

# *formación y desarrollo de empresarios-gerentes de pequeñas empresas*

*Sugerencias y lecciones aprendidas*

Arturo L. Tolentino

Oficina Internacional del Trabajo



**CINTERFOR**

Montevideo, 1998

**Copyright © Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) 1998**

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, 1998  
ISBN 92-9088-079-3

Arturo Tolentino

*Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de  
pequeñas empresas: sugerencias y lecciones aprendidas.*  
Montevideo: Cinterfor, 1998.

72 p.

(Papeles de la Oficina Técnica, 5)

ISBN 92-9088-079-3

/PEQUEÑA EMPRESA/ /COMPETENCIA/ /GERENTE/  
/DESARROLLO GERENCIAL/ /CINTERFOR PUB/



Traducción: Raúl Boero

---

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, E-mail: [dirmvd@cinterfor.org.uy](mailto:dirmvd@cinterfor.org.uy), Fax: 902 13 05, Montevideo, Uruguay, página *web*: <http://www.cinterfor.org.uy>. Puede solicitarse un catálogo y lista de nuevas publicaciones a la dirección anteriormente mencionada.

---

Hecho el depósito legal núm. 309.609/98

Impreso en los talleres gráficos de Cinterfor/OIT

# Indice

Prefacio	Pág. 5
1. Introducción	7
2. Competencias requeridas para los empresarios-gerentes de pequeñas empresas	9
2.1 Papel y funciones del empresario-gerente de la pequeña empresa	9
2.1.1 Funciones de emprendimiento o promoción	10
2.1.2 Funciones de gestión	13
2.2 Rasgos distintivos de la gestión de pequeñas empresas	18
3. Necesidades de capacitación y desarrollo de los empresarios-gerentes	22
3.1 Necesidades en las distintas etapas de la vida de la pequeña empresa	22
3.1.1 Ambiente propicio y habilitante	24
3.1.2 Toma de conciencia y preámbulo	26
3.1.3 Inicio del negocio	29
3.1.4 Supervivencia y fortalecimiento	31
3.1.5 Crecimiento y expansión	33
3.2 Necesidades de las pequeñas empresas modernas en las redes de producción locales y globales	35
3.3 Requerimientos y limitaciones especiales de formación	38
4. Directivas para la capacitación y el desarrollo eficaces de los empresarios-gerentes de pequeñas empresas	39
4.1 Sugerencias para una formación efectiva en la administración de la pequeña empresa	39
4.2 Diseño de programas eficaces de formación y desarrollo	41

---

4.3	Competencias que requieren los formadores y organizadores de programas de capacitación y desarrollo . . . . .	43
5.	Enfoques de capacitación y desarrollo . . . . .	49
5.1	Enfoques de base individual . . . . .	51
5.1.1	Sesiones de información y seminarios de concientización . . . . .	51
5.1.2	Cursos formales breves . . . . .	51
5.1.3	Enfoque mixto de capacitación y asesoramiento . . . . .	51
5.2	Capacitación y desarrollo basados en grupos . . . . .	53
5.2.1	Visitas de estudio . . . . .	53
5.2.2	Comparación y " <i>benchmarking</i> " entre empresas . . . . .	54
5.2.3	Clínicas de negocios . . . . .	54
5.2.4	Talleres de aprendizaje activo . . . . .	55
5.2.5	Combinación de enfoques individuales y grupales . . . . .	55
5.3	Enfoque integrado y específico de un sector . . . . .	55
5.4	Redes y agrupaciones de aprendizaje . . . . .	57
	Referencias . . . . .	61
	Anexo 1 . . . . .	63
	Anexo 2 . . . . .	65

---

## Prefacio

Uno de los componentes más comunes de los programas de desarrollo de las pequeñas empresas es la formación y el desarrollo de sus empresarios-gerentes, lo cual es muy comprensible dado el papel clave que desempeñan en el funcionamiento de ellas. Los empresarios-gerentes están tan estrecha e íntimamente ligados a sus pequeños negocios que el desarrollo empresarial es casi sinónimo al desarrollo de la gestión, y viceversa. Un empresario-gerente competente es uno de los principales factores que determinan el éxito de una pequeña empresa, si no el principal de todos.

Este documento tiene el propósito básico de brindar a formadores y consultores material de referencia conciso sobre la capacitación y el desarrollo de los empresarios-gerentes de pequeñas empresas. Sintetiza y destila las lecciones acumuladas por muchas organizaciones y especialistas que se dedican al desarrollo de la pequeña empresa. El material aquí ofrecido puede también servir a los empresarios-gerentes para autoevaluarse. Si bien se refiere a algunas de las medidas a menudo requeridas para el desarrollo de las pequeñas empresas, como por ejemplo la creación de un ambiente comercial que les permita prosperar, la atenuación de los requisitos legales y reglamentarios que las constriñen y la facilitación de su acceso a instituciones de apoyo, no se pretende cubrir dichos aspectos de respaldo y promoción en detalle. Quienes estén interesados en ellos pueden consultar algunas de las obras incluidas en las Referencias, tales como OIT (1986, 1995), Tolentino (1995) y Theocharides y Tolentino (1991).

En el curso de los últimos 40 años se ha venido conformando toda una serie de paquetes de capacitación muy bien conocidos para la promoción de las pequeñas y medianas empresas. Algunos de ellos son de uso muy difundido y han introducido variantes y adaptaciones a las diversas condiciones locales. En un trabajo breve como este no es posible referirse a todos los

---

paquetes de uso frecuente (y a veces marca registrada); lo que se trata de hacer es subrayar los aspectos cruciales para la formación y el desarrollo eficaz del empresario-gerente.

En la preparación del documento, el autor aprovechó los útiles comentarios de muchos colegas de la Oficina de Desarrollo Empresarial y de Gestión y de los Equipos Consultores Multidisciplinarios (ETM) de la OIT. Expresa su especial gratitud a Masaru Ishida, Director del Departamento ENTERPRISE, de la OIT, que a partir de su propia experiencia en la gestión de pequeñas empresas hizo observaciones, comentarios y sugerencias muy valiosas sobre la versión inicial del presente texto.

---

## Introducción

Un empresario-gerente competente es uno de los requisitos más importantes para el éxito de una pequeña empresa, tal vez el más importante de todos. El rendimiento global de la compañía dependerá fundamentalmente de las actitudes, decisiones y acciones del empresario-gerente.

El término "empresario" se utiliza en la literatura comercial para designar a los que crean nuevos emprendimientos de negocios, se hacen cargo de los riesgos que ello implica y se dedican activamente a manejarlos. Los gerentes de pequeñas empresas, por su parte, son los que asumen la responsabilidad de administrar un negocio ya existente, que por ejemplo heredan o compran, o para cuyo manejo son contratados. En este trabajo utilizamos el término "empresario-gerente" para referirnos a ambos grupos. Como veremos en las distintas secciones, sus necesidades de formación, desarrollo, sus preferencias y limitaciones son distintas y deben ser tenidas en cuenta en cada caso específico.

7

La definición de "pequeña empresa" (PE) varía de una región o de un país a otro y se basa generalmente en criterios tales como el número de empleados, magnitud de inversión en equipos y maquinaria y volumen de producción o ventas. La definición que un país adopta depende usualmente de su contexto nacional específico, por ejemplo del tamaño y estructura de las empresas del sector industrial donde opera el negocio, y del uso y objetivos para los que se formula la definición, como por ejemplo motivos derivados del marco legal y de políticas, razones promocionales y administrativas, etc. Sin embargo, una característica que distingue claramente a las pequeñas empresas de las grandes y medianas es su estructura y manejo de gestión. Las pequeñas empresas están estrechamente ligadas a una práctica empresarial donde el funcionamiento y la adopción de decisiones recaen en una o dos personas, que en la mayoría de los casos son los propietarios. La

---

independencia de la pequeña empresa constituye otro criterio, es decir, el no ser subsidiaria o unidad de producción de una compañía más grande. En la Unión Europea, por ejemplo, para que una empresa se considere “pequeña” no debe estar bajo control de otra mayor en un 25 % o más.

Aunque la literatura especializada a menudo describe a las pequeñas empresas como un sector, la verdad es que son muy heterogéneas. Si bien es posible hacer algunas generalizaciones sobre sus características, conviene tener presente que las pequeñas empresas difieren en muchos aspectos, tales como el tipo de negocio al que se dedican, el sector industrial en que funcionan, los productos y servicios que generan, los procesos y el nivel de tecnología que utilizan, el ambiente comercial y la comunidad en que operan, etc. De manera que, además de competencias genéricas, el empresario-gerente requerirá habilidades, conocimientos y destrezas especiales según las características específicas de su negocio.

8 Se da una estrecha identificación entre el empresario-gerente y su pequeña empresa. El desarrollo de las competencias del empresario-gerente va de la mano del desarrollo del negocio, y viceversa. Esta íntima identificación de la persona con su negocio lleva a la índole especial y específica del estilo de gestión, los sistemas y prácticas de estas empresas. Las distintas etapas del ciclo de vida de la compañía requieren habilidades y competencias específicas por parte del empresario-gestor que hay que tener en cuenta al formular e implementar planes de capacitación y desarrollo. Los empresarios-gerentes tienen además orientaciones, preferencias y limitaciones que es preciso considerar.

Por otra parte, hay diversas medidas ajenas a la capacitación y destinadas también al desarrollo de la pequeña empresa que tienen un impacto directo en el fomento de las competencias de los empresarios-gerentes. Pueden darse a nivel de la empresa (verbigracia, servicios de asesoría, desarrollo y transferencia de tecnología, adquisición y difusión de información, vínculos comerciales y fomento de la colaboración), a nivel intermedio (meso), en el asentamiento y consolidación de la capacidad de apoyo a las instituciones que hacen al desarrollo comercial, y a nivel macro erigiendo un marco de políticas de ayuda, creando un ambiente comercial positivo y eliminando las barreras y cargas administrativas impuestas por el sistema legal y regulatorio. En su conjunto, todas estas medidas están dirigidas a desarrollar y realzar las capacidades del empresario-gerente para establecer y manejar un pequeño negocio, creando las condiciones conducentes a que su veta empresarial prospere y funcione mejor, poniendo a su disposición vínculos de apoyo



---

institucional y comercial que le ayuden a adquirir y/o desarrollar las competencias gerenciales que el negocio requiere.

La capacitación y el desarrollo eficaces de los empresarios-gerentes exigen competencias especiales por parte de los formadores y de los que organizan el programa, que deben poseer no sólo el conocimiento técnico y las destrezas necesarias, sino también las actitudes y competencias conductuales y personales que les permitan llevar a cabo el programa y la intervención formadora específica en forma tal que se adecue al proceso de aprendizaje y las preferencias del grupo objetivo. En general, el programa de formación y desarrollo consistirá no sólo en una intervención única, estructurada y de tipo estándar, sino en una combinación de enfoques flexibles de capacitación y desarrollo, pasibles de modificación a medida que el programa avanza.

El capítulo 2 de este trabajo describe los papeles y funciones que el empresario-gestor desempeña en la creación y manejo de su negocio. Sobre la base de esas funciones y las etapas del proceso de desarrollo del negocio, en el capítulo 3 se analizan las competencias requeridas del empresario-gerente, así como también las que deben poseer quienes administran pequeñas empresas modernas que forman parte de redes locales y globales y sus correspondientes cadenas de valores. El capítulo 4 incluye sugerencias y orientaciones para armar e impartir programas eficaces de formación y desarrollo, y detalla las competencias requeridas de quienes se encarguen de esa tarea. En el capítulo 5, finalmente, se presentan algunos ejemplos de esos programas.

9

## **2. Competencias requeridas para los empresarios-gerentes de pequeñas empresas**

La estructura administrativa e independencia de la pequeña empresa colocan al empresario-gerente en una posición crucial para el manejo del negocio, cuyo éxito o fracaso dependen por completo de sus competencias personales. Diversos estudios sobre el deceso, la supervivencia y el crecimiento de pequeñas empresas han demostrado que los fracasos se deben principalmente a una mala gestión empresarial.

### ***2.1 Papel y funciones del empresario-gerente de la pequeña empresa***

Los empresarios-gerentes de pequeñas empresas cumplen dos funciones distintas pero estrechamente entrelazadas: el emprendimiento y la gestión.

---

Esas funciones están tan fundidas entre sí que es muy difícil en la práctica, sobre todo en el manejo de un pequeño negocio, distinguirlas una de la otra y disociarlas. Aquí las veremos separadamente sólo con el fin de analizarlas.

### ***2.1.1 Funciones de emprendimiento o promoción***

Hay muchas teorías y opiniones acerca de qué es lo que hace que una persona tenga dones empresariales. En una extremo está la idea de que ya nace equipada con los rasgos de emprendimiento e instinto para los negocios, y en el otro la de que cualquiera puede transformarse en empresario o empresaria cuando las circunstancias le ofrecen (u obligan a aceptar) las oportunidades y requisitos del caso. La experiencia y los estudios de más de 40 años de actividades empresariales y promoción de la pequeña empresa demuestran que la realidad se halla a mitad de camino, lo que ha dado lugar a la amplia difusión de prácticas de educación, formación y desarrollo empresariales y a la creación de ambientes favorables y adecuados para el inicio y crecimiento de las empresas.

10 El don empresarial es el que permite a las personas iniciar un nuevo negocio o expandir con energía e innovación un negocio ya existente (Harper, 1983). El empresario habrá de ostentar (siempre o en determinadas circunstancias) algunas de las características interrelacionadas del Cuadro 1. Esas cualidades le permiten buscar oportunidades comerciales, concebir y lanzar proyectos de negocios, recabar los recursos físicos, financieros y humanos necesarios para iniciar el negocio, establecer metas para sí mismo y su empresa y guiar a la empresa y al personal hacia la consecución de la meta.

Al tener control interno del negocio (Ward 1983), el empresario constituye la fuerza motriz del mismo, con la convicción de que sus propias acciones y comportamiento (y no elementos externos o ajenos a su voluntad) habrán de ser los factores determinantes de lo que se proponga. Está convencido de que puede manejar los factores externos y sus fluctuaciones para el desarrollo del negocio, lo cual constituye la fuente de la confianza que tiene en sí mismo para ejercer el liderazgo. Provee la perspicacia y la visión, está alerta a lo que ocurre y discierne las oportunidades y amenazas del medio. Esa capacidad de reconocer las oportunidades comerciales y potenciarlas lo transforma en fuente de innovación para la empresa, tanto en productos como en servicios, procesos nuevos y organización del trabajo, *marketing* y distribución, y prácticas comerciales.

El empresario forja los lazos de su pequeña empresa con el medio que la rodea, sobre la base de redes informales y formales de miembros de su

<p><i>Cuadro 1</i></p> <p><b>PERFIL DEL EMPRESARIO</b></p>	
<i>Característica</i>	<i>Rasgos</i>
Confianza en sí mismo	Confianza en la propia habilidad Independencia Optimismo
Fuerza de voluntad	Persistencia perseverancia Determinación
Orientación hacia tareas/resultados	Orientación hacia logros Trabajo, impulso, energía Iniciativa
Acepta riesgos	Capacidad para evaluar riesgos y aceptarlos Gusto por nuevos desafíos
Liderazgo	Buen comunicador Se lleva bien con los demás Acepta sugerencias o críticas Se preocupa por los otros Desarrolla a otras personas
Originalidad	Innovador, creador Flexible (mente receptiva) Ingenioso Versátil, experimentado
Orientado hacia el futuro	Previsión, perspicacia
<p><i>Adaptado de "The Practice of Entrepreneurship" de G. Meredith, R. Nelson y P. Neck, OIT, 1982.</i></p>	

familia, amigos y gente de negocios para recabar la información, el apoyo y los recursos imprescindibles para el inicio y funcionamiento de la empresa. Esas redes son de vital importancia para detectar oportunidades, probar ideas, adquirir datos y conocimientos sobre las mejores prácticas y movilizar recursos para crear la nueva empresa. Ayudan al empresario y al negocio a mantenerse al día con respecto a las tendencias del momento, enterarse de las nuevas tecnologías, evaluar las cambiantes tendencias de su clientela y

---

desarrollar nuevas formas de encarar y resolver problemas (Tjosvold y Weicker, 1993).

Las competencias que se necesitan para llevar a cabo estas funciones empresariales de manera efectiva son:

- *perspicacia* la capacidad de estar alerta para identificar nuevas oportunidades comerciales;
  - *capacidad analítica* habilidad para analizar una oportunidad o una situación problemática, considerarlas en su conjunto y en sus partes facilitando de ese modo el estudio de causas y efectos y otros relacionamientos;
  - *capacidad decisoria* identificación y evaluación de alternativas y elección del curso de acción u opción que parecen mejores;
  - *capacidad de aprender* capacidad de extraer lecciones o conclusiones de la experiencia y aplicar dichos conocimientos a otras situaciones;
- 12
- *iniciativa* capacidad de actuar con motivación y continuar haciéndolo sin recibir órdenes de los demás;
  - *empatía* capacidad de identificarse mentalmente con clientes, abastecedores, competidores, proveedores de servicios y otros partícipes en el ambiente comercial, comprendiendo así mejor sus necesidades, expectativas, aprensiones y requerimientos;
  - *persuasión* capacidad de comunicarse con los demás (clientes, abastecedores, socios, trabajadores, funcionarios gubernamentales, etc.) y convencerlos acerca de determinada propuesta;
  - *capacidad negociadora* capacidad de debatir los diversos aspectos de un asunto o proposición y llegar a acuerdos mutuamente convenientes y aceptables para todas las partes involucradas;

- 
- *trabajo en redes* capacidad de establecer vínculos con otras personas de negocios o dedicadas al comercio o la industria para mutuo aprendizaje, colaboración y otras actividades conjuntas para el logro de objetivos comunes.

Si bien estas habilidades se desarrollan y refinan a través de la práctica la experiencia, pueden también implantarse mediante una formación adecuada, como por ejemplo enfoques de capacitación que provean ejercicios y práctica en el estudio y análisis de un ambiente de negocios, identificación de oportunidades comerciales, creatividad e innovación, técnicas para resolver problemas, comunicación, persuasión y negociación y aprendizaje de las diversas etapas que llevan al establecimiento de una empresa.

