

*metodología de  
formación flexible para  
pequeños empresarios  
latinoamericanos*

Alessandro Patrone

**Copyright © Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) 1997**

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el copyright de conformidad con las disposiciones del protocolo núm. 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, podrán reproducirse breves extractos de las mismas sin necesidad de autorización previa, siempre que se indique la fuente. En todo lo referente a la reproducción o traducción, de dichas publicaciones, deberá dirigirse la correspondiente solicitud a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, Montevideo, Uruguay. Cinterfor/OIT acoge con beneplácito tales solicitudes.

---

Primera edición: Montevideo, 1997

Reimpresión: Montevideo, 1997

ISBN 92-9088-062-4

Patrone, A.

Metodología de formación flexible para pequeños empresarios latinoamericanos. Montevideo : Cinterfor, 1997.

54 p. (Papeles de la Oficina Técnica, 3)

/FORMACION PROFESIONAL/ /METODOLOGIA/  
/PEQUEÑA EMPRESA/ /AMERICA LATINA/ /METODO  
PEDAGOGICO/ /EMPRESARIO/ /PUB CINTERFOR/



---

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas, incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que Cinterfor/OIT las apruebe. Las denominaciones empleadas en publicaciones de la OIT, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en esta publicación no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, Casilla electrónica: 62916194, Fax: 92 13 05, Montevideo, Uruguay. Puede solicitarse un catálogo y lista de nuevas publicaciones a la dirección anteriormente mencionada.

---

Hecho el depósito legal núm. 301.040/97

---

## Presentación

Las transformaciones operadas en las esferas económica, social y laboral de los países de la región impulsan a manejarse con particular dinamismo en cuanto a las ofertas de formación, en especial las que se brindan a los sectores que, por su incidencia en el crecimiento de la producción y del empleo, requieren con mayor urgencia una adecuada capacitación de sus cuadros laborales. Tal vez el sector más crítico, por su amplitud, diversidad y su incidencia en el proceso productivo, sea el de la pequeña empresa.

El esfuerzo de investigación sobre ese sector empresarial en América Latina y el Caribe que este trabajo exhibe –y que se inscribe, una vez más, en el reconocido espíritu de colaboración del Centro de Turín con Cinterfor/OIT– muestra con realismo que el camino a emprender para alcanzar una mejor inserción del pequeño empresario en el proceso productivo presenta variadas dificultades a superar.

3

Ellas están expuestas con claridad a lo largo de este estudio, dedicado, en esencia, a informar sobre el proyecto de formación flexible para micro y pequeños empresarios que elaboró el Programa Regional para América Latina y el Caribe, del Centro Internacional de Formación de la OIT. Este proyecto, actualmente en ejecución, cuenta con la colaboración de instituciones de apoyo y formación para micro y pequeños empresarios de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Paraguay, Perú y Uruguay, países que poseen una estructura institucional de sostén a ese sector empresarial ampliamente consolidada.

El ajustado diagnóstico que sobre la situación de la pequeña empresa en la región informan estas páginas, nos transporta a algunos aspectos ya subrayados por el Centro en cuanto a buscar, desde un reformulado concepto de formación, los caminos que permitan a los países de la región superar los obstáculos que a la vez impiden una mayor empleabilidad y una mejor competitividad.

El autor destaca que *«las características de flexibilidad propias de las pequeñas unidades productivas, así como su capacidad de iniciativa, la motivación personal, la ausencia de procedimientos formales y de burocracia en la toma de decisiones, constituyen elementos absolutamente claves en un contexto como el de nuestra*

---

*región», y también advierte que «la creación de las pequeñas empresas y el autoempleo, constituyen la respuesta más idónea» al desempleo.*

De ese diálogo entre causas y efectos surge el tema de la preparación que, para tan difícil reto, debe recibir el trabajador impulsado a convertirse en pequeño empresario; y puede deducirse que la respuesta reside en una mejor calidad de la formación a impartirle.

Al abordar el desarrollo de sistemas de educación y formación para favorecer el diálogo social, Patrone señala que las acciones de formación dirigidas a las organizaciones empresariales y de trabajadores, así como a los funcionarios de la administración pública que atiendan a crear condiciones para establecer el diálogo, implica: el conocimiento de los temas que se abordan en él; el reconocimiento y, por lo tanto, la individualización y valorización de los elementos que caracterizan a los actores en cuanto a representatividad, intereses, naturaleza, etc; y la capacidad de integrar estos temas en función de las características de los actores.

4

A través de la formación, concluye, es posible que; los sindicatos agreguen a sus planteamientos puramente reivindicativos, otros propositivos y adquieran competencias para negociar técnicamente en un plan de paridad con los empleadores y con el Estado»; los empleadores se modernicen de acuerdo con los nuevos conceptos que rigen la organización y la producción de la empresa; y el Estado adquiera capacidades para desarrollar un papel concertador que, sin interferir con la autonomía de los actores privados, logre garantizar igualdad de condiciones y dignidad a la partes sociales. Sugiere campañas de educación dirigidas a las poblaciones estudiantiles que contribuyan a la generación de una nueva cultura empresarial entre los jóvenes que ingresan al mercado de trabajo».

La formación del pequeño empresario plantea problemas con un grado de complejidad que obliga a concebir y poner en marcha acciones formativas muy diversificadas y dúctiles: diferentes niveles de educación requieren enfoques con contenidos más simples o elementales; la poca disponibilidad de tiempo para seguir cursos obliga a escoger metodologías que permitan un mejor aprovechamiento de los horarios y a un itinerario de formación calibrado en función de las necesidades específicas de los actores. Una de las respuestas de la OIT a tales planteos es este proyecto de formación flexible para micro y pequeños empresarios de la región, cuyo objetivo último es alcanzar la capacitación para el trabajo que el momento requiere.

La Política de Asociación Activa, formulada por la Organización Internacional del Trabajo en 1994, consiste en «definir, de común acuerdo entre copartícipes iguales y responsables, los objetivos que deben alcanzar juntos a mediano plazo». Cinterfor considera ínsita en esa definición la necesidad de obtener —a través una renovado concepto de la formación— una nueva calificación del trabajador, asalariado o pequeño empresario, cabalmente capacitado para participar en ese diálogo pleno de equidad y de responsabilidad que el futuro ya exige.

---

## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| Introducción .....  | Pág. 7    |
| <b>I. Las pequeñas empresas en la región .....</b>  | <b>11</b> |
| 1. Panorama histórico .....   | 11        |
| 2. El rol de las PYME en el contexto regional actual .....  | 16        |
| <b>II. La formación para pequeños empresarios .....</b>   | <b>27</b> |
| 1. El rol de la formación para las pequeñas empresas .....  | 27        |
| 2. El problema de la formación para<br>pequeños empresarios .....   | 30        |
| 3. La formación flexible .....  | 33        |
| 4. Ventajas y desventajas de la formación flexible .....  | 41        |
| <b>III. El proyecto de formación flexible<br/>para micro y pequeños empresarios<br/>de América Latina y el Caribe .....</b> | <b>45</b> |
| 1. Antecedentes .....   | 45        |
| 2. Objetivos y estrategias del proyecto .....   | 47        |
| 3. Conclusiones .....   | 52        |
| <b>Referencias bibliográficas .....</b>   | <b>54</b> |



---

## Introducción

Este estudio presenta una experiencia desarrollada por el Centro Internacional de Formación de la OIT, de Turín, en el campo de la metodología de la formación y en especial de la formación flexible aplicada a micro y pequeños empresarios de la región. Asimismo, después de un sucinto análisis de la situación de las pequeñas empresas en América Latina y el Caribe, se analizará el posible impacto que esta metodología podrá lograr en relación con el fortalecimiento de dichas empresas mejorando la oferta de formación dirigida a este sector.

La experiencia del Centro de Turín en el campo de la metodología de la formación flexible se basa en un diagnóstico general de la situación de las pequeñas empresas de América Latina y el Caribe. Es el resultado de un esfuerzo de investigación que en estos últimos años permitió al Programa Regional para América Latina y el Caribe, del Centro de Turín, profundizar en el análisis y la evaluación cualitativa y cuantitativa de las necesidades de las pequeñas y medianas empresas (PYME) de la región y establecer relaciones e intercambio de información con instituciones públicas y privadas, lo cual ha posibilitado la identificación de instituciones claves para el desarrollo de esas empresas y el conocimiento de las redes de coordinación entre instituciones de apoyo en los diferentes países y a nivel regional.

Este esfuerzo ha sido motivado por la gran demanda de programas de formación para este sector, de parte de todos los países de la región y, en particular, de entidades gubernamentales y no gubernamentales, organizaciones empresariales, cámaras de industria y comercio e instituciones de educación y de formación profesional que atienden a los propietarios, gerentes y trabajadores de pequeñas unidades productivas.

Los contactos mencionados, que se realizaron a través de misiones en los países, visitas de funcionarios de instituciones regionales de apoyo a las

---

pequeñas empresas al Centro de Turín y el intercambio de expertos, nos han permitido avanzar en la identificación de los principales obstáculos de desarrollo de ese sector en nuestros países, de los nuevos desafíos y temas que plantean sus entornos, de la situación en materia de infraestructura, del estado de desarrollo de nuevos sectores y de la situación actual de los diferentes instrumentos de desarrollo del sector, entre los cuales se destaca el papel de la formación de los pequeños empresarios.

En relación con este último tema, cabe señalar que en la actualidad los sistemas de formación deben afrontar un proceso de cambio continuo y acelerado que afecta todos los aspectos del mundo ocupacional. Esto tiene una relevancia muy especial en cuanto a la formación de los pequeños y medianos empresarios, dada la gran heterogeneidad que caracteriza este tipo de población.

Tales cambios implican una multiplicación de las necesidades de calificación profesional de los empresarios hasta llegar a límites que no pueden ser satisfechos por los recursos, cada vez más insuficientes, de los sistemas de formación. Este hecho plantea a las instituciones un desafío: hacer frente a las nuevas necesidades de formación de los micro y pequeños empresarios a través de la constante búsqueda de nuevas fórmulas metodológicas y de gestión capaces de hacer más productivos tales recursos.

Los sistemas de formación de muchos países, en particular los de los países industrializados, han dedicado un esfuerzo importante a la identificación de caminos e instrumentos que les permitan alcanzar una mayor eficiencia de los cada vez más limitados recursos de los cuales se dispone. En esta tarea se procura lograr resultados cualitativa y cuantitativamente superiores sin contar con un aumento significativo de tales recursos.

Las instituciones definen sus caminos por medio de la formulación e implementación de políticas y estrategias tendientes a una permanente revisión de sus programas para encarar los constantes procesos de recalificación, que derivan, en muchos casos, de la reconversión de las empresas. Tales directrices políticas subrayan, además, la necesidad de invertir en la formación de recursos humanos a los efectos de ampliar sus horizontes educacionales y profesionales para lograr una participación más productiva en la sociedad.



---

En este sentido, se señala la necesidad de una actualización tecnológica permanente de los recursos humanos del sistema en tanto que las instituciones se constituyen en importantes centros de referencia para apoyar los procesos de transferencia y adopción de tecnologías de producción adecuadas a los planes de desarrollo de las empresas a nivel regional y local.

Entre los instrumentos utilizados se destacan, en primer lugar, la introducción de tecnologías educacionales basadas en aplicaciones didácticas de la informática, del vídeo y de las telecomunicaciones, con un fuerte potencial en cuanto a la cobertura de grandes poblaciones, posibilidades de reproducción de la realidad con una gran fidelidad y una fuerte capacidad de individualización del aprendizaje.

En segundo lugar, los sistemas de formación tienden a aplicar métodos de gestión flexible en la oferta de formación, los cuales buscan –sobre la base de una compatibilización de los tiempos que las personas pueden dedicar a la formación con los tiempos que éstas destinan al trabajo, a la vida familiar y al reposo– una mayor cobertura de los sistemas sin un aumento significativo de los recursos y asegurando un nivel cualitativo adecuado en las acciones de formación.

9

Estos métodos de gestión flexible se denominan, en general, **formación flexible o abierta** e incluyen, entre otros, a los sistemas de formación a distancia.

