

CHILE 352.44-N1475c 1995

**CAPACITACION EN GESTION**  
**CONCEPTOS Y ACCIONES**

José Nagel Amaro

Documento de Trabajo N° 1

Santiago, Chile  
2 de octubre de 1995

This One



DHJH-HHF-FW76

Digitized by Google

IICA  
#2.778  
7995



## **CAPACITACION EN GESTION CONCEPTOS Y ACCIONES**

JOSE NAGEL A.  
IICA

El objetivo de este trabajo es desarrollar algunas reflexiones sobre aspectos conceptuales de los programas de capacitación en gestión empresarial con énfasis en los pequeños agricultores. Estos comentarios se harán desde una perspectiva predominantemente pedagógica y en la óptica de llamar la atención hacia algunos aspectos que importa no olvidar al emprender una tarea de esta naturaleza.

Para estos efectos haremos primero algunos alcances a lo que se entiende por capacidad gerencial y las posibilidades de desarrollarla a través de la educación. En seguida ubicaremos el tema en función de las diferentes situaciones campesinas para terminar comentando algunos criterios que es conveniente tomar en cuenta al diseñar este tipo de acciones.

### **A.- LOS CONCEPTOS**

#### **1.- Gestión y capacitación en gestión**

En los tiempos recientes ha ganado una creciente importancia el tema de la gestión como factor estratégico para la competitividad de las empresas a cualquier nivel, tamaño y escala. Junto con ello se ha asumido que se trata de una variable que puede desarrollarse dentro de la empresa mediante acciones concertadas y sistemáticas. Para ello han surgido múltiples ofertas en materia de intervención organizacional, asistencia técnica y capacitación.

En estas estrategias no siempre se hacen las precisiones sobre lo que se puede esperar de cada uno de los instrumentos que se utilizan. Es por ello frecuente que se depositen grandes expectativas en acciones de corta duración a las que se atribuyen efectos inmediatos y profundos que rara vez se producen.

Por otra parte, es también habitual que se atribuyan a la capacitación efectos que no es posible lograr a través de ella y para los cuales resultan más adecuados otros tipos de instrumentos. Lo que no hay que olvidar es que la capacitación se da normalmente en el contexto de procesos de transformación organizacional en los cuales hay múltiples factores incidiendo.



Se entiende habitualmente la capacidad de gestión como "el conjunto de funciones orientadas a la toma de decisiones en una empresa con el propósito de hacer un manejo eficiente de recursos y maximizar los beneficios". Importa aquí destacar que este concepto involucra, para nuestros efectos, dos dimensiones: sistemas y personas. Y esta distinción es fundamental para captar exactamente las limitaciones y posibilidades de las acciones de capacitación.

Un proceso de transformación organizacional orientado a mejorar la gestión de una empresa va a incidir simultáneamente en múltiples factores "estructurales" tales como sistemas administrativos, sistemas productivos, tecnología, infraestructura, etc. Pero, a la vez, ese proceso va a depender vitalmente de los factores "personales", es decir de las capacidades de los individuos para hacer funcionar esos sistemas, para transformarlos y crear nuevas posibilidades.

Al entrar en el terreno de las "personas" caemos en un campo de alta complejidad en el que se entremezclan habilidades, conocimientos, motivaciones, sentimientos, experiencias, expectativas, anhelos y temores. Sobre estos elementos intentarán actuar los programas de capacitación procurando posibilitar aprendizajes que se expresen en cambios conductuales favorables a la elevación de los niveles de gestión.

El diseño de los programas de capacitación debe, entonces, partir del reconocimiento de esa complejidad y del hecho que en todo momento se está trabajando con seres integrales, imposibles de ser disociados en sus distintos aspectos. Incluso, a menudo, aquellos factores que no se consideran en los diseños por no ser "intelectuales" son los que en realidad facilitan o impiden los aprendizajes. A diferencia de la implementación de tecnologías o recursos materiales, hay que trabajar en este campo con un grado de sutileza mayor olvidando los enfoques meramente mecánicos, haciendo gala de gran flexibilidad y sabiendo que hay una dinámica de cambio permanente que va a afectar el logro de los objetivos que se buscan.

## **2.- Capacidad administradora y capacidad emprendedora**

El punto de partida consiste en precisar a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de desarrollar capacidad de gestión. No se trata de identificar el tema solamente como el "desarrollo de la capacidad de tomar decisiones", por cuanto dentro de una empresa hay niveles de decisiones muy distintos y que comprometen habilidades, destrezas y aptitudes diferentes. Esta falta de precisión lleva a menudo a confusiones en los programas de capacitación los cuales declaran perseguir ciertos objetivos que en realidad no son congruentes con los contenidos y actividades que ofrecen.