### **2.1.2 Funciones de gestión**

Las funciones tradicionales de los gerentes son la planificación, la organización, el liderazgo y el control, bajo las cuales hay actividades y técnicas específicas que en un negocio pequeño son desempeñadas por una o dos personas:

- *Planificación* – análisis del ambiente comercial, evaluación del rendimiento de la empresa, definición de las metas y objetivos de la misma, elección del mejor camino y formas de alcanzarlos, adjudicación del presupuesto y los recursos que se necesitan para llevar a cabo el trabajo y las tareas del caso, y preparación de planes de contingencia para diversas posibilidades.

- *Organización* – ensamblaje del cómo y cuándo las distintas funciones, tareas y trabajos han de realizarse y la manera en que habrán de interactuar y relacionarse; coordinación de las actividades de las distintas unidades de la organización; asignación de responsabilidades y autoridad a distintas personas y grupos para cumplir tareas y deberes específicos.

- *Liderazgo* – motivación y habilitación de las personas para que utilicen su talento natural en el logro de los objetivos de la pequeña empresa, mediante buena comunicación, fomento de la confianza mutua, creación de un clima favorable al buen rendimiento y al desarrollo de sus capacidades, destrezas competencias.

- *Control* – verificación de que el rendimiento esté de acuerdo con los planes y expectativas mediante la introducción de normas de rendimiento organizativo e individual en zonas de resultados clave; monitoreo y medi-

---

ción de funcionamiento y resultados cotejándolos con expectativas, e introducción de medidas correctivas para ajustar el nivel de rendimiento o modificar normas, según sea necesario.

El empresario-gerente del pequeño negocio realiza estas funciones de gestión en todas las áreas clave funcionales de la empresa, como ser, *marketing*, finanzas, producción, personal, etc. Según la escala y complejidad del negocio, deberá poseer el grado necesario de competencia para la administración de determinadas áreas funcionales. El Cuadro 2 contiene una lista ilustrativa de la forma en que se cumplen estas cuatro funciones básicas de gestión en algunas áreas clave. El nivel de complejidad de las funciones dependerá naturalmente del tamaño y la complejidad del negocio. Las microempresas de sectores tradicionales tendrán toda una serie de funciones sencillas e integradas, en tanto que las pequeñas empresas más modernas y relativamente más grandes incluirán funciones y tareas de gestión más complejas y diferenciadas.

14

Con el advenimiento de nuevas formas de empresas y organización del trabajo, surge también la necesidad de nuevas formas de funciones de gestión y nuevas competencias. El ambiente comercial globalizado, altamente dinámico y competitivo ha dado lugar a un nuevo tipo de empresa –el negocio liviano o “despojado”– que opera sobre la base de competencias esenciales con el apoyo de redes de proveedores y sub-contratistas, que aportan submanufacturas, componentes y servicios. Aunque muy especializadas, estas compañías son flexibles y adaptables, capaces de pasar de un modelo de producto a otro distinto, según las demandas de un mercado sumamente cambiante. También están apareciendo nuevas formas de organización del trabajo: las estructuras laborales internas se están volviendo menos jerárquicas, con menores especificaciones y diferenciaciones ocupacionales. Los equipos de trabajo se transforman en organismos de aprendizaje, donde se enseña constantemente y se aplican los conocimientos y hallazgos de experiencias previas para mejorar la operatividad y la práctica. El trabajo productivo se organiza en células autónomas que en cierta medida adoptan sus propias decisiones sobre distribución de tareas y organigrama de trabajo. Los sistemas de producción se basan cada vez más en el conocimiento, haciendo del recurso humano el activo básico y factor determinante de la competitividad de la empresa.

A resultas de estos cambios en el ambiente comercial y en la organización y manejo de los negocios, los gerentes y supervisores se inclinan más hoy en día hacia la gestión de procesos, para garantizar que los distintos

**Cuadro 2**  
**Funciones de los gerentes de pequeñas empresas**

	Gestión general	Comercialización y gestión de ventas	Producción y gestión de abastecimientos	Gestión financiera	Gestión de recursos humanos/personal
<b>Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de una filosofía general de gestión</li> <li>2. Evaluación del ambiente comercial e identificación de oportunidades y riesgos</li> <li>3. Análisis de los intereses y preocupaciones de clientes, empleados, abastecedores, competidores y otros interesados</li> <li>4. Fijación de metas comerciales cualitativas y cuantitativas a corto y largo plazo</li> <li>5. Formulación de las estrategias comerciales generales y de los correspondientes planes de inversión, financieros, de recursos humanos, de gestión, etc.</li> <li>6. Desarrollo de un sistema de información para la gestión estratégica, que cubra diversos aspectos del negocio, tales como desarrollo dentro del ambiente comercial, <i>marketing</i>, finanzas, producción, personal, etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de mercados para los productos y servicios de la empresa.</li> <li>2. Análisis de la competencia</li> <li>3. Especificación de las necesidades y requerimientos de la clientela-objetivo</li> <li>4. Desarrollo de la identidad comercial y concepto de producto que se intenta proyectar.</li> <li>5. Determinación del tamaño y demanda potencial a partir de los clientes ya existentes y de los que se van a captar.</li> <li>6. Establecimiento de metas de ventas, p. ej. sobre la base de clientes-objetivo, productos, bocas de expendio, personal de ventas, etc.</li> <li>7. Desarrollo de estrategias (precios, presentaciones, promociones, etc.) para alcanzar las metas de ventas.</li> <li>8. Planeamiento de una red de distribución (mayoristas y minoristas).</li> <li>9. Creación de un sistema de información de ventas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las especificaciones de productos sobre la base de las metas de ventas.</li> <li>2. Especificar cómo van a generarse los productos o servicios.</li> <li>3. Determinar que equipamiento se va a necesitar y cómo se distribuirá la planta u oficina.</li> <li>4. Preparación del plan de producción, especificando qué se va a producir, cómo, cuándo y en qué cantidades.</li> <li>5. Determinación de los insumos requeridos (materiales, piezas montadas, empaque, etc.) durante el plan de producción.</li> <li>6. Preparar una estimativa de los costos de producción.</li> <li>7. Preparación de un inventario y planes de reabastecimiento según el pronóstico de ventas y uso de insumos.</li> <li>8. Desarrollo de una estrategia sobre fuentes de insumos (fabricación propia, compra, subcontratación).</li> <li>9. Organizar un buen sistema de información sobre insumos y abastecimientos.</li> <li>10. Introducción de un sistema de control de calidad de productos e insumos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar los montos necesarios para financiar la adquisición de los activos fijos y los costos de funcionamiento de la empresa (valores actuales y futuros)</li> <li>2. Identificar fuentes alternativas de fondos para el establecimiento y/o funcionamiento del negocio.</li> <li>3. Fijación de metas financieras.</li> <li>4. Preparar los futuros estados de ingresos, balances, flujos de fondos y otros instrumentos financieros.</li> <li>5. Determinar las proporciones adecuadas de capital y financiamiento de deuda.</li> <li>6. Preparación de presupuestos.</li> <li>7. Preparación de proyecciones y planes de capital de giro y flujo de caja.</li> <li>8. Introducción de un sistema de datos e informes financieros que permita un seguimiento adecuado de la situación económica de la empresa, en especial en lo que se refiere a flujos de caja y liquidez.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las competencias y destrezas que se necesitan para el funcionamiento actual y futuro de la empresa.</li> <li>2. Determinar las formas apropiadas de organizar el trabajo, las relaciones funcionales y otros aspectos estructurales de la empresa.</li> <li>3. Preparar la elección de personal.</li> <li>4. Diseño de planes de planes de capacitación y desarrollo del personal</li> <li>5. Formulación de políticas y filosofía del personal</li> <li>6. Introducción de estrategias de comunicación, constitución de equipos, desarrollo organizativo y relaciones laborales</li> </ol>

<b>Organización</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer la estructura del negocio</li> <li>2. Formulación de políticas tanto generales como específicas para distintas áreas de la empresa (marketing, finanzas, inversiones, personal, tecnología, etc.)</li> <li>3. Mantenimiento de buenos contactos y relaciones con las diversas partes interesadas en el negocio (clientes, socios y accionistas, trabajadores, acreedores, abastecedores, autoridades de gobierno, etc.)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un sistema de comercialización y distribución</li> <li>2. Asignación de las tareas de comercialización y ventas a personas específicas</li> <li>3. Capacitación de vendedores y equipos de ventas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignación de tareas específicas de producción a personas y equipos específicos.</li> <li>2. Verificación de que las distintas funciones (compras, control de stocks, mantenimiento, etc.) estén sincronizadas para alcanzar las metas de producción.</li> <li>3. Capacitación del personal para adquirir las destrezas necesarias para lograr los niveles de calidad y cantidad requeridos.</li> <li>4. Establecer red de proveedores.</li> <li>5. Crear sistema de inventario.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adjudicación de los diversos fondos a los rubros que les correspondan.</li> <li>2. Obtención de los fondos y el capital necesarios para los actuales y futuros requerimientos.</li> <li>3. Mantenimiento de mutua confianza, buenos contactos y relaciones con banqueros, acreedores, socios y otros proveedores de fondos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación, selección y reclutamiento del personal</li> <li>2. Asignación de tareas, funciones, responsabilidades y autoridades a individuos específicos.</li> </ol>
<b>Liderazgo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar la visión orientadora de la empresa.</li> <li>2. Transmitir su misión, filosofía, metas, objetivos y estrategias a las demás partes interesadas</li> <li>3. Motivar al personal del negocio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar al equipo de ventas y a todo el personal para alcanzar los objetivos de ventas</li> <li>2. Monitorear el desempeño y dar orientación y consejos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar a los equipos de producción.</li> <li>2. Asegurar coordinación entre las distintas funciones vinculadas a la producción</li> <li>3. Incentivar al personal para que mejore constantemente la productividad y la calidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicar al personal las metas financieras y objetivos de la empresa</li> <li>2. Motivar al personal para cumplir con los planes de ingreso, costos y otras metas financieras</li> <li>3. Asegurar coordinación entre los diversos planes y operaciones funcionales para alcanzar los objetivos financieros</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transmitir al personal la filosofía, metas, estrategia comercial, etc.</li> <li>2. Establecer metas de rendimiento</li> <li>3. Proveer retroalimentación sobre progreso comercial, resultados y evaluaciones</li> <li>4. Crear el ambiente y organización de trabajo y las relaciones interpersonales que permitan al personal desempeñarse productivamente</li> </ol>
<b>Control</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación del rendimiento general del negocio y comparación con planes y posibles niveles de desempeño</li> <li>2. Identificación de los factores clave que afectan el rendimiento general de la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoreo de resultados de ventas y comparación con metas.</li> <li>2. Determinación de los motivos de las discrepancias que pudiera haber entre las ventas reales y las proyectadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoreo de la calidad y cantidad del producto, cotejo con planes y objetivos</li> <li>2. Determinación de discrepancias entre la producción real y la proyectada: cantidad, calidad, cumplimiento de plazos, costos, etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoreo de ingresos, costos, pago de intereses, valores a cobrar, pagaderos, flujos de caja y otros resultados financieros, y comparación de los mismos con objetivos</li> <li>2. Determinación de las causas de cualquier discrepancia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoreo del desempeño real y comparación con las expectativas</li> <li>2. Consultas y discusiones con el personal que corresponda sobre la causa de las diferencias que pudiera haber</li> </ol>



	3. Identificación de los motivos que puedan haber causado una desviación del rendimiento real del negocio con respecto a lo planeado o esperado  4. Adopción de medidas correctivas bajo la forma de revisión de estrategias, reajuste de las operaciones internas o influencia sobre factores externos	3. Adopción de medidas correctivas metas o niveles revisados  4. Racionalización de la clientela-objetivo, mezcla de productos, esfuerzos de ventas, etc.	3. Medidas correctivas para alcanzar los niveles de producción revisados  4. Monitoreo y evaluación del desempeño de los proveedores  5. Control estricto del sobre y subabastecimiento	3. Evaluación y racionalización de deudores y acreedores  4. Adopción de medidas correctivas	3. Adopción de las medidas necesarias para que ese personal pueda alcanzar las metas establecidas
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

procesos e interacciones comerciales (internos y externos) funcionen como corresponde para los objetivos deseados. Se considera entonces que su cometido incluye los aspectos de:

- *Habilitador* - desarrollando las competencias de las personas y creando la organización de trabajo que les permita alcanzar un alto rendimiento.
- *Facilitador/coordinador* – creando vínculos y relaciones entre los individuos y las unidades laborales que faciliten el cumplimiento de las tareas y actividades de toda la organización.
- *Comunicador y negociador* – aclarándoles a todos los involucrados cuáles son las metas y objetivos de la organización y asegurando su aceptación y compromiso.
- *Gestor de cambios* – preparando a las personas y a la empresa para el constante proceso de cambio que la flexibilidad organizativa requiere.
- *Consultor interno* – proporcionando consejos y asistencia a las personas y unidades de trabajo en la solución de problemas e introducción de mejoras.

Los empresarios-gerentes, sobre todo los de las modernas pequeñas y medianas empresas (PYME) deben ir dominando día a día estos nuevos roles de gestión. Los mercados actuales, altamente competitivos y dinámicos, exigen que sus empresas sean aun más flexibles que en el pasado y puedan adaptarse rápidamente a las necesidades de la plaza. Cada vez más, las pequeñas y medianas empresas se transforman en parte de un sistema de producción más complejo, basado en redes de subcontratistas y abastecedores, y para sobrevivir y prosperar en ese mundo dinámico y flexible, las propias

---

PYME tienen que aceptar organizaciones laborales y normas adaptadas a un proceso de cambio constante. Aún las PYME independientes, que generan bienes y servicios que se venden directamente al consumidor final deben orientar su negocio hacia las necesidades de la clientela, para reaccionar rápidamente ante gustos y preferencias que fluctúan sin cesar.

## ***2.2 Rasgos distintivos de la gestión de pequeñas empresas***

Los empresarios-gerentes de pequeñas empresas se hallan hasta tal punto identificados con su negocio que el desarrollo del mismo equivale al suyo propio, y viceversa. A causa de este estrecho vínculo, los antecedentes culturales, la personalidad, preferencias y comportamiento del empresario-gerente y las características de la pequeña empresa (tamaño, sector, nivel tecnológico) tienen una gran influencia mutua, que lleva a prácticas de gestión muy especiales y específicas. Es por ese motivo que no corresponde hacer grandes generalizaciones acerca de las necesidades de formación y desarrollo del empresario-gerente y de su empresa. Cualquier acción de capacitación o desarrollo deberá basarse en un cuidadoso análisis y adecuada comprensión de los requerimientos particulares y situación del individuo o grupo objetivo. Esto es de especial importancia al abocarse al desarrollo de la gestión de pequeñas empresas en países, industrias o comunidades específicas.

18

El Cuadro 3 muestra algunas características de las pequeñas empresas y sus posibles efectos en el estilo y prácticas de gestión de las mismas (El-Namaki, 1989). La característica más importante que diferencia la gestión de las pequeñas empresas de la de las grandes, es el estrecho vínculo que existe entre el empresario-gerente y el negocio. El proceso gerencial de la pequeña empresa no puede separarse de la personalidad y la experiencia de la persona o personas que la manejan (Jennings y Beaver, 1997). El carácter y comportamiento del empresario-gerente se reflejan en los sistemas de administración y prácticas de la compañía; los rasgos empresariales de la persona tales como creatividad, motivación para alcanzar logros, perseverancia y capacidad para afrontar riesgos se combinan con idiosincrasias personales tales como enfoque del control, actitud con respecto a estructura, normas y medio ambiente, necesidad de reconocimiento, etc. Todo esto influirá grandemente en la forma en que se organice y maneje el negocio, y las preferencias, prejuicios y actitudes de la persona determinarán el estilo de gestión, los procesos y estructuras y las relaciones inter-personales dentro del negocio. Los antecedentes profesionales y técnicos y los intereses personales de ese patrono habrán de dictar prioridades y asignación de tareas, y

<b>PRINCIPALES EFECTOS GERENCIALES DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	
<i>Características observadas</i>	<i>Efectos sobre estilos y prácticas de gestión</i>
Estrecho vínculo entre la personalidad y el comportamiento del empresario y la pequeña empresa	Alto grado de centralización Estilo personalizado de gestión Factores poderosos de lealtad personal Falta de planes de sucesión Escasez de tiempo para tareas de gestión y de otra índole
Estrecho vínculo de la pequeña empresa con la familia, con la comunidad inmediata	Fuerte influencia de la cultura familiar y comunitaria Enfoque informal con respecto al reclutamiento y formación del personal
Operaciones comerciales de alcance reducido	Enfoque informal del control de gestión Procesos y sistemas sencillos y flexibles Rol multifuncional del empresario-gerente Comunicación y registro informales Contacto estrecho con los trabajadores Mucho uso de la formación en el lugar de trabajo Fácil integración de políticas y prácticas Escasez en el área de gestión y otros recursos
Base restringida de recursos financieros	Enfasis en asuntos operativos en la gestión Preocupación con las finanzas como área funcional en la adopción de decisiones Planificación estratégica limitada Enfoque hacia resultados a corto plazo
Base tecnológica interna limitada	Dependencia del conocimiento y know-how de determinadas personas Necesidad de constante adquisición tecnológica y transfusión desde afuera
Adaptado de "Management Training for Small and Medium Industries: a cross-country analysis of characteristics, constraints and catalysts" por El-Namaki, M. en <i>Management development of Small and Medium-sized Enterprises in Asia</i> , Foundation for Asian Management Development, Tokio, 1989.	

---

determinarán su grado de compromiso y dedicación de tiempo en el cumplimiento de las distintas actividades comerciales, gerenciales y operativas. Por ejemplo, una persona con formación técnica se involucrará más en las actividades de producción, mientras que alguien con formación contable prestará más atención a la gestión financiera y al contralor.