Con base en estos enfoques, en 1996 el Centro de Turín logró implementar la primera fase de un proyecto sobre formación flexible para micro y pequeños empresarios que se halla actualmente en ejecución. Tiene por finalidad el desarrollo, a nivel de los países, de sistemas de formación compatibles con las necesidades y limitaciones de esos empresarios, basados en la generación de una capacidad de oferta flexible que permita, por una parte, optimizar los recursos disponibles y, por otra, superar las barreras de tiempo y espacio que les impiden el acceso a las oportunidades de formación.

En particular se propone formar a los consultores/formadores que requieren los servicios nacionales de apoyo a las micro y pequeñas empresas desde un punto de vista técnico y metodológico, por medio de estrategias de efecto multiplicador y el desarrollo y puesta en práctica, en tales servicios, de estrategias y metodologías de formación flexible.



## Las pequeñas empresas en la región

### 1. Panorama histórico

A pesar de que los problemas y las características de las pequeñas empresas tienen rasgos comunes en todos los países del mundo, el grado de incidencia de los diferentes factores tecnológicos, formativos y de gestión, las posibilidades de acceso al crédito, a la información y a otros servicios que permiten el desarrollo o la supervivencia de estas empresas están muy condicionados por las características del entorno.

Este entorno está constituido por las políticas y estrategias de desarrollo, el estado de la infraestructura, la división del poder estatal, el nivel de descentralización o centralización de las decisiones, las condiciones específicas de los mercados, los factores culturales y demográficos, las instituciones políticas, las tradiciones económicas, la presencia de organizaciones y grupos de interés, la forma de organización y acción de los actores sociales.

El rol y las potencialidades de las pequeñas empresas de la región, así como la importancia y el peso específico que tienen los diversos factores mencionados para su desarrollo, están muy relacionados con su historia reciente. De ella se desprende, por lo tanto, el marco conceptual en el que hay que situar en una perspectiva coherente, las particularidades, el rol y los desafíos de las empresas de este sector.

Esta historia se caracteriza por tres períodos bien diferenciados: i. de expansión, que va desde los años cincuenta hasta los ochenta; ii. de crisis muy aguda, durante la década de los ochenta; y, de recuperación, a partir de los años noventa.

---

### *i. Entre los años cincuenta y ochenta*

La región atravesó una fase de crecimiento muy importante. Según datos de CEPAL, durante ese lapso el crecimiento medio del producto interno bruto (PIB) de todos los países de la región fue de una tasa cercana al 5,6 %. Se trató de un crecimiento muy rápido, inclusive superior al de los restantes países del mundo que, en ese mismo período, fue del 4,2 %.

De hecho, el PIB por habitante, que en 1950 era de 432 dólares norteamericanos llegó a US\$ 982 en 1980.

Esta fase expansiva fue determinada por un importante esfuerzo de acumulación de capitales, un proceso de rápida industrialización y una coyuntura mundial muy favorable que permitió que nuestros países estuvieran entonces entre los primeros exportadores de productos del sector primario, sobre todo los productos mineros y agrícolas.

Cabe señalar que estos últimos no son, en realidad, muy diversificados: de hecho la gran mayoría de los productos agrícolas procedentes de la región consisten en cultivos tropicales como el café, el azúcar, el cacao, el té y los bananos, salvo en Argentina, Uruguay y el sur de Brasil donde se exportan cultivos típicos de las zonas templadas y son grandes productores ganaderos.

### *ii. Década de los ochenta*

En este período, los países de la región sufrieron una crisis muy aguda, larga y generalizada que se presentó en distintas formas como consecuencia de la caída de los precios de los productos tradicionales de exportación en los mercados mundiales que, a su vez, tuvo diferentes causas. Entre ellas cabe destacar el reemplazo o la competencia de productos mineros con materiales artificiales, fruto de nuevas tecnologías, así como la incapacidad técnica de hacer frente a las directrices de desarrollo formuladas por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, lo cual causó una deuda externa enorme.

Según estadísticas de CEPAL, entre 1981 y 1989, el PIB de la región apenas creció el 1,3 %, mientras que, por habitante, decreció en 8,3 por ciento.

Esta crisis, que tuvo rasgos distintos en los diferentes países, presentó un cuadro inflacionario muy agudo que llegó a un promedio del 1.000 %

---

en 1989, una tasa de desempleo y subempleo muy elevada, un deterioro sistemático del poder adquisitivo de los salarios y una deuda externa de muy difícil recuperación.

Este contraste entre el período de la modernización (1950-80) y la década de crisis de los años ochenta se percibe muy claramente observando el contexto social y político de la región.

Desde el punto de vista social, la etapa de modernización se caracterizó por:

- un aumento de la población: pasó de 159 millones de habitantes en 1959 a 351 millones en 1980;
- un fuerte proceso de concentración urbana, pues mientras que en 1950 esta población representaba la tercera parte del total, en 1980 era de aproximadamente tres cuartas partes;
- un crecimiento de la PEA, principalmente como consecuencia del ingreso al mercado de trabajo de las mujeres.

En relación con la educación pública, en la etapa de modernización se produjo un salto de calidad importante caracterizado por una sensible disminución del analfabetismo, un aumento general de la escolarización y un discreto aumento de la educación media, superior y universitaria. En relación con la salud hubo una mejora general que llevó a una drástica disminución de la mortalidad infantil y a un aumento de la esperanza de vida; ambos fenómenos fueron acompañados por una disminución de la tasa de crecimiento demográfico.

En neto contraste con estas fuertes tendencias hacia el desarrollo, en este período, la región pasó por una fase de aumento generalizado de la pobreza provocado principalmente por la drástica disminución del poder adquisitivo de los salarios, el desempleo y la disminución cuantitativa y cualitativa de los servicios sociales (educación, vivienda, salud etc.)

Según datos del PNUD, en 1950 la cantidad de pobres, es decir: aquellas personas que perciben un ingreso por debajo de lo que puede considerarse la línea mínima de subsistencia, era en la región de aproximadamente 110 millones de personas, es decir el 51 % de su población. Este porcentaje disminuyó hasta llegar al 40 % en 1970 y al 35 % en 1980. Esta tendencia se invirtió a partir de entonces, llegando nuevamente a un 40 % en 1985.

---

La crisis económica y social de los años ochenta se presentó en un contexto político muy inestable. La creación de nuevos sectores populares, sumada a la crisis endémica de las estructuras sociales, provocó situaciones de gran conflictividad que en muchos países desembocaron en dictaduras militares y guerras civiles. Las actuales democracias, recién restauradas, son todavía muy débiles y tratan de reactivar procesos de reconversión industrial, apertura económica, reforma del Estado, privatizaciones, reformas fiscales y tributarias en línea con las sugerencias y las reglas establecidas por los organismos internacionales de financiación para el pago de la deuda externa. Sin embargo, esto ocasiona altos costos sociales.

En este contexto, los gobiernos de la región pierden buena parte de su autonomía y ven muy restringida su capacidad de negociación con los actores sociales nacionales. De hecho, la deuda externa y las obligaciones internacionales contrastan, muy a menudo, con las necesidades internas que afectan a amplios estratos sociales. Así, los gobiernos difícilmente logran obtener el consenso político y la legitimación de su poder, con un cierto peligro para la estabilidad de la democracia. Estas características constituyen aspectos comunes en la región con las aproximaciones implícitas en cualquier generalización.

### *iii. Década de los noventa*

En la actualidad se puede afirmar que existe en nuestros países una fuerte tensión que se genera a partir de procesos de globalización económica y de fragmentación social. Estos procesos están muy relacionados con la coyuntura internacional que constituye un aspecto esencial para analizar las perspectivas futuras de la región y el rol que potencialmente compete a las PYME en este desarrollo.

Por un lado, debido a las políticas de apertura económica y de reducción arancelaria que ha caracterizado la totalidad de los países de la región en los últimos años, se asiste a un largo proceso de globalización económica: el proceso de internacionalización de los mercados afecta directamente a nuestros países, causando una acelerada tendencia a conectar los circuitos productivos, comerciales, financieros y tecnológicos en el ámbito de la misma región y con el resto del mundo.

Además, por este medio se globalizan también los modelos culturales y las expectativas del consumidor y se configura cada vez más un

---

consenso global en relación con el marco normativo de la acción política, los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la defensa del medio ambiente, la lucha contra la pobreza extrema y la consolidación de la democracia. Por otra parte, se puede observar una tendencia no menos importante hacia la fragmentación social.

Se acentúa la segmentación económica entre los países, pero más grave aun es la acelerada desintegración entre sectores sociales dentro de cada país. Más precisamente entre aquellos sectores que, por sus condiciones de partida –destacando entre éstas las culturales y de educación y formación– pueden aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización, y otros sectores que –no teniendo esas condiciones– sucumben y se alejan cada vez más de la posibilidad de integrarse en una sociedad siempre más dinámica cuyo pivote es la calidad de los productos y el valor agregado intelectual.

En la coyuntura actual, nuestros países se encuentran frente a un gran dilema. Por un lado, su desarrollo socioeconómico depende de su inserción competitiva en los sectores más dinámicos de los mercados mundiales ya que, independientemente de las crisis que puedan ocurrir, sería ilusorio concebir un desarrollo autónomo fuera del sistema mundial en las condiciones actuales.

15

Además se está acabando la estrategia inicial de inserción en los mercados mundiales basada en la producción de productos del sector primario que, por un lado, causó la expansión económica entre los años cincuenta y ochenta y, por otro, el declive y la grave crisis de la década de los ochenta. Por lo tanto, ya no es suficiente la exportación de estos bienes, sino que es necesario impulsar y crear actividades de transformación, desarrollar el sector secundario y terciario para exportar productos de calidad competitivos en los mercados mundiales incrementando los factores tecnológicos de los bienes y servicios exportados.

Por otro lado, la apertura económica profundiza las disparidades de nuestra sociedad actual en relación con el diferente grado de inserción de cada sector productivo en los procesos de globalización de la economía. Esto se debe principalmente a la fragilidad y a la escasa preparación de las estructuras económicas y productivas de la región que fracasan ante el impacto de la competencia externa, generando desempleo y pobreza creciente.

---

De hecho, actualmente en la región, y debido a las condiciones de pobreza extrema, la tercera parte de su población se encuentra excluida de cualquier posibilidad de desarrollo y no cuenta con ningún medio para ascender socialmente, salvo la posibilidad de realizar un negocio por cuenta propia.

## **2. El rol de las PYME en el contexto regional actual**

En nuestra región, las PYME desempeñan un papel estratégico extremadamente importante. Las características de flexibilidad propias de las pequeñas unidades productivas, así como su capacidad de iniciativa, la motivación personal, la ausencia de procedimientos formales y de burocracia en la toma de decisiones, constituyen elementos absolutamente claves en un contexto en el que:

- las grandes empresas, concentradas principalmente en el sector primario, están sufriendo una crisis creciente, debido a la persistente caída de los precios de sus productos en los mercados internacionales;
- 16 • la apertura económica, adoptada a partir de la década de los noventa en la gran mayoría de los países de la región, hace necesario realizar transformaciones radicales en la organización de las empresas y en sus productos para lo cual las PYME tienen grandes ventajas en comparación con las empresas grandes;
- el desempleo, como consecuencia de la marcada tendencia hacia la «tercerización» de la producción, la privatización de empresas públicas y la reducción del aparato estatal, plantea la necesidad de encontrar nuevas soluciones a las que la creación de PYME y el autoempleo constituyen la respuesta más idónea.

Sin embargo, a pesar de que el rol estratégico de las PYME sea ampliamente reconocido de parte de los gobiernos de los países de la región, estas empresas no han logrado desarrollar el papel protagónico que les compete ni las potencialidades implícitas en las características estructurales de estos tipos de empresa.

De hecho, aunque las PYME constituyan más del 90 % del total de las empresas de la región y absorban aproximadamente el 70 % del empleo total, su contribución al PIB y su capacidad exportadora se encuen-



---

tra muy por debajo, en comparación con empresas similares de los europeos y de otros países industrializados. En nuestros países, este sector empresarial, además de constituir gran parte del tejido productivo es, por lo general, el componente más eficiente del sistema económico.

