

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**TRAINING: HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA EL
DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LAS MYPES DE LA
REGIÓN APURIMAC - 2017**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

MELITON CENTENO FLORES

Andahuaylas, Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**TRAINING: HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA EL
DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LAS MYPES DE LA
REGIÓN APURIMAC - 2017**

MELITON CENTENO FLORES

Asesor:

Mag. Rosa Nélide Ascue Ruiz

Andahuaylas, Perú

2018



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de Facultad de Ciencias de la Empresa
 de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de Santa Ana de Huaylla, siendo las 12:00 horas del día Dieciocho de Octubre del año 2018, se reunieron el Mg. Juan Cielo Ramirez Cajamarca - Presidente, CPC Gerardo Campos Pelaez - secretario y el Mg. Frida Fuentes Bernedo - vocal integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: Training: Herramienta Metodologica Para el Desarrollo de Capacidades en las MYPES de la Region Apurimac- 2017

cuyo autor es el Bachiller en Adm de Empresas: Meliton Centeno Flores, y su Asesor Mg. Rosa Nelida Ascue Ruiz, con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ: Aprobar por Mayoría, al Bachiller en Adm. de empresas: Meliton Centeno Flores, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<u>15</u>	<u>Quince</u>	<u>Aprobado - Bueno</u>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.


 Mg. Lic. Juan Cielo Ramirez Cajamarca


 CPC Gerardo Campos Pelaez
 DOCENTE


 Frida Esmeralda Fuentes Bernedo
 DOCENTE

DEDICATORIA

A Dios.

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A mi Madre.

Por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad. ¡Gracias por darme la vida!

A Mi Padre.

A quien le debo todo en la vida, le agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindó para culminar mi carrera profesional.

A mis Hermanos

Por qué siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad.

A mis hijos, que quiso estar conmigo y emprender juntos este nuevo camino entregando su presencia como un regalo de amor.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a la Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa y en particular a la Escuela Profesional de Administración por haberme admitido en sus aulas.

A mis maestros, a todas las instituciones públicas y privadas que han permitido que este trabajo de investigación se consolide y agradecimiento al programa emprendedor peruano.

A la Mg. Rosa Nélide Ascue Ruiz asesora de este trabajo de investigación y a todas las personas que de manera directa e indirecta me apoyaron en la realización de mi trabajo.

PRESENTACIÓN

Señores integrantes del jurado evaluador, me dirijo a ustedes para presentar el trabajo de investigación de pre grado para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, denominado: Training: Herramienta metodológica para el desarrollo de capacidades en las Mypes de la Región Apurímac - 2017, información donde se planteó como objetivo general: Describir la metodología basada en training en los gestores de micro y pequeñas empresas en la Región Apurímac. La investigación consideró aplicar técnicas e instrumentos de recolección de información, posterior al mismo se procedió a procesar y detallar los resultados, conclusiones y recomendaciones.

La elaboración de esta investigación se ampara a los procedimientos establecidos según el Reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas, y reglamento para la elaboración y sustentación de tesis para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, aprobado según Resolución N° 090-2016-FCE-UNAJMA; el trabajo se circunscribe a las líneas de investigación de la UNAJMA, y en este caso corresponde a la línea de investigación Gestión empresarial nacional e internacional.

Finalmente, el contenido se presenta de forma secuencial, de acuerdo a la metodología de investigación propuesta, que respaldó su correcta ejecución en cinco capítulos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1. Problema general.....	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. DELIMITACIÓN.....	17
1.3.1. Delimitación Institucional.....	17
1.3.2. Delimitación temporal.....	17
1.3.3. Delimitación social.....	17
1.3.4. Delimitación conceptual	17
1.4. JUSTIFICACIÓN	17
1.5. OBJETIVOS	18
1.5.1. Objetivo General	18
1.5.2. Objetivos específicos	18
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.1. ANTECEDENTES	19
2.2. MARCO TEÓRICO.....	25
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	70
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
3.1. HIPÓTESIS	74
3.1.1. Hipótesis general	74

3.1.2. Hipótesis específicas.....	74
3.2. VARIABLES	74
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	74
3.4. METODOLOGÍA.....	74
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	75
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	76
3.7. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	78
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	79
4.1. Resultados de la investigación.....	79
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	93
CAPÍTULO V DISCUSIÓN.....	95
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES.....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
ANEXOS.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Métodos de capacitación.	29
Figura 2 Proceso de entrenamiento.	33
Figura 3 Modelo de flujo causal de competencias.....	42
Figura 4 Ciclo del aprendizaje.....	44
Figura 5 Metodología CEFE.....	49
Figura 6 El sistema de capacitación CEFE	49
Figura 7 Características Emprendedoras Personales	60
Figura 8 Tipos de aprendizaje.....	62
Figura 9 El ciclo de Aprendizaje.....	63
Figura 10 Grado de Instrucción del Gestor	80
Figura 11 Grupo etario de los gestores de las MyPES.....	81
Figura 12 Género de los gestores de las MyPES.....	83
Figura 13 Capacitación en las MyPES	85
Figura 14 Tipo de institución que brinda servicios a las MyPES	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de PyMES industriales de la región Apurímac - 2017	16
Tabla 2 Técnicas de entrenamiento	30
Tabla 3 Niveles de análisis	37
Tabla 4 Condición de las MyPES industriales según grado de instrucción del empresario	80
Tabla 5 Grupo etareo de los gestores de las MyPES.....	81
Tabla 6 Género de los gestores de las MyPES.....	83
Tabla 7 Capacitación en las MyPES	85
Tabla 8 Tipo de institución que brinda servicios a las MyPES.....	86
Tabla 9 Capacidades emprendedoras encontradas en los gestores de las MyPES de Andahuaylas	88

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia de la Investigación.....	104
Anexo 2: Ficha de validación por criterio de jueces o experto.....	106
Anexo 3: Metodologías OIT	108
Anexo 4: ISUN	110
Anexo 5: CODE	115
Anexo 6: Programa de formación en gestión empresarial para empresarias/os de microempresas (EGE)	120
Anexo 7: MESUN.....	124
Anexo 8: Hoja de Entrevista.....	128
Anexo 9: Fotografías de la Investigación	131
Anexo 10: Cuestionario.....	133
Anexo 11: Hoja de Puntaje del Cuestionario	137
Anexo 12: RESULTADOS - CUESTIONARIOS	139
Anexo 13: Esquema de Propuesta Metodológica.....	140

RESUMEN

La investigación se realizó en las Micro y Pequeñas empresas de la ciudad de Andahuaylas intitulada "Training: herramienta metodológica para el desarrollo de capacidades en las MyPES de la región Apurímac – 2017, se plantea a raíz de que aún en la región no se evidencian empresas con un servicio especializado mucho menos de exportación, es así que planteamos describir la metodología basada en training en los gestores de micro y pequeñas empresas, seleccionándose a 20 comités agrupadas de la ciudad de Andahuaylas, iniciándose la recolección de datos utilizando la técnica del análisis documental, utilizando como instrumentos las fichas textuales y de resumen; la técnica de la encuesta también se utilizó como instrumento un cuestionario; y la técnica de entrevista utilizo como instrumento una guía de entrevistas, luego de un análisis exhaustivo con los resultados se llegó a las conclusiones de que el training son procesos de facilitación de desarrollo de capacidades basan sus métodos en acción, capacidad emprendedora, desarrollo de habilidades y adquisición de capacidades en gestión empresarial al mismo tiempo que se identificó algunas características de los gestores como la edad que fluctúa entre los 35 a 39 años predominando el género masculino en un 65% y de sobremanera el interés por seguir con este tipo de entrenamientos por parte de los empresarios, así mismo se evidencia en la presente investigación que una metodología basada en training, es la más adecuada, por enfocar una acción orientada al cambio, es directo y participativo, desarrolla habilidades progresivamente y se adapta a situaciones locales.

Palabras clave: Training, gestor, empresario, entrenamiento por experiencia.

ABSTRACT

The investigation carried out in the Micro and Small companies of the city of Andahuaylas entitled "Training: methodological tool for the development of capacities in the MyPES of the Apurímac region - 2017, arises from the fact that even in the region there are no companies with a much less specialized export service, so we set the objective of specifying the methodology based on training in the managers of micro and small companies, selecting 20 grouped committees from the city of Andahuaylas, starting the data collection using the technique of documentary analysis, using as instruments the textual and summary sheets; The technique of the survey was also used as a questionnaire instrument; and the interview technique used as a guide an interview guide that just applied by the training, after an exhaustive analysis with the results it was reached that the training are processes of facilitation of capacity development based their methods in action, entrepreneurial capacity, skills development and acquisition of business management skills while identifying some characteristics of managers such as the age that fluctuates between 35 to 39 years of age, with the male gender predominating by 65% and the interest to follow With this type of training on the part of employers, it is also evident in the present investigation that a methodology based on training is the most appropriate, to focus on a change-oriented action, it is direct and participatory, develops skills progressively and adapts to local situations.

Keywords: Training, manager, entrepreneur, training by experience

INTRODUCCIÓN

La investigación está basada en plantear la utilización del entrenamiento por experiencia a los empresarios de la ciudad de Andahuaylas, que es una problemática actual en las MyPES, además de su relación directa con los aspectos de capacitación y las metodologías empleadas.

En este contexto, se presenta el siguiente estudio, cuya organización de esta investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I se aborda la problemática de la investigación, delimitación, justificación y los objetivos a cumplirse.

En el Capítulo II se detalla el marco teórico, antecedentes de la investigación de nivel nacional e internacional, marco teórico y conceptual, producto de la revisión de las investigaciones y bibliografía existente, más denominado en investigaciones científicas el Estado del Arte.

En el Capítulo III se aborda la metodología utilizada en esta investigación, considerando la hipótesis, el tipo y diseño, población y muestra, materiales y métodos con técnicas e instrumentos estadísticos. Así mismo, se da a conocer el lugar de desarrollo de la investigación.

En el Capítulo IV se exponen los resultados y las respectivas discusiones, producto de un análisis minucioso en base a cada objetivo propuesto.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de esta investigación, consecuentemente con sus referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Los empresarios inscritos y dados de alta en el año 2016 fueron de 688 PYMES industriales y el en año 2017 se incrementaron en un 1.3% alcanzando a 919 PYMES, lo que implica el crecimiento del sector industrial entre el año 2016 al 2017 (INEI, 2017).

Cabe notar que este crecimiento no se ha producido por un desarrollo industrial puro, si no por agentes económicos que han intervenido en el proceso, es decir por variables como el alto índice de desempleo reflejado en un 1.8% en el año 2016, lo que ha permitido al sector de los desempleados, orientar su vocación a la implementación de micro y pequeñas empresas industriales.

La empresa industrial está constituida inicialmente sobre la base de la familia, con pequeños capitales propios que por lo general son negocios con una inversión pequeña, con pocos clientes, alta competencia, tecnología artesanal de producción aprendida por ensayo - error fácilmente copiado.

Bajo este enfoque, tenemos que la región Apurímac cuenta con 15 líneas productivas Industriales agrupadas en comités, las que muestran un grado de diversificación de 64.3% respecto del total nacional.

En la Región Apurímac no presenta ningún servicio especializado mucho menos de exportación, sin embargo, los alimentos y bebidas es la línea productiva que sobre sale, por cuanto estas se encuentran en el orden del 8.4% respecto del total nacional de líneas productivas industriales, sobresaliendo del resto de líneas productivas y de las provincias.

Tabla 1

Número de PyMES industriales de la región Apurímac - 2017

TIPOS DE EMPRESA	NUMERO DE EMPRESAS	%
Microempresa	47	5.16%
Pequeña empresa	2	0.18%
Pequeña y micro empresa	870	94.64%
Mediana y gran empresa	0	0.02%
Total	919	100%

Nota: la tabla 1 describe la cantidad de empresas Pymes en la región Apurímac. Fuente: Sunat-Oficina Andahuaylas (2017).

En la Región de Apurímac existen mayor cantidad de micro y pequeñas empresas y en menor cantidad mediana y gran empresa, como se observa en el cuadro.

En la Región de Apurímac en cuanto a los sectores productivos se puede estimar que en un gran porcentaje es decir el 63% (578 Mypes) se dedican a la actividad de la agricultura, ya que las principales provincias que se dedican a lo que es el comercio son las ciudades de Andahuaylas y Abancay seguida por las demás provincias; y seguido por la actividad de lo que es servicios que representa un 31%, también dentro de estos sectores destacan lo que es el sector de la manufactura y otros con un 6%.

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

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Por qué no se utiliza los conocimientos adquiridos por los gestores de micro y pequeñas empresas en la región Apurímac en el año 2017?

1.2.2. Problemas específicos

¿Qué características y capacidades en gestión empresarial tienen actualmente los micro y pequeños empresarios de la Región Apurímac?

¿Cuáles son las necesidades y metodología de entrenamiento en Gestión Empresarial para los micro y pequeños empresarios de la Región Apurímac?

1.3. Delimitación

1.3.1. Delimitación Institucional

La investigación se desarrollará en la Cámara de Comercio e Industrias de la Región Apurímac de la provincia de Andahuaylas.

1.3.2. Delimitación temporal

La investigación se realiza en el primer semestre del año 2017.

1.3.3. Delimitación social

Las MYPES de la Región Apurímac.

1.3.4. Delimitación conceptual

La capacitación en actividades empresariales de las MYPES.

1.4. Justificación

La investigación fue necesaria para los facilitadores de procesos de aprendizaje o facilitadores de procesos de capacitación para MyPES, porque les puede brindar aportes en forma de apreciaciones, conclusiones y recomendaciones que les pueden servir para comprender y mejorar, aún más, en el uso de herramientas metodológicas para el desarrollo de capacidades en las MyPES de la región y el país.

Además, es conveniente para los encargados de las Mypes, personas que se interrelacionan o tienen negocios u operaciones con características de Mypes y desean conocer los nuevos enfoques de procesos de aprendizaje o procesos de capacitación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Describir la metodología basada en training en los gestores de micro y pequeñas empresas en la Región Apurímac año 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

Describir las características y habilidades actuales de los micro y pequeños empresarios en gestión empresarial.

Presentar si la metodología basado en training mejoran las capacidades en gestión empresarial en otras experiencias.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

Internacional

Ioffe y Szegedy (2015) en su artículo resume que el entrenamiento de redes neuronales profundas se complica por el hecho de que la distribución de las entradas de cada capa cambia durante el entrenamiento, a medida que cambian los parámetros de las capas anteriores. Esto ralentiza el entrenamiento al requerir tasas de aprendizaje más bajas y una inicialización cuidadosa de los parámetros, y hace que no sea extremadamente difícil entrenar modelos con saturaciones no lineales. Nos referimos a este fenómeno como un desplazamiento de covariable interno, y abordamos el problema normalizando las entradas de capa. Nuestro método saca su fuerza de hacer de la normalización una parte de la arquitectura del modelo y realizar la normalización para cada mini lote de entrenamiento. La normalización de lotes nos permite usar tasas de aprendizaje mucho más altas y tener menos cuidado con la inicialización. También actúa como un regularizador, en algunos casos eliminando la necesidad de Dropout. Aplicado a un modelo de clasificación de imágenes de última generación, Batch Normalization logra la misma precisión con 14 veces menos pasos de capacitación, y supera al modelo original por un margen significativo. Usando un conjunto de redes batnormizadas, mejoramos el mejor resultado publicado en la clasificación de ImageNet: alcanzando el 4.9% de error de validación de top-5 (y 4.8% de error de prueba), excediendo la precisión de los evaluadores humanos.

Saavedra (2012) en su investigación titulada "Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana" concluye que el concepto de competitividad empresarial es muy complejo. La mayoría de los autores han señalado como indicadores de medición únicamente aspectos internos a la organización; así mismo, los trabajos empíricos en la mayoría de los casos han sido aplicados tomando en cuenta solo los indicadores que son controlables por la propia organización. Sin embargo, la revisión de la literatura nos indica que no es posible manejar la competitividad empresarial sin considerar los aspectos del entorno que afecta a la organización. De este modo, en este trabajo se concluye con la propuesta metodológica para la determinación de la competitividad empresarial que considera tanto los factores internos de la pyme, utilizando el mapa del BID, como sus factores externos, utilizando el enfoque de Competitividad Sistémica de la Cepal.

Traverso et al. (2010) en su artículo Aprendizaje a través de la experiencia y la formación de los gerentes de agencias de eventos intenta resumir el rol de la experiencia en la formación de los gerentes de las agencias de eventos analizando la práctica de cinco gerentes en diferentes agencias en los municipios de Herval d'Oeste y Joaçaba, en el estado de Santa Catarina, Brasil. Se realizaron entrevistas cualitativas semi-estructuradas cuyos resultados fueron procesados por medio del análisis textual interpretativo. Los mismos sugieren que los entrevistados aprenden por intermedio de la experiencia adquirida cotidianamente en las agencias, utilizando el método de ensayo y error. A pesar de que el saber turístico muchas veces es definido como tácito, se puede señalar también que la experiencia adquirida a través de la enseñanza formal es relevante para el desarrollo de las propias experiencias de los gestores.

Nacional

Curo (2017) en su investigación titulada La planificación estratégica empresarial su influencia en la competitividad en las MYPES y sus efectos en los estados financieros en la provincia de Huamanga, concluye que se aprecia que más de 57% de los encuestados manifestaron que no tienen conocimiento que las Mypes vienen implementando estrategias empresariales en su negocio, lo cual requieren los empresarios implementen estrategias empresariales para mejorar sus negocios. De acuerdo a los resultados el mayor porcentaje de las Mypes no cuenta con una planificación estratégica empresarial, lo que les lleva a dejar de lado oportunidades que se presenta y no están preparadas para afrontar a muchas amenazas que los entornos externos pueden imponer. Las Mypes presentan un bajo nivel de competitividad con otros competidores, debido a que no cuentan con una planificación estratégica empresarial. Se aprecia que más de 57% de los encuestados no tienen suficiente conocimiento sobre la importancia de los estados financieros en la Mypes, por ello no realizan un adecuado control de sus operaciones, ocasionando que la toma de decisiones no sea la más correcta y oportuna. Más de 53% de los encuestados de las Mypes, si tiene conocimiento que los estados financieros es importante en la toma de decisiones de la empresa siempre en cuando que estos estados financieros sean confiables y oportunos. La planificación estratégica empresarial es muy importante porque determinará las acciones que las empresas deben llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades. Cuando no se tiene una estrategia definida, el comportamiento en una empresa se tornará incongruente y en ocasiones

hasta caótico, ya que no tendrán delimitado cual es el rumbo a seguir o que es lo que se quiere lograr.

