

Numero 14

Julio 2005

Capacitación en Habilidades Prácticas para Microempresarios: Las Experiencias de ACCION con el Programa “Diálogo de Gestiones”

Por Eliana Restrepo Chebair

¿Como pueden los microempresarios adquirir las habilidades que necesitan para competir en un entorno de negocios incierto? En 1995, ACCION Internacional desarrolló un programa para ayudar a los microempresarios a mejorar sus capacidades en los negocios y sus habilidades para manejar el crédito. Diálogo de Gestiones,¹ es un programa de capacitación para microempresarios que utiliza un método interactivo, además de técnicas de aprendizaje para adultos enseñando y desarrollando sus capacidades empresariales. Aproximadamente, existen 470,000 participantes en 14 países latino americanos que han sido capacitados por medio de este programa desde 1999.

Esta edición de *InSight* describe Diálogo de Gestiones, y las teorías sobre las cuales se han desarrollado este programa. Además, detalla las lecciones que ACCION ha aprendido sobre educación dirigida hacia adultos y cómo estas lecciones pueden ser incorporadas a un estilo interactivo de capacitación que el programa aplica. Una edición compañera de *InSight* sobre el modelo de franquicia del Diálogo de Gestiones será publicada en el 2006.

Apuntando a una Audiencia Diversa

Instructores expertos en la materia enseñan Diálogo de Gestiones a grupos de microempresarios adultos, en clases promedio de 12 y 18 personas. Más de 1,000 instructores de 44 instituciones han sido capacitados en el uso del modelo Diálogo de Gestiones y sus teorías educativas. Las organizaciones participantes incluyen instituciones de microfinanzas, ONGs, bancos, universidades, cooperativas, cámaras de comercio y empresas privadas. La población de las personas que son capacitadas es heterogénea: incluyendo individuos de la micro, pequeña y mediana empresa y de los sectores formales e informales. Jóvenes, mujeres, comunidades indígenas y campesinas han recibido dicha capacitación.

Sesenta y cuatro por ciento de las personas capacitadas han sido mujeres, y el modelo Diálogo ha llegado hasta el punto de ayudar a ex miembros de la guerrilla y paramilitares colombianos a que aprendan nuevas aptitudes y habilidades para poder ayudarles a reintegrarse de nuevo a la comunidad civil (ver recuadro en la página 4).

¹ En ingles el programa es conocida como “ABCs of Business”.

Lo que enseña el Diálogo de Gestiones sobre los Negocios a los Microempresarios

El objetivo de Diálogo de Gestiones es proveer a los microempresarios de las herramientas necesarias para desarrollar sus capacidades gerenciales por medio de métodos educativos que eliminan las barreras de aprendizaje que los empresarios encaran a menudo. Estas áreas temáticas generales que se enseñan en Diálogo de Gestiones son presentadas por medio de módulos educativos específicos; cada uno con una duración promedio entre 4 a 5 horas (como se representa en la Tabla 1).

Tabla 1: Temas Principales de Diálogo de Gestiones

Área Temática	Número de Módulos
Creación de Empresas	3
Redescubriendo el Entorno	3
Optimizando la Gerencia	29
Cualificando la Producción	5
Usando la informática	3
Gerenciando los Núcleos Solidarios	3
Buscando Oportunidades de Trabajo	4
Mejorando la Vivienda	3

Además de proveer información acerca de la gestión empresarial, Diálogo de Gestiones desarrolla cuatro habilidades claves que ayudan al empresario a transformar la información adquirida en acciones concretas:

Ver:

Los empresarios recopilan información para identificar problemas. Ellos toman en consideración qué experiencias y qué conocimientos tienen para resolver estos problemas.

Analizar:

Se les enseña a los empresarios a encontrar soluciones a sus problemas al analizar las causas y las consecuencias.

Transformar:

Los empresarios establecen un plan de acción para sus microempresas ó sus situaciones personales.

Evaluar:

Los empresarios examinan qué soluciones empresariales han sido exitosas y porqué, y qué practicas deben cambiar. Esto les provee con una constante retroalimentación de su trabajo y de su desempeño.

Diálogo de Gestiones intenta promocionar el uso de estas cuatro habilidades para que éstas se transformen en hábitos tanto empresariales como personales que les permitan a los empresarios tomar decisiones al reconocer su situación y así, evaluar sus fortalezas, debilidades y oportunidades.

Investigaciones Iniciales: La Efectividad de los Programas de Capacitación y los Problemas de los Programas para Microempresarios

Antes al diseño de Diálogo de Gestiones, el personal de ACCION realizó una evaluación de campo de los empresarios que habían participado en entrenamientos de desarrollo empresarial previos a éste y que habían sido conducidos por otras instituciones. El objetivo de la evaluación radicaba en identificar cuánto de lo que se había enseñado había realmente sido puesto en práctica por los asistentes.

Esta evaluación arrojó las siguientes tres conclusiones:

1. En muchos de los programas de capacitación se asume que los temas sobre habilidad empresarial provenientes de un entorno universitario ó de grandes empresas funcionan de igual manera para las microempresas. Estos programas usan un contenido académico sin una adaptación a las necesidades de los microempresarios.
2. Muchos programas de capacitación usan metodologías educativas que colocan a los empresarios en un rol de receptores pasivos a nuevos conocimientos mientras que los profesores juegan un rol activo. Los profesores exponen su conocimiento sin ser cuestionados. Estas sesiones no hacen énfasis sobre el nivel de comprensión del nuevo conocimiento recibido ni de la importancia de construir sobre la base de conocimiento ya adquirido.
3. La mayoría de los asistentes aprendieron y aplicaron muy poco de estas capacitaciones tradicionales. Además, los clientes de crédito participaban en estas capacitaciones como un prerrequisito exigido por algunas instituciones de microcrédito para obtener acceso a este, y los empresarios lo veían como una obligación, y no como una solución a sus necesidades. Además, muchos de los empresarios demostraron que no habían comprendido en su totalidad dicha capacitación.

