

## ¿SON EL ERROR Y EL FRACASO FUENTES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL? UN PUNTO DE VISTA DESDE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

(Did the error and failure as a source of learning and strengthening business? a view from the business philosophy theory)

---

Ignacio Ortiz Castro\*; María del Rosario Barradas Martínez \*\*; Lázaro José Rodríguez \*\*\*

### RESUMEN

Cometer errores en decisiones estratégicas nos disponen a fracasar en ciertos proyectos de nuestra vida, esto es inherente a la naturaleza humana. Tener la capacidad de reconocer nuestras fallas, reflexionar sobre causas y efectos de las mismas nos permitirá obtener un aprendizaje que mejore nuestras habilidades de análisis y decisiones, lo cual nos dará mayor experiencia. Tal capacidad está ligada a la visión personal del mundo. En este contexto, el presente trabajo pretende realizar una reflexión, desde la filosofía empresarial, en dos aspectos: uno, en torno al error y el fracaso *per se*, y dos, de empresarios que enfrentaron diversos tropiezos durante su vida. Sin desistir de su objetivo, detectaron factores positivos que permitieron fortalecer y replantear sus estrategias, permitiéndoles alcanzar el éxito hasta convertirlos en un ejemplo en el mundo empresarial.

**Palabras clave:** Error, fracaso, cosmovisión, éxito, aprendizaje.

### ABSTRACT

*Making mistakes in strategic decisions dispose us to fail in some life's projects, this is inherent to human nature. Having the skills to recognize our fails, thinking over about the causes and the effects, will let us get a learning to improve our analysis and decision skills and get it more experience. That capacity is linked to personal vision about the world. In this context, the present assignment pretends to make a reflection from the point of view of entrepreneurial philosophy, in two aspects: one that rounds into mistakes and fails per se and other referred about the entrepreneurs who faced different troubles during their life, they although don't give up his goals, instead, they detected the positive agents that let them to be strong and rethink their strategies, to get successful and that became leaders in the business global.*

**Keywords:** Mistake, failure, cosmovisión, success, learning

**Classification JEL:** M1

---

\* Profesor- Investigador de la Universidad Tecnológica de la Mixteca. E-mail: iortiz@mixteco.utm.mx; \*\* Profesor- Investigador de la Universidad Tecnológica de la Mixteca. E-mail: rosario@mixteco.utm.mx; \*\*\* Profesor- Investigador de la Universidad Tecnológica de la Mixteca. E-mail: siac08@yahoo.com.mx

## I. PLANTEAMIENTO

**P**artamos de las siguientes preguntas: son los errores y fracasos ¿fuentes de dónde se abreva saber y aprendizaje?, ¿pueden ser aprovechados y proporcionar conocimiento, sabiduría, habilidad y estrategia en la empresa?

Sin duda todo negocio tiene sus riesgos. Emprender es arriesgar y quien emprende una empresa: arriesga dinero, emplea tiempo; le dedica cuidados y hasta esmero; incluye esfuerzo e inquebrantable voluntad; requiere de visión, y desde luego una previa misión, la cual lleva a pensar en la razón última del esfuerzo total o para qué tanto esfuerzo. Quien emprende arriesga y quien arriesga es valiente porque expone y se expone; porque tiene no sólo necesidades sino también un ideal y va en pos de ello.

El emprendedor tiene sueños y va en pos de su realización, puesto que quien no *sueña*, tal parece que nada le impulsa y carece de sentido su existir. En tal situación, estaríamos de acuerdo con el psicoterapeuta y filósofo existencialista Víktor E. Frankl (1991), fundador de la logoterapia, quien sostiene que lo único que da sentido a la existencia del hombre concreto es la búsqueda de sí mismo en sus ideales, en su autorrealización:

...la primera fuerza motivante del hombre es la lucha por encontrarle un sentido a su propia vida [...] La búsqueda por parte del hombre del sentido de la vida constituye una fuerza primaria y no una "racionalización secundaria" de sus impulsos instintivos. Este sentido es único y específico, en cuanto es uno mismo y uno solo quien ha de encontrarlo; únicamente así el hombre alcanza un fin que satisfaga su propia voluntad de sentido. Algunos autores sostienen que el sentido y los valores no son más que "mecanismos de defensa", "formaciones reactivas" o "sublimaciones". Por lo que a mí respecta, yo no desearía vivir simplemente como carnaza de mis mecanismos, ni me sentiría inclinado a morir por mis "formaciones reactivas". El hombre, no obstante, ¡es capaz de vivir e incluso de morir por sus ideales y sus valores! (1991, págs. 120-121).

Tal *sentido de vida*, del que habla Frankl, es también ideal-esperanza, quizás sueño diurno o *soñar despierto* al estilo de Ernst Bloch (1977), y en ello estriba la esperanza del ser humano, al tiempo de encontrarle sentido a la existencia personal o privada (y pública). Aquí, bien podría traerse a colación el *sueño-esperanza* de Bloch (1977):

¡Con qué abundancia se soñó en todo tiempo, se soñó con una vida mejor que fuera posible! La vida de todos los hombres se halla cruzada por sueños soñados despierto; una parte de ellos es simplemente una fuga banal, también enervante, también presa de impostores, pero otra parte incita, no permite conformarse con lo malo existente, es decir, no permite la renuncia. Esta parte tiene en su núcleo la esperanza y es transmisible. [...] No hay hombre que viva sin soñar despierto; de lo que se trata es conocer cada vez más estos sueños, a fin de mantenerlos así dirigidos a su diana eficazmente, certeramente (pp. XI-XII).

Desde luego, también es una forma de sobrevivencia, obviamente, no sólo para el emprendedor sino para su familia. El sostenimiento de la familia es crucial. Quizás por ello habrá que incentivar y fortalecer la empresa familiar, para proyectar esos *sueños* de bienestar o sobrevivencia. ¿A quién corresponde primeramente tal incentivo y fortalecimiento? Sin duda al emprendedor y luego al Estado en su apoyo. Sin embargo, olvidándonos de la responsabilidad del Estado, el objetivo del presente escrito, consiste en plantearse la cuestión de si el error y el fracaso son fuentes de aprendizaje y fortalecimiento empresarial, partiendo desde el "yo" empresario, "yo" emprendedor, de un "yo" en el mundo, en un entorno con sus pros y contras, en el medio y sus vaivenes.