La distinción fundamental que importa hacer es entre capacidad administradora y capacidad emprendedora. Ambas son objeto de la capacitación en gestión y ambas forman parte de la capacidad gerencial. Pero no son lo mismo y suponen aptitudes y conductas bastante diferentes.

En sí, la capacidad administradora constituye una "destreza" o un conjunto de destrezas, es decir, una "habilidad para hacer bien una tarea". Esta destreza puede darse en niveles diferentes de acuerdo a la complejidad de los sistemas administrados. Pero en definitiva requiere sobre todo de una capacidad de orden, de manejo eficiente de instrumentos y una dosis de buen criterio. Se construye sobre bases previas tales como un cierto nivel de educación, algunas aptitudes y el dominio de determinados instrumentos susceptible ser adquirido mediante entrenamiento sistemático.

Es importante entender que la capacidad de gestión es, en gran medida, capacidad administradora. Y ésta no es una habilidad menor por cuanto permite hacer funcionar eficientemente los sistemas productivos. Pero no hay que incurrir en el error de asumir que en eso consiste el total de la capacidad de gestión. El otro aspecto es la capacidad emprendedora.

La capacidad emprendedora nos lleva a una dimensión diferente. Estamos aquí en el terreno de la creatividad, de la capacidad de anticipación, de mirar hacia adelante para hacer surgir lo que vendrá y movilizar la energía suficiente para convertir esa visión en realidades efectivas. Se trata sobre todo de la capacidad de mirar de otra manera lo que hoy existe, descubrir los factores potenciales de transformación y asumir el riesgo de la apuesta. Puede ser en un caso la capacidad para descubrir las tendencias futuras del mercado, pero también en otro la de crear mercados diferentes.

Es a esta capacidad a la que se alude con frecuencia cuando se habla de desarrollar capacidad empresarial. Y aquí el problema radica en saber si es posible que ella se desarrolle por medio de la educación. En otros términos volvemos al antiguo debate acerca de si un empresario nace o se hace. Porque no hay duda que un administrador sí "se hace" mediante estudios más o menos sistemáticos.

¿Es posible entonces desarrollar la capacidad emprendedora? Los avances combinados de la Pedagogía y de las Ciencias de la Administración nos permiten tener una respuesta afirmativa a condición de identificar cuales son los factores que originan esa capacidad y cuales son los procesos que favorecen su desarrollo. Lo que sí es claro es que ese crecimiento se puede hacer dentro de ciertos márgenes y, por lo tanto, el realismo y la modestia deberían caracterizar a estos programas de capacitación.



### **3.- Los componentes de la capacidad emprendedora**

Destacaremos seis de entre los muchos elementos que están presentes en la capacidad emprendedora. Todos ellos nos parecen indispensables y son una constante en los buenos empresarios.

**3.1.- La motivación a la ganancia.-** No hay duda que en la base de la capacidad emprendedora está siempre la compulsión a mejorar, a ganar algo, la necesidad de obtener un resultado gratificante. Más tradicionalmente se hablaría del "afán de lucro" pero indudablemente no se trata solo de eso. No se limita solo a la ganancia monetaria sino, de modo más amplio se refiere a una compulsión a mejorar la situación actual.

**3.2.- La exposición al riesgo.-** La voluntad de asumir riesgos calculados sabiendo que existe un porcentaje de posibilidades de perder es un factor clave para la capacidad emprendedora. Supone de algún modo una dosis de seguridad interior que permite enfrentar un entorno inseguro. Esto otorga el convencimiento que de la pérdida será siempre posible recuperarse y que, en última instancia, eso no compromete la seguridad fundamental de la persona.

**3.3.- La decisión rápida.-** La capacidad de tomar rápidas decisiones a partir de antecedentes no siempre completos y asumir las consecuencias de dichas decisiones es otro rasgo central de la capacidad emprendedora. La convicción central es aquí la de vivir en un mundo cambiante en el cual las oportunidades se configuran en un momento y un lugar determinados. Es en definitiva la capacidad de aprovechar oportunidades irrepetibles en un mundo que no es cíclico sino progresivo.

**3.4.- La capacidad de información.-** Cada día se pone más de relevancia el inmenso rol de la información en la capacidad emprendedora. El desarrollar la capacidad de autoaprendizaje, de autoinformación, el aprender a informarse, la compulsión de estar siempre al día es una dimensión clave para el triunfo empresarial. Y esta información se refiere no solo al mercado específico en el cual se mueve el empresario sino a una visión amplia del entorno mayor y a multitud de ámbitos a veces aparentemente muy alejados del mundo del negocio o de la economía.