Posteriormente, el personal de ACCION realizó una investigación de campo en Argentina, Colombia, Ecuador, Panamá, Paraguay y Nicaragua.² Este minucioso estudio social indagó sobre las necesidades de capacitación de los empresarios y sobre sus estilos de aprendizaje. A partir de este estudio se estableció el reto de diseñar un modelo educativo aplicable en toda Latino América y que al mismo tiempo respetara la heterogeneidad de culturas y los diferentes niveles de tamaño y desarrollo de las microempresas.

No obstante, esta investigación de campo encontró características comunes entre empresas de bajo desempeño pero también de alto desempeño, además de otras características compartidas por la mayoría de las empresas a través de todos los países investigados. El estudio identificó áreas problemáticas tales como la gestión de endeudamiento, la inversión, el flujo de caja, el manejo de la materia prima, la mercancía y los equipos. Otros problemas comunes estaban relacionados con el control del negocio, la organización del tiempo, la negociación, los estilos de comunicación y las estrategias de ventas.

² Este proyecto recibió apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo por medio de su Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN).

Dialogo de Gestiones Utiliza sus Módulos para Ayudar a Ex-Paramilitares y Guerrillas

Por Angela Rios, Facilitadora, ACCION Diálogo de Gestiones, Centro ACCION Microempresarial

Un convenio reciente con el Ministerio del Interior y de justicia de Colombia nos dio a ACCION la posibilidad de apoyar con nuestro programa de Diálogo de Gestiones, al programa de reincorporación a la vida civil de 240 muchachos volviendo a trabajar después de servir con grupos paramilitares o guerrilleros. El reconstruir la vida en medio de un ambiente de muerte y memorias dolorosas del pasado es difícil para muchos de nosotros pero aún más para estos hombres. También tienen que trabajar en equipo con los "otros," gente que antes eran enemigos, pues en las aulas donde se forman participan al mismo tiempo exmiembros de guerrillas y paramilitares. Estar en una aula formal, es un reto para estos hombres, quienes han pasado muchos años sin estudios, en un ambiente donde nadie les escuche sus habilidades, opiniones y saberes.

Imaginarán el primer encuentro, la intimidación que muchos sentían. Muchos ni siquiera se presentaron. Estos hombres tienen que acostumbrarse a las normas del mundo de negocios, un gran desafío cuando uno considera que muchos no están acostumbrados ni siquiera a que se les llame por su nombre en público. Al final de la primera sesión, algunos me admitieron en secreto que no habían terminado la primaria. Algunos me confesaron que solo sabían escribir su nombre. Les aseguré que nuestro programa ya lo tomó en cuenta.

Con el paso de las horas, sentí los hombres empezando poco a poco a expresándose mas libremente. Con cada encuentro nos fuimos haciendo amigos y compartiendo sus historias de vida. Las sesiones me parecían exitosas y pudimos construir un ambiente de expresión libre que posibilitaba el intercambio de saberes y habilidades. El intercambio de saberes que posibilitaba Diálogo, los emocionó. Con cada palabra que se discutía y cada concepto nuevo que entendían, estos hombres ganaron un nuevo entendimiento de si mismo y sus habilidades. Todos estos pensamientos se integraban en la construcción del nuevo saber. "No somos tan brutos, profe," concluyeron algunos en sus primeros módulos.

En esta última conversación entró un ingrediente nuevo a nuestra clase. Los estudiantes empezaron a pensar en el futuro. Habían evitado la palabra "futuro" porque para estos hombres y mujeres, rodeados por desesperanza, el futuro es demasiado incierto para contener esperanza. Nuestro programa fue capaz de sembrar una semillita de esperanza en varios de ellos. Los primeros pasos son los más difíciles y estamos apenas empezando. Un participante expreso su esperanza para el futuro y dijo: "Profe, con esto que hemos aprendido aquí, en el futuro podemos montar un negocio y ser empresarios."

Cómo Aprenden los Adultos: Nueve Postulados o Conceptos que ayudaron a desarrollar Diálogo de Gestiones

El personal de ACCION incorporó sus hallazgos sobre la evaluación de los programas de capacitación anteriores y su estudio de campo sobre las necesidades de capacitación y los estilos de aprendizaje al diseño de Diálogo de Gestiones. Esta sección hace una revisión de los conceptos fundamentales de capacitación dirigida a adultos, extraída de campos como la

psicología, la sociología y la antropología que influenciaron el contenido y el método pedagógico del programa.

1) La capacitación interactiva logra mayor aprendizaje que un estilo de capacitación pasiva.

Los talleres participativos donde los empresarios participan construyendo su propio saber son más efectivos que aquellos basados sobre cursos tradicionales o conferencias magistrales.