Ni siquiera el concepto y los criterios para definir el éxito de la empresa pueden divorciarse de los objetivos personales, motivos y razones para manejar el negocio del empresario-gerente. Por ejemplo, en tanto que muchos tomarían el rendimiento, la expansión y el crecimiento como medida del éxito comercial, algunos empresarios-gerentes artesanales quizás prefieran que su negocio continúe siendo pequeño y sencillo para mantener el control personal, y disfrutar de una mayor libertad y expresividad artística.

20 Por extensión, se produce asimismo un relacionamiento más estrecho del negocio con la familia, la comunidad inmediata y otros círculos sociales y comerciales del empresario-gerente, cuyos rasgos culturales y valores, así como los de su familia y comunidad, ejercen gran influencia en las prácticas y sistemas comerciales de la pequeña empresa, sobre todo en lo que atañe a la gestión de los empleados y a las relaciones inter-personales. En algunas comunidades, la cultura, la tradición y la religión tienen un impacto directo en la cultura y los valores de la empresa, y en casos extremos la separación entre asuntos comerciales y familiares se hace difícil de distinguir, especialmente en las empresas muy pequeñas.

El tamaño reducido de una organización tiene ventajas, tales como estructuras y procesos sencillos que permiten una mayor flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo, así como también inconvenientes, como limitación de recursos y una gama restringida de competencias técnicas y de gestión. Si bien la escala limitada del negocio brinda un cierto grado de independencia y un mayor control, acarrea también mayores riesgos mercantiles y personales para el empresario. Estas ventajas y restricciones relacionadas con la dimensión hacen que el empresario-gerente maneje prácticamente todas las áreas funcionales (*marketing*, finanzas producción, etc.) y hasta realice algunas tareas en la planta de producción. Si bien esto le reclama y le permite adquirir una visión “holística” de la actividad y un control más centralizado de la misma, constituye una enorme exigencia de tiempo y le impide permanecer alejado del negocio durante un lapso prolongado. La supervisión y el control se ejercen de manera informal y personalizada, la comunicación es directa y los registros comerciales son a menudo mínimos o inexistentes. La pequeña empresa depende por lo general del conocimiento técnico del ge-

---

rente o propietario, de un socio experto o algunos empleados lo cual acota su capacidad de innovación y mejoramiento de procesos y productos y puede coartar su capacidad de adaptarse a las tendencias cambiantes del mercado. El financiamiento se basa principalmente en los recursos del empresario, su familia o allegados o en los fondos generados a través de la operación comercial.

Las dimensiones reducidas significan una estrecha base de recursos, que obliga a la gestión a concentrarse en la operación a corto plazo, cotidiana, del negocio, y limita o desalienta una orientación estratégica más distanciada. La gestión se convierte entonces en un proceso adaptatorio que procura utilizar un monto limitado de recursos para obtener las máximas ventajas inmediatas o a corto plazo, proceso en el cual todos los esfuerzos se dirigen no a predecir sino a controlar el ambiente operativo y adoptar tácticas adecuadas para amortiguar las consecuencias de los cambios que puedan ocurrir (Jennings y Beaver, 1996). La propia esencia de la gestión de una pequeña compañía es el manejo diario y personal por parte del empresario-gerente de las transacciones y otras relaciones con clientes, canales de comercialización, proveedores, bancos, trabajadores, autoridades regulatorias, pares, amigos, familiares y otros interesados del ambiente de negocios (Gibb, 1997).

Estas características especiales de la gestión de la pequeña empresa significan que las competencias que se requieren de su titular comprenden no sólo habilidades administrativas de las distintas áreas funcionales sino también –lo cual es más importante– la capacidad de lidiar con las complejas y diversas interacciones con los distintos agentes e interesados del ambiente de negocios. A tal efecto, las competencias conductuales e interpersonales son de suma importancia, aparte de lo cual es esencial una capacidad para recoger y organizar información y para aprender a partir de la interacción con los agentes principales del entorno comercial. El verdadero desafío de la capacitación de empresarios-gerentes es desarrollar su facultad para aprender de la experiencia y sacar de ella conclusiones y conocimientos pertinentes al manejo de otras interacciones y transacciones. Puede decirse que para la operación de una pequeña empresa se requiere una combinación estrecha y sinérgica de competencias empresariales y de gestión.

Estas particularidades de la personalidad del empresario-gerente y de los sistemas y prácticas de gestión de la pequeña empresa requieren cuidado y atención con respecto a los aspectos vitales que han de determinar el éxito de las acciones de desarrollo: identificación y análisis de las necesidades y problemas, estrategia y enfoque programáticos, diseño y contenido de las acciones específicas de capacitación y desarrollo de capacidades, forma de

---

impartir los programas, compatibilidad de los mismos con el ambiente y la cultura del individuo o grupo objetivo, y adecuada combinación de acciones de formación y de otra índole.

### **3. Necesidades de capacitación y desarrollo de los empresarios-gerentes**

#### ***3.1 Necesidades en las distintas etapas de la vida de la pequeña empresa***

Los conocimientos, actitudes y destrezas que requiere el empresario-gerente varían a través de las distintas etapas de la vida de su empresa. Las competencias que se necesitan para crear y lanzar un pequeño negocio no son las mismas que para lograr que sobreviva y se mantenga, y por cierto en el momento en que la empresa pasa de pequeña a mediana las actitudes, habilidades y estilo de gestión requeridos son totalmente distintos. El Cuadro 4 presenta una lista concisa (aunque por cierto incompleta) de las necesidades de capacitación y desarrollo del empresario-gerente y su pequeña empresa.

22 Las acciones de formación y desarrollo deben estar siempre enfocadas hacia las necesidades del grupo objetivo, y dependerán de una serie de factores tales como el sector, ubicación y etapa de evolución de la empresa, y del nivel inicial de competencias, estilo y recursos de aprendizaje de los empresarios-gerentes. Por otra parte, las necesidades no son estáticas sino que varían según los cambios que se den en la situación del negocio y su ambiente comercial. Por lo tanto, la realización de una buena evaluación de necesidades (el Anexo 2 incluye algunos enfoques al respecto) es crucial para el éxito de las acciones de formación y desarrollo, y es importante no sólo identificar esas necesidades sino también diferenciar las reales de las meras “expresiones de deseo”. La Comisión de Organismos Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (1997) ha identificado tres clases de necesidades;

- *Sentidas/percibidas*; son las que el empresario-gerente percibe y define como propias, y reflejan su análisis personal de la situación en que se encuentran él y su negocio;
- *Objetivas*; son las que detectan los formadores, consultores y expertos a través de su análisis de la situación de la PYME;
- *Demanda*; implica que el empresario-gerente está dispuesto a pagar por servicios que atiendan sus necesidades (necesidades percibidas más voluntad de pagar).

**Cuadro 4**  
**NECESIDADES DE DESARROLLO DE LOS**  
**EMPRESARIOS-GERENTES Y SUS PEQUEÑAS EMPRESAS**

FASES DE EVOLUCION DE LA EMPRESA				
Ambiente propicio y habilitante	Concientización y preparación previa	Iniciación del negocio	Supervivencia y fortalecimiento	Crecimiento y expansión
<p>1. Políticas de apoyo y ambiente reglamentario que ofrezcan:</p> <p>–recompensas e incentivos a las iniciativas empresariales,</p> <p>–tratamiento igualitario y sin obstáculos para empresas tanto grandes como pequeñas y</p> <p>–sostén y aliento a las pequeñas empresas.</p> <p>2. Una red auxiliar de instituciones que provean ayuda en asuntos como:</p> <p>a) desarrollo de mercados y vínculos</p> <p>b) sentido empresarial y desarrollo de gestión</p> <p>c) diseño y mejoramiento de productos</p> <p>d) tecnología y mejoramiento de procesos</p> <p>e) acceso al financiamiento</p> <p>f) servicios de contabilidad, auditoría, impuestos y registros</p> <p>g) capacitación en destrezas</p> <p>3) Constitución de redes entre empresas de diversos tamaños (p. ej. asociaciones de empresas locales)</p> <p>4) Una cultura empresarial que ofrezca:</p> <p>a) apoyo y aliento comunitarios a las iniciativas empresariales</p> <p>b) una red de contactos y vínculos en la comunidad comercial</p> <p>c) oportunidades de exposición a las prácticas empresariales</p>	<p>1. Refuerzo de motivación y conducta para la práctica empresarial, realizando rasgos y destrezas en ese sentido</p> <p>2. Oportunidades de contacto y familiarización con las tareas de gestión y recompensas de la creación y manejo de una pequeña empresa</p> <p>3. Acceso a información sobre productos y oportunidades de mercado</p> <p>4. Acceso a información sobre posibilidades y disponibilidad de recursos</p> <p>5. Acceso a información sobre esquemas promocionales y sobre detalles del sistema legal y reglamentario imperante</p> <p>6. Conciencia y asesoramiento sobre la motivación personal y capacidad para emprender el negocio</p>	<p>1. Afinación del concepto comercial y validación de las oportunidades de mercado e ideas sobre productos</p> <p>2. Capacitación (basada en necesidades) sobre cómo iniciar un negocio. Debe cubrir:</p> <p>a) refuerzo de motivaciones empresariales</p> <p>b) técnicas y sistemas comerciales básicos, forma de manejar una pequeña empresa en general, con énfasis en gestión financiera y de productos</p> <p>c) afinación de la filosofía de gestión comercial y de la propia identidad</p> <p>d) constitución de redes (a quién conocer) y exposición al mundo real de los negocios</p> <p>e) cómo preparar un plan comercial/estudio de factibilidad</p> <p>3. Competencias y habilidades para obtener acceso a, y utilizar:</p> <p>a) información de mercado</p> <p>b) información técnica</p> <p>c) recursos</p> <p>d) crédito y financiación</p> <p>4. Información sobre asistencia de gestión, técnica y financiera</p> <p>5. Información sobre leyes y reglamentaciones en vigencia</p>	<p>1. Desarrollo gerencial permanente, sobre todo en las diversas áreas funcionales de la gestión de la pequeña empresa y en el desempeño de las destrezas de gestión</p> <p>2. <i>Know-how</i> y pericia para mejorar la calidad y la productividad</p> <p>3. Mejoramiento de los diversos sistemas de gestión interna, tales como marketing, finanzas y producción.</p> <p>4. Mejoramiento de tecnología y procesos</p> <p>5. Información y asistencia en el perfeccionamiento de productos</p> <p>6. Acceso a capital adicional, fijo y de giro</p> <p>7. Información sobre tendencias comerciales y otras novedades del ambiente de negocios</p> <p>8. Mayores vínculos y contactos en el ambiente</p> <p>9. Expansión de redes y enlaces con interesados claves</p>	<p>1. Mejoramiento de la capacidad de gestión estratégica</p> <p>2. Acceso a nuevos mercados, locales o de exportación, y <i>know-how</i> sobre cómo hacer negocios en ellos</p> <p>3. Acceso a nuevos procesos y tecnologías</p> <p>4. Acceso a fuentes adicionales de crédito y financiación</p> <p>5. Habilidad para operar en un ambiente comercial más amplio</p> <p>6. Desarrollo de las capacidades empresariales y de gestión que permitan la transición de empresa pequeña a mediana, lo cual requiere mayor especialización, descentralización administrativa y mayor grado de delegación de poderes y funciones</p> <p>7. Desarrollo de capacidades para la gestión de recursos humanos y el establecimiento de buenas relaciones laborales.</p> <p>8. Vínculos con una red más extensa de interesados en el ambiente comercial</p>

---

La Comisión aconseja que, en términos generales, la capacitación y el desarrollo deben basarse en la demanda de las PYME, es decir en situaciones en las cuales los empresarios-gerentes sientan la necesidad de tal servicio y estén dispuestos a pagarlo, aunque esa prioridad no debe interpretarse estrictamente ni descartar las necesidades identificadas a través de un estudio objetivo por parte de formadores, consultores y otros expertos. Es evidente que los empresarios-gerentes no siempre saben qué es lo que más les conviene, pues no poseen un conocimiento perfecto de todos los factores relativos a su negocio, como por ejemplo los nuevos productos y oportunidades de mercado que puedan existir, las novedades del marco legal y reglamentario, las tendencias tecnológicas, las prácticas comerciales, herramientas y técnicas. En tales casos, se contempla la posibilidad de que las acciones basadas en un análisis de la situación externa de las PYME comprendan la educación y convencimiento de los empresarios-gerentes acerca de las ventajas potenciales de su formación y desarrollo.

### ***3.1.1 Ambiente propicio y habilitante***

La tarea de los empresarios-gerentes comienza con la creación de un ambiente propicio y habilitante para la creación y el desarrollo de la pequeña empresa, que no sólo fomente el nacimiento de nuevos negocios y promueva su evolución, sino que brinde además el ambiente de aprendizaje, los estímulos y oportunidades que les permitan la superación constante y el perfeccionamiento en todas las etapas del desarrollo de su pequeña empresa.

Se reconoce ya ampliamente que un ambiente propicio y favorable es de crucial importancia para el desarrollo de las pequeñas empresas (Tolentino, 1995). El marco general macro y micro económico, el medio legal y reglamentario, así como también el clima político, son todos factores que influyen en el ritmo de aparición de nuevos negocios y su supervivencia y crecimiento. La existencia de un clima económico y comercial saludable basado en principios de mercado es de importancia crítica para un sector de pequeñas empresas dinámicas y pujantes; después de todo, las PYME se comportan del mismo modo que los demás participantes de la vida económica de un país, y van a crecer cuando el ambiente general sea favorable al desarrollo de toda la economía. Por lo tanto, crear un ambiente habilitante para la evolución de ese sector requiere en primer término la erección de un marco global de políticas que favorezcan el desarrollo de todas las empresas y del espíritu empresarial. Un ambiente así debe ofrecer a los empresarios en potencia todas las posibles recompensas y ganancias que los induzcan a



---

aventurarse en los negocios privados, brindar oportunidades de mercado que los hagan viables y un régimen de políticas y reglamentos que faciliten el inicio y funcionamiento comercial y una “cancha de juego” propicia para las empresas de todos los tamaños.

Debido a su tamaño y otras características especiales ya apuntadas, las empresas pequeñas tienen ciertas limitaciones que pueden llevarlas a solicitar asistencia y apoyo de fuentes externas; a menudo también están sujetas a políticas e incentivos que favorecen a las más grandes. Para contrarrestar estas desventajas hacen falta con frecuencia programas promocionales especiales y medidas de apoyo, así como también la creación o fortalecimiento de un marco institucional adecuado (del gobierno y privado). Sobre la base de las necesidades existentes, esas estructuras y organismos de sostén les ofrecen servicios y ayuda y desarrollan la capacidad de los empresarios-gerentes para resolver aspectos específicos tales como el acceso a los mercados, el desarrollo de sistemas de gestión interna, el mejoramiento de la productividad y la tecnología, etc.

La formación del empresario-gerente comienza por la “cultura empresarial” que absorbe de su familia inmediata, su comunidad y la sociedad en general. El espíritu de empresa es un patrón de conducta moldeado por la actitud de la sociedad para con la empresa, y se nutre de una “cultura” que reconoce y valora el éxito comercial. Esta “cultura empresarial” considera al espíritu de empresa como una manera deseable de alcanzar el éxito económico, social y político y proporciona las redes sociales, financieras, técnicas y de apoyo de mercado para facilitar el acceso de las personas a los negocios y su manejo de los mismos. Los jóvenes que crecen en esa cultura se ven expuestos a operaciones comerciales y sumergidos en ellas desde temprana edad. Los siguientes factores forman y fortalecen sus actitudes y predisposición con respecto al mundo de los negocios:

25

a) Abundantes “modelos de rol” e imágenes positivas de personas que han tenido éxito en los negocios;

b) Un sistema de valores comunitario que tiene al comportamiento empresarial y comercial en alta estima, con lo cual da su sello de aprobación y aliento a dicha práctica;

c) Amplias oportunidades de familiarización (aun a temprana edad) con las tareas de una pequeña empresa, a través de participación en las actividades empresariales de la familia o la comunidad, por ejemplo por medio del aprendizaje formal o informal;

d) Una trama de contactos comerciales y familiares que se convierte en caldo de cultivo para la formación de los jóvenes que se inician en los negocios, por ejemplo, banqueros que aconsejan sobre la gestión financiera, proveedores que ayudan en el desarrollo y manejo de una cadena eficiente de abastecimientos, clientes que dan información y consejos sobre el mercado, agencias reguladoras que brindan buena información y asistencia para cumplir con los requisitos del sistema legal y reglamentario, contactos industriales que ofrecen vínculos y extensión de las redes, etc.

e) Una comunidad comercial que ayuda a los jóvenes con oportunidades de acceso a los negocios y sostén de “incubación”, por ejemplo, entrada a los mercados, financiación “blanda”, crédito y pedidos comerciales, consultoría gerencial y técnica, etc.

En las comunidades o sociedades donde estas oportunidades para que los jóvenes se vean expuestos a las prácticas empresariales y al manejo de negocios son limitadas, conviene incorporar programas de formación empresarial y capacitación comercial en el sistema educativo, muchos de los cuales introducen esos elementos a nivel secundario y terciario. No obstante, para simular realmente los efectos de una cultura corporativa y tratar de duplicarlos, es importante introducir los materiales y actividades de aprendizaje y las metodologías de enseñanza ya en las primeras etapas del sistema (aún a nivel de jardín de infantes y preescolar) para desarrollar comportamientos y atributos empresariales en los niños. Utilizando formas y medios apropiados para su edad es posible darles, por medio de ejercicios curriculares y extracurriculares, orientación acerca de cómo integrar los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos del ambiente que los rodea para resolver problemas y alcanzar objetivos a través de la competencia y la cooperación, del trabajo de equipo y el aprendizaje mutuo.