Su potencial estratégico, sin embargo, se mantiene relevante en nuestra región por su consistencia numérica, difusión en el territorio y presencia en todos los sectores de producción, además que por su flexibilidad. Desde este punto de vista ofrecen un terreno más fértil, menos costoso y rápido para la introducción de los cambios, contribuyendo al logro de objetivos importantes para los países de la región, tales como el alivio a la pobreza, la modernización y difusión de los servicios en el territorio, la creación de empleo y la mayor participación de la población en la vida económica activa.

Su falta de productividad y su poca eficiencia se debe a diferentes factores muy relacionados entre sí, que en su conjunto crean dificultades para el desarrollo de empresas modernas y eficientes en la región. Entre esos factores cabe citar los siguientes:

- Cambios repentinos en el escenario económico.
- Resistencia de los actores sociales al cambio.
- Escasa propensión a la asociatividad.
- Cultura empresarial tradicional.
- Improvisación en la gestión de la empresa.

17

### ***Cambios repentinos en el escenario económico***

Debido a la política proteccionista y de sustitución de las importaciones con productos nacionales que caracterizó la gran mayoría de los países del región hasta los años noventa, la región quedó relativamente aislada del contexto económico mundial y abordó los desafíos relacionados con la globalización de la economía en tiempos muy recientes. Hace pocos años la situación de las empresas estaba íntimamente ligada a su situación de protección y a las características de los mercados locales y nacionales que tenían un grado de dinamismo muy bajo. En un contexto de economía cerrada y con una escasa presencia de actores económicos en el ámbito de los diferentes sectores productivos, las empresas tenían una marcada tendencia hacia la producción de grandes volúmenes de productos orientados a un mercado masivo y poco segmentado. Además, la situación relativamente estable no incentivó las innovaciones tecnológicas y la adopción de nuevos estilos de gestión.

---

En la actualidad, estas mismas empresas se encuentran compitiendo con nuevos actores económicos que han entrado en la escena nacional y con productos extranjeros que presentan una relación calidad/precio que, por lo general, es mejor que la de los productos nacionales.

La repentina oferta en los mercados nacionales y de exportación de una cantidad muy heterogénea de productos mayor a la demanda, requiere una revisión y actualización permanente de las estructuras organizativas y productivas, así como innovaciones en los productos, cuyo ciclo de vida resulta siempre más corto, para poder mantener la competitividad de las empresas en los mercados nacionales e internacionales.

Se trata de problemas que las empresas de la región han tenido que enfrentar de forma imprevista, al encontrarse frente a un escenario muy diferente del que caracterizó su pasado histórico reciente.

El cambio que conlleva la nueva situación socioeconómica es, por lo tanto, mucho más radical que en otras regiones del mundo donde, tanto las empresas, como los actores sociales y las autoridades públicas, han tenido la oportunidad de adaptarse gradualmente a las profundas transformaciones que estaban ocurriendo.

Por lo tanto, en el contexto actual, nuestros países tienen que realizar un gran esfuerzo de recuperación del tiempo perdido y la dificultad principal consiste en una insuficiente preparación para implementar instrumentos coordinados y coherentes de desarrollo tanto por parte de los diferentes sectores productivos, como de los de la clase política.

De hecho, a pesar de que la apertura económica haya logrado efectos positivos sobre la economía en general, estos efectos no han sido homogéneos. Por el contrario, ellos han determinado un fuerte desequilibrio entre sectores productivos, que ya poseían condiciones técnicas de partida suficientes para aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece la apertura de los mercados, y otros en los que prevalecen todavía tecnologías de producción obsoletas o modelos organizativos tradicionales.

En estos últimos sectores, en los que la presencia de las PYME es absolutamente mayoritaria, las nuevas condiciones han causado dificultades para su inserción en los mercados internacionales, o bien, en relación con la competencia de las empresas extranjeras presentes en el mer-

---

cado interno. Esta dicotomía en el desarrollo empresarial plantea problemas cuya persistencia podría conducir, en el corto plazo, a la recesión económica y al aumento del desempleo, con consecuencias graves a nivel socioeconómico.

### ***Resistencia de los actores sociales al cambio***

Entre las consecuencias del rápido cambio ocurrido en la situación socioeconómica de la región a partir de la década actual, podemos observar una fuerte resistencia de parte de los actores sociales al proceso de ajuste estructural que caracteriza en mayor o menor medida a todos los países de la región.

Esta resistencia tiene un impacto importante sobre la posibilidad de poner en práctica enfoques innovadores en la empresa, ya que, por la estrecha relación que existe entre la empresa y su entorno, el clima cultural externo puede favorecer actitudes hacia la modernización, o bien reaccionar negativamente, creando un clima difícil para la empresa que quiera implantar cambios.

Es muy común la resistencia a los cambios ya que, en general, éstos producen reacciones negativas relacionadas con el temor de perder posiciones consolidadas en el pasado y por la incertidumbre que genera toda transformación del sistema económico y social.

19

Sin embargo, en la región, la globalización de la economía ha producido transformaciones tan repentinas que esta reacción se manifiesta con mucha fuerza a nivel de actores sociales (trabajadores y empleadores) y de los funcionarios de gobierno. Esta resistencia se manifiesta en:

- Las organizaciones sindicales, que perciben los efectos negativos sobre las condiciones de vida de los trabajadores y que, muy a menudo, son la consecuencia de la flexibilización del mercado del trabajo, del desmantelamiento de los sistemas públicos de seguridad social y de la reordenación de la economía hacia los mercados externos; al mismo tiempo, estos factores, en los países de la región, no son adecuadamente compensados por la creación de nuevos puestos de trabajo, dado que la globalización de la economía, en muchos casos, produce la quiebra de empresas con enfoques organizativos demasiado tradicionales para lograr el cambio.

- Los empleadores, ya que, no obstante las medidas de ajuste estructural estén básicamente orientadas al fomento de la acción empresa-

---

rial, se ven afectados sobre todo cuando la estructura de su empresa es demasiado tradicional o sus producciones son de baja calidad y orientadas hacia los mercados internos.

- Los empleados públicos, ya que las privatizaciones conducen a la reducción de su número y por lo tanto al desempleo.

Superar esa resistencia al cambio es, sin embargo, importante por ser una condición imprescindible para aumentar la competitividad de los países.

Una mayor demora en la implantación de los cambios podría tener efectos muy negativos en el medio/largo plazo, pues alejaría cada vez más a los países de la región del contexto económico mundial, produciendo situaciones de atraso más difíciles de recuperar, dada la aceleración que caracteriza la evolución del contexto económico a nivel global, y con costos socioeconómicos más altos que los actuales.

Sin embargo, la realización de medidas de ajuste estructural, que los países adoptan con el objeto de adquirir una mayor competitividad a nivel mundial o regional, tienen que considerar los posibles efectos negativos que producen, sobre todo a nivel de los sectores más tradicionales de la economía y de los grupos sociales más desfavorecidos. Por lo tanto, la adopción de este enfoque y la superación de la resistencia de los actores hacia el cambio, requiere la presencia de algunos elementos particularmente importantes:

- El establecimiento de un marco de relaciones laborales basado en la libertad de asociación y la autonomía sindical. La experiencia de todos los países que han adoptado este enfoque demuestra que la presencia de organizaciones de trabajadores y de empleadores libres y autónomas favorecen procesos de diálogo y concertación social que llevan a:

- obtener un mayor consenso sobre las transformaciones necesarias;
- distribuir de forma más equitativa el costo inmediato en términos económicos y sociales de las políticas de ajuste, en vista de obtener mayores ventajas globales en el medio y largo plazo; y a
- una mayor participación y colaboración en la adopción de los cambios por parte de los actores sociales.

- El desarrollo de sistemas de educación y formación para favorecer el diálogo social.

---

De particular importancia también son las acciones de formación dirigidas a las organizaciones empresariales y de trabajadores, así como a los funcionarios de las administraciones públicas, que permitan crear condiciones para el establecimiento del diálogo social que no puede tener lugar ni ser efectivo si todas las partes no están adecuada y simultáneamente capacitadas. Esto implica: el conocimiento de los temas que se abordan el diálogo social; el reconocimiento y, por lo tanto, la individualización y valorización de los elementos que caracterizan a los actores en cuanto a su representatividad, intereses, naturaleza, etc.; y, la capacidad de integrar estas temáticas en función de las características de los actores, en posibles escenarios de cooperación que revistan una importancia estratégica para todos.

A través de esta capacitación es posible que:

- Las organizaciones sindicales agreguen a los planteamientos puramente reivindicativos otros planteamiento propositivos; esto significa superar los enfoques puramente ideológicos que muchas veces caracterizan la acción sindical en América Latina y adquirir competencias para negociar técnicamente en un plan de paridad con los empleadores y con el Estado o las administraciones públicas regionales y locales.

- Los empleadores se modernicen de acuerdo con los nuevos conceptos que rigen la organización y la producción de la empresa en el contexto actual.

- El Estado adquiera capacidades para desarrollar un papel concertador que, sin interferir en la autonomía de los actores privados, logre garantizar igualdad de condiciones y dignidad a las partes sociales, distribuyendo, al mismo tiempo, los recursos públicos para fortalecer las estructuras de mercado y sociales, donde éstas sean más débiles o puedan ser mejoradas.

- La divulgación de la nueva cultura y de sus implicaciones.

Forman parte de estas medidas las campañas de educación dirigidas a las poblaciones estudiantiles que pueden contribuir sensiblemente a la generación de una nueva cultura empresarial a nivel de los jóvenes que ingresan al mercado de trabajo.

Asimismo, las campañas de divulgación sobre la calidad de los productos y la protección de los consumidores pueden tener efectos impor-

---

tantes a nivel del público, en general, que inciden en el comportamiento y en las estrategias empresariales.

### ***Escasa propensión a la asociatividad***

Las experiencias internacionales de asociatividad empresarial, como por ejemplo los distritos industriales del Norte de Italia, Suecia y Dinamarca, las modalidades *keiretsu*, en Japón, y otros ejemplos del sudeste asiático, muestran con toda evidencia que la constitución de redes de cooperación, entre empresas y/o entre empresas y otros sujetos (administración local, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, instituciones de formación, universidades, centros de tecnología etc.) constituyen, sobre todo para las unidades productivas más pequeñas, la única forma de lograr ciertos objetivos y obtener ciertos resultados que no podrían alcanzarse de manera individual de forma eficiente y a costos competitivos y financiados por la empresa individual.

22 En cualquier forma de asociatividad una serie de empresas independientes, que mantienen su identidad y autonomía, acuerdan compartir capacidades propias complementarias, costos operativos y resultados. Por tal razón, las redes empresariales de cooperación se generan a partir de la identificación de oportunidades y necesidades comunes.

Pese a que también en la región se están realizando acciones para la promoción de la asociatividad empresarial y existan diferentes ejemplos exitosos de cooperación, como es el caso de León y Guadalajara, en México, la industrias de confecciones en Lima, los distritos de Rafaela y Mar del Plata, en Argentina, o los microempresarios turísticos de Costa Rica, persiste una cierta resistencia a la asociatividad, sobre todo de parte de los empresarios más pequeños.

En México, por ejemplo, donde el fenómeno asociativo ha sido promovido por el gobierno a través de diversos instrumentos, tales como el de las empresas integradoras, la uniones de crédito y las sociedades limitadas de interés público, el porcentaje de pequeños empresarios involucrados en alguna forma de asociación empresarial no alcanzaba, en 1993, al 1,3 por ciento.

Los factores que inciden mayormente en el bajo éxito del fenómeno asociativo se pueden resumir en:

- 
- falta de información de los empresarios sobre los instrumentos de fomento que existen;
  - resistencia a asociarse con empresas del mismo ramo que se ven como competidoras;
  - entorno macroeconómico poco propicio (lento crecimiento, apertura, falta de infraestructura, falta de comunicaciones); y
  - bajo nivel de escolaridad.