Por medio de ejercicios interactivos de cambio de roles, dilemas, juegos y discusiones en los cuales se incorpora la vida y experiencia de los participantes, Diálogo de Gestiones logra enseñar o desarrollar habilidades de una manera práctica y accesible a los microempresarios. El método interactivo da como resultado altos niveles de aprendizaje en adultos de bajos recursos con poca o ninguna educación formal en un corto período de tiempo. Los empresarios aprenden a aplicar herramientas útiles mientras que simultáneamente desarrollan sus habilidades. Por ejemplo, antes de aprender a aplicar un sistema de inventarios o procedimientos de contaduría, los empresarios debaten sus propias ideas, prácticas y conocimientos sobre el tema.

2) Los Empresarios deben identificar las necesidades de su microempresa y las maneras de satisfacerlas.

Diálogo de Gestiones adquirió una gran influencia de la obra del economista chileno Manfred Max Neef llamada *Escala Humana de Desarrollo*. Neef postula una importante diferencia entre una necesidad y un satisfactor. Por ejemplo, una necesidad para un empresario sería tener el “control sobre el negocio” y un satisfactor sería el “sistema de cuentas y registros.” Así, por medio de este esquema de clasificación, Diálogo de Gestiones clasifica los aspectos básicos de la gestión empresarial como necesidades y ayuda así al microempresario a desarrollar herramientas, soluciones y habilidades para satisfacerlas.

Cuando una idea que llena una necesidad es presentada, como un nuevo diseño o una nueva tecnología que le brinda soluciones, el empresario adopta rápidamente la idea. Por ejemplo, si un negocio maneja un volumen tan alto que requiere la contratación de empleados desconocidos, el desarrollo de estrategias de control tales como registros e inventarios se vuelven herramientas indispensables para evitar el hurto. Es importante anotar que los participantes de estas sesiones de capacitación adaptan las ideas que les parecen válidas a ellos. Nada es forzado. Diálogo de Gestiones no es una clase donde uno se gradúa por haber aprendido de memoria las palabras del profesor: Es un seminario entre gerentes.

3) Las personas aprenden cuando consideran que se le están brindando nuevas ideas prácticas en relación a lo que ya saben.

Diálogo de Gestiones fue construido sobre la idea de que el participante construye sobre su propio conocimiento. Este conocimiento no es generado del exterior, sino que es un proceso interno que ocurre como resultado de una negociación entre el “nuevo y viejo” aprendizaje. Las personas no remueven o desaprenden lo que ya saben. En cambio, utilizan lo que ya saben y lo mezclan con el nuevo conocimiento, transformándolo. Reestructuran su nuevo conocimiento. Por ende, el enfoque del modelo de ACCION es “aprendizaje por reestructuración.”

El enfoque de este programa nos permite reconocer y aprovechar la cultura organizacional de los microempresarios y su amplio conocimiento adquirido por medio de medios informales como la familia, los colegas, otras empresas y el mercado. Es esta experiencia de vida que permite a los empresarios tener éxito en el medio laboral a pesar de sus bajos niveles de educación formal.

- 4) *Demostrar a los microempresarios como llegar a optimizar su estrategia existente, lleva a que adopten mas rápidamente el nuevo conocimiento.*

Manteniendo el concepto que las personas construyen su saber sobre la base de su conocimiento previo, existe uno de los mejores mecanismos para mejorar la gestión empresarial que es trabajar con la estrategia ya existente. Por ejemplo, el servicio al cliente es algo que el empresario, en la mayoría de las ocasiones está consciente de la importancia que con lleva el servicio. Por lo tanto, Diálogo de Gestiones usa este conocimiento basado en la experiencia para recomendar a los empresarios que logren una esmerada atención a la clientela, mostrándole al cliente todas las opciones y alternativas que ofrece antes que deje o salga de su negocio.

Un cliente comenta “Yo no hubiera sido tan conciente de la manera en que sirvo al cliente hasta que represente un juego de roles en un video donde me vi a mi mismo servir a los clientes. Ahí pude observar la manera en la que hablo, la manera como me visto, hasta la manera en que me paro cuando recibo al cliente. Fue en ese momento que entendí la necesidad de cambiar muchas de mis estrategias de venta, este curso lo tomé dos veces. Ahora, algunas veces me pongo el delantal para atender a los clientes porque a los clientes les gusta ser atendidos por el dueño del negocio.” Otro cliente agregó: “debido a que muchos clientes quieren cosas muy baratas, yo acostumbraba a discutir con los clientes. Yo decía: si quiere le rento la aserradora y usted mismo se puede construir la cama; ahora, en vez de pelear, les explico porque cuesta lo que cuesta.”

- 5) *El aprendizaje real involucra desestabilización.*

Dentro de la perspectiva de aprendizaje por reestructuración, las personas abordan las situaciones e informaciones nuevas con estructuras de conocimiento preexistentes. En este contexto, existe aprendizaje cuando se produce una relación

**Aprendiendo con Diálogo de Gestiones:
Seguridad en el Área de Trabajo**

Imágenes relampaguean a través del monitor de video: un soldador trabaja con metal caliente sin el beneficio de gafas de protección, una costurera esfuerza sus ojos al coser una prenda en un cuarto con luz inadecuada, un hombre utiliza un equipo que emite mucho ruido sin ningún tipo de protección para sus oídos, un vendedor de jugos se lava las manos en un recipiente con agua, y procede a lavar las frutas y los vasos usados de un cliente en el mismo recipiente.

Los microempresarios observan las escenas del video donde dichas personas están corriendo un alto riesgo de tener un accidente o una enfermedad, pero en donde aparentemente ningún daño ha ocurrido. Después de observar el video, la clase trabaja en grupo para analizar los problemas, las causas y las consecuencias de operar sin ningún tipo de medida de seguridad en sus microempresas.

