

XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

Ponencia por CREDIMUJER .  
Ponente: Ma. Eugenia Paniagua M.B.A.

**La capacitación como instrumento para el desarrollo  
y sostenibilidad del espíritu empresarial.**

San José, Costa Rica  
noviembre, 1998

**La capacitación como instrumento para el desarrollo  
y sostenibilidad del espíritu empresarial.**

La capacitación ha dejado de responder a la noción de una oferta de cursos y de seminarios, para pasar a ser una función crucial para cualquier organización. Se le considera la estrategia fundamental para impactar la productividad de todo tipo de empresas. Ella propicia la competitividad, el desarrollo de 'las personas' -el recurso

vital-, condiciona la 'inteligencia' de la organización, determina su calidad y garantiza su supervivencia.

Por lo anterior, la capacitación es un obligado tema de reflexión cuando se discute sobre el desarrollo de la empresa, particularmente en lo que se refiere al espíritu empresarial, el que se entiende como una actitud y una motivación hacia la generación de empresas, que tiene un momento de partida, y que debe mantenerse a lo largo de toda la vida productiva de la persona.

Desde esta perspectiva la capacitación tiene dos funciones. Una primera que corresponde al estímulo inicial para impulsar a la nueva empresa, y otra, que permite el desarrollo, la sostenibilidad y la adaptación de la organización a los cambios del ambiente interno y externo, para garantizar su competitividad y su productividad.

Ambas funciones son básicas para favorecer el desarrollo y el mantenimiento del espíritu empresarial, puesto que la satisfacción por el 'saber hacer' propicia una importante motivación por la realización personal percibida.

A la fecha, las políticas del sistema educativo -en el área de la educación técnica y los programas de formación de trabajadores- no han logrado favorecer este espíritu, la creatividad, ni la capacidad de innovación, a pesar de los esfuerzos al respecto. La sociedad y los estudiantes les consideran opciones educativas para insertarse laboralmente, y no como medios para llegar a ser empresarios autogestionarios.

Los jóvenes y los jóvenes adultos aprenden un 'oficio' pero no el cómo convertirlo en una fuerza vital del desarrollo personal, familiar y social. No sienten el impulso competitivo de producir el mejor bien o servicio, no saben cómo encontrar un nicho de mercado, no saben leer el contexto mediato e inmediato, no son considerados como sujetos de crédito por el sistema bancario, no cuentan con el conocimiento básico del manejo administrativo y financiero de una empresa, en fin, no se les impulsa para la gestión de un proyecto de vida productivo por el propio esfuerzo.

Lo que aprenden no siempre es necesario para el grupo social en que se insertan o para la comunidad en que viven. Lo aprenden porque es la oferta educativa a la que pueden acceder.

Asimismo quienes se arriesgan a poner su propio negocio (una micro o pequeña empresa) presentan déficits importantes de conocimiento y de medios para desarrollarla con éxito. Ocasionalmente se enteran de la oferta de cursos formales de costos, balances, inventarios y otros, que no producen el efecto deseado al no motivar el aprendizaje a causa de una estrategia educativa 'escolarizada', que les produce temor, rechazo y poca comprensión real de su utilidad, al no obtener instrumentos prácticos para la solución de los problemas del negocio.

**Los procesos de capacitación de empresarios (as) de micro unidades productivas.**

El perfil del empresario (a) de una micro unidad productiva -microempresa-, presenta a grandes rasgos, a un adulto con baja formación escolar o insuficiente, poco conocedor del medio como contexto empresarial en que pretende desarrollar su negocio, sin conocimiento sobre los instrumentos mínimos de gerencia, al que no se le considera sujeto de crédito por la banca, sin medios propios y generalmente de extracción de clase socioeconómica media baja o baja, ansioso de hacer algo por sí mismo para mejorar sus fuentes de ingreso, a partir de una destreza que posee o de una oportunidad de servicio que vislumbra.

Con este perfil, las acciones de capacitación se enfrentan al rechazo por parte de este tipo de empresario, porque las actividades escolarizadas les asustan y confunden. Pueden verlas como un obstáculo si son una condición para obtener crédito y como un problema si son presenciales, ya que deben dejar de atender el negocio por las horas que requiera el proceso.