En sí, todo riesgo empresarial parte de necesidades por cubrir tanto propias como sociales, y oportunidades aprovechables que el medio brinda. Quien posee la cualidad de emprender tendrá que estar consciente del vaivén y aspectos insoslayables del entorno a los cuales hay que enfrentar y ajustarse: sociales, culturales, políticos y legales, económicos, así como también a requisitos ambientales. Así, emprender es un riesgo y esfuerzo constante; obvio, con sus secuelas de sinsabores, depresiones,

desilusiones, etc.; empero, no por ello, el fracaso y el error no pudieran ser fuentes de conocimiento y hasta de sabiduría, lo cual estriba en enfrentarlos y superarlos. En la vida todo es emprender: un negocio, un viaje, el matrimonio, una organización... lo cual conlleva satisfacciones e insatisfacciones, ilusiones y desengaños, ganancias y pérdidas, tranquilidad y zozobra, serenidad e impaciencia; así pues, todo emprendimiento contiene en sí lo dicotómico, lo ambivalente. Una empresa nunca ha estado libre de sinsabores productos del vaivén externo como interno cuando se inicia ni mucho menos cuando está en marcha. Todo indica que la empresa es como la vida misma: después de un problema resuelto hay que esperar el siguiente, que la vida particular del individuo no deja nunca de estar exenta de problemas; más lo importante es no arredrarse, no rendirse, no asumir una actitud pusilánime o emprender la huida, sino enfrentar los problemas y tratar de superarlos o al menos sobrellevarlos, o, de manera estoica como se dice en la Mixteca: *detrás de la de malas viene la de buenas...* siempre con la esperanza de que no todos los tiempos por venir son malos ni todas las circunstancias adversas.

## II. UN CASO INVESTIGADO: *ETHOS*, COSMOVISIÓN, REFLEXIÓN FILOSÓFICA Y EMPRESA EN UNA COMUNIDAD MIXTECA

Recorriendo algunos pueblos de la Mixteca Oaxaqueña (como en cualquier otro lugar del país México o del mundo), bien puede aprenderse de su sabiduría implícita en su visión del mundo o cosmovisión y de su *ethos*, los cuales se proyectan y practican en la vida cotidiana<sup>1</sup>. Esa "sabiduría", como la de cualquier pueblo del mundo, es producto de aquéllos; en otras palabras, de su forma de percibir el esquema de la realidad, de ser y estar en el mundo como un particular *estilo de vida*. Todo esto vinculado de modo estrecho a las condiciones del entorno geográfico, su historia, quizás hasta a sus fobias y gustos, a sus cualidades y defectos. Para diferenciar *ethos* de cosmovisión, citaremos a Clifford Geertz (1992, pág. 118):

...los aspectos morales (y estéticos) de una determinada cultura, los elementos de evaluación, han sido generalmente resumidos

<sup>1</sup> Cosmovisión particular en la cual no vamos a profundizar, porque no es el objetivo del ensayo; sin embargo, no podemos dejar por momentos de hacer alusión, porque finalmente, parte del presente trabajo se inspira en esta región del estado de Oaxaca.

bajo el término *ethos*, en tanto que los aspectos cognitivos y existenciales se han designado con la expresión "cosmovisión o visión del mundo". El *ethos* de un pueblo es el tono, el carácter y la calidad de vida, su estilo moral y estético, la disposición de su ánimo; se trata de la actitud subyacente que un pueblo tiene ante sí mismo y ante el mundo que la vida refleja. Su cosmovisión es su retrato de la manera en que las cosas son en su pura efectividad; es su concepción de la naturaleza, de la persona, de la sociedad. La cosmovisión contiene las ideas más generales de orden de ese pueblo.

Entre *ethos* y cosmovisión, es decir, entre estilo de vida aprobado y la supuesta estructura de la realidad, se da una relación congruente e íntima, pues los dos ámbitos se complementan recíprocamente y se prestan significación el uno al otro.

Ahora bien, sin duda que de nuestros pueblos de México, debido a su gran diversidad cultural, podemos aprender mucho de su particular *ethos* y visión del mundo. En este sentido, nos ubicaremos en un lugar<sup>2</sup> visitado de la región Mixteca Oaxaqueña. Observando sus fiestas, religión, convivencia cotidiana, empresas establecidas en el lugar<sup>3</sup>, charlas con ciudadanos y algunos empresarios, uno puede percatarse de que nada es al azar sino que ese estilo de vida o *ethos* y cosmovisión son explicables. Para empezar, la existencia no ha sido fácil, debido a escasas de tierras para el cultivo. No les ha quedado otra alternativa más viable que el comercio y empresas sobre todo familiares dentro de la misma población y luego en otros lugares<sup>4</sup>. Si nos apegamos al *ethos* y la cosmovisión, nada es resultado de la casualidad o del acaso. Incluso, nos gustaría citar a manera de ejemplo,

<sup>2</sup> Villa de Chilapa de Porfirio Díaz, Mixteca Alta, Oaxaca.

<sup>3</sup> Entre las que se destacan: Fábrica de plásticos *Poliemixtec*; Purificadora de agua *Yuyoko*; Destiladora de ron "*Ron Chilapa*"; y una fábrica de rafia.

<sup>4</sup> En el año 2013, en entrevista con el sr. Virgilio Ortiz, impulsor entusiasta de las Mipyme en esa región, comentó que en el año de 1965, en una de las visitas del General Lázaro Cárdenas del Río, las autoridades chilapeñas externaron que la población tenía problemas de escasas de agua hasta para su consumo y que fluía mucha agua por el río en temporada de lluvia, pero de nada servía porque hacía falta una presa... al final del recorrido el Gral. Cárdenas les respondió que efectivamente si se podría retener el agua: "¿pero qué tierras se van a regar...?" La respuesta los ubicó en su realidad: escasas tierras junto al río, laderas de temporal, cerros pedregosos. El comentario del sr. Virgilio, redundó en que para Chilapa no había otra alternativa más que las Mipyme familiares.

la imagen religiosa o símbolo que en dicho pueblo denominan: “Padre Jesús”.

