

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO



Trabajo recepcional que para obtener el grado de
MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO

**PROYECTO DE NEGOCIOS COMO EXPRESIÓN DEL PODER PERSONAL. TALLER
CON EMPRENDEDORES LLEVADO A CABO EN TLAQUEPAQUE ENTRE
SEPTIEMBRE Y NOVIEMBRE DE 2016.**

Presenta: **Guadalupe Berenice González Estrella.**

Asesor:

Mtro. Marco Antonio Santana Campas

Tlaquepaque, Jalisco. 23 de septiembre de 2017



ITESO
Universidad Jesuita
de Guadalajara

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y SALUD

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO

1° de septiembre 2016

Lic. Stella Maris González
Coordinadora del Programa de Emprendimiento del Centro
Universidad Empresa.
ITESO

Con el gusto de saludarle, solicito su autorización para que la alumna, la **Lic. Berenice González Estrella**, estudiante de la Maestría en Desarrollo Humano del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, con número de expediente **691598**, se presente a desarrollar su proyecto de intervención profesional que está contemplado en las materias de Taller de Integración. Dicha intervención, consiste en la realización del taller llamado **"Proyecto de negocios como expresión del poder personal"**.

El periodo de la intervención inicia el 7 de septiembre de 2016 y termina el 18 de noviembre de 2016.

Quedo agradecida por su atención y estoy a sus órdenes por si necesita ampliar más esta información.


Dra. Irma Lorena Zaldívar Bribiesca.
Coordinadora de la Maestría.
3669 3434 ext. 3455
lorenaz@iteso.mx



■ **ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara**
Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585
Tlaquepaque, Jal., México, CP 45090
TEL +52 (33) 3669 3434
FAX +52 (33) 3669 3435
DOMICILIO POSTAL AP 31-175
Guadalajara, Jalisco, México, CP 45051
LADA SIN COSTO 01 800 714 9032
www.iteso.mx

PLANTELES

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

■ **UIA Ciudad de México**
Prolongación Paseo de la Reforma 880
Lomas de Santa Fe
México, DF, CP 02129
TELS +52 (55) 5950 4000 y 9177 4400
FAX +52 (55) 5267 4005
www.uia.mx

■ **CEA-UIIA: Centro de Estudios Ayuuk-Universidad Indígena Intercultural Ayuuk**
Domicilio conocido en San Juan Jaltepec de Candayoc, Agencia del Municipio de San Juan Cotzocón Mixe, Oaxaca, México
TELS +52 (283) 872 6214 y 6215
(caseta de la comunidad)
cea_uia@yahoo.com.mx

■ **UIA León**
Boulevard Jorge Vértiz Campero 1640
Col. Cañada de Alfaro
León, Guanajuato, México, CP 37238
TELS +52 (477) 710 0600 y 711 3860 al 62
FAX +52 (477) 711 5477
LADA SIN COSTO 01 800 800 3637
www.leon.uia.mx

■ **UIA Puebla**
Boulevard del Niño Poblano 2901
Unidad Territorial Atlixcáyotl
Puebla, Puebla, México, CP 72430
TELS +52 (222) 229 0700 y 372 3000
FAX +52 (222) 230 1730
LADA SIN COSTO 01 800 714 6450
www.iberopuebla.edu.mx

■ **UIA Tijuana**
Avenida del Centro Universitario 2501
Playas de Tijuana, AP 185
Tijuana, BC, México, CP 22200
TELS +52 (664) 630 1577 al 81
FAX +52 (664) 630 1591
www.tj.uia.mx

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



[Folio aquí]

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Gracias Ale, la idea de ti me acompaña siempre.

RESUMEN

Entre septiembre y noviembre de 2016 se llevó a cabo el taller “Proyecto de negocios como expresión del poder personal”; participaron 17 personas, emprendedores con una idea de negocio, que estaban a punto de arrancar operación o recién lo habían hecho. La población fue diversa, pues incluyó hombres y mujeres, con un rango de edad entre 23 y 47 años, pertenecientes a niveles socioeconómicos distintos y último grado de estudio diverso. El propósito del taller fue que los participantes desarrollasen herramientas para construir un proyecto de negocios que fuera congruente con sus intereses y motivaciones personales en beneficio propio y de su comunidad. El taller fue diseñado según los atributos del Enfoque Centrado en la Persona.

El análisis de los resultados se llevó a cabo con la metodología de análisis del discurso y se establecieron categorías para estudiar las intervenciones de los participantes y de la facilitadora:

- Escala de valores de Schwartz para explorar motivadores y metas de los participantes;
- Congruencia, Empoderamiento y Emoción para revisar si se registraron los cambios propuestos en los propósitos específicos;
- Familia Embebida, como categoría emergente.
- Actos Lingüísticos, como reflejo del mundo interno de los participantes.
- Condiciones de Facilitación, para estudiar el estilo de facilitación.

Uno de los principales descubrimientos fue que los proyectos de negocio de los emprendedores estuvieron estrechamente ligados a su identidad. De hecho, su decisión de emprender, iba más allá de buscar un medio de proveer económicamente, y fue más bien descrita como una actividad para involucrarse con sus familias, inspirar a sus hijos y generar mejores condiciones para sus empleados y clientes. Por otro lado, uno de los logros, promovidos a través del taller, fue que, al término del mismo, los emprendedores hicieron aportaciones que reflejaron mayor determinación de continuar con sus proyectos.

Palabras clave: emprendedores, proyecto de negocio congruente, enfoque centrado en la persona.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. LA INTERVENCIÓN	3
1.1 Planteamiento y justificación de la intervención	3
1.1.1 Implicación personal con la intervención.....	6
1.1.2 Contexto de la situación	7
1.1.3 Características de la población	8
1.1.4 Proceso de detección de necesidades de desarrollo.....	8
1.2 Propósitos de la intervención.....	12
1.2.1 Propósito General	12
1.2.2 Propósitos Específicos	12
1.3 Plan de Acción	13
1.3.1 Lugar y sus condiciones	13
1.3.2 Recursos humanos, materiales y financieros.....	13
1.3.3 Programa de la intervención	14
1.3.4 Recolección de la información	16
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	18
2.1 Estado actual del conocimiento	18
2.2 Fundamentación teórica de la intervención desde el ECP	23
2.2.1 Condiciones de la facilitación	24
2.2.2 Tendencia actualizante	25
2.2.3 Congruencia	30
2.3 Problemática abordada en la intervención	41
2.3.1 La persona vulnerable.....	41
2.3.2 El individuo debilitado	43
2.3.3 La situación de la microempresa	46
CAPÍTULO III. NARRACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	50
3.1 “¡Bienvenida!” y “¿quién soy yo en los grupos?”	50
3.2 “Yo Puedo”	57

3.3 “Líder no es el que manda”	62
3.4 “Intuición, emociones y toma de decisiones”	66
3.5 “¿Qué significa para mí emprender?”	70
3.6 “Mi CANVAS personal”	75
3.7 “Cierre”	78
CAPÍTULO IV. ESTRUCTURA METODOLÓGICA	82
4.1 Organización de la información	82
4.2 Establecimiento de preguntas de análisis	83
4.3 Inmersión en los datos y proceso de estructuración de los datos	84
CAPÍTULO V. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN	94
5.1 ¿Cómo describen los participantes la relación entre su proyecto de vida y su proyecto de negocio?	94
5.2 ¿Los participantes identificaron valores, intereses y emociones relacionados a la construcción de su proyecto de negocios?.....	99
5.3 ¿Qué cambios se produjeron entre los participantes, a nivel personal, que reflejen Empoderamiento de sí mismos?	107
5.4 ¿Qué aspectos de la facilitación contribuyeron al logro de los resultados obtenidos por los participantes?	113
CAPÍTULO VI. DIÁLOGO CON AUTORES	120
CONCLUSIONES	128
REFERENCIAS	133
APÉNDICES	136
Apéndice 1. Cuestionario de diagnóstico de necesidades.	136
Apéndice 2. Plan de acción	138
Apéndice 3. Cuestionario Inicial – Final.....	142
Apéndice 4. Formato de evaluación para recabar retroalimentación	144

INTRODUCCIÓN

En las páginas siguientes se describe el proceso y estructura alrededor de la intervención: “Proyecto de negocios como expresión del poder personal”. La propuesta esencial de este trabajo es que cuando la persona reconoce limpiamente su experiencia, a través de un proceso de auto-conocimiento, entonces ésta se vive en movimiento y fortalecida. Una persona que se vive así, es capaz de trascender sus miedos y manifestarse. Así pues, durante el transcurso de este trabajo, se estará explorando cómo la actividad productiva es precisamente un medio de expresión para la persona.

Más en concreto, este trabajo se centra en estudiar la actividad productiva de las personas que han decidido crear un negocio por cuenta propia, es decir, emprendedores. La intervención describe varias actividades que pretenden detonar procesos de auto-conocimiento entre los participantes. El propósito central es que los emprendedores, a partir de una mayor conciencia de sí mismos, puedan embarcarse en proyectos de negocios que sean congruentes con sus intereses y motivaciones. La hipótesis es que el emprendedor que dedica sus esfuerzos a un negocio que es congruente consigo mismo, tendría más posibilidades de que su actividad productiva resultase exitosa, y disfrutable a la vez.

En el Capítulo I se inicia por detallar el planteamiento y justificación de la intervención; describiendo a la población que participó y el contexto de la intervención. En este mismo capítulo se incluye el propósito general y los específicos, así como el plan de acción correspondiente.

En el siguiente Capítulo está incluido el Marco Referencial de la intervención, el cual está dividido en tres secciones. En la primera de ellas, Estado actual del conocimiento, se mencionan otros trabajos que enriquecen la propuesta que aquí se hace. Asimismo, se señala cuáles son las aportaciones originales de este trabajo. Luego se teoriza sobre el Enfoque Centrado en la Persona y los tres conceptos que son pilares de la intervención: condiciones de la facilitación, tendencia actualizante y congruencia. Se presenta también un desglose de cómo estos conceptos pilares, se entrelazan con otros conceptos teóricos que contextualizan la intervención: empoderamiento,

conciencia, emoción, valores, trabajo e identidad y familia embebida. En la última parte del Capítulo II se fundamenta sobre la relevancia de la intervención.

Es durante el Capítulo III que se hace la narración de las siete sesiones de la intervención. Este capítulo está escrito en primera persona y describe la experiencia de la facilitadora, así como citas textuales de las aportaciones que hicieron los participantes en diferentes momentos.

El Capítulo IV explica cuál fue la orientación de investigación seleccionada, cómo fue organizada la información, las claves para organizar las evidencias y el proceso de análisis del discurso.

Una vez establecido cómo fue sistematizada y analizada la información, es momento de responder a las preguntas de análisis. En el Capítulo V se presenta un desglose con los porcentajes de aparición de cada una de las categorías seleccionadas para hacer análisis del discurso. A continuación, se describen los descubrimientos hechos: relaciones entre categorías, contraste con el Marco Referencial y conclusiones preliminares.

En el Capítulo VI se retoman los descubrimientos hechos en el capítulo anterior y se crea un diálogo con los autores referidos en el Marco Referencial. Estas reflexiones dan pie a la elaboración de la Conclusiones.

En la última parte del trabajo se ubican las referencias y apéndices.

CAPÍTULO I. Proyecto de negocios como expresión del poder personal

1.1 Planteamiento y justificación de la intervención

En esta sección se describe el planeamiento y justificación del problema que se atendió, tanto en la intervención como en la construcción de este trabajo de grado. Refiriéndose, en primer lugar, el contexto en el que surge la microempresa, como unidad de subsistencia en nuestro país y en la localidad, proyectos de origen usualmente familiar, que deben de sortear, entre varios obstáculos, la presencia aplastante de empresas trasnacionales; así como sortear las legislaciones de un marco regulatorio que impone al microempresario obligaciones difíciles de sortear. Dentro de este contexto de dificultades, se encontró que en México, 93.4% de la población gana menos de \$10,600 pesos al mes (Gómez, 2015). Sin embargo, el mayor problema de la pobreza, no es la falta de dinero o de recursos, sino más bien la invisibilidad que le acompaña, la falta de oportunidades que desemboca en diversos problemas sociales: la violencia, las adicciones, desinformación, falta de educación, inseguridad social, entre otros (Berumen, 2015) . En este panorama, las microempresas pintan de colores el horizonte, ya que esta estructura económica podría ser un sostén o columna vertebral de la economía mexicana, y, por lo tanto, fuente de ingresos y bienestar para muchas familias de nuestro país.

La microempresa es una estructura económica de subsistencia, que surge en México como una manera de hacer frente al desempleo y a las constantes crisis económicas (Zaid, 2009). Para poner en marcha un proyecto de negocio, el emprendedor generalmente recurre a los recursos económicos propios, la más de las veces limitados, y a sus contactos más próximos, es decir, a su familia. Por lo tanto, frecuentemente, la microempresa, es también una empresa familiar que, por lo general cuenta, con cero o hasta diez colaboradores (Góngora, 2013). Así pues, los proyectos de negocio generados en este contexto, son, en muchas ocasiones, improvisados. Aunque la microempresa es una fuente de ingresos necesaria para muchas familias mexicanas, es también una estructura tambaleante (El Universal, 2013). Estos proyectos de negocio suelen no perdurar, y también suelen ser proyectos de escasa especialización y que generan, si acaso los generan, empleos de poca calidad.

La microempresa, no es sólo vulnerable por la estructura improvisada sobre la que se sostiene. La microempresa está inserta en una economía donde las transnacionales dominan el panorama, a pesar de ser minoría. Esto es porque cuentan con estructuras que les permiten obtener mejores condiciones para su operación, en muchos casos dejando fuera de mercado a la microempresa (Zaid, 2009). Por otro lado, el microempresario también debe de hacer frente a una regulación absorbente; con frecuencia no cuenta con la preparación, ni la asesoría, ni mucho menos con los recursos para responder a las obligaciones que derivan de esta regulación (Zaid, 2009). Así, la microempresa tiene pocas probabilidades de perdurar, de crecer. Y es que, a pesar del entusiasmo del microempresario, la realidad deteriora su iniciativa.

De esta manera, se considera que es innegable que la microempresa es una pieza fundamental de la economía mexicana y que además es predominante en el paisaje de la economía. Y es que según INEGI a través de su *XII Censo Económico* en el 2009, dentro de la estructura empresarial en México, 95% está formado por microempresas que cuentan hasta con un máximo de diez empleados. La microempresa, como empresa típica del país, es usualmente una unidad importante de subsistencia, familiar e informal:

Diversos análisis consideran a la Microempresa como una unidad de producción de subsistencia que, en muchos casos, se encuentra al margen del marco regulatorio, cuyo propietario es quien lleva a cabo la mayoría de las actividades del negocio; sus empleados suelen provenir del seno familiar y no hacen una separación precisa entre lo de la familia y lo de la empresa; es decir, destacan por su carácter unipersonal y familiar, informal y de subsistencia (Mungaray, Osuna, & Ramírez, 2015, p. 118).

Ahora bien, el rol de la microempresa, como unidad de subsistencia es más relevante aún en épocas de crisis, y es que mientras para las empresas grandes puede resultar complicado mantener los empleos que generan; la microempresa, como una unidad más pequeña, tiene mayor facilidad de ajustarse al mercado y atender la demanda de empleo (Mungaray et al., 2015, p. 116). Agregando a lo anterior, a pesar de que usualmente la microempresa no se distingue porque su producción genere valor agregado, su participación en los mercados de América Latina produce una mejor distribución del ingreso, mejores condiciones de crecimiento y por tanto equidad. Esto es porque la microempresa es una de las principales fuentes de empleo, de hecho, entre 2000 y 2010,

28% de la población económicamente activa trabajaba para una microempresa (Barceló et al., 2011).

La microempresa es una estructura que genera crecimiento, existen en México muchos programas de asistencia con la idea de fortalecerle. El tipo de apoyo que usualmente recibe la microempresa a través de estos programas es: económico, técnico, administrativo y legal. Este tipo de apoyo sí bien le fortalecen en sus capacidades productivas, no fomentan su formalización, ni proveen un acompañamiento sostenido. De esta manera, la microempresa permanece en la informalidad. El problema que esto conlleva es que:

La microempresa informal sería exclusivamente una válvula de escape ante la necesidad de sobrevivencia económica provocada por el desempleo y el deterioro del salario real, que cuenta con una estructura frágil y tendiente a desaparecer, (o mejor dicho, a renovarse a través de nuevos promotores) una vez cumplidos los objetivos de sustento que le dieron origen, o antes, por la falta de vocación (Barceló et al., 2011, p.3).

Por lo tanto, hacen falta, particularmente en nuestra localidad, mecanismos para formalizar a la microempresa, acortar distancias entre clases y favorecer el desarrollo económico de numerosas familias que en la actualidad se encuentran en condiciones precarias.

En gran medida, la informalidad de la microempresa y su frágil estructura, se deben a la falta de vocación del empresario, quien una vez que logra que su microempresa cumpla con los objetivos de sustento para los que la creó, tiene dificultades para evitar su desaparición. De ahí que sea importante que los empresarios o futuro empresarios exploren más sobre sí mismos, identifiquen con claridad su vocación y sean conscientes de sus fortalezas y debilidades, ya que de esto dependerá en buena medida el éxito de sus negocios:

Los empresarios que una vez en el mercado aprendan sobre sus capacidades y vean que son mejores que las capacidades mínimas para emprender la actividad, expandirán su empresa, mientras que, en el caso contrario, la contraerán y posiblemente saldrán del mercado” (Mungaray et al., 2015, p.123).

Por lo tanto, el centro de atención de este trabajo se situó precisamente en el microempresario, quien finalmente es quien, después de haber definido un proyecto de negocio, inicia la microempresa y se enfrenta a todos los retos descritos en los párrafos anteriores. Es a través de una propuesta de intervención mediante un Taller para Microempresarios desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) que se pretendió abordar estas cuestiones que constituyen el centro de una problemática que va más allá del terreno personal, ya que, si bien impactan de manera decisiva la condición de vida de un amplio sector de la población, también conlleva el desarrollo social. El objetivo que se persiguió fue que los microempresarios se reconocieran capaces de desarrollar su propio negocio, en beneficio de sí mismos y de su comunidad, mediante su participación en un taller con los atributos del Enfoque Centrado en la Persona.

1.1.1 Implicación personal con la intervención

Estudí la Maestría en Desarrollo Humano porque identifiqué un área de oportunidad muy grande en lo que toca a mi forma de estar en los grupos, de relacionarme y ni se diga de facilitar procesos de desarrollo. Así, confieso que me paré en esta Maestría, no desde una fortaleza o aptitud, sino más bien desde un área de oportunidad, desde una necesidad de aprender algo. La idea de intervenir en grupo me resultaba enormemente aterradorante y también atractiva.

Por otro lado, frecuentemente me he sentido más segura al involucrarme en temas más duros, más tangibles. De hecho, estudié Psicología Organizacional, que para mí ha sido una manera “dura” de ver la psicología. Me he sentido muy cómoda tratando temas como: Productividad, Comunicación, Administración del Tiempo, Manejo de Conflictos, etcétera, en un ambiente organizacional. Abordar cuestiones más íntimas para el consultante, sinceramente me ha intimidado, valga la redundancia. No por esto quiero decir que las temáticas que abarca la Psicología Organizacional no lleguen a ser íntimas, finalmente se trata de personas también, sólo que creo que son una manera menos directa de hablar o trabajar en sí mismo. Dicho esto, me decidí a llevar a cabo la intervención que aquí se describe, llena de miedo, pero también embargada de emoción. Me interesó sentir algo de seguridad al llevar a cabo la intervención, fue por esto que

recurrí a las aportaciones de la Psicología Organizacional. No tanto porque dominara la materia, sino porque contaba con experiencia y las cuestiones consideradas como parte del trabajo, ya me resultaban familiares. Abordar temas más íntimos de la persona, me parecía sinceramente abrumador. No me sentí lista para abordarlas.

1.1.2 Contexto de la situación

La intervención se llevó a cabo con el apoyo del Centro Universidad Empresa (CUE), del ITESO. El CUE fue fundado en 1997, y su misión es:

Nuestra Misión como un centro académico de vinculación dedicado a la formación integral para el desarrollo empresarial, preferente en organizaciones Micro, pequeñas y medianas, es la generación de conocimientos, modelos y metodologías de intervención social universitaria con sentido ignaciano; que nos permitan diseñar, operar y evaluar proyectos con incidencia en la generación y conservación de empleos, la distribución de la riqueza y el crecimiento económico y social de la región.

Así pues, uno de los servicios que el CUE ofrece es el de proveer capacitación a empresarios, y dentro de esta oferta se encuentra el taller de Desarrollo de Plan de Negocios. El taller que aquí se describe, “Proyecto de negocios como expresión del poder personal”, fue precisamente integrado a la propuesta de capacitación técnica contenida dentro del taller de “Desarrollo de Plan de Negocios”. De esta manera, se integró una capacitación de 60 horas en total, de las cuales 39 estarían dedicadas a revisar los siguientes temas: propuesta de valor, planeación estratégica, redes sociales, ventas, herramientas tecnológicas para una buena administración, análisis financiero y financiamiento. Las 21 horas restantes fueron reservadas para cubrir los propósitos del taller “Proyecto de negocios como expresión del poder personal”, que aquí se aborda.

Ahora bien, este taller fue diseñado para un grupo de emprendedores que formaron parte de la 1era edición del programa *Hecho en Zapopan*:

Es una iniciativa de la Coordinación de Desarrollo Económico y Combate a la Desigualdad que busca impactar en la economía local, en sectores tradicionales en colonias marcadas como prioritarias en el municipio de Zapopan, bajo un esquema de desarrollo de competencias personales, empresariales y emprendedoras con enfoque en la innovación,

para así detonar el desarrollo socioeconómico de la misma comunidad (Reto Zapopan, 2016).

La convocatoria para participar en este programa se hizo a inicios del 2016, se recibieron alrededor de 200 solicitudes. Para atender a estos emprendedores, *Hecho en Zapopan* buscó como aliados estratégicos a varias universidades de la Zona Metropolitana, entre ellas el ITESO, a través del CUE. Este programa inició en septiembre con alrededor de 15 microempresarios que recibieron la asesoría de un consultor y además participaron en el taller de “Desarrollo de Plan de Negocio” que describo en el párrafo anterior.

1.1.3 Características de la población

El taller fue diseñado para emprendedores con una idea clara de negocio y que además estuviesen a punto de arrancar su operación, o recién lo hubieren hecho. De acuerdo con estas características, el grupo de emprendedores que participaron en el taller recurrieron precisamente a *Hecho en Zapopan* y al ITESO para recibir asesoría en cuanto a la formalización de su modelo de negocios. La mayor parte de los emprendedores que participaron, ya habían arrancado sus negocios y tenían menos de un año de operación.

Durante el transcurso de las siete sesiones que comprendieron el taller, “Proyecto de negocios como expresión del poder personal”, se presentaron un total de 17 personas, de las cuales sólo ocho asistieron a al menos cinco de las sesiones. Estas ocho personas tenían edades entre los 23 y los 47 años de edad. Sexo; cuatro eran mujeres y cuatro hombres. Estado civil; cinco de los participantes casados, dos solteros y uno más divorciado. La mitad de los participantes dijeron tener hijos. En cuanto a su último grado de estudios, para dos de los participantes fue Bachillerato, cinco más Licenciatura y sólo una la especialidad. Finalmente, cinco de las personas de esta muestra, tenían alguna ocupación adicional a su emprendimiento, es decir un empleo formal u otro negocio.

1.1.4 Proceso de detección de necesidades de desarrollo

El proceso de detección de necesidades de desarrollo, inició un año antes, en mayo del 2015, la facilitadora se acercó a tres instituciones que tenían experiencia promoviendo

programa de capacitación técnica para personas que buscaban auto-emplearse y/o iniciar un negocio. En todas estas ocasiones, la facilitadora les planteó la posibilidad de que a sus programas de capacitación técnica se integrara el taller: “Proyecto de negocios como expresión del poder personal”; como un acompañamiento personal que promoviera el auto-conocimiento de los participantes y atendiendo los propósitos generales y específicos que más adelante se describen. En estas tres ocasiones, los coordinadores de los programas coincidieron en que, aunque ellos reconocían la importancia de acompañar a los emprendedores de manera personal, el alcance de sus programas estaba más bien dirigido a formar capacidades técnicas, por lo tanto, no les resultaba viable la propuesta. Aún así, en todos los casos señalaron que el planteamiento propuesto era relevante y seguramente enriquecería la formación.

De estas tres instituciones, se procuró un mayor acercamiento con el Instituto Municipal de la Mujer de Guadalajara (IMMG). En mayo del 2015, la responsable de Coordinación del Trabajo se encontraba liderando un programa llamada “Huertos que transforman vidas”. Así pues, la coordinadora había organizado a un grupo de mujeres que dentro de las instalaciones del Instituto estaban haciendo cultivo de jitomate, con la intención de transformarlo después y comercializarlo. Las mujeres de este grupo recibían a la par capacitación técnica de riego y cultivo. El objetivo de este programa era proveer un aprendizaje técnico para que las participantes pudieran armar huertos de auto-consumo o iniciar empresas y comercializar su cosecha (Novedad Política, 2015). La facilitadora acompañó al grupo en varias de sus sesiones y a partir de esta participación hizo observación investigativa. La participación fue pasiva, y estuvo presente en algunas sesiones del grupo haciendo observación participante: “...la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el *milieu* de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (Taylor & Bogdan, 1984, p. 31). Los objetivos perseguidos al llevar a cabo este tipo de observación, fueron siguientes: explorar la vida social de la población, describir a los participantes y sus actividades, comprender los vínculos entre los mismos, identificar problemas y genera hipótesis (Sampieri et al., 1991). De esta observación investigativa quedan como evidencia cuatro registros de observación. Esta primera aproximación fue de utilidad para conocer de primera mano las inquietudes de las futuras emprendedoras, y también para

conocer su cultura de trabajo.

La facilitadora hizo una pausa de un año, fue hasta agosto de 2016 que se retomó este trabajo y la búsqueda de un escenario para hacer la intervención. Por ese tiempo, la facilitadora se reunió con la Coordinadora del CUE y le presentó el alcance del taller: “Proyecto de negocios como expresión del poder personal”. Igual que los representantes de las otras instituciones que la facilitadora había contactado, la coordinadora del CUE coincidió en que la propuesta que se le presentaba era apropiada para, a la par que los participantes recibían capacitación técnica, tuvieran también un espacio de acompañamiento personal. Con su aprobación, se procedió a aplicar un cuestionario. Los cuestionarios son la herramienta más utilizada para recabar datos: “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Chasteauneuf en Sampieri et al., 1991, p.217). Ahora bien, el cuestionario fue diseñado a partir del conocimiento previo que hizo la facilitadora del grupo de mujeres que participaba en la capacitación del IMMIG, y también a partir de las necesidades que describió la coordinadora del CUE. El formato, se titula “Cuestionario de Diagnóstico de Necesidades” (ver apéndice 1). Las dimensiones contempladas para el diseño del cuestionario incluyeron: A) Datos demográficos. B) Explorar en qué medida los participantes han decidido iniciar un proyecto de negocio congruente con sus intereses, valores, sentimientos y emociones. C) Explorar qué motiva a los participantes a iniciar sus propios proyectos de negocio. D) Explorar cuál es la sensación de los participantes durante esta fase tan temprana de implementación de su proyecto de negocio.

El cuestionario que en el párrafo anterior se describe, fue aplicado a 8 participantes del programa que hicieron en conjunto el CUE y *Hecho Zapopan*, en agosto de 2016. Un par de semanas antes de que iniciara el programa. Se obtuvo la siguiente información demográfica de las personas contestando el cuestionario:

- 50% fueron hombres y 50% restante, mujeres.
- El rango de edades iba entre los 24 y los 58 años.
- Estado civil: 62% casados, 25% divorciados y 12% solteros.
- Último nivel de estudios: 25% preparatoria, 75% licenciatura.

Ahora bien, sobre el cuerpo de los reactivos. Se encontró que 100% de las personas que contestaron el cuestionario reportaron que su emprendimiento respondía a intereses

personales. Y sólo 25% declaró no haber hecho un ejercicio de introspección para identificar su implicación personal con su emprendimiento. También se les pidió a los participantes que describieran tres valores personales que se relacionaran a su elección de proyecto de negocio y los más mencionados fueron: Honestidad con 50% de los participantes incluyendo este valor. Después, Amor o Compartir, Ayuda o Servicio y Responsabilidad con 38% de los participantes indicando estos valores respectivamente. Cuando se les preguntó qué aspectos personales vinculaban con su decisión de trabajar en sus emprendimientos, se encontraron respuestas muy diversas:

- “Amor a lo que me encanta hacer desde pequeña. Ganas de hacer algo por mi cuenta”.
- “La ayuda a las personas y la persistencia y la perseverancia”.
- “Que me encantan las herramientas y la creación”.
- “Es un trabajo o empresa rentable”.
- “Como negocio familiar, dar seguimiento, pero planeado, organizado y administrado adecuadamente”.
- “Siempre he estado trabajando en lo relacionado a la salud: nutrición y cosmética (empresa familiar)”.
- “Ser feliz”.
- “Interés de crecimiento personal y profesional”.

Cuando se les preguntó cuál es el principal motivador para continuar con sus emprendimientos, las dos respuestas más frecuentes fueron: familia (27%) y ayudar a resolver un problema o hacer una aportación a la sociedad (27%). Por último, se encontró que 87% de los participantes declararon sentirse “Muy motivados” de seguir trabajando en sus emprendimientos y 100% de ellos sentirse entre “Muy seguros” y “Seguros” de su capacidad de darle dirección a sus negocios.

De los resultados de este cuestionario se concluye que se trata de un grupo diverso en cuanto al género, nivel de educación e incluso nivel socio-económico. Se descubre también que los participantes no reportan una falta de introspección o trabajo personal. Sin embargo, la manera en que enuncian sus valores y motivadores, deja reflejar respuesta estándar sin mucho detalle que refleje conciencia plena de su experiencia. Se

identificó también que, entre los motivadores, el componente familiar es fuerte. Los participantes que son padres de familia parecen más sensibles a este tema e incluso señalan a sus hijos como uno de los motivadores para continuar con sus emprendimientos. Es recurrente también entre sus respuestas el deseo de trascender y ser de ayuda de alguna forma. Finalmente, aunque el aspecto económico sí es mencionado, no predomina; los participantes lo aluden de manera discreta. Por último, es evidente que los participantes se sienten confiados de sí mismos y fuertemente motivados para continuar trabajando en sus proyectos de negocio.

1.2 Propósitos de la intervención

A continuación, se describen los propósitos generales y específicos del trabajo. Y aunque breve, resulta ser la columna vertebral de este documento, pues en base a éstos, se desarrolla el resto de este trabajo.

1.2.1 Propósito General

Que los participantes construyan un proyecto de negocios que sea congruente con sus intereses y motivaciones personales, en beneficio propio y de su comunidad, mediante su participación en un taller con los atributos del Enfoque Centrado en la Persona.

1.2.2 Propósitos Específicos

- Que los participantes clarifiquen sus valores, intereses, sentimientos y emociones respecto a la construcción y/o desarrollo de un proyecto de negocios.
- Que el proyecto de negocio que esbocen o lleven a cabo sea congruente con lo anterior, y por tanto, con su motivaciones personales.
- Que los participantes desarrollen un mayor Empoderamiento de sí mismos, con la intención de que desarrollen proyectos de microempresa sustentables.

1.3 Plan de Acción

A continuación, se describe la planeación contemplada para ejecutar la intervención que se discute en el presente trabajo de grado, incluyendo: lugar y condiciones, recursos humanos, materiales y financieros, el programa de la intervención y el plan para recolectar la información.

1.3.1 Lugar y sus condiciones

La intervención se realizó en el edificio W del ITESO, ubicado en Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585 en San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Para llevar a cabo las sesiones, el grupo se reunió los miércoles en el salón W-109 y los viernes en el W-111. Ambos espacios fueron propios para llevar a cabo el taller.

1.3.2 Recursos humanos, materiales y financieros

Para la ejecución de taller, fue necesaria la participación del CUE que organizó las sesiones, reservó los espacios e hizo la convocatoria. El diseño del taller y su seguimiento estuvo a cargo de la facilitadora.

Como se menciona arriba, el CUE proveyó el espacio para hacer la intervención. La facilitadora utilizó una computadora para compartir con los participantes videos y presentaciones. Fue labor de la facilitadora proporcionar los medios necesarios para recabar evidencia de las sesiones: cámara y grabadora. Así como también proveer la compra de material de apoyo para las sesiones y dinámicas: rotafolios, plastilina, paliacates, notas, etc.

Sobre los recursos financieros, es importante decir que no fue requerido que el ITESO o los participantes invirtieran económicamente para que el taller se llevase a cabo, los costos del material de apoyo fueron cubiertos por la facilitadora. Ahora bien, el costo del programa completo, incluyendo asesoría de consultores especializados para revisar el plan de negocio de los emprendedores y la capacitación técnica, fue mayormente

cubierto por el programa *Hecho en Zapopan*. Una parte considerable de los participantes eran a beneficiarios de este programa y cubrieron sólo 10% del costo que normalmente fijan el CUE, y el ITESO. También formaron parte del programa, un pequeño grupo de emprendedores que no eran beneficiarios de *Hecho en Zapopan* y que más bien participaban en otros programas de la Incubadora del ITESO, ellos debieron cubrir el costo completo del programa.

1.3.3 Programa de la intervención

El taller fue diseñado para llevarse a cabo en siete sesiones de tres horas cada una. Durante la primera parte del taller se condujeron sesiones para facilitar ejercicios de introspección alrededor de los siguientes conceptos: relación en los grupos, capacidad de agencia, empoderamiento, liderazgo, intuición y toma de decisiones. Durante la segunda parte del taller, las sesiones fueron diseñadas con el propósito de esclarecer la implicación personal de los emprendedores con su proyecto de negocio.

Tabla 1

Programa de intervención

No	Fecha	Título	Propósito
1	07 de septiembre	¿Quién soy yo en los grupos?	Definir compromisos. Introducir los propósitos del taller y hacer las presentaciones. Que los participantes identifiquen su estilo de aprendizaje y de interacción en grupos. Y que, a partir de este conocimiento, definan qué tareas, roles y/o responsabilidades, relacionadas con la organización del grupo, les son más naturales y cuáles hace falta desarrollar.
2	21 de septiembre	Yo Poderoso(a)	Que los participantes sean conscientes de su capacidad de agencia y su capacidad de transformación.

3	30 de septiembre	Líder no es el que manda	Proponer a las participantes una visión de Liderazgo compartido, del cual pueden ser co-partícipes. Que los participantes identifiquen su experiencia personal, sensaciones no racionalizadas y emociones; como herramientas valiosas para definir el rumbo de su negocio.
4	14 de octubre	Intuición, emociones y toma de decisiones	Que los participantes exploren experiencias pasadas y presentes sobre la productividad y el emprendimiento para que actualicen el significado que tiene para ellos/ellas iniciarse como microempresarios.
5	26 de octubre	¿Qué significa para mí emprender?	Que los participantes, a través de la Metodología Canvas ¹ , hagan un ejercicio de introspección sobre sus fortalezas/ áreas de oportunidad como emprendedores.
6	4 de noviembre	Mi CANVAS personal	Que los participantes realicen una reflexión final de los descubrimientos hecho sobre sí mismos.
7	18 de noviembre	Cierre	

Ver Apéndice 2 para mayor detalle de las actividades, productos y evidencias.