Otro aspecto que merece destacarse en relación con el bajo nivel de asociatividad, es que, en la gran mayoría de nuestros países, existe una marcada tendencia a reglamentar todos los aspectos de la vida asociativa, dejando una autonomía muy limitada a los asociados en cuanto a las formas de organización institucional y en relación con la acción de la organización misma.

El resultado de esta reglamentación excesiva constituye un escollo para que las organizaciones puedan ser efectivamente representativas de los intereses de sus afiliados. En algunos casos, como por ejemplo en Brasil donde existe un sistema corporativo de organización sindical alimentado por recaudaciones obligatorias, las organizaciones, tanto de empleadores como de trabajadores, no siempre prestan servicios de calidad, son muy burocratizadas y poco efectivas en la representación de sus afiliados.

23

En otros países, como por ejemplo en México, existe la obligación de parte del empresario de afiliarse a la cámara correspondiente a su sector de actividad, lo que implica que estas organizaciones tengan simplemente un papel oficial de representación gremial. Sin embargo, en cierta medida, carecen de efectividad al no tratarse de organizaciones creadas espontáneamente sobre la base de intereses y objetivos comunes y claramente definidos.

En otros casos, como por ejemplo muchas organizaciones de pequeños empresarios de América Central, las diferentes cámaras y otras organizaciones gremiales nacieron impulsadas por proyectos de desarrollo financiados por fondos de cooperación internacional. A pesar de que esas organizaciones, a través de los proyectos mencionados, hayan obtenido resultados importantes en relación con el desarrollo de las PYME ofreciendo servicios, asesoramiento, crédito y capacitación, carecen de autonomía financiera y ofrecen prestaciones subsidiadas sólo en mínima parte por los empresarios. La falta de compromiso de los empresarios y

---

la política de gestión de los servicios, muy condicionada por la voluntad de la cooperación, hacen que estas organizaciones sean muy frágiles y poco sostenibles.

### ***Cultura empresarial tradicional***

El desarrollo de una cultura empresarial moderna es, en la actualidad, un elemento imprescindible para aumentar la eficacia y la calidad de las empresas, independientemente de su tamaño o del sector en el que realizan su actividad.

Los elementos más destacados de esta cultura son la actitud hacia el cambio y la orientación hacia la calidad. Por lo tanto, el término «cultura empresarial moderna» hace referencia a los valores, competencias, técnicas, metodologías, actitudes y costumbres que favorecen la posibilidad de aumentar la eficiencia, productividad y calidad de las empresas en un medio muy competitivo y dinámico o que tiende hacia estas características.

24 Esta cultura se orienta hacia la creación de estructuras organizativas poco burocratizadas, eficientes en todas sus funciones y en sus interconexiones, proyectadas hacia la posibilidad de concebir y poner en marcha estrategias nuevas en cualquier momento de acuerdo con los cambios previsibles e imprevisibles que puedan ocurrir en el entorno.

Estos factores culturales inciden mucho en la productividad de las empresas y en su capacidad de competir, dado que en un contexto de turbulencia y de fuerte competitividad como el actual es necesario que éstas:

- se orienten más hacia el cliente que hacia al producto;
- desarrollen un sistema de organización interna que permita involucrar y responsabilizar a trabajadores y empleados sobre la gestión y descentralizar las decisiones;
- reemplacen la especialización funcional para el ejercicio de una determinada actividad por competencias para la coordinación de todas las actividades (productivas, comerciales, financieras etc.) que se relacionan con un segmento específico de producto/mercado; y
- creen alianzas estratégicas con otras empresas y/o sujetos presentes en el entorno.



---

El conjunto de estas medidas permite aprovechar las capacidades e ideas de todos los que están involucrados en la empresa, estimular la productividad que genera psicológicamente esta participación activa, responsabilizar a gerentes y trabajadores en el éxito de la empresa, limitar los conflictos, realizar economías de escala en aspectos de gestión y de acceso a los servicios necesarios.

Sin embargo, en los empresarios de la región, tradicionalmente más orientados hacia el producto que hacia el cliente y que durante un largo tiempo (en la práctica hasta los años noventa) estaban acostumbrados a realizar sus negocios en un entorno cerrado, protegido y muy poco dinámico, los valores dominantes son todavía inspirados por modelos tradicionales de tipo fordista o taylorista.

Prevalece, por lo tanto, un modelo cultural de gestión caracterizado por una fuerte jerarquización de las relaciones dentro de la empresa, el culto de la autoridad del empresario, una fuerte centralización del poder decisonal, una contraposición entre gestión y trabajo, y una baja propensión a la asociatividad.

Este enfoque, especialmente en las empresas más pequeñas, se debe también al uso de tecnologías obsoletas o tradicionales que, por su propia naturaleza, determinan modelos organizativos y de división del trabajo igualmente tradicionales.

Otro factor relacionado con la dificultad en implementar enfoques modernos de gestión es, especialmente en las microempresas, el bajo nivel de escolaridad, tanto del empresario como de sus trabajadores.

### ***Improvisación en la gestión de la empresa***

La gran mayoría de los microempresarios de la región, especialmente los pertenecientes al denominado «sector informal», ejercen su negocio porque no tienen otras alternativas de ingreso.

Estas personas, muy a menudo despedidas como consecuencia de las diferentes medidas de ajuste estructural (privatizaciones, disminución del aparato público, «tercerización», etc.) o jóvenes y mujeres sin empleo, no tienen un alto nivel de escolaridad, no poseen conocimientos relacionados con la gestión de un negocio y ponen en marcha su microempresa de manera improvisada.

---

Esta situación provoca una tasa de mortalidad de las empresas muy elevada e impide su transformación en entidades productivas generadoras de riqueza. Al contrario en muchos casos estas empresas se pueden definir como de mera subsistencia.

Por este motivo, ocurre con frecuencia que, en la región, la pequeña o la micro empresa, se considera más un problema social que un agente de desarrollo económico. Por lo tanto, las medidas dirigidas hacia este sector tienen, a menudo, un enfoque asistencialista.

Ejemplos de estas medidas son las donaciones, subsidios, protecciones y otras formas de ayuda que se brindan a los micro y pequeños empresarios de forma generalizada sin tomar en cuenta las dificultades concretas que se presentan a nivel de la empresa individualmente considerada, ni sus efectivas potencialidades en relación con el desarrollo de un contexto económico determinado.

En muchos casos, estas medidas se adoptan para aliviar o superar situaciones coyunturales de crisis que afectan sobre todo a los sectores más desfavorecidos y pobres, tales como gran parte de las microempresas de nuestros países o el denominado sector informal.

26

Sin embargo, lo que subyace en estas medidas es la falta de una visión estratégica del conjunto de interconexiones que caracterizan un determinado entorno, que no permite valorar todas las variables humanas, tecnológicas y de mercado que determinan la eficiencia o ineficiencia de una empresa.

La consecuencia principal de esta actitud es que genera mejoras aparentes y transitorias, mientras que, en el medio plazo, desestimula el desarrollo de las empresas involucradas, sustrae recursos para otros sectores más dinámicos de la economía y, a nivel macroeconómico, genera procesos inflacionarios creando, además, situaciones de dependencia.

## La formación para pequeños empresarios

### 1. El rol de la formación para las pequeñas empresas

Las empresas de la región tienen que afrontar una serie de cambios repentinos, como consecuencia de la apertura económica y la creciente competencia comercial tanto en los mercados internos como externos.

El nuevo entorno en que las empresas tienen que moverse presenta características de gran incertidumbre y es siempre más cambiante y dinámico.

27

Hasta hace pocos años, el ámbito de actuación de las empresas de la región se circunscribía a las zonas geográficas donde éstas estaban situadas o competían con productos locales, mientras que, en la actualidad, tienen que enfrentar un mercado global, o que tiende, inexorablemente, en el corto/medio plazo a adoptar esa característica.

Es notable el atraso de las micro y pequeñas empresas de la región, tanto en relación con los aspectos tecnológicos como, y sobre todo, con la formación de los empresarios y de los demás actores que influyen en el desarrollo empresarial; destacándose entre estos últimos:

- las autoridades públicas, tanto a nivel nacional como local, en cuanto responsables de la concepción y puesta en marcha de políticas de desarrollo empresarial, de la implementación de instrumentos que permitan coordinar y articular los diferentes factores que influyen en este desarrollo y de orientar a través de normas jurídicas el comportamiento de los actores sociales y de los agentes económicos;

- 
- los sindicatos de trabajadores como representantes de los factores trabajo y empleo en la empresa;
  - las instituciones de formación profesional y de educación, las universidades y los centros de investigación como vehículos del conocimiento y responsables de su actualización;
  - los demás actores sociales tales como las ONG, fundaciones, instituciones financieras que, a través de aportes de diferente naturaleza, contribuyen a la generación de un entorno favorable para el desarrollo empresarial.

De hecho, como se ha podido observar en las diferentes experiencias exitosas de desarrollo empresarial, y de las PYME en especial, el elemento clave ha sido la realización de acciones complementarias entre estos diferentes actores que, en su conjunto y a través de la coordinación interinstitucional, han logrado crear condiciones para el desarrollo de empresas con beneficios para la sociedad en general.

Sin embargo, esta coordinación sólo puede ser efectiva tanto en su organización como en sus resultados si todos los actores involucrados están adecuadamente capacitados.

28 Por lo tanto, aunque la capacitación de los empresarios es un elemento imprescindible para su éxito, la preparación de los demás actores que influyen en su desarrollo, es también muy importante especialmente para las PYME que, por su propia naturaleza, tienen un mayor grado de dependencia del entorno que las empresas grandes.

La finalidad de esta capacitación consiste esencialmente en inducir en los empresarios, así como en los responsables de las políticas y de los servicios de apoyo para este sector, competencias para:

- analizar los elementos que caracterizan el entorno y, en especial, el segmento de mercado a los que se dirigen los diferentes tipos de empresas;
- concebir y realizar modificaciones continuas en los métodos y técnicas de producción y gestión, así como en el conjunto de las relaciones que existen entre los diversos sectores productivos que se vuelven cada vez más estrechas e interdependientes;
- identificar y aplicar metodologías adecuadas para simplificar la estructura y los procesos de la empresa, eliminar las operaciones redundantes, mejorar los flujos laborales, reducir los tiempos muertos de producción y coordinar el conjunto de los servicios de apoyo;
- concebir e impulsar la producción de bienes y servicios de calidad de acuerdo con estándares internacionales.

---

El conjunto de estas competencias, así como la eliminación o disminución de los factores que condicionan fuertemente la posibilidad de modernización de las PYME de la región, analizados en el capítulo anterior, está directamente relacionado con la presencia de recursos humanos cada vez más calificados y preparados para aportar nuevas ideas y soluciones en el diseño y concepción de nuevos productos y servicios, implementar nuevas formas organizativas y productivas y establecer redes de cooperación con el entorno.

De hecho, el énfasis en la calidad como factor de competitividad, postula la necesidad de aumentar el valor agregado de los productos a través de trabajo intelectual que, por este motivo, constituye el pivote del desarrollo empresarial. Además, al crecer la importancia de la preparación de los recursos humanos declina, en las empresas de la región, la ventaja competitiva vinculada a los recursos naturales y al bajo costo del trabajo que acompaña, normalmente, un empleo de baja calificación.

Es por estas razones que, en el contexto regional actual, la educación y formación profesional son elementos absolutamente indispensables para adecuarse a las nuevas características del mundo involucrando a los actores sociales, empleadores y trabajadores, funcionarios del Estado y al mundo académico así como a las mismas instituciones de educación y formación profesional.

29

Además, es necesario realizar acciones orientadas a mejorar cualitativa y cuantitativamente la oferta de formación en relación con las necesidades de modernización del sistema económico y social.

Hay que tomar en cuenta que la formación, hoy en día, debido a la aceleración con la que evolucionan los productos, las tecnologías y los modelos organizativos, ya no representa simplemente una fase en la existencia de las personas, sino una necesidad que se manifiesta continuamente, tanto en relación con las necesidades de actualización, como con la necesidad de desarrollar nuevas ideas sobre productos, sistemas productivos y organizativos.

