

# Action learning - Aprender haciendo

Horst Steigler\*

## A. "NO CACHA NADA"

Miguel se sentía frustrado. Mientras iba en la micro que lo llevaba de vuelta a la oficina, iba mirando por la ventana a toda la gente que estaba en la calle. Se puso entonces a pensar, pero no pudo lograr claridad alguna.

Doña Marta lo había recibido esa mañana en su pequeño taller de confecciones con la misma simpatía de siempre, mostrándole con orgullo sus nuevas creaciones. A Miguel siempre le costaba llevar la conversación al tema pendiente: revisar el registro del negocio, en el que doña Marta tenía un desorden enorme. Pareciera que la plata se le escapaba. Nunca sabía ponerle precio a su trabajo.

Cuando Miguel logró meterla en el tema, ella sacó un cuaderno de debajo de un montón de papeles y restos de género y se lo mostró a su "asesor".

Las líneas y cuadros del registro estaban impecables, pero las cifras eran las del ejercicio del curso de contabilidad de la semana pasada, cuando Miguel le explicó el manejo de las distintas columnas con el ejemplo de don Luis, un carpintero que era del mismo grupo del curso de doña Marta.

"¿Por qué no usó el registro para sus cuentas, doña Marta, no entendió bien mi clase?" —preguntó Miguel.

—"Sí, lo entendí, pero lo que pasa es que los números eran de un carpintero, y yo trabajo en la confección pues Miguel. No ve que no me sirven". —contestó doña Marta con inseguridad.

Miguel bajó de la micro y desanimado caminó hacia la oficina: "¿Por qué me saco la cresta preparando clases si la gente no entiende nada?" —pensó con rabia

## B. IR O NO IR A LA CAPACITACION, ÉSTA ES LA PREGUNTA

¿Quién de los que trabajan en el área de capacitación no ha compartido o vivido alguna vez esta sensación de frustración como la de nuestro amigo Miguel?

Trabajamos en instituciones privadas, estatales o no gubernamentales para la promoción de la micro y pequeña empresa y suponemos que la capacitación es una clave para el desarrollo de ella.

Para mejorar las oportunidades de negocios y el crecimiento de las empresas hay diferentes instrumentos y varias formas de intervención; la capacitación es una de ellas y puede que no sea la más importante. Revisando la situación actual y el aporte que puede brindar este instrumento, surgen dos preguntas:

(\*) Cooperante GTZ, y Fundación Trabajo para un Hermano

¿Por qué hay tanta diferencia en el diagnóstico sobre la importancia de la capacitación para el éxito de las empresas entre nosotros, —que estamos tan unánimemente convencidos de ella— y los empresarios que le dan tan poca importancia?

¿Por qué la entrega de conocimientos a través de la capacitación no conlleva un cambio de comportamiento (empresarial), como es el caso de doña Marta?

Parece que la práctica actual de cursos de capacitación no ha motivado suficientemente a los empresarios para participar en ellas, no ha podido dar una respuesta satisfactoria a sus necesidades ni ha producido el cambio de comportamiento empresarial que se buscaba.

Sin embargo, no es el instrumento de la capacitación el que está fallando, sino su aplicación; es decir, la forma en que se está capacitando actualmente. Es la metodología la que requiere de una innovación. La actual desconoce o no considera ciertos conocimientos biológicos y psicológicos acerca del proceso de aprendizaje y, sobre todo, el proceso de aprendizaje de personas adultas.

Aunque no hay varitas mágicas, la metodología del *action learning* o *aprender haciendo*, que se presenta a continuación, sí puede ser considerado como un aporte innovador, efectivo y adecuado para la capacitación de empresarios.

## C. "OJOS QUE NO VEN ..."

¿Cómo son los empresarios de la microempresa con que trabajamos? Ellos no son empresarios en el sentido clásico: estar en búsqueda permanente de oportunidades para inversiones productivas. Pero sí son empresarios en cuanto al manejo de recursos, definir metas, cumplirlas, gestionar y organizar actividades comerciales.