¹ La Metodología Canvas, propone un marco para documentar la forma en que un negocio genera valor. Durante la sesión en cuestión, se utilizó, específicamente el modelo *Business Model You* (2012), que es una adaptación del modelo Canvas. Éste centra la atención en el ámbito personal, en lugar del organizacional, definiendo: intereses, destrezas, habilidades, rasgos de personalidad y bienes.

1.3.4 Recolección de la información

Para la recolección de información se atendieron las consideraciones de la Asociación Americana de Psicología (APA) y del ITESO. Así mismo, dada la naturaleza de la intervención, se atendieron también consideraciones éticas para proteger la confidencialidad de los participantes. A continuación, se mencionan los medios:

- En primera instancia las sesiones fueron video y audio grabadas. Este método de recolección fue especialmente útil para registrar todas las intervenciones de los participantes, base del análisis del discurso que se describe en las siguientes páginas.
- Se llevó a cabo un Diagnóstico de Necesidades a través de dos instrumentos: observación investigativa y cuestionario de diagnóstico. Los resultados de este ejercicio fueron útiles para ajustar el diseño del taller.
- Al inicio del taller se aplicó un “Cuestionario Inicial” (Apéndice 3). Y al término del taller se aplicó el mismo cuestionario, con la intención de comparar las respuestas de los participantes al inicio y al final del taller.
- A partir de la sesión dos y hasta la sesión seis, se aplicó un formato de evaluación para recabar retroalimentación sobre la calidad de la sesión (Apéndice 4).
- A partir de la sesión dos y hasta la sesión siete, se tomó fotografía o scan de todos los entregables.
- Se realizaron bitácoras personales con el registro de las observaciones de la facilitadora de cada una de las sesiones. Estas bitácoras constituyen la base de la narración de la intervención, que se incluye en el Capítulo III.

A manera de conclusión, se tiene que el diseño y ejecución de la intervención fue retadora, en principio para adaptar la idea inicial de la facilitadora, a las necesidades de la población, e incluso adaptarse al ritmo de la misma. Un ejemplo de esto es el reto que implicó identificar a un grupo dispuesto a hacer el espacio que requería la intervención. Y es que, aunque la facilitadora estuvo en contacto con varias instituciones que reconocían el valor de la propuesta, les resultaba complicado hacer el espacio que el taller requería. Superada esta situación, habiendo encontrado una

institución dispuesta a hacer el experimento, la facilitación del grupo y del taller, fue una experiencia sumamente emocionante, y un tanto accidentada, especialmente durante las primeras sesiones. En los siguientes capítulos se describirá con mayor exactitud el desarrollo de la intervención y los resultados; sin embargo, es prudente ir señalando que no todos los objetivos planteados se cumplieron. Esencialmente porque la idea de que un proyecto de negocio sea congruente o no con una persona, no es un evento fijo en el tiempo, ni blanco y negro, sino más bien un proceso de múltiples aristas.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

La intervención que se describe en este documento está enmarcada bajo la teoría del Enfoque Centrado en la Persona. Así pues, en las siguientes líneas se describe el enfoque, y tres conceptos fundamentales para entender la intervención realizada. Éstos son: condiciones de la facilitación, tendencia actualizante y congruencia. En este mismo capítulo se describe la relación entre la propuesta del Enfoque Centrado en la Persona y los conceptos de empoderamiento, conciencia, emoción, valores, trabajo e identidad y familia embebida. En la última sección se expone por qué un taller que promueve que la construcción de un proyecto de negocios congruente con los intereses y motivaciones personales del emprendedor, es relevante para la propia persona y también para crear negocios más prósperos.

2.1 Estado actual del conocimiento

Después de revisar los trabajos de grado de la Maestría en Desarrollo Humano del ITESO que se relacionan con la problemática que se aborda en el presente trabajo de grado, se mencionan a continuación siete de ellos por ser considerados pertinentes. El primero es elaborado por Carrillo (2009), con el título: “Una intervención universitaria en una micro empresa a partir del Enfoque Centrado en la Persona (ECP)”. El trabajo describe la experiencia de Carrillo y tres alumnos de universidad, que trabajan en una microempresa de producción de bolsas sintéticas. El objetivo general de la intervención era promover en el microempresario habilidades de gestión; esto a partir de un acompañamiento fundamentado en el Enfoque Centrado en la Persona. Este trabajo se torna relevante, porque fue hecho precisamente en la población que ocupa a la intervención a realizar, es decir, de microempresarios. Sin embargo, la propuesta de intervención de la autora es muy distinta a la que ahora se propone, e incluso se observó que el objetivo general de la intervención está enfocado en que el microempresario desarrollo habilidades de gestión del negocio, es decir, habilidades duras.

Orozco (2011) llevó a cabo una intervención con mujeres. Al igual que en el trabajo de Carrillo (2009), se trata de una intervención organizacional. Sin embargo, una

diferencia evidente e importante, es que la población a la que se dirige Orozco (2011), no es de microempresarios; se trata más bien de mujeres que laboran en una empresa de cosméticos. El título de la intervención, es: “Mujeres en busca del sentido: Desarrollo de un Taller de Reorientación de Proyecto de Vida abordado desde el Enfoque Centrado en la Persona en mujeres que laboran en el área administrativa de una empresa de cosméticos.” El objetivo principal de la intervención, fue que las participantes trabajaran en su auto-conocimiento, clarificaran valores y necesidades, para que, a su vez, sus propósitos, acciones y estilo de vida fuesen más congruente. Esencialmente, la problemática que describe la autora es que el grupo de mujeres con las que trabajó, eran mujeres “malabaristas”, que trabajan muy duro en mantener equilibrio entre su vida personal y profesional y que además se fijaban a sí mismas objetivos muy demandantes. La propuesta es pertinente, y es que la necesidad que identificó Orozco (2011), se acerca mucho a uno de los planteamientos abordados en la intervención descrita en este trabajo: los futuros microempresarios definirán proyectos de negocio más sostenibles si estos proyectos son congruentes con su propio plan de vida.

Caldú (2004) también hace una intervención en el campo Organizacional con un grupo de mujeres, el título de su trabajo de grado, es: “El Enfoque Centrado en la Persona como propiciador de autoconocimiento en un grupo de mujeres trabajadoras de un invernadero de flores de Copalita”. Al igual que en el trabajo de Orozco (2011), el auto-conocimiento parece ser el concepto central de la intervención; y es considerado como el primer eslabón para ampliar la conciencia. La intervención se llevó a cabo con un grupo de mujeres entre los 20 y los 50 años que trabajaban en un invernadero en Copalita. El objetivo central de la intervención fue que las participantes, mujeres trabajadoras, identificaran la importancia de saber quiénes son y cómo son, con la intención de que se validaran a sí mismas y ampliaran sus maneras de relacionarse con los demás. Nótese que en este caso uno de los propósitos que describe el trabajo es que las mujeres ampliaran su manera de relacionarse; a diferencia de Orozco (2011) que se enfoca a describir la relación entre auto-conocimiento y congruencia. Ahora bien, lo que propuso Caldú (2004) para lograr el objetivo central de su intervención, fue un taller con actividades que abarcaron las siguientes dimensiones: El Yo Integral, manejo de sentimientos, necesidades básicas y de crecimiento, contacto y relaciones

interpersonales e identidad. Este trabajo es pertinente mencionarlo porque, además de ser una intervención organizacional, hace una propuesta de trabajo de auto-conocimiento integral, que inicia trabajando las características físicas y psicológicas (Yo Integral), para de ahí partir a la exploración más profunda de las participantes, procurando ampliar, para las mujeres que formaron parte del grupo, las posibilidades sobre cómo establecer relaciones.

También utilizando el auto-conocimiento como foco de su intervención, está el trabajo de García (2016): “Yo ayudo, tú ayudas ¡y cómo nos ayudamos! Espacio de autoconocimiento y escucha”. El propósito general de la intervención fue crear un espacio en el que los participantes, empleados de un centro de rehabilitación, se sintiesen escuchados y en confianza. La intención era que en un ambiente así, pudiesen propiciarse procesos de autoexploración y auto-conocimiento. Una de las premisas fundamentales de esta intervención es que, a partir de un estado de conciencia mayor, los empleados pueden estar mejor consigo mismo y con sus pacientes. En el párrafo anterior se describe cómo Caldú (2004) promovió el auto-conocimiento entre las participantes para buscar que ampliaran su forma de relacionarse. García (2015) va un poco más adelante, e intenta probar que trabajar la conciencia sobre sí mismo es importante para mejorar las relaciones de ayuda, de servicio a otros. La línea que eligió la autora para facilitar el auto-conocimiento fue justo la experiencia corporal y emocional, utilizando como referencia la teoría del focusing de Gendlin. Así pues, es pertinente mencionarla porque se trata de una intervención organizacional, muy enfocada en promover auto-conocimiento desde la línea del focusing.

Otro trabajo que también describe el impacto que puede tener el auto-conocimiento en cuidadores, es el de Ortiz (2014). Éste se titula: “El desarrollo del Empoderamiento en el personal de Enfermería del Hospital Puerta de Hierro, Zapopan: una propuesta desde el poder personal, el Empoderamiento y la capacidad de agencia”. El objetivo central de esta intervención buscaba que, a partir de interacciones guiadas por el Enfoque Centrado en la Persona, las participantes resignificaran su experiencia laboral para que se empoderaran de la misma, en beneficio propio y de los pacientes. Es pertinente la referencia a este trabajo de grado, porque la propuesta del autor es que, a través de un mayor Empoderamiento personal, las enfermeras se desempeñarían mejor

en su trabajo, con el consecuente beneficio para ellas y los pacientes. Considera también que la intervención descrita, es una intervención organizacional que promueve el desarrollo personal de las enfermeras. Por último, es importante recalcar que una de las aportaciones más interesantes que hace Ortiz (2014), es que dibuja una línea clara entre Empoderamiento y auto-conocimiento. Los autores que antes se mencionaron, describieron cómo el auto-conocimiento replanteaba las formas de relacionarse (Caldú, 2004) y sugerían también que las relaciones de ayuda podrían mejorar (García, 2016). Sin embargo, Ortiz (2014), es más contundente al describir el Empoderamiento como resultado de un proceso de auto-conocimiento. Esto es importante porque hablar de Empoderamiento, ubica la atención de los participantes en sí mismos, abriéndoles la posibilidad de hacer y/o cambiar la realidad a favor de sí y de los demás.

Ahora bien, un trabajo de grado más reciente que también retoma el concepto de Empoderamiento, es el de Puentes (2016). Éste también se lleva a cabo dentro de una organización y se titula: “Institucionalizando la violencia en el trabajo. Taller de resignificación laboral con un grupo de servidores públicos fundamentado desde el enfoque centrado en la persona”. La intervención se realizó con doce servidores públicos que reportaban estar inmersos en una situación de violencia laboral. Uno de los propósitos fuera crear un ambiente de confianza para que los participantes pudiesen expresarse. Después del análisis de la intervención, la autora concluye que la expresión y la escucha, empoderan a la persona, permitiendo también un sentimiento agrandado de responsabilidad. Este trabajo es pertinente a la problemática que se describe aquí, no sólo porque se trata de una intervención organizacional que concluye con una aseveración tan contundente como que la auto-expresión genera responsabilidad; sino porque también su justificación teórica es apropiada y enriquecedora. Así pues, la autora hace un recorrido por varios temas clave: el poder de la persona, la no-directividad y las organizaciones centradas en la persona.

Por último, es importante mencionar la propuesta de Lever (1999), bajo el título: “Relación entre el trabajo psico-corporal y el locus de control y el auto-concepto”. El autor hace una medición del auto-concepto en dos grupos, uno que ha realizado trabajo psico-corporal, y otro que no. Lo que descubre es que el trabajo personal genera una mayor ampliación de la conciencia y, por lo tanto, mayor responsabilidad y libertad personal. La

propuesta de Lever (1999) se distingue de todas las anteriores porque el centro de su intervención es el trabajo psico-corporal. Y aunque no utiliza el concepto de Empoderamiento, como los último dos autores, esencialmente propone centrar la atención en el locus de control interno, como una acción que posibilita que la persona tenga un impacto en su interacción.

El rasgo más evidente que tienen en común los trabajos antes descritos, es que abarcan intervenciones en contextos organizacionales. Ahora bien, el propósito general de la intervención que en este documento se describe tiene que ver con promover congruencia entre el plan de vida y los intereses y motivadores de los emprendedores que participaron. De ahí que congruencia y auto-conocimiento sean conceptos centrales, los cuales son discutidos por Orozco (2011), Caldu (2004), García (2016) y Puentes (2016). Todos estos autores llevaron a cabo intervenciones dedicadas a promover el auto-conocimiento entre personas pertenecientes a diferentes organizaciones. Su trabajo y las conclusiones a las que llegaron, abonan al presente. El trabajo de Orozco (2011) es especialmente relevante porque además de buscar propiciar auto-conocimiento, intenta que los valores y necesidades de las participantes sean congruentes con sus acciones y propósitos.

Otro de los propósitos centrales de esta intervención es facilitar procesos de Empoderamiento. Lever (1999), Ortiz (2014) y Puentes (2016) hacen una conexión clara entre auto-conocimiento y Empoderamiento. Lever (1999) utiliza conceptos clave como “locus de control interno” como centro de enfoque para favorecer la libertad y la responsabilidad. Por su parte, Puentes (2016) deja claro que la teoría en la que se apoya para promover auto-conocimiento, y después Empoderamiento, es la del Focusing. Esta aproximación es relevante, porque en la intervención que aquí se narra, se utilizan en varios momentos dinámicas experienciales.

Descritas las aportaciones de los trabajos de grado que se consideraron para esta sección, toca ahora mencionar en dónde reside la originalidad de la intervención que ocupa este documento. Lo primero es que, el taller está dedicado a emprendedores: personas que arrancaron sus propios negocios. Sólo Carrillo (2009) atiende a esta población similar. Ahora bien, los tres conceptos centrales son: auto-conocimiento, congruencia y Empoderamiento. De hecho, la base de la intervención es el auto-

conocimiento, para lograr que el emprendedor descubra por sí mismo si sus intereses y motivadores están plasmados en su proyecto de negocios. Uno de los objetivos de la intervención es promover este descubrimiento, para que el emprendedor “se dé cuenta”. El resultado esperado de esta nueva conciencia, es que el emprendedor se perciba a sí mismo como dueño del rumbo de su vida, y en específico de su negocio. Por la naturaleza de la población que atienden los trabajos anteriores, implícitamente se espera que los participantes mejoren en el desempeño de sus trabajos y ocupaciones actuales. En cambio, el taller con emprendedores propone en primer lugar que los participantes exploren, desmenucen su elección de proyecto de negocio, para que la confirmen o no. Por otro lado, el diseño de la intervención busca promover herramientas para que los emprendedores se preparen a diseñar el rumbo de su negocio y empoderados para enfrentar las dificultades que acompañan el arranque de un nuevo negocio. Ninguno de los trabajos explorados, y antes descritos, persigue este objetivo.

2.2 Fundamentación teórica de la intervención desde el ECP

El Enfoque Centrado en la Persona, ECP, es un estilo de facilitación cuya hipótesis central es que todos los seres humanos tienen la necesidad de un ambiente propicio: autenticidad, aceptación incondicional y comprensión empática. Cuando estas condiciones son cubiertas, la persona hace conciencia de su disposición hacia el desarrollo, tendencia actualizante. Se trata entonces de un enfoque emancipatorio (Martínez, 2016).

El ECP no propone un solo método de acción, al contrario, se trata más bien del uso de conceptos dinámicos (Rogers, 1975). El mismo autor lo describe como:

Un punto de vista, de una filosofía, de un enfoque de la vida, de un modo de ser..., que se expresa ya sea en una orientación psicológica no-directiva, en una terapia centrada en el cliente, en una enseñanza centrada en el estudiante o en un Liderazgo centrado en el grupo (Rogers en Martínez, 2006, p. 2)

Así pues, es necesario que el terapeuta viva con congruencia las técnicas que promueve el ECP; ya que sólo así será capaz de promover un ambiente propicio para el cliente:

Tal vez podríamos resumir el punto enunciado diciendo que, mediante las técnicas centradas en el cliente, una persona puede instrumentalizar su respeto hacia los otros solamente en la medida en que ese respeto es una parte integrante de la estructura de su personalidad... (Rogers, 1975, p.34).

A partir de eso, podría ser concluido que el ECP promueve el desarrollo del cliente, y necesariamente también el del terapeuta.

2.2.1 Condiciones de la facilitación

Ahora bien, una de las características más notables del ECP es que precisamente se centra en la persona: “centrarse en el cliente, implica concentrarse en el intento de comprender al cliente, ‘tal como se ve a sí mismo’” (Raskin en Rogers, 1975, p.41). El objetivo central es llegar a una comprensión profunda de la persona, dejando de lado las evaluaciones. Esto se puede lograr si el facilitador toma en cuenta tres condiciones:

- La empatía: “... consiste en percibir correctamente el marco de referencia interno de otro con los significados y componentes emocionales que contiene, como si uno fuera la otra persona, pero sin perder nunca esa condición de ‘como si’” (Rogers, 1985, p.45).

- La consideración positiva incondicional:

Quando percibo que una persona tiene una experiencia respecto de su yo y cuando esa percepción modifica positivamente mi campo experiencial, decimos que experimento una consideración positiva hacia esa persona. En general, la consideración positiva engloba sentimientos y actitudes de afecto, cariño, respeto, simpatía, aceptación. Percibirse a sí mismo como receptor de consideración positiva es sentir que uno modifica positivamente el campo experiencial del otro (Rogers, 1985, p.41).

- Autenticidad: Significa que el facilitador debe de tener presente sus propios sentimientos, en palabras de Rogers:

Ser auténtico implica también la voluntad de ser y expresar, a través de mis palabras y mi conducta, los diversos sentimientos y actitudes que existen en

mí...Sólo mostrándome tal cual soy, puedo lograr que la otra persona busque exitosamente su propia autenticidad (1979, p. 19).

Una de las hipótesis centrales del enfoque es que, cumplidas estas tres condiciones, la persona será capaz por sí misma de hacer los cambios necesarios para procurar su propio crecimiento.

Algunos de los cambios característicos que se pueden observar en la persona, son:

- La comunicación de la persona refleja mayor comprensión de la conducta pasada y presente, está más orientada al sí mismo. Y deja de lado la descripción de los síntomas/problemas que enfrenta (Rogers, 1975).
- Mayor auto-comprensión: la persona está más dispuesta a explorar sus sentimientos y actitudes (Rogers, 1975).
- Identifica que cuando está en sintonía con sus metas, puede administrar mejor los aspectos externos y obstáculos (Rogers, 1975).

En resumen, se trata de una persona que aprende a través de sus sentidos, sin distorsiones. Y que también se permite aceptar los sentimientos positivos de otras personas. Otra característica central, es que la persona termina gustando de sí mismo, y esto a su vez, le permite aceptar y gustar de los demás. Finalmente, la persona descubre en sí mismo que su esencia es positiva, que nació orientado(a) al progreso (Rogers, 1979).

2.2.2 Tendencia actualizante

Se mencionaba en las líneas anteriores que cumplidas las tres condiciones para la facilitación; empatía, consideración positiva incondicional y congruencia o autenticidad, la persona tiende a procurarse cambios que promueven su propio crecimiento y desarrollo. Dicho de otra manera, bajo las condiciones correctas, se activa la tendencia actualizante: “es decir, despliegan su máxima potencialidad de desarrollo y creatividad, y llegan a niveles de excelencia difíciles de imaginar en esta evolución perenne de la vida, en general, y, de los seres humanos, en particular” (Martínez, 2006).

Para describir la tendencia actualizante, Rogers (1977) recurre frecuentemente a ejemplos que toma de la naturaleza. El autor señala que la tendencia actualizante no es exclusiva de los seres humanos, y que se observa que las plantas y los animales tienen una función homeostática: “El organismo se controla así mismo. En su estado normal, él se mueve hacia su propio mejoramiento y hacia una independencia del control externo” (Rogers, 1977, p.166) . Esta búsqueda de equilibrio, no se limita únicamente a satisfacer las necesidades primarias; se trata más bien de mantener al organismo vivo y activo, en disposición para el hacer (White en Rogers, 1977, p.167). Otra forma de describir lo anterior, es: “El proceso vital no tiende meramente a preservar la vida, sino que trasciende el momentáneo status quo del organismo, expandiéndolo continuamente e imponiendo su determinación autónoma sobre un creciente ámbito de acontecimientos” (Rogers, 1985, p.25). Un organismo listo, siempre está buscando; y la sola presencia o ausencia de esta disposición hacia el desarrollo, permite clasificar al organismo entre vivo o muerto.

La tendencia actualizante se observa en todos los organismos vivos, sin embargo, en el caso de los seres humanos se manifiesta de manera particular. Esto es por la capacidad de los humanos de simbolizar:

Si nuestra gran capacidad para simbolizar puede desarrollarse como parte de, y ser guiada por la tendencia hacia la autorrealización que existe en nosotros tanto a nivel consciente como a nivel no consciente, entonces se pierde la armonía orgánica y se convierte en una armonía humana y en una totalidad también humana, simplemente porque nuestra especie es capaz de mucho mayor riqueza de experiencia que ninguna otra (Rogers, 1977, p.173).

En la misma línea, Lafarga define la tendencia actualizante como un “impulso interior indomable”; y también señala que, en el caso de los organismos, la tendencia actualizante promueve crecimiento y evolución. Y luego hace una acotación más para indicar que este mismo impulso es consciente en los seres humanos (2005). Así pues, integrar la consciencia al proceso organísmico, unifica la experiencia:

Si la conciencia y el pensamiento consciente son vistos como parte de la vida, no como su maestro ni como su oponente, sino como una iluminación que se desarrolla dentro del individuo, entonces toda nuestra vida puede ser la experiencia unificada y unificadora que parece ser característica en la naturaleza (Rogers, 1977, p.172).

Esta misma idea, corresponde a la imagen que tenía Rogers (1977) de una persona psicológicamente madura: siendo aquella que confía en la dirección de su proceso organísmico, a la vez que el de su conciencia. Una persona así va hacia delante, adaptada a la vida y sus retos. Una persona consciente, reconoce esta fuerza en sí misma (tendencia actualizante), le da dirección y empuje para mover y transformar; le empodera.

Empoderamiento

La persona psicológicamente madura, es también una persona adaptada a su medio ambiente. Que su conciencia, pensamiento y experiencia organísmica estén unificadas, le da el impulso necesario transformar. Lafarga (2005) lo describe así:

El desbloqueo, que equivale a la generación de condiciones favorables, hace que la persona aporte sus recursos, haga sus propios planteamientos, dé sus respuesta y tome por ella misma las decisiones de su vida, es decir, libera la capacidad de autodeterminación (Lafarga, 2005).

En las líneas anteriores, el autor describe a una persona independiente y autodeterminada. Ambas ideas, está estrechamente ligadas con la definición de Empoderamiento. A continuación, se describen dos conceptos: capacidad de agencia y autodeterminación; así como su relación con la concepción de Empoderamiento. La premisa detrás de esta exposición, es que la tendencia actualizante, es decir, ese “impulso indomable” que detona crecimiento y cambio, se encuentra plasmada en la definición de Empoderamiento.

Según Zimmerman (2000), el empoderamiento puede ser visto como valor y está estrechamente relacionado con la comunidad. La involucra desde que la considera como agente de cambio, sistema de apoyo y beneficiara directa: “la comunidad se convierte en una participante activa en el proceso de su propio desarrollo” (Zimmerman, 2000). Ahora bien, varios autores que teorizan sobre el tema, coinciden en que el Empoderamiento puede ser visto a tres niveles; personal, organizacional y de comunidad: Zimmerman (2000) refiere que el Empoderamiento implica un proceso y mecanismos mediante los cuales las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas. El Empoderamiento a estos tres niveles es interdependiente. Que las personas,

organizaciones y comunidades estén empoderadas, son causa y consecuencia una de otra.

Ahora bien, visto a nivel individual, el Empoderamiento es un proceso según el cual las personas vislumbran mayores posibilidades para alcanzar sus metas; y también identifican una relación directa entre sus esfuerzos y resultados (Mechanic en Silva & Martínez, 2004). Muy cercano al término, Zimmerman (2000) propone la noción de Empoderamiento Psicológico, que refiere a la propia creencia del individuo sobre su competencia, sus esfuerzos por ejercer control y la comprensión el contexto socio-económico. Lo interesante de esta propuesta, es que las acciones específicas para ejercer control, no son tan importantes como el sólo hecho de estar involucrado e intentando ejercer control (Zimmerman, 2000). Para incrementar la percepción individual de Empoderamiento, el mismo autor señala tres procesos que la facilitan: aprendizaje de habilidades para la toma de decisiones, administración de recursos y trabajar con otros. El incremento en la percepción individual de Empoderamiento es deseable porque reduce los niveles de estrés en la persona, deriva en conductas saludables y participación en la comunidad. Zimmerman (2000) señala tres componentes del Empoderamiento a nivel individual:

- Personalidad; se refiere al locus de control, es decir, que la persona se considera causa de sus éxitos y fracasos.
- Cognitivo o auto-eficacia; es el juicio que la persona hace sobre sí misma, respecto a su nivel de dominio de las competencias que considera necesarias para influir en el medio ambiente.
- Motivación. Ejercer control satisface una necesidad interna y por lo tanto es fácilmente traducido en acciones. Usualmente un déficit de motivación, está ligado a la inacción.

Se puede entender entonces que el Empoderamiento más allá que sólo las acciones, tiene que ver con la auto-percepción, el juicio sobre las propias capacidades y la motivación. Empoderar es el poder que tiene una persona de generar un futuro; de acuerdo a sus capacidades, a su voluntad y anhelos (Pick et al., 2007).

Hablar de los anhelos de una persona, refiere a su motivación intrínseca. Cuando Lafarga (2005) describe la tendencia actualizante, utiliza el término: “autodeterminación”.

Este concepto es clave para entender la dirección que tomará la tendencia actualizante una vez que ésta es detonada en la persona. Y es que la persona empoderada, se pone en marcha para satisfacer necesidades y anhelos. Los esfuerzos que haga, su lucha será congruente si responde a motivadores intrínsecos, y en esto consiste la autodeterminación: “Las actividades intrínsecamente motivadas son aquellas que la gente encuentra interesantes y que involucran una satisfacción espontánea que surge de la actividad misma” (Pick et al., 2007). Autodeterminación y responsabilidad van entrelazados: “¿Qué entiendo por asumir la responsabilidad de mi propia vida?, reconocer y amar conscientemente mis propias necesidades, sentimientos, significados, experiencia, historia, recursos, limitaciones y errores, así como mi calidad de persona diferente, única e irrepetible” (Lafarga, 2005). Que la persona sea consciente de sus necesidades, sentimientos y deseos; es un proceso sumamente personal, autónomo. Podría decirse también que es un ejercicio de la libertad, que le deja claridad sobre sus motivadores más íntimos, los intrínsecos. Reconocerlos y actuar en función, es autodeterminación y también implica hacerse responsable de sí mismo.

Libertad es poder actuar en función de las metas que la persona haya decidido que son importantes para ella. La definición de capacidad de agencia coincide: “La agencia es la habilidad de definir las metas propias de forma autónoma y de actuar a partir de las mismas” (Sen en Pick et al., 2007, p. 295). La capacidad de agencia está muy relacionada a la definición de Empoderamiento, describiendo el fenómeno a nivel individual. Así pues, la capacidad de agencia es un proceso sumamente personal, fundado en la motivación y significados que el ser humano después imprime a sus acciones (Pick et al., 2007). Dicho así, capacidad de agencia es el ejercicio de la libertad, y al respecto Rogers (1985), dice:

... la libertad es irreversible. Una vez que una persona, niño o adulto, ha experimentado una libertad responsable, ella continuará luchando por eso. Puede ser completamente suprimida en la conducta mediante el uso de cualquier tipo de control posible incluyendo la fuerza, pero no puede ser eliminada ni extinguida (p. 130).

De estas líneas se puede concluir que el poder hacer en función con lo que el humano es, resulta en una experiencia trascendental para la persona, es “irreversible”. La disposición de las personas hacia el crecimiento (tendencia actualizante), se convierte en un ejercicio

de la libertad cuando éstas actúan en función de su experiencia organísmica, es decir de sus necesidades y anhelos más reales.

2.2.3 Congruencia

Uno de los objetivos más buscados a través del ECP, es que el cliente alcance un estado de congruencia: “En el curso de la terapia, el individuo cuestiona el concepto que tiene de su yo y trata de establecer una congruencia entre aquél y su experiencia, es decir, procura realizar una simbolización adecuada” (Rogers, 1985). Así pues, lo que se busca es una relación de congruencia entre el yo y la experiencia. Más en concreto, Rogers (1980) describió la congruencia como la coincidencia entre la experiencia visceral, conciencia y lo que la persona expresa. Cuando estas tres áreas están en sintonía, entonces la persona es ella misma:

Comienza a abandonar las falsas fachadas, máscaras o roles con que ha encarado la vida hasta ese momento. Parece tratar de descubrir algo más profundo, más propio de sí mismo y empieza por despojarse de las máscaras que usaba conscientemente (Rogers, 1979, p.104).

Cuando la persona se despoja de estas máscaras, se vive integrada y libre.

El proceso para alcanzar este estado, lo describe Rogers (1979) como *El Proceso de Convertirse en Persona*. El autor describe siete etapas, durante las cuales, el consultante, a través de la relación con el terapeuta, va gradualmente dejando de referirse a hechos externos y/o pasados para hablar de su experiencia; para en su lugar, centrar su discurso en la expresión de sentimientos. De esta manera, la persona va ganando más conciencia, hasta lograr vivir en congruencia: libre de máscaras, de los deberías y expectativas impuestas. Cuando el cliente alcanza este estado, se muestra auto-dirigido, consciente y satisfecho de vivir en constante cambio, se atreve a ser sí mismo (con toda su complejidad), se abre a la experiencia, acepta a los demás y confía en sí mismo.

Simbolizar y conciencia

En el proceso de ser uno mismo, ser consciente o simbolizar son palabras claves, que de hecho son consideradas sinónimos dentro del marco de referencia del E.C.P.:

O sea que se concibe la conciencia como la representación simbólica (no necesariamente en símbolos verbales) de una parte de nuestra experiencia. Esta representación puede tener diversos grados de agudeza e intensidad, que van desde una vaga conciencia de algo que existe como fondo, hasta una clara conciencia de algo que ocupa el foco de la conciencia como figura (Rogers, 1985, p. 27).

Representar la experiencia, y que la persona se convierta en su propio organismo, no es un proceso sencillo. Hay que considerar que usualmente el individuo está sujeto a muchas reglas y estructuras que precisamente relegan su experiencia organísmica, en pro de lo que “debería de ser”. Por lo tanto, es común que la persona actúe de acuerdo a pautas de comportamiento impuestos, no propios.

Ahora bien, en párrafos anteriores se describía que la persona para llegar a un estado de congruencia, debe de crecer la conciencia que tiene sobre sí mismo. Para lograrlo, la persona deberá elaborar cada vez más, constructos y significados personales. Esto, hasta llegar a entrar a un estado de fluidez, en el que los sentimientos son experimentados plenamente. Rogers (1979) cuando describe las siete etapas para convertirse en persona en *El Proceso de Convertirse en Persona*, señala que al final del proceso, la persona hace una clara relación entre sentimientos y símbolos para representarlos. De tal manera que incluso el vocabulario para hablar de los sentimientos se expande, describiendo con precisión la experiencia, o en otras palabras, simbolizando con precisión.

Simbolizar no es un concepto único del Enfoque Centrado en la Persona. Los existencialistas, indagaron sobre el concepto antes que Rogers (1961) lo hiciera. Cassier establece: “En lugar de definir al hombre como un *animal rationale*, deberíamos definirle como *animal symbolicum*” (Eubanks & Petrakis, 1999, p. 296) . La idea central alrededor del animal symbolicum, es que la humanidad sólo puede ser comprendida a partir de su capacidad única de generar símbolos. De acuerdo con esto, Camus sostiene que los símbolos son esencialmente la representación de la experiencia humana (Eubanks &

Petrakis, 1999). Por otro lado, Crassier afirma que necesitamos símbolos para generar conocimiento: “Todo el conocimiento – artístico, lingüístico, mítico, cultural e incluso científico matemático- está mediado a través de símbolos” (Eubanks & Petrakis, 1999, p. 296). Así pues, los símbolos son trascendentales para la humanidad, como medio a través del cual se expresan experiencias y también conocimiento.

A pesar de la relevancia que tienen para la humanidad los símbolos, en ocasiones, la persona se niega a simbolizar. Esto sucede, en muchas ocasiones, cuando la experiencia resulta amenazadora. Desde la perspectiva del ECP, simbolizar resulta difícil cuando la persona se encuentra alejada de su experiencia. En este contexto, es común que el individuo prefiera describir situaciones del pasado, pues es menos riesgoso. El problema es que incluso el presente se interpreta en función de los significados elaborados en el pasado, y por lo tanto la acción de la persona en el presente, se manifiesta de manera desintegrada (Rogers, 1979). Ahora bien, desde el Psicoanálisis, cuando la persona se aleja de su experiencia y decide no simbolizarla conscientemente, se trata de represión. El riesgo de la represión es que la idea o experiencia que no ha sido simbolizada, usualmente se manifiesta en la persona como una patología (Hactch, 2013). Incluyendo la perspectiva de los existencialistas, está Camus que hace énfasis al señalar que el arte es una forma muy poderosa para la humanidad de simbolizar sus experiencias, útil también para entender la realidad. Camus además señala que el arte ayuda a mejorar el absurdo, sin resolverlo; no ofrece una solución, sólo ayuda a las personas a enfrentarlo, de otra manera sería negarlo. Por lo tanto, el arte es una forma de rebelión (Eubanks & Petrakis, 1999). La invitación, incluso desde una postura existencialista, es a simbolizar la realidad, sin evadirla, no hacerlo resultaría fatal para la persona.

Después de haber descrito las consecuencias de no simbolizar la experiencia, o de reprimirla, es momento ahora de rescatar también la importancia de este proceso. Retomando la postura Existencialista, está Camus señalando que: “El artista libre es el que, con gran esfuerzo, crea su propio orden” (Eubanks & Petrakis, 1999, p.108, traducción propia). Por lo tanto, el arte como un proceso de simbolización, significa para el artista, nada más y nada menos que organizar su interpretación de la realidad, según su propio deseo, estableciendo un orden que le permita precisamente enfrentarse a la

realidad limpiamente. Para Camus, la búsqueda de belleza que la persona hace a través del arte, es concretamente un anhelo de libertad. Rogers (1979) coincide, pues señala que cuando la persona es capaz de entrar en contacto con su experiencia presente, la reconoce como su referente primordial, generando significados pertinentes. El resultado es que la persona se descubre libre y flexible; participando en una dinámica de continuo movimiento.

Ser libre, significa por lo tanto encarar la realidad, simbolizar la experiencia y considerarla como el principal referente. Ser libre así, implica que la persona es responsable de dar sentido a su propia vida. La propuesta desde la *Ontología del Lenguaje* es:

... no podemos esperar siempre que la vida genere, por sí misma, el sentido que requerimos para vivirla. Pero, simultáneamente, nos muestra cómo generamos sentido a través del lenguaje: mediante la invención permanente de relatos y mediante la acción que nos permite transformarnos como personas y transformar nuestro mundo” (Echeverría, 2005, p. 39).