La capacitación usualmente es un proceso en que uno enseña y los demás aprenden, y en el que se ignoran los temores, las capacidades y las competencias individuales. Es frecuente que se utilice un vocabulario inusual para el microempresario, y que se pretenda el dominio de operaciones matemáticas básicas, que han sido olvidadas por desuso.

Si el llevar un curso básico de costos, por ejemplo, es una condición para obtener crédito, el empresario participará por el requisito, no porque haya entendido la necesidad de contar con nuevos conocimientos para desarrollar su microempresa. Y la experiencia indica que no llevará el resto del programa, si hay una oferta sistematizada, encontrando cualquier cantidad de excusas para ello.

Dentro de esta perspectiva la capacitación es un instrumento condicionante, que molesta y atemoriza, y que por lo tanto se evita.

Hay ciertos temas básicos que todo empresario debe conocer y utilizar si pretende que el negocio subsista, como costos fijos, costos variables, punto de equilibrio, margen de contribución, cálculo de las ganancias, principios de contabilidad, controles y registros -inventarios y caja-. Temas complementarios como el mercadeo, el servicio al cliente, el análisis de la competencia y otros, forman parte de un proceso de crecimiento sistemático que favorecerá su desarrollo empresarial.

Cómo hacer para que aprenda y utilice estas herramientas?, para que se vea a sí mismo como un empresario?, para que se convierta en sujeto de crédito?, para elevar su autoestima?, para que participe en redes de microempresas?, para que esté pendiente de los cambios económicos y sociales que le puedan afectar?.

Esta ha sido la principal preocupación de la Asociación CREDIMUJER, organización sin fines de lucro, afiliada al Women's World Banking con sede en New York, que ofrece crédito y capacitación a mujeres empresarias del país, con micro unidades productivas. Considera que el dinero permite resolver una situación

específica de compra de equipo, de insumos o de remodelación del local, que por sí mismo no garantiza una mejora en la calidad de vida de la empresaria y de su familia. Y que solo a través de la capacitación podrá ‘crecer’ como mujer de negocios y como persona. Para CREDIMUJER el componente social de la capacitación junto con el componente financiero del crédito, son claves para alcanzar su misión de servicio.

Por el año 1989 se diseñó un proyecto de capacitación sobre la base de materiales escritos en un lenguaje muy sencillo y con una importante dotación de ejercicios de práctica. El capacitador fue entrenado para establecer procesos de facilitación del aprendizaje. Tiempo después se encontró que el capacitador no había podido desprenderse de la forma tradicional de enseñanza, que los materiales, a pesar de su calidad en cuanto al contenido, producían gastos adicionales a la organización por reproducción, que se constituían en un rubro adicional a los costos administrativos propios del proceso de otorgamiento del crédito, que las clientas no aprendían a profundidad, que se evitaba entregar a la Junta Directiva informes cuantitativos de logro y que por lo tanto, no se estaba alcanzado el propósito de la organización.

Se inició un periodo de reflexión sobre el tema de la capacitación. Qué tipo de estrategia seguir para que las usuarias logren el aprendizaje?, cómo mantener su interés en el servicio de capacitación?, cuál es el perfil ideal del facilitador?, cuál es el valor y pertinencia de los materiales?, cuál debe ser la entrega programática?, etc.

Partiendo de quiénes son las mujeres que acuden a CREDIMUJER -su perfil- y analizando la forma en que les es más fácil y atractivo el aprendizaje, se inició un nuevo planteamiento bajo el enfoque de aprendizaje significativo, el aprender haciendo y el aprender a ser, con un modelo de entrega del servicio en pequeños grupos informales en que se aprende al ritmo personal, sin presiones, con los datos del propio negocio, en un proceso de descubrimiento de la situación, que estimula la motivación, el querer saber más, y la búsqueda de información para mejorar. No hay materiales escritos, los que se cambiaron por hojas de trabajo. El facilitador actualmente encargado de estas acciones, cuenta con una capacidad excepcional para interactuar con las clientas, con una actitud de profundo respeto por su ritmo de trabajo, por sus conocimientos previos, y estimula sistemáticamente cada logro.

