, las características de un líder-seguidor con que cuenta para llevarlas a cabo y el potencial en las relaciones con otras personas que puede explotar para fines comunes- La finalidad del taller es un mundo mejor a través de las mejores personas que podemos llegar a ser.

Con algunos fundamentos teóricos, el taller se desarrolla a través de dinámicas con el objetivo de generar aprendizaje de lo vivido y la retroalimentación de los participantes sobre temas como: diseño del futuro, comunicación efectiva, creatividad, valores y trabajo en equipo, entre otros.

Tiene como misión lograr un México mejor mediante la formación de las personas como los mejores seres humanos que puedan llegar a ser a través de sus propias acciones.

Su objetivo es estimular y fortalecer en las personas el desarrollo del espíritu emprendedor e innovador, y tiene la clara intención de hacer que los participantes tengan conciencia de su papel en el desarrollo de un mundo mejor, a través de su propia mejora.

## **INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESA**

El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa ha buscado ser un acceso a los cambios en el panorama, no sólo de México, sino del mundo, para quienes los han protagonizado desde la empresa, institución de fuerza determinante en la transformación de nuestra civilización.

Entre los elementos del espíritu fundacional del IPADE destaca la dimensión ética de los negocios, y ha confiado los aspectos doctrinales y espirituales de la formación que imparte a la Prelatura del Opus Dei.

Los fundadores acudieron a otras escuelas de negocios extranjeras para iniciar un diálogo internacional, en una época en que nadie lo consideraba relevante. Esta fructífera relación, que se mantiene, principalmente, a través de la continua presencia de profesores extranjeros como invitados a los programas, se refleja en la generación del material académico que ha puesto al IPADE en la vanguardia latinoamericana de la investigación en las ciencias de la dirección.

La misión fundamental del IPADE ha sido el perfeccionamiento de los máximos dirigentes de las empresas en México, bajo los siguientes principios fundacionales:

- Profesionalización del quehacer directivo en México.

- Integración del aprendizaje en una cultura internacional de las empresas.
- Promoción del sentido de responsabilidad social del empresario y de una visión ética en el ámbito de la vida familiar y personal.

El programa de Master en Dirección de Empresas para Ejecutivos con Experiencia tiene como objetivo general perseguir un cambio profundo de actitud en el participante ante los problemas de la empresa, mediante el perfeccionamiento de sus capacidades directivas, a través de constantes ejercicios de toma de decisiones, complementado por la adquisición de conocimientos integrales y de vanguardia.

En cuanto al desarrollo de actitudes, pretende:

- Perfeccionar la visión de largo alcance y el punto de vista característico del directivo, en contraste con el del técnico o el del especialista.
- Promover una profunda actitud de apertura ante el cambio y la innovación.
- Arraigar el hábito y la disposición de continuar el proceso de formación y perfeccionamiento a lo largo de toda la vida activa profesional.
- Mejorar las disposiciones objetivas para la aceptación de mayores responsabilidades, estimulando la iniciativa y aprovechando la propia experiencia, con el propósito de actuar con más seguridad y confianza.
- Fomentar el sentido de crítica constructiva y responsable con respecto a uno mismo y a los demás.

- Proporcionar a los participantes una concepción del hombre y de la empresa inspirada en sólidos principios y hacerlos conscientes de la responsabilidad que tiene el empresario para la configuración de un orden social más justo.
- Enfrentar la solución de problemas complejos sabiendo identificar y utilizar la información que lo llevará a tomar decisiones con mayor acierto.
- Formular alternativas de acción, apoyadas en un análisis profundo y sistemático de los hechos reales, y no sólo basadas en la intuición.
- Comunicarse clara y convincentemente con los demás.
- Trabajar en equipo sabiendo valorar y aprovechar los puntos de vista de otros.

En la adquisición de conocimientos:

- Sobre el acervo cada vez mayor de teorías y técnicas de que dispone hoy la dirección de empresa.
- Sobre la metodología de la acción directiva.
- Sobre el entorno económico, político y social que afecta la actividad de la dirección de empresas, tanto a nivel nacional como internacional.

Para finalizar con este apartado de programas de postgrado, cabe señalar que la Universidad Iberoamericana no cuenta con los programas y actividades enfocadas al desarrollo de emprendedores, por lo menos de manera explícita como lo tiene el ITESM. El IPADE

realiza intercambio de profesores de universidades extranjeras líderes en sus escuelas de negocios, lo que también propicia la formación de empresarios.

### **2.3. El Enfoque Existencial Humanista**

El enfoque existencial humanista tiene su origen en la psicología; de hecho, surge como respuesta a dos escuelas de psicología: el psicoanálisis y el conductismo. “Surge como expresión apasionada de protesta contra las imágenes limitadas y limitaciones del hombre propuestas por las otras dos escuelas de psicología: el psicoanálisis y el conductivo” (Frick, W. 1973)

El enfoque humanista se basa en un concepto de hombre positivo por naturaleza; de hecho, este enfoque no concibe que la conducta del hombre sea entendida sólo a partir de estímulos externos o por procesos psicológicos internos. Enfatiza los aspectos positivos de la naturaleza humana, el potencial a la autorrealización y al crecimiento, considera al hombre único e irrepetible, digno de confianza, con tendencia a actualizarse, consciente de sí mismo y de las situaciones que ejercen influencia sobre él, sus respuestas no son predeterminadas, tiene capacidad de elección por lo que se responsabiliza de su existencia, es reflexivo y tiene la capacidad de autopercepción. “El humanismo concibe a la persona como una totalidad y la comprende con sus sentimientos, necesidades, pensamientos, deseos, motivaciones y actitudes.” (Ana María González Garza, 1991)

Partiendo de que el hombre posee todos estos aspectos positivos y se le concibe como una totalidad, se entiende el que se pregunte quién es y hacia dónde va; estos cuestionamientos influirán directamente en su manera de percibirse y de actuar.



Dentro del enfoque existencial humanista, Carl Rogers hace énfasis en que las tres condiciones necesarias para el desarrollo del potencial humano son: la empatía, la congruencia y la aceptación incondicional. De la misma manera, el humanismo concibe al Hombre como un ser integral y bueno por naturaleza y es a partir de esta idea que se analizan aspectos como: el autoconcepto, el manejo de sentimientos, creatividad y la comunicación.

## **2.3.1. Conceptos Humanistas**

### **2.3.1.1. Empatía**

Una de las condiciones para el desarrollo del potencial humano, según Carl Rogers, es la empatía, definida como: “La percepción correcta del marco de referencia de los demás con las cosas subjetivas y los valores personales que van unidos” (Carl Rogers, 1967)

También considerada como Comprensión Empática, se define como la “presencia intuitiva que nos lleva a centrarnos en el otro y no en nosotros mismos, pero sin dejar jamás de ser nosotros mismos” (Ana María González Garza, 1991)

Comprender a las personas de esta manera no es fácil, ya que en la educación tradicional, a la que la mayoría hemos sido sometidos, no se promueve; difícilmente se habla de su existencia y mucho menos se nos han presentado modelos para aprender a llevarla a cabo. Sabemos juzgar, criticar y evaluar; la mayoría de las personas tenemos un gran entrenamiento en esto, lo que dificulta la empatía.

Esta es una actitud necesaria si se quiere participar en el proceso de desarrollo del ser humano, el que no sólo se puede promover en la educación escolarizada sino también en los ambientes laborales. Respecto a la educación, Carl Rogers indica que “Cuando el maestro tiene la habilidad de comprender las reacciones del estudiante desde adentro, cuando tiene una conciencia sensitiva de la forma como el proceso educativo y del aprendizaje aparecen al estudiante, entonces se aumentan las posibilidades de su aprendizaje” (Carl Rogers, 1969)

La empatía implica tomar en cuenta a la persona en su totalidad; no considerando sólo el intelecto, ya que cuando se está estudiando o trabajando, no nos despojamos de nuestros sentimientos, valores, creencias e ideales. Estos siempre están presentes y ejerciendo influencia en lo que hacemos y pensamos, por lo que es necesario abarcarlo en la empatía. “Se trata de captar, en la medida de lo posible, la experiencia del estudiante tal y como él la está viviendo, con su significado particular, con sus matices específicos de sentimientos y emociones, valores e ideales” (Salvador Moreno, 1979)

#### **2.3.1.2. Congruencia**

La segunda condición para el desarrollo del potencial humano es la congruencia, la cual implica que las acciones estén relacionadas con el pensamiento, sentimiento y con lo que se verbaliza. No es una habilidad que se alcanza se pueda poseer por tiempo indefinido; de hecho, implica un trabajo continuo para mantener relacionado todo el ser. “La congruencia es una actitud de búsqueda continua que se orienta hacia la propia lucha por el crecimiento y la integración personal” (Ana María González Garza, 1991)

Rogers enfatizaba que la aceptación de sí mismo está directamente relacionada con el grado de congruencia. “Mientras el terapeuta sea capaz de escuchar en forma aceptante lo que está sucediendo dentro de él mismo y mientras sea más capaz de ser él mismo, la complejidad de sus sentimientos sin temor, más alto será el grado de su congruencia” (Carl Rogers, 1978)

Por lo anterior, se puede hablar de un ser humano congruente cuando éste es auténtico para sí mismo, se conoce y se acepta, por lo que puede mostrarse tal cual es ante los demás, sin tener que fingir sentimientos, valores o actitudes. Esto genera una relación de igual a igual con la gente que favorece la comunicación, creatividad y empatía. “Deja simplemente de representar su papel, para presentarse como una persona concreta, con cualidades y defectos, con ideas y sentimientos, que se enoja pero que también es cariñosa. Supone una toma de conciencia de sí mismo, de su experiencia interna, de sus sentimientos y emociones, de sus ideas y valores, de sus actitudes y reacciones, de tal manera que, en un momento dado, pueda expresarlos y compartirlos con claridad” (Salvador Moreno, 1979)

Con la mentira se generan relaciones distorsionadas, ya que con esta actitud se obtienen también mentiras y máscaras que reflejan apariencias y no realidades.

Esto no implica que siempre conviene expresar todo lo que pensamos o sentimos, ya que hay que tener conciencia de que vivimos en comunidad y el respeto es un factor importante que no se debe descuidar. Se puede manifestar el pensamiento o sentimiento cuidando de no herir a otras personas.

### **2.3.1.3. Aceptación Incondicional**

La tercera condición para el desarrollo del potencial humano es la aceptación incondicional que se puede definir como el “apreciar, valorar, acoger, recibir, considerar al individuo sin condiciones, sin evaluaciones, sin prejuicios ni contaminaciones” (Ana María González Garza, 1991)

Supone un gran respeto hacia la otra persona poder aceptar que es diferente y no caer en algún tipo de discriminación. “Si todo lo que una persona expresa a propósito de sí misma, me parece igualmente digno de respeto o de aceptación; es decir, si no desapruedo o desprecio ningún elemento expresado de ese modo, yo tengo una actitud de consideración positiva incondicional hacia esta persona” (Carl Rogers, 1967)

Rogers, explica que la aceptación es un cálido respeto hacia la persona como individuo valioso, independientemente de su condición, conducta o sentimientos, lo que incluye raza, color, religión, creencias, sexo, nacionalidad, nivel de conocimientos o inteligencia, y cualquier otro elemento que forme parte de esta.

La aceptación incondicional no implica aceptar a la persona por sus cualidades o defectos, se le acepta sólo por el hecho de ser una persona, aceptando que tiene valores, ideas, sentimientos y actitudes.

### **2.3.2. Concepto de Hombre en el Enfoque Existencial Humanista**

El Enfoque Existencial Humanista considera que El Hombre vale por sí mismo, su naturaleza es constructiva y digna de confianza cuando funciona en un ambiente adecuado,

su motivación es la tendencia al crecimiento y a la autorrealización, al desarrollo de sus potencialidades.

Considera al hombre en su totalidad dando importancia a las emociones y sentimientos, al pensamiento creativo, a la inteligencia, conducta, afectividad, espiritualidad, y en general, a todo el proceso que lo lleva a convertirse en persona.

La vida de las personas muchas veces está dirigida por lo que creen que deberían ser, no por lo que son realmente, lo cual puede ser contrario a su naturaleza. Esto sucede al representar roles que no satisfacen las necesidades reales, pero si partimos del concepto de Hombre Humanista entenderemos que generando el ambiente y relaciones adecuadas, se puede desarrollar la capacidad de ir acorde a su propia naturaleza. Esto se puede llevar a cabo en cualquier situación, aunque es de vital importancia en la formación educativa para que se refleje posteriormente en las relaciones laborales.

Salvador Moreno indica que una de las premisas básicas de la educación humanista es que se puede confiar en la persona, tener confianza en su curiosidad innata y en su deseo de aprender, pero se debe promover una atmósfera interpersonal-social adecuada.

Los objetivos de este tipo de educación son promover el crecimiento personal y facilitar el aprendizaje significativo. Salvador Moreno hace énfasis en que la educación centrada en la persona favorece que el alumno aprenda a vivir sus sentimientos, sea flexible, sea capaz de dirigirse a sí mismo, utilice y desarrolle sus potencialidades, sea creativo y transforme su mundo, sea capaz de hacer crítica reflexiva, descubra habilidades para resolver problemas, mejore sus relaciones interpersonales y respete a los demás.

Este enfoque centra la atención en el ser humano y lo considera responsable de su propia educación, capaz de dirigir sus actos y respetar a los demás, por lo que es innecesaria la presión y/o aprobación externa.

### **2.3.2.1. Autoconcepto**

Para formar el autoconcepto es importante tomar en cuenta la sabiduría orgánica o autorregulación orgánica como también se le conoce, que incluye la percepción, la aceptación de lo que existe, y el surgimiento de la necesidad dominante. Se encuentra implícito el hecho de que, saber y ser son lo mismo. “La persona que verdaderamente se regula a sí misma, conoce, primero a su propia persona y a los demás, en el nivel de la experiencia y en consecuencia, permite que funcione su ser y el de los demás. La autorregulación orgánica confía nuestro bienestar al cuidado de un ser interno que se esfuerza inherentemente por ser sano” (Fritz Perls, 1982)

Cuando se perciben y se aceptan las necesidades físicas y emocionales, se elimina la ansiedad y la energía de la persona queda disponible para experiencias que trascienden los límites de la misma, para lo cual es indispensable tener un claro autoconcepto.

Al confiar en nosotros mismos y en nuestro cuerpo para guiarnos intuitivamente, dejamos que nuestra energía fluya para involucrarnos y comprometernos con el mundo que permite la autotranscendencia.

El proceso mediante el cual el organismo mantiene su equilibrio y por lo tanto su salud, transcurre en todo momento ya que las necesidades surgen a cada instante y son cíclicas; es

decir, no por haber satisfecho una necesidad, ésta deja de presentarse; aparecerá en algún momento posterior y deberá cubrirse para mantener al organismo sano.

Es a través de éste proceso de autorregulación que el organismo interactúa con su ambiente. Al detectarse una necesidad, el organismo manipula el medio para satisfacerla. En este proceso se pueden confundir las necesidades con sus síntomas, o con los medios que usamos para satisfacerlas, pero a través del autoconocimiento es posible aclarar la confusión. Si dejamos actuar a esa sabiduría orgánica que tenemos, seguramente podremos satisfacer mejor nuestras necesidades, y a partir de ese equilibrio podremos formar un autoconcepto que permita el desarrollo de potencialidades.

Cuando surgen varias necesidades en forma simultánea, el mismo organismo establece prioridades. “La necesidad dominante del organismo, en cualquier momento, se convierte en la figura en primer plano y las demás necesidades retroceden, al menos temporalmente, al fondo.”(Fritz Perls, 1976)

El autoconcepto se forma a partir de la relación con otras personas, y una relación es útil en la medida en que seamos auténticos; es decir, en cuanto no tratemos de dar apariencias falsas y seamos conscientes de nuestros propios sentimientos. “Si puedo crear un tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se producirá el cambio y el desarrollo individual” (Carl Rogers, 1992)



Por otro lado, la formación tradicional sugiere que: “La filosofía implícita en la educación tradicional tiene una desconfianza básica en el ser humano. Lo considera impulsivo, irracional, agresivo y destructivo, flojo y sin deseos de aprender” (Salvador Moreno, 1979).

Revelación es descubrir el “yo” ante el otro. Es revelar información del “yo” privado y pasar la barrera del “yo” público, pero para tomar esta decisión se requiere de un buen grado de conocimiento de sí mismo y de saber comunicar sentimientos, entre otras cosas.

### **2.3.2.2. Sentimientos**

De acuerdo al curso de manejo de sentimientos en la psicoterapia impartido por Miriam Muñoz Polit el sentimiento es esencialmente la relación de mi “yo” con algo, es estar implicado o involucrado con la situación, el ser humano, el sí mismo, el proceso, un problema, una experiencia, un recuerdo, un objetivo, etc.

La sensación se confunde con sentimiento en algunas ocasiones, pero hay que diferenciar, ya que la sensación implica la parte física de la persona está directamente relacionada con los sentidos corporales. La correcta interpretación de la sensación nos lleva al sentimiento, que es un aviso de la necesidad que tiene el ser humano en ese momento, y así se puede llegar a la acción correcta que realmente satisfaga la necesidad. Cabe mencionar que cuando realmente se contacta un sentimiento, esto sólo dura unos minutos.

El sentimiento nos guía en la preservación y extensión de nuestro organismo social, nuestros sentimientos expresan la información fundamental sobre lo que realmente somos y sobre lo que necesitamos.

## **Tipos de Sentimientos:**

Primarios o Innatos: promueven la supervivencia y el desarrollo. Nos mantienen vivos, vienen del centro de la persona, de su ser más esencial y son: miedo, afecto, tristeza, enojo y alegría.

Existenciales o de Desarrollo: promueven el desarrollo y la trascendencia, son producto del desarrollo de los innatos y son: soledad, angustia existencial, amor, frustración, responsabilidad, arrepentimiento, impotencia real, ternura, seguridad, confianza, plenitud, paz y comprensión entre otros.

Introyectados o Aprendidos: los aprendemos, provienen de la domesticación social. Detienen el desarrollo, y son: depresión, melancolía, culpa, vergüenza, aislamiento, evaluación, angustia neurótica, desprecio, lástima, aburrimiento, impotencia irreal, rencor, envidia, celos, etc.

Finalizando con la contribución de Miriam Muñoz, estos tipos de sentimientos pueden ser momentáneos o duraderos, profundos o superficiales, agradables o desagradables, intensos o suaves, orientados hacia el pasado, presente o futuro.

Expresar sentimientos es difícil para muchas personas porque se tiene un pobre conocimiento sobre sí mismo y no se ha ejercitado la habilidad de comunicarlos. Sobre todo en las escuelas y empresas es poco fomentado, ya que dedica la mayor parte del tiempo a los contenidos teóricos y a tratar de elevar la productividad. “Cuando la gente tiene la oportunidad de revelarse y de recibir revelaciones de los demás sin tener que hacer juicios valorativos, es capaz de desarrollarse” (Hybels y Weaver, 1976)

En el campo de la educación, el educador requiere de dos elementos básicos:

1. El reconocimiento y la aceptación de todos sus sentimientos y experiencias durante la relación.
2. La disposición de comunicar estos sentimientos y experiencias, a fin de establecer con sus alumnos o educandos una relación real y auténtica. (Ana María González Garza, 1991)

Esto se puede llevar al plano del ambiente laboral ya que también se requiere de establecer relaciones auténticas para no sólo elevar la productividad, calidad, etc., sino propiciar el desarrollo integral de las personas.

No es necesario tener un conocimiento absoluto de todas las áreas que se van a manejar, ni expresar todo lo relacionado a la vida personal con la gente que nos rodea, sólo se requiere expresar lo que afecta en la relación específica con ellos. Esto aplica en las empresas cuando personas de diferentes niveles jerárquicos se relacionan para realizar labores específicas.

Para poder llevar a cabo la aceptación y comunicación de los sentimientos se requiere de un interés genuino por el otro, y querer que la relación facilite el desarrollo del potencial humano y el crecimiento direccional de la persona. La relación no se debe centrar en las propias necesidades, ni imponer sentimientos o juicios al otro, además no se debe perder de vista la responsabilidad que se tiene hacia la persona.

Esta idea del manejo de sentimientos dentro del salón de clases o en las empresas se confunde en ocasiones con el expresar absolutamente todo lo que siente cada una de las partes (maestro-alumno, patrón-empleado), ya que así se considera genuino, y si deja de

comunicar algún aspecto se cree que se está mintiendo o cubriendo sentimientos. Esta idea es falsa, sólo se requiere aceptar y expresar con respeto lo que suceda y afecte en la relación, y hablar de sentimientos que son persistentes y no le permiten al maestro centrarse en el alumno. A partir de un adecuado manejo de sentimientos en el aula, se propicia la creación de un autoconcepto completo, que no incluya sólo el aspecto intelectual.

Rogers lo expresa de la siguiente manera: “No me refiero a que es necesario vocear compulsivamente todo sentimiento y acusación transitorios... cuando siento que los contactos con un estudiante comienzan a fastidiarme, y cuando este sentimiento es persistente, creo que es mi deber para con él y para con la situación compartir este sentimiento” (Carl Rogers, 1992)

Para tener realmente el marco de referencia de la otra persona y aceptarla, es necesaria la expresión positiva de los sentimientos, pero estando consciente de que son propios, cambiantes, y que están generando una barrera en la relación con la otra persona, y por lo tanto obstaculizando su proceso de autopercepción.

Cuando se expresan sentimientos opuestos, unos verbalmente y otros de manera no verbal, se genera confusión y desconfianza. Lo mismo cuando están claramente identificados y se actúa conforme a ellos, pero no se comunican abiertamente sino de manera que se consideren “adecuados”. Estas conductas sirven de modelo a seguir, por lo que a largo plazo serán expertos en ocultar sus sentimientos y no revelar su yo interno a otros, perdiéndose la oportunidad de crecimiento a partir de las relaciones con los demás.

Los sentimientos ayudan u obstaculizan el proceso del pensamiento y con ello la toma de decisiones. Cuando se tiene conciencia de los sentimientos, se aceptan y se expresan, se pueden lograr en menos tiempo las metas propuestas, ya que así la persona es libre y capaz

de resolver sus problemas. Carl Rogers dice que la madurez depende de la conciencia que se tenga de los propios sentimientos.

### **2.3.2.3. Creatividad**

En las grandes aglomeraciones urbanas existe frustración, agresión y destructividad, pero paradójicamente, nuestra civilización impone uniformidad y la valoriza, y la defiende a capa y espada. Los sistemas escolares son manejados de tal forma que las personas que tienen más educación formal pueden acabar siendo las menos creativas, justamente porque suelen ser las más acomodadas al sistema, y así muchas instituciones burocratizan fatalmente a su personal. “El individuo que no puede crear, quiere destruir. El único remedio para la destructividad compensadora es desarrollar en el hombre un potencial creador” (Erich Fromm, 1978)

La creatividad, según Joseph Zinker, es la celebración de nuestra propia grandeza, el sentimiento de que podemos hacer que cualquier cosa se vuelva posible, es *mi* celebración de la vida, es un acto social, un compartir con nuestros semejantes esa celebración, esa afirmación de vivir una vida plena, es la expresión de la presencia de Dios en todo mi ser, es la ruptura de límites y un acto de valentía que establece la disposición a arriesgarse al ridículo y al fracaso para poder experimentar ese día con novedad y frescura. Cada creación es el resultado conductual de multitud de imágenes, fantasías, reflexiones y pensamientos.

El proceso creativo inicia por la aparición de lo que ya está: la esencia, la claridad, el impacto de lo que nos rodea; después el proceso consiste en permanecer abierto a las posibilidades que se presentan y así ir abriendo paso progresivamente hacia la profundidad del ser, la energía se debe localizar, movilizar y modificar para ponerla al servicio de

conductas nuevas. Esto se hace a partir del conocimiento del sí mismo y ejercitando el potencial con que cada persona cuenta.

La creatividad se ve bloqueada por el miedo a fracasar, la renuencia a jugar, miopía ante los recursos, exceso de certeza, tendencia a evitar frustraciones, sujeción a la costumbre, vida empobrecida de la fantasía, miedo a lo desconocido, necesidad de equilibrio, renuncia a ejercer influencia, renuncia a permitir que el proceso siga por sí solo, una vida emocional empobrecida, y embotamiento de la sensibilidad. Estos aspectos que considera Zinker como los principales bloqueadores de la creatividad, son con los que el docente se enfrentará en el salón de clases, pero no sólo con sus alumnos, sino con él mismo, por lo que el conocimiento de sí mismo será una alternativa para vencerlos.

#### **2.3.2.4. Comunicación**

La comunicación la forman todos los mensajes que enviamos a otras personas que pueden ser verbales o no verbales, de manera interpersonal; es decir, uno a uno, o a partir del desarrollo de la tecnología, en forma masiva.

Hybels y Weaber consideran que los elementos del proceso de la comunicación son los canales, la retroalimentación, el ruido, las relaciones y percepciones entre emisor y receptor, y los mensajes racionales y emocionales.

Para asegurar una buena comunicación se tienen que tomar en cuenta tres elementos: la disponibilidad de los canales, la cantidad de retroalimentación y el nivel de ruido. A mayor número de canales utilizados, se incrementa el interés en la comunicación y aumenta el

soporte del mensaje, la posibilidad de comprensión y la credibilidad, por lo que el receptor se involucra emocionalmente. La retroalimentación también puede ser transmitida por medio de diversos canales, lo que la hace aumentar en cantidad.

El ruido puede ser físico, interferencia mecánica, o psicológico, pero independientemente del tipo de ruido del que se trate, distorsiona el mensaje recibido del transmitido, por lo que hay que considerarlo y tratar de controlarlo.

Watzlawick enfatiza en su libro “Teoría de la Comunicación Humana”, cinco axiomas metacomunicacionales de la pragmática de la comunicación; ellos son:

1. La imposibilidad de no comunicar. Cualquier conducta que se dé en una interacción tiene el valor de mensaje, por lo tanto, es comunicación, de tal forma que aunque tratemos de evitarlo, siempre nos estaremos comunicando, no importando si lo hacemos de manera intencional, consciente o eficaz.
2. Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tal que el segundo clasifica al primero. La comunicación puede transmitir contenidos, pero a la vez define la relación por el contexto en que se da, la forma, el tono, acento, y expresión facial.
3. La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre comunicantes. La falta de acuerdo en la interacción entre comunicantes, genera conflictos en las relaciones.
4. Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. La comunicación digital son los signos arbitrarios que forman las palabras y que se manejan de acuerdo a la sintaxis lógica del lenguaje. La comunicación analógica es

la no-verbal. Cuando nos comunicamos transmitimos el contenido en forma digital, y lo referente a la relación, de manera analógica. Como lo hacemos de manera combinada, se debe traducir constantemente de uno a otro, y en ese proceso se pierde información.

5. Todos los intercambios comunicacionales son simétricos, según estén basados en la igualdad o en la diferencia. Cuando la relación es de igualdad, se tiende a igualar la conducta recíproca; cuando la relación es de diferencia, la conducta de uno complementa la del otro.

Tanto los elementos del proceso de comunicación que consideran Hybels y Weaver, como los axiomas que explica Watzlawick, deben ser tomados en cuenta por el docente cuando se encuentra en un proceso de facilitación del aprendizaje, ya que, manejándolos adecuadamente, incrementa las posibilidades de una adecuada comunicación en la que los mensajes sean recibidos y comprendidos por todos los involucrados, lo que implica que el ambiente para el aprendizaje sea más adecuado.



## **Capítulo III**

### **3. Metodología**

#### **3.1. Descripción de la Muestra**

La muestra que se utilizó para este estudio fue de la siguiente manera:

10 personas que cursaron completa la Maestría en Administración en la Universidad Iberoamericana. Propietarios y directores de alguna empresa con dos años por lo menos de operación. El 50% de los entrevistados son hombres y el 50% restante mujeres, todos de religión católica. Las edades oscilan entre los 30 y los 47 años. 4 de estas personas estudiaron alguna ingeniería, y los demás licenciaturas; la Maestría la cursaron entre 1986 y el 2002, aunque sólo el 20% se ha titulado. Los años que tienen de experiencia laboral como empleados va de 0 a 26, y como empresarios, su experiencia mínima es 2 años, y la máxima de 15. La cantidad de empleados que sus empresas es de 2 a 15.