### ***3.1.2 Toma de conciencia y preámbulo***

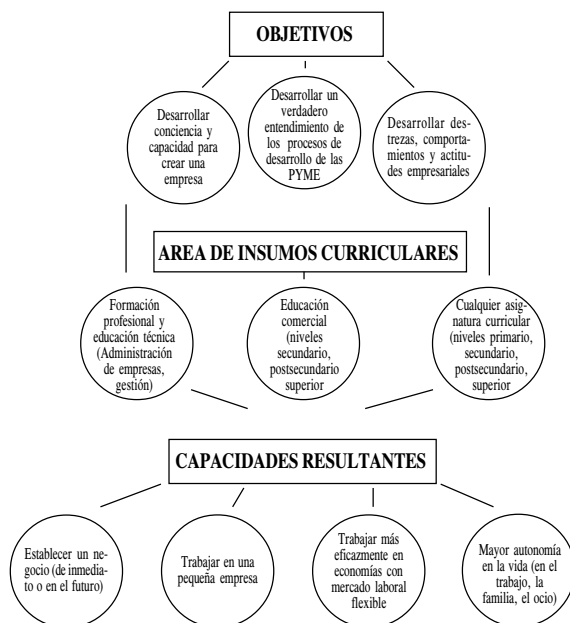
La pequeña empresa surge de un proceso en el que se aúnan el potencial humano y el ambiental en un emprendimiento comercial. El potencial humano (por ejemplo, espíritu de empresa, competencia técnica y de gestión) se combina con el ambiental (que incluye oportunidades de mercado, disponibilidad de insumos, tecnología, capitales, políticas propicias, etc.) para generar una empresa que crea valores y obtiene ganancias. El empresario que percibe la existencia de la oportunidad, piensa en una idea comercial para aprovecharla y moviliza los recursos necesarios para hacerla realidad, es quien desata, inicia y desarrolla el proceso que desemboca en una pequeña empresa exitosa.

En esta etapa de gestación del negocio, la capacitación y el desarrollo del empresario en potencia debe apuntar a:

- a) desarrollo de destrezas, comportamientos y atributos empresariales;
- b) concientización de la persona acerca de su propia predisposición y capacidad para establecer y manejar un negocio;
- c) real comprensión del proceso de desarrollo de la empresa, sus recompensas, demandas, riesgos y requisitos en cuanto a competencias; y

**Figura 1**

### **Educación de jóvenes en la PYME – Aspectos clave**



27

Extraído de “Training for Enterprise: the role of education and training in small and medium enterprise (SME) development”, por A Gibb; trabajo presentado en la Conferencia de la Presidencia Italiana de Ministros de los Estados Miembros de la Unión Europea y de los Países de Europa Central y del Este, Asia Central y Mongolia, realizada en Turín, Italia, el 28 de marzo de 1996.

*Recuadro 1***CONOZCA EL NEGOCIO**

El paquete de formación "Conozca el negocio" (CEN) trata de desarrollar las destrezas empresariales y al mismo tiempo preparar a los participantes no sólo para establecerse con sus propios negocios en el futuro sino también para trabajar productivamente en las pequeñas y medianas empresas. Está diseñado para uso por parte de maestros/instructores de instituciones de formación técnica y profesional. Consta de un Manual del Formador y ocho módulos de aprendizaje, cada uno de los cuales presenta un área clave del tema, dividida en subtemas. Por otra parte, cada módulo está concebido como un paquete en sí mismo, que no requiere conocimiento previo de los demás. Los títulos de los módulos son preguntas, cuyas respuestas los participantes deben saber al completar su estudio.

**Manual del formador**

- ¿Cuál es el trasfondo y propósito general del CEN?
- ¿Por qué es importante la educación empresarial?
- Alcance de la empresa
- Objetivos del CEN
- Grupo objetivo y beneficiarios del CEN
- Módulos, contenidos, formato y duración del CEN
- Cómo y a quién enseñar el CEN
- Metodología didáctica del CEN
- Consideraciones relativas a género (sexos)

*Módulo 1: ¿Qué es la empresa?*

- Significado y alcance de la empresa
- Distintas formas de empresas
- Roles de las personas en la empresa
- La pequeña empresa

*Módulo 2: ¿Por qué 'espíritu de empresa'?*

- Significado del espíritu empresarial
- Razones del el espíritu empresarial en los negocios
- Importancia del espíritu de empresa en la sociedad
- Autoempleo

*Módulo 3: ¿Quiénes son empresarios?*

- Evaluación del potencial empresarial
- Identificación de las características empresariales
- Los empresarios como líderes
- Toma de decisiones empresarial

*Módulo 4: ¿Cómo transformarse en empresario?*

- Competencias para lograrlo
- Factores clave en el establecimiento de una pequeña empresa
- La decisión empresarial

*Módulo 5: ¿Cómo hallar una buena idea comercial?*

- Generación de ideas
- Identificación y evaluación de oportunidades de negocios

*Módulo 6: ¿Cómo organizar la empresa?*

- Problemas potenciales en la creación de la empresa
- Selección del mercado apropiado
- Formas legales de propiedad del negocio
- Obtención del dinero para comenzar
- Compra o creación de una empresa
- Selección de una ubicación
- Selección de proveedores

*Módulo 7: ¿Cómo manejar la empresa?*

- Contratación de personas y trato con ellas
- Gestión del dinero
- Uso de los estados financieros
- Tecnología de la pequeña empresa
- Gestión de ventas

*Módulo 8: Pasos subsiguientes para llegar a ser empresario*

- Fuentes de asistencia adicional
- Preparación de un plan comercial
- Compromiso con la empresa
- Mantenimiento de una visión empresarial del negocio

---

d) aumento de la exposición al mundo comercial para agudizar la capacidad de identificar oportunidades de negocios.

Un ejemplo de formación previa a la iniciación del proceso, preparada para los jóvenes, es el programa "Conozca el negocio", del Centro Internacional de Formación de la OIT, en Turín (Recuadro 1). El propósito del CEN no es necesariamente que los jóvenes comiencen sus carreras de empresarios o trabajadores independientes de inmediato, sino más bien concientizarlos y darles cierta práctica de las oportunidades, desafíos, procedimientos, características, actitudes y destrezas que se requieren en esas lides (Manu, 1996). Las acciones específicas de capacitación y desarrollo para lanzarse a los negocios estarán dictadas por las necesidades y requerimientos del grupo objetivo en cuestión (obreros desplazados, jubilados, mujeres, egresados del sistema educativo sin empleo, jóvenes en edad formativa). Por ejemplo, la Figura 1 ilustra los aspectos principales que aborda el programa educacional de preparación de jóvenes para la empresa.

### **3.1.3 Inicio del negocio**

En esta etapa, el empresario en potencia valida y perfecciona sus ideas comerciales y decide si ha de emprender o no el negocio que tiene en consideración. Lo que realmente se da aquí es una serie de procesos de decisión donde se adoptan resoluciones aproximativas sobre posibles mercados, productos y servicios, modalidades y estrategias comerciales. El acierto de esas decisiones iniciales se pone luego a prueba en la plaza mediante investigación y a veces comercialización experimental, sobre cuya base y resultados se van modificando las acciones, repitiendo el ciclo hasta alcanzar cierta medida de confianza sobre la viabilidad del procedimiento. Según el volumen y complejidad del negocio que se tiene entre manos, este proceso puede ser breve o muy engorroso e intenso. Si el dictamen final es seguir adelante, se movilizan entonces recursos y vinculaciones para crear la empresa. En distintas fases de esta serie iterativa de análisis-decisión-acción, el empresario-gerente requiere competencias y capacidades específicas, por lo cual las necesidades de su formación y desarrollo demandan a menudo un refuerzo de atributos empresariales, la adquisición de conocimientos básicos sobre los sistemas comerciales y la forma de manejar una empresa pequeña, el desarrollo de contactos y relaciones de negocios, como por ejemplo el "a quién conocer" y el dominio de destrezas para preparar, analizar y evaluar planes comerciales.

Para la elección de acciones de capacitación y desarrollo a aplicar en esta etapa, es preciso considerar y evaluar plenamente los siguientes aspectos (Kubr y Prokopenko, 1989):

- 
- El grupo-objetivo de que se trate, sus características y necesidades. La formación empresarial para la pequeña empresa y sus comienzos se hace por lo general para algún grupo objetivo determinado, como por ejemplo, jóvenes desocupados, personas educadas sin empleo, mujeres, obreros excedentes, trabajadores jubilados, etc. Cada grupo específico tiene características, capacidades, limitaciones y necesidades que es preciso tener en cuenta en el diseño e implementación de las actividades de formación.
  - Los potenciales empresarios y fundadores de pequeñas empresas provienen de diversos extractos sociales que tal vez no tengan las oportunidades de experiencia comercial y cultura de empresa a las que ya nos hemos referido.
  - Las personas involucradas pueden tener antecedentes individuales muy distintos en lo que se refiere a educación, destrezas técnicas, experiencia práctica, ambiente familiar, etc.
  - Es muy difícil establecer qué niveles es preciso alcanzar, ya que dependen de una serie de factores y fuerzas que ejercen su influencia en el desarrollo de la empresa y varían de un país a otro.
  - Además, existe gran diversidad de opiniones en cuanto a la manera en que la formación puede ayudar al nuevo empresario; los distintos enfoques conceptuales de las acciones de enseñanza y de otra índole tienen una influencia considerable en todas las etapas del diseño y aplicación de los programas de capacitación.

Un error que se comete a menudo es sobrecargar los programas al principio, tratando de impartir el máximo de conocimientos y habilidades aun antes de que comience el proceso de creación del negocio. Como resultado, la cantidad que se enseña excede lo que realmente se necesita en las distintas etapas del proceso inicial y la instrucción queda en un plano esencialmente teórico, al faltarle la motivación y el refuerzo de las aplicaciones prácticas. Por otra parte los egresados del programa se toparán inevitablemente con numerosos problemas que se omitieron o no fueron previstos en un curso generalizado.

Para evitar ese riesgo, los que se dedican a fomentar el sentido empresarial sugieren que los programas y estrategias de formación se adecuen a las necesidades de competencias que van surgiendo durante el proceso inicial, sacando partido de las situaciones de aprendizaje que se presentan al resolver

---

los problemas y de las dificultades que aparecen en las distintas etapas, y utilizándolas al máximo para inculcar capacidades. Dentro de ese enfoque, al principio del programa se ofrece una formación básica e introductoria acerca del lanzamiento y la gestión del negocio. Los participantes se embarcan entonces en el proceso iterativo de iniciación comercial descrito más arriba. El empresario en potencia aprende recorriendo los diversos pasos que entraña el establecimiento del comercio. Este enfoque permite distinguir claramente entre las necesidades de formación que son comunes a todos los participantes del programa y pueden atenderse por medio de cursos, talleres, debates grupales y sesiones de instrucción antes y durante el programa formal de capacitación, y las necesidades individuales que hay que satisfacer de otras maneras (curso especial, estudio individual, aprendizaje a través de la acción, asesoramiento, etc.) en momentos adecuados del proceso. Esto permitirá una combinación eficaz de acciones de capacitación y medidas complementarias para dar asistencia al futuro empresario. Es posible adaptar la capacitación a las necesidades individuales de aprendizaje y al ritmo de cada participante. Por añadidura, se le puede enfocar mejor no sólo según el perfil del individuo sino también de acuerdo con las necesidades de su proyecto o idea comercial. Se da también un mayor énfasis al vínculo entre conceptos y técnicas y situaciones comerciales reales, lo cual mejora la motivación y la retención.

Sin embargo, antes de adoptar este patrón de enseñanza hecha de medida y orientada hacia la acción, hay que constatar su factibilidad desde el punto de vista del tiempo, los costos y los requisitos de competencia y flexibilidad de docentes y asesores. En términos generales, las competencias y experiencia que éstos posean son factores de suma importancia para el diseño de un programa de capacitación y asistencia. En muchos casos serán un factor limitante: un programa que exija demasiada metodología y experiencia y una dedicación excesiva de los formadores tiene que simplificarse para ser realista.

31

### ***3.1.4 Supervivencia y fortalecimiento***

Establecer un negocio es una cosa pero hacerlo viable y redituable es otra muy distinta. De hecho, la mortalidad de las pequeñas empresas es muy alta durante el primer y segundo año de su funcionamiento. Es éste el período durante el cual el empresario-gerente tiene que aplicar plenamente sus competencias empresariales y de gestión para que el negocio sea competitivo y produzca ganancias; es también el período durante el cual más se aprende. Las destrezas básicas adquiridas en la etapa de lanzamiento y los sistemas comerciales rudimentarios introducidos al crear el negocio no son suficien-

---

tes para asegurar el éxito; hacen falta competencias nuevas o perfeccionadas para mejorar las diferentes estructuras (de *marketing*, producción, finanzas, personal, etc.) así como también la calidad y la productividad. Hay que afinar y corregir procesos, establecer y manejar nuevos vínculos en cuanto a “*know how*” y relacionamientos personales. Además de todo lo cual, es preciso afianzar las competencias de gestión del empresario en las siguientes áreas:

- Una destreza administrativa que hay que adquirir y perfeccionar en las primeras etapas de la vida de una empresa es el manejo del flujo de caja. Aun con excelentes oportunidades de mercado, buenos productos y tecnologías, trabajadores especializados y capaces, la pequeña empresa puede fracasar por falta de liquidez debida a una gestión deficiente del flujo de caja.
- Otra competencia que hay que mejorar es la productividad y la gestión de calidad. Cada día más, la competitividad de las empresas depende de la calidad de sus productos y servicios y la puntualidad de sus entregas. Esto afecta particularmente a los subcontratistas y abastecedores que operan dentro de grandes redes de producción.
- El dominio del uso y aplicación de las computadoras y las comunicaciones electrónicas también se está volviendo esencial. El costo del hardware de computación decrece constantemente y hay una enorme cantidad de aplicaciones de software sumamente útiles para el manejo de pequeñas empresas. La información sobre noticias del mercado y novedades técnicas circula cada día más a través de bases de datos y vías informáticas. Las comunicaciones y transacciones comerciales se realizan por *e-mail* y otros medios a través de Internet. En el área de *marketing* y distribución, se considera que la comercialización electrónica ofrece especiales perspectivas de desarrollo para las pequeñas empresas.

Aquí también las acciones de formación y desarrollo tienen que adaptarse a las necesidades y capacidad de aprendizaje de los empresarios-gerentes. Además de cursos comunes breves acerca de áreas funcionales tales como gestión general, comercialización y ventas, gestión financiera y gestión de producción, es preciso implementar acciones de capacitación y medidas complementarias para cubrir la necesidad de los candidatos de tener información sobre el ambiente comercial, la manera de resolver mejor los problemas, las comunicaciones, el liderazgo, la negociación y otras “destrezas secundarias” para hacer frente a los problemas y preocupaciones inherentes al sector industrial en que operan.



---

En algunos casos las acciones de formación y desarrollo son necesarias a causa de alguna flaqueza circunstancial o dificultades específicas por las que atraviesa la pequeña empresa. En esos casos, se requiere un buen diagnóstico para identificar el problema y los aspectos que hay que mejorar (utilizando algunas de las técnicas descritas en el Anexo 2 y otras herramientas de consulta). El diagnóstico revelará a menudo las carencias de formación y de otra índole causantes de la flaqueza o las dificultades que es preciso remediar. Por ejemplo, el problema de falta de liquidez puede abordarse capacitando al empresario-gerente en el manejo del flujo de caja, el control de compras y *stocks*, la gestión del crédito, etc. y estableciendo vínculos con fuentes de financiamiento a corto plazo, crédito comercial y capital de giro.

Se ha comprobado que los empresarios-gerentes de pequeñas empresas recurren a su propia red de contactos con parientes, socios, competidores, clientes, abastecedores y otros agentes comerciales para aprender y recabar la información que necesitan, lo cual se debe apoyar y fomentar. Debe maximizarse, sobre todo, el aprendizaje a través de la experiencia de colegas (tanto del mismo sector como de otros). Además del intercambio estructurado y formal de experiencias (en el que, por ejemplo, un hombre de negocios experimentado expone sus experiencias en un aula), conviene explorar los enfoques grupales que se describen en el Capítulo 5, tales como visitas de estudio, clínicas de negocios, aprendizaje a través de la acción, “*benchmarking*”, etc. Los programas conjuntos con asociaciones industriales, cámaras de industria y comercio y otras agrupaciones deben aprovecharse para catalizar y facilitar este proceso de enseñanza entre iguales. Hay que promover y alentar la constitución de redes y nucleamientos comerciales para el intercambio de ideas, información y experiencias.

33

### **3.1.5 Crecimiento y expansión**

Esta etapa exige competencias totalmente nuevas al empresario-gerente. El crecimiento de la empresa puede incluir uno o varios de los siguientes aspectos: aumento de tamaño en términos de volumen de negocios y empleo, mayor diversidad de tipos y líneas de productos, expansión hacia nuevos mercados (locales o foráneos), adopción de nuevos procesos y mejor tecnología (Tolentino y Theocarides, 1992). En consecuencia, es preciso introducir nuevos y mejores sistemas de gestión; se requiere más descentralización, delegación y especialización en las decisiones funcionales; y los asuntos estratégicos atañen en mayor grado al empresario-gerente. La pequeña empresa pasa a ser mediana.

---

Los mandos medios y supervisores que asumen más funciones de gestión en las áreas de comercialización, finanzas, producción, personal, etc. requerirán un refuerzo de competencias que puede realizarse mediante cursos breves, ensanchándose así la base de conocimientos y talentos de la empresa y permitiéndole lidiar con el proceso de transición.

El patrón de vínculos internos de la empresa también cambia: las comunicaciones e interacciones con obreros y supervisores, que eran directas, informales y personales, se hacen más formales y estructuradas, y la capacidad de mantener buenas relaciones entre gerencia y empleados crece en importancia. En esta etapa de la vida del negocio, el desarrollo del capital humano y social mediante buenas relaciones interpersonales, confianza y respeto mutuos, sentido comunitario y de identificación, cooperación y espíritu de equipo, etc. se vuelven sumamente críticos para que la empresa continúe su crecimiento y desarrollo, o que sobreviva a las tensiones internas del proceso de transición.

A medida que el negocio crece, es de vital importancia que tenga buenas comunicaciones internas (horizontales y verticales) con sus clientes, distribuidores, minoristas, abastecedores, bancos, reparticiones gubernamentales y comunidades locales para mejorar la comprensión, la cooperación y la confianza mutua. Mientras que antes, cuando la empresa era de menor tamaño, el empresario-gerente podía dedicar su tiempo y su atención personal a estos importantes lazos con los interesados internos y externos, al crecer el volumen y la complejidad del negocio, la responsabilidad de los contactos aumenta y él se ve obligado a compartir el mantenimiento de las buenas comunicaciones y relaciones con otros directores y personal jerárquico de la empresa.