Por la escala de recursos que manejan las microempresas podemos decir que el empresario es la clave del negocio: él controla su empresa y todo lo que allí sucede. Salvo raras excepciones, se trata de autodidactas que sólo dominan algunos aspectos de la administración de su empresa.

En el caso del empresario, encontramos una gran ingenuidad respecto de múltiples temas profesionales: por ejemplo:

- confunde la capacidad productiva con el volumen de venta,
- la estrategia de ingreso al mercado es siempre sinónimo de precios bajos y calidad alta,
- sobreestima en forma imprudente la participación en el mercado,
- la viabilidad financiera se da por hecho,
- copiar al vecino los productos altamente tradicionales es algo cotidiano,
- tiene internalizada la mentalidad de la competencia a muerte,
- la ética financiera es muy deficiente,
- las ventas se confunden con los ingresos,
- no toma en cuenta los costos de preparación de los proyectos,
- no contabiliza los salarios y los costos de venta,
- etc., etc. "

Es necesario hacer algo para transformar a las personas ingenuas en profesionales.<sup>1</sup>

Hay un campo abierto para la capacitación. El problema es que los empresarios mismos no lo ven así.

Según un estudio de SERCOTEC<sup>2</sup> "la participación de los empresarios en cursos de capacitación es baja".

Cuestionados sobre los principales obstáculos para el desarrollo de su empresa, los empresarios mencionaron "la falta de conocimiento administrativo" sólo en sexto lugar.

Para que un empresario participe en un curso de capacitación, es necesario que esté consciente de una debilidad o deficiencia en el manejo de su empresa, lo cual es muy difícil de reconocer. Además, el empresario tiene que estar convencido que el curso le va a servir.

Según la encuesta, "la razón más importante para no capacitarse es la falta de tiempo". Será un argumento relevante, pero probablemente hay muy poco conocimiento de la oferta que se esta

1. Rainer Kolshorn, "Competency based economies through formation of entrepreneurs", revista *Brainstorm* N° 3 y 4 / 90, GTZ, RFA.
2. "Antecedentes sobre la capacitación empresarial y laboral en la PYME y Artesanado", SERCOTEC, resumen de Pedro Holz, "Capacitación: urgente necesidad en la pequeña empresa", en: revista *Cipem*, N° 73, mayo/junio 1991

dando, ya que hasta hace tres años atrás para este sector casi no existía ningún apoyo, era parte del sector "invisible" de la economía. No existía el hábito de "capacitarse". Además pueden haber influido las experiencias traumáticas o negativas de la enseñanza escolar. (¿Para que sufrir de nuevo?).<sup>3</sup>

Del estudio hay que destacar un aspecto bien significativo y dramático en relación a la utilidad y la calidad de los cursos:

*"Sólo alrededor de un 50 por ciento de los participantes en cursos de capacitación pueden aplicar siempre los conocimientos adquiridos en ellos, ..."*

En relación a "los problemas más importantes" de los cursos, los empresarios opinan: demasiado teórico (43,5 %), demasiado generales (34,8 %) y no se adaptan a las necesidades (20,3 %)

Con esta opinión es difícil motivar a los empresarios a capacitarse y esperar que le recomienden los cursos a sus colegas.

Hay dos versiones diferentes sobre la importancia de la capacitación; la de los empresarios y la de las instituciones que ofrecen capacitación.

Para algunas instituciones de apoyo al sector la capacitación sigue siendo un instrumento muy relevante, incluso puede ser de mayor importancia que el crédito:

*"Los dueños de microempresas creen que la necesidad más importante para ellos es el crédito. Sin embargo, si se considera que la necesidad tecnológica y la deficiencia de capital de trabajo impiden el crecimiento y desarrollo, es fácil convencerse de que la capacitación es importante."*

*Sin embargo las experiencias han demostrado que aunque el crédito muchas veces es necesario, tiene que estar en una fase posterior; después de que los empresarios hayan sido capacitados para manejar su negocio adecuadamente."*<sup>4</sup>

¿Cómo se pueden compatibilizar las dos visiones sobre capacitación y convencer a los empresaria-

rios que les puede ser útil para mejorar su negocio?