#### **3.2. Método**

Investigación cualitativa exploratoria mediante la entrevista a profundidad de las ciencias sociales en sus 7 etapas: tematizar, diseñar, entrevistar, transcribir, analizar, verificar y reportar.

La entrevista a profundidad consiste en realizar cuestionamientos al entrevistado en un ambiente de confianza y libertad para que pueda expresar sus ideas, conceptos, opiniones y

sentimientos sin sentirse juzgado o evaluado, y dando la oportunidad de ampliarse en sus respuestas tanto como lo considere necesario.

Estas entrevistas se llevaron a cabo individualmente, frente a frente y en un espacio de privacidad. Se pidió que explicaran cada concepto y la forma en que lo han aplicado con toda libertad y aclarando que la información se trataría con absoluta confidencialidad. A todos los entrevistados se les pidió autorización para grabar las entrevistas.

“La entrevista es una de las más comunes y poderosas formas que nosotros usamos para tratar de entender a los seres humanos” (Norman Denzin,1994). Se eligió la entrevista como método para esta investigación debido a que es la forma más adecuada para obtener la información buscada siendo congruente con el enfoque centrado en la persona, ya que se pretendió involucrar a las personas en estudio y hacerlas sentir en libertad de expresar sus sentimientos y emociones, permitir una comunicación interpersonal sin barreras, y al mismo tiempo respetar los aspectos que a las personas se les dificultó expresar, o que por algún motivo no quisieron decir.

“Ambas partes se comportan como iguales” (Norman Denzin,1994) El tipo de relación que se da en la entrevista a profundidad es la que se pretende lograr para obtener la mayor cantidad de información posible y después analizarla.

### **3.3. Limitaciones del estudio**

Por tratarse de un estudio sobre empresarios egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana, el universo se redujo a 10 personas. La mayor parte de la población de alumnos egresados de dicha Maestría son empleados de alguna empresa, y es

sólo la minoría quienes son propietarios y dirigen su propia empresa. Estas 10 personas fueron localizadas en las empresas en las que trabajan y se concertaron citas para llevar a cabo las entrevistas.

### **3.4. Procedimiento**

#### **3.4.1. Tematizar**

En esta primera etapa se clarificó conceptual y teóricamente el tema a investigar. De acuerdo al enfoque existencial humanista se seleccionaron los conceptos que, por ser de gran importancia para el desarrollo integral del Hombre, se ajustan de mejor manera a las necesidades prácticas de un empresario. También se consideraron los conceptos que manejan diversos teóricos como Peter Drucker y James Collins entre otros, sobre lo que significa ser empresario.

Primero se hizo una revisión de los conceptos. Estos se agruparon en tres áreas que se referían: a la forma en que idealmente debe pensar y actuar un empresario, la manera en que los empresarios entrevistados tienen integrados estos conceptos y los aplican en su vida laboral diaria, y a la influencia que tuvo la Maestría en Administración en los conceptos que tienen y la aplicación de los mismos. Considerando estas tres áreas, se elaboró el cuestionario integrando al final del mismo una sección para que los entrevistados pudieran exponer estrategias que, a su juicio, podrían ayudar a que la Maestría en Administración formara más empresarios.

### **3.4.2. Diseño**

Se realizó una entrevista piloto y, a partir de ésta, se revisó el cuestionario y el método de aproximación. Con esta revisión se determinó la importancia de diferenciar claramente las tres áreas en que se dividió el cuestionario para facilitar la comprensión de las preguntas.

En el departamento de Administración de la Universidad Iberoamericana fueron obtenidos los datos de egresados de la Maestría en Administración y que son además empresarios. Se les contactó telefónicamente para concertar citas en sus lugares de trabajo y explicarles el objetivo del presente estudio. Todos se mostraron con disposición a cooperar y entusiasmados por formar parte de un proyecto para la universidad. Se llevaron a cabo las 10 entrevistas en las empresas en las que trabajan. “Estos son algunos de los elementos básicos de la entrevista: acceso al escenario, comprensión del idioma y cultura de los entrevistados, determinar la forma de presentarse, localización de los entrevistados, ganarse la confianza, establecer rapport, recolectar material empírico” (Norman Denzin, 1994)

### **3.4.3. Entrevista**

“Las entrevistas tienen una amplia variedad de formas y múltiples usos. El tipo más común de entrevista es la individual, cara a cara hay un intercambio verbal, pero puede tener también la forma de entrevista de grupo cara a cara, cuestionario auto aplicado, y encuestas telefónicas. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o inestructuradas” (Norman Denzin, 1994). La entrevista que se utilizó en este estudio fue individual, “cara a cara”, manteniendo un intercambio verbal en un ambiente de aceptación y respeto, explicando los objetivos y la forma de llevarlos a cabo.

Se grabó con la autorización previa de las personas entrevistadas, y se utilizó un cuestionario que sirvió como guía para abordar todos los temas requeridos, pero permitiendo la espontaneidad y la ampliación de información. Estos son principios del enfoque centrado en la persona, por lo que se presentan en las entrevistas, aunque el objetivo en ellas no es el de modelar una conducta, sino el obtener información.

Los entrevistados se mostraron no sólo amables, sino hasta familiares en su trato en el afán de ayudar en algo a su universidad sin considerar que no habían tenido trato previo con el investigador.

Durante las entrevistas se observó que a los empresarios se les dificultó contestar algunas preguntas por no ser temas que se traten comúnmente en el ambiente empresarial, en particular se vieron sorprendidos con las preguntas relacionadas al manejo de sentimientos y solicitaban que se repitiera la pregunta o que se les aclarara la forma de manejar dicho tema.

#### **3.4.3.1. Cuestionario**

1. ¿Qué significa ser empresario?
2. ¿Cuáles son las características personales de un empresario?
3. ¿Cómo te definirías como empresario?
4. ¿Cómo te formaste como empresario?
5. ¿Cómo definirías al ser humano o al Hombre desde un punto de vista humanista?
6. ¿Este concepto que tienes de Hombre cambió a partir de la Maestría?

7. ¿Qué concepto de Hombre debería tener un empresario?
8. ¿Cómo definirías empatía?
9. ¿Cómo influyó la Maestría en tu empatía?
10. ¿Cómo consideras que un empresario debe manejar la empatía?
11. ¿Cómo definirías congruencia?
12. ¿Cómo influyó la maestría en tu congruencia?
13. ¿Cómo consideras que un empresario debe manejar la congruencia?
14. ¿Cómo definirías aceptación incondicional?
15. ¿Cómo influyó la maestría en tu aceptación incondicional?
16. ¿Cómo consideras que un empresario debe manejar la aceptación incondicional?
17. ¿Cómo definirías sentimiento?
18. ¿Cómo influyó la maestría en tu manejo de sentimientos?
19. ¿Cómo consideras que un empresario debe manejar los sentimientos?
20. ¿Cómo definirías creatividad?
21. ¿Cómo influyó la maestría en tu creatividad?
22. ¿Cómo consideras que un empresario debe manejar la creatividad?
23. ¿Cómo definirías comunicación?
24. ¿Cómo influyó la maestría en tu comunicación?
25. ¿Cómo consideras que un empresario debe manejar la comunicación?

26. ¿Cómo definirías autoconcepto?
27. ¿Cómo influyó la maestría en tu autoconcepto?
28. ¿Cómo consideras que debe ser el autoconcepto de un empresario?
29. ¿En qué te cambió la maestría?
30. ¿Cómo influye la maestría en la formación de empresarios?
31. ¿Qué podría hacer la UIA en la maestría en administración para formar más empresarios?
32. ¿Consideras que la maestría en administración debería hacer énfasis en la formación de empresarios? ¿Porqué?

#### **3.4.4. Transcripción**

Se realizó por el investigador e incluyen algunos antecedentes y detalles de la entrevista como pausas, interrupciones, apariencia física del entrevistado, etc. Se observó durante la transcripción que existían largas pausas para responder a las preguntas relacionadas con los conceptos humanistas ya que requerían de tiempo para pensar la respuesta correcta que se relacionara realmente con el tema. Fue notorio que durante la entrevista hubo frecuentes interrupciones por motivos de trabajo.

### **3.4.5. Método de Análisis**

Se analizó el contenido de las entrevistas con base en la narrativa. Se tomó en cuenta la descripción de la persona durante la entrevista, los descubrimientos y las nuevas relaciones que hizo. El investigador realizó conexiones que se presentaron a través de preguntas a la persona entrevistada para clarificar conceptos. Después se efectuó una interpretación del material recabado de la entrevista para conformar un texto único que engloba las 10 entrevistas. Se brindó importancia al rol del entrevistador en la narración.

Resultó importante notar la dificultad que tuvieron los entrevistados para definir conceptos humanistas que son propios de la filosofía de la Universidad Iberoamericana.

### **3.4.6. Verificación**

Las transcripciones de los resultados de las entrevistas fueron validadas por las mismas personas entrevistadas en el estudio, así como por la comunidad científica de Administración de la UIA al ser presentada como tesis de maestría. Las personas entrevistadas validaron sus entrevistas en una sesión donde se les presentaron las transcripciones para que las leyeran y dijeran si estaban o no de acuerdo con lo escrito. Algunas personas, por exceso de trabajo, realizaron la validación vía correo electrónico y sólo hubo la posibilidad de hacer aclaraciones vía telefónica.

Lo anterior tuvo la finalidad de evitar interpretaciones o errores en la comunicación. “Porque los sujetos a entrevistar son seres humanos, se debe tener extremo cuidado para no hacerles algún daño. Se debe tener el consentimiento de la persona para tratar asuntos



étnicos, proteger la identidad de la persona porque tiene derecho a privacidad, y protegerle de daño físico, emocional o de cualquier otro tipo” (Norman Denzin, 1994).

### **3.4.7. Reporte de Resultados**

El reporte de la investigación se presenta en una tesis de maestría de Administración a la comunidad de la UIA.

## Capítulo IV

### 4. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados de las entrevistas divididos en cuatro áreas:

El Empresario: incluye el concepto de empresario que tienen los entrevistados, las características personales que consideran deben tener, su autoconcepto como empresarios, la manera en que se formaron como tales, y las definiciones de algunos conceptos humanistas importantes para ejercer este papel.

Conceptos Humanistas: se manifiestan los conceptos que tienen los entrevistados sobre el Hombre, empatía, congruencia, aceptación incondicional, sentimientos, creatividad, comunicación, y autoconcepto.

Influencia de la Maestría en Administración: cubre los cambios generados por la Maestría de manera global, la influencia que tuvo en algunos conceptos humanistas, la formación que les brindó la Maestría como empresarios, y las estrategias que proponen para que la Maestría en Administración forme más empresarios.

Verificación: se agregaron y modificaron aspectos que los entrevistados consideraron convenientes para que quedara clara y completa la información.

Al final de cada área se presenta un resumen de los resultados obtenidos de todos los entrevistados que sintetiza lo expuesto por ellos.



## **4.1. El Empresario**

### **4.1.1. Concepto**

**Sujeto No. 1.** *Es en primer lugar tener la capacidad de llevar a cabo una empresa, un negocio obteniendo utilidades, hay varias ramas, el fin primordial de hacer negocio es obtener utilidades, porque a partir de ahí puedes dar empleo, ayudar a la gente y al país.*

**Sujeto No. 2.** *Ser empresario es no nada mas poner un negocio, es tener la visión del crecimiento que puedes tener a futuro, ser empresario te va a dar el trato con la gente, para generar crecimiento en ellos y en ti, porque es típico que las empresas crezcan financieramente y el capital intelectual se descuide, yo creo que es necesario que un empresario serio trate de capacitar y formar a su personal, orientarlo hacia la misión de la empresa, es una persona capaz de generar una misión y una visión a largo plazo y establecerla tan clara que todo el mundo pueda llevarla a cabo, es una persona inteligente y congruente para generar un plan estratégico pero con mucho conocimiento de causa, e implementar este plan estratégico.*

**Sujeto No. 3.** *Cambiar la mentalidad de empleado a ser generador, a buscar tus propios recursos, a enfrentar una realidad totalmente diferente a la que vivía como empleado, poner en práctica todo lo que había visto en la maestría, ya desde el punto de vista mío, generar mis recursos, te hace sentir una situación de desafío, pero te hace sentir muy bien, mucha creatividad, no saber que va a pasar mañana, ir día a día resolviendo problemas que se van enfrentando, negociando, resolviendo problemas, entregando, juntando materiales, es una experiencia muy gratificadora, una experiencia que te convierte en una*

*persona diferente. El empresario es aquel que toma riesgos, que ante una idea se decide a transformarla en realidad, con una serie de recursos, que busca siempre tratar de que lo que se tiene en mente se lograra, satisfacer una necesidad en el mercado básicamente, a partir de una identificación, tratar de crear un espacio en el que tu puedas convertirte productor entre varios, es decir la materia prima y resolver problemas de otros.*

**Sujeto No. 4.** *Es una persona que tiene una visión de negocios, que tiene una fuerza interna para poder desarrollarlos, es una persona que necesita tener muchas cualidades y fortalezas para poder desarrollar a partir de nada una empresa, hacerla crecer, generar ingresos y empleos para las demás personas, eso es para mi un empresario.*

**Sujeto No. 5.** *Un empresario es una persona que tiene la capacidad suficiente como para estructurar un negocio con todas las áreas funcionales, capaz de organizar, aplicar su creatividad, para desarrollar algo que ya pudiese existir o algo nuevo, con la capacidad de toma de decisiones, de delegar obligaciones, manejar un grupo de personas para su propio desarrollo y el desarrollo de la organización, algo muy importante es que debe de tomar mucho en cuenta el factor humano, debe mantenerlo motivado porque con ello puede tener una empresa con mayor productividad. Un empresario es aquella persona que es capaz de estructurar un negocio con todas sus áreas funcionales, así como de organizar e innovar para poder mantenerse a la vanguardia frente a sus competidores. Es un individuo que cuenta con las siguientes características: creatividad, capacidad de toma de decisiones, dirección de un grupo de personas.*

**Sujeto No. 6.** *Tener algo consolidado y de alguna manera tener éxito, salir adelante con un negocio y formar parte de un mercado.*

**Sujeto No. 7.** *Es tener una actividad económica por tu cuenta, en la que seas la persona que realiza los proyectos y a lo mejor tengas gente a tu cargo.*

**Sujeto No. 8.** *Emprendedor, arriesgado, vencer el miedo a hacer muchas cosas.*

**Sujeto No. 9.** *El empresario debe de saber dirigir, tener visión, es decir, saber estar en el lugar correcto en el momento correcto, poder estudiar todo el ambiente que te rodea y saber por instinto o golpes que te van dando la vida hacia donde dirigirte, ser empresario es tener contenta a mi gente aunque no sea la mejor pagada, es formar una familia, las decisiones las tomamos dos cabezas pero también opina toda mi gente, también tiene voz y voto, es importante escuchar a todos los que forman parte y hacer que sea un ambiente agradable para todos luchar por el mismo fin que sería que todos tengamos un nivel de vida mejor. Ser un empresario es ser una persona con muchas ganas, clara noción de lo que hace, estudiar mucho, conocer tus debilidades y tus fuerzas, auto aceptación de tus límites, si yo no puedo para eso están mis socios.*

**Sujeto No. 10.** *Primero ser independiente a nivel “personal”, aclaro que a nivel personal pues como empresario realmente no eres independiente, dependes de los clientes, de tu personal, de tus socios y hasta de la sociedad, realmente no eres independiente como un anarquista; y significa sobre todo satisfacción, aunque sé que hay gente que tiene la necesidad de una satisfacción así y hay gente que no la tiene y como empleado no tiene la inquietud de trabajar por su cuenta. Para mí, ser empresario es una gran satisfacción.*

#### **4.1.2. Características Personales**

**Sujeto No. 1.** *Debe ser emprendedor y desarrollar esa capacidad, honesto, tener principios, saber hacia donde se va, firmeza en las decisiones, ser humilde también para aceptar errores, justo, muy trabajador y también tener límites, porque si no se cae en la avaricia.*

**Sujeto No. 2.** *Una persona comprometida y que le guste interiorizar en el conocimiento de lo que puede llegar a ser su negocio, que le de importancia al valor intelectual capacitándose no solo él, sino también a su gente, versátil, adaptable y visionario de las oportunidades.*

**Sujeto No. 3.** *Primero una visión clara de lo que quieres, mucha firmeza, porque te enfrentas a muchos descabros, no es fácil, se te presentan muchas situaciones adversas, necesitas mucha entereza como persona porque descuidas otros aspectos, te metes de lleno y dejas de lado a tu familia, se necesita una actitud mental de salir adelante para que todos los problemas que se te presentan los vayas resolviendo, hay que ser muy metodológico, muy sistemático, hay que empezar a sistematizar las cosas, a dividir las que son compras, las que son ventas, las que son negociaciones, las que son producción e ir resolviendo una por una, tratar de que no te abrumes porque se te vienen encima muchas cosas y si es eso te vienes hacia abajo, entonces es ir las resolviendo una por una.*

**Sujeto No. 4.** *Se necesita tener mucha fortaleza, mucha convicción personal, es que como no tienes un jefe ni a nadie que te ponga un horario ni que te diga que hacer, necesitas mucha fortaleza por ese lado, necesitas tener realmente un dominio y un manejo muy fuerte de ti mismo porque ser empresario implica muchísimas responsabilidades, muchas más que ser empleado por supuesto, necesita también tener conocimientos de tipo*

*administrativo, de su propio tipo de negocio, a lo que esté enfocado, también conocimientos financieros, muchísimos empresarios arrancan la empresa y no saben ni leer un balance y así no funciona el asunto, necesita tener conocimientos de manejo de personal, sobre todo no tanto la parte administrativa, sino mucho la parte de inteligencia emocional, de cómo manejar a los empleados. Pues yo diría que son esas las características.*

**Sujeto No. 5.** *Tener muy desarrollada la parte humana, ser organizado, tener estructura mental, saber delegar obligaciones, tener capacidad de toma de decisiones, iniciativa, no necesariamente debe tener estudios, un empresario puede ser una persona que tenga las características de personalidad adecuadas como para desarrollar un negocio. Es muy importante ser emprendedor, siempre buscar cosas nuevas, innovar, estar al tanto de los avances tecnológicos.*

**Sujeto No. 6.** *Tener carácter, ser un líder para poder sacar todo esto adelante, y tener don de gente.*

**Sujeto No. 7.** *Tiene que ser una persona muy profesional, muy capaz y comprometida de alguna manera con la sociedad, y con un alto sentido de honestidad.*

**Sujeto No. 8.** *Valor, decisión, seguridad y arriesgar, ser desprendido de las cosas porque muchas veces te puede ir muy bien o muy mal y no puedes aferrarte tanto a lo que has logrado, es algo que tienes que saber que lo vas a poner en juego y se puede perder, no puedes ser tan aprensivo de las cosas materiales porque entonces no podrías arriesgar, si ya has logrado cierto capital o ciertas cosas materiales y no lo quieres poner en juego, entonces no puedes ser empresario.*



**Sujeto No. 9.** *No sentirse el sabelotodo, saber hasta donde puede llegar cada quien en ciertas situaciones, y no tratar de tomar el control sólo porque soy el jefe.*

**Sujeto No. 10.** *En una clase con el Ing. José Torón (Toma de Decisiones en Alta Dirección), en que nos dio un artículo del Maestro Carlos Llano Cifuentes leí que la característica más importante de un empresario es la resistencia, no tanto la creatividad o el ojo para los negocios, sino la resistencia, realmente la necesitas cuando te presionan los actores del medio, y tu no puedes ceder, tienes que mantener una visión a largo plazo y no romper con tus principios, hay que invertir y en lugar de comprarte un coche hay que meterle a la nómina, la vida personal se afecta porque a veces tienes que trabajar cuando la familia te requiere, también hay que dar el ejemplo en cuestiones básicas como puntualidad, orden y disciplina.*

#### **4.1.3. Autoconcepto del Empresario**

**Sujeto No. 1.** *Quizás por mi edad lo que me falta ajustar son mis límites, ahora quizá me quiero comer al mundo, soy emprendedor, activo, me gusta buscar nuevos mercados. No soy visionario, quizá me falta eso un poco, soy muy entrón y luchón, no me dejo, busco mucho el negocio, los probables mercados, estoy pensando y trabajando muy fuerte en la exportación, me gusta abrir nuevos mercados, tengo esa grandísima facilidad, se oye mal pero soy un extraordinario vendedor, esa es la verdad, me encanta vender, soy bueno en el menudeo, pero estoy más en el exterior, soy un empresario sensible, me preocupan mis empleados, trato de involucrarme con ellos. Lo que he tratado de hacer es tener una empresa altamente productiva y socialmente responsable.*

**Sujeto No. 2.** *Una persona con ideas seleccionadas y pensadas varias veces, comprometida para generar un acervo conmigo misma, es buscar ideas extras y mejoras hacia el cliente que es lo más importante. Ser empresario es ser competitivo, y así me definiría yo. Busco generar estrategias para ser competitiva, y sobrevivir o abrir nuevos mercados.*

**Sujeto No. 3.** *Tengo una sólida preparación administrativa. En las empresas para las que trabajé estuve en áreas de ingeniería, de proyectos, administración, manejo de riesgos, eso me dio mucha seguridad, porque en las empresas en las que trabajé me tocó resolver problemas que casi nadie quería enfrentar, porque eran novedosos, muy riesgosos, no se sabía de ellos, y yo me enfrenté a ese tipo de problemas y casi todos los pude resolver, tenía en el fuero interno mucha confianza de que podía enfrentar esas cosas y podía resolverlas, es algo muy de la persona, como emprendedor, la actitud que debe tener el empresario es de no tener miedo, vamos sí se enfrentan cosas que te dan miedo, pero enfrentarlo, saber dominarlo, tratar de racionalizar las cosas lo que se pueda, siendo intuitivo de repente parece ser que la intuición no se enseña, pero yo creo que se puede desarrollar de alguna manera y a través del trabajo que yo hice en las empresas desarrolle mucho la intuición, es decir, de alguna manera es el sentimiento que dices por aquí van las cosas o por allá hay que hacerlas, claro te apoyas en el conocimiento científico, en el conocimiento administrativo, te apoyas en la experiencia de otros, tampoco es el paso al vacío, es un paso con el mayor número de elementos que te puedan aportar seguridad, pero siempre hay un punto en el que no hay nada claro.*

**Sujeto No. 4.** *Yo me definiría como una empresaria novata, creativa, me cuesta mucho trabajo la parte disciplinaria de llegar temprano y todo ese tipo de cosas porque cuando*

*trabajas en una empresa no haces eso, soy una buena administradora, manejo muy bien el control de todos mis gastos con la finalidad de no dañar a la empresa ni crear problemas financieros, a lo mejor soy un poco miedosa para empujar cosas nuevas que impliquen inversiones, me da un poco de temor.*

**Sujeto No. 5.** *Soy una persona muy organizada, hiperactiva intelectualmente, me gusta innovar y crear cosas nuevas, ayudar a la gente me satisface. También soy una persona estructurada mentalmente, con iniciativa y emprendedora.*

**Sujeto No. 6.** *Como una persona exitosa.*

**Sujeto No. 7.** *Tengo un compromiso con la gente con la que hago mis proyectos, de entrada soy capaz en el área en la que me desempeño y considero que soy capaz y talentosa, con experiencia y motivada hacia un desarrollo profesional.*

**Sujeto No. 8.** *Somos 5 hermanos los que formamos el grupo de socios, yo soy el que tiene menos capacidad de riesgo, soy el más planeador, el más conservador, afortunadamente no soy el único, por eso buscas socios en donde uno sea el más aventado y otros sean más planeadores, entonces yo soy la persona más conservadora de nuestro grupo, si yo fuera el único socio de esta empresa, a lo mejor no hubiera hecho muchas cosas porque yo hubiera agarrado un negocio y me hubiera seguido generando el mismo negocio durante toda la vida y a lo mejor ya se me hubiera acabado o a lo mejor lo hubiera hecho bien, pero creo que el éxito de nosotros ha sido que hemos arriesgado en el momento en que se han presentado nuevas oportunidades y afortunadamente nos han salido bien, ahora, hemos tenido descabros pero ninguno que nos haya tronado, yo creo que el factor del empresario es que arriesgue su capital pero tienes que tener visión, necesitas tener ojo clínico que te diga hacia dónde te tienes que ir, tienes que estar muy abierto a qué es lo que*

*está pidiendo el mercado para ver qué necesidad puedes satisfacer con lo que haces, ya sea un producto o un servicio. Soy muy organizado, mi función en esta empresa es más administrativa que operativa.*

**Sujeto No. 9.** *Con muchas deficiencias, pero a la vez con experiencia porque trabajé en una empresa de chocolates de la familia. Soy luchón, conozco mis límites, aunque a veces soy muy terco, pero por lo mismo hemos llegado hasta donde estamos en tan pocos años. Somos una empresa líder en algunas cosas que nadie se imaginaría en el mercado.*

**Sujeto No. 10.** *Hay un dicho que escuché en alguna parte que dice que “es mejor conocer el 20% de todo que conocer el 100% de una cosa nada más”, yo me definiría así, en el aspecto empresarial trato de poder manejar todo, veo clientes, proyectos, programación, arquitectura, técnica de los proyectos, aunque también sé que no puedo ser especialista de todo, por lo que también aprende uno a delegar supervisando con el conocimiento que uno tiene.*

#### **4.1.4. Formación**

**Sujeto No. 1.** *Desde que nací he vivido en el negocio de la familia, mi padre inició en 1968 cuando yo nací, empieza a vender relojería y joyería, trabaja para Omega y después decide poner su propia fábrica, inicia con un socio y después de 10 años se separan e integra a sus hijos al negocio. Yo inicié la carrera de empresario cuando estudiaba en Querétaro, atendía el rancho familiar pero vi que no era negocio, puse un restaurante y con la crisis de 94 me iba muy mal, entonces me ofrecieron vender y acepté. Hoy estoy aquí en el negocio de la joyería.*

**Sujeto No. 2.** *Desde muy joven yo hacía pasteles para venderlos en los restaurantes de mis tíos y vi que me gustaba hacer algo por mi cuenta, ser independiente en el manejo de mi dinero, parte de lo de ser empresario surgió con la carrera, en nutrición tu tienes que vender el servicio. Mi estancia en el Tec me ayudó mucho porque los maestros teníamos que asistir a los seminarios de formación de empresarios, el programa emprendedor, y no nada más eso, todos teníamos que manejar una especialidad, cosas de ese tipo son las que te van haciendo sentir que tienes la capacidad de decidir por mucha gente pero afectando positivamente, responsablemente.*

**Sujeto No. 3.** *Me vi obligado por falta de empleo. No hay una escuela, es decidirte, es como dicen los muchachos, hay que aventarte, no puedes aprender a nadar sin meterte al agua, traté de empaparme un poco del medio, traté de asistir a congresos relacionados con la madera, de asistir a convenciones, compré libros, traté de encontrar en Internet lo que había, platiqué con algunas personas que tenían algunos talleres, así de manera informal, porque no te sueltan mucha información, la que es vital te la restringen, pero traté de obtenerla con una persona que se dedica a la comercialización, no hay una guía, pero como ya traes una carrera, has trabajado en empresas, ya tienes una experiencia y vas haciendo una metodología, que es lo más importante, es difícil empezar pero después poco a poco van surgiendo las pistas importantes, las vas resolviendo y les vas dando un seguimiento.*

**Sujeto No. 4.** *Mira yo tenía 14 años trabajando en una empresa como directora de operaciones y vendieron la empresa, entonces me quedé sin trabajo, empecé a buscar trabajo pero es muy difícil emplearte siendo mujer y de mi edad, bueno ni siquiera se toman la molestia los malvados de entrevistarte, piensan que si tienes 40 ya no puedes*