**3.5.- La capacidad de transacción.-** La habilidad para realizar intercambios sabiendo qué ofrecer y qué pedir en una relación de negocios es fundamental para la capacidad emprendedora. El saber reconocer en un entorno quienes son potenciales aliados y quienes opositores y establecer con ellos alianzas o relaciones de equilibrio es también otra dimensión de la capacidad de transacción. En definitiva, el saber aprovechar los aprendizajes e incorporarlos



con facilidad a la conducta es fundamental para saber moverse en los cambiantes entornos de los mercados modernos.

3.6.- La persistencia.- No hay empresario exitoso que no insista una y otra vez en el logro de sus objetivos. La capacidad de continuar adelante a pesar de los obstáculos, de "empujar el carro", de tener un "motor" propio que se impone a las dificultades exteriores es característica fundamental de la capacidad emprendedora. Es la fuerza y la energía que hace que todos los elementos anteriores se potencialicen y conviertan en realidades lo que alguna vez fueron solo sueños.

Detrás de estos elementos está siempre presente el rol de la Intuición, entendida como un modo de conocimiento no intelectual, sensitivo y que permite tomar muchas decisiones, a primera vista irracionales y que, en el curso del tiempo, se confirman como extraordinariamente acertadas.

De algún modo el aserto que refleja esto es de "sentir para después comprender".

#### 4.- ¿Se puede aprender la capacidad emprendedora?

Al observar la complejidad de los factores que componen o inciden en la capacidad de emprender, la primera tentación sería responder negativamente a esta pregunta. Hay demasiados elementos aparentemente no intelectuales o que no se refieren al dominio de técnicas o instrumentos que tienen una preponderancia en producir esa conducta como para que pudiera ser objetivo de desarrollo por procesos educativos.

Pero una reflexión más detenida nos lleva necesariamente a otra conclusión. Recordemos que incluso un factor tan aparentemente innato como la inteligencia es susceptible de crecimiento o involución bajo ciertas condiciones. Es sabido que el CI se desarrolla a través de programas de socialización apropiados o, lo que es más trágico, el ingreso a ciertos sistemas educativos hace que el nivel de inteligencia de las personas disminuya. Por otra parte hay evidencias en otros campos del desarrollo humano de que puestas las personas en ambientes adecuados y teniendo, sobre todo, fuertes motivaciones son capaces de cambiar actitudes, desarrollar habilidades y adoptar valores que parecían incompatibles con sus características sicosociales.

En consecuencia, la afirmación fundamental que aquí se hace es que la capacidad emprendedora puede acrecentarse dentro de ciertos límites y en la medida en que las personas tengan acceso a programas de desarrollo adecuados. Es obvio también que se trata de procesos lentos y complejos que deben ser objeto de extrema atención educativa.



La tarea educativa, en este aspecto, parte del análisis de cada uno de los factores arriba mencionados y del estudio de las condiciones en que ellos pueden desarrollarse. Define, en cada caso, un camino de entrenamiento, un recorrido pedagógico que se compone de un conjunto de elementos cognitivos, emocionales y valóricos que se ofrecen como experiencias a ser vividas por los sujetos.

Llegados a este punto, dos preguntas parecen claves. La primera se refiere a si existen bases sobre las cuales se construye esta capacidad. O puesta a la inversa, ¿hay elementos que actúan como barreras al desarrollo de la capacidad emprendedora?

La otra pregunta compromete nuestro actuar como educadores y podría formularse así: ¿Nuestros programas de capacitación estimulan el desarrollo de esta capacidad emprendedora, la dificultan o son irrelevantes con respecto a ella?

## **5.- Las barreras a la capacidad de emprender**

Como en muchas otras áreas de la vida, en lo que se refiere a la capacidad de emprender las personas también son sometidas a presiones contradictorias. Mientras por una parte el sistema económico impulsa a premiar a quienes la poseen, en el hecho, otros elementos del sistema social actúan como barreras importantes para su desarrollo. Haremos mención algunos de ellos.

5.1- La educación.- La primera y quizás más importante de las barreras a la capacidad de emprender parece provenir de nuestros propios sistemas educativos. La mayoría de ellos estimulan justamente las conductas contrarias a la creatividad, a la búsqueda y a la innovación. La repetición memorística, el énfasis disciplinario, la enseñanza con tiza y pizarrón, el profesor recitante y la pasividad física y mental son características de la realidad de nuestra sala de clases. El problema es aun más agudo en las zonas rurales donde la calidad de los aprendizajes desciende al mínimo imaginable y se sitúa lejos tanto de los objetivos de la educación moderna como de la cultura de la vida agraria y rural. Adicionalmente tampoco se logra el rigor conceptual y la disciplina personal que alguna vez caracterizó a la educación tradicional.