A algunos empresarios-gerentes el período de transición les resulta muy difícil y penoso. Acostumbrados al manejo directo e inmediato de las operaciones cotidianas, y a adoptar todas las decisiones, puede llegar a costarles mucho adoptar un estilo de gestión más descentralizado y delegar poderes y autoridad. Al faltarles tiempo para atender un volumen cada vez mayor de asuntos sienten que están perdiendo el control (cosa a veces más aparente que real), y simultáneamente, las cuestiones estratégicas les exigen más tiempo.

Los programas de capacitación y desarrollo que ayudan a los empresarios-gerentes a tomar conciencia de las transformaciones que ellos mismos y sus empresas requieren son muy útiles para prepararlos emocional y técnicamente para el proceso de cambio, y enseñarles a conducirse como corres-

---

ponde. También es útil proporcionarles destrezas para analizar los puntos fuertes y débiles de sus empresas, así como también las amenazas del ambiente comercial, y desarrollar de ese modo competencias para la planificación corporativa estratégica. Las acciones para el desarrollo de las nuevas habilidades de gestión requeridas por las nuevas formas empresariales y la nueva organización del trabajo, tales como facilitar, negociar, organizar equipos, establecer redes, los prepararán para los roles de gestión superior en una empresa mediana o grande, como la que dirigen ahora. Los programas de crecimiento concebidos originalmente en el Reino Unido y destinados a las pequeñas empresas con posibilidades de expandirse cubren algunas de estas necesidades de formación. Ejemplo de un programa que se ocupa de muchos de estos aspectos es el de desarrollo de pequeñas empresas del Small Business Centre de la Durham University Business School (DUBS, 1991).

### ***3.2 Necesidades de las pequeñas empresas modernas en las redes de producción locales y globales***

Las pequeñas empresas (aun las que sólo atienden mercados locales) no escapan a los efectos de la creciente globalización de las economías, reajustes estructurales y liberalización comercial que se extienden por todo el mundo, ni al rápido avance de las tecnologías de producción y comunicación. Estas tendencias de los ámbitos locales e internacionales requieren más aun que los empresarios-gerentes, en general, actualicen su capacidad constantemente para poder adaptar sus negocios a un ambiente sumamente dinámico y competitivo.

35

Muchas pequeñas empresas son partícipes activos en los sistemas globalizados de producción que se están transformando en característica distintiva de las estructuras comerciales nacionales e internacionales. La rápida mundialización de la economía y las posibilidades tecnológicas que ofrece el progreso de las técnicas productivas e informáticas han generado un sistema de producción flexible, integrado en redes, ágil y competitivo, al servicio de un mercado muy dinámico caracterizado por un consumidor final con preferencias internacionales, gustos cambiantes y exigencias en cuanto a diferenciación y especialización de productos. Los productos y las modas no sólo circulan rápidamente por todo el mundo sino que cambian y varían sin cesar. Sucede entonces que la diversidad de los productos aumenta y el ciclo vital de los diseños se acorta. En respuesta a un ambiente comercial de esa índole, tanto las empresas locales como las multinacionales recurren a sistemas de producción basados en redes de abastecedores y compradores, en alianzas y otras formas de asociación de compañías que les den la necesaria

---

flexibilidad, capacidad técnica y acceso a los mercados para lograr competitividad y viabilidad a corto y largo plazo.

36 El concepto de cadena global de productos básicos describe actualmente el funcionamiento de sistemas mundiales de producción-distribución de artículos específicos como, por ejemplo, ropa y vestimenta, juguetes, calzado, computadoras, etc. El artículo se genera a través de una cadena de secuencias insumo-producto del proceso de producción, que une a empresas y países para configurar sistemas transnacionales e integrados de producción. Por ejemplo, el diseño y desarrollo de un producto se realiza en un país, pasa luego a otros para la fabricación de partes y componentes, y el artículo final se distribuye y vende en otros países distintos. El funcionamiento de la cadena puede ser “impulsado por el productor” o “promovido por el comprador”. En el primero de los dos casos –como son las cadenas de fabricación de automóviles o computadoras– grandes fabricantes multinacionales desempeñan el papel principal en la determinación del producto y las especificaciones de sus componentes, flujo de materiales, tecnología de producción, finanzas y distribución y ubicación de las actividades de producción a lo largo de la cadena. Estas cadenas impulsadas por el productor son generalmente capital y tecnológicamente intensivas, y la empresa matriz ejerce gran control sobre sus principales ramas manufactureras. Por lo contrario, las cadenas que mueve el comprador– como las de ropa y vestimenta, calzado y juguetes– son aquellas donde los grandes minoristas, intermediarios y vendedores de marcas son quienes determinan la operación del sistema de producción transnacional. Por lo general, estos “compradores” no tienen sus propias instalaciones de producción sino que reparten las actividades (desde el diseño de productos hasta su distribución y venta minorista) entre diversos agentes y empresas esparcidos por todo el mundo (muchos de ellos pequeñas y medianas empresas). Las cadenas promovidas por compradores son generalmente intensivas de mano de obra en sus operaciones. Los países y empresas están interconectados con estas cadenas globales a través de los bienes y servicios que proporcionan al mercado mundial.

Con la mayor liberalización comercial y la influencia de otros factores que alimentan a la globalización, se espera que las pequeñas y medianas empresas contribuyan cada vez más al desarrollo de la exportación. Se percibe ya que el incremento de las exportaciones de las PYME es más rápido que el de las compañías más grandes (UNCTAD, 1995) y que la globalización de la economía les ofrece mejores oportunidades. Las pequeñas empresas que no pueden o no podrían exportar directamente tienen ahora mayores posibilidades de vincularse con los mercados internacionales a través de la tercerización, la

---

comercialización conjunta y la concesión de franquicias (*“franchising”*). Las que deciden internacionalizarse pueden asociarse o aliarse con otras empresas para penetrar en los mercados extranjeros; la constitución de redes de producción también acarrea una globalización de la competencia, con su consecuente aumento aun en las plazas locales, como se señaló más arriba. Todo ello requiere que las pequeñas empresas tengan que procurar constantemente el mejoramiento de su desempeño en todos los aspectos del negocio, sobre todo en las áreas de calidad, costos y entregas puntuales; que tengan que innovar todo el tiempo, hallar y cultivar nuevos nichos de mercado y poder funcionar en un entramado de redes.

El fenómeno de los sistemas de producción basados en redes va en aumento aún dentro de los países. La subcontratación y tercerización de las partes y componentes de producción y hasta de los servicios de apoyo se hace cada vez más común. En lugar de fabricar componentes en su propia planta y disponer de divisiones o unidades para servicios tales como portería y mantenimiento de locales, empaque, procesamiento de datos y textos, almacenamiento, etc. las grandes empresas están ahora tercerizándolos hacia otras compañías, generalmente más pequeñas, o aun a microempresas o especialistas independientes. Está surgiendo un nuevo tipo de firma en la cual las diversas actividades de producción son realizadas por una red de empresas, consultores, especialistas independientes, etc. y en algunos casos trabajadores eventuales y a tiempo parcial que se reúnen para producir un artículo determinado o llevar a cabo un proyecto. La estructura de la red es muy dinámica y el número y tipo de empresas que la constituyen va cambiando con los productos o proyectos.

37

Las pequeñas empresas modernas se están integrando cada día más a estas redes nacionales o globales, a menudo como abastecedoras, subcontratistas y franquiciarias de grandes empresas locales y/o multinacionales. Para operar con éxito en esa nueva estructura y ese sistema de vínculos, los empresarios-gerentes de las compañías modernas deben desarrollar competencias y capacidades tales como:

- tener una perspectiva internacional y apreciar las implicancias y oportunidades, así como también los riesgos, de un ambiente comercial globalizado;
- comprender la naturaleza de la cadena de producción y la red de empresas en la que está insertada su compañía, y conocer los factores clave que influyen en el proceso de adopción de decisiones en dicha cadena o red;

- 
- estar constantemente alerta a los cambios del mercado y las tendencias tecnológicas;
  - poder manejar un sistema de producción y una organización del trabajo que son ahora más flexibles que antes;
  - tener conciencia de los cambios tecnológicos en su rama del negocio y poder adaptar y modificar constantemente los procesos de producción y las técnicas;
  - comunicarse eficaz y efectivamente con los socios comerciales de la red en cuanto a aspectos específicos tales como costos, precios, planes de producción y entrega, calidad de desempeño, etc.;
  - mejores registros y sistemas estructurados de información sobre gestión interna, según normas y prácticas estandarizadas;
  - dominio del “idioma” de la red;
  - mejores destrezas de negociación para las transacciones con socios y contrapartes de la red.

### 38 3.3 *Requerimientos y limitaciones especiales de formación*

Además de responder a las necesidades específicas de impartir las competencias de los empresarios-gerentes, el diseño e implementación de las acciones de formación y desarrollo debe siempre tener en cuenta sus requerimientos y limitaciones especiales en ese terreno, entre las cuales están incluidos los siguientes:

- Escasez de tiempo. Dada la gran demanda de tiempo que experimentan los empresarios-gerentes y su inmersión en el manejo del negocio que regentean, no pueden ausentarse durante períodos largos. Les resulta difícil y oneroso (según el costo de oportunidades perdidas) asistir a actividades de capacitación que duran días o semanas y los alejan demasiado tiempo del negocio.
- Como personas prácticas y pragmáticas que son, están más acostumbrados a aprender en la acción, copiando, adaptando y resolviendo problemas, y no sentados pasivamente en un aula. Prefieren las herramientas y técnicas de aplicación inmediata.

---

- Puede que las mujeres empresarias-gerentes tengan requerimientos y limitaciones especiales. En algunas culturas y religiones ciertas prácticas y sistemas de capacitación pueden ser inadecuados para ellas. Sus roles múltiples y variados como mujeres de negocios, madres y esposas crean complicaciones adicionales de tiempo y disponibilidad para la formación.

- Debido a sus limitados recursos financieros tanto comerciales como personales, muchos empresarios gerentes, sobre todo los que tienen negocios muy pequeños, tienen una capacidad exigua para pagar programas de capacitación caros. Es probable que tampoco quieran pagar tarifas muy altas por algo que no promete beneficios ni retornos inmediatos.

- Tal vez carezcan del alto nivel académico o la preparación que a menudo exigen los cursos de administración de empresas.

#### **4. Directivas para la capacitación y el desarrollo eficaces de los empresarios-gerentes de pequeñas empresas**

##### ***4.1 Sugerencias para una formación efectiva en la administración de la pequeña empresa***

Sobre la base de un cúmulo de fructíferas experiencias en la promoción de la pequeña empresa y en la capacitación y el desarrollo de empresarios gerentes, los especialistas en el tema han identificado una serie de cosas que hay que hacer o no hacer para lograr acciones de formación y desarrollo eficaces. La Comisión de Organismos Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, del CEDEFO (1996,1997), que recoge las experiencias de las principales organizaciones internacionales que se dedican a la promoción de la pequeña empresa, ha resumido las lecciones aprendidas de la manera siguiente:

- Al diseñar y ejecutar programas de capacitación, es preciso identificar con claridad los grupos-objetivo y sus necesidades de formación. La capacitación debe estar guiada por las necesidades y la demanda. La participación de los empresarios en la formación debe basarse en las necesidades que sientan y en su propia voluntad, nunca en la obligatoriedad o los incentivos (como por ejemplo acceso al crédito o subvenciones en efectivo o en especie durante el período de formación).

- Los servicios de capacitación deben entonces separarse de los financieros. Si un organismo desea brindar ambos, es importante que se los diso-

---

cie operativamente. La mezcla de los dos, con frecuencia trae como resultado que se inscriban participantes a quienes sólo les interesa el acceso a un préstamo que se otorga con el curso, y no lo que puedan aprender.

- La formación debe diseñarse e implementarse de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los empresarios-gerentes, debe ser modular y basarse en el principio de “aprender haciendo”. Las metodologías participativas son fundamentales para el aprendizaje eficaz de los adultos; la “formación en el lugar de trabajo” y hacer que los participantes aborden sus propios problemas, son los enfoques más útiles.

- La capacitación debe llevarse a cabo cerca de las empresas o los lugares de trabajo de los participantes, en horarios apropiados (cursos vespertinos o de fin de semana).

- Los programas de los cursos deben tener en cuenta los géneros (sexos) y, sobre todo cuando se capacita a mujeres empresarias-gerentes, deben considerar sus especiales necesidades y limitaciones.

- Es preciso establecer vínculos entre la capacitación formal y otros programas y acciones no-financieros de apoyo a la pequeña empresa (por ejemplo, programas de asistencia de instituciones técnicas, facilidades comerciales, etc.).

40

- La firme convicción y el compromiso de los participantes son vitales para el éxito de la formación, y el cobro de tarifas o aranceles ayuda a medir y reforzar su voluntad; los empresarios-gerentes están habituados a las transacciones basadas en el intercambio de valores en su vida comercial diaria, y están dispuestos a pagar por algo que consideran una buena inversión.

- Los servicios de formación y desarrollo son más eficaces cuando los llevan a cabo personas allegadas a los empresarios-gerentes; además de sus competencias básicas de formación y conocimiento de la pequeña empresa, conviene que el formador comparta los valores, lenguaje y actitudes de los participantes. Es poco probable que las personas o instituciones que proyectan una imagen de superioridad o indiferencia tengan éxito.

- Los formularios que se distribuyen a menudo para recoger las reacciones de los participantes al final de las actividades de formación sólo proporcionan algunas ideas sobre sus opiniones inmediatas y son de escaso valor para evaluar el verdadero impacto de la capacitación en sus respectivos ne-



---

gocios; una buena evaluación requiere visitas de seguimiento y contactos de algún tipo. Las actividades de seguimiento permiten además detectar las necesidades de ulterior formación y desarrollo.

- La capacitación debe adoptar un enfoque comercial; quienes la brindan deben plantearse las mismas preguntas que las personas de negocios, como por ejemplo: ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿en qué segmentos del mercado se interesan?, ¿qué servicios requieren?, ¿cómo podemos llegar al mercado que nos interesa?, ¿cómo se organiza un sistema de entregas puntuales?, ¿cómo supervisamos y evaluamos nuestro trabajo?, etc.

#### ***4.2 Diseño de programas eficaces de formación y desarrollo***

En lo que se refiere al diseño de programas específicos de desarrollo empresario-gerencial para la administración de empresas, las siguientes indicaciones serán de utilidad para lograr que la capacitación sea más eficaz (El-Namaki, 1989; Gibb 1991):

- Reclute y selecciones cuidadosamente a los participantes y trate de obtener cierto grado de homogeneidad en cuanto a sus necesidades, capacidad de aprender, antecedentes comerciales, etc.

- Diseñe la capacitación basándose en un análisis detallado de las necesidades de los participantes, asegurándose de diferenciar con claridad entre las que se pueden satisfacer con formación y aquellas que requieren acciones y asistencia de otra índole. Recuerde que la evaluación de necesidades no es algo que se hace una sola vez y para siempre al principio de la actividad de formación, sino un proceso permanente que cubre la duración del programa.

- Concentre la atención en los problemas y oportunidades comerciales y en el conocimiento y las destrezas pertinentes para resolver esos problemas o aprovechar esas oportunidades.

- Adapte insumos, técnicas y métodos didácticos a los requerimientos y al contexto del grupo de participantes.

- Utilice el lenguaje adecuado y el nivel de instrucción que corresponda a los antecedentes educativos y grado de sofisticación de los participantes.

- Concéntrese en el “cómo” y no sólo en el “por qué” de las cosas; subraye la forma en que el conocimiento y las destrezas se convierten en

---

acción, usando ilustraciones y ejemplos estrechamente ligados a los problemas reales de los participantes (o extraídos de ellos); pase de la exposición de principios generales (por ejemplo comercialización y ventas) a las aplicaciones específicas (por ejemplo, etiquetado y exhibición de productos).

- Maximice las oportunidades del aprendizaje entre iguales, fomentando el intercambio de conocimientos, experiencias e información.

- Recurra a los estilos participativos de enseñanza basándose en el “aprender haciendo” al que el empresario-gerente está habituado; utilice las simulaciones, el desempeño de roles, el análisis de casos críticos, la resolución de problemas, el aprendizaje grupal y técnicas similares.

- Dentro de lo posible, trate de adoptar un enfoque específico para una empresa o sector industrial determinados.

- Adopte un enfoque “holístico” y multidisciplinario, evitando circunscribirse a estrechas especializaciones funcionales; aún en los cursos referidos a un área funcional específica, muestre la relación que tiene con otros aspectos del negocio; por ejemplo, un curso sobre gestión financiera debe indicar cómo esa función incide sobre otras áreas, tales como gestión de producción, control de stocks y manejo de suministros, comercialización, etc.

42

- Sea flexible en el enfoque de enseñanza utilizado, para lidiar con los problemas de aprendizaje a medida que surgen o según los manifiesten los participantes, cualquiera sea el ordenamiento temático o la secuencia del programa.

- Suministre a los participantes material didáctico adecuado como respaldo a su memoria y futura referencia, y que les indique los pasos a seguir para la aplicación práctica de lo que aprendieron.

- Dentro de lo posible, use una combinación de capacitación y asesoría.

- Recurra a la red institucional y de recursos (bancos, proveedores, administradores públicos, centros tecnológicos, establecimientos de enseñanza, organizaciones de desarrollo de la pequeña empresa, empresarios exitosos, etc.) del ambiente local que tengan que ver con el tema que se analiza; eso ayudará a los participantes a familiarizarse con fuentes didácticas disponibles y accesibles y crear su propia red de contactos (“a quién conocer”); también les facilitará el acceso al asesoramiento y la orientación posterior al curso.

---

- Utilice un lugar conveniente para impartir la capacitación, de acceso fácil, que ofrezca un ambiente propicio para la enseñanza y posibilite la realización de proyectos y ejercicios prácticos.