Este modelo se basa en las teorías del aprendizaje aplicadas a los adultos. Los modernos estudios han demostrado que se aprende mejor aquello que se hace utilizando todos los sentidos: la vista, el oído y el tacto y que es aplicable a la vida cotidiana, asimismo que la resolución de problemas desarrolla la criticidad y la creatividad, pilares esenciales del pensamiento. Se agrega el que se aprende en un contexto informal de trabajo en grupo, en donde todos participan, preguntan, resuelven, comparten, explican, evalúan y encuentran salidas juntos, bajo la orientación de un facilitador que interactúa induciendo el proceso y motivando a los participantes. El aprendizaje se da en periodos cortos de tiempo, que constituyen en sí mismos una unidad de contenido, con material de trabajo para resolver el ejercicio de interés, más que material de lectura formal.

Al tiempo que se reorienta la capacitación, en forma paralela se ha revitalizado el CLUB CREDIMUJER, en donde las clientas, una vez al mes, participan en

conversaciones sobre temas de su interés sobre el desarrollo del negocio, la situación nacional, comparten experiencias, exhiben sus productos, intercambian estrategias y se integran como grupo con intereses comunes. Es dentro de este club que se estimula el espíritu empresarial, permitiendo los espacios de encuentro y reflexión sobre el valor del trabajo, de ser autosuficientes, de ser más personas, de ser productivas y del impacto que éste tiene para la familia y la sociedad.

Lo aprendido demuestra que la capacitación es un arma de doble filo cuando se trabaja con la microempresa, puede llevar a las personas a huir o a integrarse, todo depende de las estrategias de trabajo y de las competencias de los facilitadores. Este el núcleo del que se parte para diseñar el modelo apropiado al perfil de los participantes.

Con el modelo comentado se logra un interesante equilibrio entre la demanda de conocimientos de las clientas de la organización y la calidad del servicio que ésta ofrece. Se satisfacen así los principios de la capacitación, a saber: que lo que se enseña responda a una necesidad sentida por el usuario y detectada por quien capacita; que lo que enseña se aprende a partir de estrategias apropiadas para el nivel escolar y social, sobre la base de la pertinencia de los contenidos y el aprender haciendo; que lo que se enseña se traslada al trabajo por lo que se connota útil y necesario; y por último que lo que se aprende se mantiene en el tiempo, garantizando que fue realmente aprendido.

Por ser muy reciente la puesta en práctica del nuevo enfoque de capacitación de CREDIMUJER, no es posible presentar resultados cuantitativos, pero se han observado durante el presente cuatrimestre resultados satisfactorios, tanto a nivel de aprendizaje, del uso de lo aprendido y de mejoramiento de los niveles de motivación.

### **Los procesos de capacitación en pequeñas empresas.**

Siguiendo la línea de los principios de la capacitación mencionados arriba, el modelo para las pequeña empresa es un tanto distinto en términos de la estrategia, pues responde a usuarios que tienen un nivel de educación formal mayor que el empresario de una micro unidad productiva, generalmente cuentan con la educación primaria completa, así como de la secundaria, o al menos algunos años en ella.

Con este tipo de empresario si se puede formalizar un tanto los procesos, sin olvidar que los adultos aprenden diferente que los niños. Los adultos saben lo que quieren y lo que no quieren, tienen experiencia previa que les permite saber cuándo están perdiendo el tiempo y cuál es el valor de lo que se les está dando, el tiempo representa dinero, no aceptan que se les subvalore su experiencia empresarial, de la que están muy orgullosos, y reaccionan rápidamente tomando decisiones personales respecto de si vale la pena continuar o cancelar el proceso, y éste no lo discuten con nadie.

Han desarrollado el espíritu empresarial a partir de la competencia, del reto, de los problemas, de las vivencias, de los logros y conocen plenamente sus limitaciones.