De tal manera que el lenguaje es una forma de expresión tremendamente poderosa, es a través de él que se verbaliza qué es lo que se quiere ser y se diseña la propia vida. La premisa es que el lenguaje es acción:

Las palabras son mágicas porque afectan a la mente de quienes las emplean. Hablamos despectivamente de “una mera cuestión de palabras”, olvidando que tienen poder para forjar el pensamiento de los hombres, para encauzar sus sentimientos, para dirigir su voluntad y su acción. La conducta y el carácter están en gran parte determinados por la naturaleza de las palabras que solemos usar para expresarnos a nosotros mismos y al mundo que nos rodea (Huxley en Hayakawa, 1939).

Austin (1962) describió las expresiones realizativas como: “aquella expresión lingüística que no consiste, o no consiste meramente, en decir algo, sino en hacer algo, y que no es un informe, verdadero o falso, acerca de algo” (p. 66). Ahora bien, las expresiones realizativas pueden ser afortunadas o desafortunadas. Son afortunadas cuando el procedimiento propuesto a través del lenguaje, se lleva a cabo por las personas apropiadas, en las circunstancias apropiadas, con los sentimientos pensamientos requeridos (Austin, 1962). Si alguna de estas circunstancias no se cumple, entonces se

trata de una expresión desafortunada. Habría que entender también que las expresiones realizativas, no son verdaderas o falsas, sino más bien criticadas. Si la acción que las acompaña, no se materializa, la expresión es desafortunada, y está siendo criticada. Esto implica que cuando la persona emite una expresión realizativa, se compromete. Esto es muy similar a la idea de que las promesas, para ser promesas, deben de haber sido escuchadas por alguien. Lo que recuerda que el lenguaje es social: “Es decir, el lenguaje es el mecanismo indispensable de la vida humana, de una vida como la nuestra, formada, orientada, enriquecida y hecha posible gracias a las experiencias pasadas de los miembros de nuestra especie (Hayakawa, 1939, p. 14).

Emoción

Hablar de congruencia significa en gran medida reconocer las situaciones que no concuerdan con la valoración organísmica: “La cual define como aquella capacidad innata que poseemos de evaluar con todo nuestro organismo lo que en cada instante nos hará crecer y desarrollarnos” (Celis, 2006). Hacer este reconocimiento puede ser en ocasiones complicado porque la persona está sometida a sistemas que le condicionan y que le alejan de su verdadero yo o *self*. Ya se exponía en párrafos anteriores que la manera de regresar a ser sí mismo, es entrando en contacto con la experiencia organísmica. Celis (2006), de acuerdo con esto expone que para lograrlo hace falta hacer pasar a segundo plano la influencia del entorno y los condicionamientos previamente aprendidos. De esta manera, la persona se podría conectar con su emoción y percepciones; y esto a su vez favorecerá que la persona se haga una opinión auténtica, real.

Justo porque conectarse con las emociones es un componente primordial para que la persona regrese a su verdadero yo, a su experiencia original, es relevante explicarlas:

Se trata de señales internas que nos dirigen para poder mantenernos vivos. En comparación con la cognición, la emoción constituye un sistema biológicamente más antiguo, de acción rápida y adaptativa, un sistema destinado a mejorar la supervivencia. Una de las funciones más importantes de la emoción es la de conectar nuestra naturaleza biológica con el mundo en el que está inmersa (Greenberg & Paivio, 1997, p.33)

En la misma línea, (Redorta et al., 2006), describen tres componentes de la emoción:

- Neurofisiológico, es decir, las respuestas involuntarias del cuerpo. Por ejemplo: sudoración, rubor, respiración, etc.
- Conductual, que se refiere a las expresiones físicas o lenguaje no verbal que dan indicio sobre el estado emocional.
- Cognitivo, que puede ser también llamado sentimiento y refiere a la vivencia consciente de la emoción.

De desglosar los componentes de la emoción, ayuda a entender su importancia en el día a día. En primer lugar, el cuerpo entero reacciona a la emoción, es involuntario. Esto modifica la expresión de la persona y su interacción con otras; ya que el cuerpo siempre está comunicando, aún sin hacer uso de recursos verbales. Por otro lado, el tipo de emociones que experimenta una persona, son la raíz o causa del cómo se siente y por la tanto de cómo vive. Por último, las emociones tienen una utilidad práctica, porque “predisponen a la acción” (Redorta et al., 2006).

Que la emoción predisponga a la acción tiene que ver con que cada emoción trae detrás un significado muy concreto o pensamientos con los que viene asociada. Así, por ejemplo, detrás del miedo está el deseo de huir, el pensamiento que acompaña a la ira es ataque u oposición, detrás de la alegría está el deseo de movimiento (Redorta et al., 2006, p.28). Precisamente porque la emoción está directamente ligada a la acción, se le considera también un concepto trascendental para entender motivación: “Emoción y motivación son dos caras de la misma moneda” (Redorta et al., 2006, p.37). Ganar consciencia sobre las emociones que se van experimentando es trascendental: las acciones y el pensamiento están directamente ligados a las emociones y en interacción.

La emoción hecha consciente se denomina sentimiento: “El sentimiento supone darse cuenta de las sensaciones básicas del afecto” (Greenberg & Paivio, 1997, p. 22). La emoción es un proceso involuntario, el cuerpo reacciona a un hecho o situación exterior; cuando se agrega la voluntad, entonces se estaría refiriendo a los sentimientos. Agregar voluntad tiene que ver con etiquetar la emoción, y esto por supuesto está limitado al dominio del lenguaje. La frase: “no sé qué me pasa”, refleja la desconexión de la persona con su experiencia, o también a la falta de vocabulario para nombrar la experiencia. En cualquiera de los dos casos, trabajar en la ampliación de consciencia, es

importante para entender los mensajes que vienen acompañando a las emociones, para poder armonizarlas y para detonar un proceso de crecimiento (Celis, 2006, p.7).

Valores

En la sección anterior se menciona que las emociones están directamente relacionadas con la motivación. Otro concepto, igualmente relevante y relacionado, es el de valores. Hablar de valores es hablar de lo que es importante para una persona; y de hecho, el valor que describe una persona, habla de su meta (Schwartz, 2006). El mismo autor señala que lo que hace diferente un valor de otro, es la meta o motivación que está en el fondo. Podría decirse también que los valores son expresiones de las metas y motivaciones personales.

Schwartz (2006) que estudió diferentes propuestas teóricas alrededor de valores, encontró seis características en común de las estructuras de valores. La primera de estas características es que los valores son creencias. Y, de hecho, cuando las creencias se activan, se entremezclan con el sentimiento. Así, por ejemplo, perder cierto valor genera ansiedad y asegurarlo felicidad. La segunda característica es que los valores motivan a la acción porque están ligados a metas. Una tercera característica describe que los valores trascienden contextos y acciones; un valor puede ser relevante en más de un área. Además, como cuarta característica esté el hecho de que de ellos se desprenden estándares y criterios que guían el proceso de toma de decisiones. La quinta característica es que los valores son ordenados por la persona según la importancia personal que les asigna. Y, por último, el comportamiento de una persona normalmente está influenciado por más de un valor.

Además de describir las características de los valores, Schwartz (2006) hizo una propuesta de diez valores universales:

- Autodirección: “...deriva de la necesidad orgánica de control y maestría” (traducción propia). El requerimiento es de autonomía e independencia.
- Estimulación: “emoción, novedad y reto en la vida” (traducción propia). Deriva de la necesidad de variedad y estimulación.
- Hedonismo: “placer o gratificación sensual para uno mismo” (traducción propia).

- Logro. La meta de fondo es el éxito, demostrando competencia, y por lo tanto aprobación social (traducción propia).
- Poder: “estatus social y prestigio, control o dominio sobre las personas y los recursos” (traducción propia).
- Seguridad. Que se refiere a la búsqueda de armonía, estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de uno mismo. Los valores de seguridad, tienen que ver con el interés de cubrir necesidades básicas o también intereses del grupo.
- Conformidad. Implica limitar acciones o impulsos que puedan dañar a otros o violar expectativas o metas. El interés está en inhibir inclinaciones que puedan desafiar interacciones o el funcionamiento de un grupo.
- Tradición: “respeto, compromiso y aceptación de las costumbre e ideas que una cultura o religión provee” (traducción propia).
- Benevolencia. La meta es el mejoramiento del bienestar de las personas cercanas, o del grupo. El interés de fondo es que el grupo funcione correctamente y también responde a las necesidades de afiliación de la persona.
- Universalismo: “entendimiento, aprecio, tolerancia y protección en pro del beneficio de todas las personas y la naturaleza” (traducción propia).

Schwartz (2006) menciona que estos diez valores son universales porque responden a tres necesidades básicas: las necesidades de la persona como organismo biológico, necesidades de interacción, y de sobrevivencia de los grupos.

Trabajo e identidad

La actividad productiva en la que participa una persona ocupa una buena parte de su día a día, y de sus energías. En las secciones anteriores se describió el concepto de conciencia, emociones y valores. La sección que nos ocupa ahora describe las implicaciones que tiene el trabajo de una persona, en el concepto que tiene de sí mismo. Que una persona sea consciente de cómo está implicado en su trabajo, así como de sus emociones y valores, le permitirá encontrarle sentido; y así evitar la enajenación, el vivir para trabajar, en lugar del trabajar para vivir.

Fromm (1957) describe tres capacidades del hombre: de amor, de razón y para la

actividad productiva:

El amor, la razón y la actividad productiva son energías psíquicas del hombre que nacen y se desarrollan sólo en la medida en que se practican: no se pueden consumir, ni comprar, ni adquirir, como los objetos del tener; sólo se pueden practicar, ejercitar, emplear y realizar (Fromm, 1957, p. 157).

Puede decirse que la persona que trabaja, está por lo tanto ejercitando la energía psíquica de la actividad productiva. Si esta energía se emplea de manera consciente y haciendo uso de la voluntad; transforma al individuo e incluso su identidad: “con la orientación al tener, mi lema es: ‘soy lo que tengo’, o ‘soy lo que hago’ (en el sentido de actividad no enajenada)” (Fromm, 1957, p.153). El trabajo es entonces relevante, no sólo como medio para que la persona se procure bienes, sino como medio de expresión de la propia identidad. De acuerdo con esto, Schumacher (1973), inspirado en el budismo, señala que el trabajo con sentido hace que la persona dé lo mejor de sí. Y éste funciona como contexto para que la persona haga un despliegue de sus valores y desarrolle su personalidad.

Ya se mencionaba en las líneas anteriores que para que el trabajo detone un proceso de crecimiento en la persona, es necesario que sea consciente, y que sea también un ejercicio de la voluntad. Así pues, el trabajo para que tenga sentido, tendría que estar alineado a los intereses de la persona:

... que nos “interesemos” por el mundo exterior a nuestro yo, en el sentido literal de “interés”, que viene del latín *inter esse*, o sea, “estar entre”, estar ahí, en vez de encerrado dentro de sí mismo. Desarrollar interés significa saltar, no quedar ajeno, como un observador, disociado de lo que se ve (Fromm, 1957, p.152).

El trabajo que responde a un interés genuino de la persona, le permite superar el egoísmo, lo hace relacionarse con el mundo. Clarificar los propios intereses, es esencial también para ganar destreza, Kierkegaard (1938) lo llamó “pureza de corazón”: “significa que la persona entera se orienta y se dedica a lo que ha decidido; que todas sus energías se centran en el objetivo escogido” (Fromm, 1957, p.47). Así pues, cuando la actividad productiva responde a los intereses de la persona, le hace conectarse con el mundo. Cuando la persona decide a qué interés abocar sus energías, su potencial de desarrollo se activa y gana poder para hacer.

Echeverría (2011) señala que, durante la vida del ser humano, éste se enfrenta a dos retos primordiales: transformarse a sí mismo, que es el desafío de aprender. Y el desafío de emprender, es decir, transformar el mundo, haciendo una diferencia con su capacidad de acción: “de producir obras capaces de trascendernos una vez que nos hayamos ido” (Echeverría, 2011, p. 38). La forma en la que la persona responde a estos desafíos, puede ser, o no, una fuente para conferirle sentido a la vida. Por esta razón, la actividad productiva es mucho más que sólo un medio de sustento. Schumacher (1973) describe el trabajo como una oportunidad para que la persona use su talento, supere el egoísmo y se integre con otras personas, además de permitirle generar los bienes necesarios para que su existencia sea próspera.

Perspectiva de la familia embebida

En líneas anteriores, se describe el trabajo como una posibilidad de superar el egoísmo, e integrarse con otras personas. También se le describe como un canal para que la persona pueda proveerse los recursos necesarios para una buena vida. Un ejemplo de ambas perspectivas convergiendo, es el negocio familiar. Dado que la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas que se crean en México son negocios familiares, es conveniente dedicar unas líneas a explorar las implicaciones de la coincidencia de estas dos instituciones: familia y negocio:

Después de todo, negocios y familias son comúnmente consideradas instituciones sociales diferentes y, como tal, son típicamente estudiadas por investigadores en facultades separadas. Sin embargo, la gran mayoría de los negocios, son negocios familiares, y los hallazgos acumulados de la investigación demuestran que la dinámica de la familia y del negocio está altamente interrelacionada (Cruz et al., 2008)

En el entendido de que se trata de instituciones interrelacionadas, se describirá en las siguientes líneas el impacto que tiene una sobre la otra y viceversa.

La población alrededor de la cual se centra el presente documento, es de emprendedores. Se considera que emprendimiento es el proceso a través del cual las personas descubren y explotan nuevas oportunidades de negocio, que frecuentemente resulta en la creación de nuevas empresas. Ahora bien, la perspectiva de la familia

embebida sostiene que las características del sistema familiar del emprendedor tienen un impacto directo en la forma en que se desarrolla el nuevo negocio. Dicho de otra manera, los recursos, normas, actitudes y valores del sistema familiar; tienen una influencia directa y bidireccional en cómo se reconocen oportunidades de negocio, toma de decisión, manejo de recursos, estrategia de la empresa, así como su estructura y procesos (Aldrich & Cliff, 2003). Esta lógica de interdependencia sugiere también que el proceso de creación de nuevos negocios, resulta en cambios importantes en el sistema familiar.

De acuerdo con la perspectiva de la familia embebida, Cruz et al. (2008), hacen varias observaciones que evidencian la relación entre las dos instituciones (familia y empresa):

- Los miembros de la familia que participan en el negocio, gozan dentro de la estructura de la empresa de un estatus social más alto que mejora su autoestima y auto-concepto.
- Se crean relaciones muy estrechas entre las personas de la familia implicadas en el negocio. Por la historia previamente compartida, se tienden a observar valores compartidos, además hay un interés en común por cumplir con las obligaciones familiares. Esto promueve lealtad y compromiso. Y, de hecho, puede ser un sistema efectivo de monitoreo a bajo costo.
- En el caso de los negocios de Liderazgo femenino. Se observa que hay un mayor sentido de identidad en relación con el negocio, y también sentido de pertenencia. Propósito, responsabilidad y comunidad más desarrollados.
- La empresa familiar es propicia para proveer a sus miembros de satisfacciones que no están ligados a beneficios económicos. Están entre ellos, la satisfacción de contribuir al desarrollo y supervivencia del negocio familiar.
- Por otro lado, los miembros de la familia que participan en el negocio, tienen a enfrentar dificultad para encontrar otras opciones de empleo. Esto es porque el trabajo en el negocio familiar puede ser demasiado específico, y reduce las opciones de empleabilidad. Implicaría también, para los miembros de la familia, perder estatus que de otra manera gozarían en el negocio por su relación cercana con el empresario(a).

Son estos algunos fenómenos que resultan de la interacción de las dos instituciones. Los que se describen en las líneas anteriores, dejan de manifiesto que cuando los miembros de una familia deciden crear una empresa, los valores y la estructura de la familia, le dan forma e identidad al nuevo negocio. Ahora bien, conforme el nuevo negocio va armándose y progresando, se observa que su estructura influencia, a su vez, a la de la familia. Así pues, el concepto de Familia Embebida propone una relación bidireccional, y en constante retroalimentación, entre ambas estructuras: familia y empresa (Aldrich & Cliff, 2003). Uno de los principales retos alrededor de esta definición es que, el tema no ha sido propiamente abordado.

2.3 Problemática abordada en la intervención

El objetivo central de la intervención que se describe en este documento, es: “que los participantes construyan un proyecto de negocios que sea congruente con sus intereses y motivaciones personales, en beneficio propio y de su comunidad, mediante su participación en un taller con los atributos del Enfoque Centrado en la Persona”. Así pues, en las siguientes secciones se describe, bajo la teoría del ECP, las implicaciones del hombre debilitado, en estado de vulnerabilidad e incongruencia. A continuación, se señala, desde una perspectiva sociológica, cómo se vive el hombre moderno al hacer frente al sistema capitalista. En la última parte se abordará la situación de la microempresa en México, los retos que enfrenta y su importancia para la economía mexicana; recalcando así la relevancia del objetivo central de esta intervención.

2.3.1 La persona vulnerable

Empezando por definir el término de vulnerabilidad, Rogers (1985) le describe así:

Este término designa el estado de incongruencia que puede existir entre el yo y la experiencia. Se emplea cuando se desea destacar el peligro de desorganización psíquica al que puede llevar tal estado. Cuando el individuo se encuentra en estado de

incongruencia sin tener conciencia de ello, es potencialmente vulnerable a la angustia, la amenaza y la desorganización... (p.35).

Este estado de discrepancia es preocupante porque, la persona frecuentemente se enfrenta a experiencias que evidencian el estado de incongruencia. Cuando esto sucede, el concepto que la persona tenía de sí mismo queda desorganizado, lo que provoca un estado de confusión y tensión. Lafarga (2013) describe varios aprendizajes, que son manifestación de un estado de incongruencia en la persona:

- Aprendizaje de la violencia: cuando las condiciones del medio ambiente son adversas, y la persona enfrenta grandes frustraciones, muy frecuentemente no encuentra la manera de canalizar la agresividad para satisfacer sus necesidades. Esto resulta en violencia hacia otros.
- Aprendizaje de la depresión: para satisfacer sus necesidades, en específico las de afecto y estima, la persona podría utilizar como recursos la sumisión y dependencia. Esto provoca que termine dirigiendo hacia sí mismo la agresividad que le impulsaba.
- Aprendizaje de la negación: Otra forma de tratar de satisfacer necesidades de afecto y estima, es negando o reprimiendo la agresividad.

Visto de esta manera, se concluye que la persona en estado de incongruencia no sólo está constantemente expuesta a que su concepto de sí mismo quede desorganizado; sino a que su agresividad (energía sana para la satisfacción de necesidades) no sea bien canalizada y termine en violencia, depresión o negación.

La manera de remediar la discrepancia entre la experiencia y el concepto de sí mismo, es haciendo una correcta simbolización de la experiencia. Esto trae consigo, para la persona, una sensación de fuerza y libertad: “cuanto mayor sea su percepción de la realidad, más independiente y libre será y en mayor medida podrá encontrar dentro de sí mismo su propio equilibrio” (Fromm, 1957, p.58). En la misma línea, el ECP describe el “proceso de valoración de la persona adulta”, según el cual, la persona tiende a separarse de los “deberías”, pretensiones y falsas imágenes; para en su lugar buscar congruencia y estar en sintonía con su sabiduría orgánica (Lafarga, 2005, p.193). Este proceso es relevante para la vida de la persona, pero si más personas se unieran en la búsqueda, el impacto podría ser trascendental: “cuantos más individuos lleguen a quitarse el velo de

los ojos, tantas más probabilidades habrá de que produzcan cambios sociales e individuales” (Fromm, 1957, p.60). Dicho así, es apremiante que la persona busque dentro de sí, la seguridad y confianza que las instituciones no le han podido ofrecer. De esto depende el sentido de la propia vida y el poder transformación.

2.3.2 El individuo debilitado

El estado de vulnerabilidad que se describe en la sección anterior, desde la perspectiva del ECP, trata de un fenómeno vivido a nivel individual, según el cuál el “yo” y la experiencia no coinciden. Ahora bien, en la presente sección, el rango de visión es un tanto más amplio, con la intención de describir cómo interactúa el hombre moderno con el sistema social. Tómese, para iniciar, la perspectiva de Fromm (1957) que describe que de esta interacción, el individuo queda debilitado, disminuido, mimetizado, lleno de miedo:

En resumen, el hombre moderno tiene muchas cosas y usa muchas cosas, pero es muy poca cosa. Sus sentimientos y sus pensamientos están atrofiados, como músculos sin emplear. Tiene tanto miedo a cualquier cambio social que toda perturbación del equilibrio significa para él caos o muerte: si no la muerte física, la muerte de su identidad (p.124).

Fromm señala en las líneas anteriores que “los sentimientos y pensamientos están atrofiados”; aludiendo al poco trabajo que hace el ser humano en sí mismo, desinteresado en definirse individualmente y mantener una postura. Esta alineación en relación con el sí mismo, se asemeja sobremanera al concepto de estado de incongruencia o vulnerabilidad, enmarcado de acuerdo al ECP.

Ahora bien, esta debilitación de la identidad, ha resultado en individuos inseguros, que han optado por la mimetización para sobrevivir. Este estado contrasta con los ideales iniciales del Capitalismo; ya que el modelo suponía que, a partir de la libertad individual, la persona haría su mejor esfuerzo por cuidar de sí y por tanto producir riqueza para él/ella y subsecuentemente su nación. La realidad es que sí hubo desarrollo para unos cuantos, cerrando oportunidades para la gran mayoría.

Las primeras nociones de libertad, remonta al cristianismo: “todos los hombres son libres e iguales entre sí, creados a imagen y semejanza de dios” (Moreira, 2001, p. 161). Esta idea de libertad no fue puesta en práctica, sino hasta el Renacimiento, donde varios

pensadores, tales como Tomás de Aquino y Rosseau establecieron que la libertad es algo inherente, natural al ser humano. El término ha evolucionado, da un giro de 180° cuando es visto desde el contexto del pensamiento Capitalista. Es precisamente Adam Smith quien sostiene que:

El crecimiento de la riqueza de una nación como fruto de la productividad y del trabajo, incentivando la producción y el cúmulo de capital. Defiende la idea de cada uno para sí, en la medida que ve a cada persona como la más apta para cuidar de sí misma, utilizando su libertad natural (Moreira, 2001, p. 162).

Ser libre, según la visión de Adam Smith, significa en primer lugar cuidar de sí mismo; de manera tal que incluso la prosperidad completa de una nación depende de esta libertad individual. En la práctica, esta noción de libertad ha resultado irreal, pues no contempla las desigualdades sociales que también ha desencadenado el Capitalismo. Y es que, idealmente supone que, a través del ejercicio de la libertad, del cuidado de sí mismo y haciendo sacrificios sobre las satisfacciones inmediata; el individuo podrá alcanzar prosperidad para sí y su nación. Sin embargo, esto no sucede así entre las clases sociales menos favorecidas:

La individualidad presupone el sacrificio voluntario de la satisfacción inmediata en aras de la seguridad, de la conservación material y espiritual de la propia existencia. Cuando se ven cerradas las vías que llevan a una vida de este tipo, no hay demasiados estímulos para renunciar a los placeres momentáneos (Horkheimer, 2002, p.144).

Ahora bien, entre las “masas”, como llama Horkheimer, a las clases sociales menos favorecidas, el mayor riesgo de no vislumbrar vías u oportunidades de prosperidad, es que la individualidad se ve menoscabada: “y así, el sujeto individual de la razón tiende a convertirse en un yo encogido, en el prisionero de un futuro que se desvanece, que olvida el uso de las funciones individuales que otrora le permitieron mejorar su posición en la realidad e ir más allá” (Horkheimer, 2002, p. 152). En este estado, es difícil para el individuo vislumbrar un futuro; y para lidiar con esta angustia, decide depender menos de él y cada vez más de estructuras colosales y poderosas. La estrategia de sobrevivencia del individuo atemorizado y angustiado, es renunciar a su autorrealización, para en su lugar mimetizarse:

Actúa de continuo en consonancia con lo que percibe en su entorno, y no sólo conscientemente, sino con todo su ser, compitiendo con los rasgos y los modos de comportamiento representativos para todos los colectivos en los que se ve involucrado...a una sumisión mediante una plena asimilación más radical de lo que habría podido ser nunca la exigida por un padre o un educador del siglo XIX (Horkheimer, 2002, p. 153).

El individuo se olvida de sí, se deja de lado en un intento de satisfacer las exigencias y expectativas de las organizaciones de las que forma parte, con la esperanza de ganar influencia a su favor y sobrevivir. Ahora bien, es importante considerar que, desde sus ideas fundamentales, el Capitalismo socavaba la idea de libertad:

En una sociedad en la que el hombre se transforma en mercancía, se postula la libertad individual a través de su masificación; es decir, la persona-individuo se encuentra más que nunca escindida, dado que, por un lado, la persona-interior es libre, mientras que la persona-exterior tiene vocación por el trabajo (Moreira, 2001, p.170).

Hay que hacer énfasis sobre esta idea de “tener vocación por el trabajo”, ya que sugiere que la persona ha dejado de trabajar para vivir, dedicando más bien su vida a trabajar. Y gran parte de este trabajo consiste en cumplir con las expectativas de otros, en un afán de sobrevivencia, tal cual fue descrito en el párrafo anterior cuando se habla de mimetismo.

Anteriormente se describía que una de las fuentes que mengua el poder del individuo es la falta de vías que justifiquen el hacer sacrificios en aras de un bien mayor. Y también se describe que una manera recurrente para lidiar con la angustia que acompañaba a esta situación, es el mimetismo. Ahora toca también abordar, que además de esta falta de vías u oportunidades, es también fuente de angustia, la inseguridad sobre su propio patrimonio personal, por muy grande o pequeño que éste sea:

En la medida en que elimina las perspectivas de un pasado y un futuro estables surgidos de unas relaciones de producción aparentemente eternas, la era del poder industrial gigantesco está en trance de liquidar al individuo. Si algo permite medir el empeoramiento de su situación es quizá la absoluta inseguridad de su patrimonio personal, que se ve amenazado de merma, incluso de aniquilación total, a consecuencia de la inflación (Moreira, 2001, p. 164).

Así pues, Horkheimer (2002) señala que el individuo no puede permanecer pasivo, esperando que los grupos y organizaciones a las que pertenece, y por las que se esfuerza tanto por cumplir y adaptarse, respondan por él. Y es que estas mismas organizaciones están sujetas a la inflación, su futuro también es inseguro. En su lugar, el autor propone: “Todo el mundo tiene que estar en movimiento. El empresario se ha convertido en un funcionario, el sabio, en un experto profesional” (Horkheimer, 2002, p. 165). El mismo autor, cita a Lewis Carroll: “Es preciso correr a toda velocidad hasta el límite de las posibilidades de uno para permanecer en el mismo sitio” (2002, p.166). De acuerdo con esto, para sobrevivir y permanecer, es indispensable trabajar, dice Lewis Carroll: “a toda velocidad”; pero también hace falta recorrer las propias posibilidades, llevarlas al límite. Quizás entonces, yendo hasta el límite de lo que es posible, sea factible encontrar otra opción distinta la mimetización, una propuesta de trabajo más auténtica, que hable por el individuo, que le dé la oportunidad de retomar su fuerza y su voz.

2.3.3 La situación de la microempresa

Para que la persona retome su fuerza, es necesario un proceso de auto-conocimiento que cure su estado de vulnerabilidad; y así, la persona se encuentre limpiamente con su experiencia. Una persona fortalecida de esta manera, puede trascender su miedo, y manifestarse. En el contexto que nos ocupa, describimos la actividad productiva de la persona como un medio de expresión. Ahora bien, lograr que el trabajo o la empresa sean eso, un medio de expresión, es complicado cuando hablamos de organizaciones a gran escala. Ya describíamos en líneas anteriores que, de la interacción del individuo con sistemas tan grandes, resulta debilitado. Schumacher (1973) señala: “Ahora, es muy cierto que en la actualidad hay organizaciones mucha más grandes, y probablemente las más grandes de toda la historia; sin embargo, también el número de unidades pequeñas está creciendo...” (traducción propia, p. 170). En esencia, el autor señala que, dentro de este proceso de crear organizaciones más grandes, subyace también un intento extenuante de alcanzar pequeñez. Considérese entonces una manifestación de este fenómeno, la situación de la microempresa en México. En las siguientes líneas se describirá la aportación que hacen a gran escala estas pequeñas unidades y también los retos que enfrentan.

De acuerdo INEGI, en casi todos los países del mundo, más de 90% de las empresas son micro, pequeñas o medianas. Más específicamente, en México la presencia de micro, pequeñas y medianas microempresas es predominante sobre las grandes; en cuanto a número de empresas en esta clasificación y al empleo que generan:

Lo anterior implica que México es un país con una muy alta concentración de empresas de menor tamaño, en especial de las denominadas micro, las cuales son 95% del total de empresas y absorben 41.83% del total del personal ocupado. En términos agrupados las Mipymes generan 73% del empleo total (Góngora, 2013, p.5).

Considérese también, que el grueso de las microempresas en México contribuyen con el 52% del PIB a nivel nacional (Saavedra, Tapia, & Orieta, 2012). Justo por esto, la microempresa es considerada como la estructura central de la economía mexicana.

A pesar de la cantidad de empleos que generan las microempresas en México y su aportación a la economía del país, éstas enfrentan varios retos. Está para empezar el hecho de que, después de su fundación, sólo dos de cada diez Mipymes sobreviven y sólo 4% están formalmente establecidas (El Universal, 2013). También se encuentra que, por su tamaño y por estar orientadas al mercado interno, las microempresas son especialmente vulnerables a las inestabilidades económicas del país (Góngora, 2013). El mismo autor, explica que la microempresa es, en muchos de los casos, un negocio familiar. Esto se traduce en que, cuando se presenta la oportunidad de ampliar la participación en el mercado, la empresa no está lista para llevar a cabo cambios organizacionales, administrativos o jurídicos. Otra problemática, es que, para las empresas que están formalmente constituidas, la carga fiscal es excesiva y aumenta considerablemente la estructura de costos (Saavedra et al., 2012). No obstante, el panorama ya descrito para las Mipymes, se ha observado en México un incremento en la generación de nuevas empresas.

En los últimos años, ha aumentado el número de empresas en un 24%, es decir, un aumento de 3 a 3.7 millones de empresas (Góngora, 2013). El indicador es positivo, sólo que el reto presente tiene ahora que ver con la subsistencia de la nueva empresa: "... en México el 75% de las *startups* cierran operaciones luego del segundo año de existencia, lo que implica que apenas el 25% de ellas se mantiene..." (Instituto del

Fracaso en El Universal, 2016). Se observan varios factores que explican el alto porcentaje de fracaso, uno de los más graves, es la falta de liquidez:

El 70% de las pequeñas y medias empresas carece de apoyo financiero y, de tenerlo, es de crédito revolvente, para capital de trabajo, y menos de 2% de ese apoyo se emplea para investigación y desarrollo, lo que impide la permanencia y crecimiento de la firma (Expansión, 2012).

La misma publicación describe otros retos, como: falta de experiencia del personal, inversión en activos fijos y planeación deficiente. Góngora (2013), agrega como reto: la generación de hipótesis de negocio erróneas. El escenario recién planteado pinta un panorama en el cuál crear negocios sustentables, es un reto que más emprendedores están enfrentando. Habría que encontrar la manera de optimizar este esfuerzo para crear negocios más prósperos.

A pesar de que hay un creciente interés de la población por crear más empresas, pareciera que hace falta encuadrar esta iniciativa para que, los nuevos y ya existentes negocios, sean más productivos y perduren. Esto es esencial porque, como se describe en las líneas anteriores, 41.83% de la población económicamente activa se emplea en una microempresa. El gobierno y otras organizaciones civiles, que reconocen el problema, promueven activamente programas para ayudar a los empresarios a sortear el reto de emprender. Está, por ejemplo, el caso del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), que ha organizado su estrategia de soporte en cuatro ejes: habilidades de gestión para empresarios, financiamiento, incentivar el uso de tecnologías de la información y comunicación y vinculación dentro del ecosistema (El Universal, 2016). Esta propuesta, aunque razonable, no ofrece una plataforma de acompañamiento a la persona que emprende. Para quién, emprender, es una decisión tremendamente personal. En muchos casos, emprender significa destinar al negocio los ahorros de tiempo, involucrar a la familia, dejar la estabilidad de un empleo, entre otros.

En conclusión, la intervención que se describe en este documento es relevante para la población de emprendedores a la que va dirigida. La generación de nuevos negocios es esencial para la estructura económica del país; sin embargo, no es una tarea sencilla. Para empezar, es importante que los nuevos empresarios encuentren las estrategias adecuadas para hacer que sus negocios perduren. Sin embargo, como se

describe en la sección 2.3.1 y 2.3.2, el hombre moderno trabaja sintiéndose inseguro, temeroso o en desconexión consigo mismo. Por lo tanto, es importante que las personas que están involucradas en una actividad productiva, especialmente emprendedores, sean acompañadas y puedan hacer una revisión de sí mismos, para acercarse y reconocer sus experiencias originales. Con la intención de que tomen decisiones que sean congruentes consigo mismos. En concreto, sería deseable que la persona pudiera concientizar sobre los motivadores, valores y emociones que acompañan su decisión de emprender y/o sobre el tipo de proyecto al que ha decidido dedicarse. La hipótesis es que una persona en este estado, tendrá una voz más fuerte y determinada, que le permitirá sortear los desafíos de un sistema económico adverso al momento de emprender.

CAPÍTULO III. NARRACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La intervención se llevó a cabo sin contratiempo, en siete sesiones de tres horas cada una. Las sesiones de la intervención fueron intercaladas con otras sesiones para atender temas técnicos y así completar el programa de formación propuesto por el CUE. Acompañar al grupo fue un trabajo retador ya que se trataba de una población diversa: diferentes niveles socioeconómicos, diferentes edades y diferente nivel de estudio. Por otro lado, se presentaron un total de 17 personas a las sesiones, de las cuales sólo ocho asistieron a al menos cinco sesiones.

A continuación, se hace la narración de cada una de estas sesiones. Los títulos de los subtítulos en este capítulo corresponden a los nombres de las sesiones. En las líneas siguientes se incluyen citas textuales de las intervenciones de los participantes. Con la intención de proteger la confidencialidad de los mismos, se utilizan siglas para nombrarlos y distinguirlos: Ad, Le, Ma, Os, entre otros. Para más información, se recomienda revisar el Capítulo IV, donde se describe con detalle cómo fue organizada la información y evidencias; así como las consideraciones para proteger la confidencialidad de los participantes.

3.1 “¡Bienvenida!” y “¿quién soy yo en los grupos?”