- Diseñe la estructura, el formato y el proceso de capacitación de manera de poder llevar a cabo el programa en horarios convenientes que se adecuen a las limitaciones operativas de los participantes.

#### ***4.3 Competencias que requieren los formadores y organizadores de programas de capacitación y desarrollo***

Las características y rasgos indicados que para ser eficaces deben poseer los programas de capacitación y desarrollo, exigen competencias específicas por parte de los que organizan y dictan las sesiones y componentes de dichos programas. En los hechos, el formador a menudo desempeña las funciones de organizador de la capacitación, ser su gestor o coordinador, y docente o facilitador de las sesiones. Se enumeran a continuación algunas de las competencias clave que deben cultivar los formadores y organizadores de programas de capacitación y desarrollo para empresarios-gerentes,

##### *1. Capacidad de diseñar programas apropiados de formación y desarrollo.*

###### **a) Especificar y caracterizar grupo-objetivo:**

- i) Establecer el perfil del grupo-objetivo según sus características personales, tales como sexo, edad, nivel educativo, razones para emprender un negocio, destrezas y otras competencias, actuales actividades económicas, nivel económico y de ingresos, acceso a recursos (p.ej. financiación), etc.
- ii) Relacionar las características del grupo-objetivo con el perfil socioeconómico de la comunidad y área geográfica a la que pertenece, p.ej. principales actividades económicas, infraestructura disponible, vinculación a mercados, cultura y tradiciones locales, leyes y reglamentos que afectan el establecimiento y operación de pequeñas empresas, etc.
- iii) Determinar las necesidades generales de capacitación y desarrollo cotejando las características del grupo-objetivo con la fase de desarrollo comercial (previa, inicial, de supervivencia o crecimiento) en que se encuentran sus integrantes, sector donde la

- 
- empresa funciona (o funcionará), tamaño de la empresa (ya existente o en ciernes), nivel tecnológico, estructura propietaria, etc.
- iv) Establecer una buena relación con entrevistados y encuestados y ganar su confianza prestándoles la debida atención, facilitándoles la comunicación y entablando con ellos un intercambio sólido basado en un buen conocimiento del negocio y en información fiable.
- b) Realizar diagnósticos de la necesidad de mejoras de las pequeñas empresas:
- i) Caracterizar al negocio sobre la base de comparaciones con otras pequeñas empresas del sector o subsector industrial; principales productos; principales clientes; vínculos con otras empresas; tamaño; nivel tecnológico, etc.
  - ii) Identificar las áreas clave que es preciso mejorar, p.ej.: desempeño comercial en general, *marketing*, producción, finanzas, personal, etc.
  - iii) Analizar las causas del actual desempeño insatisfactorio o incapacidad para elevar el nivel de rendimiento o aprovechar nuevas oportunidades.
  - iv) Establecer el nexo que pueda existir entre esos problemas y oportunidades comerciales y las competencias requeridas de empresarios-gerentes, supervisores y trabajadores.
  - v) Establecer la diferencia entre las necesidades que pueden abordarse con la capacitación las que requieren acciones de otra clase.
- c) Realizar análisis de las necesidades de formación y desarrollo de los participantes, individualmente o como grupo:
- i) Tener una adecuada comprensión de los procesos empresariales y de gestión que entrañan las diversas etapas de la evolución de una pequeña empresa y saber relacionarlas con las competencias requeridas del empresario-gerente.
  - ii) Utilizar las diferentes herramientas y técnicas del análisis de necesidades de formación (cuestionarios, entrevistas, reuniones

---

grupales, análisis de tareas, incidentes críticos, observaciones, juego de roles, etc.) para establecer los niveles actuales de competencias en relación con los que la empresa requiere, y obtener información específica sobre las necesidades (es decir, lo que los participantes no saben hacer en este momento y deberían saber, y la causa que les impide hacer lo que debieran).

- iii) Determinar no sólo las necesidades sino cómo y de qué manera los participantes preferirían que se las manejara; identificar estilos y limitaciones de aprendizaje y otras preferencias de los participantes/grupos-objetivo en ese sentido.
  - iv) Atención, empatía y comunicación basadas en buen entendimiento del problema y de las limitaciones que aquejan a los empresarios-gerentes, contribuyendo así a crear confianza en los participantes.
- d) Diseñar el programa de formación y desarrollo.
- i) Establecer metas de aprendizaje realistas y accesibles con indicadores específicos de logros que sean susceptibles de verificación. Dichas metas pueden ser para todo el programa o para módulos o componentes específicos del mismo.
  - ii) Utilizar en el diseño e incorporar en él los diversos enfoques de capacitación y desarrollo (ver ejemplos en el Capítulo 5) que mejor se adecuen a las necesidades, limitaciones, estilos de aprendizaje y preferencias de los participantes/grupos-objetivo.
  - iii) Equilibrar el “alcance” y la “profundidad” de la capacitación de acuerdo con la capacidad de aprendizaje de los participantes/grupos-objetivo.
  - iv) Elegir un lugar y calendario de actividades de formación adecuados a los requerimientos de los participantes/grupos-objetivo.
  - v) Aprovechar los recursos de capacitación y oportunidades de aprendizaje que ofrezca el ambiente comercial, recurriendo por ejemplo a empleados y expertos de los bancos, institutos técnicos, asociaciones comerciales y otras personas de negocios, y sacan-

---

do partido de las ferias comerciales, exhibiciones, conferencias de negocios, etc.

- vi) Utilizar y adaptar material didáctico ya existente y disponible, así como también manuales y guías emparentados con el programa.
- vii) Determinar los diversos costos del proyecto y diseñar el programa de capacitación y desarrollo sin exceder su presupuesto y con la mejor relación posible costo/resultado.

*2. Capacidad de administrar la ejecución del programa de formación y desarrollo:*

a) Organizar los insumos de la capacitación, por ejemplo, locales, ayudas de formación y equipos, personas de apoyo, impresos y material didáctico, etc. y tenerlos a disponibilidad cuando sea necesario.

b) Seleccionar personas adecuadas para prestar apoyo.

c) Dirigir reuniones o instruir a los formadores y personas de apoyo sobre los objetivos del aprendizaje, el perfil y las necesidades de los participantes los vínculos que existen entre los diversos componentes del programa, para asegurar la coordinación entre los distintos módulos y temas.

d) Supervisar permanentemente el progreso de los participantes y modificar los programas de inmediato, según las necesidades.

e) Establecer una relación positiva con los participantes, que permita vigilar su desempeño, necesidades, temores, problemas e incluso la forma en que las circunstancias personales afectan el aprendizaje, y actuar en consecuencia.

f) Resolver los problemas que surjan durante la ejecución del programa.

*3. Capacidad de utilizar herramientas y técnicas adecuadas a las necesidades del grupo-objetivo de que se trate para la implementación del programa.*

a) Aplicar durante la ejecución del programa la aprehensión correcta del proceso mediante el cual los empresarios-gerentes se instruyen mejor (analizado en 3.3).

---

b) Percibir todo el tiempo el desarrollo del proceso de aprendizaje y la dinámica de la sesión, sobre todo el nivel de interés de los participantes, su entrega y participación, y su asimilación de los puntos clave de la enseñanza.

c) Innovar y adaptar los enfoques y estilos de impartir la enseñanza a los estados de ánimo, necesidades y preferencias que prevalezcan entre los participantes.

d) Utilizar casos, ejemplos y situaciones problemáticas extraídos de los propios participantes como punto de partida para el debate o ilustraciones de la aplicación de técnicas o enfoques específicos de gestión.

e) Mantener una comunicación de ida y vuelta y alentar a los participantes:

i) Uso de técnicas participativas para la solución de problemas, tales como dar rienda suelta a las ideas colectivas (“*brainstorming*”) y debates en grupos reducidos.

ii) Uso de interrogatorios para instar a los participantes a intervenir en el debate, compartir experiencias e intercambiar opiniones.

iii) Uso de juegos de negocios, juego de roles y simulaciones.

47

f) Actuar más como promotor o facilitador del proceso de aprendizaje, lo cual implica intercambiar experiencias, compartir conocimientos, resolver problemas colectivamente y comparar puntos de vista, en lugar de impartir ideas en una sola dirección, a la manera de “conferencia magistral”.

g) Actuar “integrativamente”, es decir, con una visión “holística” o integral de la pequeña empresa; relacionar el área temática específica de la sesión (p.ej. asuntos financieros o de comercialización) con la totalidad del negocio, y referirse a problemas y asuntos que afectan a todas las áreas funcionales de gestión.

h) Brindar asesoramiento sobre la pequeña empresa a los participantes, ayudándolos a definir y analizar sus propios problemas comerciales, buscarles soluciones y formular e implementar el curso de acción requerido.

i) Vincular a los participantes con las instituciones o personas de apoyo que puedan satisfacer sus necesidades y pre-ocupaciones específicas.

---

#### 4. Capacidad de evaluar los programas de capacitación y desarrollo.

##### a) Evaluar los resultados de la capacitación y desarrollo a diversos niveles:

- i) Evaluación, en distintos momentos del programa, p.ej. al final de cada módulo o sesión y al terminar todo el programa, de la *reacción y percepción* de los participantes con respecto al mismo, es decir, si les gusta o no, si aprendieron algo, si la capacitación fue eficaz, qué les parecieron los horarios, el local, la comida, etc., si las personas de apoyo fueron útiles, y pedirles que añadan sus sugerencias para mejorar las sesiones o el programa.
- ii) Evaluación de *lo aprendido* por los participantes cotejando sus niveles de conocimiento antes y después del programa y/o determinando las habilidades que han adquirido en el uso de las herramientas y técnicas de gestión, p.ej. la preparación de un plan comercial, o la realización de un plan de factibilidad de mercado. Este nivel de evaluación se ve facilitado si en el diseño del programa se formulan en forma correcta y explícita los objetivos de aprendizaje y los indicadores de logros.

48

- iii) Evaluación del *impacto* de la capacitación en el comportamiento del empresario-gerente, en el mejoramiento de los sistemas comerciales, tales como diseño y procesos de producción, sistemas financiero y de gestión, planificación corporativa, etc. Este tipo de valoración sólo puede realizarse cierto tiempo después de terminada la capacitación.

b) Evaluar el grado de efectividad de la implementación del programa de capacitación y desarrollo en cuanto a sus logros dentro del presupuesto estipulado o a un costo mínimo, cumpliendo con la calidad deseada; verificación de que los insumos estuvieron disponibles en tiempo y forma, que la ejecución se efectuó sin contratiempos, etc.

#### 5. Capacidad de emprender un autodesarrollo permanente.

a) Realizar un autodiagnóstico y evaluación de las propias necesidades de capacitación.

b) Mantenerse al día en lo que se refiere a novedades en el campo de la gestión y desarrollo de la pequeña empresa, y evaluar su pertinencia con respecto a la propia área de ocupación y especialización.



---

c) Mantener contactos con otros formadores y profesionales del desarrollo de la pequeña empresa a través de redes y asociaciones profesionales.

El Anexo 1 ofrece un marco de las competencias genéricas específicas del formador de la pequeña empresa elaborado por el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP, 1990). La publicación original incluye listas de verificación mediante las cuales los formadores y organizadores de programas de capacitación pueden autoevaluar sus competencias.

Estas capacidades que se requieren de los formadores y consultores se adquieren participando en programas formales de capacitación, tales como el *de formación de formadores (Training of Trainers, TOT)* y el *de formación de gestores de capacitación (Training the Management Training, TOM)* y a través de la práctica y la experiencia. Un elemento esencial de la formación de estos especialistas es su larga exposición a las operaciones de pequeñas empresas y sus contactos directos con ellas. Para su evolución profesional continua, es importante que aprendan de la experiencia de otros colegas, lo cual puede facilitarse a través de enlaces con organizaciones profesionales, instituciones para el desarrollo de la pequeña empresa, y otras entidades de apoyo. Aunque el presente trabajo no aborda los enfoques y metodologías específicas para la formación y el desarrollo de los formadores y asesores de pequeñas empresas, muchas de las sugerencias que aquí se hacen para la capacitación eficaz de empresarios-gerentes son igualmente válidas para ellos. Existe toda una serie de excelentes materiales sobre la formación de formadores, algunos de los cuales se mencionan en las referencias bibliográficas.

49

## **5. Enfoques de capacitación y desarrollo**

Es posible usar diversos enfoques, procesos y técnicas de desarrollo empresarial, por separado o en combinaciones, en la capacitación y desarrollo de empresarios-gerentes, siempre que se los adapte a los requerimientos y limitaciones analizados más arriba. La elección de un enfoque o formato específicos, o de una combinación de los mismos, y el momento de su aplicación dependerán de los objetivos de aprendizaje estipulados para el programa o curso en cuestión. Estarán también condicionados por la etapa de desarrollo en que se encuentra el participante o grupo de participantes, es decir previa al inicio, durante el inicio o ya en actividad regenteando un negocio existente. Los objetivos del aprendizaje pueden fluctuar desde la adquisición simple y directa de información hasta una modificación compleja e integrativa de actitudes y comportamientos, como se ilustra en la siguiente lista:

---

*i. Adquisición de datos e información básicos.* Los participantes se familiarizan o adquieren información básica con respecto, por ejemplo, a cambios importantes del marco legal o regulatorio, tales como modificaciones de las leyes laborales, liberalización comercial, variaciones en la estructura impositiva, tipo cambiario, reglamentaciones medioambientales, y cambios en las áreas comercial y técnica tales como nuevas aplicaciones de la informática en las PYME, tendencias de los precios energéticos, etc.

*ii. Concientización y estímulo.* Se hacen conocer a los participantes las necesidades específicas y las oportunidades, así como también la gama de herramientas y técnicas disponibles para encarar el negocio, p.ej. gestión de la productividad, manejo medioambiental.

*iii. Adquisición de destrezas para usar o implementar una técnica o sistema específicos.* Al culminar la acción capacitadora o el programa se espera que los participantes estén en condiciones de utilizar técnicas específicas, tales como el estudio de mercados, teneduría de libros, análisis de la combinación de productos, mejoramiento de métodos, o instalar determinados sistemas comerciales como los de gestión financiera, planificación y control de producción, administración de personal.

*iv. Desarrollo de destrezas gerenciales en áreas funcionales específicas.* Se espera que los participantes estén en condiciones de desempeñar las distintas funciones de gestión de un área determinada, p.ej. gerencia general, comercialización, finanzas, producción, personal (Ver ejemplos de estas funciones en el Cuadro 2).

*v. Desarrollo de destrezas personales de tipo empresarial y de gestión.* Incluye el desarrollo o refuerzo en los participantes de la perspicacia y sensibilidad con respecto a su ambiente económico, social y comercial, las capacidades analíticas, de resolución de problemas y adopción de decisiones, la creatividad, los dotes interpersonales y sociales, la evaluación de riesgos y la capacidad para afrontarlos, la iniciativa y la motivación, y otros aspectos.

*vi. Desarrollo de redes y nexos de aprendizaje.* Consiste en la promoción de la capacidad de los participantes para interactuar y colaborar con otros empresarios-gerentes y partes interesadas para resolver problemas y encarar asuntos en forma colectiva, y compartir conocimientos y experiencias acumuladas para mutuo beneficio.

En consecuencia, el enfoque de capacitación y desarrollo puede variar

---

desde la simple difusión de información hasta un largo y complejo proceso en el que se combinan diversos enfoques y técnicas.

## ***5.1 Enfoques de base individual***

### ***5.1.1 Sesiones de información y seminarios de concientización***

Se trata de sesiones breves que se utilizan principalmente para despertar conciencia e impartir información, y se aprovechan también para el intercambio de datos. Por ejemplo, una pequeña asociación comercial organiza reuniones vespertinas periódicas (una vez por mes) a las que invita a disertantes para hablar sobre novedades en el medio comercial, o a sus miembros pioneros para narrar sus experiencias con algún enfoque o técnica específicos.

### ***5.1.2 Cursos formales breves***

Los cursos breves sobre gestión general y sobre áreas funcionales específicas, ofrecidos en horario conveniente para los empresarios-gerentes (p.ej. sesiones nocturnas, o de un día, o medio día, por semana) pueden resultar redituables para promover sus competencias. Deben ser prácticos y orientados hacia la aplicación, sumamente participativos, con oportunidades para que los participantes trabajen sobre las áreas problemáticas de sus propios negocios. Los contenidos y metodologías deben ser flexibles y fácilmente adaptables a las necesidades específicas de capacitación de los participantes.

51

### ***5.1.3 Enfoque mixto de capacitación y asesoramiento***

En este enfoque que combina la formación con el asesoramiento, se ofrecen cursos generales y funcionales en sesiones muy cortas, con el objeto de impartir conocimientos y destrezas específicas que puedan utilizarse de inmediato. Los empresarios-gerentes que asisten a ellas realizan después actividades y aplicaciones bajo la supervisión del formador o consultor; el ciclo vuelve a repetirse entonces para llenar alguna otra laguna de capacitación que se desprenda lógicamente de los resultados del proceso anterior. Este enfoque es sumamente eficaz cuando se introducen nuevos sistemas y prácticas de gestión, por ejemplo sistemas de contabilidad, información, mantenimiento, control de calidad, etc. Los paquetes flexibles de formación y los programas modulares tales como el "Inicie y mejore su negocio" (IMSN) de la OIT (ver Recuadro 2 de la página siguiente) se adaptan muy bien a este enfoque participativo y práctico.

## Recuadro 2

## PROGRAMA IMSN

El programa *Start and Improve Your Business* – Inicie y mejore su negocio IMSN – de la OIT es un sistema de paquetes de formación y materiales de apoyo interconectados para brindar capacitación en destrezas básicas de gestión a los empresarios-gerentes de pequeñas empresas. El IMSN proporciona a las instituciones para el desarrollo de la pequeña empresa, organizaciones de empleadores, institutos de formación, organizaciones no-gubernamentales, y personas dedicadas a capacitar a los propietarios o gerentes de pequeños negocios, un amplio conjunto de materiales sobre diversos temas relativos a las acciones de desarrollo de la pequeña empresa, tales como capacitación, extensión en negocios, desarrollo de la capacidad de seguimiento, monitoreo y evaluación.