Salinas (2015) en su investigación titulada “Aplicación de la metodología CEFE como herramienta para el desarrollo de las capacidades empresariales personales a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UPeU-filial Tarapoto”, resume que el estudio contempla que los conocimientos técnicos deben complementarse con capacidades para el asociativismo y para la gestión empresarial. El objetivo del trabajo es determinar la relación de causalidad que produce la aplicación del método CEFE al concertar la vida económica con las acciones de aprendizaje en la formación de las capacidades emprendedoras de los estudiantes de la UPeU. El método de estudio corresponde a una investigación cuantitativa de tipo explicativo, en razón de establecer la relación de dependencia que produce la aplicación del método CEFE en la formación de las capacidades emprendedoras. Se aplicó el diseño experimental clásico, para la comparación y generalización del efecto reactivo del método se contó con el cuestionario estándar de autoevaluación de las características empresariales personales (CEP’S), desarrollado por CEFE Internacional; consta de 55 preguntas de clasificación que tienen las mismas categorías de respuesta, desde nunca hasta siempre. La población de estudio estuvo conformado por todos los estudiantes del segundo año, de ambos turnos, de las carreras de Marketing y Negocios Internacionales, y de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Peruana Unión – Filial Tarapoto. Para el análisis de datos se utilizó la prueba t de student para muestras independientes con 95% intervalo de confianza para la diferencia, asumiendo varianzas iguales. Los resultados corroboraron las diez hipótesis específicas obteniendo resultados que demuestran que los estudiantes al término de la metodología CEFE en la competencias: buscar oportunidades y tener iniciativa (tc=23.36 con 28 gl), ser persistente (tc=26.05 con 24 gl), ser fiel al cumplimiento del contrato (tc=98.81 con 22 gl), exigir eficiencia y calidad (tc=20.77 con 22 gl), correr riesgos (tc=23.36 con 28 gl), fijar metas (tc=23.36 con 28 gl), conseguir información (tc=23.36 con 28 gl), planificar y hacer seguimiento sistemático (tc=23.36 con 28 gl), ser persuasivo y crear redes de apoyo (tc=23.36 con 28 gl), y tener autoconfianza (tc=23.36 con 28 gl), alcanzaron un mayor nivel de emprendedorismo que al inicio de la metodología.

Granados (2014) en su tesis titulada Características emprendedoras como estrategia de promoción del empleo juvenil independiente en alumnos del Senati CFP Huancayo, tiene el objetivo de conocer el grado de relación entre las características

emprendedoras de los alumnos y la promoción estratégica del empleo juvenil independiente del SENATI CFP – Huancayo, para lo cual la población de estudio estaba constituido por los 1600 alumnos del SENATI del Centro Formación Profesional Huancayo, matriculados en el presente año académico, con una muestra de 309 estudiantes de las especialidades de confección textil, electricidad industrial mecánica automotriz, mecánica de mantenimiento. El proceso metodológico de la investigación se sustenta en el tipo de investigación aplicada por el uso de las teorías que fundamentan el estudio, con un nivel descriptivo, el cual demostró que existe evidencia muestral suficiente para respaldar la aseveración que la variable características emprendedoras de los alumnos y la promoción estratégica del empleo juvenil independiente del SENATI CFP – Huancayo es significativo. Las características emprendedoras y estrategia de promoción del empleo juvenil independiente fueron estudiados a través de un tipo de escala nominal y una medición por intervalo (media, desviación estándar, correlación de Pearson), a través de una encuesta tipo cuestionario, que permitió evidencias de las características emprendedoras y estrategia de promoción del empleo juvenil independiente con el empleo de la r de Pearson resultando un valor que se fue ubicada en la zona donde existe una correlación alta o significativa con un nivel de correlación de $r = 0,852$, y un grado de confianza estadística de 95% y además evidenciando que el emprendimiento como estrategia de promoción del empleo juvenil independiente de los alumnos de SENATI CFP – Huancayo es alta.

Gobierno Regional de Apurímac (GRA, 2014) estudio de la Mype en la Región Apurímac, mencionan que existen diversidad de asociaciones: de personas, empresariales, pero no están activas, debido a la rivalidad entre los asociados, envidia, egoísmo e idiosincrasia del micro empresario, el inadecuado sistema educativo, presentado en la mayoría de las MYPES, no permite desarrollar la asociatividad que genera el desarrollo de las MYPES, se debe motivar la asociatividad empresarial para que la MYPES de la Región Apurímac logren ingresar a los mercados extraregionales y sean más competitivas. Como se puede identificar en las pequeñas empresas, el problema no es el tamaño, sino su aislamiento. Es por ello que es necesario construir alianzas o redes, la cooperación tiene muchas ventajas porque permite aprender y superar las barreras que las empresa aisladas no pueden hacerlo es por eso que la asociatividad es un factor importante para el desarrollo de la MYPES. Como se pudo ver durante los últimos años se ha generado en el Perú redes de pequeñas y grandes empresas en diversos sectores como calzado, agroindustria, artesanía, construcción, lácteos, entre otras en forma paralela

en diversos contextos sociales. Para así de esa manera desarrollar de una manera más sostenida en bien del desarrollo de la región y del país. La Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Andahuaylas dentro de su organización tiene varias organizaciones que agrupa, que conforman las empresas que se dedican incluso a importar de otros continentes. Se ha identificado los siguientes comités de gremios empresariales: Restaurantes, hoteles y afines, empresas de servicios educativos, empresas de la industria de la construcción y actividades afines, farmacias, boticas y laboratorios, empresas de informática, sistemas y tecnología, industriales de la madera, panificadores, comerciantes, instituciones financieras, empresas de transporte, empresas agroindustriales, empresas agrícolas y pecuarias, artesanos, jóvenes emprendedores, industriales de la confección, profesionales independientes, mujeres empresarias; respectivamente con su comités organizados: Comité de empresas de industriales de madera, comité de panificadores, comité de comerciantes, comité de empresas de servicios educativos, comité de empresas de informática, sistemas y tecnología, comité de instituciones financieras, comité de empresas de transportes, comité de empresas de hotelería, restaurantes y afines, comité de empresas agroindustriales, comité de empresas agrícolas y pecuarias, comité de empresas de la industria de la construcción y afines, comité de artesanos, comité de jóvenes emprendedores, comité de industriales de la confección, comité de profesionales independientes.

La formación empresarial pone mucho énfasis en que el empresario o la empresaria tengan una visión global de su empresa en el presente y en el futuro, desarrolle las cualidades y adquiera las habilidades necesarias para una actuación competente en el manejo y/o la creación de una empresa. Para resolver problemas o situaciones críticas, el empresario puede recurrir a distintas estrategias:

- Adaptar y ajustar sus habilidades a los nuevos requerimientos, por ejemplo: a través de la capacitación empresarial y otras.
- Complementar sus deficiencias utilizando las capacidades de otros, por ejemplo: a través de socios.
- Intentar transformar los requerimientos impuestos por la situación, por ejemplo: a través de asociaciones gremiales.

Curi (2012) en su Propuesta de mejoramiento de la gestión de procesos de MYPES en base a círculos de calidad: Cuatro casos aplicados en la empresa de elaboración de productos cocidos de reconstitución instantánea–EKHUS EIRL Huánuco, tiene

varias conclusiones como que: Las Herramientas de la Calidad pueden aplicarse a grandes empresas como a microempresas, Los Círculos de Calidad pueden aplicarse a grandes empresas como a microempresas. La Gestión por Procesos puede aplicarse a grandes empresas como a microempresas. Se capacitó al personal de la MYPE EKHUS E.I.R.L en Gestión por procesos. Se identificó y construyó el mapa de procesos de la MYPE EKHUS E.I.R.L. Se construyó la ficha técnica de los sub procesos críticos (Elaboración de Mezcla Fortificada de Cereales y Leguminosas, Elaboración de Hojuelas de Cereales y Elaboración de Harina de Trigo Fortificado). Se implementó cuatro círculos de calidad (CC Mantenimiento Productivo Total, CC Mezcla Fortificada de Cereales y Leguminosas, CC Hojuelas de Cereales y CC Ahorro en el Pago de Energía Eléctrica) en la MYPE EKHUS E.I.R.L., Se capacitó a los cuatro Círculos de Calidad en Círculos de Calidad, las Siete Herramientas de la Calidad, en el Círculo PDCA, en Lluvia de Ideas, Los Círculos de Calidad en la MYPE EKHUS E.I.R.L han dado resultados positivos, Los Círculos de Calidad en la MYPE EKHUS E.I.R.L han logrado mejorar sus procesos, El Círculo de Calidad Mantenimiento Productivo Total con la implementación del TPM en la planta tiene como objetivo en el futuro reducir del 60% de aplicación de Mantenimiento Correctivo a sólo el 5%, El Círculo de Calidad de Mezcla Fortificada de Cereales y Leguminosas ha reducido las mermas de envoltura totales de 12% (9.612 Kg.) a 2.3% (1.842 Kg.) Esto debido a que se ha eliminado las mermas de envoltura por mal sellado que eran del 7.77 Kg. que equivalía al 9.7%, El Círculo de Calidad Hojuelas de Cereales y Leguminosas ha reducido las mermas totales de producción de 1.39% (27.8 Kg.) a 0.6% (12 Kg.), El Círculo de Calidad Ahorro en el Pago de Energía Eléctrica ha logrado ahorrar en el pago de consumo de energía eléctrica el 19.57%.

Quispe (2017) en su tesis titulada Factores de éxito para la creación de MYPES: Caso colectivo integral de desarrollo en la Región Apurímac 2014-2016, concluye que en relación al objetivo general, sobre describir los factores de éxito para la creación de MYPES en la región de Apurímac, los resultados del instrumento aplicado nos permite indicar que el 67.6% de los beneficiarios (39.34% + 28.25%) está entre bajo y muy bajo en el desarrollo de estos factores de éxito; además, el 26.6% desarrolló los factores de éxito en un nivel regular (96 de 361 de los beneficiarios) y el 5.8% (21 beneficiarios) está entre bueno y muy bueno el desarrollo de estos factores de éxito, los cuales son sustraídos del marco teórico como la capacidad emprendedora, actitud emprendedora y la contribución del proyecto de formación y acompañamiento de jóvenes emprendedores de Apurímac. Referente al

primer objetivo específico, sobre describir la capacidad emprendedora de los beneficiarios para la creación de MYPES en la región Apurímac. Los resultados del instrumento nos indica que el 51.2% (22,7% + 28,5%) está entre bajo y muy bajo el desarrollo de la capacidad emprendedora (185 de 361 beneficiarios); además, el 28.8% está en un nivel regular el desarrollo de la capacidad emprendedora (104 de 361 de los beneficiarios) y el 19.9% (14.40% + 5.54%) está entre bueno y muy bueno el desarrollo de la capacidad emprendedora, lo cual se determinó a través de sus aptitudes como la formación académica, experiencia en negocios y la creatividad que desarrolla el emprendedor. Referente al segundo objetivo específico, sobre describir la actitud emprendedora de los beneficiarios para la creación de MYPES en la región Apurímac. Los resultados del instrumento nos indica que el 43.2% (23.2% + 20.22%) está entre bajo y muy bajo en el desarrollo de la actitud emprendedora (157 de 361 beneficiarios); además, el 33.2% está en un nivel regular en el desarrollo de la actitud emprendedora (120 de 361 de los beneficiarios) y el 23.3% (17.17% + 6.09%) está entre bueno y muy bueno el desarrollo de la actitud emprendedora, lo 115 cual se determinó a través de sus cualidades como la iniciativa, asume riesgos y la autoconfianza del emprendedor. Referente al tercer objetivo específico, sobre describir la contribución del proyecto en los beneficiarios para la creación de MYPES en la región Apurímac, 2014 – 2016, los resultados del instrumento nos indica que el 41.8% (5% + 36.8%) está entre bajo y muy bajo en la contribución del proyecto (151 de 361 beneficiarios); además, el 49% está en un nivel regular en la contribución del proyecto (177 de 361 de los beneficiarios) y el 9.1% (4.7%+4.4%) está en un nivel bueno y muy bueno (33 de los 361 beneficiarios), lo cual se determinó a través de la metodología, comunicación y el financiamiento/facilita recursos necesario.

2.2. Marco teórico

2.2.1 Training – Aprendizaje por experiencia

El entrenamiento es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la empresa. El entrenamiento también puede definirse como un proceso de enseñanza - aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo. De esta definición puede desprenderse que el entrenamiento constituye un aprendizaje guiado o

dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conducta ya observadas, por una nueva conducta deseada (Amaro, 1990).

Según (Chiavenato, 2009) define el entrenamiento como: “un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”. Asimismo, este autor considera que el entrenamiento constituye el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos en todos los niveles, de la empresa, puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma empresa. Es así como el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos, pudiendo ser visualizados, en conjunto, como un proceso.

2.2.2. Objetivos del Entrenamiento

Los principales objetivos que persigue el subsistema de entrenamiento y desarrollo son los siguientes:

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia, (Chiavenato, 2009)

2.2.3. Importancia del Entrenamiento

El entrenamiento puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

Asimismo, el entrenamiento se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con el objeto de

ascenderlos a puestos de supervisión, así como mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus actuales funciones.

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales. Otros beneficios que ofrece el entrenamiento son los siguientes:

- a) Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- b) Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c) Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- d) Disminuir ausencias y rotación de personal
- e) Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- f) Reducir el tiempo de aprendizaje
- g) Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- h) Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- i) Reducir los accidentes de trabajo.

Finalmente, para que el entrenamiento sea un instrumento eficaz, tiene que ser un sistema ordenado aplicado a la solución de los problemas organizacionales y a la consecución de los objetivos de la empresa (Díaz et al., 2012)

2.2.4 Métodos y Técnicas de Entrenamiento

Existen muchas formas de impartir entrenamiento, pero según el enfoque de Sikula y McKenna (1992), los métodos de entrenamiento más comunes son los siguientes:

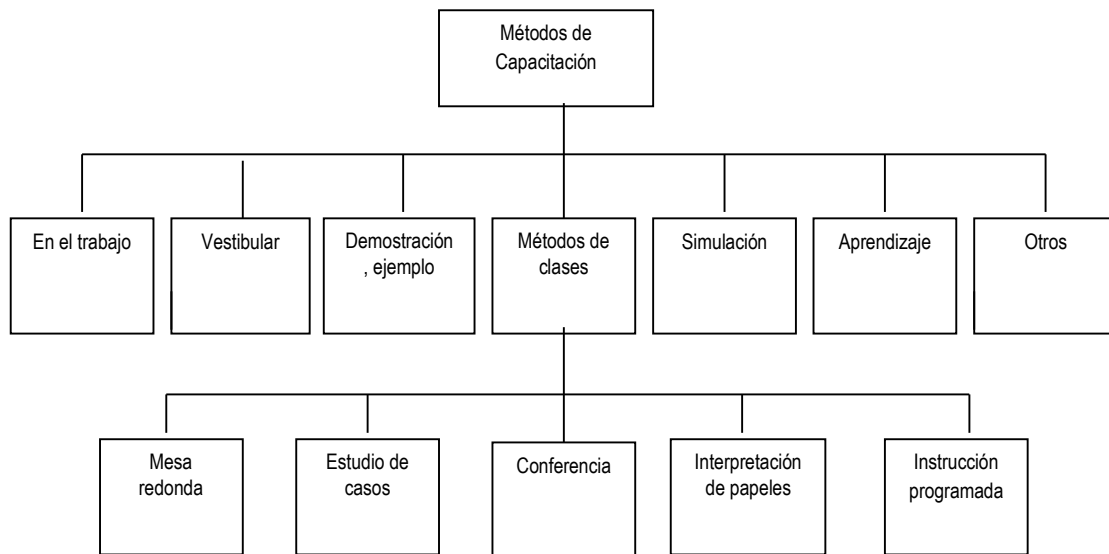
- a) Adiestramiento en el puesto de trabajo. Consiste en que el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo. La principal ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente de su trabajo.
- b) Escuela vestibular. Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este método es el más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.

- c) Demostración y Ejemplo. Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el "por qué" y el "cómo" del trabajo.
- d) La simulación. Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo. Este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra alto riesgo o que pudiera causar derroche de material, alguna lesión grave o daño a algún equipo.
- e) El aprendizaje. Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.
- f) Métodos en salones de clases. Es uno de los métodos más utilizados hoy en día y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clases o auditorios. Este método es usado cuando se van a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas. Es adecuado para el personal técnico, profesional y administrativo, donde se espera que adquieran conocimientos específicos. Los métodos más comunes son la conferencia, mesa redonda, estudios de casos, interpretación de papeles y instrucción programada.
- g) Otros métodos de capacitación. Es imposible identificar y clasificar todos los métodos y técnicas que se emplean para capacitar a las personas.

En la figura 1 se muestra los métodos de capacitación descriptos. Las diferentes formas y tipos de métodos de capacitación de empleados están altamente relacionadas, por lo cual, es difícil decir que si un empleado usa un solo método o varios métodos.

Figura 1

Métodos de capacitación.



Nota. La figura 1 muestra los métodos de capacitación. Fuente: Tomado de “Administración de Personal” de Sikula, A. y McKenna, J. F., 1992, (p.158).

Después de detectar las necesidades de entrenamiento, la siguiente fase es la elección de las técnicas a usar en el programa de entrenamiento, con el fin de obtener la mayor utilidad del aprendizaje a impartir y con el menor costo posible para la organización.

Según Chiavenato (1995), las técnicas de entrenamiento se pueden clasificar en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación, (ver Tabla 2)

Tabla 2*Técnicas de entrenamiento*

TIPOS	CLASIFICACION	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al Uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al Tiempo	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización, etc.

Nota. La tabla 2 muestra las técnicas de entrenamiento. Fuente: Eelaboración propia

2.2.5 Responsables del Entrenamiento

El entrenamiento puede asumir una variedad de configuraciones que van desde un modelo muy centralizado en el órgano de staff (Departamento de Personal) hasta un modelo demasiado descentralizado en los órganos de línea. Estas dos situaciones extremas no son satisfactorias.

Para que en realidad haya responsabilidad de línea y función de staff en el entrenamiento, la situación preferida sería el modelo equilibrado, en que el organismo de línea asume la responsabilidad del entrenamiento y obtiene la asesoría especializada del organismo de staff en forma de determinación de necesidades y diagnósticos de entrenamiento y de programación del mismo. (Chiavenato, 1995).

Es así como la responsabilidad primaria del entrenamiento del personal, recae sobre la respectiva jefatura.

Asimismo, Sikula y McKenna (1992) destacan cuatro responsables del proceso de entrenamiento, a saber:

- a) Responsabilidad de la Alta Gerencia: los ejecutivos de más alto nivel deben apoyar y aprobar los programas de entrenamiento autorizando el presupuesto para la ejecución de los mismos. Los ejecutivos determinan la filosofía general de la organización y establecen en términos generales, hacia donde serán dirigidos los programas de entrenamiento. De esta forma una vez establecidas las políticas, la responsabilidad de ejecutarlas depende de otros niveles administrativos.
- b) Responsabilidad de Recursos Humanos: el gerente de recursos humanos o el jefe de la unidad o departamento de entrenamiento, es la persona que tiene la responsabilidad directa de los programas de entrenamiento de la empresa.
- c) Esta persona deberá considerar las políticas de entrenamiento formuladas por la Alta Gerencia y llevarlas a cabo. Es el encargado de la gerencia de recursos humanos o del entrenamiento a quien le corresponde la responsabilidad final de determinar las necesidades y poner en marcha los programas, como también evaluar la efectividad de los mismos.
- d) Responsabilidad de los Supervisores: una vez establecidas las políticas y la planificación, parte de la responsabilidad del entrenamiento depende de los jefes inmediatos y supervisores. Establecido el programa, la efectividad del mismo dependerá en gran parte de los esfuerzos de los gerentes y supervisores por ayudar a sus subordinados. Estos gerentes deben estar conscientes de los beneficios que traerá para la organización el programa de entrenamiento.
- e) Responsabilidad del Empleado: es importante que los empleados que van a recibir el entrenamiento estén mentalmente dispuestos y positivos. Si los trabajadores no tienen una actitud apropiada o dispuestos a recibir el entrenamiento de una manera receptiva, el plan fracasará. El programa será efectivo en la medida que los empleados tengan una buena disposición hacia el mismo.