Con el fin de responder a este desafío, los sistemas de formación orientados al sector de las PYME deben incorporar, entre otras, las siguientes características:

- brindar metodologías basadas en el autoanálisis y en el desarrollo de actitudes personales;

- 
- establecer perfiles curriculares, con particular referencia a las nuevas profesiones;
  - detectar nuevas posibilidades de empleo en función de los cambios tecnológicos, políticos y económicos actuales y los efectos esperados sobre el mercado del trabajo en el mediano-largo plazo, así como en relación con la movilidad posible de los empleos entre países, sectores, etc.;
  - estimular capacidades creativas que permitan la creación de nuevos empleos o actividades, lo que es particularmente relevante para la creación y el desarrollo de las PYME.

## **2. El problema de la formación para pequeños empresarios**

En el caso específico de las micro y pequeñas empresas, la formación plantea problemas cuya solución presenta un cierto grado de complejidad debido a factores tales como:

- la gran variedad de sectores y subsectores en los que están involucrados estos tipos de empresas, así como los diversos tipos de personas que conforman la población de los pequeños empresarios: esto hace necesario concebir y poner en marcha acciones formativas igualmente diversificadas;

30

- el nivel de educación de los pequeños empresarios que, por lo general, es inferior al de los directivos de empresas de mayor porte y, por lo tanto, requiere enfoques formativos con contenidos más simples o elementales;
- el poco tiempo a disposición de los pequeños empresarios para seguir cursos, lo que implica la adopción de metodologías de formación que les permitan aprovechar mejor su tiempo y escoger un itinerario de formación calibrado en función de sus necesidades específicas.

Para responder a este problema es necesario concebir una respuesta formativa que supere los enfoques tradicionales y estandarizados de formación a través de los cuales no es posible atender las distintas necesidades del sector.

La realización de enfoques de formación de esta naturaleza requiere, en buena medida:

- La colaboración creciente de instituciones que, desde perspectivas distintas, estén relacionadas con el tema de la formación para las

---

pequeñas empresas y que, por lo tanto, puedan proporcionar datos, información y experiencias relacionadas con contextos diversos. Se trata por lo general de:

- centros de formación para la gestión y la productividad;
- universidades y escuelas de gestión;
- instituciones y colegios de tecnologías;
- organizaciones y sociedades de consultoría y de formación de cuadros;
- servicios gubernamentales de asesoramiento;
- cámaras de comercio;
- organizaciones empresariales; y
- asociaciones profesionales.

Esta colaboración debería conducir a la elaboración de metodologías y productos innovadores que procedan de la síntesis de la información proporcionada por cada institución. Estas metodologías y productos serían, luego, adaptadas a las necesidades locales e individuales mediante una oferta de opciones polivalentes enmarcadas en un gran espectro de experiencias actualizadas.

De esta manera es posible generar un efecto de retroalimentación que constantemente agrega valor a las acciones que pueden realizar las instituciones individualmente.

31

○ La presencia de personal especializado para la formación y la consultoría a las micro y pequeñas empresas. Véase, en el Cuadro de la página siguiente, las competencias más importantes de los formadores/consultores.

De hecho el problema principal que afecta a las instituciones encargadas de la formación, consultoría y asistencia técnica a las PYME, particularmente en nuestra región, es la dificultad para reclutar personal que posea la experiencia y las calificaciones necesarias para atender las necesidades de los micro y pequeños empresarios.

Esto se debe, en buena medida, a factores culturales que influyen negativamente sobre el desarrollo de programas de formación de formadores y consultores para el sector.

Muy a menudo, estas empresas se consideran «los parientes pobres» de las grandes, resultando poco atractivas y prestigiosas para quienes

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Identificar las necesidades individuales</b></p> <p>Esto supone analizar estas necesidades en función del puesto de trabajo y de las funciones que ese puesto implica, así como de las diferentes necesidades que requiere en cuanto a competencias y conocimientos.</p> <p>Además, significa entender cuál es la percepción que el trabajador tiene de este puesto en relación con sus objetivos personales para orientar la formación o la consultoría hacia esos objetivos.</p>  | <p><b>Definir con precisión el perfil de la empresa</b></p> <p>Esto implica entender y definir los problemas de gestión de la empresa, de acuerdo con el sector específico en el que ella opera y a su estadio de desarrollo.</p> <p>Las necesidades de formación serán distintas si lo hace en el sector de producción de bienes o de servicios, así como sus problemas de comercialización serán diversos si se encuentra en su etapa inicial, ya se haya consolidado o bien comercializa sus productos en el ámbito local, nacional o internacional.</p>   |
| <p><b>Segmentar el mercado de la formación</b></p> <p>Existe la tendencia a considerar las necesidades de formación en las PYME como un conjunto único e indiferenciado, en tanto que estas empresas, para ser competitivas, muy a menudo se ubican en segmentos de mercado muy diferentes y específicos.</p> <p>El formador y el consultor de esas empresas tendrán, entonces, que: conocer las fuentes de información que les permitan segmentar el mercado según el sector, la localidad, la naturaleza de los problemas, el tipo de clientes etc.; entender las necesidades que correspondan a esos segmentos; y elaborar respuestas formativas apropiadas.</p>                         | <p><b>Utilizar el material didáctico y las publicaciones existentes y concebir nuevos materiales</b></p> <p>Por lo general, existen en el mercado grandes cantidades de material didáctico sobre diferentes aspectos de interés del pequeño y mediano empresario, así como publicaciones y escritos de diversas entidades sobre estos temas que, en muchos casos, son redactados en un lenguaje muy técnico y poco accesible.</p> <p>El formador y el consultor tienen que saber seleccionar y utilizar ese material en función de las necesidades del usuario, haciendo las modificaciones necesarias para que resulte más accesible y pertinente. Asimismo, tiene que saber crear nuevos programas en caso de que los materiales existentes no sean suficientes para cubrir determinadas necesidades, empleando en esta tarea un lenguaje simple y claro, identificando problemas precisos y las diversas soluciones posibles, utilizando ejemplos reales, etc.</p> |
| <p><b>Entender el entorno en que la empresa actúa</b></p> <p>Las PYME, en muchos casos por falta de medios, no tienen posibilidades de analizar adecuadamente su entorno. Por esta razón, el formador y el consultor pueden ser elementos importantes para familiarizar al empresario con todas las fuentes posibles de información o ayuda para resolver sus problemas particulares. Por lo tanto, ambos deben establecer relaciones e intercambio de información con asociaciones profesionales, bancos, instituciones públicas y privadas de apoyo a las PYME, así como con las empresas presentes en el entorno.</p>  | <p><b>Concebir una amplia gama de acciones de formación</b></p> <p>Esta capacidad implica el desenvolvimiento de una oferta de diferentes tipos y modelos de formación que se pueden adaptar a las diversas necesidades del sector y a sus diferentes etapas de desarrollo, diferenciando la tipología de acciones por tiempo de duración, metodologías y objetivos de formación.</p>   |
| <p><b>Ser multidisciplinario</b></p> <p>Se trata de una competencia esencial para el consultor y el formador, ya que los pequeños y medianos empresarios están directamente involucrados y son responsables de todas las funciones de la empresa, tales como la administración, a comercialización, la producción, la gestión del personal, en todos los sectores económicos. Por lo tanto, consultores y formadores de PYME deben tener conocimientos globales e integrados, aunque no tan profundos, sobre los diferentes temas de gestión, ya que los problemas de esas empresas por lo general son más sencillos que los de las grandes, aunque cubran todos los temas mencionados.</p> | <p><b>Evaluar las acciones de formación/consultoría</b></p> <p>Esto implica la identificación y utilización de los instrumentos e indicadores adecuados para medir los resultados de las acciones de formación/consultoría durante, al finalizar y después de su realización. Asimismo, significa conocer las diferentes metodologías de evaluación e implica, además, evaluar la conveniencia de estas acciones en términos de costo/beneficio.</p>  |



---

deseen dedicarse a la consultoría de empresas o a la formación de empresarios. En consecuencia no existe mucho interés en formar personal especializado para este sector.

Por lo tanto, especialmente en una fase incipiente de desarrollo de las PYME, cuando el interés hacia este sector es muy escaso, el estímulo a la formación de personal especializado tiene que ser realizado utilizando muy a menudo fondos públicos que creen incentivos que compensen el déficit de la demanda.

En la medida en que las PYME adquieran prestigio e importancia a nivel económico, será más fácil que surja del mismo mercado la necesidad de especializar personas para el sector, sin tener que recurrir a la utilización de incentivos específicos o disminuyendo su magnitud.

- La realización de programas a medida.

Aunque, en general, existe una variada oferta de cursos de formación para pequeños empresarios, la gran mayoría de estos son versiones diluidas o simplificadas de los programas que se ofrecen a directivos de grandes empresas o a estudiantes universitarios de economía.

Además, se trata de programas diseñados por personas que han sido preparadas para brindar su servicio en empresas grandes o en multinacionales y, por lo tanto, especializadas en algunos aspectos de la gestión (finanzas, mercadeo, personal, contabilidad etc.), que poseen un lenguaje muy técnico y poco accesible para los pequeños empresarios.

El mejoramiento de la calidad de la oferta de formación para las PYME está muy relacionado con la proliferación de instituciones de formación y, en particular, de empresas privadas dedicadas a este sector que, por la misma dinámica de la competencia, son estimuladas a mejorar sus servicios.

### **3. La formación flexible**

Desde el punto de vista metodológico, en la formación del pequeño empresario es necesario adoptar enfoques que le permitan:

- una adaptación a las diferentes fases de desarrollo de las empresas;
- una adecuación a los niveles de comprensión y a las capacidades de los empresarios;

- 
- conciliar las necesidades personales y familiares de los empresarios con el trabajo, los horarios y los ritmos de aprendizaje.

En relación con este enfoque, cabe señalar que en muchos países se han utilizado con éxito metodologías de formación denominadas abiertas o flexibles.

Características de estas metodologías de formación es el hecho de que su eje central de referencia no es el docente sino el alumno o participante con sus propias necesidades individuales de formación y sus aspiraciones personales.

Se trata de una característica en línea con los enfoques modernos de gestión ya que el objetivo central de quien adopta esta metodología no es el producto en sí, sino la satisfacción del cliente.

Por lo tanto el producto, en este caso la erogación de un servicio de formación, tiene que ser idóneo para satisfacer las necesidades y expectativas del alumno en relación con sus aspiraciones y metas personales.

34 Este enfoque permite enriquecer notablemente los elementos que constituyen un itinerario formativo tradicional en relación con:

- el tiempo en el que se puede ofrecer la formación, dado que el participante tiene la posibilidad de escoger cuándo empezar y finalizar su formación, los momentos de estudio y el ritmo de aprendizaje;
- el lugar donde esta formación se realiza, que puede ser su casa, el lugar de trabajo o bien alternando momentos de formación presencial con la formación a distancia;
- las posibilidades de acceso a la formación, dado que a diferencia del enfoque tradicional donde para cada curso existe un cierto número de puestos vacantes, la formación flexible puede dirigirse a un número indefinido de personas;
- la selección de los objetivos y de los contenidos, ya que éstos no son previamente establecidos por la institución de formación, sino que dependen de una negociación con el participante;
- las características de los medios didácticos los cuales tiene que responder a ciertos requisitos de calidad, incluyendo sistemas de autoevaluación que les permitan ser eficaces en relación con las necesidades de quien aprende de manera autónoma.

---

Además, la formación flexible implica también un cambio sustantivo en los respectivos roles del participante y del docente.

De hecho, según el enfoque tradicional, el docente realiza básicamente la función de trasmisor de los contenidos de la formación, mientras que el alumno tiene como única opción, la de inscribirse o no en el programa o en el itinerario formativo propuesto, manteniendo un rol sustancialmente pasivo.

Al contrario, de acuerdo con enfoque flexible, es el alumno quien, con el apoyo del docente, decide el itinerario formativo más adecuado según sus necesidades profesionales y familiares, su disponibilidad de tiempo y sus aspiraciones personales.