## Materiales de formación del IMSN

El paquete *Inicie y mejore su negocio* desarrolla las destrezas necesarias para iniciar una pequeña empresa. Usa métodos de formación participativa y ayuda al empresario en potencia a pensar sistemáticamente y repasar los aspectos y procesos importantes del lanzamiento de la empresa. Uno de los resultados prácticos de este método de capacitación es un estudio de factibilidad del futuro negocio en una forma que puede presentarse a una institución de crédito.

El *IMSN Básico* está destinado a los empresarios-gerentes de las micro y pequeñas empresas con niveles educativos relativamente bajos. Los manuales incluyen los aspectos esenciales de la administración de negocios a través de explicaciones paso a paso, con abundantes ilustraciones extraídas de situaciones reales, con las cuales los participantes pueden identificarse.

El *Manual y la Libreta de Trabajo IMSN* apuntan a los empresarios-gerentes de pequeñas empresas del sector formal; los materiales se adecuan a personas de nivel educativo relativamente más alto, pero al igual que en el IMSN Básico son muy flexibles y se los puede adaptar a las necesidades de capacitación de distintos grupos-objetivo.

## Herramientas de apoyo del IMSN

El *Juego de Negocios* que incluyen ambos programas de formación (*Inicie su negocio* y *Mejore su negocio*) constituye una excelente herramienta dinámica para crear un ambiente simulado en el que los participantes pueden sentir las consecuencias de sus propias decisiones comerciales.

El *Servicio de extensión comercial* es un sistema para capacitar en seguimiento y asesoramiento; incluye actividades que van desde enfoques grupales hasta asesoramiento individual.

El *Sistema de monitoreo y evaluación* proporciona herramientas concretas para la evaluación y supervisión de los programas de formación y los servicios de seguimiento. Ofrece también instrumentos útiles para evaluar las necesidades de implementar servicios de seguimiento y extensión.

La *Guía del formador MSN* ofrece a los formadores indicaciones y consejos útiles y fáciles para organizar actividades de capacitación y seguimiento.

El equipo MSN de *Formación de formadores* es un instrumento para los maestros capacitadores que enseñan a otros formadores a organizar y ejecutar la formación MSN.

La *Guía del formador ISN* proporciona a los formadores una herramienta eficaz para promover el programa ISN, seleccionar empresarios-gerentes que puedan ser potenciales participantes, y organizar y dirigir la capacitación para iniciar un negocio. Contiene también herramientas para monitorear y evaluar diversos aspectos de los programas ISN.

El *equipo promocional* proporciona diversas herramientas, tales como folletos, videos, posters, etc. que las instituciones pueden utilizar para promover el programa IMSN.

**Marco institucional:** la experiencia ha demostrado que para ser sustentables, los programas IMSN tienen que institucionalizarse sobre la base de una red de instituciones interrelacionadas, cada una de las cuales se hace cargo de un rol diferente. La red debe constar de una junta consultora que proporciona la política y estrategia del programa, un Punto Focal que lo coordina y lo promueve, Organismos Ejecutores, que son los que realmente llevan a cabo la formación IMSN y actividades de seguimiento y apoyo a los empresarios-gerentes.

---

## 5.2 *Capacitación y desarrollo basados en grupos*

Una de las mejores fuentes de capacitación de los empresarios-gerentes son sus pares, clientes y abastecedores. Las acciones de formación y desarrollo que reúnan a empresarios-gerentes de negocios similares o vinculados entre sí y faciliten el intercambio de conocimientos y especializaciones entre ellos son sumamente efectivos, sobre todo si se los combina con los insumos de expertos cuando sea necesario. Los enfoques grupales son aún más eficaces si los integrantes tienen algún problema o interés en común y están dispuestos a trabajar juntos, lo cual tal vez signifique compartir algunos datos comerciales de índole confidencial. Se requiere entonces un alto grado de confianza mutua entre los participantes, y el fomentarla ha de ser elemento esencial de las técnicas y enfoques utilizados. Son más fáciles de llevar a cabo cuando se cuenta con la cooperación de asociaciones de pequeños negociantes, cámaras de comercio u organizaciones de empleadores.

### 5.2.1 *Visitas de estudio*

Los empresarios-gerentes son personas muy observadoras y perspicaces, y ven con facilidad cómo puede aplicarse un determinado enfoque o técnica de gestión a su propio negocio. Las visitas de estudio y las misiones de observación son una manera organizada de exponer a los participantes a muy variadas y diversas prácticas de gestión, tanto buenas como malas, y a aprender de la práctica de los otros. En uno de los programas de este tipo (Tolentino, 1985) un grupo de participantes provenientes de la misma rama industrial (p.ej. confección de prendas de vestir) y de establecimientos casi del mismo tamaño, recibía en primer término una serie de clases muy breves indicándoles qué prácticas básicas de gestión y producción debían observar (p.ej. manejo de materiales, control de calidad, gestión de producción). Se organizaban luego visitas a tres clases de empresas del ramo: más pequeñas, de igual tamaño y más grandes y mejores que las de los participantes, con entrevistas a los respectivos encargados o propietarios para un mayor intercambio de experiencias. Las visitas eran seguidas por debates del grupo para compartir sus observaciones y lo que habían aprendido. Las evaluaciones de seguimiento (la primera a los seis meses, la segunda al cabo de un año) revelaron que se había producido una transferencia significativa de prácticas y técnicas de gestión. Es recomendable utilizar este enfoque junto con asociaciones comerciales y asociaciones de pequeños negociantes, o con programas para la constitución de agrupaciones, ya que requiere un alto grado de confianza mutua entre los participantes y las empresas que los reciben.

---

### 5.2.2 Comparación y “benchmarking” (referencia) entre empresas

La comparación entre empresas es un proceso mediante el cual los indicadores clave del desempeño de un grupo de empresas pequeñas que se dedican a actividades similares (p.ej. transportistas, fabricantes de prendas de vestir) se presentan de manera tal que le permiten a cualquiera de las empresas comparar su propio rendimiento con el de las otras del grupo, con los promedios del conjunto y con los resultados óptimos obtenidos. Se eligen los indicadores de desempeño que tienen importancia crítica para las empresas participantes p.ej. mano de obra, energía, materiales, productividad). Los miembros del grupo se ponen de acuerdo para recoger datos sobre el desempeño propio, recopilándolos con un formato que permita fácilmente su comparación, y pueden entonces cotejar las cifras de resultados regularmente (cada trimestre o semestre) por cuenta propia o durante los seminarios del grupo. Se estudian luego las diferencias, se analizan sus causas y la forma de remediarlas (que puede consistir en capacitación, pero no sólo eso). El proceso es muy eficiente para desarrollar la capacidad de resolver problemas de los empresarios-gerentes, al tiempo que los ayuda a introducir un buen sistema de monitoreo y evaluación en sus respectivos negocios. Al igual que los otros enfoques grupales que implican compartir ideas e información, la comparación entre empresas exige un alto grado de confianza mutua entre los participantes. Es mejor implementar este método en colaboración con las asociaciones de pequeños empresarios. Al principio del proceso tal vez sea necesaria alguna codificación u ocultamiento de las identidades empresariales de los participantes, aunque la experiencia demuestra que en etapas ulteriores los participantes se abren más al intercambio de datos, inclusive la identidad de sus empresas.

El enfoque más amplio de “*benchmarking*” puede también utilizarse en grupos. En ese procedimiento, las pequeñas empresas participantes identifican y apuntan a áreas clave pasibles de mejora dentro de sí mismas, determinan y estudian las prácticas óptimas de otras empresas (no necesariamente miembros del grupo) en dichas áreas y luego las trasladan a su propio entorno para elevar su rendimiento.

### 5.2.3 Clínicas de negocios

Consisten en reuniones donde un grupo de empresarios-gerentes de pequeñas compañías reciben asesoramiento de formadores y consultores e intercambian experiencias acerca de cómo resolver los problemas que co-

---

múnmente se les plantean a todos ellos. Puede tratarse de un único encuentro (p.ej. una sesión por la tarde), o tal vez el problema requiera una serie de reuniones. El grupo puede también realizar convocatorias regulares en distintos sitios para abordar problemas específicos. Las clínicas de negocios pueden combinarse con las comparaciones entre empresas o el “*benchmarking*”, y al igual que las visitas de estudio, conviene organizarlas con la cooperación de asociaciones comerciales o cámaras de pequeños empresarios.

#### **5.2.4 Talleres de aprendizaje activo**

Los participantes de estos talleres se reúnen para trabajar colectivamente, sacando provecho de la mutua experiencia para resolver los problemas que encaran en sus pequeñas empresas. Por lo general, el taller comienza por la identificación de problemas y la elección de aquellos de interés común, para su estudio colectivo. Los problemas seleccionados se analizan entonces en mayor profundidad, en subgrupos o en plenaria, y se proponen una o más soluciones posibles. Entre una reunión y otra, los integrantes del grupo pueden dedicarse a recabar información o inclusive probar algunas ideas en la práctica. Si los conocimientos y la experiencia del grupo no son suficientes, se definen los requerimientos de información y capacitación, y se recurre entonces al consultor que actúa como facilitador, o a un experto invitado a tal efecto.

#### **5.2.5 Combinación de enfoques individuales y grupales**

Estos diversos enfoques individuales y grupales pueden utilizarse combinados. Ejemplo de un programa que utiliza simultáneamente las visitas de estudio, el aprendizaje activo y cierto tipo de “*benchmarking*” es el programa WISE, de la OIT “Mejoramiento del trabajo en la pequeña empresa” (“*Work Improvement in Small Enterprise*”) reseñado en el Recuadro 3 de la página siguiente.

### **5.3 Enfoque integrado y específico de un sector**

Los paquetes integrados y completos de programas de capacitación y desarrollo enfocados hacia grupos específicos de pequeñas empresas y sus empresarios-gerentes en un sector industrial determinado son muy eficaces para desarrollar no sólo a las empresas en cuestión sino también para estrechar los vínculos entre ellas conformando redes, establecer nexos mutuamente provechosos con compañías más grandes, y promover el acercamiento de las empresas con las instituciones que las apoyan en el ambiente local.

**Mayor productividad y un mejor sitio de trabajo**

El programa WISE brinda a los empresarios-gerentes de pequeñas empresas un enfoque sistemático para elevar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo en sus empresas. El contenido y cobertura de cada acción específica de formación son flexibles y dependen de los problemas y oportunidades que ofrezcan las empresas de los participantes, pero en general la muy amplia índole de la capacitación incluye temas tales como almacenamiento y manejo de materiales, diseño de puestos de trabajo, seguridad de la maquinaria de producción, control de sustancias peligrosas, iluminación, organización del trabajo, y otros aspectos relativos al mejoramiento.

Se basa en el enfoque de “aprendizaje activo” y utiliza ejemplos locales, actividades prácticas en las empresas de los participantes y la constitución de grupos para consultas de apoyo mutuo. Para preparar y llevar a cabo la capacitación se siguen generalmente los siguientes pasos:

56

- Inscripción y selección de los participantes
- Los formadores visitan las empresas de los participantes y elaboran materiales para el curso (sobre todo diapositivas) ilustrando las prácticas correctas
- Todos los participantes visitan una fábrica en la que identifican áreas donde es posible introducir mejoras, y luego analizan el tema en grupos.
- Talleres de medio día de duración par analizar el principal contenido técnico
- Los participantes constituyen “grupos de consultoría” que visitan las fábricas de unos y otros y preparan planes de acción para introducir mejoras.
- Talleres para analizar la forma de implementar los distintos planes de acción
- Implementación de mejoras seleccionadas en las fábricas de los participantes
- Taller de cierre para exponer e intercambiar experiencias y otorgar reconocimiento a las mejores aplicaciones y prácticas



---

Se trata, sin embargo, de un enfoque a largo plazo y puede comprender cualquiera de los siguientes elementos, o todos ellos a la vez: constitución de grupos de pequeñas empresas y creación de asociaciones; realización de estudios sobre los problemas y limitaciones que afectan a las pequeñas empresas del sector (marco regulatorio y de políticas, aspectos de gestión, tecnologías, etc.); promoción de vínculos comerciales tales como subcontratación y otorgamiento de franquicias (*“franchising”*), servicios de apoyo tecnológico y programa integrado y “holístico” de desarrollo gerencial, que abarque los requerimientos generales de desarrollo de gestión, y los específicos del sector. El programa FIT de la OIT (Recuadro 4) es ejemplo de un programa de desarrollo para pequeñas y micro empresas que utiliza este enfoque. Tiene como propósito la creación de nuevos servicios no financieros para pequeñas empresas, partiendo de la base de que los empresarios-gerentes de las mismas son quienes están en mejores condiciones de diagnosticar sus propias necesidades inmediatas y contribuir a su posible solución. Una innovación importante es que el principal objetivo del FIT es impulsar servicios que sean sustentables. La medida del éxito del FIT en introducir nuevos servicios está dada por el grado en que dichos servicios sean financieramente auto-sustentables (es decir, que las pequeñas y micro empresas beneficiarias o algún otro agente estén dispuestos a pagarlos comercialmente), de modo que su duración y alcance no se vean acotados por los fondos externos disponibles. Puede obtenerse documentación sobre este programa de la OIT, y detalles sobre su aplicación y resultados, en el Departamento de Desarrollo de Empresas y Cooperativas (ENTERPRISE).

57

#### **5.4 Redes y agrupaciones de aprendizaje**

Aunque no sea un enfoque de capacitación en el sentido tradicional, la constitución de redes que permitan a las pequeñas empresas y a sus empresarios-gerentes recabar conocimientos y experiencia es un elemento esencial para su evolución. Como se señaló anteriormente, al ser personas muy prácticas y pragmáticas, los empresarios-gerentes de pequeñas empresas aprenden a través de la acción, y cada experiencia, cada transacción, constituye un ejercicio didáctico. La gestión de una pequeña empresa implica diariamente el manejo personal de transacciones variadas con clientes, abastecedores, proveedores de servicios, banqueros, parientes, socios comerciales y colegas, oficinas regulatorias, etc. (Gibb, 1997). Las estrategias comerciales y las operaciones se van reajustando sobre la base de la experiencia, información, retroalimentación y resultados de esas interacciones. La futura competitividad de la pequeña empresa dependerá por lo tanto de “aprender” de estos agentes e interesados con los cuales interactúa. Una mejor comprensión

---

por parte del empresario-gerente de qué y cómo aprender de esas importantes contrapartes del ambiente comercial, le facilitará el trato con ellas. Y a la inversa, una mejor comprensión por parte de esos interesados de la naturaleza, puntos fuertes y débiles, y limitaciones y oportunidades de la pequeña empresa, les permitirá ofrecer datos y conocimientos útiles al empresario-gerente.

58      Sucede así que uno de los enfoques para el desarrollo de las PYME que se está popularizando es la promoción de redes y agrupaciones, que pueden establecerse entre pequeñas empresas del mismo ramo o afines, o extenderse más allá e incluir a las principales contrapartes mencionadas más arriba. Los objetivos de la red pueden variar desde el *marketing* y las iniciativas de promoción conjuntas, hasta el diseño de productos, las tecnologías y los procesos comerciales. Por ejemplo, en la Unión Europea se están fomentando y apoyando estos agrupamientos para ayudar a las PYME a lidiar con la creciente globalización, y promover en ellas la transferencia de tecnología y la internacionalización. En la Conferencia sobre Redes y Pequeñas y Medianas Empresas, organizadas por la University of North London y la Univeristá degli Studi de Bologna, 19-20 de junio de 1997, se presentaron diversos trabajos sobre experiencias de promoción de agrupamiento de PYME. Las agencias que promueven el desarrollo de empresas locales, universidades y organizaciones comerciales sin fines de lucro se cuentan entre quienes promueven las redes de PYME; instan a las empresas a incorporarse al grupo y organizan actividades para el aprendizaje mutuo, tales como talleres, conferencias, seminarios y otros eventos que permiten a los integrantes de las redes establecer contactos personales para compartir experiencias y conocimientos y vincularse mejor. También se usan a tal efecto los contactos electrónicos a través de Internet. En otros casos, el promotor presta una asistencia activa en la transferencia de tecnología y procesos entre los vendedores y compradores que integran la red. La experiencia demuestra que para lograr éxito en el establecimiento y continuidad de una red, es fundamental que el promotor posea un muy buen conocimiento del sector industrial al que pertenecen la mayoría de los integrantes de la misma, que obtenga su con-

### PROGRAMA FIT DE LA OIT

El programa FIT tiene como propósito el desarrollo de las pequeñas y micro empresas que se dedican a la fabricación de herramientas e implementos agrícolas y equipo para el procesamiento de alimentos. Está destinado a promover enfoques innovadores con el fin de brindar servicios de apoyo más eficaces y financieramente sustentables a las empresas metalúrgicas y elaboradoras de alimentos en pequeña escala. Los siguientes son algunos ejemplos de las actividades del FIT:

- Estudios sectoriales y subsectoriales de los problemas y oportunidades que se les presentan a las empresas-objetivo.
- Fortalecimiento de las instituciones públicas y privadas y proveedores de servicios a través de las diversas actividades del programa.
- Creación y fortalecimiento de asociaciones sectoriales que puedan desempeñar un papel importante en el suministro de servicios de apoyo, sobre todo en el área de desarrollo y perfeccionamiento tecnológico.
- Suministro de herramientas de marketing tales como guías para la evaluación rápida del mercado y para la organización de ferias y exposiciones comerciales.
- Acercamiento y fomento de mejores comunicaciones entre las pequeñas empresas y sus clientes, abastecedores e instituciones de apoyo en procura de un desarrollo más participativo de productos y tecnologías.
- Ejercicios de innovación guiados por los usuarios, en los cuales los productores de las pequeñas empresas se reúnen con sus usuarios/clientes para analizar mejoras de los productos que estos desean y que los fabricantes pueden realizar.
- Visitas de estudio para alentar a las pequeñas empresas a compartir conocimientos y experiencias valiosas.
- Difusión de información para divulgar datos técnicos y comerciales en forma sostenible y sustentable.