Como es bien sabido, las significaciones sólo pueden *almacenarse* o sintetizarse en símbolos: una cruz, yin y yang, la serpiente emplumada, entre otros, y como bien señala Geertz (1992, pág. 118-119), los símbolos religiosos dramatizados en ritos o en mitos conexos, “son sentidos por aquellos para quienes tienen resonancias como una síntesis de lo que se conoce sobre el modo de ser del mundo, sobre la cualidad de la vida emocional y sobre la manera que uno debería comportarse mientras está en el mundo.” Así, los símbolos sagrados refieren una ontología y una cosmología, a una estética y a una moral; en otras palabras, se da una fusión de lo existencial y lo normativo. Cabe hacer la aclaración, que la relación entre existencia y moral no se agota ni reside únicamente en el símbolo religioso; sino simplemente que este es un elemento más dentro de la vida normativa en la sociedad, por lo menos occidental. Empero, continuando con el símbolo religioso, como bien lo asienta Geertz (1992), lo sacro entraña un sentido de obligación intrínseca: no sólo alienta la devoción sino que la exige, no únicamente suscita asentimiento intelectual sino que impone entrega emocional y, por lo mismo, genera implicaciones para direccionar la conducta humana, como una forma de aceptar y vivir en el mundo. Implica una forma de ser y estar en el mundo; claro, no la única forma, como ya se aclaró.

Retomando el ejemplo, el Cristo venerado en dicha comunidad: carga no arrastra la cruz y da la impresión de caerse y levantarse: como que va por el camino de la vida, que es difícil, cayéndose/levantándose. Es más: se reitera la impresión que ni se cae ni se levanta... simplemente va cayendo pero sin caer totalmente al suelo porque está hincado o que nunca cayó; o si tal vez cayó de súbito, de este mismo modo se está levantando para continuar su camino... el camino de la vida tiene sus caídas. Hay escollos y obstáculos. La enseñanza es: andar por el mundo es difícil, pero si se cae, hay que *enderezarse*, como dice la *vox populi* en tal comunidad, y continuar.

También, hay un mito de origen en la cultura mixteca que radica en el inconsciente colectivo: “El Flechador del Sol” (incluso, está plasmado y

resalta más que otros símbolos en el escudo oficial de dicha comunidad observada y estudiada), mito en el cual (es una de sus interpretaciones) el personaje va de un lado a otro conquistando, sobreviviendo... y exactamente la diáspora mixteca en general ha sido así: de un lado a otro, como su mítico Flechador del Sol, ganándose la vida, *conquistando* el mundo de un lado a otro, buscando sobrevivir, el éxito. Caminando siempre en la viacrucis que es la existencia.

Sin duda que la voluntad es definitiva; el esfuerzo es imprescindible; el querer es poder; caer y levantarse es la enseñanza primordial: “¡los golpes enseñan a ser jinete!”, es uno de los refranes favoritos escuchados en la comunidad (enseñanza derivada de un pueblo antaño montador de toros), al igual que “aquí la bebemos o la derramamos...”, es decir, no cejar en el empeño, no amedrentarse ante los rigores de la existencia, no claudicar ni amilanarse. La mentalidad, por lo que se pudo observar, está forjada de esta manera; para esto hay una explicación: sus cerros pedregosos y pocas tierras cultivables, obviamente, nunca fueron favorables del todo para la existencia de este pueblo en concreto, las salidas únicas han sido el comercio y las empresas medianas de tipo cooperativa y negocios familiares (Ortiz, 2009, págs. 131-134).

Nos permitimos una digresión como anécdota en relación con *los golpes enseñan a ser jinete...* pues la anécdota siempre le dan sazón al relato porque son la *sal* del mismo; aunque en sí, se reitera, nada es casual o fortuito. Antaño, la monta de toros de manera riesgosa era la diversión favorita de esta comunidad (en la actualidad ha venido a menos); si no era un rito de iniciación si era una *prueba* de valor, de aprender a enfrentarse a la vida. *V. gr.:* cuando un chilapeño entraba en edad casadera (alrededor de 20 años), según el comentario de vecinos del lugar, en el protocolo de pedimento surgía entre chanza y escrutinio por parte del padre o algún familiar de la pretendida la siguiente frase: ...“¿y ya se montó un toro!?”, como queriéndole decir a los padres del novio que si ya era *todo un hombre* o *todavía le falta para ser hombre hecho y derecho...* si no era así, entonces no le convenía a su hija. En efecto, puede decirse que la vida como el bruto que se

montaba tiene sus cuernos y genera caídas, hiere y hasta mata; era el *sparring* de la vida, puede herir o matar, pero si se tiene la capacidad y el gusto por montarlo, entonces los cuernos de la vida serán menos hirientes después de esa *prueba toril*. Capacitaba para la vida y sus riesgos: *¿iy ya se montó un toro!?*... si era así, entonces ya tenía la capacidad de enfrentarse a la vida para cuidar, mantener, defender, conducir un hogar, porque ya había adquirido el valor para hacerlo y se tenía la voluntad de realizarlo; ya los golpes le habían enseñado a ser jinete; jinetear al buey o la vida daba lo mismo... a pelo y entre más bravo ¡mejor!, sólo asido al *valentón*,<sup>5</sup> para saber quién era más terco, si el montador o la bestia, si el mundo o quien vive en el mundo; el toro y la vida es y da lo mismo.

En síntesis, y haciendo una comparación: su *Padre Jesús*, al igual que el toro y el Flechador del Sol, dan la misma enseñanza: el camino de la vida es difícil. *La vida como camino* y el ser humano como *caminante* o *viajero*, es el trasfondo en la visión del mundo de la cultura mixteca (Castellanos, 1993). Para el primero la cruz es pesada; pero la carga no la arrastra ni aun cuando va cayendo; no pesa lo suficiente como para arrastrarla o causar lástima. La cruz, es decir: problemas, fracasos, errores, no deben doblegar o hacer caer ni mucho menos aplastar. Arriesgamos la hipótesis de que las empresas creadas en dicha comunidad, y por lo que nos comentaron algunos empresarios de viva voz<sup>6</sup> en cuanto a sus fracasos y errores propios y hasta involuntarios y ajenos que incidieron en el zozobrar de sus negocios, lograron superarlos y fortalecerse a través de reconocerlos y no volver a incidir en ellos o tener más cuidado antes de tomar decisiones que pudieran resultar contraproducentes, *no hay bien que por mal no venga...* es proverbio cotidiano en boca de los pobladores. Desde luego, con la consabida sabiduría de que la vida, así como la empresa o negocio, es riesgo; empero, “quien no arriesga no cruza el río”, que es otro de sus refranes

<sup>5</sup> *Valentón*: es un mecate que circunda el torax del toro y del cual se sujeta el montador.