Este ejercicio genera desequilibrio cognitivo. El microempresario observa imágenes similares a las de sus propias vidas, donde la posibilidad de un accidente o de algún riesgo de salud existe. El microempresario empieza a cuestionarse. ¿Están operando de manera apropiada? ¿Puede un accidente ocurrirles a ellos?

Sin embargo, muchos microempresarios se mantienen reacios a las ideas de precauciones de seguridad. Ellos trabajan bajo condiciones similares a las presentadas en el video a diario y hasta ahora han evitado catástrofes. Muchos tienen poco dinero para invertir en la compra hasta del equipo básico de seguridad. Para continuar poniendo en duda el comportamiento de microempresario frente a la seguridad de su empresa se presenta la continuación de este video en una segunda parte donde un empresario tiene un accidente en el trabajo. El empresario debe pagar los costos de hospitalización y pierde tiempo al no poder atender a sus clientes. Así, los microempresarios re-valoran sus estimados iniciales al considerar los costos por no usar medidas de seguridad.

continua en la siguiente pagina

entre lo que “llega” y lo que el sujeto “es”. Aprender no es, entonces, sustituir conocimientos previos por conocimientos nuevos, sino transformar conocimientos previos.

Pero el entablar dicha relación implica una desestabilización, una ruptura del equilibrio que posee la persona. La tranquilidad que se tenía respecto al saber, es dinamizada por lo nuevo, produciendo un desequilibrio que una vez alcanzada una re estructuración, entra nuevamente en equilibrio. Ese es el permanente proceso que viven los seres humanos a nivel del aprendizaje.

El Desequilibrio Cognitivo es simplemente la generación de una duda; es poner un poco en “crisis” lo que se piensa, y sólo se genera cuando la metodología logra mostrar que lo que se sabe puede ser mejor. Cuando no se realiza el Desequilibrio Cognitivo, el empresario no se desestabiliza, dejando de interesarse por buscar nuevos elementos que le permitan cualificarse. Como dice el refrán popular: “Le entra por un oído y le sale por el otro”.

Los nuevos planteamientos, en el mejor de los casos, son memorizados temporalmente (mientras se hace el ejercicio contable, por ejemplo) y después se olvidan. Inclusive, pueden ni siquiera retenerse un instante argumentando calladamente: “pero si esto no me sirve para nada”; “esto es imposible de hacer en mi negocio”, etc.

No se genera un Desequilibrio Cognitivo fácilmente. En ocasiones se requiere de una gran cantidad de intercambios (verbales, a través de observaciones a los negocios de otros empresarios, nuevas lecturas, etc.) para entrar en crisis.

6) *Un clima de cooperación genera mayor aprendizaje que un clima de confrontación.*

Se trata de propiciar el Desequilibrio Cognitivo sin evitar las contradicciones, pero en un clima de amenidad y cooperación. El optar por trabajar en un clima de cooperación no significa plantear que deben evitarse las contradicciones, pues todo aprendizaje implica generar un desequilibrio. Si en la sesión de capacitación asumimos la posición de que “todos tenemos la razón en todo”, para evitar los eventuales “problemas”, tampoco se posibilita el aprendizaje. No se trata de salir del curso pensando y

Seguridad en el Área de Trabajo

continuación de la pagina anterior

La clase se divide en pequeños grupos para realizar un diagnostico personalizado de las practicas de seguridad en sus propias empresas. Durante este ejercicio, los microempresarios observan que ellos cometen algunos de los mismos errores que han estado analizando. Así, ellos toman la iniciativa de desarrollar un plan de acción para resolver estas situaciones en sus áreas de trabajo.

Muchos microempresarios ya han establecido prácticas de seguridad. En estos casos, Diálogo les ha dado la base para construir sobre estas prácticas y agregar o mejorar dichas practicas de seguridad. Diferentes tipos de actividades de seguridad son presentadas, algunas de ellas son fáciles de implementar mientras que otras requieren un poco más de tiempo. Los materiales previstos para la instrucción de prácticas de seguridad en el área de trabajo tales como la iluminación adecuada y buena ventilación. La clase también enseña como aislar sonido para controlar la polución auditiva al igual de cómo preparar un botiquín de primeros auxilios.

La capacitación prevista es específica para cada situación. Por ejemplo, los instructores de Diálogo hacen una presentación del contenido de las leyes laborales en donde los microempresarios están trabajando. Si por ejemplo, las pausas son obligatorias durante el horario laboral, el instructor discute como organizar las pausas en horas específicas para evitar la fatiga que causa accidentes. Para cada paso, la capacitación hace el enlace entre la seguridad y la calidad de producto. Por ejemplo, si un cliente potencial observa las habitudes del vendedor de jugos y le parecen anti-higiénicas, puede que decida no comprar el jugo.

Durante la capacitación, el instructor se esfuerza para lograr un ambiente de cooperación. Los microempresarios discuten nuevas ideas entre ellos con el instructor. Antes de comenzar, cada clase hace un pacto para promover un ambiente de cooperación. Este entorno es crítico para tener una exitosa capacitación de Diálogo.

haciendo lo mismo que se hacía antes de entrar a él. La capacitación es un espacio de intercambio, de comunicación, donde se pretende realizar reestructuraciones, donde se aprenden nuevas cosas.

En la práctica de una capacitación puede suceder lo siguiente: el Empresario, ante las propuestas del Facilitador, adopta la estrategia de “complacencia” (buen sujeto): siempre se encuentra de acuerdo; así evita que se llegue a pensar de él que no entiende, no quiere colaborar o no está poniendo atención, lo que por las relaciones de poder en que se realizan los cursos, podrían hasta poner en tela de juicio el crédito.