De lo primero que me di cuenta, es que cuando les pedí a los participantes que se presentaran y explicaran cuál era su expectativa del taller, expresaron en casi todos los casos, estar interesado en temas como: encontrar guía, mejorar sus conocimientos, y poder organizar mejor y crecer sus negocios. A continuación, unos extractos de lo que compartieron:

- Ad: “yo vengo aquí, buscando que ya no sea un autoempleo, sino... irlo creciendo hasta formar una pequeña empresa y...a ver qué más sigue creciendo, entonces sí... estoy en ceros, empecé en mi casa y ... la única empleada soy yo. Entonces, lo que quiero es ayudarnos a ver cómo moldear para seguir creciendo”.
- Le: “yo llevaba diez años trabajando en Nestlé, este... me empecé a meter un chorro en lo orgánico y así, y soy Mercadóloga. Estuve estos diez años en ventas

y Marketing y siempre había tenido la inquietud de: 'quiero mi negocio'. Y siempre tenía muchas ideas así, y de repente como que llegó el momento en el que ya consolidé algo, una idea, junto con mi socia, que ella es Ingeniera Química. Entonces, hicimos una mancuerna padrísima y desarrollamos una línea de productos de cuidado personal orgánicos. Entonces: '¿qué me pasa?', que después de estar diez años... yo sé, la experiencia te da mucho conocimiento, pero de repente me dicen: - 'vamos a ver el tamaño de tu mercado según Kotler', - 'me suena este cuate, Kotler'. Entonces es como una forma de refrescar y un poco guiarnos como empresa, para que todo funcione bien, porque creemos que tenemos mucho potencial, encaminarlo bien y tener un poco más de dirección".

- Ma: "pues básicamente estoy aquí para que el proyecto pueda crecer de manera ordenada, la empresa pueda crecer de manera ordenada, y pues... afinar nuestras debilidades, una de ellas es las Finanzas, así que es por donde más me puede ayudar aquí, en el ITESO, en ese aspecto, ¿no? Y pues, mucho gusto".
- Al: "¿qué espero del proyecto?, pues... alinearme a mi Filosofía, porque antes... encontré una búsqueda introspectiva, en el arte... y voy a crear de esto una forma excepcional, y ahora entre el estrés, entre el trabajo, la escuela... muchísimas cosas, siento que estoy dejando a un lado por lo que comencé".

Esta manera de expresar sus expectativas me llamó mucho la atención, porque justo un momento antes había hecho yo el encuadre del taller, enfatizando en que el objetivo de las sesiones que estaríamos revisando juntos, estaría totalmente dedicado a explorarse como personas. Así pues, me llevé la impresión de que los emprendedores se acercaron al programa con necesidades muy concretas y expectativas sobre sus negocios; y que la mayor parte del grupo no está en la capacitación buscando un ejercicio de introspección. Al momento creí que esto haría que alcanzar los propósitos planteados fuera, quizás, más retador de lo que inicialmente había pensado.

Discutimos también cuáles serían los compromisos para dirigir las sesiones. Y me llamó la atención que fueron compromisos un poco diferentes a lo que yo esperaba escuchar. A continuación, dejo el listado de los acuerdos hechos:

- Los participantes pueden tomar llamadas durante la sesión, saliendo del salón para atenderlas y cuidando que no interrumpan el trabajo del grupo.

- Respetar los tiempos, para ser puntuales al inicio y al final.
- Vamos a hacer pausas en cada sesión.
- Confianza, la información que discutamos quede entre nosotros y que podamos confiar en el grupo, en la buena disposición de las personas.
- Respeto.
- El material de la capacitación será compartido.
- “Se vale ir a pescar”. Si se nos pasa lo que dijiste, se me olvida o me distraigo, puedo decir: “estaba pescando”.

Ahora bien, revisando el audio de la sesión, me doy cuenta que al momento de revisar la “Carta de Consentimiento Informado” con los participantes, yo, sin que los emprendedores lo solicitaran, hice mucho énfasis en decir que el taller estaba respaldado por la Maestría e incluso en mencionar los datos de contacto de la profesora que supervisa. En el momento no medí bien las consecuencias de esto, pero después me enteraría que el equipo que coordina la capacitación, consideró este hecho como algo que desentonaba con el encuadre que la incubadora le había querido dar a toda la capacitación. Una de las principales preocupaciones de los coordinadores, es que los participantes consideraran que el taller que yo presentaba y la capacitación técnica fueran programas totalmente separados, sin conexión. De esta manera, en el plan de la siguiente sesión, reforzaría el encuadre, haciendo énfasis en que el taller que estoy promoviendo está diseñado para atenderlos a ellos como personas y revisando nuevamente con ellos los propósitos del taller. Por otro lado, también planeé enfatizar que el taller es complementario con su formación como empresario, y no es para nada, un taller desencajado del objetivo general de la preparación.

También me doy cuenta, que esta primera sesión pudo haber sido muy lenta para los participantes. Una buena parte del tiempo la dedicamos a llenar cuestionarios: Cuestionario Inicial, Carta de Consentimiento Informado, Test. A partir de este descubrimiento, hice modificaciones para que la siguiente sesión sea más dinámica y experiencial, con la intención de que los participantes puedan en verdad ganar mejor conciencia de sí. A este respecto, identifiqué también que no dediqué suficiente tiempo para explicar las instrucciones del test que les pedí a los participantes que contestaran,

esto generó confusión en mucho de ellos y provocó que nos detuviéramos más tiempo del necesario en el llenado del instrumento.

A pesar de lo anterior, los participantes pudieron identificar su estilo de aprendizaje y también hacer algunas reflexiones sobre cómo es su interacción con las personas con las que colaboran:

- Ma: “yo siempre he estado más inclinado al lado práctico, de esa manera aprendo mucho más y.... no tanto, así como prueba y error, pero sí me ha gustado más el lado práctico. Por ejemplo, yo estudié hace ocho años una carrera en Gastronomía y posteriormente, de que terminé esa carrera, sentí la necesidad de antes de que... en ese momento quería poner un restaurante, cosa que lo puse en pausa, pero terminé la carrera y me fui a trabajar seis meses a Estados Unidos, a un restaurante, porque sentía la necesidad de no nada más tenerlo en teoría, sino saber lo que es trabajar en un restaurante y poner en la práctica lo que aprendí, ¿no?”.
- Os, cuya gráfica salió casi perfectamente proporcionada, sin señalar un estilo de aprendizaje predominante: “está confuso a veces”. “En general sí me considero una persona...pues sí me gusta un poco más la cuestión de la acción y de hacer cosas, pero también me gusta esta parte de reflexionar, y a lo mejor a veces, nomás de observar y pensar y analizar situaciones, y hasta después, ahí... ya tomar el riesgo”.

Después de que Os compartiera, abro la invitación al grupo para que le retroalimentaran. Los emprendedores le hacen preguntas sobre su relación con sus socias, parecen interesados en saber más. Y bueno, Os comparte:

- “Eso ha sido una cuestión difícil”. “Pero sí creo que mi papel, por lo menor, ahorita, en lo que es el negocio, ha sido funcionar un poco como líder y mediar, obviamente entre las partes. Para empezar, las dos son mujeres, entonces sí es...sí... como complicado, ¿no? Por un lado, también sus formas de ser, Kar que es mi novia, ella sí creo que es una líder, pero es de líder ... fuerte, como muy autoritaria, sabe lo que quiere y va por metas, como muy centrada en eso, ¿no? Y, por otro lado, está Pat, que es mi hermana... que en general, pues es así, en forma de ser, es al

revés, es... 'pues ahí vamos más o menos', es más relax, como que hacemos cosas, pero sin tener metas en fijo, igual hago lo que tengo que hacer, pero no me estresa".

De estas reflexiones de Os, Le, le comenta:

- "Eso me gustaría, como aplicar esto... en términos de las sociedades. Los estilos de cada uno y cómo te complementas para que no pase esto, que, por un tema de estilos distintos, truene la relación y la empresa también".

A partir de esta interacción, me pareció que nos íbamos acercando ya un poco al propósito de la sesión. Es decir, empecé a escuchar a los emprendedores hablar desde su experiencia personal. El grupo retroalimentó e inquirió. Especialmente, me emocionó el comentario de Le, que encuentra en el test una oportunidad de revisar, no sólo su estilo, pero el de su socia, para promover relaciones que sostengan la empresa. Y bueno, Os le retroalimenta un poco más a Le, e intenta hablar de su experiencia, aunque la forma en que lo hace, pareciera más que da un consejo o una fórmula:

- Os: "es difícil, pero si creo que se puede... porque al final, creo que todos queremos lo mismo, ¿no? Entonces es como, pues eso, meterlos al mismo canal y pues vamos para allá todos, no hay por qué generar conflicto, al revés, hay que platicarlo. La cuestión de la comunicación, es para mí, lo más importante y ser muy sinceros y abiertos. No que me voy a aguantar, y que al ratito voy a soltar, en su momento se dicen las cosas, se platican y lo tratamos de resolver, sin problemas más allá, y ya".

Este comentario de Os, me pareció que resuena en Al, que responde así:

- Al: "yo soy todo lo contrario a ese tema, no sé... hacen algo y pues digo: 'me agunto', lo vuelven a hacer: 'agunto'. Lo vuelven a hacer, entonces sí llega un punto donde me siento Y pues sí, soy muy especial, entonces trato de decir las cosas a su beneficio. Pero como que 'oye, ya te estás pasando', entonces lo toman, así como: 'ah caray'. Entonces, '¿cómo los abordar en el 1er contacto, o en el primer...'"

Después de revisar la grabación, me di cuenta que mi atención estaba puesta en que los emprendedores contestaran las preguntas que llevaba preparadas: que aterrizaran cómo es que viven su estilo de aprendizaje y que exploraran, a partir de este marco teórico, cómo es su relación con colaboradores. Creo que me enfoqué demasiado en cubrir esos dos campos, cuando hice la transcripción, me di cuenta que a partir de las aportaciones que hicieron, pude haberme detenido un poco más para facilitar que profundizaran más. Entendí que no lo hice porque buscaba distribuir la participación y cuidar los tiempos, me propuse para la siguiente sesión, no descuidar a nadie.

Más adelante, de nuevo Os hizo una aportación personal. Me dio gusto observar que en esta ocasión lo hacía en primera persona y hablando de su contexto familiar. Os hace una clara relación en su forma de asociarse hoy, como emprendedor, y el rol que jugaba como hermano mayor:

- “somos cuatro hermanos en la casa, de los cuatro yo soy el más grande, entonces desde siempre yo me acuerdo que era el que medio mediaba ahí con todos, porque el que seguía de mí se madreaba a los otros dos, entonces yo me madreaba a él porque se madreaba a los otros. Entonces era como todo este rollo de tener como cierto...más o menos todo bien, de decir, pues ok, sí nos madreamos, pero para tener todo más o menos todo en equilibrio y en orden. No sé si eso tenga que ver o no también, pues... yo desde que me acuerdo así... Y ahorita nos llevamos muy bien los cuatro”.

Creo que Os marcó una pauta, porque a continuación Al hace también una referencia a su dinámica familiar. Desafortunadamente, me di cuenta después, que no me detuve con Al para que clarificara mejor esta referencia. En el audio su descripción parece confusa, pero creo que detrás estaba el recuerdo de una sensación más o menos clara. Me sentí intimidada, sentí que podría ser muy pronto para que la conversación se volviera más personal.

Me pareció interesante observar que las personas que no trabajan en sociedad, hicieron también sus aportaciones y hablaron de su experiencia al respecto:

- Ad: “a mí me cuesta mucho trabajo confiar en alguien más. Entonces ya vi que no precisamente tiene que ser alguien como yo, puede ser a lo mejor alguien que me dé como la otra parte, ¿no? El equilibrio, lo que decíamos”.
- Ro: “a mí la verdad, se me hacen difíciles la sociedad, necesitas tener un carácter especial, ¿no? O sea, tiene que haber algo... tiene que haber como una jerarquía, ¿no? Para poder como ... porque estar al mismo nivel en todo... siento como que entra como la lucha, la lucha de poderes, ¿no? Digo, lo siento, no sé. Por eso a mí, por mi manera de ser, creo que me sería muy difícil tener un socio, por mi manera de ser”.

En general, a estas aportaciones el grupo respondió diciendo por qué era importante sí tener socios y de qué maneras podría funcionar, casi como dando consejos. En general, me pareció que la postura del grupo fue que las sociedades pueden funcionar si hay un objetivo en común claro, y también el mismo interés o pasión en que el negocio funcione. Me pareció que hubiera sido provechoso ayudar a Ad y a Ro a explorar las inquietudes que ellas mencionan: confianza, carácter, lucha de poder; sin embargo, lo dejé pasar.

Hubo una persona que se integró tarde al grupo, So. Me distrajo mucho, yo quería estar al pendiente de la dinámica del grupo, sin excluir a So y no encontré la forma de hacer las dos cosas al mismo tiempo. Así que hice a So esperar un poco, y cuando vi que era mejor momento, la incluí en las actividades. De hecho, hasta hicimos una nueva ronda de presentaciones. Me pareció una buena dinámica, pero esto provocó que tuviera que hacer un cierre apresurado y que no alcanzara a pedirles a los participantes que evaluaran la sesión. Ahora bien, dejo a continuación algunas de las reflexiones que compartieron los emprendedores para el cierre del taller:

- Let: “yo, por ejemplo, me voy abierta al cambio”.
- Ad: “yo igual, ya este...ubicándome ¿no? Un poquito dónde estoy, cómo soy. Y a veces lo sabes, pero no lo tienes aterrizado. Y claro, y enfocado ahora sí que, en un proyecto, ya te conoces, ¿no?, en ese aspecto. De ahí a empezar con lo demás, ¿no?”.

- Ro: “yo me voy con la intención de tomarme un tiempo en paz... como para examinarme. Digo, ya medio me identifiqué con otra, pero... (incomprensible)”.
- Os: “yo me voy motivado, de cierta manera. Y también como tratando de transmitirle esto a las socias, digo... yo sé que es importante que estén aquí... y haré todo lo posible, aunque sí es complicado de repente por el trabajo, los tiempos... pero sí trataré de... ahora sí de hacer todo lo posible para que puedan venir, porque sí es importante. Y sobre todo eso que tengan como la misma motivación y ...”.
- Ma: “motivado, esto la verdad que me emociona y ... es una oportunidad que estamos recibiendo una especie de beca, como una beca, que normalmente es bastante costoso y que tenemos que aprovecharla al máximo”.
- Ja: “bien”.
- Al: “sí, también motivado para llegar con mi equipo, ahora sí que ... se podría decir, en una palabra: ‘facilitarles todas las herramientas para que ellos puedan alcanzar el éxito’”.
- Le: “pues sí, como realmente ir confirmando las áreas de oportunidad que tengo.... Este, se refuerza esta parte y buscar la forma de cómo... la sociedad, hacer que funcione. En lugar de que ponernos en contra, que sea constructivo”.
- Su: “si ya me conocía, me conocí más a detalle...”.

Así bien, mientras repaso las conclusiones del grupo, me doy cuenta que las reflexiones están muy fragmentadas. Una parte del grupo no reporta aprendizajes personales, ni haber hecho introspección. Y sí me da satisfacción escuchar que otra parte del grupo sí reporta haber hecho un conocimiento más “aterrizado” y “detallado” de sí mismos. Estoy muy decidida a preparar una siguiente sesión menos teórica, más experiencial y observar qué resulta.

3.2 “Yo Puedo”

El arranque del taller fue complicado para mí, porque la primera pregunta que le hice al grupo, fue inmediatamente cuestionada:

- Facilitadora: “si yo les preguntara: ‘¿qué tanto creen que ustedes dan dirección a su vida... cómo se sienten al respecto?, ¿de qué manera ustedes dan dirección a su vida?’”.
- Mo: “es una pregunta muy abierta”.

Esto me hizo dudar mucho sobre la pertinencia de la pregunta y si estaba bien planteada o no. Insistí un poco más, parafraseando la pregunta, explicando su propósito. Me pareció que el grupo, una vez que entendió el objetivo de la pregunta estuvo mejor dispuesto a participar:

- Ja: “y ahí está el ejemplo, que cuando uno hace una pregunta, tiene que darle dirección también, o sea, si yo hago una pregunta, tengo que darle dirección para ...hacia dónde lo voy a llevar. Es como dice Programación Neurolingüística, el resultado de la comunicación, es la respuesta que obtienes. Si yo te doy amor, y él... te estoy dando patadas, el que tengo que modificar la conducta ... voy a ser yo. Entonces también, por eso es importante, o sea... darle dirección a la pregunta, usando tú mismo término”.
- Al: “hace unos días estaba escuchando un documental en YouTube donde sale un guía político, y está en frente de muchísimos jóvenes, 14, 15, 16, 18, 21 años, y les pregunta, les hace una pregunta nada más: ‘¿qué piensan ustedes de la política?’ Entonces esa pregunta, y todos empezaron a dialogar entre sí mismos, y al último el resultado fueron propuestas, fueron ideas que llevaron a propuestas, y esas propuestas las empezaron a adoptar ciertas personas... pero me recordó un poquito a la pregunta”
- Facilitadora: “¿De qué manera?”.
- Al: “De que puedes tirar una pregunta y que el diálogo puede ser entre personas para que surjan ideas y de esas cada quien pueda ver su propósito”.

Esta interacción entre participantes me ayudó a darme cuenta de que en realidad la pregunta no había sido mal planteada, sino que más bien, una fracción del grupo que facilité esperaba de mí mayor dirección y no se trataba de una percepción generalizada en el grupo.

Ahora bien, al poner atención a las reflexiones que generó la pregunta mencionada en el párrafo anterior, encontré respuestas muy diversas. Está, por ejemplo, el caso de la participante que contestó de manera muy conceptual, a pesar de que traté de guiar su reflexión al plano de la experiencia:

- Facilitadora: “¿alguien más tiene ejemplos así?, ¿o diferentes, no?”.
- Mo: “pues no ejemplos, pero sí una definición. Para mí es tener sentido.... Sí es un sentido de orientación hacia dónde vas encausando todos los recursos, ¿no?”.
- Facilitadora: “¿y como en qué situaciones ejerces ese sentido?”.
- Mo: “en el ejercicio cotidiano de la vida, donde ese sentido... cobra un sentido significativo para lo que hago. O sea, un sentido en los dos sentidos”.
- Facilitadora: “a mí se me hace que sí tienes en mente una situación, porque lo tienes muy claro, ¿no?”.
- Mo: “no, de hecho, es ese sentido que va cobrando la vida, la vivencia cotidiana de aquello que se te presenta, a lo cual decides libremente encontrar sentido. Es una elección de la voluntad”.

En otro momento intenté nuevamente parafrasear la pregunta sin mucho éxito. Fue entonces que tuve necesidad de establecer que estaría haciendo preguntas abiertas, con poca dirección para incentivar las reflexiones del grupo, y así encontré que el propósito de la pregunta fue mejor entendido, de manera que algunos de los participantes comenzaron a hacer aportaciones más personales:

- Facilitadora: “¿en qué casos... si pudieran dar ejemplos de situaciones en las que ustedes sienten que sí dan dirección a su vida?”.
- Ja: “¿a qué llamas “darle dirección a tu vida?”.
- Facilitadora: “quiero ver también qué van entendiendo. ¿En qué situaciones dicen... sí aquí estoy yo dirigiendo?”.
- Ja: “para mí, darle dirección a la vida es tener un propósito... En mi caso, yo lo descubrí a los 8 años en Venezuela, en medio de la vil pobreza, tuve un sueño donde me veía ayudando a un montón de gente y a partir de ese momento, yo dije: ‘bueno, mi propósito en la vida es ayudar a otras personas’. Entonces, cualquier cosa que yo haga, hasta ahorita que voy a cumplir otros abriles, otros octubres...”.

este, todo lo que yo hago siempre, 59 años el próximo mes... Entonces, cualquier cosa que a mí me dan, me ofrecen, propuesta de negocio, lo que sea, siempre digo: - '¿esto ayuda a las personas?', - '¿sí?', - '¡le entro!', - '¿esto ayuda a las personas?', - '¿no?, me hago'. Recién graduado me dijeron: 'vamos a hacer una clínica abortera'. Imposible, o sea, yo no pudiera hacer ese tipo de cosas, por eso me salí de la Medicina... este... yo no pondría un bar, ni una... o sea, muy personal mi Ética. Entonces, todo lo que hago en mi vida es: '¿ayuda o no ayuda a las personas?' Esto me mueve más que el negocio, el poder ayudar a que la justicia en Ven... en México sea expedita, que sea, rápida, ¿sí? Eso es lo que me mueve. Que, si no llego a ganar, al menos estoy ayudando a las personas, que hagan... que la justicia se cumpla”.

A continuación, la aportación de otra participante, que un poco confundida por el tono de las intervenciones anteriores, comenta:

- Facilitadora: “¿alguien tiene más aportaciones?”.
- Ad: “está muy profunda tu pregunta, jajaaja. Para mí, es algo parecido, ¿no?, ¿qué quiero?, ¿qué significo? Ahorita para mí, mi... incluye a mis hijos, ¿no? O sea, ahorita estoy enfocada a hacer algo... sí que me gusta, que me llena a mí, pero porque quiero dejarles algo a mis hijos, no tanto económico, pero sí del sentido de: 'haz lo que te gusta, échale ganas, este.... Escoge algo que te apasione y a darle, ¿no?'. O sea, más allá de lo económico, que yo creo que todo mundo busca... este, pues sí poder ofrecerle a lo mejor algo de lo que yo tuve, etc., ¿no? Pero más allá de lo económico, como siempre estar buscando algo que te llene, que te motive, que te apasione porque al final de cuentas es algo que pues, casi por añadidura, te va a dejar satisfacciones, en tanto lo personal, como en lo económico”.

Creo que a pesar de la confusión inicial y la resistencia que detecté por parte de algunos participantes, después de aclarar el propósito de la pregunta, el grupo respondió mejor y sus aportaciones fueron más enfocadas a hablar de sus experiencias. También observé que las aportaciones se volvieron más ricas después de haber escuchado las participaciones de los demás, es como si para los participantes escuchar las experiencias

de sus compañeros de grupo fuera pretexto para profundizar más sobre su propia experiencia y compartir.

Sobre el ejercicio de respiración que siguió, tuve impresiones encontradas al respecto de su utilidad para alcanzar los propósitos señalados. De hecho, uno de los participantes decidió no hacer la dinámica. Y después, cuando reportaron su experiencia, me di cuenta que varios de ellos habían tenido dificultad para enfocarse en el movimiento de su estómago:

- “A mí me dio sueño, o sea, me costó muchísimo trabajo como concentrarme, o sea estaba que: ‘si me está molestando el zapato’, ‘si tenía frío’, se me iba, o sea pensaba miles de cosas ...”.

También, me llamó la atención que, en otros casos, reportaron haberse sentido energizados después del ejercicio:

- “Me sentí tranquilo, relax. Y por partes, milésima de segundo, con mucha energía, motivado”.

Ante todo, creo que esta dinámica de poner atención consciente al movimiento del estómago, causó una diversidad de efectos en los participantes, lo cual es congruente con mi idea de que la dinámica del taller fuese más vivencial. Sin embargo, me pareció que aún quedan varias áreas de oportunidad respecto a cómo relacionar las reflexiones obtenidas a través de este ejercicio con los propósitos del curso y del taller.

Cuando el grupo se dispuso a hacer el ejercicio de “frases incompletas”, identifiqué de nuevo cierta resistencia por parte de algunas personas, que esperaban mayor detalle de mi parte sobre el tipo de respuestas que tendrían que dar a los “Yo puedo...”, “Yo no puedo...” y “Yo podría...”, por lo tanto, fue necesario que diera más información. También me pareció notar que para algunas personas el ejercicio fue incómodo; iniciando con que la mitad del grupo declaró no poder decir “no puedo”, así pues, decidieron básicamente eliminar esta columna del ejercicio. Incluso Ma planteó la idea de que para él el “Yo no Puedo” y el “Yo Podría”, no existen, siendo para él sólo válido el “Yo Puedo”. Al compartir las respuestas, fue evidente como muchos de ellos tenían respuestas ya muy ejercitadas a cada campo, de manera que terminaron el ejercicio muy rápido y tuvieron que esperar a que el resto del grupo completara el ejercicio.

Al final, me quedé dudando que el propósito de la sesión se hubiese cumplido, porque, aunque pude recabar fotografías del ejercicio de frases incompletas, me di cuenta ya muy tarde que había omitido apretar el botón de “play” en la grabadora y que por consecuencia no grabé toda la segunda parte de la sesión. Sumado a esto, el tiempo asignado me fue insuficiente para pedirles a los participantes retroalimentación de la sesión, así que opté por mandarles un formulario por correo y sólo obtuve cuatro respuestas. Esto representó una lección muy grande para mí de llegar preparada con los recursos necesarios para recabar las evidencias necesarias.

3.3 “Líder no es el que manda”

Me dio la impresión de que esta sesión fue verdaderamente lúdica para los participantes. Observé que disfrutaron las actividades, y también los observé haciendo bromas entre ellos. Creo que esto se debió a que la primera actividad que les propuse fue el juego de póker, que favoreció a que se relajaran, a la vez que jugaban. Cuando les pregunté sobre sus aprendizajes de la dinámica, sus reflexiones fueron más bien operativas; describieron cómo se habían organizado y de qué manera ayudaron a su equipo a formar la mejor mano posible.

En mi opinión, la siguiente actividad, que consistía en preparar una presentación de un capítulo de Liderazgo de Madrigal, fue bien recibida por grupo. Los vi que rápidamente se organizaron en equipos más pequeños e iniciaron a revisar el contenido del capítulo. A mi gusto, algunas de las exposiciones fueron más atinadas que otras, sin embargo, la actividad sí permitió establecer un vocabulario en común para reflexionar y discutir más del tema. Como muestra, la retroalimentación que comparte Ma de la sesión:

- “Bueno, me gustó mucho en general la clase, y digo... esta parte de separarnos por equipos y exponer los puntos, ehh... a mí, se me hace más fácil comprender, eh pues sobre todo este tema. Pues me ayudó a ver en lo que estoy bien, actualmente, como líder y en lo que me impacta mejorar, incluso en lo que estoy mal, ¿no? Obviamente muchos puntos de estos no los aplico, tal vez los conozco, pero una cosa es conocerlos y otra es aplicarlos, y es lo que me falta, ¿no? Saberlos aplicar en el momento adecuado”.

Ahora bien, sobre el tipo de contenido que los participantes compartieron después de revisar el capítulo, me parece que hubo un par de posturas predominantes. Para empezar, una porción de los participantes declaró identificar rasgos de su forma de liderar en los diferentes estilos de Liderazgo:

- Ne: “por ejemplo, yo tengo un trabajador...(ilegible). Ocupo yo entrenarlo, primero ver qué le gusta, entonces veo que de parte de él hay entusiasmo, ¿qué hago? Lo estoy motivando, ¿sí? Y cuando tengo que mandar, le digo: ‘esto se va a hacer así, así, así’. Como ya tengo seis veces que lo hace, le digo: ‘ahora tú tomas la decisión, y lo que tú decidas, yo lo voy a respetar, porque ya te entrené’, ¿sí? Y cuando él comete un error, lo cometemos los dos, y cuando tiene un acierto, lo festejamos. Yo por eso digo que creo que todos empatamos en todas.

Hubo también, quien definió una postura antagónica a la anterior, definiendo claramente los estilos con los que sí se identificaba:

- Os: “yo no creo tener todas las habilidades de todos los líderes, pues, yo en lo personal. O sea, yo me ubico a lo mejor un poco con el alentador, este...y un poco a lo mejor con el alentador/delegador, este...y digo, ojalá carismático algún día, pero sí, o sea como que hay cosas que no, o sea yo para estructurar soy malo, me cuesta trabajo y no podía...trato de hacerlo yo conmigo mismo, pero ya, no sé...”.
- Facilitadora: “me estaba acordando ahorita, se acuerdan como describió cuando hablábamos del tema de las relaciones con los socios, que hablabas de tu relación con tus socias, que adoptabas un estilo con otra y un estilo con otra. Ahorita, como que... son esos, ¿no? Con una, este... con la que era orientada a objetivos ... el delegador, ¿no? Y la que necesitaba como... más empuje, el alentador, ¿no? Coincide con aquello”.

Ahora bien, en cuanto a la interacción descrita en las líneas anteriores, hace falta decir que me pareció muy bueno encontrar relaciones tan claras entre las aportaciones anteriores y recientes de un mismo participante. Creo que evidenciarlas así, puede ser una buena pauta para guiar el auto-conocimiento del participante.

Otro segmento de aportaciones de los asistentes, estuvo dedicada a describir cómo interactúan con sus socios, haciendo referencia a las relaciones de poder. Para

empezar, está el caso de Ad que describe cómo mantenía una relación de “iguales” con su socia, aunque sí adoptaba, lo que pareciera ser, una postura de Liderazgo más activa. Primero lo describe de manera conceptual y después más personalmente:

- Ad: “sí, yo creo que el líder tiene que saber conocer a su equipo, yo creo que es la base para saber ser líder: ‘a ver estos no saben nada, les tengo que decir cómo, cuándo, dónde, a qué hora, porque pues no tienen iniciativa, no tienen conocimiento, no tienen habilidades’. Si ya los detecté las habilidades, bueno, pues ahora me toca entrenar, capacitar, ahora es un reto, este... síguele, supérate”.
- Ad: “pues hasta de socios, ¿no? Con quien vas a estar, bueno a mí me tocó, en mi caso cuando comencé, que era socia, o sea...en cierto punto pues éramos iguales, pero aún así, yo tenía que decirle cómo, cuándo, dónde; porque, aunque las dos éramos diseñadoras, las dos nos gustaba lo mismo, las dos sabíamos hornear, las dos ... o sea... no había ciertas habilidades que, a lo mejor, ¿no? Siempre como que sí tienes que tomar esa...”
- Let: “la batuta”.
- Ad: “sí, de vamos a hacer esto, esto y esto. Tú eres fuerte a lo mejor en reconocer las habilidades del otro: ‘tú eres fuerte en esto, sabes qué... este tú tratas con clientes y yo me quedo a ..., un poco también saber delegar como en una relación de socios”.

Ahora bien, también sobre las relaciones de poder, An agrega que para él es fácil identificarse con el grupo, pero le es más complicado mantener cierta jerarquía:

- An: “bueno, yo me identifico como líder carismático, pero tengo como una debilidad, este...a la hora de ser, tal cual, pues me veo igual que todos entonces como que pierdo la autoridad, ¿qué se puede hacer?, ¿qué recomiendas?”.

También fue interesante observar cómo los participantes hicieron aportaciones sobre cómo su Liderazgo lo ejercitaban seleccionado a las personas con las que colaboran:

- Ju: “yo, a la conclusión que he llegado es que el líder carismático, muchas de las veces logran ser carismático contratando, o aliándose con las personas que realmente se haya. Y ahí es cuando se vuelve carismático, porque algunas veces

es carismático para unas personas y para otras sí, y para otras no. Entonces lo más importante es reclutar a tu equipo de trabajo lo mejor posible para que tengas esa conexión y seas carismático, con ellos”.

En la misma línea, pero desde una experiencia desafortunada con un colaborador, Ca comparte:

- Ca: “en mi negocio, mi trabajo, me identifico con la estructura, eh... yo hice la estructura, también tuve que delegar. Sí, pero cuando delegué, no, no...este no miraba cuando se iban, se tenía informe de... se iban tres, cuatro personas a trabajar, yo me quedaba aquí, o sea ellos me reportaban. Y, el líder, el que era el líder no tenía el perfil que yo estaba buscando, entonces... hubo problemas y este, se llevó por otro lado y tuvimos que dejar de trabajar juntos”.

Finalmente, sobre las perspectivas de Liderazgo que compartieron en el grupo, la de Let me conmovió especialmente, ya que ella parece sentirse comprometida a desarrollar sus habilidades de Liderazgo para ser una mejor mamá:

- Let: “y sí me mueve mucho porque digo: ‘aquí tengo una, y acá nada’, sin embargo, sí debo de tener de todo un poco porque soy mamá, simplemente, porque tengo a cargo a mis hijos y porque tengo que ser un ejemplo.
- Let: “¿qué me llevo? Pues fíjate que, de todos, así como mencionaron, tengo algo... pero me falta mucho más, simplemente para enfocarlo en mi vida cotidiana, o en mi casa, o con mis hijos, creo que es un reto, porque para mí, esto de ser líder, realmente es ponerlo en práctica, yo con mi vida diaria, es como un ejemplo de vida a seguir y una dirección. Y que, si mando, entonces tengo que primero tengo que hacerlos yo, para que puedan hacerlo, ¿sí?”.

Las conclusiones de la sesión fueron muy diversas, algunas reflejaron mayor introspección que otras. A la pregunta: “¿Cómo se van hoy?”, algunas de las respuestas fueron:

- An: “pues yo, ahora sí, me voy retado, porque ahora sí voy a pintar mis límites”.
- MI: “yo me voy muy bien, a mí me encantó. Es la primera vez que yo estoy aquí, me encantó mucho, me gustó mucho el equipo, veo que aquí sí hay equipo, vi

compañerismo, está padre. Felicidades a todos, a cada uno de ustedes, aprendí...(intangible). Bien motivada”.

- So: “a mí se me hizo muy dinámica la clase, me pareció muy bien. Y bueno, me voy con aprender a delegar, que me cuesta ahí mucho trabajo”.
- Os: “no pues eso...(intangible). Aprender, ver, esta cuestión de los tipos de Liderazgo, eso al final te ayuda como a conocerte, te empiezas a identificar en algunas cosas y creo que nos puede ayudar al momento de ser más conscientes de eso, a tomar mejores decisiones”.
- Ca: “¿con qué me quedo? Se identifica uno en varias características, y también aprende uno qué es lo que hace falta a uno para aplicarlos en sus respectivas empresas, y, lo que me llama mucho la atención, es que tenemos varias cosas, o se lleva uno a llegar al punto de tener la oportunidad de poder aplicar esas características de un buen líder, nomás hay que saberlas canalizar.... (intangible)”.
- Ju: “Ah, ¿pues qué me llevo? Eh... mucha información, ...(intangible)”.

3.4 “Intuición, emociones y toma de decisiones”

Sólo alrededor de dos personas estuvieron a tiempo para el arranque de la sesión y hacer el ejercicio de los ojos vendados para identificar objetos. De cualquier manera, porque la agenda de actividades era amplia para esta sesión, decidí empezar a tiempo, aunque tuviera pocos participantes. Hicimos dos rondas de objetos, algunos de ellos adivinaron inmediatamente cuál era el objeto, y otros prefirieron describirlo, en sus formas y olor. Las preguntas para guiar la reflexión de los participantes no fueron muy profundas, sin embargo, me pareció que el ejercicio sí fue útil como introducción a la sesión, como recreando una situación en la que debían de tomar una decisión sin contar con toda la información, dependiendo de sus sentidos.

Luego, continuamos con la presentación de intuición. Al iniciar la sesión les pregunté qué entendían por intuición, y me sorprendió que sus respuestas fueron muy similares a lo que yo llevaba preparado en la presentación. Así pues, la propuesta que les presenté fue bien recibida y los participantes relataron algunas situaciones en las que

hicieron uso de su intuición. Ahora bien, una de las láminas de la presentación sugería ejercicios para fortalecer la intuición, entre ellos, la respiración.

Con ese pretexto, les pedí a los participantes que hicieran un nuevo ejercicio de respiración, según el cual tenían que escribir en una lista sus preocupaciones y problemas, para después hacerlos a un lado. A continuación, unos extractos de lo que compartieron:

- Let: “eh, yo también me pasó, hice mis dos listas, pero aterricé una sola. Y yo, por ejemplo, escribí varias cosas enfocadas en mi trabajo, pero luego ya fui, leí y al final lo que puse al final en mi primera lista, lo volví al poner al inicio y al final de mi segunda lista, ¿sí? Me di cuenta pues de que... definitivamente son demasiadas actividades. Mi trabajo es parte de mi vida, tengo que hacerlo y me gusta, pero sin embargo me di cuenta que demasiadas actividades hacen que sienta yo mucha presión en mi trabajo, en mi casa...(intangible). Entonces, sí necesito priorizar”.