2.2.6 Tipos de Formación

El entrenamiento en cuanto a las finalidades que conlleva desde el punto de vista del recurso humano como tal, se plantea proporcionar una serie de niveles de formación que según Gomez et al. (1997) se pueden clasificar en:

- a) Formación en Habilidades. Consiste en dar al individuo un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas sobre las cuales ya existen basamentos fundamentales y está destinado al reforzamiento de conductas ya adquiridas.
- b) Formación de Reciclaje. Consiste en proporcionar al individuo el conjunto de conocimientos y habilidades para el desempeño de una nueva función, tarea o conjunto de tareas diferentes al área de trabajo que realiza.
- c) Formación Interdisciplinaria. Consiste en formar a los empleados para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a los puestos asignados.
- d) Formación en Trabajo de Equipo. Consiste en conformar equipos de trabajadores para tener diferentes puntos de vistas.
- e) Formación en Creatividad. Se basa en la suposición de que la creatividad puede aprenderse. Existen diferentes formas de enfocar la enseñanza de la creatividad, todas ellas intentando ayudar a las personas a resolver los problemas de nuevas formas. El más habitual es el uso de la tormenta de ideas.
- f) Curso de Alfabetización. Son programas de alfabetismo que se centran en las habilidades básicas requeridas para llevar a cabo un trabajo adecuadamente.

2.2.7 El Entrenamiento como Sistema

Para que el entrenamiento sea efectivo debe funcionar como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un propósito común.

En general, el sistema de entrenamiento debe comprender las siguientes fases:

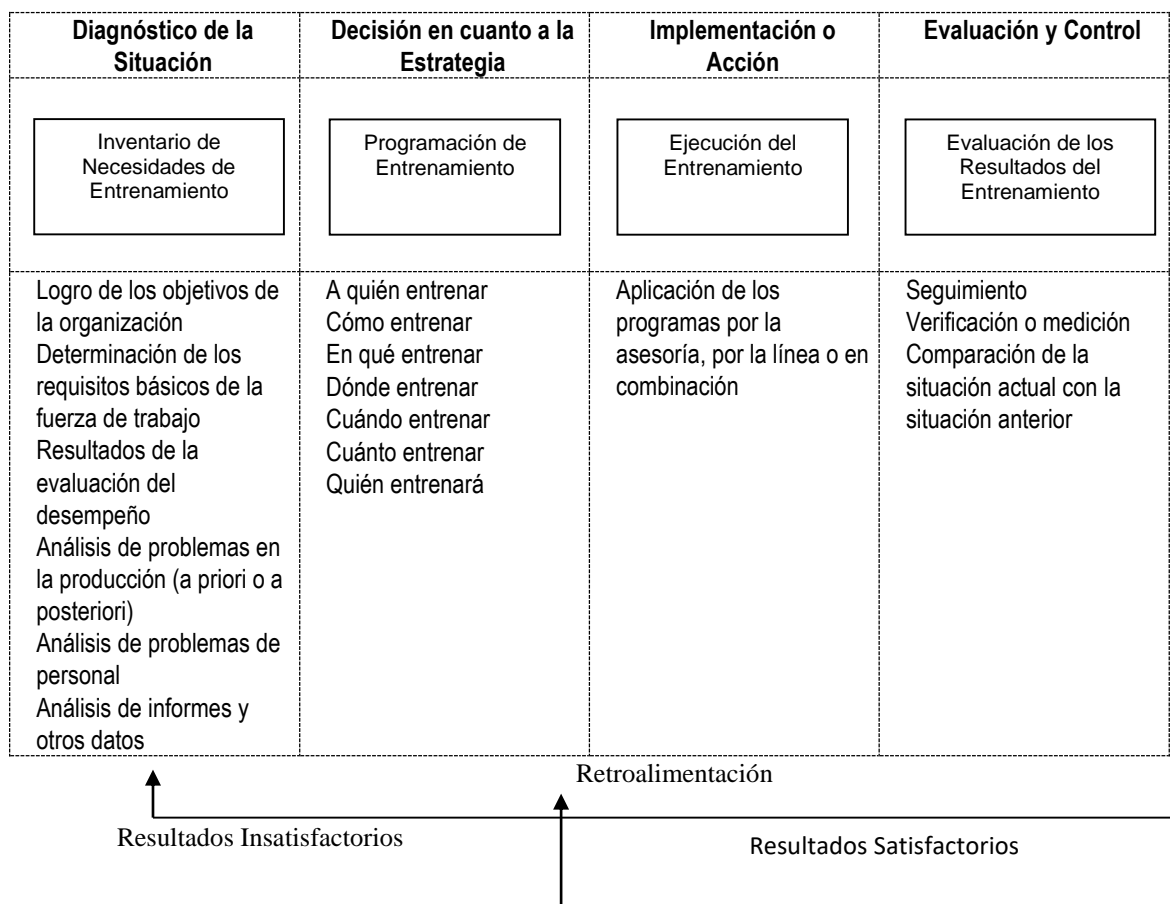
1. Diagnóstico de Necesidades de Entrenamiento.
2. Planificación del Entrenamiento.
3. Ejecución del Entrenamiento
4. Evaluación y Control de Resultado

Debido a que el entrenamiento es un proceso continuo, las fases anteriormente citadas se deben cumplir en forma secuencial, lo cual significa que para poder llevar a cabo el proceso de entrenamiento, resulta indispensable efectuar, en primer lugar, el diagnóstico de las necesidades reales de entrenamiento, una vez identificadas

aquéllas susceptibles de corrección con el entrenamiento, se diseña el Plan de Entrenamiento. Posteriormente, se efectúa su ejecución y por último, se monitorean y analizan los resultados, retroalimentando dicha información. (Ver Gráfico 2)

Figura 2

Proceso de entrenamiento.



Nota. La figura 2 muestra el proceso de entrenamiento. Fuente: Tomado de “Administración de Recursos Humanos” de Idalberto Chiavenato, 2007.

Como el proceso de detección de necesidades de entrenamiento es el punto de partida del proceso de entrenamiento y este informe se basa en el análisis de la detección de necesidades, en el siguiente capítulo se detallará en forma más específica dicho proceso (Chiavenato et al. 2007).

2.2.8 Descripción del proceso de detección de necesidades de entrenamiento

Chiavenato et al. (2007). Describe que la primera fase del proceso de entrenamiento y desarrollo es la detección de necesidades de entrenamiento porque permite obtener información referente a los individuos que deben ser entrenados. En qué se les debe entrenar, cuándo se requiere que sean entrenados y además cuáles

necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas. Dicha información permitirá programar el entrenamiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización.

2.2.9 Definición de Detección de Necesidades de Entrenamiento

Antes de precisar qué es el proceso de detección de necesidades de entrenamiento es importante señalar que una necesidad de entrenamiento, es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado.

Según Rodríguez, M., & Rodríguez, P. (1991) “La necesidad de entrenamiento es la diferencia cuantificable entre un -ser- y un -debe ser- entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan”. Por lo tanto, la detección de necesidades de entrenamiento puede definirse como el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo.

En el proceso de detección de necesidades de entrenamiento debe intervenir el supervisor quien es la persona más indicada para conocer las características de su personal y la unidad responsable del entrenamiento en calidad de asesora.

2.2.10 Objetivos de la Detección de Necesidades de Entrenamiento

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- a) Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- b) Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- c) Determinar el potencial de recursos humanos.
- d) Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- e) Realizar un análisis comparativo entre lo que, debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- f) Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con actividades de entrenamiento.

- g) Definir y describir quiénes necesitan entrenamiento, en qué áreas y cuándo.
- h) Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas. (Rodríguez, M., & Rodríguez, P.,1991)

2.2.11 Ventajas de la Detección de Necesidades de Entrenamiento

Rodríguez, M., & Rodríguez, P., (1991) mencionan que entre las ventajas que se obtienen al aplicar el proceso de la detección de necesidades de entrenamiento son las siguientes:

- a) Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente
- b) Permite que todas las actividades de entrenamiento se inicien sobre bases sólidas y realistas
- c) Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas
- d) Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo
- e) Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución
- f) Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución
- g) Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de entrenamiento, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.

2.2.2 Clasificación de las Necesidades de Entrenamiento

Thayer (1991) menciona que las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar en:

Encubiertas

Se presentan como causa directa o indirecta de problemas que se dan en la organización por esa razón para determinarlas es necesaria una investigación minuciosa. Dicha investigación en muchos casos descubre no sólo las necesidades de entrenamiento del personal sino las situaciones que impiden el buen funcionamiento de la empresa. Este tipo de necesidades se presenta en las siguientes situaciones:

- En la productividad: no se logra cumplir con los programas
- En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, comunicación o defectuosa, etc.
- En el comportamiento: actitudes negativas, duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo y retardos, etc.

Manifiestas

Se presentan como causa directa del problema y no requieren investigación alguna para determinarlas, ya que se conoce el síntoma y la causa. Este tipo de necesidades de entrenamiento se presenta en los siguientes casos:

- a) Cuando en la empresa se tienen trabajadores de nuevo ingreso
- b) Cuando los trabajadores son transferidos o ascendidos
- c) Cuando se sustituyen o modifican las maquinarias y/o herramientas
- d) Trabajadores a punto de jubilarse
- e) Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas

Niveles de Análisis

La detección de necesidades de entrenamiento debe ser efectuada en tres (3) diferentes niveles de análisis: Análisis Organizacional, Análisis de Recursos Humanos y el Análisis de Operaciones y Tareas.

- a) Análisis Organizacional. Abarca el estudio de la empresa como un todo: su misión, objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización.

El análisis organizacional contribuye a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

- b) Análisis de Recursos Humanos. Este nivel de análisis busca verificar si los recursos humanos son suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, por lo que se entiende también como el análisis de la fuerza de trabajo.

El análisis humano enfoca al hombre, es decir, al trabajador, esto implica dos cosas: la determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo y las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo.

Además de los objetivos señalados, con este tipo de análisis se pretende determinar si los empleados que ocupan altas y medianas posiciones son capaces de avanzar dentro del sistema de puestos de la empresa a través del entrenamiento y desarrollo o en su defecto se requerirá de la adquisición de nuevo personal.

- c) El Análisis de las Operaciones y Tareas. Constituye el proceso que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes, permitiendo así, determinar las habilidades, conocimientos y cualidades personales, o responsabilidades que se requieren de un trabajador para que realice las funciones eficientemente. Aquí el enfoque es sobre la tarea y no sobre la personal que la realiza.

Para cualquiera de los tres (3) niveles mencionados, las necesidades investigadas deben ser abordadas según un orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción o solución. (Ver Tabla 3).

Tabla 3

Niveles de análisis

Nivel de Análisis	Sistema Incluido	Información Básica
Análisis Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos organizacionales y filosofía de entrenamiento
Análisis de los Recursos Humanos	Sistema de Entrenamiento	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de Operaciones y Tareas	Sistema de Adquisición de Habilidades	Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos (análisis de los cargos)

Nota. La tabla 3 muestra los niveles de análisis. Fuente: Tomado de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato (2007).

Smith y Delahaye (1990) establecen otro procedimiento para la detección de necesidades de adiestramiento el cual consta de cuatro (4) pasos:

1. **Recopilación de datos:** Esta etapa consiste en revisar de manera regular, los datos esenciales de la organización, para así tener una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo en la empresa como un todo, pudiendo observar primeramente las áreas de problemas de desempeño. Se deben evaluar constantemente las actitudes y comportamientos de los trabajadores, así como analizar las políticas actuales, los objetivos y las normas relacionadas con el desempeño en el cargo.
2. **Investigación:** Implica realizar una investigación si se ha detectado una deficiencia en el desempeño de los trabajadores, o si la gerencia solicita entrenamiento para sus supervisados. El propósito de la investigación es reunir datos más específicos y detallados en el área pertinente.
3. **Análisis:** Consiste en un examen riguroso de los datos de entrada para así, eliminar la información que no es válida, luego se agrupa y resume el resto de los datos, para elaborar las conclusiones lógicas y preparar un informe detallado de la situación.
4. **Acción de entrenamiento:** Por lo que se puede considerar como el primer paso para implementar una adecuada política de desarrollo del personal en una organización para así, poder lograr una mayor productividad dentro de la misma y el desarrollo integral de los individuos.

Medios de Detección de Necesidades de Entrenamiento

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento puede ser efectuado a partir de algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

- a) **Observación.** Es un instrumento que permite percibir lo que ocurre a su alrededor. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos. Sin embargo, se halla limitada por la duración de los sucesos y a menudo los datos de la observación son difíciles de cuantificar.
- b) **Cuestionarios.** Es un formulario impreso o escrito usado para reunir información sobre las necesidades de entrenamiento. Consiste en una lista de preguntas destinadas a uno a más sujetos. Posee las ventajas de ser anónimo, además puede ser administrado a un grupo de individuos simultáneamente, además, asegura cierta uniformidad en la medición. Tiene

las desventajas de ser impersonal, las preguntas pueden ser interpretadas de diferentes formas.

- c) Entrevistas. Método que permite obtener información verbal del sujeto. Ofrece las siguientes ventajas: puede ser utilizada en casi todos los sectores de la población, es flexible (permite formular nuevamente las preguntas), y el entrevistador puede observar no solamente lo que dice el entrevistado, sino como lo dice. Sin embargo, requiere la forma personal, el entrevistador requiere de mucha habilidad para realizar la entrevista.
- d) Evaluación del desempeño. Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- e) Solicitud de supervisores y gerentes. Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- f) Reuniones interdepartamentales. Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- g) Análisis de cargos. Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- h) Modificación del trabajo. Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- i) Entrevista de salida. Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

- j) Método mixto. Consiste en la combinación de los métodos anteriores para obtener información más precisa y confiable, (Smith & Delahaye, 1990).

Importancia de la Detección de Necesidades de Entrenamiento

López (2011) precisa que la detección de necesidades de entrenamiento, es fundamental para desarrollar cualquier acción de entrenamiento, por lo que se puede considerar como el primer paso para implementar una adecuada política de desarrollo de personal en una organización para así poder lograr una mayor productividad dentro de la misma, así como el desarrollo integral de los individuos.

Asimismo, la detección de necesidades de entrenamiento permite recabar información necesaria para programar el entrenamiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización, lo cual va a permitir lograr:

- a) Mayor productividad de los trabajadores al igual que, adecuarlos para progresar.
- b) Definir y resolver las necesidades de crecimiento de cada trabajador, mediante una adecuada política de desarrollo de personal.
- c) Brindar oportunidad al personal para hacer un buen trabajo, deseando hacer un buen trabajo y esto sólo es posible cuando la organización determina sistemáticamente las necesidades del personal con el objeto de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- d) Racionalizar los gastos, evitando el desperdicio de dinero, tiempo y esfuerzo lo cual ocurre cuando el entrenamiento no está basado en las necesidades actuales o futuras.

Debido a que el presente estudio trata sobre el análisis de la detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencia, en el siguiente capítulo se describirá el Modelo de Gestión por Competencia y sus incidencias en la gestión de recursos humanos.

El modelo de gestión por competencia

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que los ocupan e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos

importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, en donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es estudiando a los individuos que tengan un desempeño exitoso en el mismo y analizar qué hacen para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona que realiza el trabajo. Los resultados de este proceso proporcionan información que puede ser utilizado como insumo en las diferentes áreas de recursos humanos, ya que crean un punto común de referencia.

El modelo de competencia adopta este enfoque. Este es un modelo que busca precisamente identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente, los que se han denominado competencias. En el contexto de este capítulo se hará énfasis en el modelo de gestión por competencia.

2.2.2. Definición de Competencia

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona. Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia.

Núñez et al. (2006) define a las competencias “como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”.

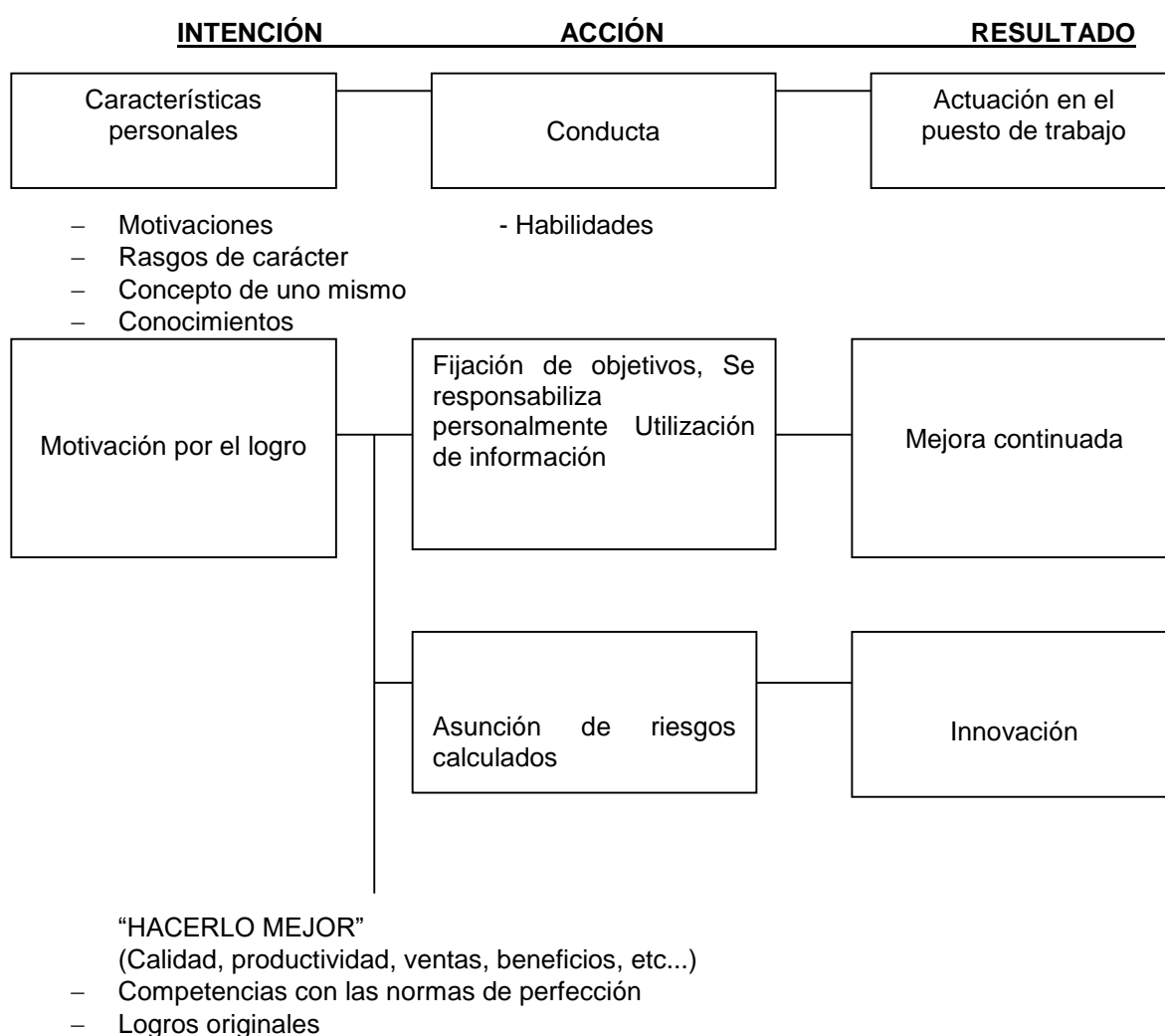
Según Boyatzis (2005) “la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, y se puede representar en un modelo de flujo causal (Ver Gráfico 3) que señala que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir una conducta y un resultado final. Los modelos causales ofrecen a los directores de empresas una forma fácil de evaluar los riesgos en la escogencia de los candidatos para un cargo. (Martínez, 2005).