<sup>6</sup> Entre las personas que comentaron el origen de las empresas en dicha comunidad y sus vicisitudes, fue el sr. Mauro Ortiz Guzmán (+); caso de asombro de volverse a levantar después de una descapitalización por malos manejos y hurto hechos por el contador-administrador en el año de 1975. El Sr. Ortiz fue fundador de “Poliemixtec”; la primera empresa en producir bolsas de plástico en el estado de Oaxaca, además de abarcar el mercado de los estados de Puebla y Chiapas.

socorridos, debido al río que bordea la comunidad y lo hace peligroso por las “avenidas” en tiempos de lluvia a causa del gran declive natural. Caerse y *enderezarse*; tesonería; voluntad; arriesgar; trabajo como virtud; no tenerle miedo al toro ni a la vida ni a los negocios sino *montarse* en ellos, instalarse o sujetarse lo mejor que se pueda a pesar de los vaivenes o *reparos*... es condición *sine qua non* aprender de las adversidades involuntarias y de las que sucedan por descuido, poca planeación o estrategias inadecuadas, porque eso significa volverse a levantar, *enderezarse* otra vez o las veces que sean necesarias, de emprender nuevamente el camino, de cargar dignamente con los fracasos y yerros al tiempo de aprender de los mismos.

No sólo se aprende de las certezas sino también de los errores; y también no *todo mundo* aprende de los consejos; aunque estos sean bien intencionados, porque como bien reza *vox populi* de dicha comunidad mixteca: “¡nadie aprende por cabeza ajena!”, es decir, nadie (o casi nadie) toma un consejo al pie de la letra o desea que quiera ayudarlo para no cometer el mismo error que cometió quien lo da. Quizás esto sea una enseñanza universal en torno a la condición humana: de aprender por ensayo y error; de experimentar por cabeza propia; de darse de *topes* con la vida o los problemas para sopesar y valorar; de agarrar al toro por los cuernos o *barbearlo* (como dicen en tal comunidad); de conocer y contrastar; de ego y caída necesarios para aprender; de adquirir conocimiento y hasta sabiduría; quizás sea la forma de conocer que da más confianza al individuo concreto, y también la más perdurable porque no es transmitida o imitada sino acrisolada en el error y el fracaso, lo cual va forjando la experiencia, amarga si se quiere, pero al fin experiencia. Tal vez sea parte de la condición humana y resulte necesario aunque parezca absurdo, irracional o poco reflexivo; tal vez sea el conocimiento más rudo en su obtención, pero al tiempo seguro y edificante, aunque quien no aprenda lo experimentado por cabeza ajena parezca un necio. En esta línea de reflexión, el error y el fracaso fortalecen.

Para concluir este apartado, diremos que la cosmovisión o visión del mundo, así como el *ethos*, no son propiamente filosofía, aunque participen de ella, pero sobre todo se puede filosofar a partir de ellos; es decir, se puede

obtener un discurso coherente, racional, fundado y con pretensiones de universalidad, y es ahí cuando se entra a la reflexión filosófica propiamente dicha. La cosmovisión es también base para dicha reflexión, y de acuerdo con Guillermo Dilthey (Ramos, 1944, pág. XIX):

“La investigación empírica debe tomar en cuenta estos hechos. Se han observado frecuentemente ciertas analogías entre la filosofía, la religión, la literatura y la poesía. Es decir, también estas expresiones del espíritu humano pueden ofrecer un contenido filosófico, que se muestra como una dirección a la totalidad del mundo, un sentimiento de sus más profundos enigmas y el deseo de descifrarlos”.

Cada cultura, cada pueblo, tiene su propia concepción del mundo, la cual es la base, el substrato, la fuente de las convicciones más profundas del hombre, de toda la cultura. Es, como hemos señalado, la manera total de ver el mundo, de ordenar las cosas que en ella se encuentran y, la manera de valorar el mundo material y espiritual, propiamente humano.

### III. LA REFLEXIÓN FILOSÓFICA ANTE EL ERROR Y EL FRACASO

Curiosamente esa *necedad* u *oídos sordos* pareciera ser una opinión universal, que también se da en otras culturas; a manera de ejemplo citemos al filósofo estoico y emperador romano Marco Aurelio:

Y no es de tener en poco, porque la cosa más fácil en el mundo es dar consejo a otro y la más ardua es tomarle para sí. No ay hombre, por simple que sea, que no dé un consejo, aunque no sea menester; y no ay sabio, por muy sabio que sea, que no rehúse el consejo, aunque tenga dél necesidad. Una cosa veo: que todos tienen consejo para todos y al fin al fin ninguno le tiene para sí. (Guevara, 1528)

Adentrándonos a fondo, desde la teoría contemporánea del pensamiento complejo, también se valoraría el aprendizaje a través del error; ¿en qué sentido lo tomamos?, en el que es necesaria la comprensión de la complejidad de la realidad o del mundo en que vivimos y que se necesita un cambio profundo en nuestras estructuras mentales. El riesgo de no aceptar o que no se produzca ese cambio de estructura mental, sería el de ir derecho a la mera confusión o el rechazo de los problemas, lo cual conllevaría mayormente al fracaso y al error. La complejidad también es parte de la empresa o los negocios, tal y como lo afirma el filósofo Edgar Morin (1994, pág. 123).

No está el individuo por una parte, la Sociedad por la otra, la especie por un lado, los individuos del otro, de un lado la empresa con su organigrama, su programa de producción, sus estudios de mercado, del otro lado sus problemas de relaciones humanas, de personal, de relaciones públicas. Los dos procesos son inseparables e interdependientes.

Una empresa se “auto-eco-organiza” en torno a su mercado, y el mercado es un fenómeno a la vez ordenado, organizado y aleatorio. Es aleatorio porque no existe certidumbre absoluta sobre las oportunidades y posibilidades de vender el producto o servicio, aunque haya posibilidades, probabilidades, plausibilidades; el mercado es una mezcla de orden y desorden. Desafortunadamente (o afortunadamente) el mundo en que se vive es un “coctel” de orden, desorden y organización; estamos en un “universo del que no podemos eliminar lo aleatorio, lo incierto, el desorden. Debemos vivir y tratar con el desorden” (Morin, 1994, pág. 125). En otras palabras, y como señalamos anteriormente, la existencia del ser humano como de la empresa, se asemejan en que están llenas de problemas; se resuelve uno pero hay que estar a la espera del otro, se trata de un constante aprender, aún dentro del error y el fracaso; es necesario vivir y tratar con los problemas; los problemas o los golpes *enseñan a ser jinetes...*

#### III.1 ¿Qué es el éxito y el fracaso?

Como bien afirma la filósofa Roxana Kreimer (2008, pág. 1).