De escuchar estas aportaciones, me di cuenta que una porción importante de los participantes se ha sentido abrumada por las diferentes actividades que desempeñan. Me pareció entonces que justamente el ejercicio había sido pertinente para que pudieran “hacer a un lado” sus pendientes y estuviesen más presentes y relajados. Algunos de ellos así lo reportaron:

- Os: “pues la sensación sobre todo... de hacer la lista y dejarla. Y sí, en parte, como esta sensación de liberarte, ¿no? ... (intangible)...ponerlos aparte y sentirte mejor”.
- Para responder a la pregunta: ¿cómo te sientes? An, contesta: “uhmm, relajado jajaja”.

Inmediatamente después nos dispusimos a hacer la actividad que yo tenía considerada como la actividad central de la sesión: “la rueda de la conciencia”. Hice una presentación muy breve, y les entregué a cada uno de ellos un juego de copias que contenía la definición de cada elemento de la rueda. Leímos en grupo las definiciones y les pasé a cada uno una hoja en blanco para hacer el ejercicio. Mientras ellos escribían, yo esperé y resolví algunas preguntas. La primera en compartir fue MI, no estoy muy

segura de que hubiera hecho un ejercicio profundo porque incluso señaló que sus respuestas se parecían a las que yo había mencionado en un ejemplo que utilicé para guiarlos:

- MI: “esa es mi sensación. Interpretación, me reía porque lo que usted puso, es lo que yo siento (se ríe). Es retador, entre más interesada e identificada me encuentre con la temática, yo no sé nada de eso, me voy a sentir más motivada, comprometida. Exactito eso, por eso me reía, porque exactito es lo que yo siento, así. Y también, que mi interpretación es que es un proceso largo”.

Más adelante, cuando otros participantes compartieron, me di cuenta que de cierta manera, los sentimientos que reportaron experimentar, eran similares. Varios de los participantes compartieron sentirse estresados, preocupados, y a la vez contentos y emocionados:

- Ju: “hmmm, interpretar, creo que es mucho trabajo físico y mental, pero el resultado será fructífero, además que es uno de mis sueños. Ehhh, los sentimientos... me siento presionado, me siento estresado, sí me emociona y será divertido...me divierte como crear cosas nuevas.... (intangible)”.
- Su: “hmmm, sentimiento, me emociona, me enamora, me siento creativa. Incertidumbre, me siento con algo de miedo, estresada y algo cansada”.

Por otro lado, uno de los matrimonios presentes en la sesión compartió (los dos), sentirse acompañados y positivamente emocionados por contar con el apoyo de su pareja:

- Ca: “y los sentimientos, me da alegría pues de que tomas la decisión mi esposa y yo de venimos a capacitar. Y luego, este... es un reto porque vamos... estamos viendo ya, que vamos a trabajar juntos, ¿sí?, y yo antes lo hacía solo”.

Además de los sentimientos positivos, el matrimonio descubrió que uno de los significados más relevante para ellos de su proyecto es que éste es un mecanismo para sostener a su familia, darle rumbo:

- Let: “sí yo, jajaja. Bueno yo, respecto a la sensación... (intangible). Creo que es un proyecto de vida, que va a dar rumbo y dirección a mi familia, con cimientos sólidos para un desarrollo, sobre todo económico, familiar”.

Otro descubrimiento importante fue escuchar que una de las participantes declara estar buscando que su proyecto de negocio sea congruente consigo misma:

- Let: “ajá, involucrarme. Sentimientos, pues primero, tengo estrés. Eh, también tengo coraje en cuanto a ser valiente y a hacer lo que me propongo, ehmm... y el interés es por aprender más, de cómo puedo hacer los cimientos bien firmes para que perdure mi negocio. Y a veces también estoy estresada, ¿sí? La intención...quiero que sea un negocio congruente conmigo misma, en base a compromiso, responsabilidad y caridad”.

Una vez que escuchamos de los participantes cómo escribieron sus ruedas de la conciencia, procedí a hacer una breve presentación de emociones y sentimientos. La intención principal fue que los participantes pudieran identificar más claramente de qué manera las emociones y sentimientos habían estado, y seguían estando, involucradas en su decisión de iniciar ese negocio en particular; además de aclarar el tipo de mensaje que acompaña a cada emoción. Inmediatamente después de que la presentación terminara, les pedí a los participantes que describieran cómo concluían la sesión, y esto fue lo que compartieron:

- Os: “yo, eh...digo está padre como todo este ejercicio de como aterrizar y anotarlo, pero me quedo creo más con...como con esta sensación... con este tip de eso...de darnos tiempo a veces de pararnos, respirar y como ver poquito hacia adentro antes de... porque de repente siento que a veces es mucho eso, de: estar afuera y haciendo y el jajaja y pues sí es necesario también como pararse... digo toda esta cuestión de respirar y no sé...como interiorizar y hacer consciente estas cosas, ¿no? Está padre”.
- Ma: “bueno, yo me quedo... de igual forma con la idea de que pues...eh...esto me lleva a auto-conocerme, ¿no? A...digo lo de la meditación...eh...digo aunque algunas cosas ya las sabía pero profundicé mucho más y logré identificar

pues...en realidad cuáles eran mis emociones, mis sentimientos, que...que posiblemente hace rato que no pensaba en ello, ¿no?”.

- Let: “pues yo me llevo muchas cosas, ehh...de la intuición pues...yo de repente en el negocio he sido muy intuitiva jajaja. [...] Entonces en cuanto a la intuición...a mí me queda todavía más claro, que hay que hacerle de veras casito, a lo que: ‘ojo, ojo, a ver... alerta, analiza’. Pero también me queda bien claro que para que realmente llegue la información de la intuición, necesito estar, así como que ...(suspira) respirando. Eso a lo mejor lo tenía inconsciente sin embargo ahora me quedó clarito, que, para poder tomar decisiones, hay que hacer caso a la intuición, peor hay que estar equilibrada: física y emocional, y en todos los aspectos, ¿sí? Y de lo de...de la rueda también fue así como que una introspección... aunque a lo mejor Ca sabía, pero ya se lo dije, que el proyecto ya es muy importante para mí, y para mi familia”.

3.5 “¿Qué significa para mí emprender?”

Arranqué la sesión preguntando a los participantes qué los había llevado a decidir arrancar un emprendimiento en lugar de emplearse. Me sorprendieron sus respuestas, fueron muy personales y la mayoría de los participantes tenían muy claro que esta decisión estaba ligada muy estrechamente a una decisión personal. A continuación, describo la historia que narra una de las participantes sobre por qué decidió emprender:

- Mo: “emprender este proyecto en particular tiene que ver con situaciones fortuitas totalmente, ehh...digamos soy sobreviviente de muchas situaciones inesperadas, he tenido varios accidentes automovilísticos muy severos, en uno de ellos me quedé cuadripléjica, me partieron la espalda en muchos pedacitos, estoy llena de injertos por todos lados...”.
- Ma: “¿en serio?, ¿hace mucho?”.
- Mo: “sí. Ehh...diez años. Pero no ha sido un accidente, han sido siete. O sea... me recupero de uno, y otra vez, otra vez. En diez años, tengo...yo creo que tengo en promedio siete años de cama, cama... y estoy hablando pañal, dependencia...este, ¿no? Y en la última parte, en el último accidente, después de

la cuarta cirugía... (intangible)... injerto y tornillo, ¿no?... estoy rehecha, aunque no parezca, rehecha completamente, jajaja. Este... pasé un periodo de cuadriplejia otra vez, todo 2013 lo pasé en cama...totalmente. Entonces, aunque mi cabeza siempre está funcionando, y sigo yo con mis consultorías y demás. Dije, bueno: 'si no me puedo volver a mover, volver a caminar, tengo que buscar una alternativa'. Porque obviamente las consultorías implican traslados, esto, aquello, cursos, ¿no? Entonces dije: 'a ver'. Y a parte tengo una necesidad física, ¿no? De una alimentación sana, específica, sin conservadores, sin azúcares, sin grasa, blah, blah, que me nutra pero que no me aumente ni medio gramo de peso, porque no camino, yo cuando subo medio kilo, no camino, literal. Por eso a mí no me ven comer galletitas, ¿no? Entonces dije, bueno: 'si no hay nada en el mercado, lo voy a hacer y me puse a desarrollar'".

La participante narró con precisión cómo su estado frágil de salud, y los cuidados que debía proveerse, la impulsaron a crear la solución. El grupo recibió esta historia con comentarios de admiración. Siguieron compartiendo y se identificaron otro tipo de historias. Por ejemplo, Car describe cómo se inició en el negocio debido a su contexto familiar (padre y hermanos) y cómo también decide independizarse y continuar, para cuidar los intereses de su nueva familia (esposa e hijos):

- Ca: "yo empecé... bueno desde chico, mi papá nos llevaba a trabajar a todos mis hermanos, somos seis y dos en el ramo. Mi hermana Jessy en el negocio de mi papá, y ya otro se independizó y yo también me independicé. Este trabajo sí es muy rentable, porque pues mirábamos a mi papá que trabajaba bien duro. Nomás que yo ya, de ver cómo él batallaba para hacer las escobas, porque usaba mucho la fuerza física... y esas se pueden hacer con maquinitas. Entonces me puse a investigar yo e hice la maquinita, y está bien práctica, prácticamente está como ésta, y aquí se hace todo el rollo, y luego me papá que andaba ahí que se colgaba y qué sabe qué tanto hacía, yo en eso ya, ahí aterrizó. Entonces este... ehh, también hice una farmacia, bueno, la quise poner, este... se me puso una enfrente...una *Farmacia del Ahorro*. Mi médico, que me había propuesto que él se venía a trabajar, pues se relajó, se lo llevaron allá para Autlán y este.... nomás se quedó la inversión..."

- Facilitadora: “¿y por qué decidiste independizarte del negocio de tu papá? En lugar de, por ejemplo, seguir como tu hermana”.
- Ca: “porque uno, me casé; dos, ya no encajé en la familia, los intereses de mis hermanos ya estaban por encima de los míos, y obvio no es igual trabajar que tener tu propia empresa, no me pagaba bien”.

Después de compartir cómo habían decidido emprender, continuamos con un ejercicio de Tangramas y revisamos un video que le daba contexto a la actividad. El ejercicio de Tangramas, implicó que los participantes encontrarán la forma de armar dos figuras geométricas con piezas de foami. Armar la primera figura les tomó significativamente más tiempo que la segunda. Completar la segunda figura fue mucho más sencillo porque lo hicieron una guía de instrucciones, el tiempo que invirtieron fue menor también. Ahora, cuando les pregunté cuál de las figuras del Tangrama escogían, An que prefirió la primera, explicó: “seamos originales. Escogí la primera porque no me dijeron cómo hacerla”. Y entonces me di cuenta que el motivo de su elección tenía que ver con la libertad que tuvo para resolver el problema, no por el esfuerzo que le implicó, que era la propuesta que se exponía en el video. Esta explicación contrastó con la respuesta de Ju, quién fue de la minoría que prefirió la segunda figura, precisamente porque requirió menos esfuerzo y porque se trató de un proceso más eficiente. Parecía que Ju estuviese más interesado en que las cosas sucediesen, independientemente del disfrute de hacerlas, esfuerzo invertido y/o independencia. Así, de un ejercicio que parecía tener una única respuesta, encontramos varias perspectivas que enriquecieron. Ahora bien, hay que tener en cuenta que el propósito principal de la actividad era que los participantes reflexionaran sobre el significado que tiene para ellos su emprendimiento. Hubo varias reflexiones al respecto. Por ejemplo, Le, compartió:

- Le: “creo que nuestros negocios son un poco como nuestros hijos. Uno, siempre los vamos a ver hermosos y perfectos, no es objetiva nuestra visión. Pero la otra, la primera pregunta de la clase, fue un poco dirigida hacia este punto, ¿no? Sentimos que estamos haciendo algo con sentido, ¿no? Versus trabajar con una empresa”.

Para agregar un poco de contexto, al inicio de la sesión, Le compartió con el grupo que justo debió buscar un nuevo trabajo que le permita financiar su proyecto de emprendimiento y específica, que ha decidido “dobletear” para sacar adelante el proyecto.

A continuación, el grupo hizo el ejercicio de respiración, y sin compartir cómo se habían sentido, nos fuimos directamente al collage. Noté que para algunos participantes seguir las instrucciones de hacer el collage fue complicado, Ju incluso declaró que le costaba trabajo interiorizar y durante el transcurso del ejercicio parecía abrumado con la idea de tener que definir una misión personal. Empiezo por compartir la aportación de Mo, que, según mi perspectiva, no personalizó su respuesta, a pesar de que hice un par de preguntas con ese propósito:

- Mo: “es totalmente la misma historia (misión personal y de negocio). O sea, al final de cuentas es, a través del ejercicio del desempeño...obviamente de este proceso, es el empatar los valores personales con los valores de la marca, van de la mano”.
- Facilitadora: “¿cuáles son los valores de la marca?”.
- Mo: “eh...Responsabilidad, Integridad, hmmm, inocuidad, como tal e innovación. Van de la mano con estas partes, y sobre todo es una empresa, o pretende ser una empresa, ahorita es un emprendimiento, sea Ignaciana, en todos sentidos”.
- Facilitadora: “¿cómo ignaciana?”.
- Mo: “ignaciana quiere decir... utilizando el discernimiento en cada decisión de negocio. De hacer el deber, no el querer”.
- Facilitadora: “¿los valores de la empresa son entonces también tus valores personales?”.
- Mo: “sí, por eso empatan”.

Durante el ejercicio, me pareció observar que Ma no dedicó mucho tiempo al collage, y así lo dejó ver en su forma de compartir:

- Ma: “la verdad, eh...digo, me concentré en esto, mi visión yo creo que sería... digo, aunque se escuche muy trillado, es ser feliz, que eh, creo que realmente es... al final de cuentas, como no es una meta, es un camino, y me considero que los soy, así que por esa parte creo que voy, voy disfrutando en el camino, y en el proyecto.

Antes también era feliz pero siempre se busca...A lo mejor si se pudiera contabilizar la felicidad, eh... pues me considero más feliz todavía, pero sí creo que todo lo que se está haciendo en este momento, lo tienes que disfrutar y en su momento lo disfruté y también lo estoy disfrutando ahorita. Que al final de cuentas lo que quiero sentir es realizado, o me siento realizado, ¿no?”.

Me di cuenta que su forma de compartir en varias ocasiones agrega frases en tercera persona, y sólo en un par de ocasiones habla de su experiencia presente. A pesar de esto, yo no lo confronté. Ahora bien, fue una grata sorpresa escuchar a Ju, que aunque pareció costarle el ejercicio, compartió de manera más personal, en presente:

- Ju: “puse un arbolote. Pues... ¿qué significa el árbol? Pues es algo que vamos, que yo creo pues que vamos formando, vamos creciendo, ¿no? Un árbol, nos vamos expandiendo, es muy parecido pues al crecimiento de un árbol. Y luego puse influenciar a las personas a mejorar en lo personal, social y laboral, la filosofía ESGO, es algo...(intangible). Todo lo que leo, todo lo que veo, todo...todos mis aprendizajes, ¿no? Y pues, es todo, todo lo que quiero, que un día alguien, alguien que sí, que me observe y diga: ‘ah mira, yo voy a hacer lo que él está haciendo, ¿no? Y por, porque creo que es bueno, ¿no?’. Y bueno, para hacer eso tienes que ser muy bueno en todo, es la idea ¿no? La mejora continua.

Ju no identificó inmediatamente elementos en común entre su misión personal y de negocio, sin embargo, con la ayuda del grupo, reconoció los siguientes: disposición hacia el “ponerse a hacer”, mejora continua, volcado a que los demás aprendan o mejoren algo. Finalmente, fue interesante también escuchar el compartir de Su, que habla y describe de manera muy basta su misión personal. Luego cuando habla de su misión de negocio, ésta es mucho más concreta. Yo lo interpreté como el resultado de que estuviese apoyando en la realización del proyecto de negocio de su esposo, no en el propio, y así se lo dejé ver. Mo, hizo una lectura diferente: “Yo percibo lo mismo, otra vez. O sea, todo lo que eres tú, todo lo que plasmas en tu esencia, puesto en el negocio, nada más...mucho más enfocado. Pero es una traducción de lo mismo. Que no es malo, ¿eh? Veo coherencia”. Su recibió la retroalimentación y señaló que ella identificaba como elementos en común en ambas misiones: los sueños, el trabajo y el esfuerzo. No se

preocupó en aceptar o rechazar las interpretaciones que Mo y yo hicimos, y comentó: “sí me gusta apoyar, estar en una cosa y en otra. Me gustan las ventas, contacto con clientes. Tratando de aprender y capacitar, ‘tratando de enriquecer’”.

Finalmente les entregué a los participantes un formato para que calificaron la sesión, sin dejar espacio para hacer un cierre porque ya estaba un grupo afuera esperando entrar.

3.6 “Mi CANVAS personal”

En esta ocasión, sólo una pequeña parte de los participantes llegaron a tiempo. A sabiendas de que normalmente no se presentan puntualmente, llevaba preparado un fragmento de video que me ayudara a iniciar la sesión a tiempo; y a la vez, dar un poco más de espacio para que el resto de los participantes se integraran y así pudiéramos iniciar todos juntos el ejercicio de respiración, que era el siguiente ejercicio y uno clave en el diseño de la sesión.

Inicié el ejercicio de respiración con buen tiempo. No prendí las luces y procedí a leer el guion, mientras leía tuve que hacer algunas acotaciones que no tenía planeadas porque algunos de los participantes no se animaban a sacar la plastilina de su bote. La actividad involucraba hacer un ejercicio de respiración, a la vez que moldeaban un pedazo de plastilina, como si fuera su vida. Cuando terminé de leer el guion, los participantes compartieron:

- Let, que justo había hecho un árbol con la plastilina, mencionó al fundador de Yakult y explicó: “la vida para él, era como un árbol... y no es copia, me quedó como a mí muy impregnado. En donde el tronco, entre más grueso es, es un ejemplo, y va a quedar su historia para sus generaciones, y sus generaciones y sus generaciones, entonces a mí me gustaría que mi vida fuera algo trascendental para mis generaciones”. Esta aportación tiene mucho sentido respecto a otros comentarios que había hecho anteriormente, pues había insistido en que, para ella, su negocio es justamente un modo de formar cimientos sólidos para su familia.

- Mo, comparte: “me gusta mi forma, es un reflejo de mí... Es única, no es perfecta, está llena de cicatrices... yo también, físicamente, nada más. Y creo que en eso radica la belleza, en su unicidad... simple sin aristas, no pica, no es agresivo, es así... diferente”.

La siguiente actividad, consistió en que los participantes llenaran un diagrama CANVAS describiendo sus proyectos personales y de negocio. Esta actividad nos llevó alrededor de dos horas, entre que yo explicaba el modelo, resolvía dudas, ellos hacían el ejercicio y finalmente compartían. En mi opinión, fue un ejercicio productivo que resultó en reflexiones y nuevos descubrimientos para los participantes. Está por ejemplo el caso de An que después de haber hecho el ejercicio, comparte con firmeza: “casi siempre lo que me mueve es sentirme bien, las ventas son los míos”. A partir de esta aportación, me di cuenta que pudo identificar claramente un motivador y una fortaleza. Otra aportación que fue muy interesante fue la que hizo Ad, que comentó:

- “Llegué a la conclusión de An, que está difícil de repente separar lo uno de lo otro. Como negocio, por así decirlo, comenzó porque era algo que me gustaba, lo hacía en mi tiempo libre... me gustaba, me llenaba, me hacía... ¿feliz? Entonces este... como que estoy difícil de separar... así: ‘ahora es negocio, ahora es hobby, ahora es lo que yo hago, o disfruto el tiempo’. Pero este... como te comentaba, cosas que... a mí, que me di cuenta con esto, es este... que mi familia y gente muy allegada, o sea mis amistades, han sido como (intangibles), piezas claves, desde quién me ayuda... ha sido principalmente... puse así como en mayúsculas: mi papá, que ha sido como mi ejemplo y quien me ha dicho todo el tiempo: ‘pues dale, y hazlo, y anímate, y avientate’”.

Ad sigue explorando de qué manera su rol de emprendedora está entrelazado con su rol familiar y hace nuevos descubrimientos sobre las personas que le han acompañado:

- “Me di cuenta mucho de eso, que tengo como muy... en todos... mi familia, y mi familia directa que es mi papá, mi mamá, mi hermana y este... pues hasta mi esposo, ahora que lo veo... mi exesposo, ahora que lo veo, también entre que ponía trabas y otras que no... digo, pues ahorita es quien se queda todos estos

días, la mayor de las veces con mis hijos, ¿no? ... Y lo veo, te digo... que no puedo separarlos mucho, los dos es: un negocio propio, reconocimiento, validación, crecimiento”.

Por último, en un destello de conciencia, Ad hace una relación muy clara entre el ejercicio con la plastilina y el CANVAS:

- “Está difícil hacer una separación...este, de: ‘este es mi negocio, aquí soy una y acá soy otra’, porque prácticamente... fíjate que es así lo que hice con mi... ¡mira! ...con mi plastilina, jajajaja. Porque mi plastilina está como enroscada, mira, hasta ahorita. Entonces sí es... entonces está padre porque es algo que me gusta, las dos cosas, yo... estar con mis hijos, salir al cine y que... es como algo como que siento que es para mí, y estoy en Lollypop, y haciendo y cortando y pegando, y digo: ‘esto es lo mío’. Entonces está... entrelazado, como mi plastilina”.

Ahora bien, fue un descubrimiento común entre más de una persona en el grupo que la forma en que eran en un contexto y otro, no era muy diferente:

- Let: “ayudo apoyando en tiempo, sobre todo en tiempo a Ca...Por ejemplo, la facilidad de estar abierta a la interrelación, es en las dos partes, tanto en la familia, como con los clientes. Ahmm, el apoyo mutuo, por ejemplo, cómo ayudas, siempre es en casa y es acá con Ca”.
- Su: “Soy como la misma, personalmente y cuando entrego este... ahmm un proyecto laboral”.

Ya para las conclusiones de la sesión, los participantes hicieron comentarios positivos que, según mi punto de vista, reflejan confianza en sí mismos. Está por ejemplo Ca que comenta lo siguiente: “me ha dado la capacidad de poder observar que sí voy por el camino, o sea, ya estoy estructurado. Y me da visión a que puedo aplicar todo lo que ustedes me están enseñando”. Me sorprendió también, que varios de ellos hacen reflexiones sobre su rol de emprendedores e incluso buscan atributos en común:

- So: “yo pienso que así somos los emprendedores, ¿sí, no?, ¿sí, no?... inquietos”.

- Ju: “de hecho, desde mi punto de vista, nuestro trabajo es el más difícil de todos. Porque tú no tienes tu rutina, tú siempre a otra hora o a otra. Y todo el tiempo pensando en mejorarlo, mientras que la mayoría de los demás no”.
- So: “a nosotros no nos gusta la comodidad, más allá, ¿no?”.

Las aportaciones anteriores, junto con el descubrimiento de que sus vidas familiares y personales están íntimamente entrelazadas, deja también de manifiesto la necesidad de equilibrar ambas vidas y cuidarse a sí mismo. A diferencia de otras sesiones, en esta ocasión, las conclusiones de los participantes fueron compartidas como grupo. Fue para mí, más evidente que nunca, el sentido de grupo que existe entre ellos. Ma incluso comenta: “lo que me gusta es escuchar las historias que hay detrás de cada uno de ustedes”.

3.7 “Cierre”

Iniciamos a destiempo, los participantes llegaron tarde y yo hice tiempo para esperarlos. La primera actividad que les propuse fue que retomáramos el ejercicio de CANVAS, y que los que faltaban compartieran. Sólo Ma compartió, y cuando lo hizo describió sus relaciones, habló del significado que tiene para él su emprendimiento. Y sobre hacer el ejercicio compartió: “a mí en lo personal, este me costó mucho más trabajo que el personal”.

Cuando seguimos con el ejercicio de respiración, me di cuenta que algunos de los participantes tuvieron dificultad para concentrarse, supongo porque la instrucción fue que hicieran el ejercicio con los ojos abiertos. Hubo otra sección del grupo que prefirieron cerrar los ojos, y creo que para ellos el ejercicio estuvo mejor. De hecho, cuando terminamos el ejercicio y les pregunté cómo se sentían, no los vi muy animados a compartirlo. Sólo reportaron:

- Ma: “agusto, agusto”.
- Ro: “me sentí bien”

La siguiente actividad de la sesión fue “la rueda de la vida”, expliqué las instrucciones y rápidamente se pusieron a llenar el diagrama. En esta ocasión, me

pareció que los participantes estuvieron más dispuestos a compartir. Uno de los temas fue el poco tiempo que disponen los participantes llevar a cabo actividades de ocio o personales, que resultan en lo siguiente:

- Ad: “como que sacrifico ciertas partes... La salud no tanto pero sí es un poquito más...un poquito más estresante. Ahí tienes un poquito más de... pesadez...este, o cansancio. Entonces sí es un poquito más...este... donde resientes a veces”.
- Ju: “ya me he distanciado mucho de mis amigos”.
- Mo: “todo está más o menos bien, el ocio y el tiempo libre es nulo prácticamente, tengo como 10%, lo demás es trabajo, trabajo, trabajo. Estoy en una situación complicada de chamba, ¿no? Tengo mucha chamba y el negocio también me da poco tiempo de repente, entonces estoy en una situación crítica en estos momentos y no tengo como prácticamente tiempo libre u ocio, ¿no? Está prácticamente en 0, bueno... le puse diez”.

Ahondando un poco más al respecto, Ju agregó que los bajos niveles de satisfacción en algunas de las dimensiones de la rueda, son para él una “inversión”:

- “Pues es que no creo que esté satisfecho porque sigue siendo una inversión, porque si no todo estaría como...muy bonito, ¿no? Y pues, sigue siendo una inversión, hasta este momento, para poder llenar después las otras áreas. Es lo que creo, creo que es lo oportuno”.

Por otro lado, me llamó la atención que, aunque varios de los participantes declararon tener poco tiempo libre, mucho de ellos dieron buenas calificaciones a la dimensión de amigos:

- Facilitadora: “¿cómo le haces para que en la parte de amigos esté en satisfactorio, pero luego en tiempo libre no?”.
- Mo: “porque yo creo que la amistad tiene mucho que ver con lo que vas construyendo en términos generales, ¿no? O sea, son personas que están, independientemente del tiempo, y siempre encuentra uno un mensajito, un detalle, una llamada, un ‘algo’, y se mantiene. O sea, yo tengo muy pocos amigos, pero son amigos de hace 20 años, 30 años, ¿no? A lo mejor desde la secundaria, y están ahí. Entonces esa parte se mantiene siempre, soy como muy selectiva, muy

quisquillosa, ¿no? No tengo muchos amigos, pero los que tengo, están y me tienen...”.

Ahora bien, cuando terminaban de explicar la calificación que dieron a todas las dimensiones de su rueda, yo pregunté a prácticamente a todos los participantes cuál era su nivel de satisfacción general, absolutamente todos contestaron estar satisfechos, esto aún a pesar de haberse calificado con bajo puntaje en varias dimensiones de la rueda. Mo lo explicó así: “yo he decidido que siempre sea satisfactorio, es una decisión de mi libertad”. Al término del ejercicio, algunos de los participantes reportaron haber hecho descubrimientos sobre sus relaciones, también sobre sus fortalezas como profesionales:

- Let: “estoy satisfecha, porque creo que estoy valorando más el trabajo de Ca, porque antes, así como que lo veía muy ligerito. Ahorita creo que con todo el proceso que hemos llevado, realmente me doy cuenta de todo el trayecto, creo que lo valoro más y creo que sí es satisfactorio”.
- Su: “...como que ya aprendimos qué es lo nuestro, en qué somos lo mejor, entonces así fue como se lo inyectamos a la nueva chica, creo que se vieron los resultados en la chica...la bebé”.

Para el momento del cierre del taller, preparé una lista de preguntas con la intención de explorar el progreso de los participantes en cada uno de los temas abarcados durante las sesiones. Me llamó la atención que una porción de los participantes declaró que encontraron útil el taller porque les permitió confirmar su decisión:

- Ad: “me ha ayudado mucho a dar claridad, en dinámicas... en todo lo que hacíamos, yo siempre terminaba con: ‘ahhh, va por ahí...100% lo que tengo que hacer ahorita, lo que tenía este...que hacer’. Algo que me está llenando en muchos sentidos y este me ha ayudado a ver que va totalmente. Yo salía de aquí, o más bien...llegaba muerta...muerta, muerta de cansancio porque es bien complicado perder, perder entre comillas... esas tres horas de estar aquí, miércoles, tres horas en viernes, cuando yo tengo que planear y hacer muchas cosas entre semana para mis eventos de viernes, sábado y domingo, pero siempre venía y es que: ‘no puedo faltar’, vengo toda molida, era tengo que estar aquí porque siempre encontraba algo que me decía: ‘vas por el camino’...”.

- Ma: “la verdad sí, esto me ha ayudado a mí para...para que en lugar de que me la piense seguir, al contrario...creo que me ha motivado muchísimo en lo personal para seguir y llegar hasta donde tenga que llegar, ¿no? Aunque sí, a mí lo que...en estos meses que inicié mi negocio, ha habido meses complicados y que sí he tenido dudas, pero esto a mí en lo personal, a mí me ayuda mucho a estar seguro de que sí voy por buen camino y voy por el camino correcto, ¿no?”.

En la misma línea, Ca señala también que confirma su decisión y se sabe en el camino correcto. De su aportación, me llamó la atención que describe que ahora se imagina su negocio creciendo, y eso lo motiva a continuar:

- Ca: “a mí se me quedó más claro y todavía me catapultó más en mis pensamientos, tenía pensamientos vagos. Dije: ‘¿yo?, ¿siendo director de una empresa que puedo tener cinco o seis trabajadores o ayudantes? Y estar dirigiéndolos, y este con un local, apoyando en todos los lados, estar viendo que las cosas se hagan bien’. Yo no me lo imaginaba y a partir de este (intangible)... me lo imaginé, y dije: ‘¡sí se puede!’...”.

Por otro lado, Ca y Let reportaron ser más analíticos al momento de tomar decisiones y también compartieron que dialogaban más para decidir:

- Let: “como que nos hemos basado en la experiencia. Sobre todo, en las experiencias negativas, ¿verdad Ca?, así de que ahora sí nos sentamos, y analizamos y lo ponemos en la mesa. Y ya como que lo platicamos más y lo vemos ya más los dos. Pero más en las experiencias negativas”.
- Ca: “toma de decisiones...platicando”.

Una de las últimas preguntas que les hice a los participantes fue si sus proyectos estaban alineados a sus proyectos de vidas. Todos dijeron que sí, excepto Su que dejó entrever otra posibilidad: “es el sueño de él, pero yo con que esté ahí cotorreando, y vendiendo y así”. Además de reconocer esta discrepancia, Su agrega: “creo que crecimos mucho, en todo: en pareja, en la empresa, personalmente, todo eso...”.

CAPÍTULO IV. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

En esta sección se explica la orientación de investigación seleccionada, es decir, análisis del discurso. Aquí mismo se describe cómo fue organizada la información, las claves para organizar las evidencias, así como para proteger la identidad de los participantes. Por último, se describe paso a paso, el proceso de análisis del discurso.

4.1 Organización de la información

La metodología sobre la cual parte esta investigación, es la cualitativa, Martínez (2004) la define así:

De esta manera, la investigación cualitativa trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a ninguna forma a lo cuantitativo (que es solamente un aspecto, sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante (p.66).

La metodología cualitativa contempla varias orientaciones de investigación, seleccionar una u otra, depende básicamente de cuál sea la pregunta central de la investigación. En el caso del análisis del discurso, que es la orientación metodológica que se seleccionó para el presente trabajo, el objetivo que ayuda a cubrir, es: “descubrir la importancia que el texto hablado o escrito tiene en la comprensión de la vida social” (Martínez, 2004, p.68). La selección del análisis del discurso como orientación fue viable, dado que una evidencia fuerte y consistente durante la intervención, fue la audio grabación y las transcripciones que se hicieron a partir del audio.

El proceso de comunicación humana es complejo, además de codificar y decodificar, está presente un componente inferencial. Por lo tanto, las palabras significan más de lo que dicen. Es por esto que el análisis del discurso ofrece tanta riqueza. Según Santander, (2011), el análisis del discurso permite estudiar el lenguaje en uso, o sea, lo que realmente dicen los hablantes: superando la lengua (sistema formal), e involucrando también el entendimiento del habla (uso real). Así a su vez, el paradigma mente/mundo,

es reemplazado por discurso/mundo. El lenguaje tiene injerencia en la constitución de la realidad, se trata de un lenguaje activo.

Los teóricos no identifican una única técnica para hacer análisis del discurso, sino más bien una diversidad de aproximaciones. En este trabajo se considera la propuesta de Santander (2011) que sugiere iniciar por hacer una definición adecuada del problema, buscando que las preguntas de investigación estén alineadas con el objeto de estudio. Una vez definido el problema, la propuesta de Martínez (2004) es útil porque esboza un proceso para analizar los significados del discurso:

- Categorización, que consiste en condensar el grueso de los datos en unidades que puedan ser analizadas.
- Estructuración es unir líneas entre categorías para crear descripciones, siempre haciendo referencia al marco teórico.
- Contrastación de los resultados con estudios paralelos para comprender mejor las diferencias, pero también para procurar una mayor integración.
- Teorización, es un proceso cognoscitivo que implica descubrir, manipular categorías y esclarecer la relación entre ellas.

Al momento de analizar el discurso será siempre importante tener en cuenta las preguntas de investigación y el objeto de estudio. Establecidas las categorías, el trabajo del investigador es analizar las relaciones entre ellas, y su referencia con el marco teórico. El propósito de todo esto será siempre el entendimiento de los significados que acompañan el discurso.

4.2 Establecimiento de preguntas de análisis

En la sección anterior se menciona que, para iniciar el análisis, hace falta hacer una definición adecuada del problema, a través de preguntas de investigación, que, en este caso, están alineadas a los propósitos de la intervención. A continuación, se mencionan:

- ¿Cómo describen los participantes la relación entre su proyecto de vida y su proyecto de negocio?

- ¿Los participantes identificaron valores, intereses y emociones relacionados a la construcción de su proyecto de negocios?
- ¿Qué cambios se produjeron entre los participantes, a nivel personal, que reflejen Empoderamiento de sí mismos?
- ¿Qué aspectos de la facilitación contribuyeron al logro de los resultados obtenidos por los participantes?

4.3 Inmersión en los datos y proceso de estructuración de los datos

En los siguientes párrafos se explica cuál fue el proceso de análisis de discurso. Iniciando por explicar la elección del método y la revisión de las evidencias disponibles. El proceso que se describe toma como referencia la propuesta de Martínez (2004) y contempla las siguientes etapas: categorización, estructuración, contrastación y teorización.

El primer paso para escoger la herramienta de análisis consistió en escuchar todos los audios de las sesiones, así como hacer una revisión de las evidencias disponibles. Este primer paso fue muy útil, para seleccionar el análisis del discurso como herramienta de análisis; por otro lado, fue importante también para hacer un primer esbozo de las categorías de análisis. Durante la intervención se llevaron a cabo siete sesiones y el tipo de evidencia que se pudo recolectar en todas ellas fue el audio. Por otro lado, la demografía del grupo era muy diversa, y aunque algunos participantes contaban con un nivel de estudios superior, había otros que apenas habían completado la secundaria. Por esta razón, se consideró que la oralidad de los participantes era un medio más consistente para explorar sus significados. Contando con que existía audio de todas las sesiones y sus respectivas transcripciones, la herramienta más propia fue precisamente análisis del discurso.