Figura 3

Modelo de flujo causal de competencias.



Nota. La figura 2 muestra el modelo causal de competencia. Fuente: Tomado de “La educación basada en competencias” por Martínez (2005).

Tipos de Competencias

Las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Es por esta razón que cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica en el individuo en el desempeño de su cargo, también estará presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo como a un ambiente organizacional específico.

Los elementos anteriormente señalados permiten diferencias entre los dos grupos que se toman para categorizar las competencias, estas son:

- a) Competencias Umbrales o Esenciales. Este tipo de competencia se refiere a los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado.
- b) Competencias Diferenciadoras. A través de estas competencias se obtiene factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano.

La unión de las competencias anteriormente descritas permiten crear un patrón y establecer normas para llevar a cabo los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, planificación de carreras entre otras áreas que conforman la unidad de recursos humanos.

Las competencias se corresponden con las habilidades que un individuo es capaz de desarrollar en un determinado trabajo. Se puede asumir que está en presencia de una competencia, cuando existen características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

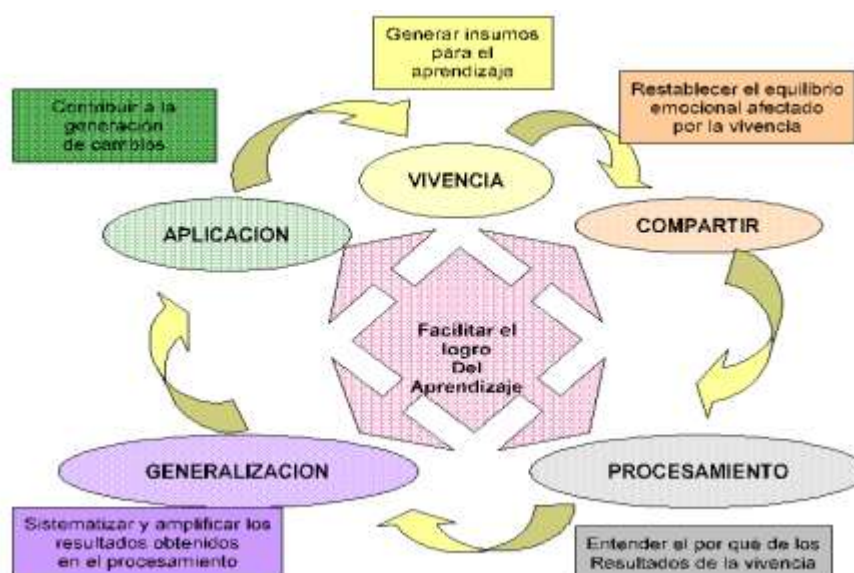
En los sesenta y setenta, como resultado del trabajo psicológico de Piaget y Gagné (1968), se reemplazó la visión reduccionista del comportamiento humano por una visión no reduccionista del comportamiento humano. Con la visión reduccionista del comportamiento humano, la deducción era que el cerebro humano reacciona a estímulos externos en la forma de una caja negra cuya función es predominantemente química, conduciendo a reacciones predecibles. La nueva visión ve a la persona como un ser que actúa y reacciona en una manera orientada a un objetivo y determinada por sí misma.

El aprendizaje por experiencia puede ser considerado como un desarrollo adicional de la nueva visión no reduccionista del comportamiento humano. El inicio de los ochenta estuvo caracterizado particularmente por Mezirow, Freire, Kolb y Gregorc (1984). Ellos suponían que el aprendizaje tenía lugar procesando experiencia, particularmente reflexionando críticamente sobre la experiencia.

El aprendizaje por experiencia tiene lugar cuando una persona, actuando bajo su propia responsabilidad, pone en ejecución en una situación dada, su conocimiento, capacidades, actitudes, y competencias socio-comunicativas, y luego reflexiona sobre ello. De este supuesto proviene el ciclo de aprendizaje por experiencia.

Figura 4

Ciclo del aprendizaje



Nota. La figura 4, establece el procedimiento del ciclo de aprendizaje.

El aprendizaje por experiencia es siempre el resultado de una experiencia: Posteriormente, una experiencia está reflejada exactamente en éste. Esta reflexión conduce nuevamente a una actividad (acción), la que a su vez se vuelve en un punto de partida establecido para la fase de reflexión siguiente.

Con el transcurso del tiempo, Kolb, (2001) desarrolló además este ciclo simple, ampliando la fase de reflexión. Diferenció entre la fase de reflexión exacta y la fase de conceptualización abstracta.

Mientras que en la reflexión exacta se hacen preguntas acerca de la experiencia en términos de experiencias previas, en la conceptualización abstracta tratamos de encontrar respuestas.

Hacemos generalizaciones, sacamos conclusiones, y se forman hipótesis acerca de la experiencia. La siguiente fase de acción se vuelve una fase de experimentación activa, en la que probamos la hipótesis.

Ahora hay diferentes términos para este ciclo en la literatura, aunque la estructura básica siempre es comparable.

Comenzando con una experiencia concreta, se hacen observaciones sobre esta fase en la fase subsiguiente, y los acontecimientos se manifiestan críticamente, se hace un intento de sacar conclusiones más generales de la experiencia concreta con el fin de hacer posible el transferir esto a situaciones nuevas. En la fase siguiente se aplica el conocimiento en una situación nueva. Esta aplicación conduce a una experiencia nueva, la cual es el punto de partida para el ciclo siguiente. A lo más, se puede ganar conocimiento en cada ciclo, entonces el siguiente ciclo comienza en realidad en un nivel más alto.

Al respecto Chiavenato, (2007) indica que, el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, pueden contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así, el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio.

Si se acepta a Jonh Kerrigan y Otros (1996) como plantean, de que la capacitación efectiva en gerencia requiere de una combinación estratégica de los medios de capacitación clasificados, entonces se podría decir con propiedad que los cursos ofrecidos en los países subdesarrollados son cuestionables.

Por otro lado Drucker, (2010) en la ciudad de Lima manifestó, cada 4 ó 5 años el conocimiento se vuelve obsoleto. Cinco años después ajusta este cálculo y dice: cada 3 años el conocimiento se vuelve obsoleto.

Metodologías de enseñanza

Al respecto Boland et al. (2007) manifiestan que la metodología ARM (Análisis Rápido del Mercado), ayuda a las PyMEs a desarrollar productos que tengan demanda en el mercado y los concientiza sobre la importancia del mercadeo.

Muchas PyMEs tienden a estar totalmente ocupadas produciendo sus bienes y servicios, obteniendo ideas de productos de sus competidores, hasta que el mercado se halle saturado con varios pequeños productores, quienes compiten por una porción cada vez más pequeños productores, quienes compiten por una porción cada vez más pequeña en un mercado limitado.

Las PyMEs tienden a buscar clientes basándose en relaciones interpersonales, tales como parientes y amigos, en vez de usar productos innovadores para atraer a nuevos clientes. En muy raras ocasiones sondean entre sus clientes cómo es que podrían mejorar sus productos o servicios.

Competencia como base de la Economía, a través de la Formación de Empresas - CEFE

La Cooperación Alemana, G.T.Z. (2008) incorpora la metodología CEFE como un conjunto integral de mecanismos de capacitación que emplea un planteamiento orientado a la acción y a los métodos de aprendizaje por experiencias para desarrollar e incrementar la competencia en administración de empresas y personales de una gama amplia de grupos meta, mayormente en el contexto de generación de ingresos y empleo y de desarrollo económico.

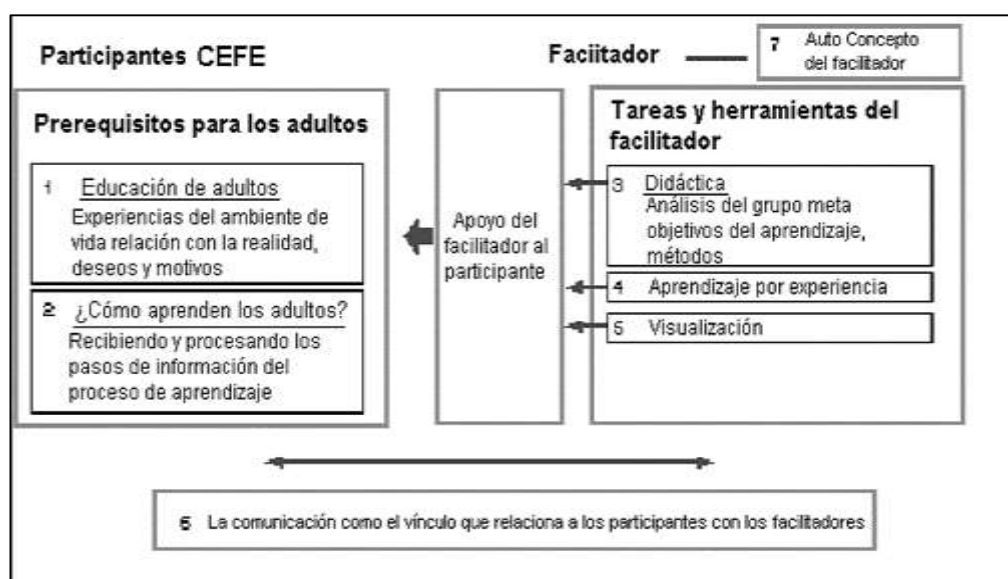
Hacia una sociedad emprendedora - CEFE a puertas del tercer milenio

El mundo está viviendo un proceso de globalización económica que casi ningún país puede evitar. Mientras por un lado productos baratos de producción masiva inundan los mercados de países en vías de desarrollo, obligando a pequeños productores tradicionales a salir fuera del mercado, más y más productos de países en vías de desarrollo compiten con la producción local en los países industrializados. Mientras la tasa de crecimiento de la producción económica continúa incrementándose, la diferencia en riquezas materiales se acelera. La estabilidad social y política del mundo depende mucho en desarrollar estrategias exitosas para tratar los crecientes problemas sociales, económicos y ambientales. Con respecto a la creación de oportunidades para la creación de ingresos y empleo sostenidos, las estrategias y programas para el desarrollo de la pequeña empresa han adquirido impulso y se han convertido en un componente reconocido del crecimiento económico y de la estrategia de redistribución dentro de la sociedad. Sin embargo, nuestro entorno cambiante ha creado la necesidad de agregar nuevos elementos a las aptitudes humanas. La capacitación tiene que fortalecer estas nuevas competencias empresariales que necesitan sus participantes.

CEFE, como capacitación, se basa en el supuesto que el enriquecimiento de la sociedad depende esencialmente de sus recursos humanos, cuanto más productiva y responsable sea su gente, mayor será la riqueza de esa nación. **CEFE** ha evolucionado en el transcurso de los años desde el planteamiento para capacitar a personas que deseaban iniciar su propia empresa hasta alcanzar una metodología de amplio alcance, diseñada a evocar una conducta y una competencia empresarial en una variedad de situaciones. El supuesto fundamental es que la gente con una visión clara de sus metas y equipadas con las habilidades para alcanzarlas, tiene más posibilidad de ser personas productivas en la sociedad.

Figura 5

Metodología CEFE



Nota. La figura 5 muestra el procedimiento de la metodología CEFE

CEFE es un concepto altamente adaptable que ha sido utilizado para promover una amplia gama de grupos sociales muy diferentes, como el caso de los soldados desmovilizados en Etiopía, los refugiados en Mozambique, las mujeres en capacitación vocacional en Tunes, ex prisioneros en Chile, gente de las barriadas en Brasil, universitarios diplomados en Vietnam, personal profesional de empresas privatizadas en Uzbekistan, solamente para mencionar algunos.

CEFE ha probado ser un planteamiento exitoso en la promoción de la pequeña y mediana empresa, el empleo, los ingresos, y el crecimiento económico. Los

principales resultados de la evaluación del Ministerio Alemán para la Cooperación Económica que se realizó en diferentes países de Asia, Latinoamérica y África reflejan que:

- Los participantes declaran que CEFE es útil o muy útil: para el desarrollo de sus competencias empresariales: 91% para su propio desarrollo personal: 93% para el desarrollo de sus negocios: 86%
- 98% de empresarios con 1-2 empleados y 100% de empresarios con 6-10 empleados manifiestan que sus ingresos y su facturación se incrementaron en por lo menos 30% después de asistir a un curso de capacitación CEFE.
- De un curso de capacitación para potenciales empresarios 44% no se inició en ningún negocio, mientras que 45% se convirtieron en empresarios de éxito.
- Hasta ahora, CEFE parece tener éxito y ser de provecho particular cuando es utilizado por gente con menor nivel educativo y/o de menores ingresos.
- Cuando se considera el número de empleados, el incremento es significativo después de un curso de capacitación CEFE, con un promedio de 4 nuevos puestos creados por participante.

La participación de las mujeres en los círculos CEFE es de casi un 38%. Un curso de capacitación CEFE puede dividirse en varios módulos. Esto ayuda a las mujeres y a otros participantes que tienen obligaciones que cumplir a que participen aun cuando tengan obligaciones que consumen su tiempo.

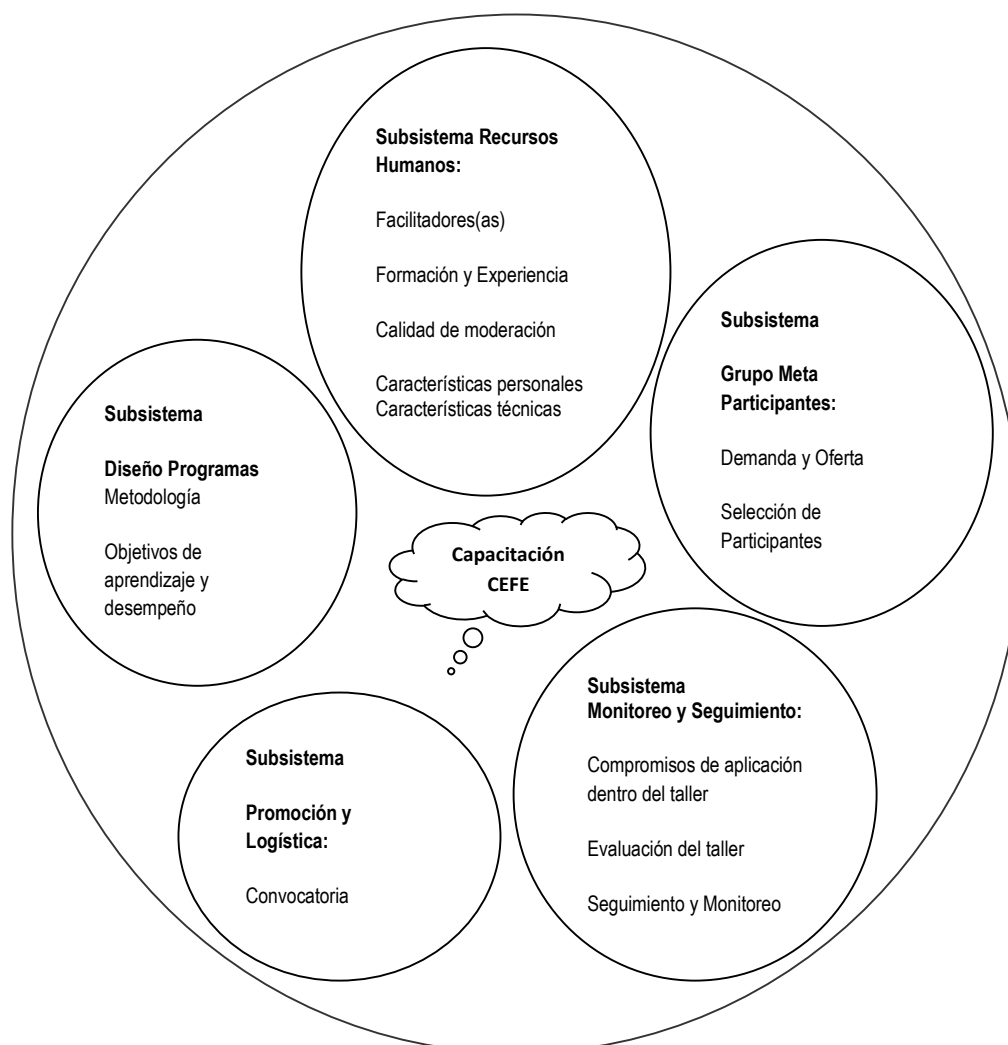
El objetivo principal de **CEFE** es mejorar el desempeño empresarial del actor económico a través de:

- Un autoanálisis guiado
- El estímulo al comportamiento empresarial
- El fortalecimiento de competencias empresariales

La metodología **CEFE** ha sido aplicada a una variedad de situaciones. El foco central continúa siendo el estímulo del crecimiento en el proceso de desarrollo de la pequeña y mediana empresa en el cual el énfasis para los empresarios es el desempeño en sus negocios mientras que para el personal de las instituciones de apoyo y regulación empresarial, es la creación de un entorno positivo a nivel macro y meso.

Figura 6

El sistema de capacitación CEFE



Nota. La figura 6 muestra el sistema de capacitación CEFE

Existen seis etapas básicas en el programa CEFE, independientemente del grupo meta. La primera etapa es la **toma de conciencia**, en la cual se alienta a los participantes a examinar quienes son, a aclarar sus propios valores, y evaluar su propia personalidad, sus motivaciones, capacidades y recursos personales. La segunda etapa es la **aceptación** o el reconocimiento de sus propios puntos fuertes y débiles – no todos tienen que ser líderes o héroes, pero ser más creativo, innovador y competente muy posiblemente resulte en una compensación en cualquier profesión.

La tercera etapa es **fijarse las metas**, y donde el énfasis es lograr una claridad en el objetivo con respecto a las metas a corto y largo plazo, en la vida de la persona.

La cuarta etapa implica el desarrollo de **estrategias o planes de acción** orientadas a generar crecimiento. Esto último se logra luego de analizar los componentes pertinentes de los seis factores antes mencionados e incluye el perfeccionamiento de los conocimientos sobre economía y toma de decisiones empresariales. La quinta es la **experiencia directa** en la cual el énfasis es el quehacer diario; experiencias de aprendizaje estructuradas y el enfrentarse a situaciones de la "vida real" ayuda a fortalecer esa experiencia en la cual las estrategias son puestas a prueba, evaluadas y modificadas. La última etapa es la **transformación y la capacidad de empoderamiento** donde las competencias adquiridas se reúnen en un patrón que compara los puntos fuertes y las debilidades personales con las metas.

El principio general que guía la capacitación **CEFE** es el **sentido de propiedad del proceso** que se adquiere con el tiempo y las energías que los participantes deben invertir en los programas sumamente exigentes de los cursos. Al pasar por estas etapas, de la toma de conciencia hasta la transformación, al participante se le da la oportunidad de experimentar un crecimiento personal y desarrollar un enfoque más empresarial ante la vida. El sentido de capacidad de empoderamiento que realmente ocurre está en proporción directa con la inversión realizada por el participante y el aumento de las oportunidades económicas.

El método **CEFE** de promoción empresarial representa la síntesis de investigación empresarial, teoría y aplicación y vincula el crecimiento económico con más y mejor empleo y mayores ingresos personales. Su solidez proviene de prestar una atención particular a los resultados prácticos de sus intervenciones. El método ha sido ampliamente empleado en sectores tales como el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, reconstrucción y privatización, capacitación en gestión, capacitación vocacional, educación, desarrollo rural y urbano, programas para refugiados e reintegración y en la agricultura.