Las nociones de éxito y fracaso tienen un gran peso simbólico en el mundo contemporáneo. La vida plena de sentido parecería ser la de las personas “exitosas”. Concebido como la obtención de una meta, el término “éxito” es ambiguo; a veces aparece identificado con la eficacia y, a veces, con la consagración (que otorgan los demás), y es asociado primordialmente con el poder, el dinero y la fama.

Incluso, nosotros agregaríamos que el prototipo de hombre o mujer “exitoso” es el modelo ejecutivo: traje sastre, portafolios, vehículo último modelo..., han pasado a la historia el poeta, el filósofo, el científico o algún otro prototipo. La cultura del mercado, donde el “éxito” se mide por el poder adquisitivo, orienta las aspiraciones en su generalidad del ser humano. Todo se compra y se vende y todo tiene un precio. El éxito o el fracaso suele juzgarse y valorarse solamente por sus consecuencias, algo así como la brecha entre lo que se aspira y lo que se logra; tal forma

de pensar lleva a lo ambivalente, pues no reconoce escalas o intermedios sino sólo los extremos y, sobre todo, el creer que el obrar bien requiere de premios adicionales. Luego entonces ¿qué caracteriza al fracaso? Tal vez éste tiene lugar allí donde hay expectativas, y que la vivencia es de una pérdida de algo que aún no se tiene pero que se esperaba tener, incluso, a veces uno lo da por hecho. Quizás se sea responsable del fracaso, cuando se decide *dejar que la vida decida* por nosotros. Probablemente las expectativas razonables son las que poseen un sentido; es decir, aquellas que se fundan en objetivos alcanzables, puesto que las expectativas exageradas por lo general son generadoras de un fracaso seguro.

¿Qué diferencia al error del fracaso? No confundir error con fracaso; la distinción podría ser que cometer un error no es un fracaso, lo que sí es un fracaso es no aprender de él; es cuando eso pasa continuamente, cuando una y otra vez uno no aprende. Ahora bien, un fracaso hace que la persona se sienta mal; pero el aprendizaje que se puede dar al haber experimentado una realidad, por dura que sea, le superpone algo positivo que alivia y libera.

También el éxito o el fracaso, en esta cultura del mercado o sociedad de consumo, están relacionados con los logros personales, y es así porque en nuestros días, debido al individualismo imperante, el miedo al fracaso personal aparece como uno de los principales temores de la sociedad. Incluso, todo indica que en las sociedades individualistas, el éxito se mide por el fracaso de los demás, dando cabida al *primero yo...*, a la competencia como motor de la vida social, y el supuesto de que si se trabaja con esmero el éxito llegará por sí solo. Sin embargo, como bien lo señala Kreimer (2008, pág. 1):

Se desestima así la influencia de otras variables (la suerte, la condición social, los contactos personales de cada uno). Sin embargo, la vida consiste en "éxitos y fracasos", y probablemente más en "fracasos" que en "éxitos". El fracaso es el gran maestro de vida, y necesariamente forma parte del éxito. Toda educación que se precie debería desarrollar nuestra capacidad de frustración. La experiencia y el conocimiento derivan más de nuestros reveses que de nuestros aciertos. En lugar de sentirnos solo víctimas, existe la posibilidad de transformar nuestras frustraciones en desafíos y en oportunidades para el futuro.

Sin duda, para la autora, tener éxito reside en la capacidad del individuo de dar lo mejor de sí;

reside en vivir la vida propia en los términos propios, sin menosprecio de la mirada de los otros pero sin atribuirle demasiado peso; es la aceptación de aquello que no está en nuestras manos modificar y la flexibilidad ante los cambios. A la vida y la empresa les ronda también lo fortuito; pero resulta necesario emprender y salir fortalecidos de las vivencias por complicadas que sean. Visto desde una perspectiva total y global: la balanza de la vida aparece muy compensada entre fracasos y éxitos, la vida es cambio y por tanto unos y otros se suceden casi sin remedio... *detrás de la de malas viene la de buenas.*

### III.2 Error y aprendizaje

En este apartado, interesa no el modo de *producción* de conocimiento, al estilo de una *teoría del error* desde la filosofía de la ciencia o la ciencia misma; sino más bien, como el error (como yerro o desacierto), puede ser fuente de aprendizaje para el individuo que se equivoca. El presente ensayo no está enfocado al "error científico", sino al dado dentro de la organización o empresa, por la toma de malas decisiones, empero, una vez tomando conciencia del mismo, puede superarlo.

En realidad, tanto en la administración "empírica" como en la "científica", se yerra; aunque sin duda sea en la primera donde más se incide por obvios motivos. Así pues, lo cierto es que no existe aprendizaje sin el aporte que realizan los errores, las prácticas asistemáticas, el voluntarismo, incluso, los engaños evidentes. El aprendizaje proviene también de esas zonas oscuras de la condición humana, *demasiado humana*. Así, el aprendizaje implica también conocimiento, pero un conocimiento sostenido por: un *darse cuenta*; un aceptar por las consecuencias amargas obtenidas; como una advertencia de que si se repite se cae en lo mismo... y la consecuente situación de no aprender de los errores y caer en la necesidad. Sin embargo, esto no significa anatematizar el yerro, sino aprender del mismo, apartando el obcecamiento. Se aprende del error "personal", directo, como se ha señalado. ¿Puede haber uno "impersonal", indirecto, es decir, algo que me haya impelido a errar? Sin duda, pero entonces el sujeto ya no es responsable porque fue obligado por fuerzas ajenas a su voluntad o su conciencia.

Al interior o al exterior de la empresa y organización hay fuerzas o factores que empujan a errar; pero el personal decisorio tiene opciones para actuar y las debe buscar. Una mala toma de decisiones puede afectar al negocio. Una organización puede ser afectada no sólo en lo económico, sino también en lo moral y psicológico, dado que se trata de un todo interrelacionado e interdependiente; se trata de un sistema, y como sistema mismo, es complejo. Aprender del error no significa hacer apología del mismo; tampoco cabe su anatema o menosprecio. En otras palabras: se puede aprender a través del error, nadie está exento de ellos; empero, lo que no se debe hacer, es vivir constantemente en el error. Administrar erróneamente es poner en peligro a la organización; la constante toma de decisiones incorrectas afecta al sistema o negocio (grande o pequeño). No se puede administrar en el peligro constante del error; pero tampoco vivir en el constante miedo a errar, se aprende por ensayo-error, tanto en la ciencia como en la empresa y en la vida cotidiana. Lo que se pretende recalcar es que habrá que evitar lo más posible y constante el yerro, sea este producto del desconocimiento, de la voluntad o del capricho, si se diera, afrontarlo responsablemente y asimilar las enseñanzas posibles para no incidir en lo mismo. Hay caprichos que *dan* buenas lecciones; hay ignorancias que nos *hacen* aprender; hay actitudes voluntariosas que nos *invitan* a la reflexión; hay caídas que *evitan* otras igual o más dolorosas; un descuido puede tornarnos atentos; hay administraciones empíricas o “científicas” que se *corrigen* dolorosamente a sí mismas.