5.2.- La cultura.- Debemos estar muy conscientes de que estamos planteando un desafío de emprendimiento en sociedades que están es profunda transformación y en las cuales conviven valores de la cultura tradicional rural junto a la modernidad y el consumo.



En amplios sectores del mundo rural las características de la vida total van todavía orientadas en otra dirección. Se trata de un mundo percibido como cíclico, marcado por los ritmos de la naturaleza, en que los procesos maduran lentamente y con leyes que escapan en gran medida al esfuerzo humano; una sociedad en que las relaciones no son competitivas sino preferentemente solidarias. Hay vastos sectores en que la supervivencia sigue siendo el problema fundamental y es más bien una cultura de la pobreza y no la del emprendimiento la que predomina.

Junto a ello, en otros sectores de la sociedad rural, el desarrollo de procesos productivos y comerciales modernos, el mensaje de los medios de comunicación y la progresiva urbanización de la vida cotidiana producen tipos humanos radicalmente distintos. Aquí las limitaciones no son a menudo culturales sino de acceso a información y a mercados.

5.3.- La personalidad.- Hay, por otra parte otras barreras que se inscriben en las características psicológicas de las personas. Personalidades independientes, agresivas o inconformistas son más proclives a la búsqueda de lo nuevo que otras que, siendo más equilibradas, a menudo adoptan actitudes pasivas. La extroversión parece en principio favorecer más los contactos sociales y por ende las posibilidades de negocios. La inseguridad muy extrema hace malos empresarios en la medida en que impide asumir riesgos. De algún modo, la historia lo muestra, son los seres inquietos e incluso a menudo inadaptados los que abren nuevos horizontes. Esto obviamente no constituye una ley. A veces el hombre tímido, introvertido pero con gran capacidad de observación es capaz, a la hora de los negocios, de tomar la decisión más adecuada en contraste con quien mucho habló y poco reflexionó.

Todo lo dicho es solo es un llamado de atención hacia el hecho de que hay características personales en las cuales hay que detenerse a la hora de hacer profecías sobre los futuros empresarios.

## 6.- ¿Qué desarrollan los programas de desarrollo?

A estas altura de la reflexión parece plenamente pertinente hacerse esta pregunta orientada especialmente a los programas de capacitación en gestión para los pequeños agricultores.

La impresión general que tenemos es que la mayoría de ellos se orientan a desarrollar capacidad administradora tanto a nivel de predios individuales como de empresas asociativas. Lo que constituye un excelente objetivo siempre que se tenga claridad sobre lo que se está haciendo.



En el hecho, al examinar la gran cantidad de manuales y de programas de cursos que se ofrecen en el mercado se observa que todos ellos inciden más o menos sobre los mismos aspectos. Contienen una visión general introductoria sobre la empresa y el mercado, analizan en seguida una serie de elementos de planificación y control y se detienen sobre el manejo de ciertos instrumentos específicos (control de inventarios, elementos de contabilidad, costos etc.) Algunos avanzan a temas de liderazgo y manejo de personal, manejo de reuniones y empleo del tiempo. Son, de algún modo un conjunto de elementos ordenadores, que permiten controlar procesos, asegurar la maximización de los recursos y adoptar decisiones administrativas mejor fundadas. En su fase más avanzada entregan elementos de análisis macro que permiten tecnificar los análisis para tomar decisiones que afectan al total de la vida de la empresa.

Planteados en esa dimensión son muchos los programas que cumplen con el objetivo de entregar instrumentos y llenan con esto una parte importante de las necesidades de capacitación en gestión.

Sin embargo, el tema de la capacidad emprendedora no queda en absoluto cubierto. Más bien queda casi completamente en descubierto. Por una parte, por el hecho de que las capacidades que componen el emprendimiento no se ponen como objetivo real en dichos cursos. Con frecuencia, aparecen en los objetivos formales los que no se reflejan en las actividades y contenidos efectivos que se imparten. Por otra parte, a menudo, el modo como se programan y ejecutan los cursos y el enfoque que se da al proceso de enseñanza-aprendizaje más bien conspira en contra del desarrollo de la creatividad y de la búsqueda de lo nuevo. Puesto casi en caricatura, y no es el caso de todos afortunadamente, es casi un ejercicio de funcionarios para formar otros funcionarios más que el de facilitadores para estimular a empresarios.

Las mismas prácticas pedagógicas a menudo nos traicionan. Desde el modo de plantear los cursos a partir del énfasis en los contenidos hasta la planificación mediante instructivos. Y por supuesto el hecho de que hay ya un conjunto de contenidos consagrados casi oficialmente como "capacitación empresarial" que descartan en su estructura a la capacidad emprendedora.