CEFE ha sido introducido en más de 60 países en los últimos siete años. Las actividades relacionadas con la difusión del concepto CEFE a nivel mundial, tienen el apoyo y el financiamiento del Ministerio Alemán para la Cooperación Económica a través del Proyecto CEFE Internacional, implementado por Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).

CEFE INTERNATIONAL se especializa en apoyar proyectos de largo plazo, instituciones socias CEFE y a otras agencias donantes en el uso y la implementación de programas CEFE. También asiste a los socios CEFE en la

adaptación e implementación de los conocimientos CEFE de acuerdo con las necesidades específicas de sus respectivos grupos meta y los objetivos de las actividades de su proyecto.

2.2.3 Problemática de capacitación en las Mypes

Por otro, Eduardo Lastra manifiesta, En muchas reuniones de trabajo y conversatorios, puedo constatar que aun los más destacados expertos, autoridades gubernamentales, así como dirigentes gremiales de la micro, pequeña y mediana empresa, cuando se aborda la problemática de las micro y pequeñas empresas o de los servicios que se debe brindar a ese complejo mundo de las MyPE, se enfocan al análisis desde el punto de vista particular y de los intereses de cada quien y no de manera global.

Es decir, el funcionario está pensando en defender su manera de hacer las cosas, los profesionales están viendo cómo pueden conseguir mercado para sus servicios y los dirigentes gremiales en que pueden conseguir para regalar a sus agremiados.

Lo que siento que falta es pensar PRIMERO en función de las necesidades y las expectativas de los empresarios de las MyPE. Para en función de ello definir los servicios que se les debe proporcionar. Sólo después podemos ver cómo hay que articular los roles de los diferentes agentes que materializaríamos los referidos servicios.

Esta lógica, de pensar ante todo en el usuario, que a todas luces debe parecer simple (y que en realidad lo es), aunque parezca mentira no se aplica. En consecuencia, vemos dependencias públicas que no cumplen su papel promotor y facilitador a cabalidad; gremios de empresarios y de consultores que son apenas agrupaciones sociales, y profesionales que llegamos a los usuarios (MyPE o PyME) con muy diferentes posibilidades de impacto positivo (Lastra, 2010).

Las capacidades emprendedoras personales (CEPs)

Son los patrones de comportamiento que distingue a las personas con éxito de las que no lo tienen.

Es decir son nuestras características que se desarrollan de tal manera que nos permiten ser competitivos a través de un aprendizaje basado en la auto evaluación.

Gibb, (1997) un profesional en el tema de la Función Empresarial de la Escuela de Administración de la Universidad de Durham en el Reino Unido, cuestionó la validez de la hipótesis en la que sólo aquellos con ciertas características empresariales

podían auto-emplearse exitosamente o manejar negocios propios. Cuestionó la relevancia de muchas de las pruebas comunes de la Función Empresarial como medio para la selección, sobre la base que los rasgos que persiguen quienes hacen la selección, son rasgos aprendidos en los negocios. Para Gibb realizar la capacitación en motivación del éxito, como un módulo separado para los empresarios, era artificial porque, según su opinión, todo el programa de capacitación debería estar orientado a aprender y desarrollar habilidades necesarias para tener éxito en los negocios.

Asimismo, en lugar de tener un programa para cubrir todos los grupos meta, él apoyaba el diseño de muchas intervenciones en capacitación ideales para las diferentes fases del negocio, el inicio, la supervivencia y el proceso de crecimiento.

Gibb también formuló 6 etapas para el proceso inicial: Desde la idea y adquisición de la motivación hasta la idea primaria; desde la idea primaria hasta la idea válida; desde la idea válida hasta la escala de la operación e identificación de los recursos; desde la "escala" hasta el plan de negocios y las negociaciones; desde las negociaciones hasta el nacimiento; y desde el nacimiento hasta la supervivencia.

Carol Moore desarrolló un modelo lineal similar al proceso inicial en 4 etapas:

- Innovación
- Evento Provocador
- Implementación
- Crecimiento.

Ella sugiere que lo que da vida al proceso es una serie de factores que operan en el futuro empresario.

Esos factores son:

- Factores personales, tales como la orientación en el perfeccionamiento, el punto control, tolerancia ante la incertidumbre, asunción del riesgo, valores personales, educación y experiencia;
- Factores sociológicos, como redes, equipos, padres, familia y cultura; y
- Factores ambientales, como oportunidades, modelos de roles, competencia, disponibilidad de recursos, políticas estatales y mercados o clientes (Moore, 1998).

Al reducir los componentes claves del éxito al mínimo, Timmons (1987) identifica: la oportunidad; el empresario (y el equipo de gestión); y los recursos que se requieren para iniciar la empresa. De estos tres componentes, el empresario líder es considerado el más importante, y Timmons se refiere a capitalistas arriesgados, o empresarios que se ganan la vida pronosticando a los campeones, al darles 80% de la calificación a la calidad del empresario y los otros 20% va al mercado potencial. El segundo componente de Timmons es la oportunidad. Las oportunidades existen en razón de las circunstancias cambiantes, las inconsistencias, el caos, a los rezagados o líderes, las brechas en la información, y una variedad de otros vacíos en el mercado.

Las oportunidades son coyunturales, son como blancos en constante movimiento que son vistos por muchos, pero que su potencial es reconocido por unos cuantos.

Requiere mucha habilidad y experiencia reconocer cuando se abre la puerta de la oportunidad y cuando se cierra, cuando disparar y cuando retener el disparo.

Como dijo una vez Twain (2008) "rara vez fui capaz de ver una oportunidad hasta que había pasado". El tercer componente de Timmons son los recursos. El afirma que "los empresarios son frugales con sus recursos", que tratan en lo posible de mantener sus gastos generales en un mínimo, alta productividad y ser dueños de un mínimo de activos de capital.

El saber cuándo estos tres componentes se adaptan juntos y cuando no, es para Timmons la clave del éxito empresarial. Lo resume todo diciendo, Los empresarios experimentados tienen la habilidad para reconocer rápidamente –la oportunidad– cuando recién se está gestando. Por eso, el proceso de seleccionar las ideas y reconocer una oportunidad también puede compararse con el proceso de encajar las piezas de un rompecabezas tridimensional. Es imposible ensamblar un rompecabezas similar si lo vemos como un todo, una unidad. Lo que se necesita ver es la relación entre piezas que parecieran no estar relacionadas y ser capaz de combinarlas antes que el todo sea visible. La habilidad para reconocer ideas que puedan convertirse en oportunidades empresariales deriva de la capacidad de ver lo que otros no ven –que uno más uno es igual a tres, o más. ... Herbet (1982), el premio Nobel del Departamento de Psicología en la Universidad Carnegie-Mellon describía el reconocimiento de ideas como un proceso creativo que no es simplemente lógico, lineal y aditivo, sino que con frecuencia, el proceso es intuitivo, requiere una vinculación creativa o una asociación transversal, de dos o más "porciones" de experiencias, conocimientos técnicos y de contactos".

La motivación

La mayoría de las personas tienen un cierto grado de Espíritu Empresarial, pero la motivación para comenzar y manejar un negocio no necesariamente es algo que predomina en su jerarquía de motivos como es descrito por McClelland et al. (1969) La motivación o el esfuerzo por lograr un anhelo o una meta particular, está en función de la intensidad del motivo, la posibilidad de lograr la meta y el valor de la recompensa de la meta percibida. Esta motivación está influenciada significativamente por la propia cultura y las normas sociales, las prácticas de la crianza durante la infancia, las circunstancias económicas y la exposición a situaciones en las cuales se resalta la motivación.

El principal determinante para el uso de un estímulo particular es la situación en las cuales se encuentran las personas. Ciertas características de una situación provocan diferentes motivos, los mismos que abren diferentes válvulas. En vista que estímulos diversos se orientan hacia diferentes tipos de satisfacción, cada estímulo llega a un tipo de conducta diferente. La implicancia es que al cambiar la naturaleza de las características coyunturales o los estímulos, surgen o se actualizan los diferentes motivos que llevan a diferentes patrones de conducta. Cuando estas situaciones ocurren con relativa frecuencia, los motivos se vuelven más intensos. La consecuencia de ello es un reacomodo en la jerarquía de motivos del individuo, y hasta cierto punto, el cambio de conducta de las personas en respuesta a las situaciones.

Mediante el entendimiento de la motivación es posible influenciar en la conducta de las personas en escenarios de capacitación diseñados para evocar los tipos de reacciones que se asocian típicamente con el éxito empresarial. Es dudoso saber en qué medida las motivaciones pueden ser influenciadas durante un curso de capacitación de cuatro a seis semanas, o aún más, si la jerarquía de motivos puede ser cambiada en tan corto plazo, considerando toda una vida anterior de circunstancias culturales, normativas, familiares y económicas que precedieron la exposición a una situación más clínica en la cual se alienta y desarrolla una conducta empresarial. Igualmente, puede ser una medida relativamente fácil ignorar que la conducta empresarial sea la única conducta de valor en la sociedad y por lo tanto, el respeto a los patrones de la actual conducta de los participantes debe ser la premisa sobre la cual se comienza la "capacitación del comportamiento empresarial".

La competencia

Sin competencia, ni los entornos más hospitalarios ni el mejor de los motivos, tiene la posibilidad de generar negocios exitosos. Una vez se dijo que Ford (2007) había manifestado que "Si para usted el dinero es la esperanza de su independencia, nunca la obtendrá. La única seguridad que tiene el hombre en este mundo es una reserva de conocimiento, experiencia y capacidad". Al final del día, es la persona competente que administra el proceso y produce los resultados. Aunque estemos buscando encontrar el tipo de "rasgos" míticos que McClelland o McBer Consultants identificaron para la USAID a comienzos de los años 80, es fácil pasar por alto a emprendedores potencialmente exitosos porque no encajan en nuestro modelo convencional de lo que debieran ser. Podemos cegarnos ante un rasgo deslumbrante o dejar de advertir una competencia subyacente que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. Aunque no podemos negar que algunas personas pueden haber nacido con mucho talento, la competencia sólo puede adquirirse a través de la experiencia. Lo que sigue es lo que la Revista INC expresa sobre la competencia de los empresarios.

"Los empresarios juegan un papel mítico en la sociedad americana. Se trata de nuestros aventureros que asumen riesgos. Los héroes de la nueva economía.... O así nos imaginamos. Mediante una encuesta de ocho páginas y docenas de llamadas telefónicas como seguimiento, le pedimos a los Directores Ejecutivos de INC.500 que nos recuerden cómo lograron crear la empresa. Nosotros verificamos sus antecedentes. Les preguntamos dónde habían obtenido la idea de su negocio, como lo implementaron y, por supuesto, como financiaron todo... Dada la mitología sobre la Función Empresarial, nos esperábamos relatos llenos de inspiración e imaginación, de avanzar resueltamente donde nadie antes había llegado. En lugar de iconoclastas, los vaqueros capitalistas del sueño americano, encontramos gente inmiscuida y enclavada en las industrias, con fabulosas redes de contactos y colegas, a quienes podían recurrir por ayuda para construir sus empresas. Para muchos, el secreto del éxito en su gestión empresarial parecía recaer no solamente en una inspiración personal sino en tejer docenas de diferentes intereses en una sola tarea de cooperación. El crear una empresa era cuestión de conocer a los clientes, proveedores, socios y fuentes de capital. Era cuestión de conocer el mercado lo suficiente para advertir un pequeño punto débil de cambio -punto débil que algún día se convertirá en nichos considerables en el paisaje del negocio. La conclusión inevitable: los empresarios se hacen, no nacen".

La competencia depende del conocimiento y la experiencia adquirida a través de diferentes situaciones; las competencias pueden ser aprendidas por medio de una capacitación, sea formal o informal, mediante las experiencias personales en la universidad de la vida, o por medio de errores desastrosos, pero las competencias empresariales más intensas provienen de manejar un negocio propio. Toda la simulación de un aula no preparará a alguien para las vicisitudes y la angustia personal que forzosamente causará un negocio. Todo el refuerzo positivo o toda la retroalimentación de un curso de capacitación no es nada a la emoción de la realización que se experimenta después de un duro esfuerzo. Sin embargo, lo que un programa de capacitación puede ofrecer es una situación autorizada en la cual una persona puede comenzar a responder a las preguntas: si la administración de una empresa es o no la carrera de su elección y si lo fuera, qué tipo de competencia va a necesitar en su búsqueda del éxito.

Las principales competencias a desarrollar son: conciencia de sus propios puntos fuertes y débiles; capacidad para mirar y ver ideas donde otros no las pueden ver; capacidad para combinar los propios recursos humanos y materiales con las nuevas oportunidades o "estratagemas"; capacidad para poner orden en la gente y el dinero en la búsqueda de una meta; así como competencias asociadas con trabajo en red, búsqueda de información y planificación de los negocios. Todas estas competencias pueden ser adquiridas. Con mucha frecuencia, se adquieren directamente en las empresas, pero también pueden ser aprendidas, en menor grado, por medio de la capacitación (McClelland y Winter 1969).

La actividad o situación empresarial

La situación es la fase en donde los actores y su público se reúnen. Es cuando tiene lugar el "reconocimiento de la idea", cuando el acontecimiento provocador estimula a la persona de hacerlo a su manera, es donde se obtiene los motivos, donde se identifica al mercado y donde se aprenden las competencias.

También es donde se desata el desastre y donde se hace evidente los premios del proceso de desarrollo de empresa. Toda actividad y situación es una oportunidad para aprender una competencia, adquirir información, hacer contactos, y planificar el futuro.

En consecuencia, algunos de los cursos de capacitación para empresarios tratan de simular una actividad empresarial y una oportunidad, una que en sí puede ser un acontecimiento provocador para iniciar un nuevo negocio o ampliar el que existe.

Los cursos deben estar diseñados en torno a una serie de actividades o situaciones que han sido calculadas para estimular el auto-análisis o la conducta empresarial. Se pueden crear situaciones de aprendizaje experimental para facilitar un incremento en la toma de conciencia personal que ofrece la plataforma desde la cual se puede tomar una buena decisión. La conducta empresarial debe ser respaldada, alentada y debe tener una retroalimentación positiva para evocar su memoria y aplicación en situaciones futuras.

Estos cursos tratan de abordar situaciones fundamentales cuando se inicia o amplía una empresa: ¿Quiero ser o seguir siendo empresario? ¿Ser empresario coincide con mi personalidad, mi situación familiar, mi pasado cultural o las actuales circunstancias? ¿Puedo tener éxito? ¿Puedo afrontar un fracaso? ¿Cómo sé que ésta es la verdadera oportunidad? ¿Cómo puedo elaborar un Plan de Negocios? ¿Cómo hago crecer mi negocio? ¿Cómo convengo a los bancos que tengo lo necesario? Estas son preguntas serias y sumamente difíciles de estructurar y tratar al mismo tiempo. El promedio de las personas pueden abordar una o dos de estas preguntas antes de tomar una decisión de continuar o abandonar una empresa y procesar estos temas puede ser superficial, sobre todo si la persona tiene que batallar con ellas solo. Los cursos deben reducir o condensar el proceso de estos temas en un marco de tiempo más manejable y un entorno de más soporte. Con la estructuración de la frecuencia y la duración de las situaciones que demandan un auto análisis o el uso de una conducta empresarial y con los servicios de facilitadores bien informados para ayudar a procesar estas preguntas, los cursos pueden ser experiencias poderosas que tengan impacto más allá de los acontecimientos en los negocios. Aun los cursos diseñados para el personal de los organismos de apoyo y de regulación deben apreciar la introspección y la oportunidad para desarrollar su propia conducta empresarial.

La intensidad con la que una persona persigue los tres pasos de aprendizaje y la eficacia con la que un individuo recibe y procesa información depende, ambas, de la habilidad para aprender del individuo.

La habilidad o la inteligencia para aprender pueden por cierto ser congénita en un cierto grado. Además, los primeros meses de vida son importantes para el desarrollo de estructuras básicas en el cerebro. Esto implica la creación de vínculos entre las células nerviosas y el cerebro. Cuanto más densa y diversa es esa red, mayor información será capaz de procesar en un punto posterior del tiempo. Pero, el factor más decisivo en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de un

individuo es la intensidad con que se promueve el desarrollo intelectual de una persona. Los 'talentos' de una persona necesitan ser descubiertos y alentados. No aparecen simplemente de manera espontánea. Se puede suponer con seguridad que los individuos adultos que provienen de un entorno social donde no se promueve el estímulo, tienen muchos talentos aun no descubiertos. Pero, también es cierto para todas las otras personas que sólo utilizan una pequeña porción de sus talentos. Una vez que se dan cuenta que tienen un talento para algo, comienzan a desarrollar más ese talento. Entonces, no hay más tiempo para descubrir talentos adicionales (Por ejemplo: ¡Un atleta de alto rendimiento está seguro de poder hacer algo más!)

La capacidad de aprendizaje se determina por tres tipos de factores:

1. Factores cognoscitivos, por ejemplo, la capacidad para analizar y clasificar información almacenada previamente a la que se puede acceder.
2. Factores de valor cultural y social del individuo; estos influyen en las actitudes internas hacia un material de aprendizaje específico, hacia el enfoque o aún hacia otros participantes.
3. Factores sociales interactivos: ¿La persona es capaz de compartir sus pensamientos con otros, entiende a otras personas? ¿Cuál es la situación de su competencia comunicativa?

Estos factores varían mucho de un individuo a otro y como resultado, también varía cada capacidad de aprendizaje. Más que cualquier otra cosa, la capacidad de aprendizaje es el resultado de procesos de aprendizaje y tiene un efecto en toda acción de aprendizaje subsiguiente (Lagos, 2016).

La capacidad de aprendizaje y la edad

Se supuso por mucho tiempo que la edad de una persona influía en su capacidad de aprendizaje. Pero, experiencias recientes y los últimos resultados de estudios empíricos internacionales han mostrado que éste no es el caso. Las enfermedades pueden tener ocasionalmente una influencia en la capacidad para aprender, pero la edad por sí sola no. Los estudios mostraron claramente que la capacidad de aprendizaje durante los años de vida adulta está muy relacionada a la educación escolar, a las exigencias de los lugares de trabajo y aún a los estímulos a los que ha estado sujeta toda esa generación (Young).

Los cambios estructurales en las habilidades mentales

En otras palabras, la mayor edad no resulta en ninguna disminución de la capacidad de aprendizaje, sino más bien en un cambio en la estructura: por ejemplo, es posible que la retención mental y la velocidad de aprendizaje disminuyan.

Esta disminución de la capacidad mental puede ser compensada optimizando otras capacidades, por ejemplo, a través de la capacidad diferenciada para fijar una meta y ordenar información, o mediante un cuidado particular y motivación para aprender. Por esta razón, es muy posible que la capacidad intelectual total de un adulto puede mantenerse relativamente estable hasta una edad muy avanzada (Alcalá, 2001).

Las diferencias individuales en su capacidad de aprendizaje

Las diferencias individuales en la capacidad para aprender aumentan con el avance de la edad. Las diferencias en el desempeño de aprendizaje al interior de un grupo de edad son con frecuencia más amplias que las diferencias entre distintos grupos de edad, que tienen antecedentes similares en su desarrollo y en el fomento de su capacidad de aprendizaje.