El administrador, el líder, ejecutivo, la cúpula decisoria o el director, pueden cometer errores voluntaria y deliberadamente; pero también los hay no intencionales, porque la administración como ejercicio se enfrenta a la indeterminación, tensión interna, contradicciones e inestabilidad en el entorno socioeconómico y natural. En este sentido involuntario, el error es por principio *un atributo ontológico*; es decir, se está *condenado* al error y en consecuencia a superarlo. En un segundo sentido, puede darse el error porque el conocimiento administrativo es limitado (dada la complejidad del sistema) y por lo mismo impone márgenes en aquellos que no lo poseen suficientemente. La administración “idónea” es aquella cifrada en el saber teórico-práctico (pero no por ello está alejada del error o del fracaso);

aquella que se circunscriba sólo a lo teórico sin las habilidades de la práctica o la experiencia será limitada y viceversa, la administración circunscrita a lo empírico, al adolecer de técnicas y herramientas administrativas, está siempre expuesta. Si a todo este se le agrega lo subjetivo de los que toman decisiones importantes como: la mala fe, la deshonestidad, entonces los yerros acechan más seguido a la empresa y a la organización. Desde luego, tampoco hay que soslayar la posible perversidad del sistema en sí. Un sistema es perverso cuando orilla a sus elementos a tomar decisiones en contra de su voluntad o excluye, así como cuando engaña y oculta al interior como al exterior difundiendo una imagen falsa de éxito o enarbolando premios sin mayor mérito o sin trascendencia; error y fracaso le gravitan a corto o a largo plazo y, como reza el adagio mesoamericano: *¡No hay plazo que no se cumpla!*

Finalmente, para redondear el presente trabajo, consideramos que es necesario mencionar ejemplos de empresarios y empresas exitosas a nivel mundial, que aquilataron el error y el fracaso

#### **IV. EJEMPLOS DE EMPRESAS Y EMPRESARIOS EXITOSAS EN EL MUNDO QUE SUPERARON EL ERROR Y EL FRACASO.**

A lo largo de la historia muchas organizaciones han tenido que enfrentar fracasos derivados de las decisiones que tomaron sus directivos; analizar el porqué de sus errores, qué falló, cuáles fueron las decisiones que llevaron a los mismos, y cuáles las consecuencias derivadas de éstos, permite a estas organizaciones aprender de sí mismas, y convertir esos errores en puntos de inflexión para una nueva etapa de desarrollo.

Se ha señalado que no sólo las empresas administradas empíricamente cometen errores, sino también grandes corporaciones. En tal sentido, este apartado tiene como finalidad presentar algunos casos de empresas y empresarios que en alguna parte de su vida han fracasado; pero no por ello han desistido, sino que han aprendido que “El fracaso es, a veces, más fructífero que el éxito”, tal y como lo plantea Henry Ford.



#### IV.1 Walt-Disney

La vida de Walt Disney estuvo marcada por dos actitudes fundamentales: hacer lo que amaba y creer en sus ideas; esa fue su respuesta ante los fracasos que enfrentó el creador de la “factoría de los sueños” (White, 2000).

Lo paradójico en la vida de este personaje es que fue despedido del diario local *Kansas City Star*, debido a que según el editor no tenía imaginación ni buenas ideas. Un fracaso más fue la quiebra de la empresa Laugh-O-Gram, un estudio de animación que no generaba los recursos suficientes para cubrir sus deudas. Finalmente se estableció con su hermano en Hollywood, donde empezaron a crear dibujos animados de éxito y, en 1923 nació The Walt Disney Company, que logró convertirse en una de las compañías de comunicación y entretenimiento más grandes del mundo.

A pesar de los fracasos que sufrió este personaje no abandonó sus sueños, señalando que “Todos nuestros sueños pueden hacerse realidad si tenemos el valor de perseguirlos” (Dolan, 2012).

#### IV.2 Henry Ford-Ford Motor Co

Henry Ford en sus inicios sufrió varios fracasos automotrices, su primer fracaso fue la empresa Detroit Automobile (Gross, 2011), la cual fracasó en 1901 porque sus autos eran considerados de poca calidad y demasiados caros. En 1902 Ford abandonó su segunda empresa, Henry Ford Co., por una disputa con un colaborador, y en 1908 su tercera compañía, Ford Motor Co., casi fracasa, debido a que las ventas de automóviles no eran suficientes para pagar los préstamos contraídos (Altonivel, 2012).

A pesar de los fracasos que había sufrido Ford no desistió y continuó en busca de su sueño, por lo que siguió desarrollando mejores diseños de autos y obtuvo reconocimiento nacional por el auto demo “Ford 999”, el cual rompió el récord de velocidad en tierra al recorrer una milla (1.6 km) en 40 segundos (Entrepreneur, 2013). A lo largo de la vida de Henry Ford, se puede observar que enfrentó varios fracasos, sin embargo, nunca desistió, reconocía que “El fracaso es una gran oportunidad para empezar otra vez con más inteligencia”; el mayor éxito de Ford fue que puso a disposición del ciudadano común la potencia del motor de combustión interna, mejorando la línea

de montaje para que el Modelo T pudiera producirse a bajo costo. Su combinación de producción en masa, salarios altos y precios bajos ha dado lugar a un modelo de gestión conocido como “fordismo” (Gross, 2011).

#### IV.3 Mary Kay Ash

Mary Kay Ash, empezó su profesión en los cosméticos como una joven vendedora para Stanley Home Products, una compañía que vendía productos de limpieza y cepillos directamente a los clientes; venció una serie de obstáculos en su carrera y nunca dejó que los fracasos la destruyeran. A pesar de alcanzar un notable éxito en las ventas directas, fue víctima de la discriminación, y encontró que para una mujer era difícil progresar en el mundo de las grandes corporaciones, especialmente en los años cincuenta y comienzo de los sesenta, aun después de veinticuatro años de éxitos. Cuando formó parte de la junta de directores, su opinión no tenía ningún peso por el hecho de ser mujer y constantemente le decían “Mary Kay, de nuevo estás pensado como mujer” (Maxwell, 2008, pág. 6).