El desafío para las instituciones consiste en ofrecer la capacitación como un producto atractivo y con un alto valor de uso para los usuarios.

## D. LO ESCUCHO Y LO OLVIDO, LO VEO Y LO RECUERDO, LO HAGO Y LO ENTIENDO

Para enseñar o capacitar hay que saber algo sobre el aprendizaje y el "¿cómo aprendemos?"

Veamos primero los factores determinantes para lograr resultados de aprendizaje:

- la *inteligencia* (o capacidad para aprender)
- el *método* que sigo para aprender
- las *motivaciones* que me llevan a estudiar.<sup>5</sup>

Aunque sólo la combinación de los tres factores permite lograr el aprendizaje, la motivación es la base central, porque sobre ella establecemos la relación de enseñanza. Entonces, una función importante del método es mantener y alimentar esta motivación.

De la psicología del aprendizaje se sabe que en cada persona los diferentes "canales de percepción" como la vista o el oído, tienen diferentes grados de desarrollo. Estos canales de percepción están relacionados con el funcionamiento de nuestra memoria y nuestras formas específicas de aprender. Cada persona tiene ciertas "preferencias" en el aprendizaje por los sentidos, que son independientes de la voluntad (son el "hardware" neurobiológico). Se distinguen principalmente tres grandes "grupos de aprendizaje" según su preferencia:<sup>6</sup>

- visual
- auditivo
- táctil.

La preferencia por ciertos canales de percepción decide entonces sobre nuestra capacidad de recibir, captar y retener informaciones que nos lleguen.

¿Qué significa esto en la práctica?

3. Las preguntas y preocupaciones de empresarios respecto a los requisitos de los cursos de capacitación nos indican estas malas experiencias.
4. Jaime Carvajal, "Microenterprise as a social investment", en: "Microenterprises in developing countries", p. 204, ed. Jacob Levitsky, London 1989,

5. Michael Birkenbihl, "Formación de Formadores", p. 79, Madrid 1990
6. Frederic Vester, "Denken, Lernen, Vergessen" (Pensar, aprender, olvidar), Stuttgart 1978



Si en la sesión de capacitación la forma de enseñanza estimula únicamente el canal de percepción por el oído de los participantes, como pasa generalmente, todas las personas con otras "preferencias" de aprendizaje tendrán que esforzarse para no perder la atención o simplemente van a captar menos.

*En general se puede decir que el ser humano retiene o asimila informaciones o materia entregada en menor grado que lo que lee y oye la retención aumenta sobre lo que ve y dice nosotros mismos, logrando la mayor asimilación sobre lo que hace por sí mismo*

Una frase de Confucio resume este conocimiento:

Lo escucho y lo olvido  
Lo veo y lo recuerdo  
Lo hago y lo entiendo.

Para la capacitación esto significa que hay que usar una metodología que estimule diferentes canales de percepción, a fin de facilitar el aprendizaje y aumentar la capacidad de retención.

Para entender bien el proceso de aprendizaje, es necesario conocer también el funcionamiento de la memoria. El ser humano posee tres clases de memoria con distintas funciones:<sup>7</sup>

- memoria inmediata o de plazo ultracorta
- memoria a corto plazo y
- memoria a largo plazo

Se aprende solamente lo que queda almacenado en la memoria a largo plazo, pero todo lo que se quiere aprender tiene que pasar primero por las instancias de la memoria inmediata y después por la de corto plazo.

Todas las percepciones del exterior y del interior pasan por la memoria inmediata. Es el primer filtro de impresiones e informaciones; una especie de mayordomo que controla la entrada de informaciones. La memoria inmediata no almacena información, sino consiste en impulsos eléctricos que circulan a través de una red de fibras cerebrales y que duran solamente entre 10 y 20 segundos.

Si dentro de este tiempo la información no logra un "enganche" o una asociación con algo ya almacenado (ideas), la información se pierde.