La oferta de capacitación debe satisfacer sus necesidades inmediatas, les debe ser útil y pertinente, la actividad debe ser rica en participación, el facilitador debe ser

sentido como uno de ellos, el ambiente debe ser franco, flexible, interactivo. Los materiales de fácil manejo y lectura, agradables, cómodos y baratos, diseñados de forma tal que se constituyan en material de consulta permanente en la mesa de noche . El diseño de los procesos debe cambiar, lo que ha sido tradicional no ofrece resultados reales de aprendizaje. El pequeño empresario requiere, además de los conocimientos, procesos que desarrollen su capacidad de análisis, de resolución de problemas, de comprensión del medio empresarial, del entorno social y económico. Necesita espacios para discutir y reflexionar con otros empresarios.

Uno de los elementos que les hace rechazar estas ofertas es el costo de las mismas. Con alguna frecuencia la actividad es ofrecida por un experto que la organiza en función de lo que sabe y no de lo que necesitan saber los que participan, perdiendo el proceso toda credibilidad.

### **La capacitación en las grandes empresas.**

Para los empresarios de gran trayectoria, con éxito, con marca reconocida, la capacitación ha sido una fuente de insatisfacciones.

Aquella en que él participa generalmente es una actividad en que interactúa socialmente con otros empresarios y aprende poco. Le resulta mejor participar en acciones organizadas por universidades, federaciones o cámaras.

Y aquella que ofrece su departamento de recursos humanos logra impactar muy poco en la productividad y en el cambio de actitudes de sus empleados.

Hoy día, estas empresas están cambiando con gran velocidad, a razón de la globalización, la apertura de mercados, el impacto de la tecnología, la creación de nuevos tipos de puestos para los que no hay profesionales entrenados, la influencia de los medios de comunicación -situación que también golpea a la microempresa y a la pequeña empresa-

La organización más competitiva es aquella que aprende más rápido que su competencia, por lo que la capacitación debe profesionalizarse, siendo ofrecida por especialistas en la materia educativa y conocedores del negocio, conceptuándose como pieza clave para frenar el cambio. Debe modificar los procesos, los procedimientos, los instrumentos y las metodologías, con el fin de que su impacto responda a las necesidades reales del sector productivo.

Para estos empresarios su forma de vida es la empresa, originada por un espíritu arraigado en la familia o en la profesión.

### **Dos nuevos ámbitos de la capacitación.**

La capacitación de los empresarios, o de los interesados en iniciar una empresa, puede ser entregada, como servicio, en dos ámbitos. No es válido hoy día pensar que la actividad de aprendizaje está restringida a las paredes de un aula, con un enseñante -el que sabe- y varios aprendices -los que no saben-.

Puede ofrecerse “extramuros”, en lugares escogidos especialmente para la actividad, donde los participantes se reúnen durante un periodo de tiempo para aprender lo que necesitan. Implica dejar el negocio en manos de otros, crea ansiedad y una profunda molestia si es insatisfactoria. Aquí es determinante el manejo del tiempo por parte del facilitador.

Puede ofrecerse “dentro de la unidad productiva” en procesos de capacitación a distancia, en que el facilitador visita cada cierto tiempo al interesado, o a raíz de su llamada, para monitorear el avance con el aprendizaje, resolver dudas y motivar el proceso. Su desventaja es que no favorece la socialización y se condiciona por el nivel de comprensión de los materiales escritos. Su ventaja es que se lleva al ritmo personal y al tiempo disponible. Requiere de excelentes materiales instruccionales, adecuados al nivel y a las necesidades de los usuarios.

### **Nuevas modalidades de capacitación.**

Con la idea de romper el estilo tradicional, rígido e insatisfactorio, limitante a la creatividad, la criticidad y la participación, se ha hecho evidente la necesidad de ofrecer a los empresarios nuevas alternativas de capacitación.

Entre ellas la denominada “capacitación entre iguales”, que consiste en abrir espacios para que el empresario más conocedor de un aspecto de la empresa y más exitoso en ella, capacite a sus colegas, en procesos de análisis de situación, del FODA, de la proyecciones, la solución de problemas y la resolución de conflictos. Tiene un importante valor para la autoestima del empresario que comparte, y de modelaje para los que participan.