*hacer nada en la vida, entonces se presentó la oportunidad y tomamos la decisión de comprar esta empresa, así fue como inicié. Realmente yo no tengo las características de ser empresaria, fue como forzada, me gusta una parte de ser empresaria y me gusta otra parte de ser empleada, la seguridad, que es algo que yo creo que le pasa a todo el mundo, hay poca gente que yo conozca que nace con las cualidades de ser empresario.*

**Sujeto No. 5.** *Al trabajar como empleada no me sentía satisfecha, sentía que estaban limitando mucho mi capacidad, y como soy una persona con mucha iniciativa y capacidad de toma de decisiones, decidí iniciar mi negocio. Estudié con una mujer que me ayudó dándome a consignación joyería para venderla, la familia de una amiga de ella tenía una fábrica de joyería de plata en Taxco y me proporcionaba la joyería. Comencé a vender la joyería y de repente me di cuenta que había personas que estaban interesadas en vender y yo también empecé a dar la mercancía a consignación, tuve algunos problemas por falta de pago por lo que decidí solamente limitarme en dar a consignación a un pequeño grupo de personas que si cumplían, a las demás sólo invirtiendo. Posteriormente decidí invertir en mercancía y dejar de tener sólo en consignación, así empecé. Siempre tuve esa inquietud de ser empresaria, mi papá siempre fue empresario, el tenía una empresa que manejaba equipo cinematográfico, y daba asesoría en cuanto a hacer cine etc, y mi mamá era ama de casa, pero vendía rollos de nuez, etc. además de dedicarse a bienes raíces, en mi familia no había nadie que trabajara como empleado.*

**Sujeto No. 6.** *La vida me formó, son 14 años en esto, yo empecé desde los 9 años a vender cositas, a intentar hacer algo para mí, me formé autodidacta, todo surgió de un viaje del que traje cosas para vender y me salió bien y así empecé.*

**Sujeto No. 7.** *No creo que en la etapa en que estoy ya esté formada como empresaria, mas bien creo que apenas estoy empezando a conocer lo que es trabajar independientemente y creo que lo que me esta ayudando es la experiencia que tuve como empleada, ahí es donde aprendes mucho, estas del otro lado, y puedes pensar como te gustaría que te trataran, que servicios te gustaría ofrecer. Creo que la experiencia de ser empleado te puede ayudar para después a desarrollarte como empresario.*

**Sujeto No. 8.** *Nunca trabajé como empleado, siempre fui empresario, desde que terminé la universidad trabajé con mis hermanos, después entré a la maestría y eso me sirvió, me di cuenta que mi función no era tanto como arquitecto, sino que mi función estaba más en lo administrativo, por eso quise entrar a la maestría, para tener una visión más amplia de lo que era la administración y poquito a poco fui tomando proyectos de mayor responsabilidad. Me formé en la familia, no fue algo planeado, simplemente en estos 15 años he ido teniendo más responsabilidades, no tenemos un rol muy específico, somos muy abiertos, y eso también ha sido una ventaja, porque en este ramo que es uno de los que más se frena cuando hay una crisis económica, entonces nos ha dado mucha flexibilidad para comprimirnos cuando no tenemos mucho trabajo, o para crecer cuando si lo tenemos.*

**Sujeto No. 9.** *A base de experiencia, la escuela te da conocimientos básicos, pero desde joven me he enfrentado a la vida y he aprendido de mis errores. Un error que tuve cuando inicié es que quería hacer todo tipo de trabajos, no cerrábamos un ciclo bien hecho, lo hacíamos a medias por hacer varias cosas a la vez.*

**Sujeto No. 10.** *En la familia, mi papá siempre fue empleado, y mi mamá por el contrario, todos mis tíos tenían sus negocios, eran 10, todos empresarios, yo desde chico veía sus bodegas, sus negocios, y me gustaba, curiosamente mi papá siempre me impulsaba a que*

*tuviera mi negocio. En la prepa vendía ropa, y siempre que había la oportunidad de hacer algo extra por mi cuenta, lo hacía, afortunadamente nunca fue por necesidad económica fuerte, pero siempre tenía el gusanito de hacer negocio. Quizá fue por el ejemplo, no lo se, pero no puedo conformarme con un sueldo, para mi no es lógico, yo siempre le he apostado a ganar lo que yo quiera o pueda, esa ha sido la formación, todo lo demás ha sido pura escuela, fue formarme en una carrera para después iniciar un negocio de esa carrera.*

#### **4.1.5. Conceptos humanistas que debe tener un empresario**

##### **4.1.5.1. Empatía**

**Sujeto No. 1.** *Actuando de acuerdo a tus principios.*

**Sujeto No. 2.** *Lo debería de manejar en capacitación para que la misma gente tenga un sentimiento de pertenencia, ese sentimiento es tan simple que en muchas empresas trasnacionales lo logran con muy poquito, a los empresarios españoles les interesa mucho utilidad, pero nos comentaban que para llegar a ser director de una empresa en España, Alemania, o en Italia, tienes que tener un doctorado en filosofía, llevando realmente un concepto de hombre, un director de banco alemán que estaba ahí comentó que su doctorado lo hizo en filosofía porque nunca iba a poder manejar un banco sin saber que sentía su gente, entonces si no sabes que siente tu gente, te deja mucho que pensar de lo atrasado que vamos aquí, pero tiene solución. Pero la maestría no está manejando esto. Yo*



*creo que según la historia de cada país, lo que ha vivido, es como puedes entender qué es empatía para la formación gradual de un empresario.*

**Sujeto No. 3.** *Es muy importante porque son relaciones humanas con las que estás trabajando. Yo creo que al construir lo que sería el corazón de la empresa que es el espíritu de trabajo de las personas con las que colaboras y trabajas y tratar de encontrar metas en común, no sólo económicas, sino también un mejor nivel de vida en todos los aspectos, que cubra por lo menos las necesidades más elementales y un poquito más. Valores y sentido de participación en algo importante, darle en la medida de las circunstancias la posibilidad de que se desarrollen como personas. Es importante definir las reglas del trabajo y de la participación para poder darles cauce.*

**Sujeto No. 4.** *Creo que se necesita un entrenamiento para saber manejar la empatía, la mayoría de las personas no tenemos esa cualidad como algo natural, porque no estás educado así, eso es un proceso educativo, tu enseñas desde chico igual que enseñas veinte mil cosas, les dices desde niños: Ponte en el lugar de tu hermano y no te enojés. Eso es un proceso educativo que es muy difícil de adquirir ya cuando estás grande, a menos que conscientemente quieras hacer eso y que te pueda redituar algún beneficio, lamentablemente hay muy poca literatura de lo que es inteligencia emocional, y la que hay toda es pan con lo mismo, si hay muchos enfoques de desarrollo a través de la inteligencia emocional, pero falta muchísimo y es muy difícil que un empresario lo aprenda, a menos que tenga la conciencia, quiera, y vea el beneficio.*

**Sujeto No. 5.** *Las personas tienen sus problemas y situaciones de vida fuera de la organización, entonces la empatía la utilizas estando en contacto directo con ese empleado como ser humano, no como objeto de producción, ver sus inquietudes, su forma de vida,*

*que le agrada, que le desagrada, como podría mejorar su situación laboral dentro de la organización, es estar en contacto directo con él, no tenerlo sólo como robot trabajando en una computadora, tratarlo como ser humano, convivir con él, tener pláticas mucho más profundas con esa persona.*

**Sujeto No. 6.** *La tienes que saber canalizar por el lado positivo, debes tener empatía para llevarte con la gente, yo no sé qué hace la gente que no tiene empatía, supongo que contratas a alguien que la tenga.*

**Sujeto No. 7.** *Siempre que tienes gente a tu cargo, seas empresario o no, creo que debes de pensar como afecta tal o cual decisión a esa persona que depende de ti, muchas veces es imposible que tomen a bien alguna orden, pero tratar de entender eso y prever como va a reaccionar la persona, tu socio, tu cliente, o lo que sea. Tratar de ponerte en los zapatos de la otra persona.*

**Sujeto No. 8.** *Es forzoso manejarla, también depende mucho tu estilo personal de ser, hay gente que es muy segura de si misma y no quiere ver lo que están viendo los otros, pero yo creo que es una virtud el que seas empático y que puedas ponerte en los zapatos de alguien más para ver qué es lo que quiere, y como empresario te puede servir mucho, si tu te pones en los zapatos de tu cliente y ves cómo está viendo sus problemas y necesidades, es más fácil que se los puedas resolver, y eso es una ventaja para tu empresa, creo que es una virtud que todos deberíamos de tener.*

**Sujeto No. 9.** *Llevarlo a todo, lo positivo y lo negativo se lo debes transmitir a todos, cada quién se debe dedicar a lo que mejor sabe hacer.*

**Sujeto No. 10.** *Aprovechándola para hacer negocios.*

#### **4.1.5.2. Congruencia**

**Sujeto No. 1.** *Haciendo lo que se predica.*

**Sujeto No. 2.** *Adaptándose al momento que se está viviendo dentro de una empresa, pero pensando en la gente, no puedes dar congruencia a algo si la gente no está de acuerdo, si no piensa como tú, el ser congruente comienza con ser congruente con el medio ambiente hasta llegarlo a plasmar dentro de la empresa que es un micro ambiente finalmente, yo creo que congruencia es establecer un pensamiento homogéneo.*

**Sujeto No. 3.** *Me he encontrado en la realidad que no hay mucha congruencia, yo trato de ser congruente, y quizá por eso no fuimos tan exitosos, porque había que pasar por muchas cuestiones de las personas y entrar al terreno de lo no legal. Esto choca con tus valores, como el entrar en el terreno de lo no legal, esto genera conflicto con entidades porque es un acoso moral, te dicen, pero así hacen los otros, etc. Pero eso no te deja satisfecho.*

**Sujeto No. 4.** *Debe haber congruencia en tus actos con lo que dices. Yo le doy horarios a la gente y conmigo no los aplico de manera tan estricta, eso no me parece congruente, pero creo que debo tener algunas ventajas por ser la dueña, y hay ocasiones en que me tengo que quedar hasta muy tarde, en fin, creo que debe haber congruencia por lo menos en ciertas actitudes, sobre todo cuando manejas personal obrero, es muy difícil que logres que la gente sea productiva si tu no eres congruente.*

**Sujeto No. 5.** *Es lo mismo, ser congruente entre lo que piensas, dices y haces. Si a tu empleado le estas inculcando ciertas características dentro del trabajo, tú tienes que ser el ejemplo de eso que estas exigiendo.*

**Sujeto No. 6.** *Que no choque tu manera de pensar con tu manera de actuar.*

**Sujeto No. 7.** *Se me hace básico, creo que es parte fundamental de cualquier empresario que sea congruente, y de alguna manera eso le puede asegurar claridad en la comunicación con sus clientes y con toda la gente con que se tiene contacto.*

**Sujeto No. 8.** *Debe ser congruente porque la gente por un rato te puede aguantar muchas cosas porque eres el patrón o le estás pagando, pero tarde o temprano si no eres congruente la gente no te va a responder, no puedes exigir algo que tu no estás cumpliendo.*

**Sujeto No. 9.** *Actuando de acuerdo a lo que conviene en el negocio.*

**Sujeto No. 10.** *Creo que es la base porque si no la tienes se te va la gente o los clientes, la congruencia es cómo espera la gente que actúes, y si actúas bien quiere decir que va a seguir habiendo empresa, pero si no actúas bien todos se te van a ir, es lo que pasa cuando empiezas a correr gente, cuando empiezas a cobrarle de más a un cliente, cuando no le entregas, pierdes la congruencia, pierdes la credibilidad, tal vez el producto de la congruencia yo lo relacionaría con la credibilidad y el cliente y la gente es lo único que espera, credibilidad.*

#### **4.1.5.3. Aceptación Incondicional**

**Sujeto No. 1.** *Diciéndole a su gente que pueden contar con uno siempre que lo necesiten, para lo que sea y a la hora que sea, estar dispuesto a hacer un esfuerzo.*

**Sujeto No. 2.** *A través de excelentes condiciones de trabajo en todos sentidos, económicas y de desarrollo profesional y personal, y en dado momento necesario ser empático con el empleado.*

**Sujeto No. 3.** *En general el empresario no se preocupa por ese tipo de cosas, o más bien ve a las personas como números, como instrumentos y a veces se aleja de la realidad creando un conflicto, pero debería de convertirse en una especie de política más que una visión personal, tendría que ser parte de la política del desarrollo humano. Esto acercaría los objetivos y evitaría muchos conflictos e insatisfacciones, como se dice, ahorraría mucha energía. Algunos empresarios ya lo están tomando en cuenta, algunas áreas de relaciones industriales ya lo están manejando, tomar en cuenta a la persona ya es como política, ya no es una visión de la persona, al ser política se hace ejemplo de ello.*

**Sujeto No. 4.** *La aceptación incondicional es respeto hacia la persona, hay algunos empresarios que cuando llegan a ser exitosos son muy displicentes con la gente, entonces cualquier persona que no les agrada, cualquier personalidad difícil no la pueden manejar fácilmente, es una cuestión de educación, creo que es muy difícil que la aprendas en la universidad a menos que le demuestres fehacientemente a un empresario que eso le va a generar dinero, que va a tener beneficios económicos, pero es difícil porque no se refleja de inmediato. Es cuestión de cómo te educan, se requiere un cambio de educación desde niños, desde el sistema de educación de los niños.*

**Sujeto No. 5.** *Cuando contratas a una persona hay que aceptarla tal cual es, cuando haces una entrevista no debes enfocarte nada más a su experiencia laboral, sino también destacar la parte de su vida, y con base en eso seleccionar a la persona apropiada.*

**Sujeto No. 6.** *No debes manejar una aceptación incondicional hacia nada, tienes que aprender a dialogar, a negociar y a usar muchos de los conceptos como la empatía, la congruencia y la aceptación incondicional, yo no puedo manejar la aceptación*

*incondicional en mi negocio porque me llega cada cosa de tiendas, tienes que aprender a negociar, a dialogar para poder sacar esto adelante.*

**Sujeto No. 7.** *Se me hace que debiera aceptarlo por lo mismo del respeto que es un valor que debe tener la gente que quiere ser empresaria, pero al mismo tiempo, no se si sea fácil, a lo mejor si tu eres el empresario, estoy pensando como en una pequeña empresa, generalmente buscas asociarte con alguien que sea muy parecido a ti, incluso puede ser un amigo o alguien de la familia, y ya se vio esa aceptación incondicional previa a volverte empresario, ahora, pensando en cliente que es gente que tu no escoges, más bien ellos te escogen a ti, pues siempre y cuando se den los términos de una relación comercial de manera que las dos partes estén de acuerdo, pues no creo que tengas que tener mas que respeto, y esa aceptación incondicional se daría con base en el respeto.*

**Sujeto No. 8.** *Con mucho cuidado porque tienes que ver a quien se la das, y ni siquiera a tus socios, necesitas saber que lo que van a hacer es realmente correcto para que confíes plenamente.*

**Sujeto No. 9.** *Hay que ver como es la gente y después ver cómo actúas, porque de hecho nadie te quiere nunca dar la mano para ayudarte, sobretodo en una empresa.*

**Sujeto No. 10.** *Aceptando a la gente como es pero sin dejarte humillar o atropellar.*

#### **4.1.6. Concepto de Hombre que debe tener un empresario**

**Sujeto No. 1.** *Tiene que ser en primer lugar justo para que la empresa sea justa, tiene que ser solidario, subsidiario, tiene que tener principios y moral. Principios como ser trabajador y honesto.*

**Sujeto No. 2.** *Debe concebir al hombre como un ser talentoso, darle importancia, desarrollarlo, y no sólo pensar en sí mismo y en su beneficio económico. Es el capital intelectual de una empresa, generador de planes y seres capaces de desarrollarlos.*

**Sujeto No. 3.** *En una visión general, al empresario sólo le importan las ganancias económicas y utilizan un esquema muy común de aprovechar a las personas y las circunstancias y explotar, sacar el mayor provecho de las cosas y de las personas al menor costo posible, mientras que en una visión humanista se tiende a cambiar ese tipo de conceptos, por lo que he visto, yo le he dado mucha importancia a la persona, tratando de ver sus necesidades, claro que hay que establecer un principio básico de trabajo, no ser paternalista ni dejar que la gente se aproveche de ti, pero si entender a las personas. Este es un enfoque que manejo desde hace muchos años, tratando de hacerles conciencia a ellos de qué es lo que están haciendo, si bien somos parte de un mecanismo económico, eso no deja a un lado el desarrollar las relaciones humanas.*

**Sujeto No. 4.** *Independientemente del concepto religioso que para mi es importante, bueno hay una parte de la persona integral, de tener la conciencia de que el hombre es un ser integral, no nada más es una gente que llega como burro a trabajar, sino que tiene la parte racional y una cantidad de cualidades y capacidades que se deben desarrollar, que debe tener presente, por ejemplo es muy común que los empresarios no entiendan a las mujeres, que no tengan un proceso empático para tratar de entendernos, bueno, parece que no tuvieron madre, y las empleadas mujeres, no porque yo sea mujer, generalmente se*

*dedican más a su trabajo, son más trabajadoras, las puedes esclavizar más si gustas, siempre y cuando seas empática con ellas, y eso no sucede con la mayor parte de los empresarios, muchas veces yo he visto con las mismas jefas mujeres, son inclusive más difíciles, no saben cómo manejar la forma de dar instrucciones, la asertividad, comunican y piensan que todo el mundo entendió las instrucciones, no saben escuchar, es un problema serio de los empresarios, entonces, si el empresario no tiene esa conciencia de lo que es el ser humano y la persona como tal, es muy difícil que desarrolle al personal Los grandes empresarios generalmente son gente que está muy al pendiente de sus empleados, que va a las plantas, que entra, que realmente está muy en contacto con qué está pasando adentro con las personas.*

**Sujeto No. 5.** *Cada persona tiene diferentes intereses dentro de su trabajo, se le tiene que motivar de manera distinta de acuerdo a sus características como ser humano y cada ser humano reacciona de manera distinta a su entorno y tu tienes que actuar de manera diferente para cada uno de ellos, para su desarrollo dentro de la organización.*

**Sujeto No. 6.** *Tienes que tener una capacidad de liderazgo, muchísimo don de gentes para poder llevar a la gente que está contigo, tener carácter, pero no en forma agresiva, sino en saber como tratar a la gente de todo tipo.*

**Sujeto No. 7.** *Debe ser muy completo, nunca debes de olvidar la parte humana pero también la parte económica, yo creo que la gente que se dedica a hacer empresa es muy válido que piense en la parte lucrativa, pero al mismo tiempo que no olvide las raíces del hombre, todo lo que es lo humano, los valores, el respeto, la honestidad.*



**Sujeto No. 8.** *Yo creo que un concepto de hombre lo debe tener cualquier persona, hablando de la racionalidad, un empresario debe buscar superación, creo que esa es la diferencia entre un empresario y alguien que no lo es, simplemente tratar de ponerte metas todavía más altas, o retos más fuertes y tratar de superarlos, esa es la diferencia con un empleado.*

**Sujeto No. 9.** *Debería de ser ético, moral, ser muy honesto con su gente, no sólo buscar beneficio para sí mismo, nunca mentir a su gente, ser honesto con los clientes. Hay mentiras blancas y hay mentiras no blancas que puedes decir por el beneficio del negocio, son mentirillas blancas que no dañan a nadie. También se deben saber las limitaciones propias y no engañar al cliente diciendo que se puede hacer algo sin ser cierto.*

**Sujeto No. 10.** *No se si sea utópico, pero al menos aquí trabajamos mucho sobre la base moral, y es que en un negocio pequeño no hay nada que te sustente, no hay un capital fuerte, no hay negocios asegurados, más que la base moral, eso no quiere decir que seamos aquí jesuitas o franciscanos, más bien es que siempre que nos aparece algo que no es moralmente aceptado o negocios corruptos, no los tomamos, porque sabemos que a final de cuentas se nos va a revertir y nos va a afectar porque somos tan pequeños, no es lo mismo que a IBM le metan un fraude y meta a sus abogados, que nosotros. Como empresario me gustó mucho todo lo que vi de Carlos Llano, de hecho para mí Carlos Llano es muy claro como pensador, porque dice: puedes ser empresario, puedes tratar bien a la gente, puedes tener utilidades, pero siempre con un fundamento moral, y bueno, el ser bueno para finanzas o para ventas o para administrar, eso ya es una técnica, pero la base moral te aporta más siempre.*

#### **4.1.6.1. Autoconcepto**

**Sujeto No. 1.** *Pienso que es como reunir todas las definiciones que tienes, diversos aspectos de tu empresa, de tu vida personal, porque ésta influye de manera muy importante en la empresa, en el desarrollo y en la evolución de la misma. Debes de reunir todas las definiciones que tienes y de ahí formar tu autoconcepto, que sea sumamente claro, conciso porque si no te pierdes, claro, conciso y práctico y que lo creas.*

**Sujeto No. 2.** *Debe saberse muy bueno en todas las cuestiones que maneja un administrador.*

**Sujeto No. 3.** *Yo creo que el empresario debe tener un autoconcepto bueno de autoestima, una autoestima muy firme, una persona de valores, de ideas claras, de ciertas definiciones, que es una persona capaz de convertir, de transformar, es una persona que no se deje aplastar por las cosas sino buscar siempre la manera de salir adelante, debe aprender a manejar muy bien sus emociones, tus valores y todos tus recursos.*

**Sujeto No. 4.** *Un empresario debe tener primeramente muchas habilidades y talento personal, debe ser una persona que se considere creativa dentro de estándares medidos, sin exageraciones, y sobre todo la parte de seguridad, yo creo que eso es lo más importante, porque si sirve saber que soy muy inteligente, que sé mucho de contabilidad, finanzas, mercadotecnia, pero si no tienes esa autoconfianza, esa capacidad de creer en ti mismo y saber que puedes hacer las cosas, no vas a lograr hacer nada con ninguna cualidad que tengas.*

**Sujeto No. 5.** *Modificable al tener gente a tu cargo porque vas aprendiendo de ti mismo.*

**Sujeto No. 6.** *Como una persona integrada, como una persona decente, hay empresarios muy tranzas y muy chuecos, pero mi idea de autoconcepto de un empresario es el de una persona íntegra en todos los aspectos.*

**Sujeto No. 7.** *Como alguien talentoso y con responsabilidad ante ti y ante la sociedad.*

**Sujeto No. 8.** *Obviamente debe sentir que es un fregón, si tu llegas derrotado a empezar un negocio, nunca lo vas a lograr, debes estar muy seguro de ti mismo y de que lo puedes lograr aunque te cueste trabajo, debes de tenerlo muy claro, seas empresario o no, debemos evaluarnos y saber qué podemos hacer y qué no.*

**Sujeto No. 9.** *Dedicarse a tomar decisiones y hacer lo creativo, ver por su gente y ser honesto.*

**Sujeto No. 10.** *Como empresario debes tener una autoestima a veces sobrada porque en ocasiones el medio te tira duro, no debes caer en la soberbia y la arrogancia, pero sí tienes que saber quién eres o quién no eres, y luchar por tener integridad y no dejar que las malas energías influyan en tu autoconcepto, al contrario, estarte motivando, decirte que puedes, que las cosas van a funcionar, y tener siempre bien claro que la empresa puede seguir y tu eres la persona que la hace funcionar.*

#### **4.1.6.2. Sentimientos**

**Sujeto No. 1.** *Yo creo que te tienes que preocupar por tu gente, por conveniencia propia del negocio, tu gente debe tener lo mínimo necesario para vivir, fríamente, sin*

*sentimientos, porque si no, no te rinden, ahora de ahí se trata de que no te quedes en lo básico sino que ellos crezcan, que se desarrollen humanamente.*

**Sujeto No. 2.** *Es difícil porque toda la gente piensa diferente, creo que para homogeneizar un sentimiento tienes que hacer que todos piensen igual, primero, establecer muy claro una misión, y si la gente no va de acuerdo a la misión que ni le entre, porque nunca se va a dar un sentimiento de igualdad, nunca se va a dar esa lucha por triunfar en equipo, pero realmente es con el desarrollo de los talentos, haciendo sentir valiosa a la gente, reconociendo lo que hacen bien, esto no lo hace la Ibero. Yo creo que el sentimiento más positivo es dar seguridad dentro del trabajo, eso es lo que debería dar un empresario.*

**Sujeto No. 3.** *Yo creo que debe haber un código no escrito, tu tienes que permear ese código en el que haya algunas reglas de comportamiento, algunas reglas de intercambio entre las personas, algunas reglas de convivencia mínima, por ejemplo el trato entre hombres y mujeres, el manejo del lenguaje, las cuestiones de acoso de cualquier tipo, no sólo el sexual, ser muy claro en estas cosas, no involucrarte, el punto que nos une es el aspecto de trabajo, ya cuando entras en aspectos personales ya te metes en problemas, porque no puedes ser el solucionador de problemas de todos ni el paño de lágrimas de todos, ni puedes ser el psicólogo de todos, es decir, todo el mundo vive tragedias, entonces hay que tener mucho cuidado con esas cosas, es muy importante escuchar a las personas y tratar desde tu punto de vista de trabajo brindarles elementos de seguridad, ahí en ese ambiente que tu puedes manejar, fuera de ese ámbito no puedes.*

**Sujeto No. 4.** *Eso es bien importante, es muy común en las empresas que los jefes reflejemos los sentimientos cuando llegamos, si tienes mucha presión, presionas mucho a la gente, si tienes muchos problemas, llegas muy irascible, y como eres el jefe o el dueño,*

*te puedes dar el lujo de ser, lo que no puede hacer un empleado, llegar y gritarle al jefe, es muy importante saber manejar y controlar tus sentimientos, saber separar tu vida personal, tu vida interna, y respetar la vida de los demás. Por ejemplo, si tienes una empleada que llega deprimida, bueno yo no digo que te sientes a llorar con ella ni la dejes que no trabaje, pero a lo mejor platicar 5 minutos con la persona y ver qué es lo que le está pasando, es dar el reconocimiento de que está pasando algo dentro de la persona, lo cual no pasa con mucha frecuencia.*

**Sujeto No. 5.** *Con empatía y uno mismo saberlos canalizar, los sentimientos de tristeza no llevarlos a la organización porque se contagian, pero si los de alegría.*

**Sujeto No. 6.** *Tienes que ser muy cerebral, dejar los sentimientos a un lado porque si usas tus sentimientos y amaneces de buenas bien, si amaneces de malas mal, tienes que dejar a un lado tus sentimientos para poder de alguna manera sacar todo adelante.*

**Sujeto No. 7.** *Trataría de que fuera de forma muy racional, a lo mejor los sentimientos no son algo racional, pero trataría de que se fueran pensando, antes que reaccionar, pensar, creo que así debería de ser.*

**Sujeto No. 8.** *Con mucho cuidado, tienes que ser muy frío en los negocios, no puedes tocarte el corazón en muchas cosas, no puedes dejar que tus sentimientos influyan porque lamentablemente los negocios son así, hay pocos negocios que son ganar. Aquí que somos hermanos los socios, siempre nos ha funcionado muy bien que nuestros problemas de casa se dejen atrás de la puerta, y los problemas del trabajo se dejen en la oficina y no nos los llevamos a la familia.*

**Sujeto No. 9.** *Es difícil porque no se pueden cambiar, ya los traes desde chico.*

**Sujeto No. 10.** *Tomando en cuenta a la gente y saber que sus sentimientos van a afectar en su trabajo.*

#### **4.1.6.3. Creatividad**

**Sujeto No. 1.** *Buscando la manera de darle algo más a los clientes, encontrar la forma de hacer las cosas diferentes.*

**Sujeto No. 2.** *El empresario mexicano es creativo pero hay que dividirlos en dos grupos, los que estudiaron mucho y están muy preparados, son muy innovadores, y los que son medios, ambos grupos se van a extremos y así no son muy productivos. Realmente la creatividad debería de plasmarse en la generación de un plan estratégico e implantarlo, en lo talentoso que se pueda ser para proponer un cambio.*

**Sujeto No. 3.** *La creatividad hace que el empresario busque nuevas alternativas, ver las cosas de diferente manera, enfrentar las cosas de otra forma de cómo lo estás haciendo, invitar a los que trabajan contigo para que aporten ideas diferentes, algo así como crear una especie de ambiente de tipo experimental, claro que no lo puedes hacer siempre, no puedes estar todos los días innovando y cambiando, pero si dejar que se de ese ambiente de desarrollo.*

**Sujeto No. 4.** *Pienso que la creatividad es algo a lo que se le ha dado demasiada importancia últimamente, yo no digo que no sea importante, si no creces, cambias y haces cosas nuevas te mueres, pero en mi opinión se ha caído en un exceso, como la moda es que el ejecutivo moderno sea creativo, todo el mundo está pensando en cómo hacer cosas*

nuevas, algunas veces resulta contraproducente y se llega hasta a la quiebra, debe de ser medido, no puedes estar haciendo cambios y diseñando nuevos proyectos todos los días o uno por semana, se está cayendo en la exageración, es como la panacea, todos somos creativos, eso implica cambios, la creatividad lamentablemente viene aunada a cambios, si tu generas un nivel de estrés positivo la productividad crece, pero hay un punto en el que te pasas y entonces se cae la productividad y es estresante para ti.