El paso de la memoria inmediata a la memoria

a corto plazo se produce cuando el impulso eléctrico se relaciona a través de asociaciones con algo ya almacenado y se transforma en materia: en una matriz molecular. Este proceso dura hasta 20 minutos.

Finalmente, de la matriz molecular se construyen moléculas de proteína que contienen una codificación de la información, lo que permite llamarla en cualquier momento.

El traspaso de informaciones de una instancia de memoria a otra puede ser acelerado, retrasado y bloqueado.

Se *acelera* la información:

- cuando se producen asociaciones, es decir cuando la nueva información puede "conectar" con una "imagen" que ya está almacenada en el cerebro
- mediante una acción hormonal, lo que ocurre bajo "eustress" (stress de alegría, de agrado)

Se *retrasa* el traspaso de información si se ofrecen demasiadas informaciones en poco tiempo.

Se *bloquea* el traspaso cuando hay una situación de "distress" excesivo (miedo) o shock.

Todo esto significa para la capacitación que hay que respetar ciertas reglas básicas para la enseñanza:

- ofrecer la materia en un ambiente de "eustress", es decir, los participantes deberían sentir placer con la enseñanza y con el ambiente donde se realiza, porque el miedo es el enemigo del aprendizaje
- usar varios canales de percepción en la presentación de la materia
- incentivar la curiosidad
- transmitir la materia de manera que se generen muchas asociaciones con contenidos ya existentes en la memoria; relacionar lo nuevo con algo ya conocido y relacionar el contenido con la realidad.

Estas asociaciones serán revisadas cuando se hable sobre la importancia que tiene la experiencia en las personas adultas que están en proceso de aprendizaje.

7. Según F. Vester y Michael Birkenbihl, op.cit.

Del conocimiento del proceso biológico y psicológico del aprendizaje en general ya concluimos algunos aspectos importantes para aplicar una metodología adecuada, pero es necesario especificar aún más este proceso al referimos especialmente al aprendizaje de adultos: la *andragogía*. <sup>8</sup>

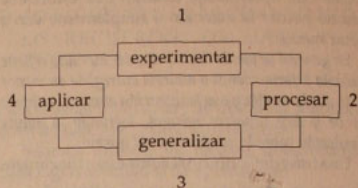
La andragogía se refiere a ciertas condiciones y principios en el aprendizaje del adulto. Independiente de la educación formal o informal, los adultos llegan a la capacitación con todas sus creencias, valores, convicciones, experiencias, prejuicios, sentimientos y un determinado comportamiento.

Según algunos autores <sup>9</sup> hay que *motivar* a los adultos a buscar nuevos conocimientos, aptitudes y conductas en su propio y único modo de aprender, en vez de enseñárselas.

Aunque los adultos aprenden continuamente, tienen cierto modo de aprender. Se distinguen básicamente cuatro estilos (David Kolb) según la forma como accede el adulto a una nueva materia:

- *experimentando* ("concrete experiencers"); los que tienen un acercamiento receptivo basado en la experiencia, aprendiendo mejor de ejemplos específicos e involucrándose en el tema
- *procesando* ("reflective observers"); los que tienen un acercamiento reflexivo y objetivo, basado en cuidadosas observaciones, aprendiendo mejor en un ambiente que permite observaciones objetivas
- *generalizando* ("abstract conceptualizers"); los que tienen un acercamiento analítico y conceptual, usando el pensamiento lógico y racional, aprendiendo mejor en situaciones impersonales
- *aplicando* ("active experimenters"); los que tienen un acercamiento pragmático (¿va a funcionar?) basado en el experimentar, aprendiendo mejor de proyectos, aplicaciones en casa y del "intentarlo"

### CÍRCULO DE APRENDIZAJE DEL ADULTO



En un grupo de personas encontraremos todos estos estilos de aprendizaje. Pero ¿cuáles son las formas en que se conduce la capacitación normalmente?