El docente, en cuanto trasmisor de los contenidos de la formación tiende a desaparecer asumiendo el rol de “tutor” que es una persona capaz de ayudar al participante en la identificación de sus necesidades específicas de formación, facilitarle los medios didácticos, apoyarlo y guiarlo durante todo el itinerario formativo.

Por lo tanto, a diferencia de los enfoques tradicionales de formación, en la formación flexible el participante o alumno asume un rol protagónico, el cual depende básicamente de tres elementos fundamentales que caracterizan esta metodología:

- los medios didácticos;
- el sistema de apoyo;
- las estrategias de gestión.

### ***Los medios didácticos***

En un enfoque basado fundamentalmente en el autoaprendizaje, los medios didácticos deben tener algunas características específicas, ya que cumplen un papel mucho más importante que en la formación tradicional, donde la transmisión del conocimiento está centrada en el docente.

En el caso de la formación flexible, los medios didácticos son los principales vehículos de transmisión del conocimiento, aunque su eficacia tenga que ser complementada por un sistema de apoyo que, por un lado, pueda compensar la eventuales deficiencias de los medios y, por el otro, permita orientar y facilitar el proceso de formación.

---

Por lo tanto, los medios didácticos deben poseer características que permitan el autoaprendizaje, tales como:

- estimular al participante despertando su interés, por ejemplo través de una elaboración gráfica atractiva, un lenguaje claro y accesible, ofreciendo posibilidades de interactuar con el medio y de realizar aplicaciones prácticas del aprendizaje adquirido;
- definir claramente los objetivos de formación de tal manera que el participante pueda entender exactamente cuáles serán las capacidades que adquirirá al finalizar el itinerario formativo y pueda evaluar resultados;
- estructurar muy bien los contenidos, que tienen que ser muy claramente definidos y acompañados por ejemplos, casos de estudio y ejercicios que permitan al participante controlar su proceso de aprendizaje y relacionarlo con su trabajo y experiencia;
- incluir formas de evaluación relacionadas con los objetivos de la formación que permitan al participante evaluar su aprendizaje y verificar sus avances.

36

Dada la importancia de los medios didácticos en la formación flexible, las instituciones que deciden utilizar esta metodología tendrán que poseer, o tener a su alcance, una gama muy amplia de estos materiales, de tal manera que puedan ofrecer a sus participantes potenciales un itinerario de formación a medida de sus necesidades y con una gran variedad de opciones.

Además, dada la aceleración con la que se producen cambios en los contenidos del trabajo que implican nuevas competencias de parte de los trabajadores, de las empresas y en general de parte de todo el mundo productivo, será necesario realizar actividades para actualizar y adaptar constantemente los medios didácticos en función de los nuevos requerimientos de la formación.

Esto tiene implicaciones importantes para las instituciones de formación desde el punto de vista organizativo y financiero.

De acuerdo con el tipo de institución será necesario optar para una producción directa de estos materiales o bien «tercerizar» la producción total o parcialmente, adquiriendo los materiales en empresas especializadas en la producción de medios didácticos.

---

Indudablemente la producción directa de los materiales didácticos permite a la institución un mayor control sobre ellos, así como la posibilidad de transmitir, a través de ellos, la imagen o el estilo de la institución. Sin embargo, la producción de medios puede resultar muy costosa, especialmente cuando para su producción se utilizan nuevas tecnologías, ya que esto requiere de una infraestructura adecuada con personal y equipamientos especializados.

Por lo tanto, la producción directa resulta conveniente, desde el punto de vista económico, sólo cuando la institución tiene un volumen de ventas o de utilización de medios didácticos suficiente para absorber los costos de producción.

### ***El sistema de apoyo***

El sistema de apoyo constituye, al igual que los medios didácticos, un elemento esencial en la formación flexible. Ello ocurre tanto en la fase inicial –cuando conjuntamente con el alumno se identifican las necesidades de formación y el itinerario formativo más adecuado– como durante la formación, mediante encuentros periódicos con el tutor con el fin de orientar el proceso formativo y evaluar los resultados en las distintas fases del proceso, y al finalizar la formación.

37

Estos encuentros no necesariamente tienen que ser presenciales, sino que pueden, también, utilizarse medios de comunicación a distancia teléfono, fax, correo electrónico, radio, televisión, etc.

Es evidente que el pivote del sistema de apoyo es el tutor, como la persona más involucrada con el participante en el proceso de aprendizaje. Sin embargo, la institución, su infraestructura técnica, organización y red de contactos, constituyen un complemento absolutamente necesario para que el tutor pueda realizar eficazmente sus tareas.

El tutor, como punto clave del sistema de apoyo tiene que poseer competencias de distinta naturaleza:

- técnicas, relativas al área profesional específica abordada;
- metodológicas, que implican capacidades para asesorar, planificar y guiar el proceso formativo, así como la gestión de sesiones presenciales y a distancia, grupales o individuales;
- relacionales, ya que el tutor tiene que poseer actitudes para estimular y motivar el aprendizaje, aclarar dudas y negociar con el participante; y

- 
- participativas, con el fin de saber coordinar grupos de participantes en sesiones presenciales, organizar el seguimiento del proceso de aprendizaje o participar en equipos de trabajo.

Tal como se señalaba poco antes, la institución de formación y sus características son determinantes para lograr condiciones de mayor o menor flexibilidad en los programas de formación ya que constituyen el entorno en el que se sitúa la relación tutor-participante.

Los siguientes aspectos son muy relevantes para la implementación de la formación flexible:

- el horario de apertura y de atención al participante, de acuerdo con sus exigencias y disponibilidad de tiempo;
- la existencia de espacios tanto para el estudio individual como para la realización de sesiones grupales;
- la disponibilidad de equipos, desde los más sencillos como fotocopadoras, vídeos o documentos impresos, hasta otros recursos más avanzados tecnológicamente, como computadoras conectadas con bancos de datos, etc.;
- 38 • la red de contactos con empresas, laboratorios, centros de investigación, que permita a los participantes poder realizar actividades prácticas en tales instituciones;
- la presencia de recursos humanos calificados.

La gestión del sistema de apoyo requiere asegurar un alto grado de coherencia entre todos los elementos que constituyen el ámbito interno de la institución produciendo una oferta de formación flexible y el entorno del que proviene la demanda de capacitación.

### ***Las estrategias de gestión***

De las características de la formación flexible, se desprende que la gestión de un centro de formación que utiliza esta metodología tendrá que resolver problemas distintos comparados con aquellos que se presentan en un centro que ofrece una formación tradicional. Naturalmente esta diferencia será tanto mayor cuanto más alto es el grado de flexibilidad de los programas ofrecidos.

De hecho, un programa de formación puede tener diferentes grados de flexibilidad que afectan a uno o más de los elementos que lo constituyen.

---

Por ejemplo, en relación con el tiempo, un programa podrá tener una fecha de inicio y finalización definida, o dejar al participante diversas alternativas según la fecha y el horario del curso o bien ser ofrecido de manera totalmente abierta, dejando al participante escoger el aprendizaje en función de su propia conveniencia.

Análogamente, podemos prever diferentes grados de flexibilidad en relación con el espacio. Por ejemplo, un programa puede tener lugar sólo en la institución de formación o bien ofrecer al participante otras opciones como la de alternar momentos de estudio en la institución con otros en su casa, o dejar al participante escoger libremente el lugar de estudio que más le convenga.

De la misma forma pueden plantearse diferentes grados de flexibilidad en relación con la mayor o menor cantidad de opciones referidas al perfil del participante, a los contenidos y a los objetivos de formación, al tipo de apoyo que se ofrece, a la forma de evaluación del aprendizaje, etc.

Naturalmente el grado de flexibilidad de un programa está muy relacionado con la demanda del mercado, con las características de las poblaciones atendidas y con los recursos de los que disponen la institución.

39

No siempre la eficacia de un programa de formación depende de los niveles más altos de flexibilidad ya que esto podría implicar costos innecesarios.

Por ejemplo, si la población atendida se encuentra muy concentrada geográficamente o tiene perfiles homogéneos, como en el caso de la reconversión de los trabajadores de una empresa determinada, podría resultar más conveniente llevar a cabo la acción de formación de manera presencial en la empresa y dejar a los participantes algunas alternativas en relación con el horario de estudio. Esta sería una opción cerrada en cuanto al lugar de formación y relativamente abierta en relación con el tiempo.

Diferente es el caso de una población muy dispersa geográficamente, ya que en esta situación, dadas las dificultades de desplazamiento de los potenciales participantes, se justifican inversiones para realizar una oferta abierta en relación con el lugar de formación. Si, además, esta población

---

es muy heterogénea en cuanto a educación, tipo de trabajo, condiciones personales etc. será necesario ofrecer una mayor cantidad de opciones también de acuerdo con el tiempo de estudio, con los contenidos y los materiales didácticos a utilizar.

Por lo tanto, el grado de flexibilidad de los programas ofrecidos por una institución de formación condiciona el estilo y las necesidades de gestión.

Por ejemplo, al comparar una institución que decida implantar un sistema de formación a distancia –una de las modalidades flexibles de formación– con una institución de formación tradicional, se pueden observar diferencias sustanciales de gestión, tanto en relación con las inversiones como con los recursos físicos y humanos de ambas instituciones.

Indudablemente quienes hacen una oferta de formación a distancia tendrán que concentrar sus inversiones en la creación de un sistema de apoyo adecuado a esta necesidad, en la producción de materiales didácticos autoinstruccionales y en un sistema de comunicación que permita realizar la tutoría para asistir y orientar a los participantes a distancia. En este tipo de instituciones, en cambio, no se necesitarán inversiones en aulas equipadas, ya que los participantes no realizan su formación dentro de la institución, sino en su casa o en el lugar de trabajo.

Además, por esta característica, en una institución que ofrece formación a distancia, los mayores costos relativos a la preparación del sistema de apoyo y de los materiales didácticos son parcialmente compensados por la ausencia de necesidades de desplazamiento de los participantes al lugar de formación y por el mayor número de potenciales participantes.

Por el contrario, en una institución de formación tradicional, los participantes tienen que sostener costos de desplazamiento que pueden resultar muy onerosos dependiendo de la distancia y del tiempo que dura la formación. Además el número de puestos vacantes es limitado por las capacidades físicas de la institución.

La gestión de los recursos humanos de una institución que brinda una oferta flexible de formación es distinta en relación con la gestión de estos mismos recursos en una institución de formación tradicional.

Estas diferencias tienen que ver, en primer lugar, con la calidad de los recursos humanos. Ya se han observado las diferencias que existen



---

en el rol docente dentro de una institución de formación tradicional y dentro una que ofrece formación flexible. En el primer caso el docente realiza un rol protagónico, decidiendo los objetivos y las estrategias de formación, mientras que, en el segundo, ayuda y guía al participante en la elección del camino formativo más adecuado a sus propias necesidades individuales.

Sin embargo, existen también diferencias relativas al personal técnico de la institución dada la gran importancia que tienen la calidad de los materiales didácticos en la formación flexible. Por lo tanto, es necesario que este personal tenga competencias mucho más sofisticadas relativas al diseño, la producción, adquisición y adaptación de los medios didácticos.

También el personal administrativo desarrolla funciones mucho más amplias de las que corresponden al mismo tipo de personal en una institución de formación tradicional ya que tiene que coordinar los diferentes aspectos que implica la formación flexible, tales como los recursos de aprendizaje, los equipos y la infraestructura de la institución, la relación con los participantes, etc.

Dada la estrecha relación que existe entre los diferentes roles de las personas involucradas en la formación flexible, cabe destacar la necesidad de privilegiar enfoques horizontales de gestión que aseguren la coordinación de los distintos elementos que hacen posible la adopción de esta metodología, a través de la conformación de equipos de trabajo.

Esto supone, de parte del personal involucrado en la formación flexible, también competencias relacionales y multidisciplinarias mucho más marcadas que en una institución de formación tradicional.

Por último, la gestión de los recursos físicos, tales como, equipos, maquinarias, insumos e instalaciones, plantea también algunas diferencias en relación con la formación tradicional.