(La meta principal del FIT es desarrollar servicios de apoyo financieramente sustentables, es decir, que las pequeñas y micro empresas beneficiarias estén dispuestas a pagar los servicios o hacerse cargo de los costos de las actividades).



---

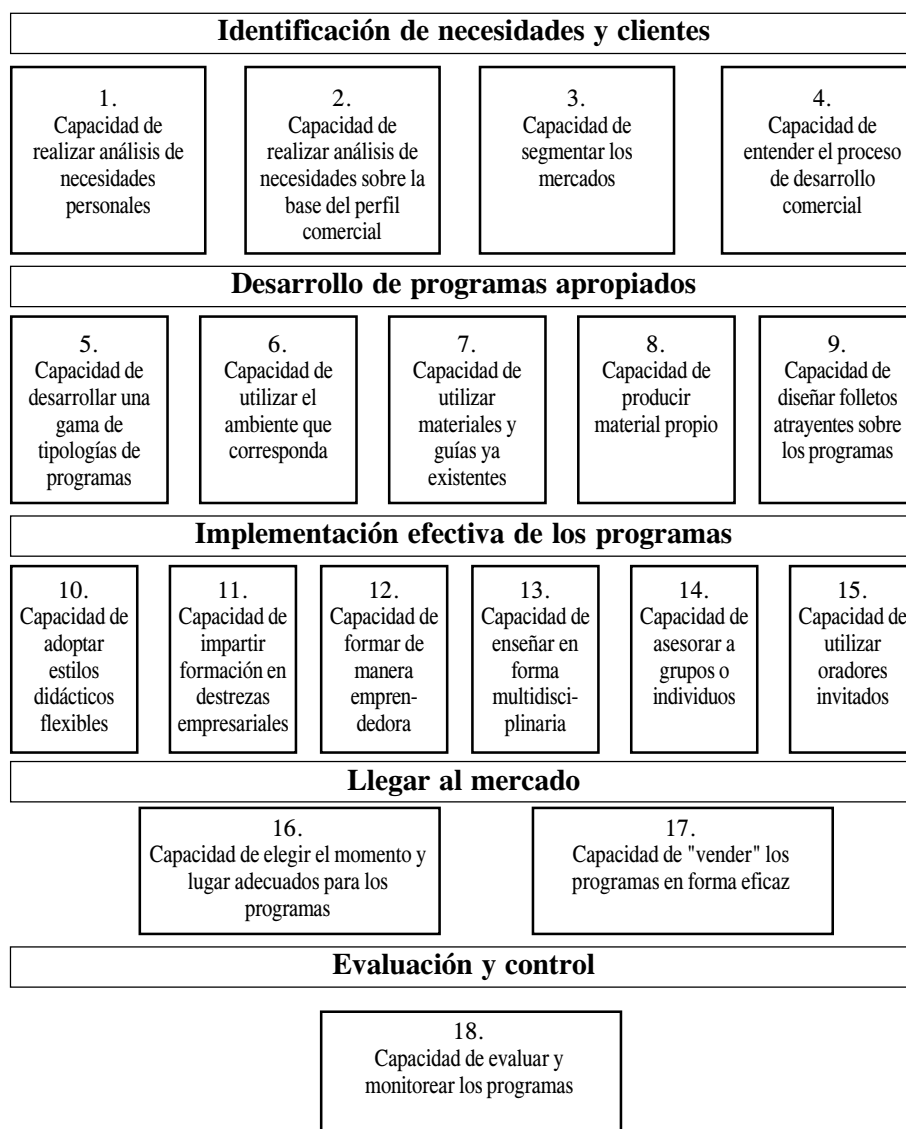
## Referencias

- CEDEFOP (1990) *"Training for Small Businesses in the European Community: Guides to competency in the design of effective training programmes"* vol. 1-5, Berlin, 1990.
- Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, (1996) *"Report on work in progress in the development of guidelines for small enterprise promotion and development"* March 1996 (unpublished report).
- . (1997) *"Business Development Services for SME Development: A guideline for donor-funded interventions"*, April 1997 (unpublished report).
- Durham University Business School, Small Business Centre (1991) *"Case: Small Firms Growth Programme"*, ILO, Geneva, 1991.
- El-Namaki, M.S.S., (1989) *"Management Training for Small and Medium Industries: A cross-country analysis of characteristics, constraints and catalysts"* in Proceeding of the Second Tokyo conference on Management Development of Small and Medium-sized Enterprises in Asia, the Foundation for Asian Management Development, Tokyo, 1989.
- Gibb, A., (1991) *"Defining Success in Entrepreneurship Development Programmes: A guide to model approach"*, ILO, Geneva, 1991.
- . (1996). *"Training for Enterprise: The role of education and training in small and medium (SME) development"* paper presented in the Italian Presidency Conference of Ministers from the Member States of the European Union and the Countries of Central and Eastern Europe, Central Asia and Mongolia held in Turin, Italy.
- . (1997) *"Small Firms' Training and Competitiveness: Building upon the small business as a learning organization"*, in International Small Business Journal vol. 15 n° 3, April-June 1997.
- Harper, M., (1983) *"Selection and Training for Entrepreneurship Development"* ILO, Geneva, 1983.
- ILO, (1986) *"The Promotion of Small and Medium-sized Enterprises"* Report VI, International Labour Conference, 72nd. Session, ILO, Geneva, 1986.
- (1995) *"General Conditions to Stimulate Job-Creation in Small and Medium-sized Enterprises"* Report V (1), International Labour Conference 85th Session 1997. ILO, Geneva, 1995.
- ILO and Swedish International Development Cooperation Agency, (1996) *"Entrepreneurship Development for Women: A manual for trainers"*, ILO, New Delhi, 1996.
- Jennings, P. and Beaver, G., (1997) *"The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A management perspective"* in International Small Business Journal, vol. 15 n° 2 Jan-Mar. 1997.

- 
- Kubr, M. (ed) (1996) *"Management Consulting: A guide to the profession"* 3rd. (revised edition), ILO, Geneva, 1996.
- Kubr, M. and Prokopenko, P., (1989) *"Diagnosing Management Training and Development Needs: Concepts and techniques"* ILO, Geneva, 1989.
- Lowden, J., (1988) *"Managerial Skills for Entrepreneur"* in *Entrepreneurs: a blueprint for action*, MCB University Press, West Yorkshire, England, 1988.
- Loucks, K., (1988) *"Training Entrepreneurs for Small business Creation: Lessons from experience"* ILO, Geneva, 1988.
- Manu, G., Nelson, R. and Thiongo, J., (1996) *"Know About Business"* International Training Centre of the International Labour Organization, Turin, 1996.
- Meredith, G., Nelson, R. and Neck, P., (1982) *"The Practice of Entrepreneurship"* ILO, Geneva, 1982.
- Ogawa, E., (1994) *"Small Business Management Today"* Asian Productivity Organization, Tokyo, 1994.
- Shears, A., (1995) *"Train the Management Trainer"*, ILO, Geneva, 1995.
- Tanburn, J., (1995) *"Pointers to Success: A framework for evaluating the impact of the FIT programme"* ILO, Geneva, 1995.
- Theocharides, S. and Tolentino, A., (1991) *"Integrated Strategies for Small Enterprise Development"*, ILO, Geneva, 1991.
- Thurman, J., Louzine, A. and Kogi, K., (1988) *"Higher Productivity and a Better Place to Work"* ILO, Geneva, 1988.
- Tjosvold, D. and Weicker, D., (1993) *"Cooperative and Competitive Networking by Entrepreneurs: A critical incidents study"* *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n° 1, January, 1993.
- Tolentino, A., (1986) *"The Local Study Missions and the Association Building Projects: Approaches to SME development"* in *Promoting Small Scale Industry in South East Asia: Selected support schemes in the Philippines, Thailand and Malaysia*, UNIDO, Vienna, 1986.
- Tolentino, A., (1995) *"Guidelines for the Analysis of Policies and Programmes for Small and Medium Enterprise Development"* ILO, Geneva, 1995.
- Tolentino, A. and Theocharides, S., (1992) *"Strengthening Existing Small Enterprises"* ILO, Geneva, 1992.
- UNCTAD, (1995) *"The role of small and medium-sized enterprises in export development"* UNCTAD, Geneva, 1995.
- Ward, E., (1993) *"Motivation of Expansion Plans: Entrepreneurs and managers"* *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n° 1, January 1993.

## Anexo 1

### MARCO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL FORMADOR







---

## Anexo 2

fianza y que comience la tarea con un numero limitado y específico de objetivos.

### **Diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo del empresario-gerente**

#### ***Análisis ambiental***

En vista de la índole de la gestión de la pequeña empresa y los roles clave que desempeñan los empresarios-gerentes en la gestión general del negocio, el análisis ambiental es un componente básico de cualquier evaluación que se realice de las necesidades de capacitación del sector, y está dirigido a adaptar la formación a las reales oportunidades y limitaciones que caracterizan al medio comercial. Indicará las competencias cruciales, la información y los vínculos que el empresario-gerente necesitará para poder operar con éxito en dicho ambiente. Cuando se piensa utilizar un paquete estándar de formación, el análisis ambiental ayuda a adecuarlo a las necesidades locales.

65

Los aspectos a tener en cuenta incluyen:

- el clima político y marco regulatorio que afectan la creación y el funcionamiento de empresas;
- las formas tradicionales de hacer negocios en la comunidad;
- los valores culturales y tradiciones vinculados a los negocios y al sentido empresarial;
- los mercados ya existentes o potenciales (incluyendo a la competencia) y pronósticos de demanda;
- recursos disponibles o que se pueden movilizar;

- 
- infraestructura y servicios técnicos;
  - disponibilidad y formas de crédito;
  - servicios existentes de información, capacitación y asesoría;
  - actividades económicas de la comunidad,
  - vínculos entre empresas en la comunidad, p.ej. asociaciones comerciales, redes de negocios.

El proceso de desarrollo y capacitación de los empresarios-gerentes deberá tener en cuenta estos aspectos tanto para el establecimiento de nuevas empresas como para el fortalecimiento de las PYME ya existentes. Es importante ubicarse en un marco temporal adecuado: el análisis tiene que identificar no sólo los factores y fuerzas que actúan en el presente, sino también revelar o predecir los que lo harán en el futuro.

### ***Evaluación de la historia personal y antecedentes de los empresarios-gerentes***

66

Esta evaluación aportará gran cantidad de información sobre las necesidades individuales de capacitación de los posibles candidatos de los programas de formación y desarrollo. En los que apuntan al período de inicio del negocio, se puede usar también la evaluación para juzgar el potencial empresarial de los participantes y determinar qué ayuda necesitan para echar a andar su empresa. El proceso puede llevarse a cabo mediante cuestionarios, entrevistas y tests.

Los aspectos a tener en cuenta incluyen:

- antecedentes familiares y comunitarios, según correspondan, con énfasis en la exposición al ambiente comercial, experiencias al respecto y sistema de valores (p.ej. contacto con la cultura empresarial);
- educación y capacitación previas;
- experiencia y destrezas personales (destrezas comerciales, vocacionales y técnicas, trabajo administrativo, experiencia comercial, etc.);
- actividades y vínculos comerciales (conocimiento de otras personas de

---

negocios, vínculos personales en la comunidad, actividades sociales, religiosas, deportivas o de otra índole, etc.);

- nivel de conocimientos y comprensión previos a la formación;
- otros indicadores de rasgos empresariales.

Al entrevistar a los empresarios ya establecidos o en ciernes conviene recordar que los encuentros informales o entrevistas “indirectas” combinados con el suministro de asesoramiento y apoyo inmediatos, generalmente dan mejores resultados que los interrogatorios extensos y muy estructurados administrados por sí solos. Esto se logra, por ejemplo, haciendo preguntas que puedan revelar necesidades de capacitación mientras se está hablando de alguna idea comercial o situación problemática que encara el entrevistado. Es importante que las personas que regentan pequeños negocios comprendan el propósito y significado de la entrevista, y no tengan sospechas acerca del uso que el entrevistador pueda hacer de sus respuestas.

Las pruebas y cuestionarios pueden utilizarse para la selección de participantes (p.ej., para capacitarlos en el lanzamiento de una empresa) y establecer su nivel de conocimientos (nivel previo a la formación) en gestión comercial y en áreas funcionales específicas. Pueden administrarse los mismos tests luego de la capacitación, y cotejándolos con los resultados iniciales, tener una idea de la eficacia del proceso.

67

En términos generales, hay que tener cuidado con el uso de los tests psicológicos y conductuales, ya que su diseño, selección, administración e interpretación requieren antecedentes y experiencia profesionales en las ciencias del comportamiento.

### ***Diagnóstico de las necesidades de mejoramiento de la pequeña empresa***

La mejor forma de determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empresarios-gerentes de pequeños negocios ya existentes es un análisis del desempeño general de la empresa y de la eficacia y suficiencia de sus sistemas específicos, tales como *marketing*, producción, finanzas, etc. Un estudio de las causas del rendimiento insatisfactorio u oportunidades desaprovechadas indicará los requerimientos de formación y de otra índole del negocio, y las correspondientes competencias que precisan las personas que lo manejan.

Pueden utilizarse las siguientes técnicas de evaluación:

---

*Análisis de registros e informes.* En comparación con lo que ocurre en las empresas más grandes, el estudio de los archivos comerciales e informes (estados financieros, ventas y cuentas por cobrar, registros de producción, descartes, etc.) con fines de evaluar las necesidades de formación y desarrollo, es más difícil de llevar a cabo en las compañías pequeñas, sobre todo en las del sector informal. Es bien sabido que, sobre todo en el caso de las empresas muy pequeñas, la calidad de la documentación financiera y otros informes deja mucho que desear, cuando no hay una falta total de registros utilizables. Algunos analistas de la pequeña empresa mencionan esto como prueba evidente de una necesidad de capacitación: es preciso enseñarle al empresario-gerente la importancia de llevar buenos registros y dominar los elementos básicos de la contabilidad y la teneduría de libros. Sin embargo, no hay que apresurarse con esas conclusiones. No tiene sentido llevar registros porque sí, o sugerir métodos complejos cuando basta con recursos sencillos. Por lo tanto, la necesidad de documentar las transacciones sólo será real si se establece que los registros son indispensables para mejorar el rendimiento y viabilidad de la empresa. Cuando la documentación existe – por ejemplo en las pequeñas empresas modernas – es posible aplicar diversas técnicas analíticas (estudio de relaciones financieras, análisis de tendencias, de mezcla de productos, de productividad, etc.).

68      *“Benchmarking” y comparación.* En estos ejercicios se comparan el desempeño y las prácticas de la pequeña empresa con los de otras PYME en el mismo ramo o sector, lo cual permite no sólo cotejarlas con la “práctica optima” del sector sino que proporciona además información de referencia sobre lo que es y no es posible y factible. Sin embargo, al hacer estas comparaciones es importante tener siempre en cuenta las diferencias y semejanzas de las situaciones y características especiales de cada empresa, para evitar conclusiones apresuradas e inexactas.

*Observación de operaciones comerciales.* Una rápida visita al local y los talleres de la pequeña empresa bastarán para dar al observador experimentado una idea de las necesidades de capacitación y desarrollo de sus empresarios-gerentes. La distribución y el mantenimiento del local, la tecnología y los procesos que se utilizan, los stocks de mercadería terminada y en elaboración, la limpieza y el orden de los talleres, el comportamiento de los trabajadores, la forma en que se lleva a cabo la supervisión, son factores que indican cómo funciona el negocio. Estas visitas al negocio de los participantes le permitirá también al formador usar algunas de las situaciones observadas como ejemplos y estudios de caso (con el consentimiento previo del empresario-gerente) para debatir durante las sesiones de for-

---

mación, o proponer como proyecto de práctica al empresario-gerente en cuestión.

*Consultoría y asesoramiento.* A través de la colaboración con el empresario-gerente y al ayudarlo a identificar y analizar las flaquezas y problemas de su negocio o de determinada área funcional del mismo, encontrarles una solución y medir los resultados, el formador podrá reconocer las competencias que hay que desarrollar o fortalecer mediante la capacitación. Instar al empresario-gerente a aplicar y justificar sus propios enfoques puede ser de utilidad inmediata para mejorar competencias e identificar necesidades de capacitación.

### ***Evaluación de las necesidades de formación y desarrollo de grupos de empresarios-gerentes***

Pueden aplicarse las siguientes técnicas para analizar las necesidades comunes de capacitación de un grupo de empresarios-gerentes:

*Ejercicio de aprendizaje activo.* La evaluación de necesidades se lleva a cabo junto con un ejercicio de identificación, análisis y solución de problemas por parte del grupo. Dado que el proceso implica compartir experiencias y conocimientos, los participantes del aprendizaje activo desempeñan los papeles de “analistas de necesidades” y personas de apoyo. Si los conocimientos y experiencia del grupo no son suficientes, los integrantes solicitarán la información que requieran para continuar con la tarea. Quizás lleguen a la conclusión de que las necesidades de formación son comunes a todos o específicas de algunos miembros del grupo; las necesidades individuales se atienden a través de consultas personales.

*Comparación entre empresas.* Las necesidades de capacitación se identifican comparando y analizando los niveles de indicadores clave del desempeño. Por ejemplo, en el caso de los transportistas de pasajeros, las diferencias en las relaciones kilómetro-pasajero por litro de combustible consumido pueden indicar la necesidad de mejorar la gestión del negocio, los horarios de los recorridos o las destrezas de los conductores. Cuando se incluye también el “*benchmarking*” y la comparación con la “práctica óptima”, estos ejercicios grupales pueden servir para revelar las necesidades de mejoramiento de sistemas y prácticas específicos dentro de la gestión de la pequeña empresa.

*Clínicas de negocios.* Aunque se las organiza para brindar asesoramiento e intercambio de experiencias acerca de cómo resolver problemas especí-

---

ficos, las clínicas de negocios pueden estructurarse como ejercicio para la solución general de problemas, similares a los grupos de aprendizaje activo. Las necesidades de capacitación e información se identifican a través de debates abiertos (*“brainstorming”*) e intercambio de experiencias.

Este documento  
se terminó de imprimir en el  
Departamento de Publicaciones de Cinterfor  
en Montevideo, setiembre de 1998