En general, los capacitadores o explican los conceptos teóricos con algunos ejemplos prácticos o parten de ejemplos para llegar a conceptos teóricos. En esta práctica se relacionan fácilmente con aquellas personas que tienen el estilo de aprendizaje que corresponde a la metodología que ellos aplican, despreocupándose de los demás (y los demás se despreocupan de él y de la materia). Por la comunicación fluida con las personas propicias al método usado se produce un espejismo y el capacitador confunde el avance de algunos con el avance del grupo.

¿Qué estilos de conducción de capacitación podemos detectar? Básicamente cuatro: <sup>11</sup>

#### 1. Situación:

La tarea es muy complicada y los participantes no son suficientemente capaces de resolverla.  
¿Qué hacer?

*Explicar*. La conducta típica en capacitación.

#### 2. Situación:

Los participantes son capaces de resolver el problema, pero no están convencidos de realizar la tarea. ¿Qué hacer?

*"Vender la pomada" - motivar.*

8. Vea: Carmela D. Ortigas, "Group Process and the inductive method - theory and practice in the Philippines", in: *Brainstorm* 1/92, Loose-Leaf-Collection, GTZ, RFA.  
9. G.J. Pine y P.J. Horne, vea: Carmela D. Ortigas, op.cit.

10. Según David Kolb, Pfeiffer y Jones, vea: Carmela D. Ortigas, op.cit.

11. Jim Tomecko, revista *Brainstorm* - CEFÉ newsletter, GTZ (Oficina de Cooperación Técnica Alemana), RFA

### 3. Situación:

Los participantes tienen las capacidades y el potencial para realizar la tarea, pero no lo saben. ¿Qué hacer?

*Facilitar* para que afloren estas capacidades.

### 4. Situación:

Los participantes mostraron su capacidad de resolver problemas en situaciones anteriores, pero tienen que enfrentar situaciones diferentes. ¿Qué hacer?

*Delegando* aquellas tareas a los participantes que si son capaces de resolver.

En el trabajo, con empresarios nunca vamos a tener una situación en que se dé una sola de estas constelaciones descritas. Lo contrario: los empresarios llegan al curso de capacitación con mucho conocimiento práctico y con mucha experiencia. Es decir, habrá momentos de:

- *motivarlos* a participar y compartir sus experiencias
- *facilitarles* el intercambio de experiencias y la aplicación de su conocimiento
- *explicarles* algunos conceptos teóricos y
- *delegar* ciertas tareas para que apliquen lo aprendido en la empresa.

Si se combinan los estilos de conducción con el ciclo de aprendizaje de adultos, surgirá una forma que abarca la variedad de las *maneras de aprender y de enseñar*.

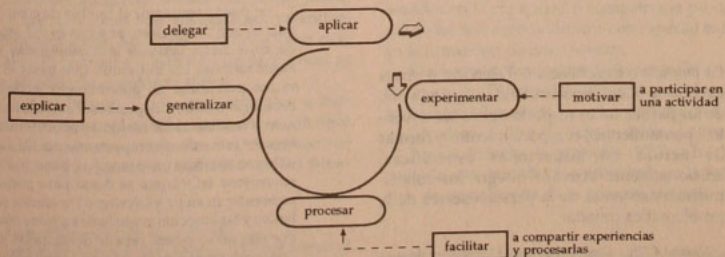
## F. PERSONAS INTELIGENTES, APRENDEN DE SUS EXPERIENCIAS. PERSONAS SABIAS, APRENDEN DE LAS EXPERIENCIAS DE OTROS

En los años 40, el inglés Reg Revans se dio cuenta que los gerentes de empresas aprendieron mucho mejor uno del otro en una situación real de administración que en la sala de clase. El juntaba gente de la industria que tenía problemas comunes y luego intercambiaban sus ideas para obtener soluciones prácticas. Surgió así una nueva metodología que en los años setenta se denominó "action learning".<sup>12</sup>

Este *aprendizaje por experiencia* "se define como metodología tridimensional de enseñanza y de entrenamiento que toma en cuenta las *características personales y profesionales* de los participantes, reunidos en un grupo homogéneo, les motiva y les ayuda a *reflexionar sobre sus problemas concretos*, aprendiendo continuamente uno del otro, tomando *decisiones reales y a realizarlas en la práctica*, inducidos por un animador-asesor que, directamente, es como un coordinador de apoyo externo al grupo, incentivándoles sobre todo a 'aprender a aprender'".<sup>13</sup>

12. "Reg Revans - the Father of Action Learning", en: revista *Brainstorm* 2/1992, op.cit.