Sin embargo, hay también múltiples experiencias que han avanzado en el énfasis hacia la capacidad emprendedora. De ellas es posible aprender algunas lecciones que nos pueden ayudar a la hora de diseñar programas de capacitación empresarial que se propongan tomar el tema en su integralidad.



## **B.- CAPACITACION EN GESTION PARA PEQUEÑOS AGRICULTORES**

Es indudable que las características de los programas de capacitación varían en función de la población a la cual se dirigen. En el caso de la pequeña agricultura nos encontramos con una alta heterogeneidad que hace imposible plantear un solo tipo de programas o definir necesidades, objetivos y contenidos de manera muy general. Sin embargo, arriesgando el error de generalizar, es posible distinguir al menos tres niveles de destinatarios de la capacitación.

### **1.- Campesinos en agricultura de subsistencia**

Se trata de grupos no integrados a la agricultura comercial y en los cuales la preocupación fundamental continúa siendo la supervivencia. En ellos la lógica cultural que imponen los ritmos naturales es predominante y la racionalidad económica es la de la búsqueda de un equilibrio que permita una seguridad mínima para la sobrevivencia familiar.

Es obvio que, actualmente, este estrato está siendo afectado por diversos procesos de la sociedad global que están provocando transformaciones e introduciendo diferenciaciones importantes. Factores como el acceso a una mayor educación para los jóvenes, la influencia de los medios de comunicación, el mejoramiento de los servicios básicos o la cercanía con centros dinámicos de agricultura moderna están produciendo cambios que alejan a estos grupos del arquetipo tradicional frecuentemente descrito.

En los grupos mas cercanos a una agricultura comercial, con una potencialidad productiva mayor y que sienten la presión del cambio es posible obtener grandes beneficios con acciones de capacitación empresarial. Esto, a condición de ser muy realistas en los objetivos que se persiguen e insertar las acciones en una estrategia global de apoyo que permita un acompañamiento cercano y constante.

En este nivel, la experiencia muestra que tiene una alta utilidad la capacitación orientada a los siguientes aspectos:

- a.- El manejo de instrumentos de administración intrapredial que permitan aumentar la racionalidad de las decisiones, controlar el uso de los recursos y mejorar la información sobre el estado de la explotación.
- b.- El conocimiento de herramientas de manejo comercial a niveles elementales: boletas, facturas, letras, cheques.



- c.- El desarrollo de la habilidad para manejarse en las instituciones del mundo comercial y productivo: bancos, oficinas fiscales, entidades de apoyo tecnológico etc.
- d.- El mejoramiento de la capacidad de información mediante la práctica de la lectura de boletines o periódicos y la escucha crítica de radio o TV.

## **2.- Pequeños agricultores integrados a circuitos comerciales**

En este caso, se trata de agricultores con viabilidad económica, que utilizan tecnología productiva moderna y están integrados a circuitos comerciales. Igual que en el caso anterior, hay aquí una gama de situaciones que van desde los que están centrados en la producción tradicional para mercados locales hasta los agricultores ligados a empresas agroexportadoras en rubros específicos.

En este nivel, los problemas elementales de administración del predio se encuentran, en medida importante, resueltos o, por lo menos, no presentan un déficit tan dramático como en el caso anterior. Aquí los desafíos van en la línea de aumentar la eficiencia y la capacidad de decisión por lo cual la experiencia indica que los contenidos de una capacitación empresarial deberían orientarse a:

- a.- Modernización de los procedimientos de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados económicos de la explotación.
- b.- Conocimientos básicos que faciliten la evaluación y apreciación de proyectos.
- c.- Conocimiento de mercados locales, regionales, nacionales y, en ciertos casos, internacionales en función de rubros específicos.
- d.- Desarrollo de la capacidad de información y autoinformación sobre procesos macroeconómicos y sociales a niveles regional y nacional.
- e.- Desarrollo de capacidad emprendedora: negociación, identificación de oportunidades, alianzas, etc.

En muchos casos, no se pretende que los mismos agricultores manejen las técnicas, sino mas bien de que sean capaces de contratar los servicios necesarios sabiendo dónde buscarlos y conociendo la utilidad que les pueden prestar.



### **3.- Empresas asociativas**

Una situación distinta es la de los socios y dirigentes de empresas asociativas. Aquí la racionalidad es organizacional y los requerimientos de capacidad gerencial se plantean a otro nivel. En el caso de los empleados de dichas empresas, no se presentan grandes diferencias de requerimientos de capacitación con las de cualquier otra empresa del rubro. El problema se produce a nivel de los socios y, especialmente, de los dirigentes que deben cumplir su rol orientador y tomar adecuadamente las decisiones que les competen.