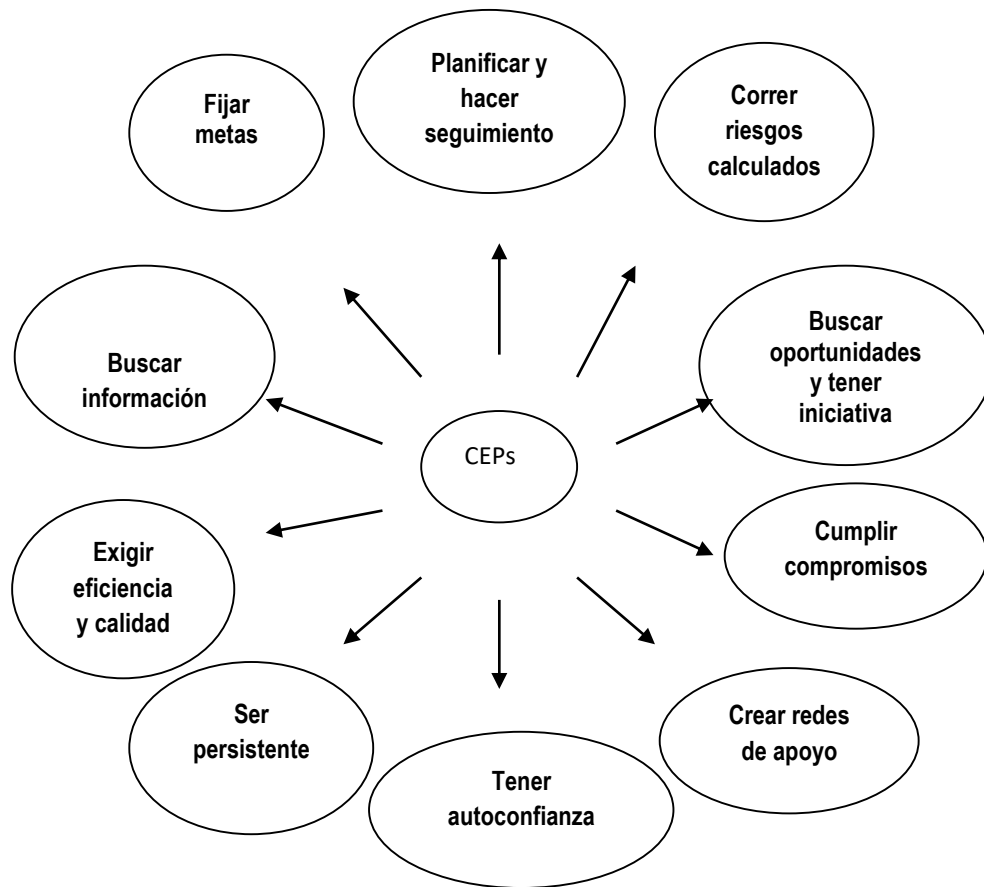
En la situación real del seminario, el grado de motivación para aprender depende entre otras cosas, de las expectativas que tiene el participante sobre su propio éxito en el aprendizaje.

Una de las cosas en que se basan las expectativas de éxito en el aprendizaje es la experiencia previa de la persona con el aprendizaje. Si una persona siente que él o ella nunca ha sido capaz de aprender cosas que otras personas pueden, tendrá bajas expectativas de su propio éxito en el aprendizaje. Las experiencias positivas conducen a un correspondiente nivel de mayores expectativas. Cuando se frustran grandes expectativas, esto puede llevar a un desaliento y viceversa.

Finalmente, la motivación que tiene el participante para aprender también es influenciada por la recompensa que se espera de aprendizaje. La recompensa para aprender incluyen: el fortalecimiento de la confianza en sí mismo, una confianza creciente cuando se trata de situaciones relacionadas al trabajo, el reconocimiento del grupo o facilitador, etc. Un nivel elevado de expectativas respecto a la recompensa de aprendizaje puede proporcionar motivación, así como el no-cumplimiento de mayores expectativas puede resultar en una motivación decreciente para experiencias de aprendizaje futuras.

Figura 7

Características Emprendedoras Personales



Nota. La figura 7 esquematiza las características emprendedoras personales

El éxito en el aprendizaje y la recompensa de aprendizaje influyen en la Motivación para aprender.

El resultado de aprendizaje esperado y real, así como la recompensa de aprendizaje esperada y real influyen por consiguiente, tanto en la satisfacción para aprender, como en la motivación para aprender, no sólo para el proceso actual, sino también para los procesos de aprendizaje futuros (Minkner-Bünjer, 2007).

Concentración

Como regla, los adultos ya no están acostumbrados a recibir y procesar información por horas y horas. Su capacidad para concentrarse en recopilar información pura, es por lo general particularmente menor por la tarde.

Básicamente, los adultos no son menos capaces de concentrarse que la gente joven, simplemente son menos capaces de hacerlo cuando reciben un flujo de información continua dirigida hacia ellos. Esto significa que como facilitador usted está, por así decirlo, imponiendo su modelo interpretativo propio en sus oyentes. Ellos son completamente capaces de concentrarse por largos periodos de tiempo, aún en las tardes, mientras sean capaces de utilizar experiencias y estructuras de pensamiento propias. Si están de acuerdo con el propósito de un ejercicio, ¡son capaces de concentrarse por períodos más largos que la gente joven! Es muy buena idea tomar un receso cuando se observa que el nivel de atención aún es alto; esto significa que el interés de los participantes en continuar después del receso será más fuerte. Sin embargo, si se espera tomar un receso después que los participantes evidencien su cansancio en numerosas ocasiones, puede significar que la motivación haya tocado fondo. En este caso, es difícil reconstruirla después de la interrupción. Si desea impartir información – complementando los ejercicios - en forma de conferencias - debe limitarse a unos 15 minutos.

Para su procesamiento didáctico, es importante saber si las personas tienen características comunes que podrían ser relevantes para el aprendizaje (Moreira, 2012).

El Comportamiento de Aprendizaje

Usted observará a los participantes, verá cuán curiosos son algunos. Por ejemplo, verá qué participantes se están obviamente fijando ellos mismos un nuevo desafío y cuáles prefieren contenerse esperando. Verá si el participante trata de entender los términos más importantes y los separa claramente de otros términos. O encontrará un participante que siempre está tratando de relacionar todo a situaciones complejas de la vida diaria. Lo que usted puede observar de esta manera es lo que preferimos llamar el “comportamiento de aprendizaje”.

Después de haber realizado varios seminarios, comprenderá que toda persona es un algo diferente, pero que constantemente hay formas recurrentes de comportamiento de aprendizaje, dentro del contexto (Hilaire, 2011).

Los estilos de aprendizaje

Podemos reunir patrones de comportamiento similares en una categoría respectiva. Llamamos a la formación de estas categorías “estilos de aprendizaje”: Los estilos de aprendizaje se derivan directamente de comportamientos observables.

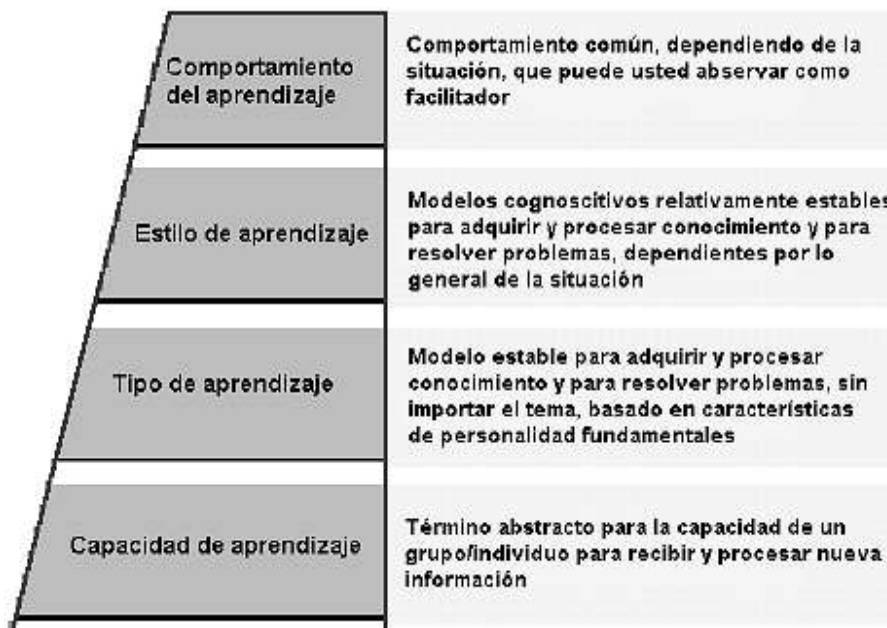
Por estilo de aprendizaje entendemos un patrón cognoscitivo relativamente estable para adquirir y procesar conocimiento y para resolver problemas. El estilo de aprendizaje de una persona no depende sólo de sus experiencias individuales sino también de la situación de aprendizaje particular. En otras palabras, dependiendo del ejercicio, el estilo de aprendizaje de una persona puede variar también dentro de un cierto rango (Corporación GTZ, 2008).

Tipos de aprendizaje

Tratamos de utilizar el estilo de aprendizaje para inferir el tipo de persona detrás de él.

Figura 8

Tipos de aprendizaje



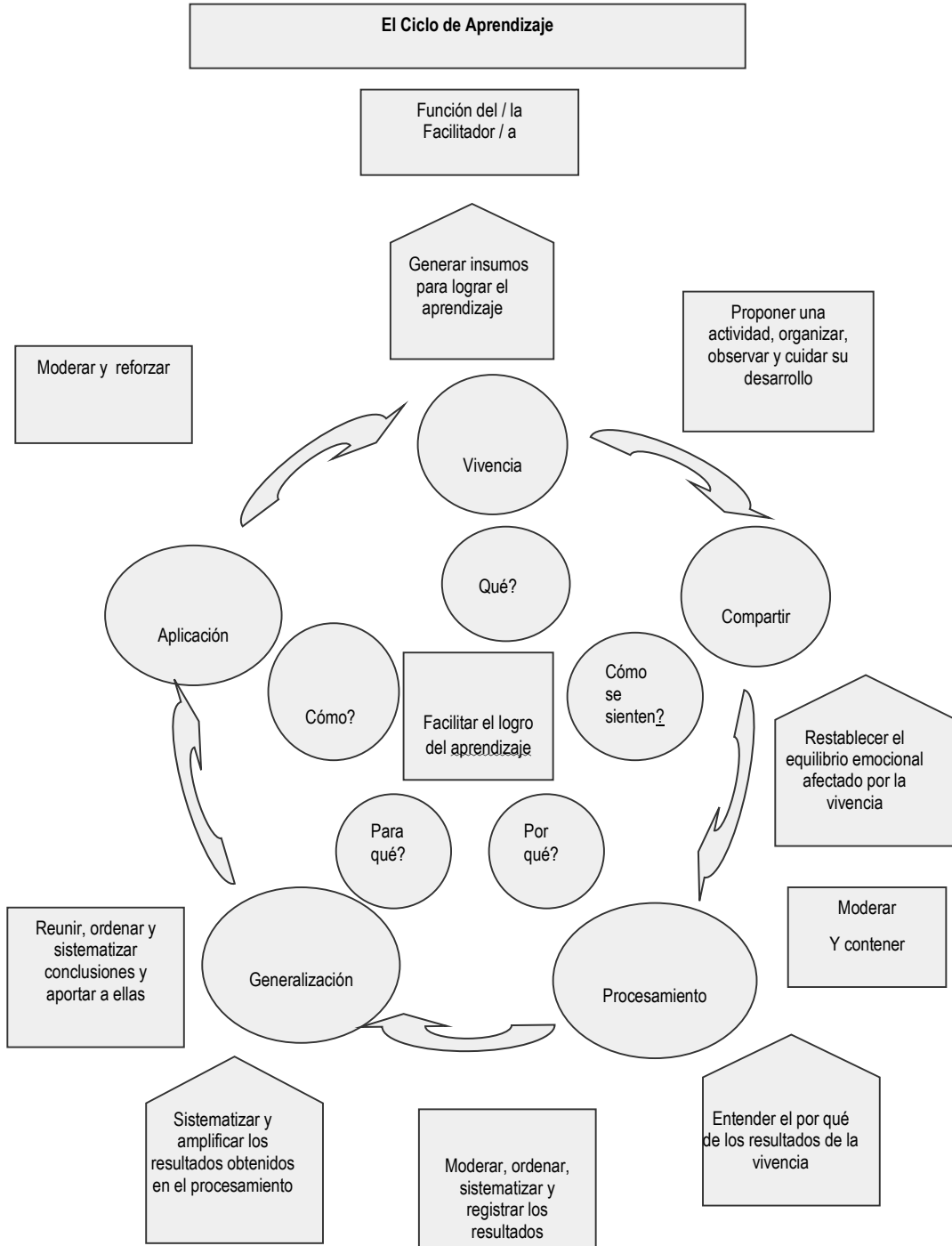
Nota. La figura 8 muestra los tipos de aprendizaje

Como resultado de la apropiación de la realidad y de un aumento de experiencias, las personas adultas han desarrollado ciertas características de personalidad básicas tales como cuidado, confianza en sí mismo, optimismo, vacilación o, por ejemplo, una falta de confianza en sí mismo con relación al aprendizaje. Se pueden deducir los tipos de aprendizaje con la ayuda de estas características. Al observar a las personas es posible reconocer varios patrones de comportamiento.

Con estos patrones, es posible clasificar a las personas en una de estas categorías.

Figura 9

El ciclo de Aprendizaje



Nota. La figura 9 muestra el ciclo de aprendizaje

Las ventajas de conocer varios tipos de aprendizaje

¿Cuáles son las ventajas de llegar a conocer varios tipos de aprendizaje?

Como facilitador, para cada categoría puede desarrollar mecanismos para poder tratar con personas que correspondan a este tipo. De este modo, no solamente podrá tomar en cuenta cada aspecto individual de una persona, sino que le ayudará para seminarios futuros.

Ciertas formas de comportamiento de una persona hasta se vuelven “familiares” después de muy corto tiempo y usted puede asignarla a una categoría básica. Luego, según el tipo de aprendizaje puede considerar cómo desea acercarse a la persona, cómo puede motivarla, o cómo ser capaz de darle una asistencia especial.

Esto hace más fácil su trabajo como facilitador. La gente mayor ya no es tan flexible respecto a cierto estilo de aprendizaje. Como facilitador esto significa que tiene que ajustarse a estilos de aprendizaje totalmente diferentes y no suponer que los participantes van a cambiar sus estilos de aprendizaje en el curso de un seminario de una o dos semanas. En lugar de ello, tendrá que tomar en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje y utilizarlos provechosamente para el seminario (Robbins, 2004)

Los enfoques generales para concebir los tipos de aprendizaje

Hay enfoques variados que ayudan a formar tipos de aprendizaje. Para darle una idea de ellos, se reseñan aquí dos:

Por ejemplo, diferenciamos entre el aprendizaje orientado al éxito (tipo 1) y el orientado a evitar el fracaso (tipo 2). Un alumno del primer tipo está buscando siempre un desafío para alcanzar el éxito. No está desmotivado por un fracaso, sino que en vez de ello busca las causas del fracaso para luego alcanzar el éxito. Este tipo de alumno se impone altas exigencias. A la inversa, el segundo tipo de alumno establece sus metas de tal modo que puede estar seguro de no fracasar. Este tipo de alumno tiende a fijarse metas más bajas.

Otro concepto distingue entre tipos de alumnos "convergentes" y "divergentes". El tipo convergente es descrito como una persona tradicional que piensa y aprende utilizando métodos esperados. El tipo divergente es un inconformista creativo, que también goza utilizando nuevos métodos de aprendizaje (Álvarez, 1995).

El enfoque de Kolb

Un tercer enfoque importante es el enfoque de Kolb (2001) de los años setenta. Se basa en la idea que las personas aprenden de diferentes modos. Utilizando un examen desarrollado por Kolb, los participantes del curso realizan una evaluación

de sí mismos sobre estos estilos de aprendizaje. Se hacen los cálculos de los resultados del examen y se conforman 4 tipos de aprendizaje siguiendo la teoría cognoscitiva de Piaget, de Suiza.

Los diversos tipos de aprendizaje:

- El asimilador, el que tiende a integrar nuevas tareas e información en la visión del mundo que ya tiene.
- El acomodador, el que está preparado para ser flexible y a adaptarse a situaciones nuevas y corregir su método de interpretación.
- El divergente, el que prefiere divergir, es decir, prefiere un pensamiento inusual, obstinado (aunque no siempre “exitoso”).
- El convergente, el que tiene un patrón para resolver problemas, efectivo, que ha sido aplicado y examinado.

El valor de los exámenes de estilos de aprendizaje para dar forma a su seminario

El examen de Kolb es relativamente antiguo. Tiene la desventaja de basarse exclusivamente en una autoevaluación aunque ha sido probado en la práctica. Hay otros exámenes en este tema, algunos de los cuales pueden encontrarse en Internet o indagar sobre ellos en Internet. Además de estos exámenes hay también tratados generales. Como un punto de partida para su búsqueda puede dar una mirada a los sitios de Internet (Mills, 2002).

Para usted como facilitador, los exámenes sobre los estilos de aprendizaje y los tipos de aprendizaje pueden tener diversas ventajas.

- Si cada alumno reconoce a qué tipo tiende a pertenecer, puede aumentar la eficiencia del seminario pues los participantes pueden formular más claramente sus requerimientos.
- por ejemplo, cuando usted conoce qué proporción de sus participantes pertenece a cada grupo puede enfatizar los puntos apropiados en el procesamiento de un seminario. Imagínese que la mayor parte de los participantes en su curso son asimiladores. En este caso, es muy importante que los participantes se den cuenta, durante la experiencia activa en el seminario, que sus estrategias no le son suficientes. Un divergente tal vez no estaría preparado para aceptar los enfoques debatidos en conjunto por el grupo pues tiene sus propias ideas “más inusuales”.

- Una clasificación en varios tipos de aprendizaje también es una ampliación del análisis del grupo meta, puesto que recibe información individual adicional acerca de los participantes, que puede tener un efecto en su planificación didáctica.

A continuación, encontrará algunas razones importantes por las que puede haber resistencia al aprendizaje y algunos consejos prácticos para abordarla.

La compilación también es un resumen de los elementos más importantes:

La persona

- 1... constantemente siente que se le exige muy poco.
- 2... siente que se coloca en él demasiada demanda latente.
- 3... lo rechaza a usted como facilitador.
- 4... no acepta el sentido y la necesidad del requisito de aprendizaje.
- 5... tiene el sentimiento que usted no está explicando claramente la materia.
- 6... no está de acuerdo con su proceso metódico.
- 7... sufre de una falta de confianza en sí mismo debido a experiencias de aprendizaje negativas previas.
- 8... siente que su método de interpretación establecido y su escala de valores están siendo cuestionados y trata de protegerlos.
- 9... está atemorizado por demasiadas críticas personales.
- 10... no está motivado en la situación de aprendizaje establecida.
- 11... no recibe de usted una adecuada ayuda para estudiar.
- 12... no recibe una ayuda adecuada de usted para consolidar el aprendizaje.
- 13... recibe demasiada información variada de usted y no la puede procesar.

Cómo tratar la resistencia al aprendizaje: ¿Qué hacer?

Mills (2002). Menciona que en muchos casos (por ejemplo, con los puntos 3, 4 y 5) es una buena idea tan sólo esperar a que el seminario tenga efecto en los participantes.

Incluya a participantes que están sobre o subexpuestos hasta cierto grado

Respecto al problema de un individuo que no siente el suficiente desafío, puede ser útil incluirla como experto cuando haya situaciones específicas en el seminario. De este modo, los otros participantes pueden compartir su conocimiento y la misma persona aprende de los nuevos requerimientos que se le hacen.