13. Jean Piere Vielmas, *Apprendissage par l'action*, Costa Rica 1984

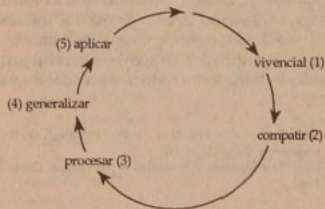




Todos aprendemos de las experiencias propias. Lo nuevo del action learning es que se reflexiona sobre el comportamiento del pasado compartiendo las experiencias, lo que permite aprender de las experiencias del otro y llevar lo aprendido a la práctica.

Para la capacitación de empresarios la metodología del "aprender haciendo" se caracteriza por trabajar con simulaciones, dramatizaciones y ejercicios que permiten al participante vivenciar y procesar una experiencia vivida para darse cuenta de sus cualidades (fortalezas y debilidades). El puede experimentar el sufrimiento que implica cometer errores y conocer su forma de actuar en situaciones cambiantes.

Los ejercicios están estructurados de tal manera que respetan el ciclo de aprendizaje de adultos.<sup>14</sup>



- 1) La *vivencia* o experiencia del ejercicio permite generar la información individual en cada uno de los participantes respecto de sus sentimientos, pensamientos, comportamientos y formas de actuar en situaciones específicas; adicionalmente activa e integra los conocimientos existentes de la persona acerca de la problemática tratada.

- 2) *Compartir* esta experiencia individual con los compañeros del curso permite conocer y confrontar las distintas posibles reacciones y formas de actuar; ampliando de esta manera el propio horizonte con alternativas y nuevos caminos.
- 3) El *procesamiento* posterior, con el apoyo de un facilitador profesional, permite ampliar y enriquecer aún más la experiencia, al "hacer ver" a los participantes informaciones y resultados vividos, pero todavía no articulados por ellos.
- 4) *Generalizando* se estructuran informaciones e interpretaciones de la experiencia generada para después desarrollar una síntesis abstracta pero aplicable.
- 5) La *aplicación* inmediata en el aprendizaje o su aplicación posterior en la vida y el negocio, permite hacer puente entre el presente y el futuro.

El procesamiento de la vivencia en situaciones de simulación y dramatización (rol-playing) tiene particular importancia para la metodología, puesto que los monitores o facilitadores no imparten los conocimientos ya elaborados a los participantes, sino que los participantes deducen por sí mismos lo esencial de las diversas actividades y lo aplican a su propia realidad.

Ahora podemos volver a las preguntas del principio y ofrecer una explicación del caso de nuestro amigo Miguel, frustrado por no haber logrado un cambio en el comportamiento en la empresaria doña Marta.

"... no puedo conseguir el cambio de comportamiento que deseo alcanzar a través del proceso de aprendizaje mediante una comprensión puramente racional. Un individuo que hasta el momento practicaba un determinado modelo de comportamiento, sólo puede ser movido hacia el nuevo modelo si ha tenido la oportunidad de ejercitar este nuevo comportamiento. O, diciéndolo con palabras muy sencillas, tiene que poder comportarse tal y como se desea para poder experimentar en su propio cuerpo los efectos resultantes y las emociones asociadas a estos efectos. Por ello no se puede repetir demasiadas veces que la enseñanza debe de ser activa, lo que hace falta es eliminar las "conferencias" y ejercitar los modelos de comportamiento deseados mediante

14. "Manual CEFE - Competency based Economies through Formation of Entrepreneurs", FUNDASOL/GTZ, Montevideo-Uruguay, 1990

## G. TENEMOS SOLUCIONES. ENCONTRAREMOS SUS PROBLEMAS

Hay una tendencia a ver aquellos problemas para los cuales hay soluciones. Comienza con el diagnóstico y las dificultades de definir un problema. Los problemas definidos, en muchos casos son soluciones disfrazadas.