En este caso, la experiencia muestra que los contenidos de una capacitación gerencial son útiles cuando se orientan a :

- a.- La comprensión de la racionalidad de la empresa y de los sistemas de toma de decisiones con especial atención a la diferenciación de los roles ejecutivos y directivos.
- b.- El desarrollo de la capacidad de interpretar estados financieros, balances, informes y, en general, instrumentos de control global de los procesos de la empresa.
- c.- La capacidad de evaluar proyectos a la luz de su racionalidad, eficiencia interna y de las oportunidades de mercado.
- d.- El desarrollo de la capacidad de información sobre el entorno de la empresa a niveles local, regional y nacional.
- e.- El mejoramiento de la capacidad de negociación, de concertación de alianzas y de apreciación global de situaciones económicas, sociales y políticas.

En este nivel, las acciones para desarrollar capacidad emprendedora adquieren tanta importancia como en el caso de los agricultores individuales y sus características pueden aproximarse bastante a las que se realizan con las empresas mas modernas de la sociedad.

### **C.- ALGUNOS CRITERIOS PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS**

A partir de la observación de experiencias exitosas en materia de programas de capacitación, es posible extraer algunos criterios que importa tener en cuenta para diseñar e implementar programas de capacitación en gestión. Esto si se



quiere efectivamente que los programas apunten a desarrollar capacidad emprendedora y que sean pedagógicamente eficaces.

La perspectiva que se adopta es la de una persona que está en la obligación de diseñar estrategias a nivel nacional o regional y que quiere hacerlo efectivamente atendiendo a la demanda real, con una óptica de servicio más que de programa y con el imperativo de que habrá múltiples ejecutores. Es la situación de las instituciones estatales o de las organizaciones de apoyo privado cuando operan a escala amplia.

### **1.- Descentralizar decisiones**

El principio maestro aquí no es solo que "otros hagan las cosas", sino sobre todo que sean "otros los que deciden". Esto involucra un no rotundo a la práctica del "instructivo" o a la definición de planes y programas para después capacitar a los instructores para que los implementen.

Por el contrario, la óptica principal es la de "crear ambientes", en el sentido ecológico y cibernético del término. Se trata de crear "sistemas que permitan en su interior el desarrollo de intercambios y procesos". En ellos múltiples ejecutores y decisores pueden encontrar un lugar cómodo para ejecutar sus acciones, teniendo sus propias metas y motivaciones y, en consecuencia, haciendo suyos los objetivos de la capacitación.

En ese contexto el arte consiste en definir unas pocas cosas a nivel central y crear las condiciones para que otros actúen. A nivel central es importante definir: Objetivos Globales del Programa, Procedimientos y Recursos Disponibles. Y a partir de estos, plantear un conjunto de Desafíos a quienes en las regiones, en las áreas o en las instituciones locales van a tomar sobre sí la tarea capacitadora.

La regla de oro es: "todo lo que usted puede transferir como decisión, transfíeralo". Así se creará una cadena de decisores que termina en la sala de clases y con la posibilidad de que los participantes también tengan la opción de definir su propio destino.

Es muy importante aplicar aquí la regla cuántica que nos dice que todo los procesos son al final resultado de una combinación de Energía más Información. Si entregamos mucha Energía (motivación y recursos) y agregamos la Información necesaria no habrá desafío que no pueda ser superado por los que ejecutarán efectivamente las acciones.



## **2.- La importancia de lo emotivo**

Dicho en términos sencillos "no hay triunfo posible si un programa educativo carece de corazón". Esto involucra muchos aspectos. Por una parte, la necesaria mística de quienes conducen y ejecutan el programa; su convencimiento de que lo que hacen es realmente importante, de que no estamos aquí por un rol burocrático sino porque nos necesitan y lo que hagamos va a contribuir a cambiar las cosas en el mundo.

Por otra parte, significa también el reconocimiento que el motor principal del aprendizaje es la motivación. Y un programa debe ser capaz de partir no solo de la motivación, en cuanto necesidad sentida de hacer las cosas sino de una emoción fundamental que va a hacer que las personas sientan que lo que aprenden les importa y se comprometen personalmente en ello. Un programa pasa a ser en definitiva una cadena de motivaciones más una cadena de compromisos personales en los cuales muchos sienten que se juegan algo importante.

Lo dicho puede sonar para algunos como una obviedad y para otros como fuera de lugar en programas que desean introducir la "racionalidad" en las decisiones. Quienes así reaccionan desconocen la importancia cada vez mayor que se atribuye en los aprendizajes al factor afectivo como principal motor a partir del cual todo lo demás es posible. Desconocen también el rol de lo intuitivo como forma de conocimiento diferente y que es en gran medida el lenguaje al que los medios masivos modernos están apelando.

El contacto con el mundo es primero un "impacto", después una "emoción" y solo después un "conocimiento". Esta realidad tan primaria no hay que olvidarla a la hora de nuestros sofisticados diseños curriculares.