**Sujeto No. 5.** Dejando que la gente desarrolle sus ideas y no ponerles limitantes.

**Sujeto No. 6.** Depende el tipo de empresario, posiblemente algún empresario no la necesite, pero yo la manejo en todo momento para poder sacar esto adelante.

**Sujeto No. 7.** Creo que es muy importante estar abierto a las ideas de la gente, si haces una lluvia de ideas y escuchas a la gente, todas esas ideas antes de descartarlas, siempre hay que guardarlas, tenerlas en algún lugar para que en un momento dado puedas desarrollar esos talentos.

**Sujeto No. 8.** Es básico que la tenga, es una cualidad que debería de tener cualquier empresario, porque ser empresario es tratar de ofrecer algo que no existe, o satisfacer la necesidad de algo que nadie la está satisfaciendo, entonces para poderte dar cuenta que existe esa necesidad tienes que crear algo, es una función o cualidad básica.

**Sujeto No. 9.** No siendo tan tercos, analizar bien los negocios y sólo enfocarse a lo que deja dinero, tomando decisiones internas y viendo qué necesitan los clientes, nunca estar en una oficina checando estados de cuenta y esas cosas, más bien viendo cómo ser líder.

**Sujeto No. 10.** En los negocios eres creativo para organizar rutas de abastecimiento, para cobrar y hacer mejor el flujo de efectivo, eres creativo para contratar a alguien, creo que

*está en todas partes, es aquel que está ingeniándose las para sacar más provecho de sus recursos.*

#### **4.1.6.4. Comunicación**

**Sujeto No. 1.** *Debe haberla para que funcione, debes ser muy transparente, muy claro y muy específico en tu toma de decisiones, en la transmisión de los diferentes puntos a seguir.*

**Sujeto No. 2.** *Con respeto y pensando en el desarrollo de los talentos de su personal.*

**Sujeto No. 3.** *Yo creo que debe haber códigos muy claros de qué significan las cosas, de compromisos de trabajo, de comportamiento, de expectativas, de metas, hay que ser muy claros, tratar de dejar lo menos posible a la indefinición, explicárselos de manera que la gente sienta que no sólo está haciendo algo para beneficio económico, sino que es participe de algo, que también estas personas le están dando sentido a su vida, yo creo que hay que buscar eso, no sólo que se desempeñen mejor, porque se podría ser medio manipulador, pero de eso no se trata.*

**Sujeto No. 4.** *Hay una parte muy importante en la comunicación que es el escuchar, hablar es muy fácil, pero escuchar no, eso es algo para lo que no estamos educados, tu estás hablando con alguien y no haces caso, y eso dentro de las empresas es muy importante, si tu no tienes la percepción para escuchar lo que está sucediendo en tu empresa y en tu gente, cuando acuerdas puedes llevarte sorpresas muy desagradables, obviamente eso es parte de las juntas, muchas veces son monólogos, llega el director o el jefe y te dice, torna, regaña, grita, maltrata, arrastra y ya, y a nadie le importa porqué*



*pasó eso, qué problemas hay, cuál es la situación, si hay una propuesta de la otra persona, nada, eso es muy común en los ámbitos empresariales, obviamente las empresas que llegan a crecer es porque tienen líderes que pueden manejar este tipo de habilidades, pero la maestría no fomenta nada de esto.*

**Sujeto No. 5.** *Decir y hacer lo que piensa en el momento apropiado, buscar los momentos.*

**Sujeto No. 6.** *Yo la manejo igual con todo el mundo, no cambio la manera de comunicarme siendo empresario o siendo yo en la vida cotidiana, es igual.*

**Sujeto No. 7.** *Abierta, aunque tal vez haya cierta información que no deba compartir con toda la gente, cosas que sean estratégicas, tal vez eso nada más con su socio, pero en general abierta y sobre todo tener y tratar de establecer con toda tu gente que toda la información que te llegue es bienvenida, sea para bien o sean críticas, porque eso yo te enriquece mucho, y al mismo tiempo regresamos a eso de los sentimientos, tratar de dejar un poco fuera eso de que si me dicen que está mal, lo voy a correr o ya no le voy a hacer caso, hay que ser más maduro.*

**Sujeto No. 8.** *Es forzoso tener una buena comunicación, si como empresario no sabes comunicarte con tu gente o con los clientes y hacer que entiendan lo que quieres, no vas a lograr tus objetivos. Necesitas tener una muy buena capacidad de comunicación y eso no todos la tienen.*

**Sujeto No. 9.** *Yo la manejo con deficiencias pero soy muy aterrizado, me doy cuenta que sé menos, pero trato de no dejar de aprender, soy luchón y enfocado.*

**Sujeto No. 10.** *Debe decir las cosas varias veces para que queden claras, así les gusta a las personas que no son ingenieros, es decir las mismas cosas, pero de maneras diferentes, así, si no entienden de una manera, entienden de otra y piensan que eres muy claro y profundizas.*

## Resumen

Esta área de resultados se refiere al empresario y la manera en que consideran que deben manejar algunos conceptos. Se divide de la siguiente manera:

- Concepto de empresario.
- Características personales.
- Autoconcepto.
- Formación como empresarios.
- Manejo ideal de algunos conceptos humanistas como: el Hombre, empatía, congruencia, aceptación incondicional, manejo de sentimientos, creatividad, comunicación, y autoconcepto.

**Concepto.** Los entrevistados consideran que ser empresario significa: tener la capacidad para crear una empresa que genere utilidades y empleos, y que se mantenga a largo plazo, permitiendo desarrollar el potencial intelectual de los trabajadores. Implica un cambio de mentalidad para buscar recursos propios, ser creativos, saber enfrentar un futuro incierto, tomar riesgos y tener interés por satisfacer las necesidades del mercado para resolver problemas de otros. Tener visión de negocios y la fuerza interna para desarrollarlos así como tener capacidad para tomar decisiones; saber delegar obligaciones y manejar gente tomándola en cuenta para mantenerla motivada y así lograr productividad. Por último, debe saber vencer el miedo, conocer las fuerzas y debilidades propias y, ser independiente a nivel personal.

**Características Personales.** Las características personales que consideran deben tener los empresarios son: ser emprendedor, líder, honesto, justo, humilde para aceptar errores, trabajador, comprometido con la sociedad, organizado, firme al tomar decisiones, con profundo conocimiento de su negocio, metódico y sistemático. Debe dar importancia al valor intelectual adquiriendo constantemente conocimientos administrativos y de manejo de personal, e investigar los avances tecnológicos. También cuenta con estructura mental, iniciativa, valor, seguridad, resistencia, visión a largo plazo y tiene dominio de sí mismo. Busca ser ejemplo para los demás, es arriesgado y tiene don de gentes.

**Autoconcepto.** El autoconcepto que tienen los entrevistados de sí mismos es que son: emprendedores, comprometidos, activos, entrones, luchones, capaces y talentosos, con experiencia, planeadores, tienen confianza en sí mismos, dominan el miedo y racionalizan las cosas. Son organizados, intuitivos, creativos; buscan dónde está el negocio y mejoras para el cliente, les gusta abrir nuevos mercados, son extraordinarios vendedores, sensibles y preocupados por los empleados, con ideas seleccionadas. Cuentan con preparación administrativa, saben resolver problemas, tienen control de gastos y son organizados; hiperactivos intelectualmente, innovadores y les gusta ayudar a la gente. Además se consideran como personas exitosas, con compromiso hacia su personal; necesitados de socios para crecer la empresa, con visión y perceptivos ante necesidades que se puedan satisfacer.

Por otro lado, hay quienes se consideran que tienen un poco de miedo para hacer nuevas cosas que requieran inversiones, conservadores para tomar riesgos y con algunas deficiencias.

**Formación.** Se formaron como empresarios de las siguientes maneras: por el ejemplo de la familia, por lo aprendido en seminarios de formación de empresarios y el programa emprendedor en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; obligados por la falta de empleo; arriesgándose por insatisfacción en el empleo anterior y considerar que se estaba limitando su capacidad y, por experiencia en ventas independientes desde muy joven.

**Forma en que consideran que un empresario debe manejar los conceptos humanistas:**

**Empatía.** Los entrevistados consideran que la empatía debe ser manejada por un empresario de la siguiente manera: como un proceso educativo de ponerse en el lugar de otros, ver lo que están viendo otros desde sus zapatos, entender lo que siente la gente; actuar de acuerdo a sus principios; tener un sentimiento de pertenencia, tratar de encontrar metas en común; estar en contacto directo con la gente como ser humano; se necesita para llevarse con la gente y pensar cómo afectan las decisiones a las personas; transmitir a otros lo positivo y negativo.

**Congruencia.** La forma en que los entrevistados consideran que un empresario debe manejar la congruencia es: haciendo lo que se predica, que lo que dice y haga sea lo mismo, debe ser congruente entre lo que piensa, dice y hace pues es importante para que la gente responda y haya una buena comunicación con los clientes y con toda la gente; es cómo espera la gente que actúes para no perder credibilidad. Algunos consideran que es establecer un pensamiento homogéneo; actuar de manera legal y de acuerdo a lo que conviene en el negocio.

**Aceptación Incondicional.** La aceptación incondicional debe ser ejercida por un empresario, de acuerdo a los entrevistados, como sigue: estar dispuesto siempre para la

gente a la hora que sea; tomar en cuenta a la persona respetándola; aceptar a la persona tal cual es; dar excelentes condiciones de trabajo a los empleados. Algunos opinaron que no se debe manejar la aceptación incondicional hacia nada y se debe aprender a negociar; se debería aceptar a la gente porque merece respeto, pero es difícil, sólo cuando la gente es parecida a uno mismo; se debe tener cuidado a quién se le da porque no se puede confiar en que harán lo correcto; hay que ver primero cómo es la gente para decidir cómo actuar; aceptar a la gente pero sin dejarse humillar.

**El Hombre.** Los entrevistados opinaron que el concepto de Hombre que debe tener un empresario es: justo, solidario, trabajador, honesto, talentoso, ético y moral, piensa en los demás, le da importancia a la persona y a sus necesidades, respetándola. Es un ser integral con cualidades y capacidades que debe desarrollar; con diferentes intereses y reacciones hacia su entorno; con capacidad de liderazgo y don de gentes; con valores; debe ser racional y buscar superarse.

**Autoconcepto.** Según los entrevistados, el autoconcepto que debe tener un empresario se conforma de: reunir todas las definiciones que se tienen de la empresa y de la vida; ser honesto; es modificable porque se va aprendiendo de si mismo; es saberse muy bueno en todas las cuestiones que maneja un administrador, se debe sentir un fregón; se debe tener una alta autoestima; saberse capaz de transformar y de que siempre se va a encontrar la forma de salir adelante manejando las emociones, los valores y todos los recursos; es ser una persona íntegra en todos sentidos; es ser talentoso y responsable ante uno mismo y los demás; dedicarse a tomar decisiones y hacer lo creativo.

**Sentimientos.** Los entrevistados señalaron que los sentimientos se deben manejar dentro de una empresa considerando lo siguiente: el sentimiento más positivo es dar seguridad; tomar

en cuenta a la gente y saber que sus sentimientos van a afectar en su trabajo; preocuparse por su gente por conveniencia pero sin sentimientos; se debe homogeneizar el sentimiento dentro de la empresa; cuando se entra en aspectos personales en una empresa surgen problemas; debe haber reglas de comportamiento y no involucrarse porque lo que une es el trabajo; es importante saber controlar los propios sentimientos en la empresa; como jefe se pueden reflejar los sentimientos y nadie puede decir nada, pero como empleado no lo pueden hacer; se deben manejar con empatía y los sentimientos de tristeza no llevarlos a la organización; se debe ser muy cerebral y dejar de lado los sentimientos; se debe ser muy frío y no tocarse el corazón; no dejar que los sentimientos influyan en los negocios; es difícil porque no los puedes cambiar, ya los traes desde chico.

**Creatividad.** Concepto de creatividad que, según los entrevistados, debe ejercer un empresario: encontrar la forma de hacer las cosas diferentes y proponer cambios buscando nuevas alternativas; dejar que la gente desarrolle sus ideas y no ponerle limitantes; es ofrecer algo que no existe o satisfacer una necesidad que nadie está satisfaciendo; es ingeniárselas para sacar más provecho de los recursos con que se cuenta. Hay quien considera que a la creatividad se le ha dado tanta importancia últimamente que se ha caído en un extremo pues como va aunada a cambios sin dejar madurar los proyectos, estos ocasionan que la gente resulte afectada; un empresario no debe ser terco y en cambio debe analizar los negocios para enfocarse sólo en lo que deja dinero.

**Comunicación.** Manejo de la comunicación que debe ejercer un empresario en su organización: se debe ser muy claro y específico sin dejar cosas en la indefinición; tratar con respeto y pensando en el desarrollo de la gente; consideran que es muy importante saber escuchar, decir y hacer lo que se piensa en el momento apropiado; se debe ser muy

abierto y aceptar lo que te dicen; se necesita tener una buena capacidad de comunicación, ser luchón y enfocado; se deben decir las cosas varias veces para que entiendan los que no son ingenieros, así creen que se es claro y que se profundiza.



## **4.2. Conceptos humanistas propios de los empresarios egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana**

### **4.2.1. Empatía**

**Sujeto No. 1.** *Me suena como que lo que haces y lo que piensas lo hagas realmente.*

**Sujeto No. 2.** *Es ponerse en los zapatos de alguien más, es tratar de sentir lo que está sintiendo la otra persona, tratar de pensar como la otra persona, y tratar de ponerse en la situación o circunstancia por la que está pasando.*

**Sujeto No. 3.** *La empatía se puede dar desde dos puntos de vista, el primero, cuando dos personas se encuentran en dos niveles diferentes y uno o el otro tratan de acercarse para ponerse en el mismo plano y el segundo, cuando se encuentran en el mismo plano, que es muy difícil, generalmente yo creo que es una cuestión de mucha inteligencia emocional, de ubicarte en los planos y bajarte o subirte, para lo cual requieres mucha conciencia de dónde estás tú ubicado.*

**Sujeto No. 4.** *Es la capacidad de ponerte en los zapatos del otro, de tener la habilidad de tratar de ponerte en el lugar de la otra persona, lo que es sumamente difícil, y tratar de entender el proceso que está pasando, qué está sintiendo, qué está viviendo.*

**Sujeto No. 5.** *Ponerte en los zapatos del otro sin involucrarte, es como vivir la experiencia que esta viviendo la otra persona, pero no involucrarte emocionalmente en ello, es como entenderlo.*

**Sujeto No. 6.** *Todo para mí es lo mismo, el poder ser carismático, el poder relacionarte con cualquier tipo de gente sin importar su educación, su nivel social o lo que sea.*

**Sujeto No. 7.** *Es tener la capacidad de ponerte en los pies de otra persona, tratar de sentir lo que él siente.*

**Sujeto No. 8.** *Es ponerte en los zapatos de alguien más, ser considerado o pensar que existen más gentes a tu alrededor que tienen visiones diferentes a las tuyas y que puedas ver las cosas que los otros ven, no sólo ver a través de tus ojos sino tratar de ver como lo está viendo la otra persona.*

**Sujeto No. 9.** *Agradable o desagradable.*

**Sujeto No. 10.** *Siempre lo confundo con simpatía, pero bueno, según yo es tener conexión o ponerse en el lado del otro, la manera de pensar de la otra persona, y es importante para mí, porque te ayuda en ventas o con tu gente, los comprendes y les puedas resolver situaciones, para mí el empresario es el que si le dicen una grosería va a buscar la manera de que se convierta en un negocio, no va a regresar la bofetada, va a decir, bueno, qué te parece si te vendo unos guantes para dar bofetadas.*

#### **4.2.2. Congruencia**

**Sujeto No. 1.** *Ejercer tal cual lo que piensas, de acuerdo a tus principios y a tu moral. Parece que congruencia y empatía son lo mismo, no se si mi definición de empatía esta bien. Congruencia es como en cuestiones no malas, pero como de sentimiento, como que lo que digas lo hagas, que transmitas a los empleado esa congruencia.*

**Sujeto No. 2.** *Es que lo que estoy diciendo sea lo que estoy haciendo.*

**Sujeto No. 3.** *Una persona congruente es aquel que hace lo que piensa, que lo que dice lo convierte en obras o acciones.*

**Sujeto No. 4.** *Es el encuentro entre lo que dices y lo que haces, y eso en muchas de las empresas no sucede, muchas veces el empresario no es congruente entre lo que dice y lo que hace.*

**Sujeto No. 5.** *Es el ser coherente entre lo que piensas, dices y haces.*

**Sujeto No. 6.** *Tienes que ser congruente en lo que piensas y en lo que dices, y no es fácil porque luego te llegan unas ideas y tienes que estar muy alerta de que todo salga de una u otra manera porque sino pierdes credibilidad.*

**Sujeto No. 7.** *Hacer lo que dices.*

**Sujeto No. 8.** *Es decir y hacer la misma cosa. Lo correcto es que si estás pregonando una cosa, lo hagas con el ejemplo.*

**Sujeto No. 9.** *Es si es lógico que haga algo o no lo haga, en el caso de un negocio si yo me voy a arriesgar, lo analizo y si veo que me conviene lo tomo, si no lo desecho porque sólo voy a perder mi tiempo.*

**Sujeto No. 10.** *Todos tus actos se van relacionando, todas tus acciones, tus dichos, tus pensamientos se relacionen y que todos los aprecien así, que no sea decirlo y no hacerlo, o hacerlo y no decirlo, sino que tiene que ser todo un conjunto, para que la gente sepa que hay cosas que no las vamos a hacer porque no son morales o legales.*

### **4.2.3. Aceptación Incondicional**

**Sujeto No. 1.** *Estar con la gente que te necesita en cualquier momento, no importa la hora ni de quién se trate.*

**Sujeto No. 2.** *Creo que ya nadie acepta incondicionalmente nada, y menos dentro de una empresa, la aceptación incondicional se da a través de un paquete de prestaciones muy bueno, un salario muy bueno, condiciones de trabajo excelentes, es a través de las concesiones que te da tu propio puesto en manejo de autoridades, yo creo que no hay nada incondicional, la empresa necesita dar un plus para que la gente sienta que está en lo máximo de empresa. Yo trabajé en una empresa que si daba apoyo incondicional, los hijos de los dueños, todos son Ibero, y el fundador logró incondicionabilidad, si moría algún familiar de los empleados, ellos pagaban todos los gastos, recuerdo un caso particular en que la esposa de un obrero murió y la empresa becó a sus hijos de por vida, con esto se echaron a la bolsa a 300 obreros de la empresa, los hijos ahora están en la universidad. Hay empresas que hasta en los banquetes de navidad hacen distinción preparando uno para ejecutivos y uno para obreros, aquí todo era parejo. Daban trato igualitario, el que todo el mundo tiene un valor y ese valor es lo que realmente hace que la gente sea incondicional.*

**Sujeto No. 3.** *Eso se llama realidad, eso se llama aceptación de la realidad de la otra persona y de circunstancias que así son.*

**Sujeto No. 4.** *Aceptar incondicionalmente a un empleado independientemente de si es un buen empleado o no, como ser humano. Creo que si una persona es un buen empleado, tiene el perfil, es eficiente, te da resultados y es productivo, ahora si que la personalidad de la gente es aparte.*

**Sujeto No. 5.** *Aceptar al ser humano tal cual es, con sus virtudes y defectos.*

**Sujeto No. 6.** *Pues como estar dispuesto a cualquier cosa, pero no puedes tener aceptación incondicional hacia todo lo que te llega, tienes que tener unas bases para saber lo que es bueno y lo que es malo.*

**Sujeto No. 7.** *Como aceptar a una persona, más que nada es como un respeto, no quiere decir que tengas que estar de acuerdo con esa persona o con ese concepto que te esté manejando, pero manejando un respeto, con un alto grado de respeto.*

**Sujeto No. 8.** *Tenerle confianza a alguien, confiar en que lo que te están diciendo es cierto, es difícil, yo creo que al final de cuentas tratas de ver por tus intereses y a poca gente le puedes dar confianza, y aceptación.*

**Sujeto No. 9.** *Ser honesto con la gente, aunque no se den cuenta, con mi socio soy incondicional, hay una lealtad de por vida.*

**Sujeto No. 10.** *Que no me voy a fijar en tus defectos, sino que voy a tratar de empatizar, tal vez yo creo que no es tanto incondicional, yo lo dejaría como aceptación, pues es la diversidad humana, no puedo esperar que porque eres mi cliente me digas lo que quieras, o porque eres mi trabajador no me digas las cosas, la aceptación no es incondicional porque sería caer en la inocencia, te acepto como eres y como decía Voltaire “puedo diferir de tus ideas pero siempre las voy a respetar”.*

### **4.3. Concepto de Hombre que tienen los empresarios egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana.**

**Sujeto No. 1.** *El hombre es el único ser viviente que sabe que sabe, es el único que se da cuenta con conciencia, entonces el hombre es el ser viviente que tiene capacidad de amar.*

**Sujeto No. 2.** *El hombre es el engranaje más importante del universo, es el que lleva a cabo las ideas, por lo tanto requiere de respeto y el desarrollo necesario para que todo su intelecto y sus talentos se desarrollen; finalmente es el portador de todos los talentos y por lo tanto es el más importante. Sin él no se crea tecnología ni tendencias, finalmente al hombre entre más pensante lo hagas, más cambios va a hacer. El ser humano es único.*

**Sujeto No. 3.** *Bueno, yo creo que el concepto humanista de hombre siempre está en función de ti y de los demás, no puedes crear un concepto humanista cuando nada más piensas en ti, el concepto humanista es cuando te contemplas a ti y a los demás y la interrelación que se da. Esto favorece que la persona crezca, se desarrolle y le encuentre sentido a lo que está haciendo. El humanismo se da en la interrelación de unos con otros.*

**Sujeto No. 4.** *Nunca había pensado en esto. En mi opinión el Hombre es un ente creado por Dios con cualidades extraordinarias que son la voluntad, la libertad, con muchas capacidades de expresar y desarrollar sentimientos tanto negativos como positivos, el Hombre es un ente que tiene un reinado sobre la tierra, aunque uno no lo sepa aprovechar, realmente es una criatura superior en todo los sentidos al resto de las criaturas del universo.*

**Sujeto No. 5.** *Como un ser único, irremplazable, irrepetible.*

**Sujeto No. 6.** *El ser humano es una persona buena que la vida le va haciendo de una u otra manera, para mí el ser humano es bueno, es noble, tiene miles de cualidades y para mí todas son buenas, que la vida va torciendo, para mí toda la gente es buena por naturaleza.*

**Sujeto No. 7.** *Un ser compuesto de muchas características, valores, libertad, independencia, honestidad, sobre todo pensante.*

**Sujeto No. 8.** *Creo que lo que nos diferencia del animal es la racionalidad, que no todos la usan, pero es la única diferencia que tenemos con los animales.*

**Sujeto No. 9.** *La gente tiene pocas expectativas de desarrollo, son muy conformistas, aunque hay excepciones, siempre espera más de lo que como empresario le ofreciste. Es flojo, genera problemas, en algunos casos no, pero sí la mayoría, por eso yo prefiero ser cabeza de ratón que cola de león. La forma en que es el ser humano depende de la formación que le den desde chico, siempre dicen que el día que tengan ahorrada una buena cantidad de dinero van a poner su negocio propio.*

**Sujeto No. 10.** *Yo lo definiría como un ser incompleto todo el tiempo y que siempre está buscando. Tengo la idea de que nunca utilizamos nuestras capacidades al máximo, entonces yo definiría al ser humano como alguien que, o se puede dar cuenta de que tiene capacidades que no ha explotado, o es alguien que nunca se da cuenta y es feliz de otra manera sin buscar crecer.*

#### **4.3.1. Autoconcepto**

**Sujeto No. 1.** *Es lo que tú crees, es como la definición hecha por ti mismo de algo.*

**Sujeto No. 2.** *Consiste en la formación que uno va teniendo a lo largo de la vida, va cambiando de acuerdo a las etapas de vida que uno va llevando, va definiendo si pasas el examen de la vida o no.*

**Sujeto No. 3.** *Es la visión que tienes de ti mismo.*

**Sujeto No. 4.** *Es qué piensas de ti mismo.*

**Sujeto No. 5.** *Es la opinión que tenemos de nosotros mismos.*

**Sujeto No. 6.** *No sé cómo definirlo.*

**Sujeto No. 7.** *Cómo tengo yo el concepto de mí misma, cómo me defino a mí misma.*

**Sujeto No. 8.** *Es lo que tú crees de ti mismo, tu seguridad, tu imagen, lo que tú crees que eres tu.*

**Sujeto No. 9.** *La forma en que eres, cómo te conduces como empresario.*

**Sujeto No. 10.** *Lo relaciono con autoestima, con el concepto que tiene uno de sí mismo.*

#### **4.3.2. Sentimientos**

**Sujeto No. 1.** *Es algo que nace profundamente de tu ser, de tu corazón, quizá no de tu corazón, es algo que tu traes desde que fuiste creado y que es como una sensibilidad que traes.*

**Sujeto No. 2.** *Sentimiento es un estado anímico de la persona, el poder llegar a definir un sentimiento es porque ya se pensó, ya se concilió con el corazón y con el alma lo que estas pensando, entonces puedes equilibrar y demostrar un sentimiento.*



**Sujeto No. 3.** *El sentimiento está ligado a la emoción. Las emociones son el resultado de la interacción entre personas y eso te genera emociones, y eso te produce sentimientos negativos o positivos. Estos dependen mucho del entorno cultural en donde de criaste y de donde vienes. Es complejo.*

**Sujeto No. 4.** *Algo que sientes, es una experiencia interna causada por algún aspecto externo, cuando sientes odio por alguna persona, algo externo te está generando una reacción que es tanto física como emocional.*

**Sujeto No. 5.** *No me queda clara la diferencia entre sentimiento y emoción, sentimiento podría decir que es expresar alegría, tristeza, frustración, y emociones es lo que expresas internamente cuando tienes esos sentimientos, entonces las emociones serían las sensaciones.*

**Sujeto No. 6.** *Sentimientos hay negativos, hay buenos y malos, un sentimiento de culpa, bueno, el sentimiento te mueve a seguir adelante, los sentimientos negativos, de frustración de culpa, de necesidad, es algo que es como un motor para seguir adelante, te ayuda en algunos momentos a echarle más ganas para salir adelante.*

**Sujeto No. 7.** *Algo que afecta en tu manera de percibir ya sea para bien o para mal, ya sea para alegrarte, para entristecerte, para cambiar tu manera de percibir, es algo que influye en tu manera de expresarte.*

**Sujeto No. 8.** *Es como te afectan emocionalmente las cosas, qué emociones recibes tú después de un estímulo positivo o negativo.*

**Sujeto No. 9.** *Los sentimientos se generan hacia las personas, las cosas, los negocios, pero hay que tratar como persona de ser tranquilo y honesto, no tratar de llevarte bien con alguien para lograr un negocio nada más.*