Si un empresario habla de sus dificultades de comercialización y dice: "No tengo un lugar donde vender", trata de imitar su interés en tener un local de venta o un mejor acceso a una distribuidora, pero no define el problema. El problema de él es tener baja venta y eso puede tener múltiples causas (mala calidad, diseño tradicional, precio inadecuado etc.) y, por lo tanto, diversas soluciones.

Generalmente, los cursos de capacitación ofrecen un temario estandarizado: contabilidad, registro, legalización, costos etc. Estos cursos permiten enfrentar un tipo de problemas para los cuales las respuestas ya existen. Son problemas programados, del tipo técnico, que no involucran valores humanos y actitudes personales. La contabilidad se lleva con ciertas reglas y los costos se calculan fríamente según ciertas fórmulas. Eso son *problemas con final cerrado (closed ended problems)*<sup>16</sup> y fáciles de manejar.

Los que son *problemas con final abierto ("open ended problems")*<sup>17</sup> no tienen soluciones correctas o incorrectas. Surgen de situaciones no programadas y las soluciones son influidas por creencias, comportamientos, actitudes y motivaciones personales. El manejo de este tipo de problemas es complicado y la enseñanza difícil.

"Action learning" apunta justamente a este tipo de problemas. Las soluciones dependen de la capacidad del empresario de compatibilizar sus cualidades y recursos individuales con las situa-

ciones cambiantes. El aumento de esta capacidad o *competencia empresarial* no se logra con una capacitación concentrada en lo técnico estandarizado, sino solamente en la medida en que en los empresarios se logra generar autoconocimiento, entusiasmo, visión y perspectiva.

"Sólo mediante ejercicios orientados a la acción, que incluyen la posibilidad de experimentar el sufrimiento que implica cometer errores, se logró que las personas fueran capaces de dramatizar la vivencia del chispazo de comprensión, de entender e internalizar los puntos esenciales del aprendizaje y de comportarse con mayor profesionalismo en todas sus acciones futuras."<sup>18</sup>

Las diferencias entre la enseñanza tradicional y el método del "action learning", del aprender haciendo, se pueden resumir —en forma simplificada— en los siguientes aspectos:<sup>19</sup> (Ver cuadro página siguiente).

## H. CAPACITACIÓN EMPRESARIAL - CEFE

CEFE es un programa de promoción para la micro y pequeña empresa que practica la capacitación con la metodología del "action learning" la cifra se forma de la siguiente manera:

Competency based  
Economies through  
Formation of  
Entrepreneurs

O sea, la promoción de economías que están basadas en la capacidad o competencia profesional de los actores económicos con especial énfasis en la formación de empresarios.

El programa fue desarrollado por la Oficina de Cooperación Técnica del Gobierno Alemán, GTZ, en los años 80 en Nepal, y se ha extendido en más de 20 países en Asia, África y América Latina.

Para la creación de empresas CEFE, se ha desarrollado una *metodología especializada* en la formación de empresarios. Esta tiene su sustento en el

15. Michael Birkenbihl, op.cit., p. 93/94

16. George Boulden and Alan Lawlor, "The Application of Action Learning - a Practical Guide", ILO, 1987, cit. por: revista *Brainstorm*, 2/92, CEFE-GTZ, RFA

17. op.cit.

18. Rainer Kolshorn, "Competency based economies ...", op.cit.

19. vea revista "Brainstorm" 1/92, op.cit.