#### **4. Ventajas y desventajas de la formación flexible**

Las ventajas y desventajas de la formación flexible se relacionan tanto con el costo de la formación, como con la eficacia y los alcances del proceso de aprendizaje.

---

En relación con los costos, cabe señalar que, en abstracto, es muy difícil hacer una evaluación general sobre las ventajas o desventajas de esta modalidad de formación. De hecho esta metodología se caracteriza por una amplitud de opciones en la oferta de formación que, como ya se ha señalado, pueden referirse a uno o más elementos de un programa. En otras palabras, no se trata de una alternativa a la formación presencial, sino de una ampliación de la oferta de formación que entre las opciones posibles también incluye la modalidad presencial.

Por lo tanto, cada paquete formativo tiene sus particularidades ya que es un producto diseñado a medida para atender un determinado tipo de problema o de población, en tanto que la evaluación del costo/beneficio de un programa sólo se puede hacer caso por caso. Sin embargo, es posible definir cuales son los elementos que hay que tomar en cuenta para evaluar la conveniencia económica en la adopción de este enfoque.

Por lo general, la formación flexible implica algunas dificultades en la generación de economías de escala en ciertos aspectos de la gestión y principalmente en el diseño, adaptación y producción de los materiales didácticos. A pesar de que la «modularización» de estos materiales —es decir, la descomposición del contenido de la formación en unidades sencillas de aprendizaje permite utilizar y combinar entre unidades distintas formas, en un itinerario formativo personalizado cuyo pivote es el material didáctico— el relativo costo de inversión es mucho mayor que en el caso de una formación presencial y estandarizada.

En una institución que al mismo tiempo ofrece opciones formativas de tipo presencial y abierto, a estos costos se le suman los tradicionales (inversiones en aulas, y equipos necesarios para formación presencial, personal docente, etc.).

Por lo tanto, en la evaluación económica de la formación flexible se debe verificar si las mayores inversiones necesarias se justifican en relación con las dimensiones de mercado que se pretende alcanzar.

En este análisis, los elementos más relevantes que hay que tomar en cuenta son: el grado de dispersión geográfica de la población; su grado de homogeneidad en cuanto a necesidades de formación; y el número de participantes potenciales.

La formación flexible, y la formación a distancia en especial, constituyen, en algunos casos, una opción necesaria para poblaciones disper-

---

sas en zonas remotas o que no tienen posibilidad de desplazamiento como, por ejemplo, los pequeños empresarios que trabajan en áreas extraurbanas o al margen de grandes conglomerados urbanos. Si estas poblaciones son numerosas, las mayores inversiones que se requieren para la adopción de un enfoque flexible de formación son ampliamente justificadas por el alto número de clientes potenciales que permite realizar economías de escala y por la eliminación de los costos de desplazamiento.

Las ventajas económicas de la formación flexible decrecen en la medida en que disminuye el grado de dispersión geográfica de la población y aumenta su heterogeneidad, ya que ésta hace necesario aumentar la gama de opciones formativas con las consiguientes inversiones.

Sin embargo, existen también consideraciones no económicas que hay que tomar en cuenta en la adopción de la formación flexible y que están muy relacionadas con la cobertura y la calidad de la formación impartida.

Indudablemente la formación flexible presenta ventajas en relación con la formación tradicional en los siguientes aspectos:

- puede alcanzar un número muy alto de personas, ya que es accesible a quienes habitan lejos de los lugares de formación, no afecta los compromisos familiares, personales y de trabajo de los participantes y puede comenzar en cualquier momento;
- su calidad es mejor, ya que se trata de una formación centrada en las necesidades del participante;
- permite optimizar el tiempo libre para el aprendizaje e integrar o compatibilizar la formación con el trabajo;
- es, por lo general, rentable desde el punto de vista de las inversiones, ya que disminuye las necesidades de ausencias del trabajo para la formación, permite realizar economías de escala para la institución y aumentar la productividad de los trabajadores.

Sin embargo, la formación flexible puede implicar algunos problemas que afectan tanto el enfoque metodológico en sí, como la posibilidad de su implementación a nivel institucional.

Uno de los puntos más críticos de esta metodología de formación es el sentido de aislamiento del participante que, muy a menudo, no tiene contactos con otras personas que siguen el mismo itinerario de forma-

---

ción, ya que el proceso de aprendizaje se realiza en gran parte en forma individual. La calidad de los servicios de apoyo es, en este caso, de suma importancia para reforzar la motivación del participante.

Este refuerzo puede ser realizado de distintas formas según la naturaleza del problema. Por ejemplo, se puede modificar el itinerario formativo alternando clases presenciales con sesiones individuales o realizar encuentros periódicos con otras personas que tienen las mismas necesidades de formación, cambiar los materiales didácticos buscando otros más adecuados al gusto y a las características del participante, organizar pequeños grupos de trabajo, etc.

Otros problemas que pueden surgir en la adopción de la formación flexible están muy relacionados con la dificultad de las instituciones de formación para afrontar el cambio que conlleva este nuevo enfoque. Se trata de dificultades de diversa índole que tienen que ver con motivos de tipo cultural, tales como el prejuicio ante las innovaciones o la escasa familiaridad con el uso de esta metodología. Por ejemplo:

- 44
- A nivel institucional, se puede señalar la dificultad en obtener materiales didácticos de buena calidad o en encontrar personal calificado para su diseño y producción, problemas de reconversión del personal docente, técnico y administrativo, dificultad para conseguir equipos y materiales adecuados.
  - A nivel de participantes, la falta de interés y de compromiso, el poco tiempo libre a disposición para la formación, el sentido de aislamiento.

Evidentemente, la solución de estos problemas no es unívoca y depende del análisis de los diferentes contextos institucionales y locales donde se pretende implementar esta metodología.

A partir de la evaluación de estos factores será posible considerar el costo/beneficio relacionado con la adopción de este nuevo enfoque y determinar el grado de flexibilidad de los programas que sea más adecuado a las circunstancias.

## El proyecto de formación flexible para micro y pequeños empresarios de América Latina y el Caribe

### 1. Antecedentes

El Centro Internacional de Formación de la OIT, en Turín, desarrolla investigaciones sobre metodologías de formación innovadoras y sobre el uso de nuevas tecnologías aplicadas a la formación tales como: computadoras, vídeo, vídeo interactivo, telecomunicaciones y otras.

Estas nuevas tecnologías de formación pueden ser utilizadas tanto en la formación presencial como en la formación flexible y a distancia. Sin embargo, estos tipos de formación revisten una importancia muy especial, ya que agilizan y enriquecen el proceso de aprendizaje otorgando nuevos y más poderosos instrumentos que permiten un mayor alcance y una mayor eficacia de la formación.

45

De hecho, dada la importancia que tienen tanto los medios didácticos como el sistema de apoyo en la formación flexible, resulta evidente que las nuevas tecnologías de formación encuentran en el ámbito de este enfoque su máxima posibilidad de aprovechamiento.

En 1995, el Centro de Turín, contando con el apoyo financiero de la Comunidad Europea, realizó la Serie Modular sobre Diseño, Gestión y Evaluación de la Formación Flexible. Esta serie, compuesta de diez módulos, una guía para el formador y otra para el participante, fue concebida con el fin de contribuir a la modernización de los sistemas de formación que, a través de esta metodología, pueden responder más rápida y eficazmente a las demandas del mercado de trabajo.

En particular los objetivos de este material son los de inducir a los participantes capacidades para:

- 
- identificar las principales ventajas y limitaciones de la formación flexible;
  - formular una oferta de formación en consonancia con la demanda del mercado de trabajo;
  - diseñar programas de formación con grados y dimensiones variables de flexibilidad, contemplando las estrategias de apoyo, medios didácticos y las estrategias de evaluación del aprendizaje requeridos;
  - diseñar las estrategias e instrumentos de gestión necesarios para la implementación de enfoques flexibles de formación; y
  - evaluar un programa de formación flexible desde el punto de vista de su consistencia e impacto.

Sobre la base de este material, el Programa Regional para América Latina y el Caribe del Centro de Turín elaboró un proyecto de formación flexible para micro y pequeños empresarios (MYPE) de la región, que cuenta con aportes financieros del Gobierno de Italia.

La elección de las MYPE para este proyecto se debe a la importancia estratégica que estas empresas invierten en la región, acompañada por la necesidad de brindarle al sector una oferta de formación más pertinente y adecuada con sus necesidades.

46

El proyecto, actualmente en ejecución, cuenta con la participación de instituciones de apoyo y formación para micro y pequeños empresarios pertenecientes a: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Paraguay, Perú, y Uruguay. Estos países presentan, en la actualidad, una estructura de servicios de apoyo a las micro y pequeñas empresas institucionalmente consolidada, lo que permite asegurar un buen nivel de aprovechamiento y sostenibilidad de la cooperación.

De hecho, las instituciones seleccionadas en su gran mayoría tienen una estructura que les permite realizar sus acciones institucionales en apoyo a las MYPE con buenos niveles de eficiencia.

Además, algunas instituciones como, por ejemplo, el SEBRAE, de Brasil, el SENATI, de Perú, el SENA, de Colombia y el INA, de Costa Rica, ya están realizando experiencias exitosas en el uso de metodologías flexibles de formación y, en particular, en la formación a distancia. Por lo tanto, estas instituciones, y su experiencia en el apoyo al desarrollo de las MYPE en sus respectivos países, ofrecen garantías para ser interlocutores válidos a nivel operacional y disponen de los requisitos necesi-

---

rios para poder implementar, sin necesidad de importantes intervenciones estructurales, enfoques flexibles de formación.

## **2. Objetivos y estrategias del proyecto**

El objetivo a largo plazo del proyecto es el desarrollo, a nivel de nuestros países, de sistemas de formación compatibles con las necesidades y limitaciones de los micro y pequeños empresarios, basados en la generación de una capacidad de oferta flexible que permita superar las barreras de tiempo y espacio que les impiden el acceso a las oportunidades de formación, en compatibilidad con los recursos disponibles.

En particular, en las instituciones participantes, a través de este proyecto deberían formarse consultores y formadores que puedan implementar estrategias de formación flexible, tanto en la capacitación de homólogos generando un efecto multiplicador, como en la formación de micro y pequeños empresarios.

El proyecto se articula en cuatro fases. La articulación por fases, como ya se pudo comprobar en la realización de proyectos análogos a éste, es una modalidad particularmente oportuna de ejecución ya que el proyecto está constituido por espacios, tiempos formativos y de asistencia técnica separados e interdependientes que implican un proceso evolutivo por etapas.

47

### ***Fase I - Formación de formadores***

Esta primera fase se realizó en el Centro Internacional de Formación de la OIT, en Turín, del 21 de octubre al 29 de noviembre, contando con la asistencia de 20 participantes procedentes de instituciones de los ocho países ya indicados.

En particular, estos participantes, fueron seleccionados entre personas que se desempeñan como formadores, consultores o responsables de la formación para MYPE en instituciones de formación profesional, ONG, cámaras empresariales e instituciones públicas que ofrecen programas de formación para micro y pequeños empresarios.

Cabe destacar que la relativa heterogeneidad del grupo –tanto a nivel de competencias profesionales, como del perfil institucional de proce-

---

dencia– constituyó, por un lado, un enriquecimiento al contenido del curso, ya que se pudieron intercambiar experiencias muy variadas sobre las estrategias de formación para micro y pequeños empresarios. Por otro lado, a pesar de que el curso fue concebido de forma presencial, el diferente perfil de los participantes dio la posibilidad de introducir algunos elementos de flexibilidad al programa, personalizando el itinerario formativo en algunas de sus partes, introduciendo momentos de estudio individual y sesiones de tutoría con los docentes y responsables del curso.

El objetivo de esta primera fase fue la preparación de estos formadores y consultores en el uso de metodologías flexibles de formación aplicadas a micro y pequeños empresarios.

Los participantes pudieron recibir su capacitación a través de diferentes instrumentos. Por un lado, aunque el enfoque del programa fuese esencialmente centrado en lo metodológico, también se brindó a los participantes componentes técnicos en relación con el tema de la pequeña empresa. Esto les permitió identificar los principales contenidos que deben tomarse en cuenta en los programas de formación para micro y pequeños empresarios, así como las competencias que tienen que ser logradas para elevar sus niveles de eficiencia y competitividad.