**Sujeto No. 10.** *Es la parte vulnerable que a veces te ayuda o te afecta, tienes que mantener el sentimiento al 80% y el pensamiento como al 20% con la gente, porque creo que mucho de la empresa y el negocio es sentimiento. Supuestamente una empresa es fría y calculadora, un director no siente, sólo piensa en números, pero todo se refleja dependiendo del sentimiento de la gente, tal vez sea utópico, pero cierto, si un trabajador llega peleado con su esposa, no puede pagar la inscripción de sus niños, pues me llega desmotivado, y nuestro trabajo es intelectual, entonces alguien que llega desmotivado hoy, ya no produjo nada, a mi no me interesa que haya ese tipo de cosas, hay que estar concientes de que la gente tiene sus sentimientos.*

#### **4.3.3. Creatividad**

**Sujeto No. 1.** *Es la manera como puedes desarrollar algo o hacer algo de alguna otra manera.*

**Sujeto No. 2.** *Creatividad es dejar ser a la persona, dejarse expresar como persona, con sus sentimientos y todos sus talentos. La creatividad nos la quitan desde niños porque nos dicen como deben ser las cosas y no nos dejan hacerlo libremente.*

**Sujeto No. 3.** *Es imaginación, es ver las cosas desde una perspectiva diferente, desde ángulos diferentes, desde lo que no existe inclusive, imaginarse es ver algo que no está en la realidad todavía.*

**Sujeto No. 4.** *Tu capacidad de generar ideas y cosas nuevas.*

**Sujeto No. 5.** *Es poder desarrollar tus ideas sin limitantes.*

**Sujeto No. 6.** *Para mí la creatividad es gran parte de mi negocio, casi todo es de hacer, imaginarte, sacar adelante diseños, y todo para mí es la creatividad, hay que estar innovando, sacando la moda de temporada, de colores, la creatividad es para mí la expresión de muchos de mis sentimientos.*

**Sujeto No. 7.** *La capacidad que tiene el ser humano de utilizar los recursos que tiene a su alrededor de la mejor manera para su bien, ya sea por un bien material, o entretenimiento, pero utilizar los medios que tienes.*

**Sujeto No. 8.** *Imaginación, capacidad de inventar algo, de crear, de hacer algo que nadie más ha hecho.*

**Sujeto No. 9.** *Es una idea, es salir de lo establecido, es algo que rompe con las estructuras tradicionales, puede ser negativo o positivo, creo que todo el mundo es creativo para algunas cosas, es imaginar y tomar los riesgos, eso es creatividad. Es desarrollarte y llevar tu imaginación bien a un lugar.*

**Sujeto No. 10.** *Es una cualidad del ser humano para hacer cosas nuevas, tal vez a partir de algo que ya existe, o a partir de lo que no existe, pero en los negocios es básico.*

#### **4.3.4. Comunicación**

**Sujeto No. 1.** *Es transmitir un sentimiento o lo que sea, lo que necesitas decirle al otro.*

**Sujeto No. 2.** *Si te ves muy técnico, comunicación es la cantidad de información que vas generando, pero yo creo que comunicación es mucho más, dentro de una empresa es: actitudes, gestos, desde cruzarte de brazos al oír una idea, comunicación es generar toda una estrategia alrededor de las actitudes al recibir información.*

**Sujeto No. 3.** *Es recibir y mandar mensajes, y decodificarlos para saber qué significan.*

**Sujeto No. 4.** *Es un proceso de intercambio de información entre un emisor y un receptor, este proceso está influido por tu temperamento, tu carácter, tu entorno, tu estrato social y económico, tu educación, de todos estos factores está influida la comunicación, y pueden facilitar o hacer ruido en la comunicación, dependiendo de cómo te hayas desarrollado.*

**Sujeto No. 5.** *En la comunicación también tienes que ser congruente, y decir efectivamente lo que sientes, lo que nace de ti, no manipular, porque muchas veces puedes estar sintiendo algo y comunicar lo contrario, entonces tienes que ser congruente igual entre lo que piensas, lo que haces y lo que dices.*

**Sujeto No. 6.** *La manera de entablar relaciones con todo mundo, es la forma de sacar adelante tu negocio, si no te puedes comunicar a manera de dialogo con los demás pues no haces nada.*

**Sujeto No. 7.** *Básicamente es el intercambio de información entre dos personas.*

**Sujeto No. 8.** *La capacidad de relacionarte con tu mundo, ya sea personas o cosas, lo que sea.*

**Sujeto No. 9.** *Darte a entender con los demás, que la información llegue bien, que las personas entiendan lo que tú quieres decir sin buscar palabras rimbombantes, mientras más clara y dirigida la información es mejor, el receptor tiene que entender sin barreras, para que no haya dudas debe haber retroalimentación y escuchar.*

**Sujeto No. 10.** *Es básica, no se me daba, en la carrera de ingeniería nunca ves comunicación, inclusive antes de entrar a la maestría tenía problemas para comunicarme porque no sabía cómo se manejaba una empresa como negocio, yo contestaba sobre programación, códigos, etc, pero si me preguntabas qué pensaba de un proyecto o de un cliente, no podía contestar, o simplemente no alcanzaba a comunicar lo que necesitaba para retroalimentar al proyecto o la venta, entonces si me ayudó mucho la maestría.*

## Resumen

Esta área de resultados se refiere a algunos conceptos humanistas que tienen los entrevistados. Se divide de la siguiente manera:

- El Hombre.
- Empatía.
- Congruencia.
- Aceptación incondicional.
- Sentimientos.
- Creatividad.
- Comunicación.
- Autoconcepto.

**Empatía.** Ponerse en los zapatos de los demás pero sin involucrarse; hacer realmente lo que se piensa; sentir y pensar como el otro; poder ser carismático y relacionarse con cualquier persona sin importar su nivel; ser considerado; ser agradable o desagradable.

**Congruencia.** Hacer lo que se piensa; es hacer lo que se dice; que haya congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace; existe si hay lógica entre hacer algo o no hacerlo; actuar de acuerdo a los propios principios y moral.

**Aceptación incondicional.** Estar con la gente que te necesita en cualquier momento; aceptar la realidad de la otra persona; aceptar incondicionalmente a la gente como ser humano; aceptar al ser humano tal cual es; respetar al Hombre; se logra incondicionalidad a través de buenos sueldos y prestaciones; es estar dispuesto a hacer cualquier cosa sin importar la naturaleza del origen; confiar en que lo que te dicen es cierto; ser honesto con la gente; empatizar sin fijarse en los defectos de la otra persona; si la aceptación es incondicional es como chuparse el dedo.

**El Hombre.** Único ser con conciencia y capacidad de amar que requiere respeto y tiene necesidad de desarrollar su intelecto; genera cambios; su forma de ser depende de la formación que le den desde joven; ser incompleto que siempre está en búsqueda; el concepto de Hombre siempre está en función de sí mismo y los demás; ente creado por Dios con voluntad, libertad y capacidad de expresar sentimientos; ser único, irreplicable e irremplazable, bueno por naturaleza; ser pensante, con valores, libertad, independencia y honestidad. Hay quien piensa que el hombre es un ser con pocas expectativas de desarrollo, conformista, aunque hay excepciones pero es flojo y genera problemas.

**Autoconcepto.** Es lo que se piensa de sí mismo; es la definición de algo hecho por uno mismo; es la formación que se va teniendo a lo largo de la vida.

**Sentimientos.** Está ligado a la emoción que es el resultado de la interacción entre personas; es algo que nace profundamente de tu ser; se trae desde que uno es creado; no está clara la diferencia entre sentimiento y emoción, sentimiento es expresar alegría, tristeza, frustración, y emoción es lo que se expresa internamente cuando se tienen esos sentimientos, entonces las emociones serían las sensaciones, son el motor para seguir adelante; es como la sensibilidad que se tiene; es un estado anímico de la persona;

experiencia interna causada por algún aspecto externo que genera una reacción tanto física como emocional; es algo que afecta la manera de percibir e influye en la manera de expresarse; es cómo afectan emocionalmente las cosas; los sentimientos se generan hacia las personas; es la parte vulnerable que a veces ayuda o afecta.

**Creatividad.** Es la manera como se puede desarrollar algo de manera diferente; es dejar que la persona se exprese con todos sus sentimientos y talentos; es imaginación; es la capacidad de generar ideas y cosas nuevas; es desarrollar las ideas sin límites; innovar; la expresión de los sentimientos; es la capacidad de utilizar los recursos que se tienen para beneficio propio; salir de lo establecido y romper las estructuras tradicionales.

**Comunicación.** Es transmitir lo que se necesita a otros; es la cantidad de información que la persona va generando; son actitudes, gestos; es recibir y mandar mensajes, y decodificarlos; intercambio de información entre emisor y receptor y puede haber ruido; es la manera de entablar relaciones con la gente.



#### **4.4. Maestría en Administración**

##### **4.4.1. Cambios Generados**

**Sujeto No. 1.** *Me cambió en primer lugar en saber que tengo la capacidad para estudiar y seguir estudiando, en segundo lugar me cambió en la cuestión de que el compartir tus conocimientos y escuchar las experiencias de los demás es benéfico. Me cambió también mi forma de ver los negocios, porque esta es una empresa 100 % familiar y hay muchas cosas que no se dan, la maestría me cambió en muchos métodos que teníamos de hacer las cosas, saber al menos que se pueden hacer de diferentes maneras, y aún cuando tu empresa sea pequeña puedes desarrollar los mismos métodos que se usan para las grandes, puedes aprender a institucionalizar tu empresa, me sirvió en que te ayuda a convivir, relacionarte, cambiar tu manera de pensar, a ver más global, más amplio el esquema.*

**Sujeto No. 2.** *En términos generales en toma de decisiones, te da criterios para tomar decisiones en todo, te da bases morales y te hace más consciente de cómo actuar con la gente dentro de una empresa, yo siento que fue un enfrentamiento con la realidad. La maestría me enseñó a pensar más en generar estrategias, en abrir caminos, a ser más inteligente en el manejo, no nada más de relaciones, sino en el manejo integral de lo que es una relación, a ver un contexto más amplio de lo que esta pasando ahí afuera.*

**Sujeto No. 3.** *Bueno, mi visión de persona y de los negocios cambió mucho, la visión de la administración de una empresa, te pone en contacto con una realidad económica, política y social del país, abre oportunidades.*

**Sujeto No. 4.** *Bueno para mí fue importante porque necesitaba conocer la parte técnica de la administración, en mi opinión hay muchas cosas light, no sé qué tanto haya mejorado ahora el nivel de la maestría, se que han trabajado mucho para mejorarla, pero es que había materias que por más que buscaras un maestro que le echara ganas no encontrabas. Me cambió sólo en conocimientos.*

**Sujeto No. 5.** *En aventarme más, porque ahí en la Ibero son muy flexibles y yo venía con la encuadratura del ITAM en donde dejé de creer en mí, desarrollé muchos temores para hacer algo por mí misma y en la Ibero me dieron el valor para aventarme a hacer algo, yo decía que no era una persona creativa y sí lo soy, influyeron mucho en mi creatividad.*

**Sujeto No. 6.** *Siendo diseñadora gráfica no tenía idea de nada administrativo, si acaso tomé alguna clase, una de administración y una de contabilidad, no me cambió, me dio un barniz de algo que no tenía ni idea y que probablemente necesitaba para poder aplicar otras cosas en mi negocio, yo soy totalmente teórica en esto, probablemente no me sirvió pero sí me cambió algún tipo de conceptos para poder entender un poco de lo que me hablaba la contadora, de papeles pero así como que me cambió, no, no me cambió en lo absoluto, ni fui más exitosa ni fui una mejor persona, nada, nada, que triste, que feo, creo que lo único que cambió fue mi cuenta de banco, porque pagaba yo un dineral de colegiatura. Algo que saque fueron excelentes amigos.*

**Sujeto No. 7.** *Me volvió una persona muy ocupada primero que nada, cuando entré a la maestría tenía muchas expectativas, creí que al salir iba a poder poner un negocio exitoso o ser director de algún área, y la verdad es que te da muchas herramientas, pero al mismo tiempo el que tienes que cambiar y el que tienes que hacer todo eres tú, o sea, no el hecho de haber estado tres o cuatro años en un aula te modifica la vida, eso es un hecho, conocer mucha gente, yo tuve muchas experiencias buenas y malas con la gente, y eso te ayuda, te das cuenta de que ni toda la gente es mala, pero tampoco toda la gente es muy derecha, y hay gente que se trata de servir de ti, hay gente que te ataca, y hay gente muy buena, también tuve experiencias buenísimas, todo eso me influyó, y tanto a nivel de profesores como de compañeros, y todo eso te ayuda a cambiar, y bueno, es otro logro, otra meta que vas terminando en tu vida que ayuda también, te hace que te suba la autoestima y es autorrealización.*

**Sujeto No. 8.** *Me dio un nivel que antes no tenía, antes me asignaban trabajos de poca importancia y después de la maestría y la experiencia que había ganado en ese tiempo, se me abrieron otras puertas, ya era más fácil sentarme en una mesa a negociar con alguien porque ya tenía cierta capacidad de convencimiento hacia la otra persona y ciertos conocimientos, definitivamente sí me ayudó.*

**Sujeto No. 9.** *En saberme enfocarme bien, definirme, no tratar de abarcar de todo en el trabajo o querer hacer varios negocios al mismo tiempo, concentrarse en lo que se sabe hacer, me puso los pies en la tierra, entendí que un empresario debe estar en la calle, no en la oficina.*

**Sujeto No. 10.** *Me dio la satisfacción de hacer lo que yo quería hacer, ya que tenía la inquietud comercial empresarial. Me dio conocimiento y la motivación para tomar nuevos retos.*

#### **4.4.2. Influencia de la Maestría en Administración en los conceptos humanistas**

##### **4.4.2.1. Empatía**

**Sujeto No. 1.** *Influyó con profesores extraordinarios como el Ing. José Torón, todo lo que nos decía de los principios concordaba con lo que yo había pensado, la honestidad, nunca robar, yo si creo que me ayudó mucho en ese momento de mi vida.*

**Sujeto No. 2.** *No influyó, no me lo enseñaron, no hubo énfasis en esta parte, eso sí, definitivo.*

**Sujeto No. 3.** *Influyó porque me amplió la visión. Como ingeniero ves las cosas diferentes. Podría decir que antes de la maestría era uno y después de ella era otro en este aspecto de empatía porque me abrió un campo de conocimiento mayor que desarrollé. Aprendí que las interrelaciones son importantes y que mucho del éxito o del fracaso está en ello.*

**Sujeto No. 4.** *En nada. En mi opinión debería ser parte definitivamente de la estructura de la maestría, además a mi lo que más me llamó la atención es que esa es precisamente la diferencia entre el Tec de Monterrey y la Ibero, el Tec es una universidad muy buena, excelente, pero muy cuadrada, más esquemática, y la Ibero siempre ha sido una universidad con tendencia más humanista, y la maestría no toca pero ni tantito ese asunto.*

**Sujeto No. 5.** *No influyó.*

**Sujeto No. 6.** *Claro que no influyó.*

**Sujeto No. 7.** *No, siento que no influyó.*

**Sujeto No. 8.** *En la maestría no vi nada de cuestiones humanas, me sirvió para cuestiones de contabilidad y más técnicas, pero en cuestiones humanas no vi ninguna influencia.*

**Sujeto No. 9.** *Influyó en conocimientos, influyó de manera positiva.*

**Sujeto No. 10.** *Con Jorge Smeke llevé una materia en la que veíamos negociación, a lo mejor estoy equivocado, pero empatía siempre lo relaciono con negociar.*

#### **4.4.2.2. Congruencia**

**Sujeto No. 1.** *Influyó en mí la maestría por un maestro que fue José Torón. También Roberto Sánchez, yo traía lo de emprendedor dentro de mí, pero la situación económica era difícil y con Roberto que nos dio negocios internacionales, fue como otra vez ponerme la pila y decir, sí, todo lo que estás aprendiendo vale la pena y con José Torón, el hombre respetable, emprendedor, firme, fuerte, justo, con principios, como que en sus clases pude embonar todos los conceptos.*

**Sujeto No. 2.** *Cambió mi concepto de congruencia cuando llegué a planeación estratégica y al seminario de toma de decisiones que me lo dio un excelente maestro, Torón, él es muy IPADE y trae otras ideas, parece que cuando la gente sale de la Ibero está ya preparada para irse al IPADE y entonces encontrar un sentido humano.*

**Sujeto No. 3.** *No, la verdad no mucho.*

**Sujeto No. 4.** *Realmente este tipo de cosas no se vieron para nada.*

**Sujeto No. 5.** *No influyó.*

**Sujeto No. 6.** *No influyó. Nada.*

**Sujeto No. 7.** *Más que la maestría algunos profesores, hay algunos profesores que te enseñan que verdaderamente tienes que tener el valor y el carácter de seguir haciendo lo que estas predicando, porque hay veces que es difícil, realmente te puedes encontrar una situación laboral que sea un poco difícil, pero si piensas de alguna manera, debes actuar en consecuencia y creo que hay profesores que si te enseñan eso a partir de sus experiencias.*

**Sujeto No. 8.** *No influyó en la congruencia, me sirvió para tener más conocimientos y ahora puedo discutir con el contador cosas de las que antes no sabía nada.*

**Sujeto No. 9.** *Aprendí a actuar de acuerdo a lo que me conviene en mi negocio.*

**Sujeto No. 10.** *No influyó, la maestría se enfocó más a lo técnico, es más frívola, y la congruencia se aprende desde la casa.*

#### **4.4.2.3. Aceptación Incondicional**

**Sujeto No. 1.** *No influyó, yo sinceramente creo que la maestría si me ayudó, pero no como lo esperaba, es la verdad.*

**Sujeto No. 2.** *No influyó. En la maestría yo no siento que haya habido el lado humanitario, frente a las utilidades no hay lado humanitario.*

**Sujeto No. 3.** *No influyó, yo ya lo traía, aparte de esto en la maestría te aportan pocos elementos porque en aquel entonces la maestría no tenía una orientación muy definida.*

**Sujeto No. 4.** *No influyó en nada.*

**Sujeto No. 5.** *No influyó, ya tenía este concepto desde antes. La maestría influye un poco pero dependiendo del profesor, por ejemplo Smeke toma en cuenta al ser humano, pero Ataide cero, es muy teórico, libros, como que no destaca mucho la parte del ser humano, tuve profesores como el de Recursos Humanos que miraba todo desde el punto de vista de su experiencia y enfocado al ser humano, también hay otro que nos dio materias de análisis del entorno económico y tiene muy desarrollada la parte humana, Javier Cervantes y Lucía Rincón tenían mucho contacto con los alumnos, generaban una relación estrecha.*

**Sujeto No. 6.** *No influyó.*

**Sujeto No. 7.** *No, no me acuerdo de ningún caso en particular en el que yo haya tenido que practicar ese respeto, no, porque casi toda la gente con la que yo tuve contacto, éramos gente muy parecida, entonces no se me dio esa situación.*

**Sujeto No. 8.** *Yo creo que en nada, yo no le vi el lado humanitario a la maestría.*

**Sujeto No. 9.** *No influyó.*

**Sujeto No. 10.** *Influyó porque en la maestría había gente de todas las carreras, de repente tenía encuentros con gente que no estaba acostumbrado a tratar, de repente había una persona que trabajaba en una casa de bolsa y traía unas ideas que yo nunca había conocido, o alguien que era hijo de un empresario y que veía las cosas como ya dadas, yo en esa época era empleado y todo eso me ayudó, fue conocer gente de otros entornos.*

#### **4.4.3. Influencia de la Maestría en Administración en el concepto de Hombre**

**Sujeto No. 1.** *Cuando yo estudié la Maestría, poco o nada se tocaban estos temas, todo lo que se al respecto lo aprendí aquí en la empresa y con cursos de formación social que tomé en la organización de empresarios a la que pertenezco.*

**Sujeto No. 2.** *Cambió porque hay materias de integración y porque estudié filosofía por mi cuenta, experimenté cambios pero no en el momento mismo de la maestría, ahí te enseñan que tú estás para generar utilidad y que los accionistas estén felices, a partir de reflexiones posteriores sobre mi entorno, es que confirmé mis conceptos sobre el hombre.*



**Sujeto No. 3.** *No, ya lo traía. En la maestría lo complementé, le di una visión más definida.*

**Sujeto No. 4.** *No hubo ninguna modificación, yo estudié la carrera de comunicación en la Ibero y está muy orientada a la parte filosófica, entonces ahí si estudiabas filosofía, en la maestría no, ni siquiera tocas remotamente nada de eso, solamente llevé una materia de integración que fue inteligencia emocional y tiene relación con eso, fue una materia que tomé del departamento de desarrollo humano, pero dentro de la maestría no hay ninguna materia.*

**Sujeto No. 5.** *No, yo creo que todos somos seres únicos e irrepetibles, con defectos, virtudes y aciertos peculiares, pero no creo que haya cambiado el concepto.*

**Sujeto No. 6.** *Claro que no, yo lo traía desde antes, creo que eso es mucho de cómo te va desde que eres niño, el entorno, el medio en el que naces, y es muy de tu casa. Nunca tuvimos una clase humanista.*

**Sujeto No. 7.** *Si, de alguna manera cambió porque tienes la oportunidad de leer, de estudiar, de ver diferentes filosofías desde el lado humanista porque hay muchas corrientes que llegas a ver en algunas materias, digamos que un poco filosóficas pero al mismo tiempo también la parte económica, conoces a mucha gente que te da sus valores, que te transmite su manera de pensar y sentir, y estoy hablando de maestros o de compañeros, que te dan ese conocimiento o esa nueva percepción de hombre como tal, te va enriqueciendo.*

**Sujeto No. 8.** *No cambió, la maestría no cambió en absoluto mi concepto de ser humano.*

**Sujeto No. 9.** *No, la maestría fue una ilusión personal, conocer sobre el manejo del dinero y teoría. Cambió mi concepto de hombre en el sentido de que en cada lugar en el que he estado me ha influido en algo, he tenido buenos maestros, se me hace una excelente carrera, muy pesada, sobre todo para la gente que trabajamos, pero me dejó cosas positivas, pero creo que el que siempre ha querido avanzar soy yo, no tanto que la escuela me haya impulsado, nunca estudié la maestría para irme a trabajar a alguna empresa, lo hice para mi desarrollo personal y para mi negocio.*

**Sujeto No. 10.** *Yo ya traía este concepto, inclusive desde antes de la carrera en la Ibero porque en mi casa mi papá siempre ha sido intelectual, en la maestría no, no recuerdo nada de esto.*

#### **4.4.3.1. Autoconcepto**

**Sujeto No. 1.** *Me ayudó a reafirmar y reunir todos los conocimientos muy diversos de la carrera y de la vida diaria, me ayudó para seguir y luchar por algo en lo que tú crees y consideras que es importante.*

**Sujeto No. 2.** *Influyó porque adquirí conocimientos que me dieron mucho valor para una empresa, y el autoconcepto mejoró mucho. Esto se logró por el conocimiento y por el grupo de gente que era de pensamiento más común contigo, los compañeros que teníamos problemas similares, teníamos manejo de autoridades similares, problemas de personal y finanzas similares, entonces todo eso a veces los discutíamos y sentías que otras personas*

*estaban avalando tu pensamiento. El autoconcepto lo da mucho la maestría como lo vayas pudiendo hacer, no es algo planeado por parte de la maestría.*

**Sujeto No. 3.** *Si influyó porque de alguna manera te dieron la imagen en general de cómo es el administrador o cómo es el empresario, te da un esquema general, nunca te dicen esto es, pero te da un esquema general de elementos y tu vas viendo si los tienes o no los tienes.*

**Sujeto No. 4.** *No influyó en nada.*

**Sujeto No. 5.** *Si, porque me di cuenta que era buena para muchas cosas que antes no había detectado.*

**Sujeto No. 6.** *En la forma en que me percibo a mí misma, no influyó.*

**Sujeto No. 7.** *Si influyó, creo que todo lo que haces, todas las actividades en las que te involucras definitivamente te van ayudando a encontrarte más, a darte una definición de ti mismo, no en lo particular, pero si en lo general.*

**Sujeto No. 8.** *Me di cuenta de las capacidades que yo podría tener y me ayudó mucho a desarrollarme y a no decir: no puedo, simplemente: no sé, pero puedo aprender.*

**Sujeto No. 9.** *Influyó en que me dio más conocimientos, aunque todo lo contrato de manera externa, porque no me interesa estar viendo la parte contable y de dinero todo el tiempo, yo me dedico a lo que deja en el negocio.*

**Sujeto No. 10.** *Más bien me dio la formación, la confianza de saber a qué me estaba metiendo, todo lo formativo, estas materias de toma de decisiones que te aportan, realmente te influyen.*

#### **4.4.3.2. Sentimientos**

**Sujeto No. 1.** *En la maestría no vi nada, ahí eres uno más. Un empresario se debe preocupar por su gente, y eso le falta muchísimo a la maestría.*

**Sujeto No. 2.** *No influyó. Se debe hacer sentir valiosa a la gente, reconociendo lo que hacen bien, esto lo hace mucho el Tec de Monterrey, hace gente muy valiosa, porque desarrolla mucho los talentos, en la Ibero no.*

**Sujeto No. 3.** *No influyó, bueno, algunos profesores nos mencionaron que se daban, y te decían que había que ignorarlos o que éstos no influyeran en tus decisiones, pero hay algunas premisas para que funcione, por ejemplo daban normas como: no te involucres, mantente al margen, ves, pero como si no vieras. Porque si te introduces mucho a las cuestiones emocionales, pierdes el control. Se definió más claramente que hay que ejercer un control sobre tus sentimientos y sobre los que se generan en las relaciones interpersonales.*

**Sujeto No. 4.** *No influyó en nada.*

**Sujeto No. 5.** *No influyó.*

**Sujeto No. 6.** *En nada.*

**Sujeto No. 7.** *Creo que hace madurar a algunos, te ayuda o te enseña por ejemplo a manejar el estrés, a lo mejor tienes unas cargas de trabajo en la oficina y le añades la carga de la maestría, entonces tienes que manejar esos sentimientos, o con gente con la que trabajas que a veces es muy difícil congeniar los horarios y que te tienes que poner de acuerdo para el equipo, tienes que aprender a controlarte y al mismo tiempo viene lo de la empatía, tienes que ponerte en el lugar de la otra gente que tiene otras actividades, no todo me lo puedo acomodar para que yo quede muy bien, la otra gente tiene que cruzar la ciudad para venir a hacer el trabajo. En manejo de sentimientos creo que si te ayuda.*

**Sujeto No. 8.** *No influyó.*

**Sujeto No. 9.** *No influyó, creo que traigo mis sentimientos desde antes, desde mis papás, cuando entré a la maestría ya traía mis sentimientos muy sólidos, y creo que los sentimientos te los puede cambiar más un libro que no sea de economía o contabilidad, eso lo encuentras en la meditación o algo así, para encontrarte a ti mismo y serte bien honesto. En la Ibero no te forman como en la Anáhuac para ser líder, o como en el Tec para ser el de más conocimientos. En una maestría ya no cambias a nadie.*

**Sujeto No. 10.** *Digamos que lo inició la maestría, pero es en la práctica donde te vas dando cuenta que se necesita, en la maestría se inició por ejemplo cuando te dicen que una cualidad de un líder es ser capaz de ver entre líneas, de resistir situaciones, pero cuando estás en el lugar es cuando te acuerdas de lo que viste en la maestría, y afortunadamente lo relacionas y hasta te acuerdas de casos. Esto fue en general en la maestría, lo que pasa es que en la materia de José Torón como que aglomeró todo, pues es de las últimas materias, era Toma de Decisiones en Alta Dirección, todo lo que yo he visto de alta dirección con clientes y consultores de mucha experiencia, es exactamente como lo decía José Torón, o*

*Mauricio Nieto, casi todas las materias de toma de decisiones que son al final me han ayudado mucho, realmente me doy cuenta de cosas que con la pura carrera no me daba cuenta, a veces no entendía porqué el Director General había tomado cierta decisión si todos los empleados estaban descontentos, etc. y ya cuando vas estudiando diferentes materias entiendes y ves que si no toma cierta decisión la empresa se hunde o se mete en problemas.*