Del mismo modo, usted siempre debería incluir participantes que sienten que se le están imponiendo demasiadas exigencias y hacer de sus preguntas el punto central. Estas preguntas son muy a menudo significativas para los otros participantes. La capacidad de aprendizaje también depende de la confianza en sí mismo y de las demandas impuestas sobre un individuo. Si las personas no esperan lograr nada, no alcanzaran lo que de otra manera sí serían capaces de hacerlo. Como regla, por lo menos en un comienzo, es difícil establecer el nivel de confianza en sí mismo de cada participante en particular. Muestre a los participantes que usted espera que todos ellos se desempeñen a un estándar requerido. Aliente a los participantes que encuentran más difícil hablar en grupo, escuchándolos atentamente. Pregunte si algo no estaba claro. Esto muestra a la persona implicada que lo que dice es importante para usted.

El análisis continuo de los grupos meta ayuda a evitar evaluaciones incorrectas

Durante la etapa de planificación y a lo largo del seminario, debería tratar de averiguar lo más posible acerca de cada participante en particular.

Cuanto más sepa acerca del grupo meta, menos se arriesga poniendo demasiadas o muy pocas demandas en los participantes.

- ☞ ¿Cuáles son sus antecedentes, qué tipo de profesión han seguido o están siguiendo generalmente?
- ☞ ¿Cuáles son sus metas para el futuro?
- ☞ ¿Qué capacitación han tenido?
- ☞ ¿Qué experiencias tuvieron en el colegio?
- ☞ ¿Qué calificaciones formales tuvieron?

Permítase usted mismo una imagen clara de la actitud de los participantes hacia el aprendizaje. Trate de determinar cómo los participantes juzgan sus propios requerimientos y su capacidad para aprender.

El lenguaje corporal es un indicador

Preste atención adicional al **lenguaje corporal** y trate de determinar a partir de esto si los participantes sienten que se imponen demasiadas o muy pocas exigencias sobre ellos. Organice sesiones de evaluación regulares, en las que los participantes pueden dar sugerencias (Pease, A., & Pease, B. 2010).

Tratando responsablemente con resistencia justificada

Durante sus vidas han desarrollado un concepto relativamente estable de sí. Si todo adulto fuese totalmente flexible y capaz de aprender respecto a asuntos relacionados a la identidad, pasaría de una crisis de identidad a la siguiente.

Como resultado, una cierta resistencia de los adultos a ser flexibles conduce a una auto-protección que se justifica (los puntos 9 y 10 de las resistencias al aprendizaje ya mencionados). Como regla, para los procesos de aprendizaje que involucran características personales, usted debe reaccionar con sensibilidad ante cada participante y hacer menos demandas.

Niveles y destrezas administrativas

Katz, (2009) un educador y ejecutivo, distingue tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas y conceptuales, que a su juicio necesitan todos los administradores. Una destreza técnica es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. El cirujano, el ingeniero, el músico y el contador tienen destreza técnica en su campo respectivo. Una destreza humana es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas. Una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del administrador para verla como un todo y entender cómo sus partes se relacionan entre sí. También incluye la capacidad de entender un cambio en una parte de la organización para afectarla en su totalidad.

Katz afirma que, pese a que estas destrezas son imprescindibles para una buena administración, su importancia relativa para un administrador en particular depende del nivel que ocupe en la organización. La destreza técnica es muy importante en los niveles inferiores de la administración; en contraste, la capacidad humana es importante para los administradores a cualquier nivel; como los administradores deben trabajar principalmente con otros, la habilidad que posean para detectar la capacidad técnica de sus subordinados es más importante que su propia

calificación técnica. Por último, la importancia de la capacidad conceptual aumenta conforme una persona asciende en un sistema administrativo basado en los principios jerárquicos de la autoridad y la responsabilidad.

2.3. Marco Conceptual

Actividad artesanal

Es la producción de bienes o la prestación de servicios en la que predomina el trabajo manual, resultado del conocimiento y habilidad en algún arte u oficio (Mamanchura, 2016).

Apalancamiento de recursos

Consiste en la utilización de los recursos de una unidad estratégica o de una actividad, en otras unidades estratégicas o actividades o a nivel de toda la organización, con la condición de que el resultado obtenido sea mayor que en el caso inicial. Es hacer mucho con muy poco (Mascareñas, 2001).

Aplicación transformacional al trabajo

Según Maddi y Cobasa, proceso por el cual la entrega a los valores del trabajo, un sentido de control sobre las variables del trabajo y la actitud de ver los problemas como retos pueden encaminar las situaciones estresantes por rumbos menos abrumadores.

Aprendizaje

En que al empleado se le capacita bajo la guía de un compañero de trabajo muy hábil (Alles, 2005).

Capacitación

El proceso de capacitación y desarrollo se propone mejorar la capacidad de los individuos y grupos para contribuir a la eficacia organizacional. La capacitación está diseñada para mejorar las habilidades en el trabajo actual (López, 2011).

Capacitación de sensibilidad

Antigua técnica de crecimiento personal –en cierta época, bastante difundida en los intentos de desarrollo organizacional- que hace hincapié en el aumento de la sensibilidad de las relaciones interpersonales (Herzberg, 1969).

Capacitación en adaptación de las habilidades

Programas que enseñan a la gente a reconocer y adaptarse a las situaciones en las que se sienten impotentes (Mangrulka, 2001).

Competencia clave

Es la combinación de conocimientos, aptitudes y recursos acumulados y desarrollados colectivamente, que contribuye a la entrega de valor, responde a determinadas variables externas clave de un sector y presenta las características de singularidad y extensibilidad (Giménez, 2011).

Competencia distintiva

Deseo empresarial de iniciar un negocio y la habilidad o experiencia para competir con eficiencia una vez que la empresa inicia operaciones (Villegas y Varela, 2001).

Creencias

Son los modelos de causa y efecto que aprende la gente con el tiempo. Puede definirse también como el conjunto de formas de hacer y comprender las cosas (O'Connor & McDermott 1998).

Cuestionario

Instrumento estructurado de recopilación de información. Balota de preguntas a responder. Los cuestionarios son uno de los medios preferidos para recoger información (Córdoba, 2002).

Cultura organizacional

Conjunto de artefactos, valores, principios y creencias básicos de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones (Carlos, 2016).

Encuesta

Instrumento de investigación de los hechos en las ciencias sociales, la encuesta es la consulta tipificada de personas elegidas de forma estadística y realizada con ayuda de un cuestionario.

Educación de la fuerza de trabajo

Conocimiento y capacidades relacionados directamente con el rendimiento en el empleo (Díaz, 2012).

Mype

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Desarrollo territorial y cohesión social en américa latina: la visión de las pyme, 2015)

Las MYPEs deben reunir las siguientes características concurrentes:

- a) El número total de trabajadores:
 - La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
 - La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.
- b) Niveles de ventas anuales:
 - La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.
 - La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

Modelo

Una representación simplificada de las propiedades clave de un objeto, evento o relación del mundo real: puede ser verbal, físico o matemático.

Modificación de la conducta

La utilización de la teoría del reforzamiento para cambiar el comportamiento humano (González, 1993).

Programa de adiestramiento

Proceso diseñado para mantener o mejorar el rendimiento actual en el trabajo.

Training - Entrenamiento

Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.

Es el proceso de enseñar a los nuevos empleados, las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos.

Es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales, el entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito (Reinoso, 2009).

Valor comparable

El principio de que los puestos que requieren habilidades y conocimientos comparables ameritan igual compensación aun cuando la actividad laboral sea distinta (Hampton, 1989).

Ventaja competitiva

Vargas (2006) define lo que una empresa necesita para poder asegurarse a largo plazo es una Ventaja Competitiva sobre sus competidores, y está no es otra cosa que cualquier característica de la empresa que la aísla de la competencia directa dentro de su sector.

En suma ser competitivo es tener la capacidad inmediata y futura así como la posibilidad de diseños, producir y vender bienes y servicios, cuyos precios y otras cualidades formen un conjunto más atractivo que los de las empresas competidoras y además deben estar certificados internacionalmente (ISO 9000, ISO 14000).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La metodología de capacitación basado en training se adecua en el desarrollo de las capacidades emprendedoras de los micro y pequeños empresarios de la Región Apurímac.

3.1.2. Hipótesis específicas

Las características y habilidades actuales de los micro y pequeños empresarios no se adecuan a las necesidades de capacitación.

La metodología basada en training prospera en las capacidades en gestión empresarial.

3.2. Variables

Desarrollo de las capacidades emprendedoras

3.3. Operacionalización de variables

- **De la hipótesis general**

Variable:

Desarrollo de las capacidades emprendedoras de los micro y pequeños empresarios de la Región Apurímac.

3.4. Metodología

La metodología a utilizar en el presente trabajo de Investigación es el método de análisis descriptivo – analítico, y el método inductivo – deductivo:

- Método descriptivo; este método nos permite describir las características y habilidades que actualmente predominan en los micro y pequeños empresarios de la región Apurímac.

- Método deductivo; este método nos permite determinar las incidencias del establecimiento de una metodología basado en training en el desarrollo de capacidades emprendedoras de los micro y pequeños empresarios de la región Apurímac, considerando sus niveles y destrezas administrativas.
- Método analítico; posibilitará la observación, descripción de la metodología empleada en los micro y pequeños empresarios de la región Apurímac.

3.5. Población y Muestra

Población

Los empresarios inscritos y dados de alta en el año 2016 fueron de 688 PYMES industriales y el en año 2017 se incrementaron en un 1.3% alcanzando a 919 PYMES, lo que implica el crecimiento del sector industrial entre el año 2016 al 2017 (INEI, 2017).

Cabe notar que este crecimiento no se ha producido por un desarrollo industrial puro, si no por agentes económicos que han intervenido en el proceso, es decir por variables como el alto índice de desempleo reflejado en un 1.8% en el año 2016, lo que ha permitido al sector de los desempleados, orientar su vocación a la implementación de micro y pequeñas empresas industriales.

En la Región Apurímac, existen 57,141 empresas dedicadas a diferentes actividades económicas, según información de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, se ha fusionado dos directorios de principales contribuyentes, medianos y pequeños contribuyentes al 2017; se aprecia el mayor porcentaje en las actividades de agricultura como también en inmobiliarias, empresariales y de alquiler; la información corresponde a las MYPES con personería jurídica (RUC) y a las empresas unipersonales (RUS).

Muestra

El muestreo aplicado es de tipo no probabilístico, por el que la muestra fue elegida a partir del registro de los gremios empresariales representados por su comité de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Andahuaylas.

Para determinar la muestra se aplicó, una selección directa e inferida a 20 gestores de los comités de gremios empresariales, los cuales se encuentran en la ciudad de Andahuaylas, que a continuación se mencionan:

1. Restaurantes.
2. Hoteles y afines.
3. Empresas de servicios educativos.
4. Empresas de la industria de la construcción y actividades afines.
5. Farmacias, boticas
6. Laboratorios.
7. Empresas de informática, sistemas y tecnología.
8. Industriales de la madera.
9. Panificadores.
10. Comerciantes.
11. Instituciones financieras.
12. Empresas de transporte.
13. Empresas agroindustriales.
14. Empresas agrícolas.
15. Empresas pecuarias.
16. Artesanos.
17. Jóvenes emprendedores.
18. Industriales de la confección.
19. Profesionales independientes.
20. Mujeres empresarias.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Existen diversas técnicas e instrumentos de recopilación de información, que varían según el grado de estructuración, cuantificación o no y el tipo de obtención de datos. Los directos son cuestionarios a través de sesión de grupos o entrevista con detenimiento; y los indirectos están las técnicas del desempeño de tarea objetiva como la asociación de palabras, terminación de historias, terminación de oraciones que a continuación se detallan algunos:

- Técnicas de recolección de datos. Es una técnica que consiste en recolección de todos los documentos referidos al tema de la presente investigación.
- Técnica de entrevista. Consiste en el dialogo directo con el gestor de las MyPEs o alguna persona directa ligada al aspecto gerencial, productivo, financiero, contable y/o proveedores.

Cuestionario aplicado a:

- Propietario, Gerente General y/o Administrador
- Jefe de Producción
- Empleados
- Proveedores
- Técnica de observación. Consiste en analizar y examinar con atención algunos aspectos no previstos en el esquema planteado de investigación y que son relevantes.
- Técnica con uso de Internet, consiste en recolección de datos a través de la Internet.

Técnicas de investigación documental:

- Fichas. La elaboración de fichas bibliográficas: con una idea, con una cifra, textuales, con referencia y opinión del investigador, con una idea analizada, con reproducción textual, que permite tener elementos referenciales con respecto al tema de investigación como es capacidades, habilidades, metodologías de enseñanza para adultos, training y otros

Instrumentos de recolección de datos:

- Guía de entrevista
- Guía de observación
- Hoja de cuestionario

Fuentes de recolección de datos:

- Las MyPEs de la región Apurímac
- Informes técnicos, textos, revistas, tesis y folletos
- Información especial respecto al trabajo de investigación.

3.7. Métodos de análisis de datos

De la información que se recolectó se procedió a tabular la misma para luego efectuar el procesamiento de los datos, para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS 25, software que nos permitió obtener los resultados esperados y que luego mediante gráficos de barras y porcentajes con el apoyo de la hoja de cálculo Excel se muestran en el capítulo los resultados esperados.

Para el análisis de la información se utilizó la estadística descriptiva, por cuanto esta nos permitió analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen, posterior al mismo se usó la estadística inferencial para el análisis de la información procesada, ello para conocer las correlaciones de las variables estudiadas.

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

De los gestores de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Andahuaylas, podemos apreciar que un 85% demuestran habilidades técnicas, 5% habilidades gerenciales y 10% habilidades conceptuales. En base a esta información podemos deducir que, al aplicar metodologías de capacitación a los gestores de las MyPES, debe de considerarse que ellos ostentan conocimientos técnicos (saber hacer) en tal sentido las metodologías deben orientarse en este aspecto o sea enseñarles a saber hacer gestión en MyPES.

Describir las características y habilidades actuales de los micro y pequeños empresarios en gestión empresarial.

La base de datos utilizada para la investigación tiene su sustento en fuentes confiables como:

Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO; existe información estadística a nivel nacional, referente a micro y pequeñas empresas, en el aspecto de la ubicación geográfica, tamaño, nivel de empleo y la participación de las MYPES en el PBI global.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI); fuente que dispone una historial de datos estadísticos referente a micro y pequeña empresa. El INEI mantiene actualizado el sistema Nacional de Estadística e Informática sobre la MYPE, facilitando a los usuarios el acceso a la información estadística.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE); dispone de registro de empresas.

Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Andahuaylas; organismo que dispone información y registro de las MyPES que están asociados a la Cámara.

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT; institución que dispone de información y registro de la MyPES.

Por lo tanto, se analizó las características de los micro y pequeños empresarios, que a continuación se presenta:

Tabla 4

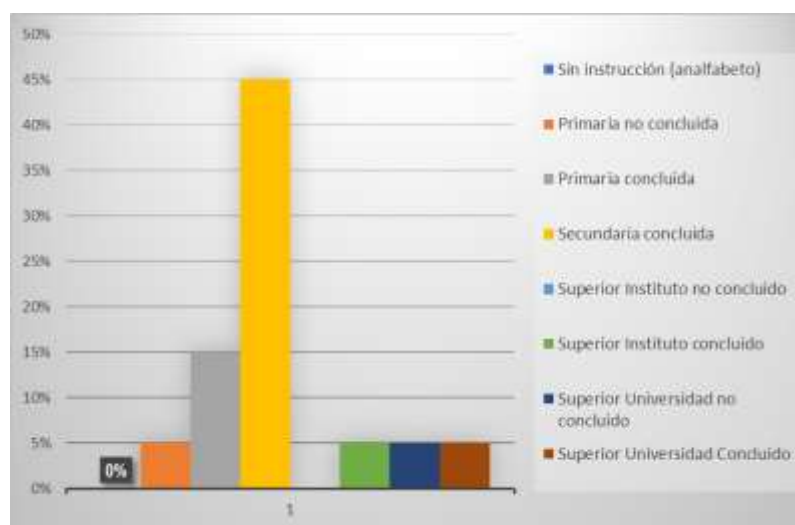
Condición de las MyPES industriales según grado de instrucción del empresario

Grado de instrucción	Total	
	Nro	%
Sin instrucción (analfabeto)	0	00%
Primaria no concluida	1	05%
Primaria concluida	3	15%
Secundaria no concluida	5	25%
Secundaria concluida	9	45%
Superior Instituto no concluido	0	00%
Superior Instituto concluido	1	05%
Superior Universidad no concluido	1	05%
Superior Universidad Concluido	0	05%
TOTAL	20	100%

Nota. La tabla 4 muestra la condición de las MYPES.

Figura 10

Grado de Instrucción del Gestor



Nota. La figura 10 muestra el grado de instrucción del gestor.

Según el grado de instrucción de los micro y pequeños empresarios, en la ciudad Andahuaylas; el 45% son los que tienen secundaria completa, el 25% tienen secundaria no concluida, el 15% tiene primaria concluida. Obviamente, el grado de instrucción es un factor que influye en la consecución de habilidades empresariales.

Tabla 5

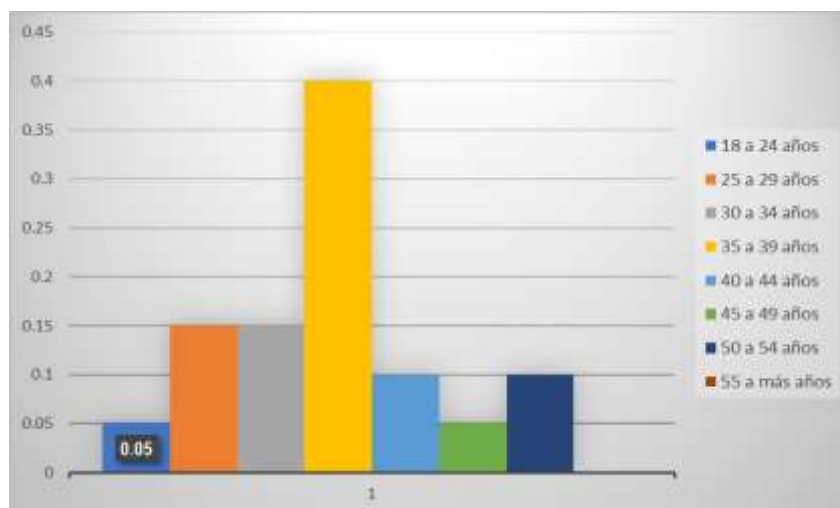
Grupo etareo de los gestores de las MyPES

Edad	Gestor	%
18 a 24 años	1	5%
25 a 29 años	3	15%
30 a 34 años	3	15%
35 a 39 años	8	40%
40 a 44 años	2	10%
45 a 49 años	1	5%
50 a 54 años	2	10%
55 a más años	0	0%
Total	20	100%

Nota. La tabla 5 muestra el grupo etareo de gestores

Figura 11

Grupo etario de los gestores de las MyPES



Nota. La figura 11 grupo etareo de gestores

El 40% de los gestores de las MyPES están en el grupo etareo comprendido entre los 35 a 39 años de edad, lo que demuestra el potencial de recurso

humano que existe, considerada como población joven emprendedora la ciudad de Andahuaylas.