## **3.- Abrir mundos**

La capacidad emprendedora es, en gran medida, una capacidad de entender mundos más amplios, de extenderse más allá de lo que se divisa cotidianamente y allí hacer las apuestas.

En otros términos, las decisiones empresariales descansan muy a menudo en una cultura general que permite tener ciertos criterios para interpretar situaciones específicas y que solo son dados por esa visión más amplia de las cosas.

Lo dicho sirve para avalar la importancia de la información en los programas de capacitación. Estamos hablando de la información más amplia que sea posible, sobre los aspectos más generales que sean atingentes o tengan relación



motivacional con los temas que se tratan. Todo esfuerzo informativo es positivo y servirá para ampliar el criterio de los participantes. En ese sentido, la oportunidad de seguir una información nacional o internacional que a todos interesa es una buena veta para este proceso educativo. Si los participantes están preocupados con el NAFTA, por ejemplo, no perder el tiempo es dedicar, durante un ciclo de capacitación, varias horas a la información sobre este tema.

Es por ello que la educación para aprender a informarse resulta vital. El ejercicio en el uso de fuentes escritas de información económica, la interpretación de la página económica de los periódicos o el comentario televisivo son elementos que ayudan a formar el hábito de informarse y a abrirse comprensivamente al mundo.

En el objetivo de abrir mundos los intercambios juegan un rol importante. Se trata de estimular las visitas y los análisis de realidades similares en otras regiones o países de las cuales se puedan extraer lecciones. En nuestra experiencia, el poner en contacto a dirigentes campesinos de zonas diversas y que enfrentan problemas parecidos ha servido mucho más que varias horas de cursos para reforzar ciertas conductas y valores.

#### **4.- Interactividad**

Interactividad no es otra cosa que convertir todas las instancias del programa en un diálogo. Es la posibilidad de que sean los interesados quienes tengan un rol protagónico en su formación. Es tener posibilidades de acción y reacción permanente para corregir aquellos aspectos que sea necesario en la marcha misma del proceso.

En otra dimensión, es poner el acento en los clientes más que en las necesidades de la institución y, muy importante, en los objetivos del proceso más que en los contenidos. Es lograr que los profesores se conviertan en facilitadores y que los alumnos sean efectivamente ejecutantes de su propio aprendizaje.

Decir todo lo anterior es fácil y ha sido ya escrito muchas veces. El problema real es examinar cuánto de esto aplicamos efectivamente en la práctica de nuestros programas. La impresión es que seguimos por ejemplo definiendo mucho más los programas en función de la lógica de las instituciones que la de los clientes, que cada vez que pensamos un programa empezamos por la lista de contenidos y que nuestra práctica pedagógica sigue radicada en un profesor-autoridad y ejecutor. Y en esa misma medida, muchos de nuestros programas pierden la eficacia que buscamos.



## 5.- Realismo en los medios didácticos

El imperativo de hoy es entrar en la "cultura audiovisual".

Salimos del mundo de Gutenberg para entrar en el mundo de MacLuhan. En una sociedad inundada por los mensajes de los medios masivos y marcada por la televisión y la informática no es posible pensar en continuar haciendo educación con medios de la era anterior.

Partiendo de la base que lo dicho es cierto hay, sin embargo que ir con cuidado en la utilización de los medios. Se trabaja entre dos extremos. La tendencia a continuar con la práctica tradicional de tiza y pizarrón y la tentación de la sofisticación máxima.

El resultado de la sofisticación innecesaria lo hemos visto ya largamente en nuestro continente y se llama "desperdicio". Cuantos programas que han empezado por llenar de proyectoras, retroproyectores, televisores y videos las salas de clases para darse cuenta después de que carecen de materiales para utilizarlos, de capacidad de los profesores para producirlos y hasta de energía eléctrica para alimentarlos. Cuantos miles de volúmenes de manuales han sido producidos para dormir en las bodegas de las instituciones.

Aquí el camino es aparentemente simple y consiste en la "adecuación al objetivo y al cliente". Se trata de tener la flexibilidad para definir cuándo se puede usar un material relativamente sofisticado y cuándo, en cambio, un simple folleto o un dibujo pueden ser más útiles. El ideal es llegar a trabajar con "paquetes" que contengan los multimedios capaces de combinar sonido, imagen y palabra como mezcla fundamental del mensaje adecuado a la sensibilidad contemporánea. Pero no siempre es posible y ni siquiera necesario.