A continuación, en la tabla 2, se presenta la relación de todas las evidencias obtenidas y sus respectivas claves:

Tabla 2

Evidencias y sus claves

Evidencia	Descripción	Clave
Audio grabaciones	Las siete sesiones del taller fueron audio grabadas. Por problemas técnicos, sólo se grabó alrededor del 50% de las sesiones dos y tres.	AU1, AU2, AU3, AU4, AU5, AU6, AU7.
Bitácoras	Siete bitácoras, que incluyen datos generales de la sesión (fecha, hora, lugar, lista de asistencia), ubicación de los participantes, descripción de la sesión, propósitos y bibliografía.	B1, B2, B3, B4, B5, B6 Y B7.
Transcripciones	Transcripciones de las siete sesiones, a partir de las audio grabaciones disponibles.	T1, T2, T3, T4, T5, T6 y T7.
Cuestionarios	Cuestionario de detección de necesidades de capacitación, cuestionario de inicio, de cierre y cuestionario de retroalimentación de las sesiones dos a seis.	

*Elaboración propia.

Después de haber seleccionado el análisis del discurso como herramienta, se procedió a vaciar todas las transcripciones en tablas de Excel, una por cada transcripción. En estas tablas los campos que se incluyeron, fueron: participante, viñeta (fragmento de la transcripción) y por último un espacio para categorizar cada viñeta. Las categorías que se seleccionaron están alineadas al propósito general y específicos de la intervención; así como a la estructura del marco teórico.

Categorización

A continuación, se presentan una serie de tablas que agrupan todas las categorías seleccionadas. Para analizar el discurso de los participantes, se consideraron las categorías incluidas en las siguientes tablas:

- Tabla 3, “Escala de valores de Schwartz (2012) y definición conceptual”.
- Tabla 4, “Categorías alineadas a los propósitos de la intervención y definición conceptual”.
- Tabla 5, “Categoría emergente y definición conceptual”.
- Tabla 6, “Actos lingüísticos y definición conceptual”.

Ahora bien, para hacer el análisis del discurso de la facilitadora, las categorías incluidas en las siguientes tablas fueron consideradas:

- Tabla 7, “Actos lingüísticos y definición conceptual”.
- Tabla 8, “Condiciones de la facilitación y definición conceptual”.

En la tabla 3 se presenta la propuesta de valores de Schwartz (2012), que se utilizó para analizar el discurso de los participantes e identificar sus metas y aspectos que consideraban importantes.

Tabla 3

Escala de valores de Schwartz (2012) y definición conceptual

Categoría y clave	Definición conceptual
Valor- Autodirección (VAU)	"Pensamiento y acción independientes; elegir, crear, explorar. Deriva de las necesidades de control y dominio propias de todo organismo y de los requerimientos de autonomía e independencia en las interacciones humanas. Ítems de valor: creatividad, libertad, elegir los propios objetivos, curioso, independiente" (Schwartz, 2012).
Valor- Estimulación (VES)	"Excitación, novedad y desafío en la vida. Deriva de las necesidades de variedad y estimulación propias de todo organismo, a fin de mantener un nivel de activación óptimo y positivo. Ítems de valor: una vida variada, una vida excitante, audacia" (Schwartz, 2012).

Valor- Hedonismo (VHE)	"Placer o gratificación sensual. Deriva de las necesidades orgánicas y el placer asociado con su satisfacción. Ítems de valor: placer, gozar de la vida, auto-indulgente" (Schwartz, 2012).
Valor- Logro (VLO)	"Éxito personal mediante la demostración de competencia en términos de los estándares sociales prevalecientes –por lo que se obtiene aprobación social-. El desempeño competente es necesario para la supervivencia de los individuos y para que los grupos e instituciones alcancen sus objetivos" (Schwartz, 2012).
Valor- Poder (VPO)	"Estatus y prestigio social, control o dominación sobre las personas y los recursos. Schwartz nota que el funcionamiento de las instituciones sociales requiere al parecer algún grado de diferenciación de estatus. Para motivar a sus miembros a aceptar este hecho, los grupos tratan el poder como un valor. El poder puede ser también una transformación de las necesidades de control y dominio propias del organismo" (Schwartz, 2012).
Valor- Seguridad (VSE)	"Certeza, armonía y estabilidad en la sociedad, las relaciones y el Yo. Deriva de requerimientos básicos del individuo y el grupo. Aunque hay dos subtipos –uno sirve principalmente intereses individuales; otro, grupales (seguridad nacional)-, el segundo expresa también en algún grado el objetivo de seguridad del Yo o de aquellos con los que el individuo se identifica" (Schwartz, 2012).
Valor- Conformidad (VCO)	"Refrenar acciones, inclinaciones e impulsos que puedan molestar o dañar a otros y violar normas o expectativas sociales. Deriva del requerimiento de que los individuos inhiban inclinaciones que puedan perturbar o socavar la interacción social y el funcionamiento del grupo. En el sentido de Schwartz, la conformidad enfatiza la auto-contención en la interacción cotidiana, habitualmente con las personas cercanas" (Schwartz, 2012).
Valor- Tradición (VTR)	"Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que proporcionan la religión y la cultura propias. Los grupos humanos desarrollan y sancionan prácticas, símbolos, ideas y creencias que representan su experiencia y destino compartidos. Estos rasgos culturales simbolizan la solidaridad del grupo, expresan su valor único y contribuyen a su supervivencia. Ítems de valor: respeto por la tradición, humildad, devoto, aceptar mi parte en la vida" (Schwartz, 2012).

Valor- Benevolencia (VBE)	"Preservar y mejorar el bienestar del propio grupo, es decir, de aquellos con los que uno está en contacto frecuente, especialmente en la familia y otros grupos primarios. Enfatiza la preocupación voluntaria por el bienestar de los otros. Deriva del requerimiento básico de funcionamiento fluido del grupo y de la necesidad de afiliación que posee todo organismo" (Schwartz, 2012).
Valor- Universalismo (VUN)	"Comprensión, aprecio, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y la naturaleza. Contrasta con el foco en el propio grupo de los valores de Benevolencia. Deriva de las necesidades de supervivencia de los individuos y grupos, que las personas no reconocen hasta encontrarse con otros fuera de su grupo primario extenso y tomar conciencia de la escasez de los recursos naturales" (Schwartz, 2012).

*Elaboración propia

En la tabla 4 se incluyen tres categorías que ayudarán a responder las preguntas de investigación e identificar si los participantes reportaron cambios o no.

Tabla 4

Categorías alineadas a los propósitos de la intervención y definición conceptual

Categoría y clave	Definición conceptual
Congruencia (CON)	"La persona llega a ser lo que es... Esto parece significar que el individuo llega a ser— por su autopercepción- lo que es —por su experiencia—" (Rogers, 1961).
Empoderamiento (EMP)	Señala que el proceso tiene un componente intrapersonal (percepción del locus de control, de autoeficacia, motivación de control en el ámbito personal, interpersonal y sociopolítico), un aspecto cognitivo que apunta a cómo las personas usan sus destrezas analíticas para influir en su medioambiente y un componente de comportamiento que implica realizar acciones para ejercer control, participando en organizaciones y actividades de la comunidad (Zimmerman, 2000).
Emoción (EMO)	"Emoción es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a la acción. Las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno" (Redorta et al., 2006).

*Elaboración propia

La Tabla 5 incluye sólo una categoría, y se trata de una categoría emergente. Ésta fue identificada después de revisar las evidencias y antes de iniciar la categorización. Se consideran relevante porque fue un tema recurrente entre los participantes.

Tabla 5

Categoría emergente y definición conceptual

Categoría y clave	Definición conceptual
Familia embebida (FAM)	Las características del el Sistema familiar del emprendedor (transiciones, recursos, normas, actitudes y valores), influyen el proceso de la creación de empresa (reconocimiento de oportunidades, toma de decisiones, movilización de los recursos e implementación de estrategias, procesos y estructuras). Por otro lado, la creación de la empresa genera resultados para la nueva organización (sobrevivencia, desempeño, éxito) que a su vez afectarán a la familia y sus recursos, incluso podría detonar algunos cambios, y hasta cambiar a los miembros, sus actitudes y valores (Aldrich & Cliff, 2003).

*Elaboración propia.

La tabla 6 presenta los actos del lenguaje que propone Echeverría (2005). Éstos se consideran como categorías para analizar el discurso de los participantes y de la facilitadora. Para Echeverría (2005), cuando la persona habla, no sólo describe la realidad, también actúa. Además de ser acción, el lenguaje permite entrever el mundo interior de la persona: “Realmente pienso que los lenguajes son el mejor espejo de la mente humana y que un análisis de la significación de las palabras haría conocer las operaciones de entendimiento mejor que cualquier otra cosa” (Leibniz en Austin, 1962, p.15). Por lo tanto, para poder responder a las preguntas de análisis antes planteadas, se estudia el discurso de los participantes y de la facilitadora desde las acciones que proponen con su lenguaje; para así entender su mundo interior e identificar si se efectuaron cambios.

Tabla 6*Actos lingüísticos y definición conceptual*

Categoría y clave	Definición conceptual
Lenguaje- Afirmaciones (LAF)	"Cuando hacemos afirmaciones hablamos del estado de nuestro mundo y, por lo tanto, estamos hablando de un mundo ya existente. Las afirmaciones tienen que ver con lo que llamamos normalmente el mundo de los «hechos»" (Echeverría, 2005).
Lenguaje- Declaraciones (LDE)	"Cuando hacemos declaraciones no hablamos acerca del mundo, generamos un nuevo mundo para nosotros. La palabra genera una realidad diferente. Después de haberse dicho lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo de antes. Este fue transformado por el poder de la palabra" (Echeverría, 2005).
Lenguaje- Promesa (LPR)	"Las promesas son, por excelencia, aquellos actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con otros. Cuando alguien hace una promesa, él o ella se compromete ante otro a ejecutar alguna acción en el futuro" (Echeverría, 2005).
Lenguaje-Oferta (LOF)	"Las ofertas son promesas condicionales que dependen de la declaración de aceptación del oyente. Cuando hacemos una oferta aún no hemos prometido nada. Al igual que con las peticiones, las ofertas también pueden ser rehusadas y si esto sucede, no se ha concretado una promesa" (Echeverría, 2005).
Lenguaje-Petición (LPE)	"Las peticiones, como hemos señalado, son movimientos lingüísticos para obtener una promesa del oyente. Una petición puede ser rehusada y, si esto sucede, no se ha hecho promesa. Una petición supone una aceptación anticipada de la promesa requerida" (Echeverría, 2005).
Lenguaje-Juicio (LJU)	Los juicios son como veredictos, tal como sucede con las declaraciones. Con ellos creamos una realidad nueva, una realidad que sólo existe en el lenguaje. Si no tuviéramos lenguaje, la realidad creada por los juicios no existiría. Los juicios son otro ejemplo importante de la capacidad generativa del lenguaje. No describen algo que existiera ya antes de ser formulados. No apuntan hacia cualidades, propiedades, atributos, etcétera, de algún sujeto u objeto determinado. La realidad que generan

reside totalmente en la interpretación que proveen. Ellos son enteramente lingüísticos (Echeverría, 2005).

*Elaboración propia.

La Tabla 7 está dedicada a analizar únicamente el discurso de la facilitadora y si la intervención que llevó a cabo estuvo alineada a las condiciones de la facilitación.

Tabla 7

Condiciones de la facilitación y definición conceptual

Categoría y clave	Definición conceptual
Consideración positiva incondicional (CPI)	"Considerar positivamente quiere decir confiar en la capacidad del otro para desarrollarse y crecer, para decidir libremente y hacerse responsable de sus propias decisiones. Tiene que ver con una aceptación sin condiciones del interior del otro" (Barceló, 2012).
Autenticidad (AUT)	"La autenticidad es, entonces, una disposición interna a estar abiertos a la experiencia, percatarnos y comunicarla. Significa que el nivel de la experiencia, el de la conciencia y el de la comunicación son congruentes, forman una unidad" (Barceló, 2012).
Empatía (EMT)	"Empatía es la capacidad de percibir ese mundo interior, integrado por significados personales y privados, como si fuera el propio, pero sin perder nunca este como si " (Barceló, 2012).

*Elaboración propia.

Para hacer la categorización se omitieron las intervenciones relacionadas con dar instrucciones, explicación de las dinámicas y dar la bienvenida. El criterio para seleccionar a los participantes sobre cuyo discurso se haría el análisis, fue el porcentaje de asistencia. En total 17 personas estuvieron presentes en al menos alguna sesión del taller, sólo ocho de ellas cubrieron con al menos 70% de las asistencias. Son precisamente estas ocho personas sobre las cuales se centra el análisis del curso. Ahora bien, para proteger la confidencialidad de estos participantes, sus nombres fueron reemplazados por una clave para ayudar a identificarlos, sin mencionar sus nombres. En la Tabla 8 se presentan las claves de todos los participantes, así como su porcentaje de asistencia:

Tabla 8*Asistencia de los participantes con sus claves*

Código de participante	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	% de asistencia
ADR	1	1	1			1	1	71%
ALB	1	1						29%
ANA		1						14%
ANG		1	1	1	1	1		71%
CAR		1	1	1	1	1	1	86%
ERN			1	1				29%
JAC	1	1						29%
JUA	1		1	1	1	1	1	86%
LEI	1	1			1			43%
LET	1	1	1	1	1	1	1	100%
MAR	1	1	1	1	1	1	1	100%
MAL			1	1				29%
MON		1			1	1	1	57%
OSC	1		1	1			1	57%
ROS	1	1						29%
SOL	1	1	1	1		1	1	86%
SUS	1	1		1	1	1	1	86%

*Elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla 8, las personas sobre las cuales se hizo el análisis, fueron: ADR, ANG, CAR, JUA, LET, MAR, SOL y SUS.

Para llevar a cabo el análisis y citar a los participantes, se siguió el siguiente formato: primero se incluye la clave para identificar al participante, luego el texto en comillas. A continuación, se abre paréntesis y se incluye la clave de la evidencia, en este caso, la letra y número correspondiente a la transcripción. Dentro del mismo paréntesis se incluye el renglón del cuál fue tomado el fragmento de discurso, finalmente se cierra el paréntesis. Ejemplo: MAR “básicamente estoy aquí para que el proyecto pueda crecer de manera ordenada, la empresa pueda crecer de manera ordenada y una de nuestras

debilidades son las finanzas, así que pienso que es por donde más nos van a ayudar aquí en el ITESO en ese aspecto. Y pues mucho gusto.” (T1, renglón 30).

CAPÍTULO V. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN

En las siguientes líneas se responden una a una las cuatro preguntas de análisis que guiaron la investigación. Para lograrlo, se presentan los porcentajes de aparición de las categorías que se consideran apropiadas para responderlas y su descripción. Una vez hecha esta descripción, se crean relaciones entre las categorías y se contrastan los resultados con lo estipulado en el “Marco Referencial”, para así ir dibujando algunas conclusiones.

5.1 ¿Cómo describen los participantes la relación entre su proyecto de vida y su proyecto de negocio?

Para responder a esta pregunta de análisis, se recurrió a revisar los fragmentos de las transcripciones clasificados en la categoría de Familia Embebida y Congruencia. La primera categoría, Familia Embebida, es una categoría emergente, que fue identificada después de revisar todas las grabaciones y transcripciones. Fue evidente hasta entonces que los participantes y sus familias estaban profundamente implicados en la concepción y desarrollo de sus ideas de negocio. Es decir, la familia como uno de los motivadores y/o inspiraciones principales; así como apoyo en la operación. Por otro lado, se identificaron varios fragmentos clasificados bajo la categoría de Congruencia o CON, que daban luz sobre cómo los participantes relacionaban sus preferencias personales con su actividad como emprendedores. A continuación, se describen los hallazgos hechos.

Bajo la categoría de Familia Embebida se agruparon todas las intervenciones de los participantes que comunicaban, directa o indirectamente, la participación de uno o más miembros de su familia en sus proyectos de negocio. El término propone que la familia y el negocio sean sistemas estudiados en conjunto, no de manera separada, ya que están interrelacionados profundamente (Cruz et al., 2008). La interdependencia entre ambos sugiere que el proceso de creación de nuevos negocios, resulta en cambios importantes en el sistema familiar y viceversa (Aldrich & Cliff, 2003). Esta interrelación fue evidente a lo largo del taller, con varias intervenciones lo que dejaban de manifiesto.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de aparición de la categoría Familia Embebida, por sesión, y calculado sobre el total de intervenciones.

Tabla 9

Porcentaje de aparición de la categoría Familia Embebida

Número de sesión	Porcentaje de aparición de la categoría Familia Embebida
1	25%
2	14%
3	0%
4	6%
5	16%
6	6%
7	11%

Solamente durante la sesión tres no se registró ninguna intervención que hiciera alusión al concepto. Sin embargo, la interrelación de ambos sistemas fue constante el resto de las sesiones.

Durante el transcurso del taller estuvieron participando constantemente dos matrimonios. En ambos casos, la idea del negocio fue propuesta por el esposo. En uno de estos casos, la esposa comparte cómo, gradualmente, fue aceptando el proyecto de negocio de su esposo, como el suyo propio: LET: “me estoy casando con el negocio de mi esposo...” (T1, renglón 374). Esta intervención fue hecha durante la primera sesión del taller, dando a entender que, que ella aceptara el proyecto como suyo, era un proceso que estaba iniciando. Más adelante, durante la sesión cuatro, le comunica a su esposo, que definitivamente su proyecto, ya es su proyecto: LET: “y de lo de la rueda, fue también, así como una introspección, aunque a lo mejor CAR lo sabía, pero ya se lo dije, que el proyecto ya es muy importante para mí y para mi familia” (T4, renglón 292). Incluso, casi para concluir el taller, LET señala que su proyecto de negocios, es un proyecto por amor a su familia: “en cuanto aquí ¿qué es lo que doy?, en las dos partes doy tiempo, esfuerzo,

dedicación, pero sobre todo amor, porque el proyecto que tenemos es por amor, a los dos y a nuestros hijos” (T6, renglón 263).

Ahora bien, fue evidente también que los proyectos de negocio tienen una importancia especial para las mamás emprendedoras, especialmente en relación al legado que esperan dejar a sus hijos. Está el caso de ADR, que comenta: “pero porque quiero dejarle algo a mis hijos, no tanto económico...” (T2, renglón 185). Agregando más contexto, ADR se refiere a que busca ser un buen ejemplo para sus hijos, esperando que al dedicarse tan honestamente a algo que le apasiona, sus hijos puedan encontrar lo mismo para sí mismos. ADR: “y también que sirva de ejemplo para los que me rodean, si encuentras algo, dale y sigue por ahí, es como que vas hallando el caminito hacia lo que quieres para tu vida y para los que te rodean” (T2, renglón 99). SOL comparte una inquietud similar, esperando que su decisión de dedicarse a un proyecto que le apasiona, sea una enseñanza para sus hijos: “una enseñanza a mis hijos que siempre deben esforzarse y luchar por sus sueños y metas” (T4, renglón 59). Desde la perspectiva del padre de familia, el iniciarse como emprendedor, lo relaciona con sus responsabilidades familiares. CAR así explica por qué decidió separarse del negocio de su papá e iniciar el suyo: “una porque me casé, dos, ya no encajé en la familia, ya los intereses de los demás estaban por encima de los míos y obvio no es igual trabajar que tener tu propia empresa, no me pagaba bien” (T5, renglón 55). En otra ocasión deja en claro que uno de sus intereses primordiales al emprender, es contar con una fuente de ingresos cumplir con sus responsabilidades en casa: “la sensación sería que es necesario tener un trabajo que remunere y pueda dar equilibrio a las finanzas de la manutención del hogar...” (T4, renglón 325).

Rogers (1961) define Congruencia así: “la persona llega a ser lo que es...Esto parece significar que el individuo llega a ser– por su autopercepción- lo que es –por su experiencia-” (p.55). Esta categoría es especialmente útil para identificar cómo los participantes describen la relación entre su proyecto de vida y personal. Esto es porque se está utilizando el término como la simbolización que hace el cliente entre él/ella mismo(a) y su experiencia. En la tabla que se muestra en seguida, se presenta el porcentaje de aparición de la categoría Congruencia o CON durante el taller.

Tabla 10*Porcentaje de aparición de la categoría Congruencia*

Número de sesión	Porcentaje de aparición de la categoría Congruencia
1	11%
2	2%
3	19%
4	8%
5	13%
6	14%
7	15%

Varias de las intervenciones catalogadas en Congruencia, dejan de manifiesto la conciencia que tienen los participantes de la interrelación entre ambos proyectos. Para empezar, los participantes reportaron, en más de una ocasión, tener dificultad para separar su identidad, de sus negocios. ADR lo describe así: “es así como en, digo para no describir exactamente todos, pero está difícil hacer una separación de: este es mi negocio, aquí soy una y acá soy otra, porque prácticamente fijate que eso fue lo que hice con mi plastilina, con mi plastilina que está muy enroscada” (T6, renglón 100). ADR describe en la última parte del enunciado anterior un corazón que hizo con plastilina, a partir de dos tiras, entrelazadas, enroscadas para formar la misma cosa. Con esta misma imagen ADR ejemplifica que ella es la misma persona en su negocio, y en las demás áreas de su vida. Con una idea similar, SUS señala: “mmmm pues que soy como la misma personalmente y cuando entrego un proyecto laboral” (T6, renglón 36). Ahora bien, los participantes describen también que para ser los mismos en un área o en otra, han tenido que decidirlo, no es dado. ADR incluso señala que para ella ha implicado sacrificios: “Toooooo, desde mi negocio, es algo, ¿sabes qué?, yo dejé ahorita, como dice JAC, la comodidad o el confort de tener un trabajo seguro, una paga segura, por decir ¿sabes qué?, esto no es lo mío, lo mío es eso, a darle, si es lo que me apasiona a darle...” (T2, renglón 32). Por otro lado, LET, que colabora en el emprendimiento de su esposo, comparte con el grupo que su intención es que su forma de colaborar sea congruente

con ella: “la intención: quiero que sea un negocio congruente conmigo misma en base al compromiso, responsabilidad y cariño” (T4, renglón 470). Para varios de los participantes, su proyecto de negocio es una manifestación de su identidad, de sus pasiones, de sus afectos.

Algunos de los participantes compartieron durante el taller que, a través de sus negocios, convirtieron sus intereses y pasiones, en un medio de subsistencia. ANG comparte que sus intereses personales y profesionales están alineados: “bueno, pues yo lo que me llevo es que me ayudó a validar los intereses que tengo como persona y pues que no son muy diferentes a lo laboral, pero que me identifican como persona tal cual...” (T6, renglón 128). Más en concreto, MAR, que dirige un negocio de empanadas y banquetes, describe cuáles fueron sus primeros pasos para convertir un interés personal, en una actividad que remunera: “por ejemplo yo estudié alrededor de hace ocho años una carrera de Gastronomía y posteriormente de que terminé esa carrera, sentí la necesidad, en ese momento quería poner un restaurante, cosa que lo puse en pausa, pero terminé la carrera y me fui a trabajar seis meses a Estados Unidos a un restaurante porque sentía la necesidad de no nada más tenerlo en teoría, sino saber lo que es trabajar en un restaurante y poner en práctica lo que había aprendido” (T1, renglón 8). En la misma línea, ADR comparte cómo su vida personal y profesional, se encuentran profundamente entrelazadas: “entonces como que estoy difícil de separar, ahora es negocio, ahora es hobby, ahora es lo que yo hago o disfruto en mi tiempo...” (T6, renglón 98). En todos los casos antes descritos, es evidente que los emprendedores encuentran en sus proyectos la satisfacción de hacer lo que les gusta, le describen como una actividad recreativa.

Los emprendedores coincidieron también cuando mencionaron, que además de las satisfacciones ya descritas que les da su proyecto; emprender implica que ellos hagan inversiones personales. JUA compartió: “algo que me llamó la atención fue la parte de abajo, ¿qué obtienes y qué es lo que das?... y me di cuenta de que lo que se supone que lo que me tendría que dar es lo que estoy gastando, como puntos de vista diferentes...” (T6, renglón 5). JUA se refiere al tiempo que tenía que invertir en su negocio, además de la energía física. El comentario parece un tanto irónico porque JUA justo señala que uno de los beneficios que buscaba de su emprendimiento, era disponer de más tiempo y

energía. Ahora bien, CAR compartió una postura que contrasta: “¿por qué?, porque en esta etapa cuando se mantenía solo como no supe administrar caí en este déficit, el tiempo era mío y yo decía qué se hacía, me dedicaba a hacer escobas, a hacer pedidos, a hacer llamadas, a atender mis clientes bien, y por causa de eso ...” (T6, renglón 82). CAR comparte que cuando su negocio estaba en una mejor etapa, él podía disponer de su tiempo, y así se permitía desarrollarse en otras áreas de su vida: ejercicio, familia, desarrollo personal. CAR señala en las líneas de arriba, que precisamente el negocio le habilitaba para crecer en otras áreas. De esta manera, se observa la percepción que tienen sobre el uso de su tiempo, dependiendo de la demanda del negocio: cuando éste requiere más trabajo, el tiempo es algo que deben de invertir. Y, al contrario, en una etapa de prosperidad, el negocio puede habilitar al emprendedor para hacer más en otras áreas de su vida.

En conclusión, la evidencia que se presentó en los párrafos anteriores no responde precisamente a la pregunta de análisis que intitula esta sección. Los participantes no describieron su proyecto de vida, por eso no es posible describir una relación entre este proyecto y el de negocios. Sin embargo, lo que sí es evidente, es que existe una profunda relación, consciente para los participantes, entre su vida personal y su proyecto. Está para empezar el hecho de que su proyecto es un medio para proveer a sus familias, pero también le señalaron como una demostración de cariño a sus cónyuges e hijos. Incluso, las mamás esperan poder inspirar a sus hijos a través de su proyecto de negocios. Se observa también que es difícil para los emprendedores separar su identidad de sus proyectos, ya que éstos son un medio para expresar sus intereses y pasiones.

5.2 ¿Los participantes identificaron valores, intereses y emociones relacionados a la construcción de su proyecto de negocios?

Para responder a esta pregunta de análisis, se toma como referencia la teoría de valores de Schwartz (2006), ya que ayuda a describir los valores e intereses de los participantes respecto a la construcción de su proyecto de negocio. En la segunda parte de esta sección se describe con qué frecuencia y de qué manera los participantes describieron las emociones relacionadas con el mismo proyecto.

A continuación, se enlistan los diez valores que dan forma a la estructura de valores de Schwartz (2006), junto con las claves que se utilizaron para catalogar las intervenciones de los participantes: Autodirección – VAU, Estimulación – VES, Hedonismo – VHE, Logro – VLO, Poder – VPO, Seguridad – VSE, Conformidad – VCO, Tradición – VTR, Benevolencia – VBE y Universalismo - VUN. Esta propuesta es útil para identificar los valores que los participantes evidencian en relación con su proyecto de negocio. La misma estructura se considera también pertinente para identificar los intereses de los participantes, ya que los valores describen lo que es importante para una persona, así como sus metas. En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de aparición de cada valor (sobre el total de participaciones) por sesión. En la última columna se muestra el promedio de aparición de cada valor durante todo el taller.

Tabla 11

Porcentaje de aparición de cada valor, por sesión y global

Valor	Sesión							Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	
VAU	31%	9%	18%	10%	10%	10%	9%	14%
VBE	11%	10%	2%	6%	10%	7%	2%	7%
VCO	8%	0%	3%	1%	0%	0%	0%	2%
VES	14%	5%	0%	4%	7%	2%	1%	5%
VHE	6%			4%	7%	3%	2%	4%
VLO	8%	10%	0%	4%	1%	1%	0%	3%
VPO	13%	0%	11%	0%	2%	0%	0%	4%
VSE	11%	1%	2%	1%	1%	3%	1%	3%
VTR		0	4%	3%	6%	8%	10%	5%
VUN		1%	0%	1%	4%	1%	1%	2%

La primera observación que se hace a partir de los datos en la tabla anterior, es que el valor con mayor porcentaje de apariciones durante todo el taller fue el de Autodirección que responde al requerimiento de la persona de autonomía e independencia; describe la necesidad de control y maestría (Schwartz, 2006). Su

presencia durante la primera sesión del taller es dominante, con 31% de las participaciones relacionadas a este valor. En las siguientes sesiones su presencia disminuye, pero se mantiene constante. Hace sentido que entre un grupo de emprendedores el valor predominante sea el de Autodirección, finalmente se trata de personas que decidieron diseñar sus propios negocios buscando independizarse, expresarse e incluso decidir cómo administrar su tiempo. Está, por ejemplo, el caso de MAR, que después de haber sido empleado en la empresa familiar por varios años, explica que su negocio de empanadas, es una forma de ganar independencia: MAR: "...tomé la decisión de independizarme el año pasado, el año pasado en julio renuncié y empecé a preparar el proyecto en el cual estoy trabajando actualmente..." (T1, renglón 381). Considérese como referencia también el caso de ADR: "en mi negocio, ¡ah!, soy yo sola, yo hago lo que quiero y me mando sola (risas), yo me mando sola. No, pero sí es lo que decía, precisamente por eso estoy sola, por eso me quedé sola, tenía poca o nula habilidad yo creo" (T3, renglón 5). Este último enunciado explica cómo para ADR, su negocio es un espacio donde ella es la única que decide, le da rumbo y lo dirige; aunque ella misma reconoce como área de oportunidad, su capacidad de trabajar con otros.

El segundo valor con mayor porcentaje de apariciones es el de Benevolencia. Según la descripción de Schwartz (2006), Autodirección y Benevolencia se encuentran en lados opuestos del continuo. Autodirección viene acompañado de la apertura de la persona al cambio, mientras que Benevolencia refleja el interés de la persona por conservar. Schwartz (2006) describe Benevolencia como el interés de que el grupo más próximo funcione correctamente; el individuo busca mejorar el bienestar de las personas más cercanas. Que valores en lados opuestos del continuo aparezcan de manera predominante durante el taller, sugiere que quizás los participantes experimentan intereses contrapuestos. Específicamente las expresiones de los participantes, agrupadas bajo la categoría de Benevolencia, reflejan su interés de proteger a su familia, a sus colaboradores y su comunidad. Tómese como referencia a JUA, que describe que su forma de tomar decisiones debe perseguir el beneficio de los demás: "cualquier decisión que tomen es por el bien general, el bien común o el bien de la empresa; ninguna decisión tiene que ser ni personal, ni dirigida..." (T7, renglón 146). Algunos de los

emprendedores que han tenido colaboradores formando parte de su proyecto, describen interés por su bienestar y crecimiento:

- MAR: “obviamente el ser empresario creo que es algo muy noble y dentro de lo noble para ser un empresario noble tienes que pagarles bien a los trabajadores, tienes que capacitarlos, a lo mejor tienes que tratarlos como familia, como un compañero de trabajo” (T7, renglón 366).
- SUS: “y de verdad que es mucho mucho desgaste, mucha friega, mucho compromiso, mucha pasión por ver no solamente por el negocio, bueno personalmente por el crecimiento de cada persona...” (T6, renglón 90).

A otro nivel, también se identifica el interés de los participantes porque su comunidad sea próspera: SOL: “...que yo pienso y creo que el consumo local de nuestros productos es muy importante, porque a veces andamos comprando del extranjero o de fuera...” (T6, renglón 460). Esta contraposición de valores, nos presenta a los emprendedores decididos a buscar independencia y marcar su propio ritmo; pero también preocupados por sus familias, empleados y comunidad.

Otro descubrimiento es que los valores de Seguridad, Logro y Poder se manifiestan durante las tres primeras sesiones en un porcentaje de entre 5% y 9% en promedio; sin embargo, para el final del taller, en las últimas sesiones, este promedio disminuye a 1% o 2%. La búsqueda o necesidad de Seguridad, se deja entrever cuando los participantes describen la estabilidad que les gustaría que tuviera sus negocios:

- LET: “además de que yo estoy viendo que mi esposo es un soñador y se avienta y todo, y yo le digo: ‘a ver, espérame, es que analízalo, piénsalo’, yo soy como más analítica, y él dice: ‘no, vamos a hacerlo’, y esto y lo otro, entonces creo que sí vamos a compaginar también en eso” (T1, renglón 81).
- CAR: “la idea es darle un soporte bien establecido porque ese negocio ya tiene más de cuatro – cinco años...” (T2, renglón 60).

La búsqueda de logro, que consiste en demostrar competencia, para obtener la aprobación social, Schwartz (2006), se manifiesta sobre todo cuando los participantes describen el crecimiento que esperan que su empresa tenga. Tómese en cuenta a LET, que cuando recién inicia el taller comenta que una de sus expectativas, al presentarse al

curso, es que ella y su esposo, pudiesen encontrar la manera de “proyectarnos a lo grande”, es decir, que el crecimiento de su empresa sea visible hacia fuera: LET: “...Y yo también estoy, así como en ceros y que venga todo lo que se pueda para ahora sí con un método proyectarnos a lo grande” (T1, renglón 176). Por último, en el caso del Poder, como valor, se identifica que su presencia es más fuerte durante la sesión tres, justo cuando se aborda el tema de Liderazgo. Un descubrimiento frecuente entre los participantes, es que sus negocios son un espacio donde pueden ejercer dominio sobre otras personas y recursos (Schwartz, 2006). A continuación, un par de ejemplos:

- JUA: “aparte yo soy más controlador, ella es más apoyo, entonces es un complemento, más bien ella termina cediendo” (T1, renglón 194).
- ADR: “siempre como que si tienes que tomar de repente la batuta de: ‘a ver, vamos a hacer esto y esto y esto’, tú eres fuerte, a lo mejor reconocer las habilidades del otro, tú eres fuerte en esto, ¿sabes qué?, tú tratas con clientes y yo me quedo, un poco también saber delegar en una relación de socios” (T3, renglón 17).

En los dos casos recién presentados, los emprendedores reconocen que han tenido que “tomar la batuta” para darle dirección a su negocio, eso significa que sus colaboradores cedan ante sus instrucciones o ellos exploran cómo involucrarlos para delegar responsabilidades de acuerdo a sus fortalezas. Para terminar este apartado, es conveniente señalar que los tres valores discutidos: Seguridad, Logro y Poder, reflejan la necesidad de la persona de mejorarse a sí mismo, de acuerdo a la teoría de Schwartz (2006). Esto deja ver que los participantes, durante las primeras sesiones del taller, estuvieron más interesados en su bienestar individual que en trascender, o perseguir objetivos más idealistas en bienestar de los demás.