Pero el efecto de la “complacencia” es que se termina ignorando al otro; se aparenta aceptar nuevos puntos de vista para evitarse problemas. Si se conversa con el Empresario unos meses después, puede decir que está aplicando todo lo que le enseñaron: Pero una cosa muy distinta observamos cuando lo visitamos en el terreno (tal como lo demostró la investigación).



Una ilustración de la portada del curso de Diálogo de Gestiones del modulo sobre seguridad en el área de trabajo

7) Los conceptos que son útiles al microempresario son validos a ellos.

Los instructores de Diálogo de Gestiones no creen en hablar de “falsos” o “verdaderos” conceptos. Ellos prefieren mantener “Campo de Validez,” la idea que los conceptos que les funcionan a los microempresarios son validos a ellos. Por ejemplo, un modelo contable puede ser muy “potente”, pero si resulta excesivamente complejo y disfuncional para un empresario, simplemente es innecesario (en ese momento determinado). También se le puede enseñar a un empresario a realizar un balance; más aún, puede incluso llegar a comprenderlo y valorarlo. Pero una cosa muy distinta es que desee y/o pueda usarlo.

El concepto de integrar ideas que son importantes para el empresario con nuevas ideas les permite a los instructores de Diálogo de Gestiones a que los alumnos adopten cambios. No es suficiente ganar un argumento con el empresario para que el o ella cambien de opinión. El cambio no se desarrolla exclusivamente porque hubo debate en la discusión, sino porque las nuevas ideas complementan de manera positiva la cultura, valores y emociones del empresario.

8) *Los Nuevos Conocimientos deben ser accesibles al microempresario.*

Diálogo de Gestiones tuvo una gran influencia del concepto llamado la Zona de Desarrollo Próximo, trabajado por el escolástico ruso Lev Vigotsky. De manera muy esquemática nos plantea la necesidad de ubicarnos relativamente cerca del otro si pretendemos comunicarnos. La proximidad se constituye en el requisito básico para alcanzarnos a “oír”: si se hace una propuesta muy “lejana” no se puede escuchar. Si le decimos a un Empresario del sector de subsistencia que lleve un balance (tal como lo hacen los cursos clásicos de capacitación), seremos totalmente ignorados. Una situación diferente se daría si le aconsejamos a un Empresario, que tiene dos o tres empleados no familiares, que lleve inventarios: nuestra propuesta se encuentra “cercana” porque ya existe una necesidad, un requerimiento.

Con una analogía visual: si alguien desea subir una escalera no tendremos mucho éxito si le proponemos que salte del primer escalón al quinto piso; lo que habría que hacer es iniciar saltando uno o dos escalones (quizá hasta tres); una vez que ha ascendido hasta el tercero, por ejemplo, estará en condiciones de llegar al quinto. La tarea que parecía inicialmente imposible, eventualmente se puede lograr si el salto propuesto se ubica en la Zona de Desarrollo Próximo.

De lo anterior se deriva que siempre que generemos un Desequilibrio Cognitivo, éste debe tener presencia en una Zona de Desarrollo Próximo. No se puede llegar en la primera sesión de un curso de capacitación a decirle a los participantes que cambien sustancialmente sus hábitos alimenticios o sus creencias religiosas o políticas.

9) *Cuando una idea se puede implementar en el corto o mediano plazo, se puede adaptar mucho más fácil que aquellas ideas a largo plazo.*

Los cambios que emergen de los módulos de Diálogo de Gestiones pueden ser llevados a cabo a corto plazo, mientras que otros requieren más tiempo. Los instructores han observado que los cambios que necesitan ser implementados por un período largo de tiempo son a menudo difíciles de adoptar por el microempresario. Algunas ideas que se enseñan durante el Diálogo de Gestiones y que se pueden implementar de inmediato son:

- Crear promociones para deshacerse de productos discontinuados o aquellos que son difíciles de vender.
- Mantener un libro de muestras con los últimos productos de la colección para ofrecer.

El conocimiento es creado y reforzado por la acción. Diálogo de Gestiones fomenta a que los participantes formulen un plan de acción para que utilicen lo que han aprendido durante el modulo para mejorar su empresa. Esto incentiva aún más a los participantes cuando aprenden y sienten qué conceptos son importantes de aprender para aplicar en su empresa.

Factores que Hacen Difícil que los Adultos Aprendan

Los elementos que apoyan la educación dirigida hacia adultos han sido incorporados al diseño y al manual instructivo de Diálogo de Gestiones. Además, otras experiencias que ACCION encontró como factores clave que inhiben el aprendizaje fueron también fundamentales en la creación del modelo instructivo. Estos factores están descritos a continuación:

Las nuevas ideas que contradicen las normas culturales muy probablemente no serán adoptadas.

Cuando algo se enseña a un microempresario que choca con una norma cultural, seguramente hay una alta probabilidad que esta enseñanza no será considerada dentro del proceso de aprendizaje. Por ejemplo, puntos de vista culturales también influyen en la actitud de los microempresarios con respecto al riesgo. Muchos productores no incorporan estrategias de seguridad en el trabajo. Esto puede ocurrir por razones diversas a la falta de recursos económicos. Muchas veces los microempresarios creen que “le puede pasar a otra persona pero no a mi, porque yo tengo grandes habilidades, porque siempre estoy alerta.” Muy a menudo, las creencias religiosas juegan un papel, como por ejemplo cuando un empresario cree que un santo patrón prevendrá que cualquier cosa mala le ocurra a él y a su negocio.