1. llegada	centrada en contenidos	centrada en procesos
2. enfoque en	la conducción del profesor	el participante
3. énfasis en	el saber qué	el saber cómo
4. rol del profesor	de un experto	de un facilitador
5. actividad del alumno	trabajo individual	trabajo grupal
6. rol del alumno	pasivo y receptivo	activo y generativo
7. expectativa del alumno	dependencia	independencia
8. capacidad de juicio	limitada	amplia
9. actitud ética	competitiva	colaboradora
10. clases	programadas	flexibles
11. temas	impuestos	acordados
12. errores	no se deben dar	de ellos se aprenden
13. evaluación	pruebas	perfiles y resultados <sup>20</sup>
14. visión del mundo	correcto/incorrecto	incertidumbre
15. determinado por	directorio central	necesidades locales
16. personal ejecutor	personas expertas	equipo interdisciplinario curricular
17. meta	transformar práctica en teoría	teoría en práctica

conocimiento de la psicología del aprendizaje y del "action learning".

"Lo característico y particular del modelo CEFE es que su *centro de atención es la persona del empresario o la empresaria*. Su objetivo central consiste en aumentar, mediante una mayor competencia del empresario(a), la probabilidad de éxito de su empresa. Para llevar adelante sus negocios con más profesionalismo, el empresario debe elevar su capacidad de percepción crítica de su propia persona, de su negocio y de su contexto económico, así como aprender los conocimientos prácticos e instrumentos necesarios para iniciar y gestionar su empresa."<sup>20</sup>

Aumentar la capacidad profesional del empresario significa ser capaz resolver problemas o situaciones críticas, recurriendo a distintas estrategias en forma adecuada y oportuna:

- *adaptar y ajustar* sus habilidades a nuevos requerimientos, por ejemplo a través de la capacitación
- *complementar* sus deficiencias utilizando las capacidades de otros, por ejemplo a través

de consultores o socios

- intentar *transformar* los requerimientos impuestos por la situación, p.j. a través de asociaciones gremiales o redes de apoyo.

En síntesis: *la competencia profesional del empresario consiste en la capacidad de compaginar sus cualidades y recursos individuales con la siempre cambiante situación económica.*

CEFE ha sido introducido en Chile en 1990 por la Fundación Solidaria Trabajo para un Hermano (TPH) en cooperación con la GTZ. Se han realizado varios cursos para la formación de empresarios y monitores. También en los cursos regulares para empresarios de microempresas existentes, la Fundación está practicando la metodología del aprender-haciendo con muy buena aceptación de parte de los participantes.

Para poder responder a la demanda por apoyo a la creación de empresas en los sectores populares, este año, 1993, la Fundación ha creado el programa CREA-EMPRESA con el apoyo del FOSIS. Se ofrecen cursos de formación de futuros empresarios con la metodología CEFE y crédito para la instalación de una nueva microempresa.

## I. SEAMOS SABIOS, APRENDAMOS DE OTROS

La práctica de capacitación en Chile requiere un "ajuste" metodológico. Todavía dominan "tiza y pizarrón", o en su versión moderna, el retroproyector. En el escenario de la capacitación se habla mucho y se actúa poco.

Los cambios en el ambiente económico son rápidos y afectan cada vez a más personas y las microempresas no están ausentes de las dinámicas de este proceso. Cierta conocimiento básico de administración de empresas no será suficiente para enfrentar los cambios. Los empresarios pueden hacer su propias experiencias al adaptarse y adecuarse a nuevas situaciones con todo lo que significa, o pueden aprender y prepararse. Lo último es el deseo de todas las instituciones de apoyo.

Para que eso ocurra, las instituciones tienen que ofrecer cursos de capacitación atractivos, úti-

les y con un método activo que permita a los participantes descubrir y desarrollar sus capacidades.

Los que trabajamos en capacitación tenemos que tener presente que la suma de *describir* más *explicar* no es *entender*. Se trata de lograr que las personas comprendan y eso incluye el cambio en su comportamiento.

Mientras la capacitación no se adapte metodológicamente a esta diferencia, se seguirán dando cursos costosos con muy poco efecto en las personas y seguirán perdiendo ambos lados: aquellos Migueles que ponen toda su energía en el trabajo de capacitación, frustrándose a la larga, y aquellas doñas Martas que pierden su motivación rápidamente en capacitarse y a la larga siguen igual que antes. Incluso siguen peor que antes porque perdieron la fe y esperanza de que su problema pueda tener solución.