Otra modalidad es “la asesoría”, en que un empresario exitoso asesora a un colega visitando su negocio, estudiando su situación en un diálogo de conocedores, revisando los procedimientos y evaluando los resultados y las proyecciones.

Igual modalidad corresponde a la “consultoría”, que se diferencia en que el empresario interesado paga honorarios al que le capacita y ayuda. Puede ampliarse hacia acciones en que el consultor realiza trabajos específicos como la realización de los estados financieros o auditorías.

### **La capacitación como instrumento para el desarrollo del espíritu empresarial.**

Como se anotó al principio, la capacitación es un tema de reflexión obligada cuando se discute sobre el desarrollo de la empresa, particularmente en lo referido al espíritu empresarial.

Se se conceptualiza como una actitud y una motivación hacia la generación de empresas, las acciones de capacitación que se organicen para las personas que inician

una empresa son cruciales para garantizar su desarrollo, capacidad productiva y sostenibilidad, ésta última tanto física como emocional.

Si el sistema educativo formal no logra desarrollar el espíritu empresarial, puesto que la gran mayoría tiende a ser empleados de alguna oficina de gobierno o de alguna empresa privada, se vuelve esencial para el desarrollo económico y social del país, el contar con estrategias de financiamiento y capacitación para apoyar a aquellos que aceptan el reto de ser autogestionarios. Pero cabe recordar que algunos grupos cuentan con el espíritu empresarial y lo que necesitan es de estímulo, apoyo, seguimiento y financiamiento.

En las áreas rurales existe el espíritu empresarial en el campesino, que aprendió a sobrevivir haciendo que la tierra produzca, pero no se impulsa tal espíritu al reducir su acceso al crédito, al considerar la agroindustria o la pequeña finca como ineficientes, al aplicarle los parámetros de la competitividad internacional, olvidando que hay personas y comunidades de por medio. No se favorece este espíritu cuando se analiza el entorno con visión economicista y no humanista. En las zonas rurales se requiere de capacitación y financiamiento para que el sector campesino mejore sus niveles de vida y sean más productivos.

Las mujeres tienen arraigado el espíritu empresarial porque siempre han sido las responsables de la familia -la empresa básica-, en la cual desarrolla todos los principios de la gerencia: presupuesta, ejecuta, evalúa, monitorea, investiga el mercado, cambia la línea, capacita y educa, desarrolla procedimientos, establece normas, cuida los inventarios de comida y de ropas, se prepara para las fechas estacionales, da mantenimiento a los equipos, tiene presentes las cuentas por pagar y por cobrar, reacciona ante los cambios del entorno adecuando lo que es factible en su momento, invierte, informa, lleva la memoria de los hechos, no tiene horario, etc, etc.

Su sentido común, su capacidad de trabajo y de escucha, su dedicación para alcanzar una meta, el sentido del tiempo entre otros hacen que no sea posible continuar relegando su atención como empresaria, máxime si manifiesta el interés. Requieren de capacitación y acceso al crédito para ser más productivas y mejorar su nivel de vida, y por ende, el de la familia.

Por otro lado si la capacitación como facilitadora del espíritu empresarial favorece sistemáticamente el éxito, la sostenibilidad y la adaptación de la empresa a los cambios del ambiente interno y externo, y garantiza la competitividad y la producción, se connota como esencial para los empresarios potenciales, para los que han alcanzado algún nivel de desarrollo y para los que están en la etapa de consolidación.

Ambas funciones de la capacitación -en el proceso inicial y en el proceso de consolidación de la empresa- son básicas para favorecer la aparición y el mantenimiento del espíritu empresarial, puesto que la satisfacción por el “saber hacer” y por el “hacerlo bien” produce una importante motivación que se observa en el mejoramiento de la autoestima, en la sostenibilidad del reto, en la actitud positiva y los deseos de alcanzar el éxito.



## BIBLIOGRAFIA.

1. O'Connor, Bridget N. et al. Training for Organizations. South Western Educational Publishing. Cincinnati: 1996.
2. Delors, Jaques. La educación encierra un tesoro. Ediciones UNESCO. París: 1996.
3. CEPAL-UNESCO. Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad. Chile: 1992.