#### **4.4.3.3. Creatividad**

**Sujeto No. 1.** *Cuando tenía el restaurante, que era ahí donde yo lo aplicaba, le daba al cliente un plus, algo más, darle algo más de lo que normalmente un restaurante le da.*

**Sujeto No. 2.** *Influyó, pero por conocimiento que me dio.*

**Sujeto No. 3.** *No influyó realmente.*

**Sujeto No. 4.** *No influyó.*

**Sujeto No. 5.** *Yo creo que si al dejar que uno mismo desarrolle los proyectos de acuerdo a lo que uno cree, al no poner limitantes.*

**Sujeto No. 6.** *La maestría no, mi carrera sí.*

**Sujeto No. 7.** *No, yo creo que la maestría no se trata tanto de creatividad, a lo mejor debieran ayudarte un poco a desarrollar eso para que pudieras volverte más empresaria y*

*podieras tener más ese sentimiento de descubrir ciertas necesidades que existen, creo que esto de la creatividad está en un nivel más intelectual, definitivamente no es tangible, y es muy difícil, es casi imposible enseñar la creatividad, creo que más bien eso sería través de talleres o cosas por el estilo, pero que la maestría no los da.*

**Sujeto No. 8.** *Para la creatividad necesitas tener conocimientos, mientras más conozcas, más puedes crear, yo no podría ser un buen arquitecto si no me hubieran enseñado cómo debes de ser un buen arquitecto, y está en cada persona sacarle provecho a lo que le enseñaron, que eso es parte de la vida, hay personas que aunque les hayan enseñado lo mismo, uno puede tener más creatividad que el otro, simplemente es qué capacidad tienes de generar algo nuevo. La maestría influyó al darme más conocimientos.*

**Sujeto No. 9.** *Influyó un poco, aunque está enfocada al dinero, el dinero es todo, la maestría me ayudó a buscar futuros, negocios en los cuales no pierda mi tiempo, que saque un provecho, como a encausar mi creatividad. En la Ibero son muy cuadrados, sobre todo los que enseñan materias numéricas, yo me tuve que llevar a un maestro de jarra y bueno, utilicé mis medios, no dañé a nadie, pero si eres muy cuadrado no haces nada.*

**Sujeto No. 10.** *Influyó por lo interdisciplinario.*

#### **4.4.3.4. Comunicación**

**Sujeto No. 1.** *Yo creo que la maestría me ayudó globalmente, no es que hicieran algo en comunicación directamente, pero había materias buenísimas que nos ayudaban a esto, por*

*ejemplo con Ricardo Nieto en la cuestión contable, es que el claustro de profesores es lo que hace que la maestría sea buena o mala. Al transmitir de manera tan clara los conocimientos, así uno también los podía retransmitir a la empresa.*

**Sujeto No. 2.** *No influyó, yo creo que yo lo fui aprendiendo leyendo y viviendo, es una vivencia personal y no algo que fomentara la maestría.*

**Sujeto No. 3.** *Influyó siendo muy específico en establecer los códigos, las reglas no escritas, buscando la veracidad, siendo muy real.*

**Sujeto No. 4.** *No influyó.*

**Sujeto No. 5.** *No influyó.*

**Sujeto No. 6.** *No influyó.*

**Sujeto No. 7.** *De muchas maneras, mira tienes que mejorar tu comunicación escrita para hacer muchos trabajos o resolución de casos, tienes que mejorar o incrementar la comunicación con tus compañeros, o usar vías de comunicación con ellos que antes no utilizabas mucho como correo electrónico, y aprender a dirigirte a diferentes niveles de la manera más adecuada, a tus directores, a tus profesores, a tus colegas o a los que dependen de ti. Creo que sí te ayuda.*

**Sujeto No. 8.** *Te da bases para poder tener una mejor comunicación, entre más información tengas, puedes tener una mejor comunicación con tu entorno, creo que entre más conocimientos tengas, tienes un mejor nivel de comunicación, o deberías de tenerlo por lo menos.*

**Sujeto No. 9.** *No influyó, todo era cuadrado, no había flexibilidad y se dirigen los profesores sólo a grandes empresas.*



**Sujeto No. 10.** *Me despertó, tuve que tratar con gente que si se comunica, en el área administrativa hay más comunicación que en la parte de ingeniería, ahí tienes que hablar, me gustó mucho porque en la maestría tienes que aportar tu punto de vista o repruebas, y lo tienes que hacer de manera clara, en los primeros semestres que presentábamos trabajos, algún maestro me marcó que el trabajo era de una página y aunque estaba diciendo todo, se trataba de profundizar y desarrollar, eso me sirvió y ahora lo veo con mis empleados que a veces los clientes les dicen que son muy secos o hasta groseros, entonces les digo que piensen tres veces cómo decirlo y que lo digan tres veces, y así funciona, como ingeniero estás acostumbrado a decir las cosas una vez porque es una ecuación o un cálculo, pero si lo dices 3 veces sigue siendo lo mismo, y así les gusta a la mayoría de la gente que no está en ingeniería.*

#### **4.4.4. Formación de Empresarios**

**Sujeto No. 1.** *A mí me faltó, fue bastante light. Influye en el aspecto de que te ayuda a forjarte como una persona que tienes a tu cargo mucha gente y muchas responsabilidades, cuando estudias varias materias de diferente índole, se me figura que eres tú ante diversos problemas que estás teniendo en tu vida diaria. Yo creo que no forma empresarios definitivamente.*

**Sujeto No. 2.** *No influye. A la maestría llegas siendo empresario y necesitas armas para formarte bien y tomar decisiones mejor, o hacer crecer tu negocio, no te forman como empresario, en el Tec sí. La formación como empresaria la obtuve desde niña, en la carrera y en el Tec, pero no en la maestría, en la maestría te forman como empleada, para*

*manejar exitosamente la gerencia de una empresa, yo siento que lo que le falta a la Ibero es que no tengan miedo de formar empresarios.*

**Sujeto No. 3.** *Si la maestría sembrara esta semilla de empresarios, aunado a los conocimientos teóricos que dan, a la larga, serían un promotor del desarrollo económico. Yo creo que influye muy poco, va más a hacer empleados para ocupar puestos administrativos altos, forma más ejecutivos. Te daban mucha información, o te obligan por medio de los trabajos a que la busques y la trates de aplicar a un estudio, pero no tanto a lo que tú estas desarrollando, otro elemento es la creatividad, la imaginación, es un recurso que no se explota mucho en la maestría, más bien como que te hacen caer en modelos ya establecidos, pero no te dejan desarrollar cosas, elementos o situaciones que rompan con lo convencional.*

**Sujeto No. 4.** *No lo sé, es que yo creo que eres empresario desde antes, desde chico, ahora lo están fomentando desde primaria para enfrentar la pérdida de empleos que es lo que les está pasando en Estados Unidos. La maestría no influye. Hay una corriente muy fuerte en este país para desarrollar empresarios, yo lo he visto con mis hijos en sus escuelas primarias, hay una tendencia a desarrollar esa parte desde niños, los dejan inventar su propia empresa y hacen sus proyectos, y eso no existe en la maestría, hace falta, mejor lo hacen en las primarias ahora, hay universidades que trabajan eso pero la Ibero no, el Tec es una universidad que trabaja muchísimo en el desarrollo de nuevos empresarios, en toda la carrera. No se también qué tan a tiempo estás ya en una maestría, porque para entrar te piden 5 años de experiencia laboral, ya a esa edad de por lo menos 30 años, no se si sea una edad adecuada para empezar a cambiar a la gente para que sean empresarios. La gente con la que yo estudié la maestría eran ya personas con buenos puestos en empresas,*

*ya muy involucrados en sus negocios como para que a esa altura dijeran, bueno voy a dejar de ser el director de finanzas de tal empresa y voy a empezar mi propia empresa, quién sabe si es el momento de enfocar la maestría a esas cosas, yo creo que el empresario empieza mucho antes. Ahora a mí me gustó mucho eso de la Ibero, que pidieran experiencia, porque imagínate a estas alturas ponerme a estudiar con alguien de 22 años que está terminando la carrera no viene al caso, lo más importante que vi en la maestría fue el aporte que hubo de la gente con la que trabajé en la maestría, es cuando aprendes muchas cosas, tendencias y cosas así. Ahora una realidad es que cada vez hay más gente que se está quedando sin trabajo y sobre todo a nivel ejecutivo, entonces, sí no sabes cómo poner una empresa y como arrancar, como que poner una empresa es una buena opción, yo me acuerdo que para todos mis compañeros era un sueño tener su propia empresa, pero mientras tengan su trabajo no lo sueltan, dar el paso es muy difícil, la mayoría tiene hijos chiquitos y eso lo hace difícil, pero definitivamente la maestría no propicia nada de esto.*

**Sujeto No. 5.** *Creo que en México tenemos gente muy capaz, desgraciadamente por la formación que nos dan desde pequeños, te hacen creer que los mexicanos somos menos que todo el mundo, y somos muy creativos, creo que sí deberían hacer más énfasis en el sentido de creer en nosotros mismos, en creer en nuestras capacidades, y que podemos hacer las cosas, porque creo que la mayoría de nosotros tenemos una autoestima muy baja. La maestría te da mucha seguridad, como su filosofía es humanista, te dan esa seguridad como persona para desarrollar algo por ti misma.*

**Sujeto No. 6.** *Si pero no te podría decir como, de alguna manera lo podrían hacer, pero lo haces más con vivencias, a mí nunca nadie me enseñó a ser empresaria, sería muy fácil hacer un manual, los que son empresarios han sido oportunidades que han tenido en su*

*vida. Influye para mal el perfil de la gente que entra a estudiar la maestría, hacen la maestría para hacer más dinero, no creo que los que han estudiado dejen su trabajo para ser empresarios, no van a arriesgar el futuro de sus hijos o su educación para intentar ser empresarios. Parte del perfil de los que entran no es el adecuado. Creo que no influye la maestría, en ningún momento en la maestría te motivan a ser empresario, no llevamos ninguna clase en que te motivasen, a mi se me fueron dando las cosas bien, pero son 14 años de trabajo, nunca ningún maestro nos motivó a ser empresarios, a hacer algo por nosotros mismos, ni los que tenían su propio negocio, nunca nos dijeron lo positivo, lo negativo, nadie, ninguno nos incentivó a ser empresarios.*

**Sujeto No. 7.** *Si, la verdad no recuerdo cuál es el objetivo y la misión de la maestría como tal, pero hacen falta en México empresarios pequeños, estamos pasando una época en la que quizá todos quisiéramos ser empleados porque es bastante cómodo, tienes tu sueldo, tienes ciertas prestaciones, tienes tu seguro y todo eso, pero no hay trabajo, entonces nosotros como beneficiados porque tenemos una maestría debemos ser creativos, emprender nuestros propios negocios y ayudar a la gente a emplearse, deberíamos auto ayudarnos y ayudar a la gente. En particular en la Ibero tal vez no se influye en la creación de empresarios, tal vez hagan falta algunos talleres que te ayuden a tener más idea de por dónde empezar un negocio, algo que sea más práctico.*

**Sujeto No. 8.** *Por supuesto, yo creo que al país le hacen falta muchos empresarios, debe haber más gente aventada para incentivar la economía, es muy triste que el 80% de la oferta de trabajo es de empresas trasnacionales que vienen a ofrecer sus servicios en México, no hay nadie, o hay muy poca gente que ofrezca los servicios en México como para hacer a un lado a las trasnacionales. Definitivamente hay mucho que fomentar para*

*que sean más mexicanos que quieran hacer un negocio por sí solos. Yo creo que influye porque te da información, conocimientos que no habías adquirido en la licenciatura y que te permiten tener bases de varias áreas, por lo menos ya no necesitas contratar especialistas para cualquier cosa.*

*Siempre he querido decirle a alguien de la Ibero que por favor quiten la tesis, sales de la escuela y tienes que trabajar y poner en práctica lo aprendido, la tesis es una piedra en el zapato que jamás te la quitas, de mi generación el 80% no hizo tesis y cuando vas a buscar una oportunidad de trabajo resulta que no tienes el título.*

**Sujeto No. 9.** *Influye por algunos maestros, te deja cosas buenas, aunque cada quien toma lo que le conviene. No influye en el bien común, todo es buscar el bien personal.*

**Sujeto No. 10.** *Debería haber la opción, tal vez una o dos materias, o parte del programa enfocado a emprendedores, pero también creo que se perdería mercado si nada más lo enfocas a eso pues no sólo se requieren emprendedores sino también administradores y líderes de empresas ya formadas. Yo escuché que era una maestría light, y en cambio en el Tec era mucho más rigurosa. No se si la maestría deba influir, más bien es quién se mete a la maestría y para qué se mete, porque hay quien lo hace para obtener el título y poder dar clases con otra categoría de profesor, hay quien se mete porque es empresario y siempre quiso saber si lo que hacía se acoplaba a la maestría y todo eso, hay una variedad inmensa y en ella está el que quiere ser empresario, necesita tener más conocimientos, se da cuenta de eso, y toma la maestría como un paso más, ese fue mi caso, pero hay quien lo toma porque quiere un mejor puesto en la empresa o cambiar de trabajo, lo que sí se es que la maestría, al menos cuando yo estuve, se enfocaba a alta dirección, claro, la Ibero es así también, forma líderes para después ayudar a los demás, es una de las frases de San*

*Ignacio y los jesuitas, bueno está medio capciosa la frase, hay que ayudar a los príncipes para que vivan mejor los plebeyos. A mi me influyó pero yo ya sabía que quería ser empresario, pero quien no trae esa idea no se la forman, inclusive no hay una materia que sea de emprendedores como en el Tec que hay talleres, no aquí te forman como director, para ser el capitán del barco.*

#### **4.4.5. Estrategias**

**Sujeto No. 1.** *En la UIA nunca me hablaron de ser emprendedor, en el Tec en cambio te hablan mucho y en cada materia siempre te lo sacan, ya creo que todos cuando nacemos tenemos esa capacidad de ser emprendedores, desgraciadamente muchos nunca se dan cuenta que son emprendedores y por eso no lo pueden poner en práctica, en la Ibero jamás nadie te habla de que seas empresario, te dicen que hagas tu trabajo, que desarrolles, y todo, pero nunca te dicen: ¡da el paso para poner tu propio negocio! es una formación para ser empleado, ser directivo pero empleado.*

*Sería interesantísimo que pusieran una materia exclusivamente de formación de empresarios, formación de empresas, que te desarrolle, no se cuántos alumnos haya de maestría, pero se me hacen muy pocos empresarios los que hay.*

*Hay materias en el ITAM de desarrollo de negocios, en la Ibero debería haber una de nuevas oportunidades o algo así, al menos una materia en la maestría para dar ese paso que no se atreven muchos.*

*Algo que deberían de hacer es tratar de que las materias tengan comunicación, compartir, escuchar a los demás, eso es un enriquecimiento importantísimo.*

**Sujeto No. 2.** *Que hicieran un seminario de formación de empresarios, tipo IPADE en donde llegue el dueño de una empresa, te platique como va su empresa, qué problemas han tenido y como los han resuelto, con una responsabilidad para estos seminaristas de que lleven preparado el tema del que van a hablar. Hacer dos semestres de esto, uno donde sea teórico, y el otro con casos prácticos. Yo creo que esto quitaría el estigma del IPADE, de que terminas la maestría en la Ibero y tienes que irte al IPADE, porque no estas viendo resultados. Yo creo que un seminario de incubación de negocios serviría, y que te califiquen sobre proyectos. La gente a veces no da el paso porque necesita seguridad, requieren saber que también pueden y necesitan obviamente capital. Es decir a los alumnos de la maestría que no van a ser empleados bien pagados, pueden ser los empresarios. También deberían hacer seminarios de actualización. Intercambio con otras Universidades, que traigan maestros de fuera. Siento completa la maestría pero podría haber cosas como seminarios de creatividad, para que se propicie el intercambio de ideas y que la gente no se vaya por el deber ser. Yo creo algo de lo que adoleció la maestría fue darnos más bases fiscales, eso a mi me detuvo mucho, tenía que estar preguntando todo el tiempo, entonces la gente me preguntaba, hiciste maestría o no, yo podía generarte un plan estratégico pero no muy bien la parte financiera y fiscal.*

**Sujeto No. 3.** *Debería haber materias en las que se hiciera un proyecto personal, construir una empresa y que se pusiera a los alumnos a crear una empresa e irlos vigilando, guiando.*

**Sujeto No. 4.** *Bueno hay teoría sobre cómo iniciar una empresa, cómo buscar financiamiento, cómo detectar oportunidades de mercado, cómo estructurar la empresa,*

*todo esto que es muy teórico pero muy importante, cómo manejar estados financieros, cómo manejar tus gastos, y esto debería conocerse, a lo mejor en una materia como tal, no creo que necesiten 18 materias de cómo formar una empresa, y la otra parte que es importante en cualquier trabajo es el desarrollo de habilidades personales, no solo la inteligencia lógico – matemática, eso está faltando muchísimo.*

**Sujeto No. 5.** *Tal vez dar unos cursos obligatorios de desarrollo empresarial, integrarlos dentro de la maestría para que sepas los pasos a seguir para desarrollar tu propia empresa, porque la mayoría de las materias son muy teóricas, no te enseñan como hacer algo por ti mismo, sería excelente idea meter materias como desarrollo empresarial, cuando uno hace una empresa tienes que hacer tu acta constitutiva, tienes que saber que tienes que hacer contacto con contadores, con abogados, y muchas veces cuando te enfrentas a la vida es algo nuevo, yo he sentido que lo que he aprendido en la Universidad no ha sido suficiente como para desarrollar algo por mi misma, yo todo lo he tenido que hacer sola, todo lo he tenido que investigar, como aprenderlo en la marcha.*

**Sujeto No. 6.** *Ser empresario ahorita como está la situación del país es bien difícil, no sé qué podrían hacer. No hay una formula, para ser empresario. Mucho es tener un poco de decisión, de atinarle a algo, ver que hay una necesidad en el mercado, algo que se necesite. Estando los maestros de tiempo completo, sus experiencias laborales son mínimas, tienen experiencia de docencia, son como ratoncitos de biblioteca, no tienen contacto con la vida empresarial, son muy pocos los que tienen experiencia fuera.*

**Sujeto No. 7.** *Probablemente algún taller en donde empieces con la creación de una empresa, tal vez desde el primer semestre, y que puedas aplicar las nuevas herramientas que te van dando, pero que sea como un taller durante toda tu maestría, probablemente*



*sería eso, y creo que hace falta hacer la invitación a empresarios que te den esos seminarios, que te dieran pláticas de cómo empezaron ellos de la nada y a lo mejor cuántas veces han fracasado, porque también eso lo tienes que aprender y a levantarte, no por que fracasases te vas a quedar ahí.*

**Sujeto No. 8.** *He visto en otras maestrías, de otras escuelas, que son más formales, a la UIA le falta formalidad, había muchos maestros malos, materias de relleno, podría ser mucho más profesional, y le ayudaría hacer cosas como le hace el IPADE donde llaman empresarios a que den pláticas. En los años en que estuve en la UIA muy pocos maestros me llevaron a alguien que realmente estuviera afuera en el campo a tratar de enseñarnos qué era lo que hacían, era el maestro dando su clase, y como alumno tomabas el apunte, mucha teoría, y de donde realmente aprendemos todos es de la práctica, entonces debería de tener mucho más práctica, ya sea meter al empresario al salón o al alumno a la empresa, si tuvieran un programa de becarios o algo así donde parte de la materia consiste en trabajar en una empresa 3 o 6 meses, no sé, que de alguna manera tuviera más práctica, es más debería ser un semestre de teoría y uno de práctica, a lo mejor te llevas 3 años en la maestría pero tendrías más experiencia, se te abren otras puertas, de las mismas empresas donde hiciste la práctica empiezas a obtener trabajos y contactar gente. Otra cosa es que en mi grupo había gente de todo, desde el que venía saliendo de la carrera o gente que tenía algo de experiencia, había empresarios y había gente que trabajaba para otros, debería ser un requisito que tengas por lo menos 5 o 6 años de experiencia y que*

*como le hacen en el IPADE que la empresa te tenga que pagar la maestría para que haya gente con experiencia.*

**Sujeto No. 9.** *Es que no se dirige a quienes van a hacer algo chico, sólo a las grandes empresas.*

**Sujeto No. 10.** *Formar talleres independientes, veo que en otras escuelas crean talleres y hay que participar aunque te de pena, organizan congresos o conferencias, por ejemplo es muy interesante lo que te platica Jorge Smeke contra lo que te platica alguien que es un director de recursos humanos que da clases ahí, el director obviamente trabaja para una empresa, y Jorge te platica cómo conseguir financiamiento para hacer la empresa de determinada manera, por dónde buscarle, etc. es un empresario, creo que él fue el único que conocí que era empresario, bueno José Torón que es consultor, él también es independiente, pero realmente no hubo una cultura de crear empresarios, sólo de crear directores*

## **Resumen**

Esta área de resultados se refiere a la influencia de la Maestría en Administración. Se divide de la siguiente manera:

- Cambios generados.
- Conceptos humanistas como: El Hombre, empatía, congruencia, aceptación incondicional, sentimientos, creatividad, comunicación, y autoconcepto.
- Formación de empresarios.
- Estrategias.

**Cambios generados por la maestría de manera global.** Descubrir que aunque una empresa sea familiar se debe institucionalizar; saber que se tiene la capacidad de estudiar, de compartir conocimientos y escuchar experiencias de otros; sirve para recibir capacitación para tomar decisiones en cualquier aspecto; base para generar estrategias; ayuda a ponerse en contacto con la realidad económica, política y social del país; permite conocer la parte técnica de la administración aunque muchas cosas de manera superficial; reconocer que uno es una persona creativa. Hay quien opina que sólo cambió su cuenta de banco porque pagaba mucho de colegiatura y, obtuvo excelentes amigos; hubo cambios sólo en cuestión de conocimientos. Otro de los cambios mencionados fue que se volvió una persona muy ocupada porque ahora además de trabajar tenía que estudiar; se dieron cuenta que hay gente buena y otra que sólo se quiere servir de ti; a otros entrevistados sirvió para subir la autoestima; entendieron que un empresario debe estar en la calle y no en la oficina.

**Influencia que tuvo la maestría en los siguientes conceptos humanistas:**

**Empatía.** Influyó con profesores que les hablaban de principios como la honestidad y ampliaron los conocimientos al respecto en un 20% de los entrevistados. El 80% reporta que no influyó.

**Congruencia.** Influyó en el 40% porque con el profesor José Torón vieron principios y valores importantes y se dieron cuenta que lo aprendido valía la pena; alguno aprendió a actuar de acuerdo a lo que convenga a su negocio. No influyó en el 60%.

**Aceptación incondicional.** El 90% reporta que no influyó en este concepto, sólo una persona menciona influencia porque conoció personas de diferentes entornos.

**El Hombre.** En la mayoría no influyó pues consideran que en la maestría te enseñan que estás en la empresa para generar utilidades. Lo que saben al respecto lo aprendieron ya sea en la organización de empresarios a la que uno pertenece; porque estudió filosofía por su cuenta; porque llevó una materia del departamento de desarrollo humano; porque estudió comunicación y ahí si estudian estos conceptos; porque lo enseñaron en casa. Hay quien considera que el concepto de Hombre si cambió porque tuvo la oportunidad de conocer diferentes filosofías desde el punto de vista humanista y hay gente que te transmite sus valores, su manera de pensar o sentir y todo esto enriquece tu concepto de Hombre.

**Autoconcepto.** El 20% reporta que no influyó la maestría en su autoconcepto mientras que el 80% restante indica que le ayudó en lo general a definirse mejor a sí mismo, a reafirmar conocimientos, luchar por lo que se considera importante y a darse cuenta que es posible hacer cosas que antes no se consideraban.

**Sentimientos.** El 80% indica que no influyó la maestría en este aspecto, el 20% restante reporta que la maestría ayuda a madurar a algunas personas y te enseña a manejar el estrés

porque tienes cargas fuertes de trabajo así como a manejar los sentimientos porque tienes que trabajar con personas que a veces son difíciles; te dicen que una cualidad de un líder es ver entre líneas, y en general consideran que con el profesor José Torón se sintetizan los conceptos vistos en la maestría.

**Creatividad.** El 50% de los entrevistados dicen que influyó en que ahora saben que al cliente hay que darle un plus; en los conocimientos que adquirieron; al no poner límites en la forma de desarrollar los proyectos que piden; en que para ser creativo necesitas conocimientos y éstos te los dan en la maestría; para encausar su creatividad. El 50% restante dicen que no influyó.

**Comunicación.** Hay quien opina que le ayudó indirectamente al tomar ejemplo de comunicación clara de algún maestro; para establecer reglas claras aunque no estén escritas; en la comunicación escrita al hacer trabajos; en mejorar la comunicación con compañeros de la escuela, al utilizar medios de comunicación como el correo electrónico; al tener más conocimientos puedes mejorar tu comunicación. Alguien más indicó que aprendió a comunicarme con personas que no son ingenieros pues a ellos les tienes que decir las cosas 3 veces de diferente manera para que les quede claro y así consideran que estás profundizando y entienden bien. El 50% considera que la maestría no influyó en su comunicación.

**Formación como empresarios que brindó la maestría.** El 80% de los entrevistados reporta que la maestría no forma empresarios mientras que el 20% restante dicen que les ayudó el adquirir conocimientos y la información brindada por algunos profesores.

**Estrategias propuestas por los entrevistados para que la maestría en administración forme más empresarios.** Diseñar una materia exclusivamente de formación de

empresarios; hacer un seminario de empresarios tipo IPADE en el que vayan empresarios a exponer sus experiencias, hacer esto en un semestre y en otros casos prácticos; impartir un seminario de incubación de negocios; ofrecer seminarios de actualización y de creatividad; intercambio de profesores con otras universidades; proporcionar en la maestría más bases fiscales; incluir alguna materia de desarrollo de habilidades personales y cursos de desarrollo empresarial en los que te indiquen paso a paso cómo desarrollar tu propia empresa; tener más profesores que sean empresarios; ofrecer un taller desde el primer semestre en el que empieces con la creación de una empresa y darle seguimiento a lo largo de la maestría; hacer más formal la maestría y quitar materias consideradas como de relleno; tener un programa de becarios para que adquieran experiencia en empresas; pedir como requisito que para entrar que tengan 5 o 6 años de experiencia; enfocar la maestría a quienes van a crear una empresa chica, no sólo a grandes empresas; organizar congresos o conferencias.

#### 4.5. Verificación

Al finalizar las entrevistas, la transcripción, y el análisis, se realizó la verificación.

Consistió en entrevistar nuevamente a los 10 sujetos que participaron en la investigación para darles a conocer la forma en que quedarían escritas en el trabajo sus entrevistas, saber si estaban de acuerdo o querían ampliar información, eliminar partes en las que no estuvieran de acuerdo en su publicación o hasta incluir conceptos que en la primera entrevista no hubieran recordado.

Por exceso de trabajo, hubo dos sujetos que enviaron sus validaciones vía correo electrónico y se hicieron aclaraciones por teléfono para evitar cualquier posibilidad de error o mala interpretación.

De los 10 sujetos entrevistados, sólo 4 solicitaron algunas modificaciones a lo que originalmente comentaron en la entrevista. El 100% de estas modificaciones consistieron únicamente en aspectos de redacción pues el sentido original no sufrió cambio alguno.