Las restricciones en el entorno a menudo inhiben la posibilidad de cambio.

Muy frecuentemente, los programas de capacitación que transfieren directrices del sector formal al informal, o de grandes empresas a microempresas, creen que todo puede llevarse a cabo con voluntad, independientemente de la situación existente. Sin embargo, para los microempresarios, esto no siempre es cierto. Por ejemplo cuando un instructor sugiere que la materia prima se compre al por mayor, los microempresarios pueden argumentar lo contrario diciendo que no pueden hacerlo, ya sea porque el capital no está disponible o porque no hay espacio en la bodega para almacenarlo. Igualmente, el instructor puede aconsejar en contra de trabajar en proyectos sin haber recibido un adelanto de pago, pero esto puede ocurrir en contraposición del consejo porque un cliente muy “poderoso” genera mucho trabajo e impone sus condiciones.

Otros casos ilustrativos incluyen:

- El precio de algunos artículos no puede ser fijado por el productor o el comerciante, puesto que el precio lo fija el gobierno (sobre todo para los artículos de la llamada canasta familiar), aunque cada vez menos
- El microempresario no puede vender exclusivamente al contado porque esto lo pondría en una posición de desventaja con relación a su competencia.
- El microempresario no puede despedir a un empleado inmediatamente porque el personal especializado es difícil de encontrar o porque las leyes laborales requieren que se le de un preaviso a los empleados.
- El microempresario tiene dificultades en regularizar la jornada de trabajo (un horario de por ejemplo 8 horas) porque en épocas de gran trabajo debe trabajar de noche para poder cumplir con el pedido.

Cuando una idea no se adopta, es muy posiblemente no apropiada para el microempresario.

Una nueva información no es acogida por disfuncional cuando resulta inconveniente, inoportuna, inaplicable, o innecesaria. Ejemplos de esto incluyen al microempresario de nivel de subsistencia que hizo el siguiente comentario sobre la administración de inventario: “¿Para qué hago inventarios escritos si con sólo mirar ya sé lo que tengo?” Aun dueños de empresas pequeñas se quejan de tener que registrar las ventas al decir: “¿Si me pongo a anotar todo lo que vendo, a qué horas atiendo al cliente?”

Se puede considerar que, en general, los sistemas de Registros escritos exhaustivos sólo son funcionales para aquellas microempresas que, por su volumen de trabajo y/o su grado de acumulación, requieren un sistema de control que sobrepasa el registro visual, mental o de

escritura mínima (un pequeño comerciante lleva los registros mínimos en un cuaderno, lo que resulta funcional). Otro caso que ilustra la no acogida por disfuncionalidad podrían ser: “Como mi producción varía todos los meses, es muy engorroso calcular los costos indirectos; además, todo eso cambia de precio rápidamente”.

Aun cuando es apropiada, una idea no se adopta por el riesgo que asume adoptarla.

En algunas ocasiones no se acoge un nuevo planteamiento por parte de los empresarios de microempresa, a pesar de comprenderlo, dado que implica correr un alto riesgo. Esta situación se presenta cuando se trata el tema de la diversificación, por ejemplo.

Explorar una nueva línea de producción o comercialización, implica una especie de aventura que, de fracasar a pesar de haber tomado las precauciones posibles, podría traer tremendas consecuencias para el negocio y los ingresos familiares. Comenzar a producir “en serie” y no atender los pedidos particulares de cada cliente, en determinados momentos puede ser positivo, pero implica correr altos riesgos. Por lo tanto, cualquier decisión que se tome, por pequeña que sea, implica un nivel de riesgo, de ahí que sea mejor analizar el riesgo de las propuestas que se formulan a los empresarios. Otros casos se refieren a la contratación de nuevo personal (“Otras personas no harían las cosas como yo, y, entonces, los clientes se me van”), e inclusive a la elaboración de nuevos diseños (“¿Para qué hago nuevos tejidos si me los copian?”).

Los microempresarios pueden rechazar ideas “académicas”

Los empresarios a veces descartan nuevas ideas solo porque no provienen de un microempresario. El empresario puede decir que la idea viene de alguien que es inteligente “en teoría” pero que no tiene experiencia, y considera la idea impráctica o irrelevante.

Los empresarios a veces infravaloran el trabajo que hacen como empresarios.

En ocasiones, alguien se vuelve empresario por necesidad y no por deseo, como puede ocurrir por ejemplo, mientras consigue un empleo diferente. El empresario no se reconoce a sí mismo como empresario, y a menudo subestima el valor de su trabajo. Estos empresarios prefieren hacer esfuerzos en dejar el sector empresarial, al aplicar a trabajos en vez de atender a cursos de capacitación para mejorar aun más sus capacidades empresariales.

Los mecanismos psicológicos de defensa pueden prevenir a que los empresarios identifiquen sus problemas.

A veces cuando un empresario aparenta no reconocer un problema, puede ser resultado de no ver una solución viable. Por ejemplo, existen empresarios que utilizan mecanismos psicológicos de defensa como el evitar pensar en el desgaste normal de la maquinaria cuando se sabe que no hay posibilidad de reemplazar la maquinaria vieja. Igualmente, cuando un incremento en la competencia obliga a los empresarios a extender su horario de trabajo, ellos justifican a sus instructores de capacitación que el aumento en el horario laboral es la única manera de sobrevivir o prefieren no pensar sobre este tipo de cosas porque les complica la vida.