El otro problema es la dificultad para producir un material tipo que abarque todos los contenidos de un programa para niveles nacionales o regionales. Son esfuerzos a menudo caros y que no se utilizan en su integralidad. Normalmente hay ciertos módulos que pueden ser usados por usuarios diferentes. A veces, la producción de materiales más específicos sobre temas parciales es más dúctil y permite una utilización más amplia y permanente. En ese sentido se trata de caminar hacia un mercado de materiales al que puedan recurrir los usuarios cada vez que se enfrenten una necesidad específica. De este modo también se hace real también la posibilidad de que ellos puedan construir sus propios programas en la seguridad de contar con los materiales de apoyo necesarios.



## **6.- Procesos sostenidos e integrados**

Importa no olvidar que la capacitación es solo uno entre varios instrumentos para el desarrollo empresarial. Esto significa que su accionar deber estar claramente articulado con otros agentes e inserto en una secuencia de apoyo que se proyecta en el tiempo. La capacitación empresarial se necesita normalmente en función de la resolución de un problema que una empresa o un grupo de productores está enfrentando. Ese problema ha surgido en el contexto del diálogo con técnicos, con agentes crediticios o con instituciones de desarrollo. Y en ese contexto adquiere sentido la actividad formal de capacitación. Por lo mismo también es a partir de la resolución de ese problema que se produce el seguimiento y la sistematización de lo aprendido. Esto es lo que constituye el núcleo vivencial de la acción, el motor en torno al cual todo lo demás se articula y el arte consiste justamente en lograr resultados formativos, ampliar el mundo y generar cambios de conducta partir de ese problema específico que hoy y aquí se vive y que se espera resolver. Justamente si el problema es resuelto se afirmarán también los aspectos formativos generales que se introdujeron y se reforzará la motivación por abrir mundo, Si ello no ocurre el proceso educativo fracasará o no alcanzará su verdadera dimensión.

## **7.- Asegurar la calidad**

Finalmente, todo estos procesos son efectivos sólo si la educación que se realiza es de verdadera calidad. Importa destacar este elemento porque a veces, por lo menos a nivel de los sistemas escolares, los procesos educativos flexibles, libertarios, interactivos y aparentemente creativos han ido acompañados de una baja en el rigor y en la calidad del aprendizaje.

Es por ello necesario introducir al interior del sistema elementos de estímulo a la calidad, de autocrítica, de autoevaluación y de evaluación externa que permitan asegurar una retroalimentación permanente y aseguren las correcciones oportunas y necesarias.

La calidad habitualmente se procura medirla por tres vías.

En primer lugar, por los procesos administrativos asegurando que se cumplan las exigencias de horarios, infraestructura, contenidos, plazos y tareas. En segundo lugar, por los resultados de aprendizaje, midiendo en que grado se han logrado los objetivo propuestos al momento de terminar una actividad. Y, en tercer lugar, por el impacto en la vida real. Indudablemente la tercera es la más importante. Pero, ciertamente también, la más difícil de medir y la que, con frecuencia, se olvida.



Y, muy finalmente, a todos nos interesa documentar lo que se hace. Debíamos estimular la sistematización de los aprendizajes que obtenemos y no perder la oportunidad de compararlos. Quizás logremos hacer mejor las cosas.

Santiago, 2 de Octubre de 1995.-



## LECTURAS RECOMENDADAS

- 1.- Aguayo, Rafael.- El Método Deming.- Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1993.
- 2.- Babin, Pierre/Kouloumdjian, Marie-France.- Nuevos Modos de Comprender.- La generación del audiovisual y el ordenador.- Ediciones SM, Madrid, 1985.
- 3.- Besnainou, Ruth y Otro.- Como Elaborar Programas Interactivos. Aula Practica, Ediciones CEAC, Barcelona, 1990.
- 4.- Coleman, Ron y Barrie, Giles.- Guía del Ejecutivo Eficaz. Ed. Paraninfo, Madrid, 1991.
- 5.- Culligan, Mathew y otro.- Principios Olvidados de Gerencia Excelente. Legis, Fondo Editorial, Bogotá, 1991.
- 6.- Díaz Bordenave, Juan y Pereira, Adair Martins.- Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje. Ed. IICA, San José Costa Rica, 1986.
- 7.- Flores, Fernando.- Creando Organizaciones para el Futuro. Dolmen, Economía y Gestión, Santiago, 1994.
- 8.- Hammer, Michael & Champy, James.- Reingeniería. Editorial Norma, Bogotá, 1994.
- 9.- IICA.- Capacitación Campesina con Metodologías Participativas en la Región Andina. San José, Costa Rica, 1992.
- 10.- INDAP-PIIE.- Manual de Autoformación Básica. Aspectos Metodológicos y Educativos en las Agriculturas Campesinas. Santiago, 1993.
- 11.- Sandoval, Iban.- La Metodología a Nivel de Aula. Universidad de las Condes, Santiago, 1995.