**Sujeto No. 2.** Respecto al concepto de empresario que tiene el entrevistado 4.1.1. agregó *que debe implementar el plan estratégico que genera el empresario.*

En cuanto a las características personales de un empresario 4.1.2. agregó: *versátil, adaptable y visionario de las oportunidades.*

Sobre el autoconcepto del empresario 4.1.3. comentó que *debe sobrevivir o abrir nuevos mercados.*

Respecto al concepto de Hombre que tiene 4.3. agregó: *el ser humano es único.*

Referente al concepto de Hombre que debe tener un empresario 4.1.6. agregó: *es el capital intelectual de una empresa, generador de planes y seres capaces de desarrollarlos.*

Sobre el concepto de aceptación incondicional que debe tener un empresario 4.1.5.3. indicó: *en dado momento necesario ser empático con el empleado.*

**Sujeto No. 3.** Respecto al concepto de Hombre que tiene el entrevistado 4.3. agregó: *El humanismo se da en la interrelación de unos con otros, en estar conciente de que tratas, vives, construyes, te diviertes, etc., con personas no con objetos, con personas que tienen valores, que tienen derechos, obligaciones, con alguien que siente.*

En cuanto a la influencia de la Maestría en Administración en su concepto de Hombre 4.4.3. indicó: *En la maestría lo complementé, le di una visión más definida.*

Respecto al concepto de Hombre que debe tener un empresario 4.1.6. comentó que: *hay que sacar el mayor provecho de las cosas y de las personas al menor costo posible.*

Sobre la influencia de la Maestría en su concepto de empatía 4.4.2.1. agregó: *aprendí que las interrelaciones son importantes y que mucho del éxito o del fracaso está en ello.*

Referente al concepto de empatía que debe tener un empresario 4.1.5.1. indicó: *Valores y sentido de participación en algo importante, darle en la medida de las circunstancias la posibilidad de que se desarrollen como personas. Es importante definir las reglas del trabajo y de la participación para poder darles cause.*

Respecto al concepto de aceptación incondicional que tiene el entrevistado 4.2.3. agregó que *no sólo hay que aceptar la realidad de otra persona sino también de las circunstancias que así son.*

En cuanto a la forma en que un empresario debe manejar la aceptación incondicional 4.1.5.3. comentó que *el adecuado manejo acercaría al logro de objetivos y evitaría muchos conflictos e insatisfacciones así como ahorraría mucha energía.*



A la definición de sentimiento que tiene el entrevistado 4.3.2. agregó: *éstos dependen mucho del entorno cultural en donde te criaste y de donde vienes. Es complejo.*

Sobre la influencia de la Maestría en cuanto al manejo de sentimientos 4.4.3.2. indicó: *te decían que había que ignorarlos o que éstos no influyeran en tus decisiones. Se definió más claramente que hay que ejercer un control sobre tus sentimientos y sobre los que se generan en las relaciones interpersonales.*

**Sujeto No. 5.** Respecto al concepto de empresario que tiene el entrevistado 4.1.1. agregó: *Un empresario es aquella persona que es capaz de estructurar un negocio con todas sus áreas funcionales, así como de organizar e innovar para poder mantenerse a la vanguardia frente a sus competidores. Es un individuo que cuenta con las siguientes características: creatividad, capacidad de toma de decisiones, dirección de un grupo de personas.*

En cuanto al autoconcepto que tiene como empresario 4.1.3. amplió: *también soy una persona estructurada mentalmente, con iniciativa y emprendedora.*

Sobre a su formación como empresario 4.1.4. explicó con mayor detalle la forma en que se dieron los hechos que la llevaron a formar su empresa.

**Sujeto No. 10.** Respecto al concepto de empresario que tiene el entrevistado 4.1.1. comentó *que hay gente que no tiene la inquietud de trabajar por su cuenta mientras que para él, significa una gran satisfacción.*

Referente a las características personales de un empresario 4.1.2. únicamente consideró necesario aclarar los títulos profesionales de las dos personas que citó.

Sobre su autoconcepto como empresario 4.1.3. agregó: *también aprende uno a delegar supervisando con el conocimiento que uno tiene.*

En cuanto al concepto de Hombre que debe tener un empresario 4.1.6. consideró que *la base moral aporta más siempre.*

Respecto a la influencia de la Maestría en su concepto de congruencia 4.4.2.2. agregó: *la maestría se enfocó más a lo técnico, es más frívola, y la congruencia se aprende desde la casa.*

Sobre el concepto que tiene de aceptación incondicional 4.2.3. ejemplificó con un texto de Moliere: *puedo diferir de tus ideas pero siempre las voy a respetar.*

Referente a la manera en que la Maestría en Administración podría formar más empresarios 4.4.4. agregó que *hay que cuidar que no sólo se requieran emprendedores sino también administradores y líderes de empresas ya formadas.*

## **DISCUSIÓN**

Esta discusión tiene por objetivo comparar las teorías revisadas en el marco teórico con los hallazgos empíricos. Al final de cada área se realizarán comentarios sobre la concordancia o discrepancia que pueda existir.

### **Concepto de Empresario**

Peter Drucker define al empresario como “una persona que saca los recursos económicos de un área y los lleva a otra de mayor productividad y rendimiento” mientras que Jeffrey A. Timmons define como “ser empresario significa, tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de estos. Requiere una visión y la pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión. También requiere la disposición de tomar riesgos calculados”

Los entrevistados consideran que ser empresario significa: tener la capacidad para crear una empresa que genere utilidades y empleos, y que se mantenga a largo plazo, permitiendo desarrollar el potencial intelectual de los trabajadores. Implica un cambio de mentalidad para buscar recursos propios, ser creativos, saber enfrentar un futuro incierto, tomar riesgos y tener interés por satisfacer las necesidades del mercado para resolver problemas de otros. Tener visión de negocios y la fuerza interna para desarrollarlos así como tener capacidad para tomar decisiones; saber delegar obligaciones y manejar gente tomándola en cuenta para mantenerla motivada y así lograr productividad. Por último, debe saber vencer el miedo, conocer las fuerzas y debilidades propias y, ser independiente a nivel personal.

Los hallazgos empíricos coinciden con las premisas que los teóricos expresan sobre lo que significa ser empresario ya que hablan de generar productividad y rendimiento a partir de recursos económicos limitados, ser creativos para construir algo que no existe, tomar riesgos, satisfacer necesidades, además de conocer sus fuerzas y debilidades.

Ningún entrevistado expresó el concepto completo en la primera parte de la entrevista, pero ampliaron su respuesta al respecto a lo largo de la misma. Fue notorio que al contestar esta parte, se refirieron a lo que consideran más importante o aplica en su caso particular.

Al igual que los teóricos referidos con anterioridad, los entrevistados no coinciden en una definición uniforme para el empresario. Señalan las funciones que cada quien, según su experiencia y valores personales, considera como relevantes de cubrir para un empresario. En este punto es interesante observar cómo la educación familiar y el ejemplo que han vivido influye en la percepción de cada uno.

Algunos entrevistados no consideran que sea forzoso el empezar de cero para considerarse empresarios pues hay casos en los que se incorporaron a una empresa familiar o compraron una ya establecida. Por otro lado, hay quien opina que basta ser creativo y ofrecer un servicio novedoso para poder ser empresario sin tener una empresa formalmente establecida con muchos empleados y grandes instalaciones.

### **Características personales que deben tener los empresarios**

Jon Goodman considera que debe ser audaz para saber controlar su medio, dispuesto a correr riesgos para afrontar las situaciones de manera diferente. Considera el cambio como normal y necesario. Debe ser tenaz para no rendirse ante el fracaso y ser incansable. Es responsable, lo que implica que asume que es él quien genera las situaciones de su entorno,

acepta sus errores y aprende de ellos. Tiene confianza en sí mismo y cuenta con automotivación. Conoce a profundidad su negocio, cuenta con iniciativa, su enfoque es hacia la acción. Tiene voluntad y autodisciplina.

Las características personales que consideran los entrevistados que deben tener los empresarios son: ser emprendedor, líder, honesto, justo, humilde para aceptar errores, trabajador, comprometido con la sociedad, organizado, firme al tomar decisiones, con profundo conocimiento de su negocio, metódico y sistemático. Debe dar importancia al valor intelectual adquiriendo constantemente conocimientos administrativos y de manejo de personal e investigar los avances tecnológicos. También cuenta con estructura mental, iniciativa, valor, seguridad, resistencia, visión a largo plazo y tiene dominio de sí mismo. Busca ser ejemplo para los demás, es arriesgado y tiene don de gente.

Los entrevistados mencionan muchas de las características que describen los teóricos, algunas hasta las especifican con más detalle, sin embargo, hay algunas de gran importancia que no mencionan como lo son: que un empresario considera normal y hasta necesario el cambio, es responsable ya que asume que es él quien genera las situaciones de su entorno, cuenta con automotivación, voluntad y autodisciplina.

En general, no mencionan que sea necesario buscar y fomentar el crecimiento personal. Dan mayor importancia a incrementar su conocimiento administrativo y tecnológico.

Algunos entrevistados consideran como una característica importante para un empresario el adecuado manejo del personal a su cargo haciendo énfasis en buscar la forma de hacerlos sentir parte del negocio para ser más productivos. Además de buscar la forma de sacar provecho de los recursos materiales para su beneficio económico, buscan el bienestar de la gente como parte de su compromiso con la sociedad. Sin embargo, esta característica sólo

fue mencionada por unos cuantos siendo que esperaríamos encontrarla en todos ellos, pues estudiaron la maestría en una universidad con una filosofía humanista y que da gran importancia al compromiso social que se establece al ser líder.

Al mencionar las características que debe tener un empresario, la mayoría se describió a sí mismo sin pensar en que fuera lo que tradicionalmente marcan teóricos como Jon Goodman o algún otro que hayan estudiado en la Maestría; expresan lo que les ha dado resultado personalmente.

### **Autoconcepto como empresarios**

Según Rogers, el autoconcepto se forma a partir de la relación con otras personas, y una relación es útil en la medida en que seamos auténticos; es decir, en cuanto no tratemos de dar apariencias falsas y seamos concientes de nuestros propios sentimientos. “Si puedo crear un tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se producirá el cambio y el desarrollo individual” (Carl Rogers, 1992)

Para formar el autoconcepto es importante tomar en cuenta la sabiduría orgánica o autorregulación orgánica como también se le conoce, que incluye la percepción, y la aceptación de lo que existe, y el surgimiento de la necesidad dominante. Se encuentra implícito el hecho de que saber y ser son lo mismo. “La persona que verdaderamente se regula a sí misma, conoce entonces primero a su propia persona y a los demás, en el nivel de la experiencia; permite que funcione su ser y el de los demás. La autorregulación orgánica confía nuestro bienestar al cuidado de un ser interno que se esfuerza inherentemente por ser sano” (Fritz Perls, 1982)

El autoconcepto como empresarios que tienen los entrevistados es que son: emprendedores, comprometidos, activos, entrones, luchones, capaces y talentosos, con experiencia, planeadores, tienen confianza en si mismos, dominan el miedo y racionalizan las cosas. Son organizados, intuitivos, creativos; buscan dónde está el negocio y mejoras para el cliente, les gusta abrir nuevos mercados, son extraordinarios vendedores, sensibles y preocupados por los empleados, con ideas seleccionadas. Cuentan con preparación administrativa, saben resolver problemas, tienen control de gastos y son organizados; hiperactivos intelectualmente, innovadores y les gusta ayudar a la gente. Además se consideran como personas exitosas, con compromiso hacia su personal; necesitados de socios para crecer la empresa, con visión y perceptivos ante las necesidades que se pueden satisfacer.

Por otro lado, hay quienes consideran que tienen un poco de miedo para hacer nuevas cosas que requieran inversiones, conservadores para tomar riesgos y con algunas deficiencias.

La investigación reveló que los entrevistados tienen un concepto claro de si mismos como empresarios, no tuvieron ningún problema para definirse y expresar a detalle su autoconcepto en esta área. La lista de características es larga y bien detallada pero siempre está en función de lo que cada uno considera de si mismo sin tomar en cuenta lo que la gente a su alrededor piensa de ellos.

En general se consideran gente con vitalidad, capacidad e ingenio suficiente para llevar bien sus negocios y están orgullosos de lo que hoy son y lo que han logrado.

No hubo un solo entrevistado que mencionara la necesidad de ser auténtico ni la necesidad de desarrollar aquellas características que los conforman para ser cada vez mejores empresarios.

## **Formación**

De acuerdo a estudios se ha observado que el ser empresario se ha vuelto popular por varias razones que, aunque no están claramente identificadas y existe gran controversia al respecto, es sin duda una respuesta a la necesidad para muchas personas altamente capacitadas cuyas oportunidades de volver a ocupar puestos como los que alguna vez tuvieron, son bastante reducidas por lo que ahora deben encontrar un camino dentro del mundo laboral, el cual logran creando ellos mismos oportunidades de trabajo de manera independiente. Además, encontramos que la tendencia actual es dar oportunidad a gente joven por encima de las personas mayores a 35 años con lo cual se agrava el problema de desempleo ya que en países como el nuestro, el nivel de población es de personas adultas.

Es comprensible que esta gente tenga el deseo de hacer algo por su cuenta, ya que tienen talento, experiencia, motivación, contactos, etc.

Considerando la gran pérdida de puestos en las grandes empresas es notorio que la expansión en el número de empleos se ha generado por parte de los pequeños negocios, la mayoría de los análisis de generación de puestos indica que ha sido la pequeña empresa, y no las transnacionales, la fuente de creación de empleos en los años recientes.

Los entrevistados se formaron como empresarios de las siguientes maneras: por el ejemplo de la familia; por lo aprendido en seminarios de formación de empresarios y el programa emprendedor en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; obligados por la falta de empleo; arriesgándose por insatisfacción en el empleo anterior y considerar que se estaba limitando su capacidad y, por experiencia en ventas independientes desde muy joven.



La formación que la maestría brindó para que los entrevistados se formaran como empresarios fue la siguiente: El 80% de los entrevistados reporta que la maestría no forma empresarios, mientras que el 20% restante dicen que les ayudó el adquirir conocimientos y la información brindada por algunos profesores, lo cual repercute en que sean capaces de operar sus propias empresas.

Como se puede observar, las maneras de formarse como empresario son muy variadas, dependen mucho de la historia personal de cada quien; sin embargo, el ejemplo de familiares que han tenido éxito en sus negocios y los estudios realizados en universidades que amplían el panorama para buscar alternativas, son una gran ayuda. Otra parte importante es que la situación económica y de inestabilidad que viven las empresas, propicia el que la gente busque opciones diferentes al empleo en una empresa ya establecida.

En varios casos se decidieron a ser empresarios para conseguir la estabilidad laboral y económica que no encontraban al ser empleados de una empresa, pues factores como la edad y el sexo en ocasiones llega a ser un obstáculo para personas bien capacitadas y con deseos de superación personal. Las mujeres ven la opción de crear su propia empresa como un medio para continuar su trayectoria laboral sin descuidar su vida familiar.

Las características personales de los entrevistados como la creatividad, iniciativa y búsqueda de retos también influyen en la formación de los empresarios.

El total de los entrevistados considera que la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana está orientada a la formación de ejecutivos, ya que el 80% reporta que no encontraron materias o actividades en los programas de estudio orientadas a la formación de empresarios, y el 20% restante indica que adquirieron conocimientos e información

valiosa por parte de profesores, pero no lo consideran realmente como formación para ser empresarios, aunque estos conocimientos son importantes para facilitarles el camino como tales si se deciden a incursionar en este camino.

## **El Hombre**

El enfoque humanista se basa en un concepto de hombre positivo por naturaleza, con potencial a la autorrealización y al crecimiento, lo considera único e irrepetible, digno de confianza, con tendencia a actualizarse, consciente de sí mismo y de las situaciones que ejercen influencia sobre él, sus respuestas no son predeterminadas, tiene capacidad de elección por lo que se responsabiliza de su existencia, es reflexivo y tiene la capacidad de autopercepción. “El humanismo concibe a la persona como una totalidad y la comprende con sus sentimientos, necesidades, pensamientos, deseos, motivaciones y actitudes.” (Ana María González Garza, 1991)

El concepto humanista de Hombre lo considera en su totalidad dando importancia a las emociones y sentimientos, al pensamiento creativo, a la inteligencia, conducta, afectividad, espiritualidad, y en general, a todo el proceso que lo lleva a convertirse en persona.

Este enfoque centra la atención en el ser humano y lo considera responsable de su propia educación, capaz de dirigir sus actos y respetar a los demás, por lo que es innecesaria la presión y/o aprobación externa.

Los entrevistados opinaron que el concepto de Hombre que debe tener un empresario es: justo, solidario, trabajador, honesto, talentoso, ético y moral, piensa en los demás, le da importancia a la persona y a sus necesidades respetándola. Es un ser integral con cualidades

y capacidades que debe desarrollar, con diferentes intereses y reacciones hacia su entorno, con capacidad de liderazgo y don de gente, con valores, es racional y busca superarse.

El concepto de Hombre en general que tienen los entrevistados es: el único ser con conciencia y capacidad de amar que requiere respeto y tiene necesidad de desarrollar su intelecto, genera cambios, su forma de ser depende de la formación que le den desde joven, ser incompleto que siempre está en búsqueda, el concepto de Hombre siempre está en función de sí mismo y los demás, ente creado por Dios con voluntad, libertad y capacidad de expresar sentimientos, ser único, irrepetible e irremplazable, bueno por naturaleza, ser pensante, con valores, libertad, independencia y honestidad. Por otro lado, hay quien piensa que el hombre es un ser con pocas expectativas de desarrollo, conformista, aunque hay excepciones, pero es flojo y genera problemas.

Influencia de la maestría en el concepto de El Hombre en los entrevistados: En la mayoría no influyó pues consideran que en la maestría te enseñan que estás en la empresa para generar utilidades. Lo que saben al respecto lo aprendieron: en la organización de empresarios a la que uno pertenece, estudiando filosofía por su cuenta, llevando una materia del departamento de desarrollo humano; estudiando Comunicación, o aprendido en casa. Hay quien considera que su concepto de Hombre cambió porque tuvo la oportunidad de conocer diferentes filosofías desde el punto de vista humanista y hay gente que te transmite sus valores, su manera de pensar o sentir y todo esto enriquece tu concepto de Hombre.

Los hallazgos empíricos revelan que el concepto de Hombre que tienen y el que debe tener un empresario, son realmente concordantes, con excepción de una persona que reporta

considerar al Hombre como un ser con pocas expectativas de desarrollo, conformista, flojo y que genera problemas.

Algunos comentaron que no siempre aplican los conceptos como lo marca la teoría pues los adaptan a su propia forma de pensar y conveniencia. Por ejemplo, hay quienes opinan que deben ser justos y honestos, siempre y cuando esto convenga a su negocio y a sus intereses personales. Estos conceptos son resultado de diferentes experiencias de vida que han tenido los entrevistados, y el 90% aclara que no fueron formados o influenciados en la Maestría, sólo el 10% explica que fue influido tanto por la parte teórica como por la parte vivencial que tuvo en la Maestría.

La mayoría de los entrevistados no ven al Hombre como una unidad, sino que tratan de dividirlo para dejar de lado las emociones y los sentimientos por considerar que pueden entorpecer las actividades del negocio. Dan mayor énfasis a la parte racional y al desarrollo académico que al crecimiento personal y a aprender a manejar sus emociones. No consideran que los sentimientos deban influir para manejar un negocio, siendo que los diferentes autores humanistas referidos en el marco teórico hacen hincapié en que el hombre es un ser completo, indivisible, y que cada aspecto que lo integra, siempre influirá en las actividades que haga, no importando la naturaleza de la misma.

### **Empatía**

“La percepción correcta del marco de referencia de los demás con las cosas subjetivas y los valores personales que van unidos” (Carl Rogers, 1967)

También considerada como Comprensión Empática, se define como la “presencia intuitiva que nos lleva a centrarnos en el otro y no en nosotros mismos, pero sin dejar jamás de ser nosotros mismos” (Ana María González Garza, 1991)

La empatía implica tomar en cuenta a la persona en su totalidad, no considerar sólo el intelecto, ya que cuando se está estudiando o trabajando no somos despojados de nuestros sentimientos, valores, creencias e ideales. Siempre están presentes y ejerciendo influencia en lo que hacemos y pensamos por lo que es necesario abarcarlo en la empatía.

Los entrevistados consideran que la empatía debe ser manejada por un empresario de la siguiente manera: como un proceso educativo de ponerse en el lugar de otros, ver lo que están viendo otros desde sus zapatos, entender lo que siente la gente, actuar de acuerdo a sus principios, tener un sentimiento de pertenencia, tratar de encontrar metas en común, estar en contacto directo con la gente como ser humano, se necesita para llevarse con la gente y pensar cómo afectan las decisiones a las personas, transmitir a otros lo positivo y negativo.

El concepto que los entrevistados tienen de empatía es: Ponerse en los zapatos de los demás pero sin involucrarse, hacer realmente lo que se piensa; sentir y pensar como el otro, poder ser carismático y relacionarse con cualquier persona sin importar su nivel, ser considerado, ser agradable o desagradable.

Influencia de la maestría en el concepto de empatía en los entrevistados: Influyó con profesores que les hablaban de principios como la honestidad y ampliaron los conocimientos al respecto en un 20% de los entrevistados. El 80% reporta que no influyó.

La mitad de los entrevistados no conoce el significado de empatía, por lo que no es de extrañar que cuando se les preguntó sobre la forma en que la deben manejar los empresarios, contestaron cosas que no tiene que ver con el concepto, se refirieron a lo que consideran es la empatía diciendo por ejemplo que es encontrar metas en común o transmitir a otras personas cosas positivas o negativas. El paso por la maestría no les ayudó

a adquirir este concepto o a saberlo aplicar que el 20% que reporta que la Maestría influyó en este sentido, hablan de principios y honestidad, cuestión diferente al concepto como se puede ver en el marco teórico; el 80% restante indica que no influyó la Maestría en esta área de conocimiento, lo cual concuerda con sus respuestas sobre el tema.

## **Congruencia**

Implica que las acciones estén relacionadas con el pensamiento, sentimiento y lo que se verbaliza. No es un objeto alcanzable y que se pueda poseer por tiempo indefinido, de hecho, implica un trabajo continuo para mantener relacionado todo el ser. “La congruencia es una actitud de búsqueda continua que se orienta hacia la propia lucha por el crecimiento y la integración personal” (Ana María González Garza, 1991)

Un ser humano es congruente cuando es auténtico para sí mismo, se conoce y se acepta, por lo que puede mostrarse tal cual es ante los demás, sin tener que fingir sentimientos, valores o actitudes.

Esto no implica que siempre conviene expresar todo lo que pensamos o sentimos, ya que hay que tener conciencia de que vivimos en comunidad y el respeto es un factor importante que no se debe descuidar. Se puede manifestar el pensamiento o sentimiento cuidando de no herir a otras personas.

La forma en que los entrevistados consideran que un empresario debe manejar la congruencia es: haciendo lo que se predica, que lo que dice y hace sea lo mismo, debe ser congruente entre lo que piensa, dice y hace pues es importante para que la gente responda y haya una buena comunicación con los clientes y con toda la gente, es cómo espera la gente

que actúes para no perder credibilidad. Algunos consideran que es establecer un pensamiento homogéneo, actuar de manera legal y de acuerdo a lo que conviene en el negocio.

El concepto que los entrevistados tienen de congruencia es: Hacer lo que se piensa; es hacer lo que se dice; que haya congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace; existe si hay lógica entre hacer algo o no hacerlo; actuar de acuerdo a los propios principios y moral.

Influencia de la maestría en el concepto de congruencia en los entrevistados: Influyó en el 40% porque con el profesor José Torón vieron principios y valores importantes y se dieron cuenta que lo aprendido valía la pena; alguno aprendió a actuar de acuerdo a lo que convenga a su negocio. No influyó en el 60%.

Los hallazgos empíricos reportan que la mayoría de los entrevistados saben lo que significa ser congruente, pero al explicar la forma en que deben aplicar la congruencia los empresarios, hay quienes dijeron que se debe establecer un pensamiento homogéneo, actuar de manera legal y de acuerdo a lo que conviene en el negocio, cuestiones que no tienen que ver con el concepto de congruencia. Cabe resaltar que aunque tienen claro el significado, cuando se les preguntó sobre la influencia de la Maestría en éste concepto, el 40% contestó que hubo tal incidencia, pero al explicar el porqué, contestaron refiriéndose a valores, moral y a actuar de acuerdo a la conveniencia en sus negocios, y el 60% restante reportó que no había habido influencia; por lo que se puede inferir que no hubo incidencia realmente en ninguno de los entrevistados, o no supieron explicar la forma en que se dio esta influencia.

Como se mencionó anteriormente, ningún entrevistado señala que deba ser auténtico y por lo tanto, de acuerdo a la teoría, no pueden aplicar la congruencia sin antes conocerse y estar dispuestos a mostrarse tal como son.

## **Aceptación Incondicional**

La Aceptación Incondicional se puede definir como el “apreciar, valorar, acoger, recibir, considerar al individuo sin condiciones, sin evaluaciones, sin prejuicios ni contaminaciones” (Ana María González Garza, 1991)

Supone un gran respeto hacia la otra persona para poder aceptar que es diferente y no caer en algún tipo de discriminación. “Si todo lo que una persona expresa a propósito de sí misma, me parece igualmente digno de respeto o de aceptación; es decir, si no desapruebo o desprecio ningún elemento expresado de ese modo, yo tengo una actitud de consideración positiva incondicional hacia esta persona” (Carl Rogers, 1967)

La aceptación incondicional no implica aceptar a la persona por sus cualidades o defectos, se le acepta sólo por el hecho de ser una persona. Se acepta que tiene valores, ideas, sentimientos y actitudes.

La aceptación incondicional debe ser ejercida por un empresario, de acuerdo a los entrevistados, como sigue: estar dispuesto siempre para la gente a la hora que sea, tomar en cuenta a la persona respetándola, aceptar a la persona tal cual es, dar excelentes condiciones de trabajo a los empleados. Algunos opinaron que no se debe manejar la aceptación incondicional hacia nada y se debe aprender a negociar, se debería aceptar a la gente porque merece respeto, pero es difícil, sólo cuando la gente es parecida a uno mismo, se debe tener cuidado a quién se le da porque no se puede confiar en que harán lo correcto, hay que ver primero cómo es la gente para decidir cómo actuar, aceptar a la gente pero sin dejarse humillar.



El concepto que los entrevistados tienen de aceptación incondicional es: Estar con la gente que te necesita en cualquier momento, aceptar la realidad de la otra persona, aceptar incondicionalmente a la gente como ser humano, aceptar al ser humano tal cual es, respetar al Hombre, se logra incondicionalidad a través de buenos sueldos y prestaciones, es estar dispuesto a hacer cualquier cosa sin importar la naturaleza del origen, confiar en que lo que te dicen es cierto, ser honesto con la gente, empatizar sin fijarse en los defectos de la otra persona, si la aceptación es incondicional es como chuparse el dedo.

Influencia de la maestría en el concepto de aceptación incondicional en los entrevistados: El 90% reporta que no influyó en este concepto, sólo una persona menciona influencia porque conoció personas de diferentes entornos.

Los hallazgos empíricos reportan que el 40% de los entrevistados tiene una idea aceptablemente clara del concepto de aceptación incondicional, ya que mencionan aspectos del mismo, aunque no dan definiciones completas o realmente claras, pero saben a lo que se refiere.

Al explicar la forma en que lo deben manejar los empresarios, es sólo el 30% quienes reportan cuestiones relacionadas con el concepto, el 70% restante explica formas de actuar que hasta son contrarias a la aceptación incondicional, como por ejemplo: “hay que ver primero cómo es la gente para decidir cómo actuar”.

Sobre la influencia de la Maestría en el concepto o la aplicación del mismo, es claro que en ninguno de los entrevistados afectó, ya que el 90% indica expresamente que no influyó, y el 10% restante reporta una experiencia que no tiene relación con la aceptación incondicional.

## **Sentimientos**

Según Miriam Muñoz el sentimiento es esencialmente la relación de mi “yo” con algo, es estar implicado o involucrado con la situación, el ser humano, el sí mismo, el proceso, un problema, una experiencia, un recuerdo, un objetivo, etc.

El sentimiento nos guía en la preservación y extensión de nuestro organismo social, nuestros sentimientos expresan la información fundamental sobre lo que realmente somos y sobre lo que necesitamos.

Tipos de sentimientos:

Primarios o innatos: promueven la supervivencia y el desarrollo. Nos mantienen vivos, vienen del centro de la persona, de su ser más esencial.

Existenciales o de desarrollo: promueven el desarrollo y la trascendencia, son producto del desarrollo de los sentimientos innatos.

Introyectados o aprendidos: los aprendemos, provienen de la domesticación social. Detienen el desarrollo.

Estos tipos de sentimientos pueden ser momentáneos o duraderos, profundos o superficiales, agradables o desagradables, intensos o suaves, orientados hacia el pasado, presente o futuro.