Para el final del taller se observó un cambio interesante en el grupo, y es que se identificaron un mayor porcentaje de participaciones relacionadas con el valor de Tradición. Este valor, describe el respeto de las costumbres, cultura o religión (Schwartz, 2006). En específico, se observó que el componente familiar y religioso tuvieron un peso fuerte en relación con este valor. La totalidad de los participantes hizo referencia a sus familias, describiendo cómo resuelven conflictos y buscan un estado armonioso. LET, reporta durante la sesión siete que uno de los beneficios que obtiene a través del taller, es valorar más el trabajo de su esposo: “pues yo también, yo también, me sirvió primero

ya saben, para darme cuenta, más bien para valorar el trabajo de CAR y para darme cuenta de que somos un equipo...” (T7, renglón 71). Este reconocimiento al trabajo de su esposo viene acompañado del interés por respetar su unión como familia. A tal grado que LET decide embarcarse en el mismo proyecto. Al respecto de la familia, se observa también que, especialmente las mamás emprendedoras, se benefician de la flexibilidad que les da trabajar en sus propios proyectos para cuidar de sus hijos. Así lo comenta ADR: “este, pues quedó, como el lado social de amistad y entorno físico, digo, yo estoy en mi casa trabajando y para mí está padrísimo porque estoy con mis hijos, entonces incluye la familia...” (T7, renglón 116). SOL hace un comentario similar: “entonces perfecto, está ahí mismo, estoy con mis hijos y la escuela y todo, entonces en ese aspecto si está bien” (T7, renglón 453). SOL tiene un taller para preparar productos ecológicos dentro de su misma casa, esto le permite cumplir con sus obligaciones escolares y también estar cerca de sus hijos. Otro tipo de intervenciones muy frecuentes, que aluden a este mismo valor, Tradición, son aquellas con un fuerte componente religioso: para agradecer a Dios. A continuación, algunas menciones:

- MAR: “y gracias a dios hasta ahorita ahí la llevo” (T7, renglón 367). El participante se refiere al avance que ha hecho en su proyecto de empanadas desde que lo arrancó.
- LET: “Bueno yo, dice ¿quién te ayuda?, bueno yo últimamente gracias a dios primero estoy, así como sintiéndolo, para mí pues creo que es gracias a Dios, ya les contaré el por qué...” (T6, renglón 73).

Aunque los participantes buscan a través de sus proyectos expresar sus pasiones y afectos, además de ganar independencia sobre su hacer; sus emprendimientos no son para ellos proyectos individualistas. Al contrario, a través de éstos, persiguen también satisfacer su necesidad de trascendencia: velando por el desarrollo y cuidado de sus familias; así como de conexión con un ser superior.

Por otro lado, en lo que toca a las emociones, se encuentra que los participantes sí expresaron emociones en relación con sus proyectos de negocio. Durante las primeras tres sesiones, este tipo de expresiones fueron variables. Sin embargo, a partir de la

sesión cuatro y en adelante, las expresiones emocionales fueron cada más frecuentes. La tabla a continuación lo demuestra:

Tabla 12

Porcentaje de aparición de la categoría Emoción

Número de sesión	Porcentaje de aparición de la categoría Emoción
1	4%
2	19%
3	2%
4	10%
5	18%
6	19%
7	25%

Que se registraran con mayor frecuencia intervenciones con contenido emocional durante las últimas sesiones, podría ser un reflejo del clima de confianza que se fue estableciendo entre los miembros del grupo. Ahora bien, en cuanto al contenido de estas expresiones emocionales, y en relación con los proyectos de negocio, se identifica con frecuencia que los emprendedores se sienten abrumados y/o estresados:

- LET: “pero sin embargo me di cuenta de que demasiadas actividades hace que sienta yo mucha presión en mi trabajo, en mi casa, con mis hijos, tantas actividades...” (T4, renglón 114).
- JUA: “los sentimientos: me siento presionado, me siento estresado, sí me emociona...” (T5, renglón 518).
- ADR: “entonces eso sí me ayudó mucho y es como para seguirle con ganas, estoy muerta, pero es lo que quiero” (T7, renglón 413).

A partir de las citas que recién se incluyeron, se observa que los participantes se reportan físicamente cansados, “muertos”, sin embargo, esto no nubla la emoción y compromiso que sienten hacia sus respectivos proyectos; JUA dice: “me siento estresado, sí me emociona” y por su parte, ADR dice: “estoy muerta, pero es lo que

quiero”. Ahora bien, LET y JUAN coinciden en sentirse “presionados”, que es una sensación que se relaciona con el miedo y la ansiedad (Greenberg & Paivio, 1997). Esto a su vez sugiere que los emprendedores podrían estar pensando a futuro, sobre el rumbo de sus negocios y familia. El miedo, es de hecho una emoción que los emprendedores comunican con frecuencia. Está, por ejemplo, el caso de MAR que describe la incertidumbre que tenía sobre si sería capaz de arrancar un negocio por su cuenta: “siempre durante años tuve esa inseguridad, como una especie de falta de autoestima de saber que yo puedo o podría por cuenta propia hacerlo” (T5, renglón 39). En este último caso, MAR comparte abiertamente que la inseguridad que experimenta reside en la auto-evaluación que hace de sus capacidades.

Además de las preocupaciones antes descritas, los emprendedores reportan con frecuencia satisfacciones que les brinda su proyecto de negocio. Tómese como referencia a CAR que, en diferentes momentos del taller, reporta sentirse emocionado al reconocer que su esposa se va involucrando cada vez más en el proyecto: “también me emociona porque se ve el compromiso que está asumiendo ella también” (T4, renglón 112). CAR deja en claro que emprender y darle dirección a su negocio, es un reto que quiere afrontar en compañía. En repetidas ocasiones los emprendedores reportan también sentirse satisfechos de los pasos que van dando para consolidar sus respectivos negocios, SOL comparte: “¿qué es lo que obtengo?, pues mucha satisfacción de que lo que hago me gusta, me gusta lo que soy, el negocio así poco a poco, ya obtengo más ingresos, reconocimiento, he aprendiendo mucho en experiencia, en conocimiento...” (T6, renglón 352). Se identifica entonces que a pesar de la presión que experimentan los emprendedores, éstos se encuentran satisfechos del apoyo que reciben de sus familias, disfrutan lo que hacen y se sienten satisfechos.

Los participantes compartieron sentir coraje, emoción que se encuentra dentro del mismo espectro que la valentía, y que además es considerada una emoción positiva (Díaz & Flores, 2001). Los emprendedores reportaron experimentar esta emoción; iniciando por LET, que de cierta manera se inspira de la experiencia de su concuña, que dirige el negocio familiar, para así involucrarse en el proyecto de su esposo: “y la verdad es que hasta hace poco me despertó el coraje, porque otra de mis concuñas está ya de lleno en tan poco tiempo y va para arriba su empresa, entonces me dio coraje, coraje de que yo

puedo” (T4, renglón 186). ANG reporta una experiencia similar: “no, el sentimiento, es un sentimiento de coraje, de ser mejor, como esforzarnos” (T4, renglón 414). Esto lo comparte después de haber explicado que él percibía que su negocio, una ferretería, estaba presentando una propuesta desafiante, al buscaba facilitar el acceso a las mujeres a las herramientas y recursos para que ellas mismas pudiesen hacer reparaciones en sus casas. Estas manifestaciones son interesantes para entender cómo los emprendedores se van enfrentando a sus miedos, y deciden moverse, siendo valientes. De hecho, se tratará esto con mayor profundidad cuando se aborde cuáles fueron las manifestaciones de los participantes de Empoderamiento. Por lo pronto, este recorrido nos da a entender que los participantes se viven con miedo y sienten presión constante, sin embargo, a ratos también retoman fuerzas y se sienten valientes, con coraje. Sus proyectos les dan también la satisfacción de sentirse reconocidos y apoyados.

5.3 ¿Qué cambios se produjeron entre los participantes, a nivel personal, que reflejen Empoderamiento de sí mismos?

Empoderamiento se refiere al poder que tiene una persona para crear un futuro; en relación a sus capacidades, voluntad y anhelos (Pick et al., 2007). Empoderamiento, puede ser entendido también como el impulso de una persona por transformar. Lafarga (2005) lo describe así:

El desbloqueo, que equivale a la generación de condiciones favorables, hace que la persona aporte sus recursos, haga sus propios planteamientos, dé sus respuesta y tome por ella misma las decisiones de su vida, es decir, libera la capacidad de autodeterminación (Lafarga, 2005, p. 8).

El desbloqueo que menciona Lafarga (2005) en la definición anterior implica que conciencia, pensamiento y experiencia orgánica estén unificados. En este estado, la persona se experimenta auto-determinada. Es decir, preparada para crearse un futuro. Zimmerman (2000), que se detiene a estudiar en concreto la definición e implicaciones del Empoderamiento, acuña el término Empoderamiento Psicológico, que tiene tres componentes:

- Personalidad; la persona se considera causa de sus éxitos y fracasos.

- Cognitivo; es el juicio que la persona hace sobre su nivel de dominio de las competencias que considera necesarias para influir en el medio ambiente.
- Motivación. Ejercer control satisface una necesidad interna, un déficit de motivación, está ligado a la inacción.

Durante el taller se descubrieron varias intervenciones clasificadas bajo la categoría de Empoderamiento. Éstas reflejaron la conciencia de los participantes sobre sus propias capacidades, su voluntad por transformar, así como manifestaciones de sus anhelos y metas. En la siguiente tabla se presenta el porcentaje de aparición por sesión de las intervenciones clasificadas como Empoderamiento.

Tabla 13

Porcentaje de aparición de la categoría Empoderamiento

Número de sesión	Porcentaje de aparición de la categoría Empoderamiento
1	16%
2	3%
3	7%
4	19%
5	12%
6	13%
7	14%

Se observa que la presencia de esta categoría fue constante a lo largo del taller, exceptuando las sesiones dos y tres. Importante es considerar que justo durante estas sesiones, se experimentaron complicaciones para recoger el audio completo y por lo tanto las transcripciones de las sesiones quedaron incompletas. De acuerdo con la información disponible, se registra durante la sesión cuatro un ligero aumento en el porcentaje de aparición de la categoría Empoderamiento; con un 19% de aparición, en comparación con un porcentaje del 12% al 16% en el resto de las sesiones. Fue durante la sesión cuatro que se abordaron los temas de intuición, emoción y toma de decisiones.

De hecho, durante el desarrollo de la sesión, los emprendedores hicieron una introspección sobre cómo habían seleccionado sus proyectos de negocio, para hacer esto, exploraron: sensaciones, emociones, interpretaciones, intenciones y acciones ligadas a su elección de proyecto de negocio. Este encuadre promovió que hablaran precisamente de sus capacidades, de sus deseos y de su voluntad; todas las anteriores, manifestaciones de Empoderamiento. A continuación, un fragmento en el cual LET comunica sus anhelos: “bueno yo, respecto a la sensación: creo que es un proyecto de vida que va a dar rumbo y dirección a mi familia, con cimientos sólidos para un mejor desarrollo sobre todo económico familiar” (T4, renglón 477). SOL pudo también expresar con una sola frase su voluntad por hacer progresar su negocio, así como conciencia de su capacidad para lograrlo: “y sé que lo puedo lograr, sé que implica compromiso, estudio, entrega y disciplina...” (T4, renglón 536). En estas últimas dos citas el acto de lenguaje al que recurren los participantes es el de la Declaración. Se registran otras aportaciones que reflejan Empoderamiento, utilizando el acto del lenguaje de la afirmación: CAR: “pero tú sabes que en el transcurso de que uno va a aprender nuevas cosas, porque a eso vinimos, a aprender, y hay cosas que se nos van a presentar y nos vamos a quedar indecisos, por lo menos yo así lo entiendo” (T4, renglón 4). Esta última, aunque también refleja Empoderamiento, es menos contundente porque la estructura que utiliza el emprendedor está puesta más bien para describir una situación, no para transformarla.

Hay que considerar que el lenguaje forja la conducta y el carácter del individuo (Hayakawa, 1939). Y luego también, la persona actúa a través del lenguaje, Austin (1962) las llamó expresiones realizativas, que de hecho comprometen al interlocutor con su audiencia. A continuación, se analizan los actos de lenguaje a los que recurrieron los participantes, esto con la intención de entender cuál es su auto-percepción de Empoderamiento. En la siguiente tabla se muestra el porcentaje aparición de cada acto del lenguaje por sesión, según la propuesta de Echeverría (2005).

Tabla 14

Porcentaje de aparición de cada acto del lenguaje, por sesión y global

Acto del lenguaje	Sesión							Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	

LAF	56%	76%	77%	70%	73%	76%	63%	70%
LDE	24%	14%	6%	18%	18%	16%	32%	18%
LJU	0%	0%	4%	3%	1%	2%	1%	2%
LOF	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
LPE	4%	0%	0%	2%	5%	1%	2%	2%

Se observa que el acto del lenguaje al que más recurrieron los participantes a lo largo del taller, fue el de la Afirmación. 70% de las intervenciones de los participantes fueron clasificadas como Afirmaciones. Ahora bien, sólo 18% de las intervenciones fueron clasificadas como Declaraciones; nótese que durante la sesión uno a seis, este tipo de intervenciones tuvo una presencia en promedio de 16%. Sin embargo, durante la sesión siete, el porcentaje de declaraciones observadas creció al doble, registrando un 32%. Los demás actos del lenguaje tuvieron muy poca presencia durante el transcurso del taller. Que una persona decida hablar utilizando Declaraciones, en lugar de Afirmaciones, es un hecho que merece atención. Esto es porque cuando se hacen Declaraciones, sucede lo siguiente:

Quando hacemos declaraciones no hablamos acerca del mundo, generamos un nuevo mundo para nosotros. La palabra genera una realidad diferente. Después de haberse dicho lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo de antes. Este fue transformado por el poder de la palabra (Echeverría, 2005, p.44).

Dicho de otra manera, las Declaraciones se relacionan con el concepto de poder, la persona tiene la capacidad de transformar su mundo a través de sus declaraciones, si las hace cumplir (Echeverría, 2005). Lo mismo sucede con el Empoderamiento, que hace alusión también al poder que tiene una persona para crear un futuro. Cuando se habla de Empoderamiento, se describen los actos de la persona, pero también se consideran sus deseos y voluntad, aunque éstos no estén todavía traducidos en actos. Otro aspecto, indispensable a comprender sobre Empoderamiento, es que se fortalece de la participación en comunidad y deriva también en una mayor disposición de la persona de trabajar con otros (Zimmerman, 2000). El Empoderamiento es un fenómeno que sucede a nivel individual y también en comunidad. De la misma manera, el lenguaje es un acto social, cuando la persona se comunica, se compromete. Tengamos como referencia las

expresiones realizativas de Austin (1962): “aquella expresión lingüística que no consiste, o no consiste meramente, en decir algo, sino en hacer algo, y que no es un informe, verdadero o falso, acerca de algo” (p. 66). El mismo autor señala que estas expresiones pueden ser criticadas por la audiencia, de tal manera que cuando la acción que se propone a través del lenguaje, no se materializa, entonces se le considera desafortunada. Por esta razón, se cree que ambos conceptos: el lenguaje (en forma de declaración o de expresión realizativa) y Empoderamiento, están estrechamente relacionados.

Ahora bien, como ya se describía en el párrafo anterior, durante la sesión siete coincidió en que los participantes hicieron un mayor número de aportaciones en forma de Declaración, que describían también Empoderamiento. A continuación, un par de ejemplos:

- JUA: “no, pues ahí la llevamos. Pues conmigo como ya les platicué, sí es algo que yo siempre quise y quiero hacer algo muy diferente a todo lo común y pues sí, sí lo voy a lograr y lo voy a hacer” (T7, renglón 400).
- CAR: “entonces sí, la perspectiva de ella junto con la mía, hacen que esto funcione” (T7, renglón 459).

La aportación de JUA, describe su deseo y su voluntad de hacer funcionar su negocio. En el siguiente caso, CAR, describe su capacidad como matrimonio y se muestra optimista sobre el posible resultado. Dado que fue únicamente durante la sesión siete que se registró un mayor porcentaje de Declaraciones, se consideró relevante indagar un poco más para entender mejor qué había sucedido durante esta última sesión. Por esto mismo, se presentan a continuación los porcentajes de aparición de declaraciones durante la sesión siete, en relación con las categorías de Congruencia, Emoción, Familia Embebida y Empoderamiento.

Tabla 15

Porcentaje de aparición de Declaraciones durante la sesión siete, en relación con las categorías de Congruencia, Emoción, Familia Embebida y Empoderamiento

Categoría	Porcentaje de Declaraciones
CON	17%
EMO	3%
FAM	7%
EMP	16%
N/A	57%

Se observa entonces que las declaraciones que hicieron los participantes estuvieron especialmente ligadas a dos categorías: Empoderamiento, y también Congruencia. Este descubrimiento sugiere no sólo que los participantes se experimentaron empoderados al final del taller, sino que, además más unificados. A continuación, un par de citas en las que coinciden ambas categorías:

- MAR: "...igual, creo que va totalmente, voy totalmente, es congruente lo que estoy haciendo con lo que es MAR, sí pienso que así es." (T7, renglón 358). MAR utiliza estas líneas para declarar que su proyecto de negocio es congruente con sí mismo.
- ADR: "sí, es lo que te decía, cada vez que hacíamos algo, es que con sólo escribirlo ya empezaba, es como la palomita de sí, sí, sí..." (T7, renglón 409). ADR refiere a las actividades del taller que implicaban que escribiera, las cuales le permitieron hacer conciencia de distintos aspectos de sí misma.

Este estado de integración que describen los participantes, es una manifestación de lo que describe Rogers (1979) como *El Proceso de Convertirse en Persona*. Y es que los participantes, al final del taller, empiezan a describir convicciones propias y a confiar cada vez en su organismo.

5.4 ¿Qué aspectos de la facilitación contribuyeron al logro de los resultados obtenidos por los participantes?

Para responder a esta pregunta de análisis se establecieron dos grupos de categorías dedicadas a analizar el discurso de la facilitadora. La primera de ellas corresponde a las Condiciones de Facilitación: Autenticidad, Condición Positiva Incondicional y Empatía. El segundo grupo de categorías está basado en los Actos Lingüísticos de Echeverría (2005): Afirmación, Declaración, Promesa, Oferta, Petición y Juicio. En la Tabla 6 se muestra el porcentaje de aparición, a lo largo del taller, del primer grupo de categorías:

Tabla 16

Condiciones de la facilitación promovidas a lo largo del taller.

Condiciones de facilitación	Sesión							Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	
AUT	8%	8%	6%	5%	6%	5%	8%	7%
CPI	16%	16%	8%	1%	12%	1%	1%	8%
EMT	33%	33%	27%	29%	44%	42%	45%	36%

La primera conclusión que se hace, a partir de esta tabla, es que la condición de facilitación a la que recurrió mayormente la tallerista fue Empatía, con un porcentaje de aparición a lo largo de todo el taller del 36%, sobre un 7% y 8% para Autenticidad y Consideración Positiva Incondicional respectivamente. Sobre Empatía, Rogers (1975), señala:

Sólo cuando comprendo los sentimientos y pensamientos que al cliente le parecen horribles, débiles, sentimentales o extraños y cuando alcanzo a verlos tal como él los ve y aceptarlo con ellos, se siente realmente libre de explorar los rincones ocultos y vericuetos de su vivencia más íntima y a menudo olvidada (P.41).

De ahí que se considere que, que la facilitadora haya fomentado esta condición durante el taller, sea también una propuesta para que los participantes se exploren a sí mismos. Algunas de las intervenciones categorizadas como Empatía, fueron en muchos casos invitaciones para que los participantes hablaran de su experiencia y la exploraran:

- Facilitadora: “¿nos quieren platicar cómo fue su proceso para adivinar qué es lo que tenían en las manos?” (T4, renglón 361).
- Facilitadora: “entonces, ¿ustedes tienen ejemplos así?, como estos descubrimientos de que saben cosas de las que todavía no son conscientes” (T4, renglón 370).
- Facilitadora: “¿Cómo les fue?” (T4, renglón 384).

En otras ocasiones, la facilitadora manifestaba Empatía haciendo esfuerzos por comprender la complejidad de los participantes y sus relaciones, para después comunicárselos:

- Facilitadora: “como que cuando hablan, siempre lo que yo escucho es como toda esta buena voluntad de aprender, de integrar lo aprendido, de hacer cambios, y siempre la manera en que lo comparten es como muy optimista, muy optimista, muy enfocado si al trabajo, pero como muy, suena prometedor” (T7, renglón 102).
- Facilitadora: “entonces hace sentido también cuando ustedes dicen: estoy dobleteando, ahora tengo dos trabajos para mantener esta línea o sacar adelante este proyecto” (T7, renglón 83).

Las manifestaciones de Empatía fueron durante el transcurso del taller una invitación para que los participantes se permitieran hacer introspección. Ahora bien, respecto a las otras dos condiciones de la facilitación: Autenticidad y Consideración Positiva Incondicional, se tiene registrado un porcentaje de aparición bajo durante el taller. La hipótesis es que podrían ser habilidades a desarrollar para la facilitadora; y también que, en muchas ocasiones, la expresión de ambas condiciones no es verbal, y por lo tanto no se registraron en los audios, ni en las transcripciones.

El segundo grupo de categorías al que se recurrió para analizar el estilo de facilitación es el de Acto de Lenguajes, el cual considera: Afirmaciones, Declaraciones, Juicios, Ofertas y Peticiones. En la Tabla 17 se muestra la distribución de los actos del lenguaje por sesión:

Tabla 17*Actos de lenguaje utilizados por la facilitadora a lo largo del taller.*

Acto del lenguaje	Sesión							Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	
LAF	41%	43%	52%	52%	41%	41%	49%	46%
LDE	9%	12%	16%	3%	8%	10%	15%	10%
LJU	2%	2%	5%	4%	1%	1%	2%	2%
LOF	11%	11%	2%	4%	2%	7%	0%	5%
LPE	29%	29%	36%	25%	28%	25%	30%	29%

Se observa entonces que el acto del lenguaje con mayor utilización fue el de las Afirmaciones, con una presencia en promedio del 46%. Esto coincide con que la habilidad de facilitación más recurrente haya sido la Empatía, pues un componente importante de la Empatía es comunicarle al cliente que ha sido comprendido, y para hacer esto normalmente se recurre al parafraseo, que consiste en hacer una descripción: Facilitadora: “me estaba acordando ahorita, ¿se acuerdan cómo describió?, cuando hablábamos del tema de las relaciones con los socios, que hablabas de las relaciones con tus socias, que adoptabas un estilo con otra y otro estilo con otra, ahorita como que son esos ¿no?, con una, con la que era todo bien objetivo, el delegador, y la que necesitaba como más empuje, el alentador...” (T3, renglón 10). En las líneas anteriores se muestra cómo la facilitadora identifica relación entre contenido compartido en dos diferentes sesiones, la facilitadora lo identifica y se lo comunica al participante y al resto del grupo. Esto, haciéndolo a través de una Afirmación. Las Peticiones fueron el segundo acto del lenguaje con mayor aparición durante el taller, algunos ejemplos:

- Facilitadora: “ok. ¿Cuál figura escogiste ANG?” (T5, renglón 77).
- Facilitadora: “¿qué piensan ahora con el ejercicio y viendo el video?” (T5, renglón 189).
- Facilitadora: “¿pero por qué preferiste este proyecto al de los tacos, los tamales?” (T6, renglón 301).

- Facilitadora: “¿qué opinan de esto?, ¿cómo lo han vivido ustedes?” (T7, renglón 496).

A partir de estos ejemplos puede concluirse que las Peticiones que hacía la facilitadora, tenían básicamente dos objetivos: pedir la participación de los presentes e invitarlos a hablar de sus experiencias. Puede entonces decirse que las Peticiones, fortalecieron la presencia de la Empatía como condición de la facilitación.

Las declaraciones tuvieron una presencia en promedio del 10% a lo largo del taller. Haciendo una mirada más detenida al contenido de estas intervenciones, se encuentra en ellas que la facilitadora las utilizó para agradecer, normalmente después de que los participantes compartieran alguna experiencia, como se ve aquí:

- Facilitadora: “gracias” (T6, renglón 152).
- Facilitadora: “muchas gracias” (T6, renglón 167).

Estas Declaraciones, aunque parecieran breves, tienen un impacto importante. Echeverría (2005) lo describe así: “...podemos mirar la declaración de ‘Gracias’ como una oportunidad de celebración de todo lo que la vida nos ha proveído y de reconocimiento a los demás por lo que hacen por nosotros y lo que significan en nuestras vidas” (p.48). Podría decirse entonces que el agradecimiento fue una forma de crear un ambiente de calidez durante el taller, y de reconocimiento a los participantes por sus aportaciones. Se observó, en menor medida, la presencia de Declaraciones, para decir “sí”:

- Facilitadora: “sí me di cuenta de que a lo mejor necesitaban más estímulo..., más interactivos” (T7, renglón 349).
- Facilitadora: “sí, como que hace mucho sentido con esto que decías de relacionar, de las relaciones, no es como totalmente funcional a lo mejor como una cuerda, como que es mucho más expresivo que una cuerda...” (T5, renglón 146).

Echeverría (2005) explica el impacto que tiene incluir un “sí” al momento de emitir una comunicación: “...hay un aspecto extremadamente importante con respecto al “sí” que vale la pena destacar. Se refiere al compromiso que asumimos cuando hemos dicho “Sí” o su equivalente “acepto”. Cuando ello sucede ponemos en juego el valor y respeto de nuestra palabra” (p.47). Por lo tanto, podemos entender que las aportaciones hechas

por la facilitadora, que incluían un “sí”, tuvieron un peso más fuerte, porque no sólo describían la experiencia del participante, sino que también se comprometía con éste.

Los actos del lenguaje con menor presencia fueron los Juicios y las Ofertas. En el caso de los Juicios, se registra únicamente un 2% de presencia en el discurso de la facilitadora. A continuación, un par de ejemplos:

- Facilitadora: “pero como que tiene más chiste hacer una letra que un rectángulo...” (T5, renglón 163).
- Facilitadora: “estuvo padre...” (T6, renglón 170).

Echeverría (2005) describe los juicios así: “los juicios son declaraciones, y más en específico veredictos, la realidad que generan reside totalmente en la interpretación que proveen” (p.76). Que se hayan identificado pocas aportaciones de este tipo, puede ser considerado un acierto:

En consecuencia, he llegado a sentir que cuanto más libre de juicios y evaluaciones pueda mantener una relación, tanto más fácil resultará a la otra persona alcanzar un punto en el que pueda comprender que el foco de la evaluación y el centro de la responsabilidad reside en sí mismo (Rogers, 1975, p.59).

La falta de juicios podría ser también considerada como una manifestación de aceptación hacia el otro. El último acto de lenguaje a revisar es de las Ofertas, que tuvieron una presencia de 5% en promedio, durante todo el taller. Echeverría las define así: “como las Peticiones y las Ofertas son básicamente movimientos de apertura para obtener promesas, comprenden los mismos elementos básicos que hemos identificado en éstas” (2005, p.57). A continuación, un fragmento en el cual la facilitadora hace uso de este tipo de acto del lenguaje:

- Facilitadora: “entonces vamos a hablar de cuáles son recursos, quién es la gente que trabaja con ustedes, a quiénes están ayudando, vamos a hablar otra vez del tema del significado, de cuáles es el valor de lo que están haciendo...” (T6, renglón 176).
- Facilitadora: “entonces ahora la idea es que incluyamos o identifiquen en su toma de decisiones relacionadas con su proyecto de negocio, de qué manera

sensaciones no racionalizadas y emociones están jugando un rol o marcan el rumbo de tipo de decisiones que toman...” (T4, renglón 329).

Se observa que la facilitadora, plantea ofertas a los participantes, como manera de encuadrar la sesión o las actividades del taller. Los participantes pocas veces aceptaron explícitamente estas ofertas, sin embargo, al participar en las actividades, lo hicieron implícitamente, pactando así una promesa.

A manera de conclusión, se procede a describir en qué etapa del *Proceso de Convertirse en Persona* se sitúan los resultados que se presentaron en los párrafos anteriores. Al inicio del taller, y después de haber hecho el encuadre del mismo, se les preguntó a los participantes cuál era su expectativa del mismo, en muchos casos señalaron estar buscando adquirir conocimientos técnicos para administrar mejor sus negocios. Ésta parece ser una manifestación de la primera etapa del *Proceso de Convertirse en Persona*: “existe cierta reticencia a comunicar el sí mismo” (Rogers, 1975, p.123). A partir de que la segunda mitad del taller inició, y el porcentaje de categorías como: Emoción, Congruencia y Empoderamiento incrementó, se fue observando que los participantes estaban más dispuestos a hablar de sí mismos:

si el ligero avance y el flujo que se establece en la segunda etapa no quedan bloqueados, sino que el cliente, en estos aspectos, se siente plenamente recibido tal como él es, se produce un ulterior desarrollo y flujo de la expresión simbólica (Rogers, 1975, p.125).

Se observó que los participantes estaban más dispuestos a hablar de sus emociones y experiencias; pero al hacerlo, lo hacían todavía en tiempo pasado, o hablando en tercera persona. Ahora bien, el incremento de Declaraciones hechas por los participantes en la última sesión refleja Empoderamiento y también interés por actuar: “aumenta la aceptación de la propia responsabilidad en los problemas que se encaran, y aumenta también la preocupación acerca de en qué medida el cliente ha contribuido a ellos” (Rogers, 1975, p.132). Por otro lado, un componente importante descrito por Rogers (1975), es que, en el *Proceso de Convertirse en Persona*, una manifestación de integración es cuando las contradicciones son identificadas con mayor claridad por la persona. Este tipo de manifestaciones no se detectaron a lo largo del taller, y aunque los participantes reportaron estar más conscientes de sí mismo, no comunicaron identificar incongruencias. Esto se puede deber al estilo de facilitación, en el que hubo un uso

predominante de la Empatía, pero no de Autenticidad o Consideración Positiva Incondicional. Quizás una postura un poco más confrontativa de parte de la facilitadora, hubiera ayudado a los participantes a identificar estas incongruencias.

CAPÍTULO VI. DIÁLOGO CON AUTORES

De los alcances descritos en el capítulo V, se identifican tres descubrimientos que se ponen sobre la mesa para dialogar con los autores referidos en el Marco Referencial. El primero de estos descubrimientos es que los emprendedores se describen a sí mismo de formas muy similares en contextos diferentes: profesional y personal. Esta observación se contrasta con la definición de Congruencia de Rogers (1985) y con las aportaciones de Fromm (1957) y Schumacher (1973) sobre la actividad productiva con sentido. A continuación se explora cómo los emprendedores asignan valores contrapuestos a la actividad de emprender, explorando este conflicto desde la propuesta de valores de Schwartz (2006) y añadiendo la visión de May (1967), que profundiza más sobre cómo la persona se enfrenta a valores contrapuestos; describe el proceso de reevaluación y la ansiedad que se produce en consecuencia. Por último, se indaga sobre la relación entre estas tres categorías: Congruencia, Declaración y Empoderamiento; evidenciada por los participantes. Para hacerlo, se recurre a la definición de Zimmerman (2000) de Empoderamiento, así como la relación que tiene el término con Congruencia, Rogers (1985) y la función social del Lenguaje que proponen Hayakawa (1934) y Austin (1962).

Identidad

Uno de los descubrimientos mencionados en el capítulo anterior, es que los emprendedores se describieron a sí mismo de manera muy similar en contextos diferentes: personal y laboral. Este descubrimiento fue hecho analizando el contenido de las viñetas categorizadas como Congruencia. Las intervenciones que fueron clasificadas bajo esta palabra, correspondían a simbolizaciones que hacían los participantes de su experiencia. Rogers (1985) describe que cuando una persona decide embarcarse en el proceso de ser sí mismo, o ser congruente, simbolizar la experiencia es indispensable para ganar conciencia y vivirse integrado. En concreto sobre Congruencia, Rogers (1980) le describe como la coincidencia entre la experiencia visceral, conciencia y lo que la persona expresa. Fromm (1957), tiene una perspectiva similar, el autor afirma que el “arte

del ser” consiste en crecer la conciencia y carácter, las personas que lo logran, se convierten en individuos independientes, originales y confiados en sí mismos.

Ahora bien, la forma en que los emprendedores se describen en su contexto laboral es propositiva. Otro de los descubrimientos hechos es que, a pesar de dedicar largas horas a sus proyectos de negocios, éstos se sienten satisfechos y entusiasmados por lo que han logrado y lo que esperan lograr. Los emprendedores convirtieron sus negocios en una forma de materializar sus intereses y pasiones, a la vez que los intentan hacer un medio de sustento. Estas experiencias identificadas durante la intervención contrastan con el postulado de Fromm (1957) que señaló que uno de los mayores retos del hombre moderno es que se vive lleno de miedo, mimetizado: “... el hombre moderno tiene muchas cosas y usa muchas cosas, pero es muy poca cosa. Sus sentimientos y sus pensamientos están atrofiados, como músculos sin emplear” (p.124). El mismo autor señala que el resultado de los sentimientos y pensamientos atrofiados, es la muerte de la identidad. Ahora bien, si éstos (sentimientos y pensamientos) no se encuentran atrofiados, podría decirse entonces que la persona está viva y activa, dispuesta a hacer. Se activa entonces una disposición en la persona para expandirse y transformar; a este proceso lo nombró Rogers (1977), Tendencia Actualizante. Así pues, se establece que las experiencias de los emprendedores son manifestación de su Tendencia Actualizante, porque se han permitido expresarse, dejar que el ejercicio de su identidad se manifieste en sus círculos más personales, y también laborales.

Para hacer sentido al descubrimiento antes descrito, se puede recurrir al mismo autor, Fromm (1957), que señala que, a pesar del reto que representa para el individuo, un contexto social y económico inestable, éste cuenta con tres capacidades: de amor, de razón y para la actividad productiva. Éstas son energías psíquicas que pueden ser desarrolladas si se practican, si se ejercitan. Los emprendedores que nos ocupan en este documento, son personas que ejercen su capacidad para una actividad productiva, al decidir arrancar negocios que les dejan satisfacer necesidades económicas, pero también de logro y de expresión. Fromm (1957) señala que el ejercicio de esta capacidad de manera consciente, difiere enormemente de la actividad enajenada, y se vuelve más bien significativa. Rogers (1977) también señaló que, si la persona abraza su capacidad

de simbolizar, entonces su vida se vuelve una experiencia integrada, y por lo tanto con una mayor disposición al cambio: Tendencia Actualizante.

Que los emprendedores se encuentren identificados con sus proyectos de negocios, tiene que ver con que, en la mayoría de los casos, éstos responden a intereses personales. Esto es relevante porque estar interesado, habla de la disposición de la persona de involucrarse, de no permanecer aislado: "... 'interés', que viene del latín *inter esse*, o sea, 'estar entre', estar ahí, en vez de encerrado dentro de sí mismo. Desarrollar interés significa saltar, no quedar ajeno, como un observador, disociado de lo que se ve" (Fromm, 1957, p. 152). El trabajo que responde a un interés de la persona, le permite superar el egoísmo, lo hace relacionarse con el mundo. Schumacher (1973) también describió la actividad productiva como una posibilidad para que la persona supere su egoísmo o aislamiento. El autor señala que el trabajo con sentido, provoca que persona dé lo mejor de sí, despliegue sus valores y desarrolle su personalidad.

Valores contrapuestos

Durante la intervención los participantes describieron vivirse persiguiendo valores contrapuestos: Autodirección y Benevolencia. De acuerdo con Schwartz (2006), Autodirección se refiere a la necesidad de la persona de ganar control y autonomía. Benevolencia corresponde al interés de que el grupo más cercano, en este caso familia, empleados y/o comunidad, funcione correctamente, la persona procura mejorar el bienestar de estos grupos. Se considera que Autodirección y Benevolencia son valores contrapuestos porque, de acuerdo a la estructura de valores de Schwartz (2006), éstos se ubican en lados opuestos del mismo continuo. Autodirección responde a la necesidad de una persona de cambiar, mientras que Benevolencia tiene que ver con el interés en conservar. El mismo autor señala que es esperado que una misma persona persiga valores diversos, e incluso contrapuestos, pero no en el mismo acto, contexto o tiempo. Que los participantes hayan asignado valores contrapuestos, a una misma actividad, es decir, el desarrollo de su proyecto de negocios, podría ser un indicador de conflicto.