Un Estilo de Enseñanza Hecho a la Medida del Empresario

Diálogo de Gestiones y su método pedagógico están basados sobre los factores discutidos anteriormente que ayudan el aprendizaje de los adultos. Diálogo de Gestiones usa doce pasos que ayudan a los empresarios identificar, analizar, transformar y evaluar situaciones y practicas de sus microempresas. Las ayudas didácticas tales como videos, audios, casos de estudio, representaciones y visitas a microempresas complementan este método. Cada sesión de capacitación del Programa Diálogo de Gestiones es diferente una de la otra, y hay espacio para la creatividad. Sus técnicas pedagógicas hacen que la capacitación sea divertida para que los microempresarios estén motivados a continuar en el programa.

Los 12 Pasos de Diálogo de Gestiones

Paso 1: Reconocimiento del problema

Exposición o identificación de uno o varios problemas relevantes, cercanos a la cotidianidad empresarial, en cada uno de los diferentes ejes temáticos planteados por el modelo a nivel de contenidos.

Paso 2: Reconocimiento de los saberes de los empresarios

En este paso se desea recoger y valorar los saberes de los empresarios (a nivel tanto individual como grupal). Para hacerlo, cada uno de los participantes debe plantear su punto de vista sobre el problema en cuestión, teniendo en cuenta por qué son problemas y cuáles son sus debilidades y fortalezas frente a esos problemas; de esta manera, cada empresario no sólo tiene la oportunidad de manifestar sus saberes (ser oído), sino que, simultáneamente, puede conocer los saberes de los otros miembros del grupo (escuchar).

Paso 3: Intercambio de los saberes de los miembros del grupo

La discusión entre empresarios crea un clima propicio para adelantar un debate entre el grupo, pues a pesar de que seguramente existen marcadas similitudes, también existirá diversidad. Los saberes de los empresarios poseen semejanzas y diferencias, y justamente sobre ellas se da el intercambio; pero no se trata



Participantes en Diálogo de Gestiones utilizando un juego didáctico durante un modulo de capacitación.

únicamente de que todos hablen sino de “desafiar” al grupo para que entre ellos mismos realicen una valoración de sus saberes.

Paso 4: Sistematización del primer intercambio

Los temas a discutir se organizan sistemáticamente, y los tipos de argumentos a analizar son presentados. Es necesario organizar lo discutido de manera que quede claro que tópicos se trabajaron y que tipo de argumentación se presentaron.

Paso 5: Conocimiento de otros puntos de vista

En este paso se plantea el saber del facilitador. Se trata aquí que el facilitador entregue el nuevo conocimiento que Dialogo de Gestiones ofrece sobre el tema del modulo.

Paso 6: Intercambio de los saberes del grupo con los saberes planteados por el Facilitador

En este paso se establece el intercambio entre los diferentes puntos de vista planteados: saber individual (de cada empresario en particular), saberes surgidos en el debate entre empresarios, y el saber del Facilitador. La discusión suscitada va “poniendo en escena” los puntos de vista tanto de los empresarios como los presentados en el módulo, planteándose el encuentro y el desencuentro de saberes (discrepancias, acuerdos y dudas).

Paso 7: Sistematización del segundo intercambio (Saber que ha discutido)

Tales puntos de vista deben ser finalmente sistematizados para dejar en claro las diversas posiciones y su sustentación (ubicación, clasificación, relacionamiento, causas, y consecuencias).

Paso 8: Reformulación del problema

Los empresarios ya sea a nivel individual o grupal (de acuerdo con las características de los participantes), entren a reformular el problema inicialmente analizado; en este momento se puede decidir, por ejemplo, delimitar, seleccionar un aspecto específico o simplemente retomar el problema tal y como fue expuesto en el principio.

Paso 9: Identificar y evaluar soluciones

Los participantes identifican las diversas alternativas propuestas, como también su viabilidad y los potenciales beneficios de cada una. Para enriquecer el debate dentro del grupo, las sugerencias son presentadas a otros empresarios y al facilitador.

Paso 10: Plan de acción

Los participantes desarrollan un plan de acción que responde a las siguientes preguntas: ¿Qué se va a hacer? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Para quién? ¿Con qué recursos materiales y financieros? Algunos elementos pueden ser ejecutados inmediatamente, mientras que otros requieren periodos más largos de tiempo. Este plan de acción es incorporado al monitoreo y evaluación de cada uno de los participantes.

Paso 11: Intervención

En este paso, el facilitador en el aula de clase motiva a los participantes para que cada empresario ejecute el plan de acción en la práctica.

Paso 12: Evaluación

Este paso ocurre después de 15 ó 20 días después de la sesión, cuando el facilitador vuelve a revisar qué pasos del plan de acción han sido implementados, qué resultados se obtuvieron y si la retroalimentación sobre el nuevo conocimiento adquirido complementa el negocio.

Retroalimentación Continua

Un sistema de monitoreo y evaluación de Diálogo de Gestiones es incluida como parte del servicio de Desarrollo Empresarial para aquellas instituciones que ofrecen esta capacitación. El sistema incluye instrumentos, encuestas, formularios de registro y software que permiten a las instituciones procesar los resultados.

El objetivo del sistema de evaluación es ayudar a las organizaciones a evaluar si la capacitación provista tuvo un efecto en el aprendizaje de los empresarios y sus microempresas. Pregunta a los microempresarios sobre sus percepciones de cómo sus prácticas y situaciones han cambiado desde que asistieron a la capacitación y cómo ven la metodología de Diálogo de Gestiones y a los instructores. Este sistema es una herramienta de retroalimentación para las organizaciones que lo implementan.