Uno de sus fracasos fue cuando después de capacitar a un hombre, este fue promovido con un sueldo mayor al que ella percibía. Pero no desistió, pues gracias a su entusiasmo por la venta directa, su perspicacia y al deseo de ayudar a la mujer a alcanzar su crecimiento personal, publicó un libro en donde daba consejos a las mujeres sobre planes de negocios, mismo que fue la base para crear su propia compañía, la cual ha crecido hasta convertirse en una de las empresas de ventas directas más grandes de productos para el cuidado de la piel y cosméticos en el mundo (Mary Kay Inc. 2013). Mary Kay Ash es un ejemplo de cómo se puede aprovechar el fracaso involuntario, ya que la discriminación no fue un obstáculo para alcanzar el éxito, sino oportunidad para desarrollarse e “inspirar, enriquecer y facultar a la mujer a creer que puede hacer cosas grandiosas” (Mary Kay Inc. 2013).

#### IV.4 Steve Jobs-Apple

Jobs protagonizó diversas aventuras empresariales, pero fue en Apple donde concibió algunos de los productos por los que será recordado; y ahí mismo fue también donde sufrió

uno de sus mayores fracasos profesionales (Garmendia, 2011).

Apple es uno de los mayores ejemplos de cómo la rectificación de errores en decisiones cruciales, la ha llevado a ser una organización líder en innovación y desarrollo, considerada actualmente un ícono en este rubro. Después de despedir a Steve Jobs, la empresa tuvo que reconocer que había equivocado el camino, y que sin él, la compañía se estaba desviando de su misión; el regreso de Jobs enderezó el rumbo de la compañía y catapultó a la misma a un éxito espectacular.

Jobs reconoció muchas veces que su salida fortuita de la empresa constituyó, más que un fracaso, la posibilidad de empezar de cero; la oportunidad de volver a sentir el vértigo del emprendedor (Garmendia, 2011); no sólo creó productos revolucionarios, sino también, en su segundo intento, una empresa duradera, que lleva su impronta y está llena de diseñadores creativos e ingenieros temerarios capaces de sacar adelante su visión, convirtiéndolo en uno de los ejecutivos empresariales más grande de nuestra era (Isaacson, 2011).

#### IV.5 Bill Gates-Microsoft Corp.

Bill Gates, fundador de Microsoft, empresa líder en el mercado de los sistemas operativos con Windows, y considerado uno de los hombres más ricos del mundo, ha tenido que cargar con errores que han afectado el potencial de la compañía. Confiado en el dominio de su sistema operativo, pensó que su buscador Internet Explorer incluido como parte de ese sistema, era suficiente para satisfacer las necesidades de los cibernautas, nunca consideró la posibilidad de incluir publicidad en la red. Por tal motivo, nunca se enfocó a desarrollar un motor de búsqueda ante la naciente y creciente demanda de búsqueda de información en línea. Cuando esta empresa lanzó Bing en el año 2009, Google ya se había posicionado de manera exponencial en el mercado de los buscadores, el cual es utilizado por casi el 60% de los cibernautas, según diversos medios. Microsoft aprendió que debe analizar el cambiante entorno tecnológico y no desestimar a sus competidores, ya que confiar todo su prestigio en su sistema operativo Windows, o en su software multitareas Office,

puede hacer que no se detecten a tiempo otras oportunidades de negocios. Asumiendo este proceso de aprendizaje, actualmente Microsoft empieza a incursionar no sólo en el software, sino que ahora lo hace también en el desarrollo de tabletas con su propuesta Surface, y en el mercado de los teléfonos inteligentes con Windows Phone, trasladando todo el liderazgo y experiencia en el desarrollo de sistemas operativos a la construcción de sus propios equipos. Con tal medida, Microsoft está decidida a recuperar el terreno perdido ante Apple y ante Google, líderes actuales en sistemas operativos para dispositivos móviles.

#### IV.6 Google Inc.

Una compañía de gran éxito en la actualidad es Google, reconocida mundialmente como una organización que fomenta la innovación entre todos sus colaboradores, se esfuerza en brindar todo un ambiente y políticas que promuevan la innovación constante; abierta al desarrollo de nuevos proyectos entre todos sus integrantes, los anima a no tener miedo al fracaso, aun cuando muchos de estos proyectos no tendrán el éxito económico esperado. Es decir, tiene gran tolerancia al error de sus empleados, entiende éste como un proceso de aprendizaje que al final le ha significado productos innovadores, como su sistema operativo Android para teléfonos inteligentes y todo el conjunto de aplicaciones que han sido desarrolladas de manera exitosa y que hoy forman parte indispensable de la vida cotidiana de millones de personas en el mundo; así como su buscador de internet Google, el cual es reconocido por muchos expertos como el buscador más poderoso y con mejores resultados de la actualidad.

Podríamos continuar citando muchos casos más; sin embargo, la finalidad de este artículo es identificar a partir del error, el fracaso y la tolerancia a los mismos, el aprendizaje que se obtuvo y cómo se reforzó la actitud emprendedora, igualmente, identificar el aprendizaje obtenido a partir de esas difíciles experiencias. En este sentido, quisiéramos incluir las estrategias que John C. Maxwell propone para encontrar el lado positivo del fracaso (2000, págs. 51-52): 1) Reconocer que hay una gran diferencia

entre las personas mediocres<sup>7</sup> y las que triunfan; 2) Aprender una nueva definición de fracaso; 3) Eliminar el «yo» de los fracasos; 4) Entrar en acción y reducir el miedo; 5) Cambiar la reacción ante el fracaso aceptando la responsabilidad; 6) No dejar que el fracaso externo se meta dentro de nosotros; 7) Decir adiós al ayer; y 8) Cambiar nosotros, y el mundo cambiará.

En general, estamos de acuerdo en que si se toman en cuenta estos principios, el fracaso no sería una barrera para lograr nuestros objetivos, sino un peldaño para alcanzar el éxito.

## V. CONCLUSIONES

El error y el fracaso son inherentes a la naturaleza humana; sin embargo, por lo general, se les ve como algo no deseable, evitable y hasta se anatematizan. Quien lo padece, le recorre dentro de sí estados de ánimo encontrados, que a veces resultan difíciles de superar. Hablar del éxito y su logro resulta más cómodo y motivador tanto para el emisor como el receptor; de ahí que en conferencias como en escritos, el *canto de la sirena* del éxito tenga mayor recepción. Nadie quiere saber de yerros o fracasos; no obstante, la moneda no tiene sólo anverso sino su reverso. Hemos abordado éste último, buscando lo valioso del mismo.