Este componente técnico del programa abordó diversos contenidos. A partir de una presentación general del rol de las MYPE en el contexto actual –tomando como referencia las experiencias de los distritos industriales italianos del Veneto y Emilia-Romaña, así como la de las zonas y países de procedencia de los participantes– se analizaron también varios instrumentos de desarrollo adoptados en los diferentes contextos en que fueron presentados.

Asimismo, se trataron de manera sistematizada los diversos aspectos que inciden en el desarrollo de estas empresas, tales como la asociatividad, el acceso al crédito, la tipología de los servicios de apoyo necesarios y, en especial, el rol de la formación profesional.

El núcleo central del componente técnico del programa fue el tratamiento de todos los elementos que constituyen un plan de negocio. Estos elementos han permitido identificar, con un cierto nivel de detalle, todas las competencias necesarias para elaborar un proyecto de empresa sostenible y para ponerlo en marcha luego de manera efectiva.



---

La parte técnica del programa incluyó la participación del grupo en el «Foro Empresarial 96» organizado por la OIT en Ginebra del 8 al 9 de noviembre de 1996. Durante ese foro se trataron temas importantes y de gran actualidad, tales como: la empresa y el empleo; las iniciativas sociales de las empresas; el papel futuro de los copartícipes sociales a nivel de la empresa; y los efectos, en las empresas y en la OIT, de una economía mundial en proceso de cambio.

El conjunto de estos contenidos técnicos del programa, ofreció a los participantes, que ya poseían una buena experiencia sobre los diferentes temas abordados, un panorama muy amplio de la problemática de la pequeña empresa tanto a nivel macro, en relación con el entorno en el que se sitúan las MYPE, como a nivel micro, es decir relativo a la propia empresa.

Como ya se ha señalado, a pesar de la importancia de estos contenidos técnicos del programa, la espina dorsal de todo el curso fue el componente metodológico. Desde este punto de vista, los contenidos técnicos representaron una manera de profundizar en el análisis de las necesidades, en la formulación de objetivos e identificación de contenidos que constituyen elementos esenciales en el diseño de un programa de formación.

49

Esa parte metodológica del curso abordó los siguientes contenidos:

- concepto, ventajas e implicaciones de la formación flexible;
- diseño de la formación flexible;
- definición de un problema de formación;
- formulación de objetivos de formación;
- identificación de contenidos y requisitos;
- diseño de situaciones de enseñanza-aprendizaje;
- identificación de grados de flexibilidad;
- selección de medios;
- selección de estrategias de apoyo y de gestión; y
- selección de estrategias de evaluación del aprendizaje.

Estos contenidos fueron tratados a través de la presentación de expertos, algunos procedentes de diferentes instituciones que utilizan la formación flexible en contextos diversos, lo que permitió profundizar varias experiencias relacionadas con los aspectos relativos a la adopción de enfoques flexibles en la formación de micro y pequeños empresarios. Al

---

respecto, fueron muy importantes las visitas de estudio que los participantes realizaron en Inglaterra. Incluyeron el Weald Bussiness Centre, en Bookshill; allí los participantes pudieron observar y captar la experiencia de esta institución en relación con la formación de pequeños empresarios, desde la fase contractual con el cliente, hasta todos los aspectos involucrados en el diseño de itinerarios formativos con enfoques flexibles. Asimismo los participantes visitaron el centro de recursos de la institución y las diversas instalaciones y equipos que se utilizan en la formación flexible.

Una segunda institución visitada fue Thames Valley Enterprise, en la que la atención de los participantes se concentró en el estudio del sistema de formación profesional del Reino Unido, con particular referencia al establecimiento de los estándares de competencia laboral que constituyen los objetivos para la educación y formación de los empresarios en aquel país.

Durante el curso, la capacitación fue complementada con el estudio de diversos materiales didácticos. Además de la Serie Modular sobre Diseño, Gestión y Evaluación de la Formación Flexible, ya citada, fueron utilizados materiales ya existentes, elaborados por la OIT, el Centro de Turín y otras instituciones.

Al finalizar el curso, los participantes diseñaron los proyectos de formación de multiplicadores y/o de pequeños empresarios que serán utilizados en las fases II y III. Estos proyectos constituyen la aplicación de lo aprendido durante el curso, para realizar programas de formación con enfoques flexibles adecuados a las distintas realidades nacionales e institucionales de procedencia.

La evaluación de los participantes, que se realizó al finalizar el curso, indica que se lograron los objetivos propuestos para esta fase del proyecto. Es preciso subrayar que el alto nivel de los participantes, su interés, compromiso con la tarea y su aporte, tanto desde el punto de vista de conocimientos como de experiencia en el campo de las micro y pequeñas empresas, conjuntamente con las actividades desarrolladas en el Centro de Turín y las visitas de estudio, contribuyeron sensiblemente al logro de buenos resultados.

El enfoque metodológico contribuyó a que las actividades generaran debates productivos y responder así a las expectativas generales del grupo.

---

***Fases II y III - Formación de multiplicadores:  
Programas de formación flexible  
destinados a micro y pequeños empresarios***

La segunda fase del proyecto responde a la necesidad de preparar un grupo de multiplicadores, a cargo de los formadores capacitados en la Fase I, utilizando un enfoque flexible, mientras que, en la tercera fase, estos multiplicadores, con el asesoramiento de los formadores y expertos del Centro de Turín, aplicarán los currículos y medios didácticos elaborados por ellos mismos a la formación flexible de micro y pequeños empresarios.

Durante la primera fase, en conjunto con los participantes, se determinaron los puntos a ser abordados en las fases posteriores del proyecto:

- En relación con los contenidos se señaló la necesidad de contar con elementos que permitieran abordar:

- la promoción de los programas de formación flexible;
- estrategias e instrumentos de evaluación de un programa; y
- la formación de competencias participativas y relacionales tanto a nivel de la preparación de los docentes como en la formación de micro y pequeños empresarios.

- En relación con el sistema de apoyo para la implementación de los proyectos nacionales:

- los participantes se comprometieron a mantener una comunicación mensual con el Centro de Turín con el fin de informar sobre la marcha de las negociaciones y demás acciones que se deberían realizar de acuerdo con el plan de trabajo elaborado;
- el Centro de Turín se comprometió a hacer un seguimiento de cada uno de los proyectos, lo que implica, por una parte, asesorar en materia pedagógica el diseño de los programas de formación de formadores/consultores de MYPE para la implementación de la experiencia piloto y, por otra parte, la realización de misiones a los distintos países durante las Fases II y III con el propósito de apoyar la implementación de los proyectos.

---

### ***Fase IV - Evaluación del impacto del proyecto y seminario final***

Seis meses después de finalizada la última acción de formación flexible prevista en el marco de la Fase III, consultores independientes realizarán una evaluación del impacto del proyecto.

Con esta finalidad, se utilizarán indicadores relativos a la relevancia y oportunidad de la formación ofrecida, a los tiempos de respuesta del sistema de formación, a la pertinencia técnica y metodológica de los programas, al número de empresarios capacitados en relación con los recursos destinados a la formación y, en general, al costo/beneficio de las acciones de capacitación emprendidas en relación con acciones similares realizadas con enfoques convencionales.

Los resultados de esta evaluación serán presentados en un seminario final, de una semana de duración, en el que participarán todas las instituciones involucradas en el proyecto.

### **3. Conclusiones**

52

A pesar de que en el estado actual de desarrollo del proyecto resulta difícil poder visualizar cuales serán los resultados finales, es posible hacer un primer balance de lo mecanismos que se han puesto en marcha durante la primera fase y en la ejecución, aún incipiente, de la fase II.

En esta fase II, los participantes ajustarán los proyectos elaborados en Turín, lo que implica negociar con sus respectivas instituciones las condiciones necesarias para su implementación.

A pesar de que las instituciones al adherir al proyecto se hayan comprometido en participar activamente y con propios aportes a sus diferentes fases, queda por definir la naturaleza de estos aportes y los alcances que tendrán los proyectos relacionados con la fase II, formación de multiplicadores y en la fase III, formación de micro y pequeños empresarios.

Aunque la totalidad de las instituciones involucradas ya cumplen, desde hace tiempo, una función institucional básica en materias relativas al desarrollo de las MYPE, y en especial en lo concerniente a la formación del sistema MYPE en el país, su cobertura nacional es diferente, así como también son diferentes las limitaciones de recursos técnicos, huma-

---

nos y financieros que éstas poseen. Esto implica, por un lado, que los participantes en la primera fase del proyecto tendrán que verificar con sus respectivas instituciones la consistencia de las diferentes variables previstas en los proyectos que fueron elaborados. Por ejemplo, su cobertura en cuanto a número y características de los beneficiarios potenciales, equipos e instalaciones requeridos por los programas, materiales de consumo, inversiones necesarias, etc. Por otro lado, tendrán que negociar la conveniencia política de realizar estos proyectos asignándoles un determinado valor en la escala de prioridades de la institución.

Del conjunto de estas actividades se desprenderán proyectos de formación de multiplicadores en la fase II y de micro y pequeños empresarios en la fase III, que tendrán probablemente diferencias sustantivas, pero que mantendrán en común la utilización experimental de enfoques de formación flexible.

Esta variedad de opciones permitirá, a su vez, experimentar y validar la metodología de formación flexible aplicada a los micro y pequeños empresarios en contextos distintos. Por lo tanto, se podrá capitalizar un amplio espectro de experiencias que, a pesar de su éxito o fracaso, tendrán un gran valor en cuanto presentarán ventajas, limitaciones, tipología de problemas y respectivas soluciones que será posible utilizar en la adopción de enfoques flexibles en la formación de micro y pequeños y empresarios en la región.

53

Asimismo, tal como se acordó con los participantes de la primera fase del proyecto, se podrá crear, entre las instituciones participantes y con el apoyo y el asesoramiento del Centro de Turín, una red de colaboración interinstitucional que –poniendo en común datos, información y experiencias relacionadas con contextos diversos– permita la elaboración continua de metodologías y productos innovadores.

Estos productos deberán proceder de la síntesis de la información proporcionada por cada institución sobre la base de sus experiencias. Se logrará, de esta manera, un efecto de retroalimentación que constantemente agregará valor a las acciones que pudieran realizarse individualmente en el futuro. Por lo tanto, como resultado del proyecto se espera lograr el desarrollo de una red que, a través del intercambio y procesamiento de informaciones, conocimientos, tecnologías y experiencias, genere actividades de cooperación horizontal entre las instituciones que actualmente participan y las que puedan incorporarse en el futuro.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CASTILLO PRIETO, D. Nuevas tecnologías aplicadas a la formación a distancia. *Revista de Educación a Distancia*, Madrid, n.9, feb.-mayo 1994.

FUNDACION FRIEDRICH EBERT; CEPAL y FUNDACIÓN SERCAL. *Nuevo rol de la asociatividad empresarial*. Santiago de Chile, 1996

GIBB, A. *Formation à la gestion de petites et moyennes entreprises*, Berlín, CEDEFOP, 1990.

*How to design an open learning system*. Bruselas, Comisión Europea, 1993. COMETT Programme. Palio Module AA.

LEIBOWICZ, J., ET AL. *Diseño, gestión y evaluación de la formación flexible*. Turín, Centro Internacional de Formación de la OIT - Comisión Europea, 1995

MANN, S. *The effective design and delivery of open learning for education*, Lancaster, Reino Unido, University of Lancaster. Centre for the Study of Management Learning, 1993

PUJOL, J. *Nuevas tecnologías aplicadas a la formación*, Turín. Centro Internacional de Formación de la OIT, 1994.

Race, Phil, *The open learning handbook*, Kogan Page, London/Nichols Publishing, New York, 1989

54 *Selecting and using learning materials* s.l. Cambridge Learning System, 1993. Palio Module B1.

Este documento  
se terminó de imprimir en el  
Departamento de Publicaciones de Cinterfor  
en Montevideo, octubre de 1997