La aplicación de esta evaluación se hizo por primera vez en Octubre del 2002 por el personal y el equipo de apoyo de varias instituciones, que implementan este modelo educativo. En esta evaluación participaron 408 microempresarios colombianos de los cuales la mitad eran mujeres que recibieron la capacitación de las instituciones participantes. Los evaluados habían tomado 23 diferentes módulos (más de la mitad del plan de estudio que se ofrecía en ese momento).

Los clientes fueron abrumadoramente positivos acerca de la capacitación que recibieron a través de las clases de Negocios de Diálogo de Gestiones. Algunos de los principales resultados que reportaron los clientes encuestados incluyen los siguientes puntos:

- **Satisfacción del Cliente:** 99.9 por ciento de los evaluados reportaron que los contenidos educativos de los módulos fueron pertinentes para los empresarios y se ajustan a sus características y realidad.
- **Aprendizaje Práctico:** 68 por ciento de las repuestas indican que hubo aprendizaje en el nivel de “hacer y saber.”
- **Mejoras en la microempresa:** 62 por ciento afirmaron que sus microempresas habían experimentado cambios positivos y efectivos en el manejo de sus negocios, la adquisición de nuevos prestamos, la inversión en activos fijos y/o incrementos en sus inventarios, incremento de los ingresos/ventas, e incremento en ganancias o ahorros.
- **Aumento en el ingreso:** Para aquellos empresarios que reportaron aumentos en sus ingresos; el 60% estimaron que el incremento había sido de 0 a 10 por ciento, mientras que el 36% estimaron el aumento de ingresos del 10 al 20 por ciento.
- **Cambios en las prácticas de negocio:** 46 por ciento de los evaluados indicaron que habían utilizado las lecciones de los módulos de capacitación para modificar sus prácticas de negocio. Un 22 por ciento adicional indicó que tenían la intención de modificar sus prácticas de negocio a mediano plazo, pero que no lo habían podido hacer hasta ahora por diversas razones (como la economía). Estas

respuestas nos demuestran que para la mayoría de aquellos que recibieron la capacitación, las actitudes han cambiado.

La información acerca de cambios fue comunicada por los clientes y verificada en su propio puesto de trabajo. ACCION coordina la aplicación y la evaluación del sistema con las instituciones anfitrionas, para que así la institución pueda observar el impacto de la capacitación y haga los ajustes necesarios.

Retos

En los próximos años, ACCION continuará expandiendo Diálogo de Gestiones a nuevos mercados. El programa aspirará expandirse en Brasil y México, que son los mercados más grandes de Latino América. También definirá nuevas estrategias en Sur América, particularmente en Argentina, Uruguay y Chile. Los materiales han sido traducidos a tres idiomas (Español, Portugués e Inglés), y los miembros del personal están en el proceso de adaptar imágenes, contenido y lenguaje utilizado en los materiales didácticos actuales para que puedan ser utilizados en África.

Eliana Restrepo Chebair, maestría de psicología comunitaria, es Directora Senior del Servicio de Desarrollo Empresarial y de Diálogo de Gestiones, de ACCION International, y quién escribió este reporte. Para más información sobre Diálogo de Gestiones, por favor visite nuestra pagina Web www.dialogodegestiones.com o envíe un correo a erestrepo@accion.org.

La serie *InSight* de ACCION está diseñada para compartir los resultados de nuestro trabajo con la comunidad de las microfinanzas tan rápida y eficientemente como sea posible. La serie resalta las aplicaciones prácticas, puntos de vista de políticas y las investigaciones en permanencia de ACCION. Si desea descargar otras ediciones de *InSight* sin recargo, por favor visite nuestro sitio Web www.accion.org/insight

Otros títulos en la serie *InSight* de ACCION incluyen:

InSight 1: Marco de ACCION para la Evaluación de la Pobreza

InSight 2: Perfil Económico para 15 MicroKing Clientes en Zimbabwe

InSight 3: Como hacer que las microfinanzas sean transparentes: Artículo de Políticas de ACCION sobre la Transparencia.

InSight 4: Construyendo Vivienda para los Pobres – Un Ladrillo a la Vez Crédito para el Mejoramiento de Vivienda en Mibanco

InSight 5: Hallazgos del Análisis de Pobreza: Mibanco, Perú

InSight 6: El Modelo de Compañía de Servicio: Una Nueva Estrategia para los Bancos Comerciales en Microfinanzas

InSight 7: Inteligencia del Mercado: Cómo lograr que la Investigación del Mercado Funcione para las Microfinanzas

InSight 8: ACCION Hallazgos del Análisis de la Pobreza: SOGESOL, Haití

InSight 9: El Sistema PortaCredit de ACCION: Tecnología para aumentar la eficiencia de las instituciones microfinanzas

InSight 10: Impulsando el Impacto de las Remesas a través de Productos Microfinancieros: Perspectivas de Investigación de Mercado

InSight 11: Experiencias de ACCION en las Finanzas Rurales en América Latina y África

InSight 12: El Desarrollo de Productos de Microfinanzas de Vivienda en Centroamérica

InSight 13: ACCION Hallazgos del Análisis de la Pobreza: BancoSol, Bolivia

A excepción del *InSight* No. 2, todos los *InSights* están disponibles en ingles y español. *InSight* 4 y *InSight* 8 también están disponibles en francés.