Rogers lo expresa de la siguiente manera: “No me refiero a que es necesario vocear compulsivamente todo sentimiento y acusación transitorios” (Carl Rogers, 1992)

Cuando se expresan sentimientos opuestos, unos verbalmente y otros de manera no verbal, se genera confusión y desconfianza, lo mismo cuando se tienen sentimientos claramente identificados y se actúa conforme a ellos, pero no se comunican abiertamente sino de

manera que se consideren “adecuados”. Estas conductas y confusiones que se generan sirven de modelo a seguir, por lo que a largo plazo serán expertos en ocultar sus sentimientos y no revelar su yo interno a los demás, perdiéndose la oportunidad de crecimiento a partir de las relaciones con los demás.

Los sentimientos ayudan u obstaculizan el proceso del pensamiento y con ello la toma de decisiones. Cuando se tiene conciencia de los sentimientos, se aceptan y expresan, se pueden lograr en menos tiempo las metas propuestas, ya que así la persona es libre y capaz de resolver sus problemas. Carl Rogers dice que la madurez depende de la conciencia que se tenga de los propios sentimientos.

Los entrevistados señalaron que los sentimientos se deben manejar dentro de una empresa considerando lo siguiente: el sentimiento más positivo es dar seguridad, tomar en cuenta a la gente y saber que sus sentimientos van a afectar en su trabajo, preocuparse por su gente por conveniencia pero sin sentimientos, se debe homogeneizar el sentimiento dentro de la empresa, cuando se entra en aspectos personales en una empresa hay problemas, debe haber reglas de comportamiento y no involucrarse porque lo que une es el trabajo, es importante saber controlar los propios sentimientos en la empresa, como jefe se pueden reflejar los sentimientos y nadie puede decir nada, pero como empleado no lo pueden hacer, se deben manejar con empatía y los sentimientos de tristeza no llevarlos a la organización, se debe ser muy cerebral y dejar de lado los sentimientos, se debe ser muy frío y no tocarse el corazón, no dejar que influyan en los negocios, es difícil porque no los puedes cambiar, ya los traes desde chico.

El concepto que los entrevistados tienen de los sentimientos es: Está ligado a la emoción que es el resultado de la interacción entre personas; es algo que nace profundamente de tu

ser; se trae desde que uno es creado; no esta clara la diferencia entre sentimiento y emoción, sentimiento es expresar alegría, tristeza, frustración, y emoción es lo que se expresa internamente cuando se tienen esos sentimientos, entonces las emociones serían las sensaciones, son el motor para seguir adelante; es como la sensibilidad que se tiene; es un estado anímico de la persona; experiencia interna causada por algún aspecto externo que genera una reacción tanto física como emocional; es algo que afecta la manera de percibir e influye en la manera de expresarse; es cómo afectan emocionalmente las cosas; los sentimientos se generan hacia las personas; es la parte vulnerable que a veces ayuda o afecta.

Influencia de la maestría en el concepto de sentimientos en los entrevistados: El 80% indica que no influyó la maestría en este aspecto, el 20% restante reporta que la maestría ayuda a madurar a algunas personas y te enseña a manejar el estrés porque tienes cargas fuertes de trabajo así como a manejar los sentimientos porque tienes que trabajar con personas que a veces son difíciles; te dicen que una cualidad de un líder es ver entre líneas, y en general consideran que con el profesor José Torón se sintetizan los conceptos vistos en la maestría.

Resumiendo la información anterior obtenida de las entrevistas, podemos concluir que los entrevistados no saben definir sentimiento, hay quienes mencionan cosas ciertas sobre los mismos, pero no los definen, por ejemplo: “es algo que afecta la manera de percibir e influye en la manera de expresarse”.

Sobre la manera como los empresarios deben manejar los sentimientos, sólo hay una persona que reporta que se deben tomar en cuenta y estar concientes que afectan en el trabajo, lo cual concuerda con la teoría humanista, pero los demás entrevistados expresan formas de enfrentar los sentimientos que, aunque son muy comunes en las empresas, son

opuestas a las teorías humanistas expuestas en el marco teórico del presente trabajo. Estas personas se expresan sobre el manejo de sentimientos como si el ser humano se pudiera dividir para dejar de lado sus sentimientos y trabajar sólo con las partes restantes que lo conforman. Todo esto concuerda con las respuestas que dieron cuando se les preguntó sobre la influencia de la Maestría en el manejo que hacen de sentimientos, ya que el 80% indica que no hubo influencia, y el 20% restante da explicaciones que no tienen relación con el manejo de sentimientos.

## **Creatividad**

Edward de Bono hace hincapié en que el fomento de la creatividad es de vital importancia para el desarrollo del potencial de gente emprendedora, no sólo en el ámbito empresarial, sino en cualquier ámbito de su vida. Esta creatividad suele restringirse con el sistema educativo actual que limita la espontaneidad, la iniciativa de encontrar soluciones innovadoras y nos enseña el conformismo más que el individualismo por lo que se desalientan las habilidades creativas, y por lo tanto emprendedoras, del ser humano.

“El individuo que no puede crear, quiere destruir. El único remedio para la destructividad compensadora es desarrollar en el hombre un potencial creador” (Erich Fromm, 1978)

La creatividad, según Joseph Zinker, es la celebración de nuestra propia grandeza, el sentimiento de que podemos hacer que cualquier cosa se vuelva posible, es *mi* celebración de la vida, es un acto social, un compartir con nuestros semejantes esa celebración, esa afirmación de vivir una vida plena, es la expresión de la presencia de Dios en todo mi ser, es la ruptura de límites y un acto de valentía que establece la disposición a arriesgarse al ridículo y al fracaso para poder experimentar ese día con novedad y frescura. Cada creación es el resultado conductual de multitud de imágenes, fantasías, reflexiones y pensamientos.

La creatividad se ve bloqueada por el miedo a fracasar, la renuencia a jugar, miopía ante los recursos, exceso de certeza, tendencia a evitar frustraciones, sujeción a la costumbre, vida empobrecida de la fantasía, miedo a lo desconocido, necesidad de equilibrio, renuencia a ejercer influencia, renuencia a permitir que el proceso siga por sí solo, una vida emocional empobrecida, y embotamiento de la sensibilidad. Estos son los aspectos que considera Zinker como los principales bloqueadores de la creatividad.

Concepto creatividad que, según los entrevistados, debe ejercer un empresario: encontrar la forma de hacer las cosas diferentes y proponer cambios buscando nuevas alternativas, dejar que la gente desarrolle sus ideas y no ponerle limitantes, es ofrecer algo que no existe o satisfacer una necesidad que nadie está satisfaciendo, es ingeniárselas para sacar más provecho de los recursos con que se cuenta. Hay quien considera que a la creatividad se le ha dado tanta importancia últimamente que se ha caído en un extremo pues como va aunada a cambios sin dejar madurar los proyectos ocasionan que la gente resulte afectada, no debe un empresario ser terco y en cambio debe analizar los negocios para enfocarse sólo a lo que deja dinero.

El concepto que los entrevistados tienen de creatividad es: Es la manera como se puede desarrollar algo de manera diferente; es dejar que la persona se exprese con todos sus sentimientos y talentos; es imaginación; es la capacidad de generar ideas y cosas nuevas; es desarrollar las ideas sin límites; innovar; la expresión de los sentimientos; es la capacidad de utilizar los recursos que se tienen para beneficio propio; salir de lo establecido y romper las estructuras tradicionales.

Influencia de la maestría en el concepto de creatividad en los entrevistados: El 50% de los entrevistados dicen que influyó en que ahora saben que al cliente hay que darle un plus; en los conocimientos que adquirieron; al no poner límites en la forma de desarrollar los proyectos que piden; en que para ser creativo necesitas conocimientos y éstos te los dan en la maestría; para encausar su creatividad. El 50% restante dicen que no influyó.

Sobre el concepto de creatividad y la forma en que la deben ejercer los empresarios, es claro que los entrevistados la conocen y la expresan claramente, hasta hay quien comenta que ha habido un exceso de ella en los últimos tiempos y esto ha afectado porque no se

dejan madurar proyectos nuevos; sin embargo, sobre la influencia de la Maestría en ellos, la mitad reporta que no influyó, y de la otra mitad, sólo un entrevistado da una respuesta acorde a lo que es la creatividad, los demás reportan aspectos que no tienen que ver directamente con la misma.

## **Comunicación**

Hybels y Weaver consideran que los elementos del proceso de la comunicación son los canales, la retroalimentación, el ruido, las relaciones y percepciones entre emisor y receptor, y los mensajes racionales y emocionales.

Para asegurar una buena comunicación se tienen que tomar en cuenta tres elementos: la disponibilidad de los canales, la cantidad de retroalimentación y el nivel de ruido. A mayor número de canales utilizados, se incrementa el interés en la comunicación y aumenta el soporte del mensaje, la posibilidad de comprensión y la credibilidad, por lo que el receptor se involucra emocionalmente. La retroalimentación también puede ser transmitida por medio de diversos canales, lo que la hace aumentar en cantidad.

El manejo de la comunicación que debe ejercer un empresario en su organización: se debe ser muy claro y específico sin dejar cosas en la indefinición; tratar con respeto y pensando en el desarrollo de la gente; consideran que es muy importante saber escuchar, decir y hacer lo que se piensa en el momento apropiado; se debe ser muy abierto y aceptar lo que te dicen; se necesita tener una buena capacidad de comunicación, ser luchón y enfocado; se deben decir las cosas varias veces para que entiendan los que no son ingenieros, así creen que se es claro y que se profundiza.



El concepto que los entrevistados tienen de comunicación es: transmitir lo que se necesita a otro, es la cantidad de información que la persona va generando, son actitudes, gestos, es recibir y mandar mensajes, y decodificarlos, intercambio de información entre emisor y receptor y puede haber ruido, es la manera de entablar relaciones con la gente.

Influencia de la maestría en el concepto de comunicación en los entrevistados: Hay quien opina que le ayudó indirectamente al tomar ejemplo de comunicación clara de algún maestro; para establecer reglas claras aunque no estén escritas; en la comunicación escrita al hacer trabajos; en mejorar la comunicación con compañeros de la escuela, al utilizar medios de comunicación como el correo electrónico; al tener más conocimientos puedes mejorar tu comunicación. Alguien más indicó que aprendió a comunicarse con personas que no son ingenieros pues a ellos les tienes que decir las cosas 3 veces de diferente manera para que les quede claro y así consideran que estás profundizando y entienden bien. El 50% considera que la maestría no influyó en su comunicación.

Los hallazgos empíricos indican que los entrevistados saben lo que significa comunicación y el 90% explica la manera de manejarla en las empresas acorde a las teorías humanistas, sólo el 10% da una respuesta poco clara y dice: “Hay que ser luchón y enfocado”.

Respecto a la influencia de la Maestría en el concepto y manejo del mismo, la mitad indica que influyó y la otra mitad reporta que no hubo influencia.

## **Autoconcepto**

El autoconcepto se forma a partir de la relación con otras personas, y una relación es útil en la medida en que seamos auténticos; es decir, en cuanto no tratemos de dar apariencias falsas y seamos conscientes de nuestros propios sentimientos. “Si puedo crear un tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se producirá el cambio y el desarrollo individual” (Carl Rogers, 1992)

Para formar el autoconcepto es importante tomar en cuenta la sabiduría orgánica o autorregulación orgánica, como también se le conoce, que incluye la percepción, aceptación de lo que existe, y surgimiento de la necesidad dominante. Se encuentra implícito el hecho de que saber y ser son lo mismo. “La persona que verdaderamente se regula a sí misma, conoce entonces primero a su propia persona y a los demás, en el nivel de la experiencia; permite que funcione su ser y el de los demás. La autorregulación orgánica confía nuestro bienestar al cuidado de un ser interno que se esfuerza inherentemente por ser sano” (Fritz Perls, 1982)

Cuando se perciben y se aceptan las necesidades físicas y emocionales, se elimina la ansiedad y entonces la energía de la persona queda disponible para experiencias que trascienden los límites de la misma, para lo cual es indispensable tener un claro autoconcepto.

Según los entrevistados, el autoconcepto que debe tener un empresario se conforma de: reunir todas las definiciones que se tienen de la empresa y de la vida, ser honesto, es modificable porque se va aprendiendo de sí mismo, es saberse muy bueno en todas las

cuestiones que maneja un administrador , se debe sentir un fregón, se debe tener una alta autoestima, saberse capaz de transformar y que siempre se va a encontrar la forma de salir adelante manejando las emociones, los valores y todos los recursos, es ser una persona íntegra en todos sentidos, es ser talentoso y responsable ante uno mismo y los demás, dedicarse a tomar decisiones y hacer lo creativo.

El concepto que los entrevistados tienen de autoconcepto es: lo que se piensa de si mismo; es la definición de algo hecho por uno mismo; es la formación que se va teniendo a lo largo de la vida.

Influencia de la maestría en el concepto de autoconcepto en los entrevistados: El 20% reporta que no influyó la maestría en su autoconcepto mientras que el 80% restante indica que le ayudó en lo general a definirse mejor a sí mismo, a reafirmar conocimientos, luchar por lo que se considera importante y a darse cuenta que es posible hacer cosas que antes no se consideraban.

A través del estudio empírico se manifiesta que el significado de autoconcepto lo tienen claro los entrevistados, así como la manera en que debe estar conformado el mismo en un empresario. El 80% reporta que hubo influencia por parte de la Maestría en la formación de su autoconcepto.

## **Cambios generados por la maestría de manera global**

Descubrir que aunque una empresa sea familiar se debe institucionalizar; saber que se tiene la capacidad de estudiar, de compartir conocimientos y escuchar experiencias de otros; sirve para recibir capacitación para tomar decisiones en cualquier aspecto; base para generar estrategias; ayuda a ponerse en contacto con la realidad económica, política y social del país; permite conocer la parte técnica de la administración aunque muchas cosas de manera superficial; reconocer que uno es una persona creativa. Hay quien opina que sólo cambió su cuenta de banco porque pagaba mucho de colegiatura y, obtuvo excelentes amigos; hubo cambios sólo en cuestión de conocimientos. Otro de los cambios mencionados fue que se volvió una persona muy ocupada porque ahora además de trabajar tenía que estudiar; se dieron cuenta que hay gente buena y otra que sólo se quiere servir de ti; a otros entrevistados sirvió para subir la autoestima; entendieron que un empresario debe estar en la calle y no en la oficina.

La investigación revela que los cambios percibidos por los entrevistados son en general sobre conocimientos adquiridos, sólo el 20% indica cuestiones personales como conocer diferentes tipos de personas o aumento de autoestima. Dos de los entrevistados manifiestan que no perciben cambios importantes.

## **Estrategias propuestas por los entrevistados para que la maestría en administración forme más empresarios**

Diseñar una materia exclusivamente de formación de empresarios; hacer un seminario de empresarios tipo IPADE en el que vayan empresarios a exponer sus experiencias, hacer esto en un semestre y en otros casos prácticos; impartir un seminario de incubación de

negocios; ofrecer seminarios de actualización y de creatividad; intercambio de profesores con otras universidades; proporcionar en la maestría más bases fiscales; incluir alguna materia de desarrollo de habilidades personales y cursos de desarrollo empresarial en los que te indiquen paso a paso cómo desarrollar tu propia empresa; tener más profesores que sean empresarios; ofrecer un taller desde el primer semestre en el que empieces con la creación de una empresa y darle seguimiento a lo largo de la maestría; hacer más formal la maestría y quitar materias consideradas como de relleno; tener un programa de becarios para que adquieran experiencia en empresas; pedir como requisito que para entrar que tengan 5 o 6 años de experiencia; enfocar la maestría a quienes van a crear una empresa chica, no sólo a grandes empresas; organizar congresos o conferencias.

## CONCLUSIONES

Especialistas en el estudio de las características de las personas emprendedoras, han generado controversia respecto a decidir si un emprendedor nace con “dones especiales” o si cualquier persona los puede adquirir de alguna manera durante su vida. Peter Drucker es uno de los que consideran que cualquier persona puede aprender a ser empresario. Sin embargo, Jeffrey P. Sudikoff señala que “uno no puede enseñar el impulso, ni el ingenio, ni la individualidad. Uno no puede enseñar la forma en que trabaja una mente o una personalidad. No se pueden enseñar en un aula las lecciones aprendidas al comenzar una compañía a partir de nada, ni la esperanza y la habilidad para convencer a un funcionario bancario para que le otorgue un préstamo”.

La Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana no sólo pretende facilitar el proceso de aprendizaje de conceptos y teorías para que sean utilizadas por ejecutivos, también pretende formar empresarios que puedan ser líderes y ejemplo para el país.

La filosofía humanista con que opera la Universidad Iberoamericana también pretende ser formadora de sus alumnos. Sobre esta forma de educación, Salvador Moreno indica que una de las premisas básicas de la educación humanista es que se puede confiar en la persona, tener confianza en su curiosidad innata y en su deseo de aprender, pero se debe promover una atmósfera interpersonal-social adecuada.

Los objetivos de este tipo de educación son promover el crecimiento personal y facilitar el aprendizaje significativo. Salvador Moreno hace énfasis en que la educación centrada en la persona favorece que el alumno aprenda a vivir sus sentimientos, sea flexible, sea capaz de

dirigirse a sí mismo, utilice y desarrolle sus potencialidades, sea creativo y transforme su mundo, sea capaz de hacer crítica reflexiva, descubra habilidades para resolver problemas, mejore sus relaciones interpersonales y respete a los demás.

Todos estos conceptos humanistas son compatibles con las características y forma de actuar de un empresario, y es parte importante de lo que la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana pretende fomentar en sus alumnos.

Al estudiar las entrevistas realizadas a estos empresarios, se observa que no consideran importante el hecho de que tengan que haber nacido con ciertas cualidades que les permitieran llegar a ser empresarios pues a lo largo de su vida, por el estudio académico, por el ejemplo de sus familias o por cualquier otra circunstancia, han adquirido los elementos necesarios para salir adelante con sus empresas. Ninguno consideró jamás que el carecer de alguna característica que las teorías mencionan les haya afectado o disminuido su afán por conseguir su meta. Por lo tanto, se confirma que un empresario se puede crear por medio del estudio y de la observación, pues las características que le puedan faltar a alguno, las puede compensar con otras cualidades que son igualmente importantes.

Lo más importante es que tienen la capacidad y deseo de aprender. Tienen la necesidad de encontrar alternativas que les permitan satisfacer necesidades económicas y personales, así que buscan la forma de conseguir los medios necesarios para llegar a su objetivo, y uno de esos medios es el estudiar la Maestría en Administración. Por lo anterior, la Universidad Iberoamericana debe aprovechar que sus alumnos tienen la disposición para aprender lo que sea útil para sus objetivos y están abiertos a recibir la formación que les permita crecer en todos los aspectos.

Empatía, congruencia y aceptación incondicional, son las tres condiciones para el desarrollo del potencial humano que Rogers considera importantes para el desarrollo del ser humano, independientemente del área en la que trabaje o la situación en la que se encuentre.

Son parte importante de la filosofía humanista que se maneja en la Universidad Iberoamericana y, por lo tanto deben ser parte de la vida diaria de la comunidad académica por ser algunos de los valores que pernean en los miembros de la institución. Por lo tanto, fueron revisadas en este estudio empírico y llegamos a la conclusión de que son conceptos que no están claros para los egresados, pues cada uno tiene una percepción diferente y sus ideas son vagas e incompletas. Esto impide que sean aplicadas en su vida diaria y en sus empresas. Si manejaran de mejor manera estos conceptos podrían lograr un mejor desarrollo de sus actividades como empresarios, como resultado del crecimiento personal y facilitación del desarrollo de las personas que los rodean.

Esto es un problema para cualquier individuo, pero lo es más grave cuando se trata de personas que eligieron la opción de tener una empresa con gente a su cargo y que tiene como consecuencia una responsabilidad social con el país en el que se desenvuelve.

Es recomendable que se de más énfasis en la adquisición y aplicación de estos conceptos en sus trabajos, para lo cual es necesario que la comunidad docente sea modelo de esto para sus alumnos y dé testimonio por medio de su trabajo diario del beneficio que da la vivencia de cada concepto. No sólo se debe enseñar en una clase como concepto teórico, sino que se debe dar ejemplo práctico y constante, ya que es un medio eficaz para dejar huella significativa en cada alumno.



En los casos en que los entrevistados no pudieron definir correctamente lo que es la aceptación incondicional, nos damos cuenta de que en parte se debe a que hay demasiados prejuicios que no lograron disiparse durante la maestría, y esto impide que puedan ser congruentes con lo que ellos piensan que son ahora como empresarios y que consideran debe ser cualquier persona que desee incorporarse al mundo empresarial.

El aspecto de desarrollo personal es un tema que ninguno consideró necesario para ser empresario, y es un aspecto que la Universidad Iberoamericana debe tener en cuenta pues es una universidad que pretende dar gran importancia a este aspecto. Hay que recordar que el ambiente de estudios es muy diferente entre una licenciatura y una maestría, y por lo tanto no podemos esperar que asimilen la filosofía de la universidad de igual manera. Un alumno de maestría generalmente acude a clases por la tarde, luego de una larga jornada de trabajo y se limita a acudir a estas sin importar si participa o no en actividades extra académicas donde se podría reforzar los conceptos humanistas que predica la universidad.

Sabemos que los alumnos de la maestría vienen de diferentes instituciones con diferentes valores y cultura, por lo que es una buena oportunidad para homogeneizar conceptos y llevar a cabo la labor social que tiene la universidad para con sus alumnos y la sociedad.

Generalmente no tienen tiempo para participar en más actividades que las estrictamente necesarias para cumplir con sus materias, y por esto es que se deben buscar métodos para que el alumno viva y sienta como parte de si mismo la cultura de la universidad.

El cuerpo de docentes podría tomar conciencia sobre la importancia de conocer a detalle los conceptos humanistas que predica la universidad y que rigen su operación, para de esta

manera ser capaces de transmitirlos a los alumnos en el contenido de las materias que cada uno imparte sin importar el área de conocimiento de la que se trate, así como estar concientes que están formando empresarios, y no sólo ejecutivos que siempre trabajarán en alguna empresa creada por terceros. Cabe recordar que en las entrevistas la mayoría de las personas indicaron que las materias están siempre enfocadas a resolver problemas de empresas grandes o hasta trasnacionales; de hecho, los ejemplos que se utilizan para aclarar conceptos, son siempre tomando como referencia este tipo de organizaciones, y los libros que se consultan o se usan como eje de algunas materias, están orientados a la operación de este tipo de corporaciones conocidas mundialmente.

Se debe enseñar de manera práctica y conforme a las necesidades particulares del país tomando en cuenta la situación económica, social, cultural y el impacto de la globalización sobre nuestras empresas. Es común que en las clases se tomen como ejemplo los casos de importantes empresas trasnacionales como McDonald's, Ford, HP, etc., para ilustrar el tema que se esté analizando pero esos casos no sirven a los futuros empresarios de nuestro país, pues no son prácticos ni comparables con la realidad presente.

Es recomendable tener un balance en el programa educativo, pues hay alumnos que buscan seguir siendo empleados y estudian para obtener mejores puestos, y hay otros alumnos que tienen la inquietud de formar su propia empresa y están buscando las herramientas para hacerlo de la mejor manera. Se debe dar la información adecuada para que ambos casos puedan aprovechar lo que más le conviene en cada situación, pero siempre recordando que el objetivo principal de la Maestría en Administración es la formación de empresarios.

Gran parte de los entrevistados consideran que la maestría les fue útil de alguna forma, principalmente por los conocimientos técnicos aprendidos, pero ninguno muestra un

sentido de pertenencia con la universidad y su visión pues hacen falta actividades que les permitan sentirse unidos a ella, tanto en el momento en que fueron alumnos, como ahora que son egresados.

Todo lo que se aprende debe ser continuamente reforzado para que el alumno lo pueda asimilar y perfeccionar constantemente, y por esto es que sería conveniente mantener comunicación periódica con los egresados por medio de eventos sociales o conferencias en la universidad, donde puedan encontrar una fuente de actualización y motivación para continuar con el esfuerzo que representa el tener una empresa propia, o bien generar el interés por dejar de ser empleados

Los entrevistados consideran que los sentimientos se deben dejar de lado al momento de trabajar y manejar un negocio, pues esto es lo que desde niños aprendieron pero no están conscientes de que es parte del Hombre y no pueden separarlos. No han descubierto las ventajas que existen al aprender a manejar las emociones y los sentimientos de tal forma que ayuden a optimizar sus actividades. Las principales razones por las que no conocieron estas ventajas son que no recibieron esta información de manera teórica ni práctica, pues no estaba incorporado en las materias y, los profesores ayudaron a concebir la idea de que el ser humano se puede dividir y debe dejar a los sentimientos fuera del trabajo.

Dos de los conceptos que los entrevistados tienen cubiertos sin problemas son la parte de comunicación y la creatividad, a pesar de que la mitad opina que la maestría no influyó en la formación de esos conceptos.

Se reconoce que la Universidad Iberoamericana está realizando una gran labor para la formación de ejecutivos y realiza una adecuada transmisión de conocimientos, pero debe cuidar que siempre sigan siendo actualizados, relevantes y de trascendencia; aunque como

cualquier institución educativa, es perfectible, y puede convertirse también en una importante institución generadora de reconocidos empresarios, que son los que al fin y al cabo influyen fuertemente en el desarrollo económico y social del país.

## Referencias

- Acevedo, Salvador O. (1996) *Impacto del diplomado en relaciones educativas integrales en el autoconcepto de sus participantes*. México: UIA.
- Coreth, Emerich (1985) *¿Qué es el hombre?* Barcelona: Editorial Herder.
- De Bono, Edward (1994) *Seis pares de zapatos para la acción*. México: Piados.
- De Mello, Anthony (1989) *El autoconocimiento*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Denzin, Norman y Lincoln, Y. (1994) *Handbook of qualitative Research*. USA: Sage Publications.
- Eisenberg, David (2002) “La bolsa está lista” *Expansión*. Mayo 15 p 34.
- Fromm, Erich (1978) *Tener o ser*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Frick, W. (1973) *Psicología humanística*. Argentina: Editorial Guadalupe.
- González Garza, Ana María (1991) *El enfoque centrado en la persona: aplicaciones a la educación*. México: Trillas.
- Guénette, Louise (2004) “El reciclaje” *Expansión*. Febrero 4 p 38-48.
- Hernández, Jesús (2002) “Desempleo” *Expansión*. Febrero 6 p 40-41.
- Hybels, S. & Weaver, R. (1976) *La comunicación*. México: Consorcio Editorial.
- Lafarga, J. Et. Al. (1990 – 1992) *Desarrollo del potencial humano*. Vol. I. México: Trillas.
- Lafarga, J. Et. Al. (1990 – 1992) *Desarrollo del potencial humano*. Vol. II. México: Trillas.
- Lafarga, J. Et. Al. (1990 – 1992) *Desarrollo del potencial humano*. Vol. III. México: Trillas.
- Lafarga, J. Et. Al. (1990 – 1992) *Desarrollo del potencial humano*. Vol. IV. México: Trillas.
- Maslow, Abraham (1988) *El hombre autorrealizado*. México: Editorial Kairós.
- Moreno, Salvador L. (1979) *La educación centrada en la persona*. México: El manual moderno.
- Perls, Fritz (1976) *El enfoque gestáltico & Testimonios de terapia*. Chile: Cuatro Vientos.
- Perls, Fritz (1982) *Terapia Gestalt*. México: Editorial Concepto.
- Rogers, Carl (1992) *El proceso de convertirse en persona*. México: Paidós.
- Rogers y Freiberg. (1996) *Libertad y creatividad en educación*. Buenos Aires.

Rogers, Carl (1980) *El poder de la persona*. México: Manual Moderno.

Rogers, C.R., y Rosenberg, R. L. (1981) *La persona como centro*. Barcelona: Herder.

Sefchovich, Galia (1987) *Hacia una pedagogía de la creatividad*. México: Editorial Trillas.

Zinker, Joseph (1979) *El proceso creativo en la terapia gestáltica*. Buenos Aires: Editorial Piados.