Investigando la labor empresarial en la Región Mixteca Oaxaqueña, el camino nos condujo a una comunidad, donde a través de su *ethos*, cosmovisión y circunstancia, pudo observarse que el error y el fracaso tienen posibilidad pero no por ello resultan insuperables o fatales. Es más: se puede aprehenderlos y aprender de ellos. El saber aquilatarlos genera experiencia y hasta sabiduría. Una situación de éxito puede producir ensoñación y regocijo y en contraparte el yerro y fracaso alerta y expectativas. El adagio milite aquel de que *se aprende más de la derrota que de la victoria*, quizás se sustenta en que la victoria puede producir un dulce y permanente ensueño, alejado de la vigilia y la reflexión... y sin embargo, el temor lo siente todo mundo, que, como bien lo dice un autor: perdiendo de vista que este comportamiento crea una barrera para el

desarrollo correcto del desempeño, la innovación y el cambio (López, 2010), o como lo señala Aldana (2012, pág. 39), “El fracaso es el precio que hay que pagar para progresar y llegar al éxito”, si aceptamos esta definición, estaremos libres para movernos adelante y transformar los fracasos en victorias.

Para que una empresa pueda desarrollar un proceso de aprendizaje a partir de sus errores en decisiones estratégicas que en algún momento afectaron el funcionar de la organización, deben existir ciertos factores en la organización que promuevan este proceso. En primer lugar, una cultura de la innovación, en donde a los colaboradores se les promueva la implementación de nuevas ideas, pero al mismo tiempo con tolerancia al fracaso de proyectos que no se vuelven exitosos financieramente; esto evitara que los errores cometidos (en lugar de representar un elemento a partir del cual se puede obtener un aprendizaje), se conviertan en una barrera organizacional para no generar nuevos proyectos en las diferentes áreas funcionales de una empresa.

Por otra parte, también debe generarse un ambiente de colaboración e inclusión entre todos los integrantes de la organización, como el caso de Mary Kay Ash; aunado a la apertura donde los directivos estén abiertos a escuchar las ideas de sus colaboradores, además de reconocer los éxitos, porque al final la organización es un grupo social que persigue un objetivo común, que nace con una misión y comparten la búsqueda de una visión.

En este contexto expuesto, la estructura de una organización debe ser flexible, para permitir que errores y fracasos se puedan convertir en aprendizaje, a través de la creación de una cultura de tolerancia, que permita reconsiderar su funcionamiento a partir de la experiencia de situaciones fallidas, ya que estructuras rígidas restringen el aprendizaje e infunden temor al error y fracaso, al tiempo que generan limitantes a la creatividad de los colaboradores.

---

<sup>7</sup> Maxwell contempla el concepto “mediocre”; sin embargo, nosotros consideramos este término como peyorativo, porque en ocasiones el fracaso es involuntario, tal y como sucedió con Mary Kay Ahs, sus fracasos fueron resultado de la discriminación.

## VI. REFERENCIAS

- Aldana, H. O. (2012). *El arte de resurgir: El lado positivo del fracaso*. Estados Unidos de Norteamérica: Xlibris Corporation.
- Bloch, E. (1977). *El principio esperanza* (Tomo I). España: Editorial Aguilar.
- Castellanos-Coronado, A. (1993). *El Rey lukano y los hombres del oriente. Leyenda indígena inspirada en los restos del "Códice Colombino"*. Oaxaca: Proveedora Gráfica de Oaxaca, S. A. de C. V.
- De Guevara, A. (1528). De lo que dixo Marco Aurelio Emperador a su hijo en la hora de la muerte. Habla quán trabajoso es ser emperador, y noten los príncipes esta plática. En *Áureo de Marco Aurelio*. Madrid: *Biblioteca Castro* de la Fundación José Antonio.
- Dolan, S. (2012). *Coaching por valores*. Madrid: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Entrepreneur. (2013). *8 emprendedores famosos que fracasaron*. Recuperado el 30 de junio de 2014, de Soy entrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/25301-8-fracasos-de-emprendedores-y-sus-regresos.html>
- Frankl, V. E. (1991). *El hombre en busca de sentido*. España: Editorial Herder.
- Garmendia, C. (2011). Un emprendedor sin límites. *El País* (2011, octubre 9). Recuperado el 1 de julio de, El País: <http://www.aehe.net/crisis/empresas/Apple-porque-steve-era-distinto.pdf>
- Geertz, C. (1992). *La interpretación de las culturas*. (5ª ed.). España: Gedisa Editorial.
- Gross, D. (2011). *Historias de Forbes. 15 relatos que cambiaron la manera como vivimos y hacemos negocios*. Barcelona: Profit Editorial.
- Henry Ford no lograba vender autos. *Altonivel* (2012, agosto 13). Recuperado el 1 de junio de 2014, de Altonivel: <http://www.altonivel.com.mx/22914-henry-ford-no-lograba-vender-autos.html>
- Isaacson, W. (2011). Por qué Steve era distinto. *El País* (2011, octubre 9). Recuperado de <http://www.aehe.net/crisis/empresas/Apple-porque-steve-era-distinto.pdf>
- Kreimer, R. (2008). *El sentido de la vida*. Recuperado de 30 de junio de 2014, de Filosofía para la vida: <http://www.filosofiaparalavida.com.ar/sentidovida.htm>
- López, A. (2010). *El éxito sostenible a través del error*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mary Kay Inc. (2013). Una mujer puede. *Paquete de prensa Mary Kay Inc 2013*. Oficina de Comunicaciones Corporativas de Mary Kay.
- Maxwell, J. C. (2008). *El lado positivo del fracaso. Cómo convertir los errores en puentes hacia el éxito*. Tennessee: Grupo Nelson.
- Morin, E. (1994). *La complejidad y la empresa, Introducción al pensamiento complejo* (p. 123). España: Gedisa Editorial.
- Ortiz-Castro, I. (2009). Un pueblo trabajador y emprendedor. *Apuntes históricos, personajes y reflexiones sobre Villa de Chilapa de Díaz* (pp.131-134). México: Editorial Espriella-Magdalenó.

Ciencia administrativa, No. 2 Año 2014

Ramos, S, (1944). *La esencia de la filosofía de Guillermo Dilthey*. Prólogo (p. XIX). México: Filosofía y Letras, México.

White, A. (2000). *Los secretos del éxito*. Barcelona: Ediciones Robinbook.