El conflicto antes descrito, pudiera ser considerado estado de incongruencia. De acuerdo con Rogers (1985), incongruencia es ese estado de discrepancia entre el yo y la

experiencia. Ahora bien, en relación a la contraposición de valores que se describe en líneas anteriores, es importante comprender que detrás de un valor, está una motivación que predispone a la acción (Schwartz, 2006). Podemos asumir que la contraposición de valores que experimentan los emprendedores, se deba a que al menos uno de los valores mencionados responda a expectativas del medio u obligaciones. Durante el taller no fue abordada esta discrepancia porque no fue evidente. Ésta fue clara hasta que se llevó a cabo el análisis de los resultados. En retrospectiva, se identifica que, aunque los participantes no hicieron una simbolización propia de esta discrepancia, sí hicieron algunas manifestaciones que podrían de cierta manera evidenciarla, como el sentir ansiedad, emoción que deriva del miedo como respuesta a la incertidumbre (Greenberg & Paivio, 1997). En particular sobre la ansiedad, los mismos autores señalan que ésta podría manifestarse cuando la persona ve amenazada su sensación de integridad y coherencia. Sensación que a su vez podría presentarse cuando una persona persigue valores contrapuestos a partir de una misma actividad.

May (1967) describe la ansiedad como el “vértigo de la libertad”, resultado del vivir nuevas experiencia y del crecimiento. Este mismo autor señala que es comprensible que la persona se viva en ansiedad porque tiene a su alcance varias posibilidades de desarrollo. Si los emprendedores hacen conciencia de estas posibilidades y toman una elección consciente, podrán entonces expandir su yo y avanzar. En caso de que los emprendedores no hagan conciencia de este conflicto y quede sin resolver, el resultado sería una ansiedad neurótica: “pero la personalidad sólo se alcanza cuando se avanza a pesar de los conflictos, la culpa, el aislamiento y la ansiedad. Si uno no avanza, el resultado final es la ansiedad neurótica” (May, 1967, p. 77). Considérese que la ansiedad neurótica se presenta cuando la persona no logró hacer frente a una situación de ansiedad normal, resultando en reacciones desproporcionadas, e incluso represión. Hacer conciencia y avanzar, requiere coraje.

Más en concreto, May (1967), hizo una relación muy evidente entre ansiedad y valores; esto ayudará a comprender la contraposición de valores que experimentan los emprendedores. Ansiedad es: “la aprensión desentrelazada por la amenaza a algún valor que el individuo considera esencial para su existencia como persona” (May, 1967, p. 80). Es importante recalcar que este estado de ansiedad, es natural en una persona que está

creciendo, pues significa que se está formando nuevas capacidades, nuevos símbolos y también un nuevo orden de valores:

La transformación de los valores, y el enfrentamiento de la ansiedad relacionada con ellos, es un aspecto de la creatividad. El hombre es el valorador que, en el propio acto de valorar, está comprometido a moldear su mundo, adecuándose a su medio y adecuando su medio a sí mismo (May, 1967, p. 88).

La intervención que aquí se describe pretendía promover que el diseño del proyecto de negocio fuera congruente con las necesidades, intereses, con la totalidad del empresario (como persona). Fue un descubrimiento hecho después de analizar los resultados, que la fuente de conflicto para los emprendedores, no era precisamente la elección de su proyecto, sino más bien cómo la equilibraban con otras responsabilidades y valores. Se recurre a May (1967) para comprender este descubrimiento, porque justo profundiza sobre la sensación de ansiedad que debe de enfrentar la persona que está atravesando un proceso de crecimiento, y cómo ésta regula su jerarquía de valores. El mismo autor sugiere que existe una relación inversa entre el sistema de valores y la ansiedad: entre más firmes y flexibles son los valores de una persona, menor será la posibilidad de estancarse en un estado de ansiedad, y llegar a un estado de ansiedad neurótica. May (1967) agrega que entre más maduro sea el sistema de valores, la persona se experimenta satisfecha de sólo sostenerlos: “para el artista, el científico o el religioso genuinos, la seguridad y la confianza emergen más de la conciencia de su devoción a la búsqueda de la belleza y de la verdad que del hallazgo de éstas” (May, 1967, p. 90). Este postulado es muy similar a la idea de Rogers (1979), en *El proceso de convertirse en persona*, que afirma que la persona que está buscando ser ella misma, se considera a sí misma proceso y no producto. En lugar de perseguir objetivos concretos, se acepta en movimiento, en proceso de transformación.

Empoderamiento

Uno de los descubrimientos presentados en el capítulo anterior, fue que durante la última sesión del taller se observó un porcentaje mayor de Declaraciones, casi el doble respecto al porcentaje promedio de las sesiones previas. Visto más a fondo, se encontró que estas

Declaraciones estuvieron predominantemente ligadas a dos categorías: Congruencia y Empoderamiento. Este descubrimiento fue considerado como un signo del progreso que alcanzaron los participantes al final del taller, al mostrarse más dispuesto a simbolizar su experiencia, a la vez que, en su forma de comunicarse, decidían utilizar formas del lenguaje que reflejaban una mayor disposición a la acción, como lo son las Declaraciones. Echeverría (2005) señaló que las Declaraciones transforman la realidad, no la describen. Ahora bien, es importante recalcar que uno de los propósitos de la intervención, consistía en promover Empoderamiento entre los participantes. Considérese, que, en los términos de este trabajo, Empoderamiento es descrito como un fenómeno psicológico. Zimmerman (2000) lo describe como el estado en el cual, el individuo se cree competente y en disposición para ejercer control. Visto de esta manera, el Empoderamiento tiene que ver con la auto-percepción, y no con cambios físicos o materiales que la persona pudiera hacer alrededor de sí. Los cambios observados, en cuanto a la preferencia de los participantes, por uno u otro acto del lenguaje, son relevantes porque son un reflejo de su mundo interior. La presencia de un mayor número de Declaraciones al final de la intervención sugiere una mayor disposición para actuar o ejercer control; por eso se les considera manifestaciones de Empoderamiento.

Para hablar de Empoderamiento, se refiere a Zimmerman (2000) que describió el Empoderamiento psicológico, o a nivel individual, con tres componentes: de personalidad (locus de control), cognitivo (auto-eficacia) y motivación. Estos tres componentes son elementos que describen el mundo interno de una persona. Por lo tanto, podríamos decir que para que un individuo se experimente empoderado, debería ser consciente primero de a quién considera causa de sus éxitos o fracasos (locus de control), consciente también de sus capacidades para influir en su medio ambiente (auto-eficacia) y, por último, consciente de sus motivadores. Visto así, podría entenderse por qué algunas de las intervenciones que hacen los participantes, están categorizadas simultáneamente en Empoderamiento y Congruencia. Considérese que, según Rogers (1961), Congruencia es simbolizar correctamente la experiencia. Cuando la persona lo logra, se descubre flexible y en movimiento. Por lo tanto, es comprensible la coincidencia de las categorías de Empoderamiento y Congruencia. Que la persona se perciba competente y capaz de

ejercer control, es favorecido por la correcta simbolización de la experiencia, ya que esto genera en la persona un estado de integración y disposición al movimiento.

En el párrafo anterior se describió el componente Psicológico del Empoderamiento, que tiene un valor importante porque predispone a la persona a la acción, aunque no implique inmediatamente un cambio material. Ahora, el hecho de que los participantes hayan utilizado cada vez más, al final del taller, Declaraciones en lugar de Afirmaciones para referirse a sí mismos y sus intenciones, refleja su disposición a actuar. Echeverría (2005) lo describe así: “pero, simultáneamente, nos muestra cómo generamos sentido a través del lenguaje: mediante la invención permanente de relatos y mediante la acción que nos permite transformarnos como personas y transformar nuestro mundo” (Echeverría, 2005, p. 39). La persona que ha decidido hablar a través de Declaraciones, en lugar de Afirmaciones, se ha transformado a sí misma. Y cuando se comunica así, a través de Declaraciones, se compromete con el grupo que le escucha. Y aunque posiblemente aún no haya materializado lo comunicado, ha hecho algo muy importante: se transformó para transformar el mundo.

El Empoderamiento se vive en comunidad, Zimmerman (2000) estableció que la comunidad funge como agente de cambio, sistema de apoyo y beneficiaria. Por otro lado, habría que entender también que el Lenguaje es social, Hayakawa (1934) lo describe como el mecanismo indispensable para que la vida sea organizada, orientada y enriquecida. Existe entonces una conexión directa entre Empoderamiento y Lenguaje, e incluso la auto-percepción de Empoderamiento se construye desde el lenguaje. La persona que declara frente a otra, se compromete. De acuerdo con esto, Austin (1962), define las expresiones realizativas afortunadas cuando el procedimiento que se propone a través del lenguaje se lleva a cabo según las circunstancias que la misma persona propuso. Las expresiones realizativas son desafortunadas cuando el procedimiento propuesto no se lleva a cabo. Se podría entonces inferir que el hecho de que los participantes hayan compartido experiencias durante el taller, y se vivieran como grupo, ayudó a acrecentar su auto-percepción de Empoderamiento. Inferimos también, que las declaraciones hechas al final de taller, fueron una manera de manifestar ante el grupo su intención de transformación.

Del diálogo descrito en los párrafos anteriores, se presentan varias posibilidades que pudieran ser pretexto para más trabajo e investigación. Está para empezar la posibilidad de explotar cada vez más los alcances del Enfoque Centrado en la Persona entre nuevos y, consolidados emprendedores. En el caso que aquí describimos encontramos que la definición de Congruencia y la perspectiva de trabajo significativo de Fromm (1957), coinciden con la experiencia de los participantes. El rasgo que deja más campo de exploración, es la discrepancia entre los valores de Autodirección y Benevolencia. La propuesta es explorar, utilizando una muestra más amplia, cuáles son los valores de mayor prioridad para los emprendedores y si la situación de discrepancia que aquí se describe es particular al grupo que fue foco del estudio, o si éste es un reto generalizado. En última instancia, la posible relación entre los conceptos de Congruencia, Empoderamiento y Declaraciones; deja abiertas muchas vertientes de exploración. Una de ellas sería revisar, a través de un estudio transversal, los cambios materiales que promueven las personas que reflejaron, a través de sus aportaciones, tener experiencias coincidentes con estos tres conceptos: Congruencia, Empoderamiento y Declaraciones.

CONCLUSIONES

Cuando se concibió la idea de la intervención que aquí se describe, la ambición era crear un espacio de introspección para emprendedores, y específicamente para el tipo que está por arrancar un negocio. Así pues, el objetivo general del taller que aquí se describió, fue habilitar a los participantes, para que éstos construyesen un proyecto de negocios congruente con sus intereses y motivaciones personales. Para lograrlo, se establecieron tres propósitos específicos, que tenían la siguiente secuencia: aclarar valores, intereses y emociones en relación con el proyecto de negocios; que el proyecto de negocios fuera congruente con ellos mismos y, por último, que esta seguridad de estar impulsando un proyecto de negocio tan íntimamente alienado consigo mismos, les permitiera también reconocer su poder personal para continuar y crear una empresa exitosa.

Encontrar a un grupo de personas que se estuviese preparando para arrancar un proyecto de negocio, o recién lo hubieren hecho, fue un proceso largo, de casi un año. Y es que, aunque la propuesta del taller era, en general, bien recibida, las prioridades de las instituciones (gobiernos, asociaciones civiles) que reunían a poblaciones similares, iban en otra dirección. En el proceso de búsqueda, la facilitadora se encontró con grupos de personas que estaban aprendiendo algún oficio, para auto-emplearse o por mera recreación, no precisamente buscando la creación de nuevas empresas. Fue hasta que la facilitadora entró en contacto con el Centro Universidad Empresa, que encontró una población dispuesta a llevar a cabo el taller, y que además se trataba de un grupo de emprendedores con negocios en etapas iniciales, o bien, a punto de arrancar.

Una vez en contacto con los participantes del taller, fue claro para la facilitadora que los objetivos planteados cuando se diseñó el taller, no empataban precisamente con las necesidades del grupo. Y es que, para empezar, la mayor parte del grupo estableció en diversas ocasiones que sus proyectos de negocio sí respondían a sus pasiones, intereses y eran perfectamente congruentes. Por lo tanto, el taller fue adaptado a las necesidades de los participantes, y fue, para los emprendedores, una forma de reafirmar su compromiso. El taller fue diseñado con diversas actividades para que los participantes hicieran introspecciones alrededor de su elección. Por otro lado, el taller estuvo enmarcado según la propuesta del Enfoque Centrado en la Persona, por lo que el estilo

de facilitación promovió que los emprendedores exploraran sus experiencias, generando conciencia. Al término del taller se observó a los participantes en mayor disposición para hablar de sí mismos, nombrando emociones, y utilizando cada vez más, estructuras de comunicación que reflejaban una mayor disposición a actuar.

Uno de los principales descubrimientos al momento de hacer el análisis de los datos, es que, aunque los participantes consideran que sus proyectos de negocio son congruentes a sus preferencias y necesidades; equilibrarlo con sus otros roles y responsabilidades, es retador. Esto quedó evidenciado, cuando al hacer el análisis de los datos, fue claro que los participantes están actuando con la intención de cumplir con dos valores contrapuestos: Autodirección y Benevolencia. Esta situación no fue evidente durante el transcurso del taller, sino más bien al hacer el análisis del discurso. Esta contraposición de valores deja en evidencia un desafío que la facilitadora no había contemplado al momento de diseñar la intervención; un reto importante para los emprendedores es encontrar un equilibrio entre su interés de proteger a su familia y grupos más cercanos (Benevolencia), en contraposición con el deseo de ganar independencia (Autodirección). Este conflicto se presenta como una oportunidad para hacer más investigación alrededor de él, con el fin de comprender con mayor profundidad cómo los emprendedores lidian con valores que apuntan a diferentes direcciones. Pensar en intervenciones enfocadas en ayudar a los emprendedores a hacer consciente este conflicto y enfrentarlo, es viable desde el ECP.

Ahora bien, que este conflicto no haya sido evidente sino hasta hacer un análisis detenido de los resultados, sugiere que, aunque se hizo presente durante el taller no fue atendido. Uno de los retos más importantes para la facilitadora tuvo que ver con precisamente facilitar al grupo. En primer lugar, por su falta de experiencia, pero también porque la población resultó ser muy diversa, y porque además un par de los participantes, no estaban interesados en tomar parte en el taller. Con la asesoría del coordinador del grupo y de los profesores, la facilitadora pudo sortear el reto y ayudar a los participantes a lograr descubrimientos relevantes, los cuáles serán descritos en los próximos párrafos. Sin embargo, un estilo de facilitación más maduro, quizás hubiese permitido que los participantes hicieran mejores descubrimientos de sí mismos. Durante el transcurso del taller, la facilitadora recurrió de manera predominante al uso de la Empatía, dejando de

lado el uso de habilidades como la Autenticidad y la Aceptación Positiva Incondicional. Además, probablemente lograr una Empatía más avanzada, y una postura que invitara más a los participantes a enfrentar sus conflictos, hubiese dejado de manifiesto, durante la misma sesión, y no después, el conflicto que se describe en las líneas anteriores.

A pesar de que se identificaron áreas de oportunidad en lo que respecta al estilo de facilitación, sí se identificaron resultados importantes y alineados a los propósitos de la intervención. El primero de ellos, es que durante el taller, los participantes sí lograron “darse cuenta”, nombraron emociones y valores íntimamente relacionados con su decisión y experiencia como emprendedores. Estos descubrimientos de sí mismos, les permitieron, en la mayoría de los casos, confirmar su decisión y hacer lazos más estrechos entre sus colaboradores. Y aún más poderoso, el hacer conciencia de estos elementos les permitió experimentarse más seguros y capaces para continuar con sus proyectos. De esta observación, se puede inferir que la ampliación de conciencia sobre sí mismo, permite a las personas integrarse, y, por lo tanto, sentirse más seguras de las decisiones tomadas.

Relacionado a este descubrimiento, se identificó durante el taller, que después de varias sesiones de llevar a cabo diferentes ejercicios que promovían conciencia de sí mismos; los participantes fueron modificando la manera en que se comunicaban. Más específicamente, al final del taller, los participantes empezaron a utilizar estructuras de lenguaje que dejaban entrever una mayor disposición a la acción. Además, se identificó que este tipo de estructuras, es decir, Declaraciones; estuvieron, al final del taller, acompañadas de contenidos que reflejaban Empoderamiento y Congruencia. Esto permite concluir que, el que una persona pueda acceder a su experiencia (Congruencia), para después compartirlo frente otros, evoluciona en una sensación de mayor integración, que se traduce a su vez en Empoderamiento; y así es natural que cuando el individuo decida compartir con el grupo, lo haga utilizando Declaraciones, en lugar de Afirmaciones; pues sólo de verbalizar su mundo interior, ya está transformando la realidad.

En términos de la experiencia para la facilitadora, llevar a cabo esta intervención, resultó tremendamente enriquecedor. Presentarse ante un grupo de personas para proponerles que explorasen su mundo interior, no fue una tarea sencilla, especialmente

porque la población no buscaba ese tipo de acompañamiento. Después de reforzar el encuadre, y permitir que los que no querían estar, se retiraran, las sesiones adquirieron más fluidez. El interés de los participantes y su compromiso consigo mismos creció conforme hacían descubrimientos personales y veían a sus compañeros hacer otros. Propiciar actividades y preguntas que resultaron en una mayor conciencia de sí mismos, fue una experiencia intrigante. La aportación más importante que se hizo a través de la intervención, tuvo que ver sobre todo con la posibilidad que se les presentó a los participantes, según la cual, si miran limpiamente al interior de sí mismos, podrán encontrar fuerza.

A continuación, se presentan algunas propuestas que resultaron la experiencia de intervenir y del estudio de los resultados:

- Hace falta trabajar más con emprendedores desde la propuesta del ECP. Porque aunque se trata de una población que recibe la atención de gobierno y asociaciones civiles, usualmente los programas destinados tienen más que ver con capacitación técnica o programas financieros. Queda un hueco en lo que respecta al acompañamiento personal.
- Es probable que un fragmento de los emprendedores en México se vivan en conflicto. Y es que la decisión de emprender está ligada a un componente familiar muy fuerte; ya sea porque la familia está involucrada en el negocio o porque éste se concibe como un medio para proveerla. Es decir, responde a la necesidad del emprendedor de cuidar de su grupo más cercano, Benevolencia. Ahora bien, emprender también responde al deseo de logro e independencia, Autodirección. Hace falta un acompañamiento personal que promueva una mayor conciencia entre los emprendedores sobre el conflicto.
- Ahora bien, el acompañamiento desde el ECP promueve entre los emprendedores una mayor conciencia de sí mismos. Invitar al emprendedor a regresar a su experiencia y simbolizar correctamente, le ayuda por consecuencia a sentirse más íntegro y seguro. En este estado, se manifiesta más firme y seguro sobre sus decisiones de negocio.
- Se identificó una relación entre Empoderamiento, Congruencia y el uso de Declaraciones al hablar. Los emprendedores que simbolizan correctamente su

experiencia (Congruencia), se experimentan más confiados de sí mismos y dispuestos a actuar (Empoderamiento). Esto es visible, porque la forma en que comunican sus intenciones, es a través de estructuras de lenguaje que generan realidades nuevas, diferentes, en lugar de sólo describirlas (Declaraciones).

REFERENCIAS

- Aldrich, H., & Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573–596.
- Austin, J. (1962). *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona: Paidós Studio.
- Barceló, J., Angulo, N., & Campos, C. (2011). La entrada al mercado de las microempresas informales en México y la relación con su expectativa de vida. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 4(4), 1–14.
- Berumen, A. (2015). Persona bonsái. *XXVII AMIC Encuentro Nacional Querétaro*, 3317–3325.
- Celis, A. (2006). Congruencia, integridad y transparencia. El legado de Carl Rogers. *Polis*. Recuperado a partir de <http://polis.revues.org/4857>
- Clark, et al. (2012). *Business Model You*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. (2008). Family involvement and firm performance: a family embeddedness perspective. *IE Business School Working Paper*, 1–24.
- Díaz, J. L., & Flores, E. (2001). La estructura de la emoción humana: un modelo cromático del sistema afectivo. *Salud Mental*, 24(4). Recuperado a partir de <http://www.medigraphic.com/pdfs/salmen/sam-2001/sam014c.pdf>
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: Editorial ebooks Patagonia.
- Echeverría, R. (2011). *Ética y coaching ontológico*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- El Universal. (2013, marzo). Sobreviven sólo dos de cada 10 Mipymes en México. *El Universal*. Recuperado a partir de <http://archivo.eluniversal.com.mx/articulos/76851.html>
- Eubanks, C., & Petrakis, P. (1999). Reconstructing the World: Albert Camus and the Symbolization of Experience. *The Journal of Politics*, 61(2), 293–321.
- Expansión. (2012, Abril). El fracaso acecha a las Pymes mexicanas. Recuperado a partir de <http://expansion.mx/emprendedores/2012/04/05/el-fracaso-acecha-a-pymes-mexicanas>
- Fromm, E. (1957). *Del tener al ser*. México: Paidós.
- Gómez, A. (2015). La pobreza del empleo en México. *El Financiero*. Recuperado a partir

de <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/la-pobreza-del-empleo-en-mexico.html>

- Góngora, J. P. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Comercio Exterior*, 63(6), 2–6.
- Greenberg, L., & Paivio, S. (1997). *Trabajar con las emociones en psicoterapia*. España: Paidós.
- Hactch, L. (2013). The many meanings of “I don’t know”: cycles of symbolization. *Clinical Psychology*, 38(2), 246–274.
- Hayakawa, S. (1939). *El lenguaje en el pensamiento y en la acción*. México: Union tipográfica editorial hispano americana.
- Horkheimer, M. (2002). *Crítica de la razón instrumental*. Madrid: Trotta.
- Lafarga, J. (2005). Mi comprensión del desarrollo humano, (45), 7–12.
- López, J. (2016). Fracasan en México 75% de emprendimientos. *El Financiero*. Recuperado a partir de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos.html>
- Martínez, M. (2006). Fundamentación Epistemológica del Enfoque Centrado en la Persona. *Polis*, 15. Recuperado a partir de <http://polis.revues.org/4914>
- May, R. (1967). *El dilema del hombre*. Barcelona: Gedisa.
- Miguel Martínez-Miguélez. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Moreira, V. (2001). *Más allá de la persona, hacia una psicoterapia fenomenológica mundana*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago.
- Mungaray, A., Osuna, J., & Ramírez, M. (2015). Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011. *Frontera Norte*, 27(53), 115–146.
- Novedad Política. (2015). Aumenta capacitación de mujeres en huertos familiares. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, a partir de <http://www.novedadpolitica.com.mx/aumenta-capacitacion-de-mujeres-en-huertos-familiares/>
- Pick, et al., (2007). Escala Para Medir Agencia Personal y Empoderamiento (ESAGE). *Revista Interamericana de Psicología*, 41(3), 295–304.

- Redorta, J., Obiols, M., & Bisquerra, R. (2006). *Emoción y Conflicto*. Barcelona: Paidós.
- Reto Zapopan. (2016). Convocatoria Hecho en Zapopan. Recuperado a partir de http://www.retozapopan.com/wp-content/uploads/2016/07/Convocatoria_Hecho_en_Zapopan.pdf
- Rogers, C. (1975). *Psicoterapia Centrada en el Cliente*. Buenos Aires: Paidós.
- _____ (1977). *El poder de la persona*. México: Manual Moderno.
- _____ (1979). *El proceso de convertirse en persona: mi técnica terapéutica*. México: Paidós.
- _____ (1985). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Saavedra, M., Tapia, B., & Orieta, S. (2012). *Perfil de la Mipyme Industrial en México: Un estudio empírico*. México: Publicaciones Empresariales UNAM.
- Sampieri, H., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer análisis de discurso. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 41, 207–224.
- Schumacher, E. (1973). *Small is beautiful*. Londres: Vintage Books.
- Schwartz, S. (2006). Basic human values: Theory, measurement, and applications. *Revue française de sociologie*, 42, 249–288.
- Silva, C., & Martínez, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *Psykhe*, 13(2), 29–39.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.
- Zaid, G. (2009). *Empresarios oprimidos*. Debolsillo.
- Zimmerman, M. (2000). Empowerment theory. *Handbook of community psychology*, 43–63.

APÉNDICES

Apéndice 1. Cuestionario de diagnóstico de necesidades.

Nombre	_____
Edad	_____
Edo. Civil	_____
Ocupación	_____
Educación	_____

Por favor contesta lo más honestamente las siguientes preguntas, no hay respuestas correctas o incorrectas. Este cuestionario está diseñado para comprender mejor tu experiencia como emprendedor y plantear un programa de actividades personalizado.

1. ¿Consideras que tu emprendimiento responde a intereses personales?

Sí

No

2. ¿Has hecho algún ejercicio de introspección para identificar qué implicación personal tienes con tu emprendimiento?

Sí

No

3. Menciona al menos 3 valores personales que estén relacionados con tu elección de proyecto de negocio o emprendimiento.

4. ¿Qué aspectos personales vinculas con tu decisión de trabajar en este emprendimiento?

5. ¿Cuál es el motivador principal para continuar con tu emprendimiento?

6. ¿Qué tan motivado(a) te sientes a continuar y seguir trabajando en tu actual emprendimiento?

- A. Muy motivado(a)
- B. Motivado(a)
- C. Más o menos motivado(a)
- D. Desmotivado(a)

7. ¿Qué tan seguro te sientes de tu capacidad para darle dirección a tu emprendimiento?

- A. Muy seguro(a)
- B. Seguro(a)
- C. Más o menos seguro(a)
- D. Inseguro(a)

Apéndice 2. Plan de acción

Tabla 18

Cronograma de la intervención

N.	Fecha y horario	Título y Propósito	Actividades	Productos o evidencias
1	07 de septiembre de 16:00 a 19:00.	<p style="text-align: center;">¡Bienvenida!</p> <p>Definir compromisos. Introducir los propósitos del taller y hacer las presentaciones.</p> <p style="text-align: center;">“¿Quién soy yo en los grupos?”</p> <p>Que los participantes identifiquen su estilo de aprendizaje y de interacción en grupos. Y que a partir de este conocimiento, definan qué tareas, roles y/o responsabilidades, relacionadas con la organización del grupo, les son más naturales y cuáles hace falta desarrollar.</p>	<p style="text-align: center;">¡Bienvenida!</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 min. Introducción <ul style="list-style-type: none"> ○ Etiquetas. ○ Presentación. ○ Encuadre del taller: objetivos y sesiones. ○ Consentimiento informado. ○ Expectativas y compromisos. • 30 min. Rompehielos – Dinámica de grupo. <p style="text-align: center;">“¿Quién soy yo en los grupos?”</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 min. Cuestionario para identificar estilos de aprendizaje y reflexiones. • 30 min. Mapa: mi estilo de aprendizaje y relación con mis colaboradores y/o proveedores. • 15 min. Evaluación de la sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Audio de la sesión. • Presentación de PPT como material de apoyo. • Cartas de consentimiento firmadas. • Cuestionario Inicial. • Bitácora de la sesión.

2	21 de septiembre de 16:00 a 19:00.	<p style="text-align: center;">“Yo Puedo”</p> <p>Que los participantes sean conscientes de su capacidad de agencia y de transformación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 10 min. Bienvenida a los participantes: actualización de gafetes y Cartas de Consentimiento Informado para nuevos participantes. • 10 min. Revisión de propósitos del taller y plan de sesiones. • 20 min. Arranque de la sesión con preguntas de reflexión alrededor de su capacidad de agencia. • 25 min. Ejercicio de respiración y recabar experiencias. • 25 min. Ejercicio de Anagramas y compartir experiencias. • 15 min. Receso. • 45 min. Ejercicio de Frases Incompletas: Yo no puedo, Yo puedo, Yo podría. Compartir experiencia. • 15 min. Evaluación de la sesión y cierre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Audios de la sesión. • Video de la sesión. • Foto del ejercicio de frases incompletas. • Evaluación de la sesión. • Bitácora de la sesión.
3	30 de septiembre de 18:00 a 21:00.	<p style="text-align: center;">“Líder no es el que manda”</p> <p>Proponer a las participantes una visión de Liderazgo compartido, del cual pueden ser co-participes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 15 min. Introducción a la sesión y explicación del propósito. • 65 min. Dinámica de Póker. • 15 min. Receso. • 65 min. Estilos de Liderazgo, se reúnen por equipos para preparar exposición de capítulo de Madrigal, exponen y comparten experiencias. • 20 min. Evaluación de la sesión y cierre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Audio de la sesión. • Video de la sesión. • Presentación de PPT como material de apoyo. • Fotos de los rotafolios en los que hacen su exposición. • Evaluación de la sesión. • Bitácora de la sesión.

4	<p>14 de octubre de 18:00 a 21:00.</p>	<p style="text-align: center;">“Intuición, emociones y toma de decisiones”</p> <p>Que los participantes identifiquen su experiencia personal, sensaciones no racionalizadas y emociones; como herramientas valiosas para definir el rumbo de su negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 15 min. Introducción a la sesión y explicación del propósito. • 30 min. Ejercicio de ojos cerrados, identificar objetos. • 35 min. Presentación de Intuición, video y compartir experiencia. • 15 min. Receso. • 15 min. Ejercicio de respiración: “Lista de pendientes, problemas y preocupaciones”. • 45 min. Explicación de “Rueda de la Conciencia”, ejercicio en papel y compartir con el grupo. • 10 min. Presentación de emociones, sentimientos y video. • 15 min. Evaluación de la sesión y cierre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Audio de la sesión. • Video de la sesión. • Presentación de PPT como material de apoyo. • Scan de ejercicio de “rueda de la conciencia”. • Evaluación de la sesión. • Bitácora de la sesión.
5	<p>26 de octubre de 16:00 a 19:00.</p>	<p style="text-align: center;">“¿Qué significa para mí emprender?”</p> <p>Que los participantes exploren experiencias pasadas y presentes sobre la productividad y el emprendimiento para que actualicen el significado que tiene para ellos/ellas iniciarse como microempresarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 15 min. Introducción a la sesión y explicación del propósito. • 45 min. Tangramas. • 20 min. Video: ¿qué nos hace sentir bien sobre nuestro trabajo? • 15 min. Receso. • 15 min. Ejercicio de respiración. • 30 min. Dibujar-collage: misión personal y de negocio. • 15 min. Rueda de la vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Audio de la sesión. • Video de la sesión. • Foto de collages con misión personal y de negocio. • Evaluación de la sesión. • Bitácora de la sesión.

6	4 de noviembre de 18:00 a 21:00.	<p style="text-align: center;">“Mi CANVAS personal”</p> <p>Que los participantes, a través de la Metodología Canvas, hagan un ejercicio de introspección sobre sus fortalezas / áreas de oportunidad como emprendedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 25 min. Evaluación de la sesión y cierre. • 20 min. Introducción a la sesión, video y explicación del propósito. • 30 min. Ejercicio de respiración, ojos vendados y plastilina. • 60 min. Mi CANVAS personal. • 15 min. Receso. • 30 min. Compartir CANVAS. • 10 min. Evaluación de la sesión y demográficos. • 15 min. Cierre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Audio de la sesión. • Video de la sesión. • Foto diagrama CANVAS. • Evaluación de la sesión. • Formato de demográficos. • Bitácora de la sesión.
	7 noviembre de 18:00 a 21:00.	<p style="text-align: center;">Cierre</p> <p>Que los participantes realicen una reflexión final de los descubrimientos hecho sobre sí mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 10 min. Introducción a la sesión y explicación del propósito. • 15 min. Compartir CANVAS personal. • 10 min. Ejercicio de respiración. • 30 min. Rueda de la vida. • 15 min. Receso. • 20 min. Cuestionario final y demográficos. • 20 min. Evaluación por competencias provisto por CUE. • 30 min. Cierre del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Audio de la sesión. • Video de la sesión. • Foto ejercicio de “rueda de la vida” contestado. • Cuestionario final contestado. • Evaluación de la sesión. • Formato de demográficos. • Bitácora de la sesión.

Apéndice 3. Cuestionario Inicial – Final

Nombre:

Selecciona la opción que mejor te describa. No hay respuestas correctas o incorrectas.

1. Identifico claramente mi “modo” de resolver problemas.
 - A. Totalmente de acuerdo.
 - B. De acuerdo.
 - C. Desacuerdo.
 - D. Totalmente desacuerdo.

2. Reconozco cuál es el “modo” de resolver problemas de las personas con las que colaboro (equipo, proveedores o clientes) y esto me permite ser más efectivo(a) en la manera de dirigirme a ellos.
 - A. Totalmente de acuerdo.
 - B. De acuerdo.
 - C. Desacuerdo.
 - D. Totalmente desacuerdo.

3. Me siento confiado(a) del poder que tengo para alcanzar mis metas y transformar mi contexto.
 - A. Totalmente de acuerdo.
 - B. De acuerdo.
 - C. Desacuerdo.
 - D. Totalmente desacuerdo.

4. Poseo la capacidad de influenciar y/o inspirar a otras personas.
 - A. Totalmente de acuerdo.
 - B. De acuerdo.
 - C. Desacuerdo.
 - D. Totalmente desacuerdo.

5. *Si tu respuesta a la pregunta anterior fue A o B:*
Identifico claramente cuál es mi estilo particular para influenciar a mi equipo y otras personas a mi alrededor.
 - A. Totalmente de acuerdo.
 - B. De acuerdo.

- C. Desacuerdo.
 - D. Totalmente desacuerdo.
6. La forma en que tomo decisiones sobre la dirección de mi negocio responde sólo a argumentos racionales.
- A. Totalmente de acuerdo.
 - B. De acuerdo.
 - C. Desacuerdo.
 - D. Totalmente desacuerdo.
7. Estoy consciente de qué manera mi experiencia personal, y no sólo profesional, se relación con mi decisión de emprender.
- A. Totalmente de acuerdo.
 - B. De acuerdo.
 - C. Desacuerdo.
 - D. Totalmente desacuerdo.
8. Estoy consciente de qué manera mi experiencia personal, y no sólo profesional, se relación con el proyecto de negocio que he escogido.
- A. Totalmente de acuerdo.
 - B. De acuerdo.
 - C. Desacuerdo.
 - D. Totalmente desacuerdo.
9. Reconozco mis fortalezas como emprendedor(a) y también identifico áreas de oportunidad en las cuales trabajar.
- A. Totalmente de acuerdo.
 - B. De acuerdo.
 - C. Desacuerdo.
 - D. Totalmente desacuerdo.
10. Creo que mi proyecto de negocio está alineado a mis intereses personales y plan de vida; me siento satisfecho(a) al respecto.
- E. Totalmente de acuerdo.
 - F. De acuerdo.
 - G. Desacuerdo.
 - H. Totalmente desacuerdo.

Apéndice 4. Formato de evaluación para recabar retroalimentación

“Nombre de la sesión”

Nombre:

¿Qué de lo que hicimos en la sesión te ayudó a aprender algo que te sea útil o valioso para tu desarrollo personal o profesional?

¿Qué se podría mejorar en las sesiones para que tú puedas aprender mejor lo relacionado con los objetivos de este taller?