Tabla 6

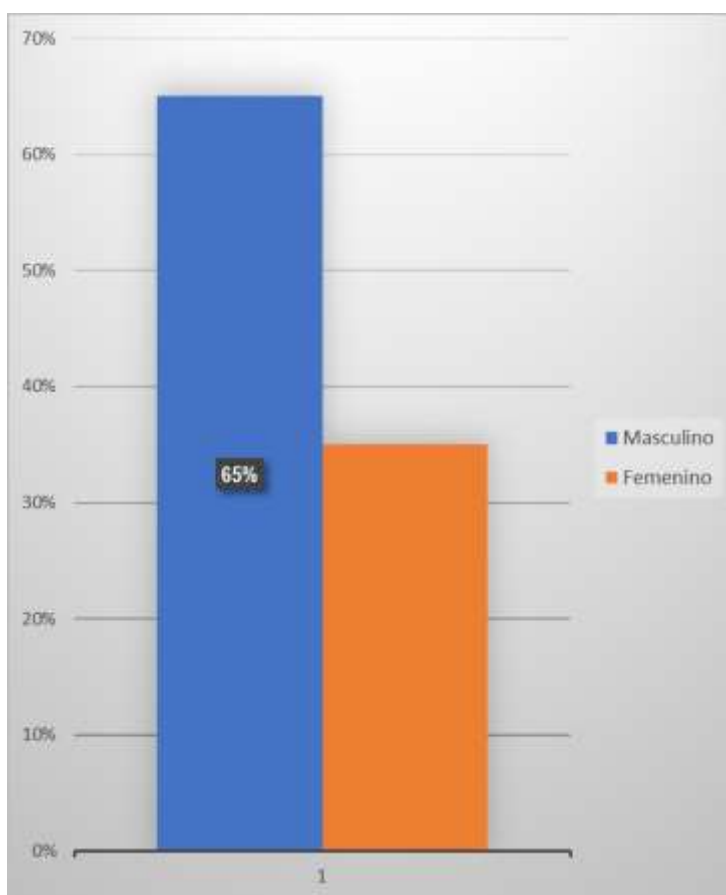
Género de los gestores de las MyPES

Genero	Gestor	%
Masculino	13	65%
Femenino	7	35%
Total	20	100%

Nota. La tabla 6 muestra el genero de los gestores.

Figura 12

Género de los gestores de las MyPES



Nota. La figura 12 muestra el genero de los gestores.

Desde el punto de vista del género, las MYPES se caracterizan o están organizadas por el género masculino representado por el 65% y el género femenino

representando el 35%, lo que significa que la participación de la mujer en la gestión empresarial es la tercera parte del total.

Tabla 7

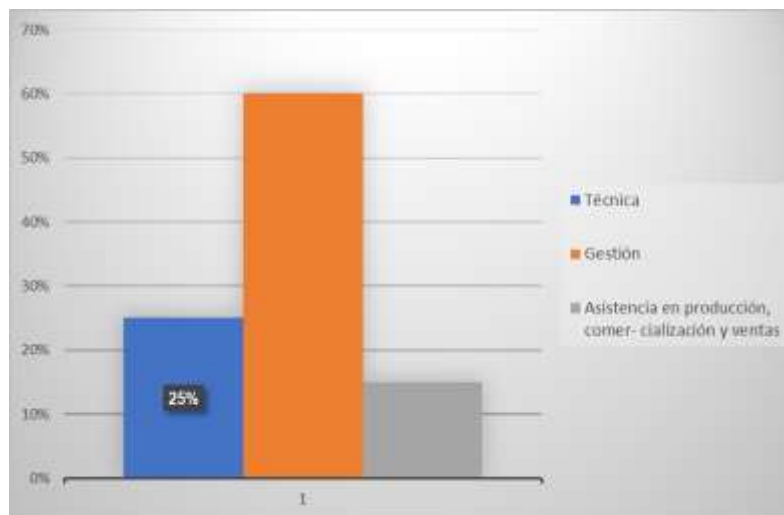
Capacitación en las MyPES

Áreas	Gestor	%
Técnica	5	25%
Gestión	12	60%
Asistencia en producción, comercialización y ventas	3	15%
Total	20	100%

Nota. La tabla 7 muestra la capacitación de las MYPES

Figura 13

Capacitación en las MyPES



Nota. La figura 13 muestra la escala porcentual de capacitación MYPES

De acuerdo con la muestra total, el 60 % de las MyPES recibieron capacitación en Gestión, el 25% en aspectos técnicos y solamente el 15% de las MyPES recibieron capacitación en aspectos de producción, comercialización y ventas.

Tabla 8

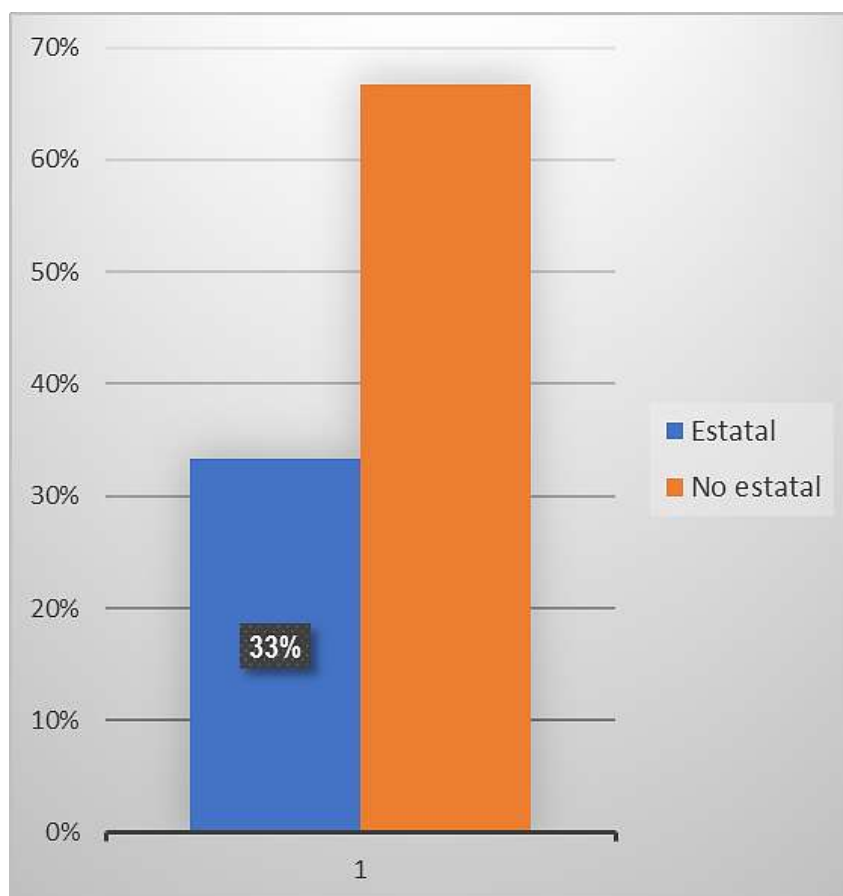
Tipo de institución que brinda servicios a las MyPES

Institución	Numero de capacitados (individuos)	%
Estatad	27	33%
No estadad	54	67%
Total	81	100%

Nota. La tabla 8 muestra el tipo de institución en MYPES

Figura 14

Tipo de institución que brinda servicios a las MyPES



Nota. La figura 14 muestra las instituciones que otorgan servicio a la MYPES

La tabla 8, nos ilustra que de la muestra total, recibieron capacitación de Instituciones estatales un 33.33% y el 66.66% fueron brindados por instituciones no estatales.

Tabla 9

Capacidades emprendedoras encontradas en los gestores de las MyPES de Andahuaylas

Capacidades emprendedoras personales	MyPES – Cámara de comercio, industria y turismo de Andahuaylas																				T	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Planificar y seguimiento						X												X			2	1
Fijar metas				X																X	2	1
Correr riesgos calculados				X	X							X	X				X	X			6	3
Buscar oportunidades y tener iniciativas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20	10
Cumplir compromisos									X	X											2	1
Crear redes de apoyo																					0	0
Tener autoconfianza						X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	12	6
Ser persistente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20	10
Exigir eficiencia y calidad																					0	0
Buscar información																					0	0

Nota. La tabla 9 muestra como resultado las capacidades emprendedoras en la Mypes.

Presentar si la metodología basada en training mejora las capacidades en gestión empresarial en otras experiencias.

Considerando las investigaciones bibliográficas realizadas de experiencias con training, podemos mencionar que la Organización Internacional del Trabajo - OIT a través de su programa PRES-Programa Regional de Empleo Sostenible empezó en el año 2002. Durante su primera fase (2002-2003) el Programa intervino en tres países: Bolivia, Honduras y Nicaragua.

El enfoque general del PRES II se establece a partir del mandato de la Agenda de Trabajo Decente, a través del desarrollo de los siguientes elementos principales de dicha Agenda:

- Promoción del empleo decente.
- Empleabilidad mediante la mejora de conocimientos y habilidades.
- Políticas activas de mercado de trabajo para el empleo, seguridad en el cambio, igualdad y reducción de la pobreza.
- Protección social como un factor productivo.

Dentro de este marco, PRES cumple sus objetivos a través de intervenciones en varios sistemas: en el sistema educativo público –en las modalidades regular, técnica y alternativa– para llegar con formación de formadores, a docentes de estas modalidades que a su vez capacitan a los grupos meta de los objetivos 1 y 2. Asimismo, a partir de la red de proveedores de servicios MyPEs que OIT ha formado con el PRES I en los países beneficiarios, el PRES II llega a los empresarios de las MyPEs implementando una mayor cobertura de los servicios de capacitación y asistencia técnica en destrezas empresariales.-

Entre las ventajas comparativas de las metodologías de la OIT con respecto a otras metodologías, se puede mencionar:

- Están diseñadas para cubrir, con la mayor eficacia y el menor costo posible, las necesidades de información mínimas requeridas para cumplir su objetivo;
- Son muy flexibles para ser adaptadas a las necesidades de un auditorio específico.

Los programas en el área de servicios de desarrollo empresarial que la OIT usa mayoritariamente para PRES I, son los siguientes:

- Inicie su Negocio (ISUN) Empresarios/as potenciales
- Mejore su Negocio (MESUN) Empresarios/as de pequeñas y microempresas en operación
- Elementos de Gestión Empresarial (EGE) Empresarias/os de microempresas en operación con bajo nivel de escolaridad
- Conozca de Empresa (CODE) Estudiantes de Educación Secundaria (regular y vocacional), Educación Técnica y Ocupacional

Como parte de estos programas de capacitación se cuenta también con el Juego Empresarial. Los programas consisten por lo general en un programa de Formación de Capacitadores/as, un programa de Capacitación de Empresarios/as, y un programa de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación.

Por otro, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) con su programa CEFE ha probado ser un planteamiento exitoso en la promoción de la pequeña y mediana empresa, el empleo, los ingresos, y el crecimiento económico. Los principales resultados de la evaluación del Ministerio Alemán para la Cooperación Económica que se realizó en diferentes países de Asia, Latinoamérica y África reflejan que:

- Los participantes declaran que CEFE es útil o muy útil
 - para el desarrollo de sus competencias empresariales: 91%
 - para su propio desarrollo personal: 93%
 - para el desarrollo de sus negocios: 86%
- 98% de empresarios con 1-2 empleados y 100% de empresarios con 6-10 empleados manifiestan que sus ingresos y su facturación se incrementaron en por lo menos 30% después de asistir a un curso de capacitación CEFE.
- De un curso de capacitación para potenciales empresarios:
 - 44% no se inició en ningún negocio, mientras que

- 45% se convirtieron en empresarios de éxito.
- Hasta ahora, CEFÉ parece tener éxito y ser de provecho particular cuando es utilizado por gente con menor nivel educativo y/o de menores ingresos.
- Cuando se considera el número de empleados, el incremento es significativo después de un curso de capacitación CEFÉ, con un promedio de 4 nuevos puestos creados por participante.

CEFÉ - **Competencias** como base de la **Economía**, a través de la **Formación de Empresas**, ha evolucionado en el transcurso de los años del enfoque de capacitación de individuos que deseaban iniciar sus propias empresas hasta una metodología integral de capacitación está diseñada para evocar una conducta y una competencia empresarial en una amplia variedad de situaciones. El supuesto fundamental es que la gente que tiene una visión clara de sus metas y está equipada con las habilidades para lograrlas tiene más posibilidad de convertirse en personas productivas en la sociedad.

El objetivo principal de **CEFÉ** hoy, es mejorar el desempeño empresarial del actor económico a través de:

- Un autoanálisis guiado
- El estímulo al comportamiento empresarial
- El fortalecimiento de competencias empresariales

Proponer un proceso metodológico que permita desarrollar capacidades competitivas basado en training

A continuación, se expone como resultado de la revisión bibliográfica las características del enfoque de la metodología propuesta:

- Es una acción orientada al cambio. Los contenidos de los materiales fueron desarrollados sobre la base de las experiencias diarias de los/as conductores/as de micro y pequeñas empresas. Los principios y métodos empresariales impartidos en diferentes programas tienden a aprovechar los problemas y las soluciones encontradas en el trabajo entre los/as conductores/as de micro y pequeñas empresas.

- Es directo y participativo. La metodología propuesta; tiende a promover la unidad y el aprendizaje interactivo. Fomenta el apoyo común e interacción entre los/as participantes, quienes comparten experiencias, lo que enriquece el contenido del training.
- Desarrolla habilidades progresivamente. La metodología ayuda a los/as participantes en el aprendizaje de principios, procedimientos y métodos de gestión de sus negocios. Comienza estableciendo las habilidades básicas que requiere un/a empresario/a para dirigir su negocio, siguiendo con conocimientos avanzados requeridos para administrar el crecimiento de su empresa.
- Se adapta a situaciones locales. Quienes intenten aplicar y recibir esta metodología de capacitación pueden provenir de diferentes lugares y seleccionar diferentes grupos objetivo. Los materiales contienen una variedad de actividades que permitirán flexibilidad para adaptarse a las preferencias locales.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis general

Las pequeñas y microempresas tienen un papel fundamental en el desarrollo del país ya que representan más del 90% del total de empresas que conforman su economía, y ocupan a la mayoría de su población económicamente activa. Definen así la demanda potencial para los servicios de desarrollo empresarial (es decir, servicios empresariales que añaden valor agregado a los bienes y servicios producidos por las pequeñas empresas: capacitación y asistencia técnica, información comercial y tecnológica, acceso a mercados, entre otros).

Muchos programas de capacitación tienen el objetivo de transferir las habilidades y los conocimientos que se requieren, con el resultado que los conocimientos son adquiridos, pero hay muy poca aplicación posterior debido a la falta de trabajo en la motivación para actuar, en el fortalecimiento de las capacidades para actuar y la puesta a prueba de las capacidades en "ejercicios de simulación de la vida-real".

Este es el caso en particular de la presente investigación, que son grupos meta de bajos ingresos cuya experiencia y exposición a situaciones de negocios formales, como es el solicitar un préstamo a un banco, impide su competencia en el manejo de los rigores de un entorno empresarial sofisticado que llega con el crecimiento.

Existen cinco factores principales que son importantes durante la aplicación de la metodología basado en training: la vinculación del aprendizaje con una actividad, el proporcionar un espacio y un tiempo adecuado para su tratamiento, la creación de un entorno de soporte para el cambio, el ser sensible a la cultura del grupo meta y el desarrollo de la competencia técnica en el campo de la gestión empresarial.

Hipótesis específicas

- Como se muestra en el desarrollo del objetivo 1 y como resultado de la encuesta aplicada y la revisión bibliográfica, las características de los micro y pequeños empresarios está representado por el grado de instrucción de los micro y pequeños empresarios que es secundaria completa, la edad representativa esta entre los 35 a 39 años de

edad, asimismo con respecto al género, el masculino predomina en la conducción de las Mypes en la ciudad de Andahuaylas. Por otro lado, se recibió mayor capacitación en gestión empresarial, la que fue otorgada por instituciones no estatales y ONG´s.

- Como se muestra en el desarrollo del objetivo 2, resultado de la investigación bibliográfica y considerando metodologías de aprendizajes validados por organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo y la GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit de Alemania, que basan sus métodos en acción, capacidad emprendedora, desarrollo de habilidades y adquisición de capacidades en gestión empresarial, que son elementos del training.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Del objetivo principal, describir la metodología basada en training en los gestores de micro y pequeñas empresas en la Región Apurímac año 2017. De acuerdo a los antecedentes Saavedra (2012) "Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana" concluyó que el concepto de competitividad empresarial es muy complejo. La mayoría de los autores han señalado como indicadores de medición únicamente aspectos internos a la organización; así mismo, los trabajos empíricos en la mayoría de los casos han sido aplicados tomando en cuenta solo los indicadores que son controlables por la propia organización. En tal sentido el Training como herramienta es fundamental para el desarrollo de sus capacidades en la Mypes en Apurímac, la misma que será de mucha utilidad su aplicación si esta se considera como una técnica.

CONCLUSIONES

- Se han identificado características principales de los micro y pequeños empresarios, dentro de ellas la edad fluctúa entre los 35 a 39 años de edad, que representa el 40%, asimismo con respecto al género el masculino predomina en la conducción de las Mypes en la ciudad de Andahuaylas, que representa el 65% en relación al femenino. Por otro lado, se recibió mayor capacitación en gestión empresarial, la que fue otorgada por instituciones no estatales y ONG's y que representa el 66.66% con respecto a instituciones estatales; sin embargo es necesario apreciar que si bien las destrezas y habilidades mostradas son de naturaleza técnica, entonces ellos están deseosos de aprender haciendo.
- Los elementos del training en los procesos de facilitación de desarrollo de capacidades basaron principalmente sus métodos en acción, capacidad emprendedora, desarrollo de habilidades y adquisición de capacidades en gestión empresarial lo que prosperó las capacidades de gestión en cada uno de los empresarios, toda vez que se encontraron con mayor interés en seguir con este tipo de entrenamientos, ya que fortalece al gestor como también al de sus trabajadores.
- Se evidencia en la presente investigación que esta metodología basada en training, es la más adecuada, por enfocar una acción orientada al cambio, es directo y participativo, desarrolla habilidades progresivamente y se adapta a situaciones locales y motivan al emprendedor en especializarse más aun.

RECOMENDACIONES

- Se debe aplicar metodologías basadas en entrenamientos acorde a la naturaleza de las empresas, a fin de mejorar sus competencias y capacidades sobre todo en los gestores de ellas.
- De acuerdo a los resultados logrados, el mayor porcentaje de las MYPEs están siendo gerenciados por personas que tienen educación primaria y secundaria completa e incompleta. Asimismo, sus destrezas y habilidades son técnicas. Al respecto se recomienda acceder a centros de capacitación o institutos tecnológicos para afianzar sus habilidades conceptuales ello repercutirá en mejoras administrativas y beneficios en el largo plazo.
- En lo que respecta a capacitación, se debe considerar los nuevos enfoques en la facilitación de capacidades y no lo que se hace actualmente que es transmitir conocimientos; en tal sentido se debe formar facilitadores de proceso de aprendizaje o de procesos de capacitación.
- Alentar la vocación productiva empresarial en la ciudad de Andahuaylas con programas de capacitación laboral, técnica, comercial, financiero y asesoramiento en gestión y organización empresarial considerando los nuevos enfoques basados en training.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalá, A. (2001). Praxis andragógica en los adultos de edad avanzada. Informe de Investigaciones Educativas, 15(1-2), 49-63.
- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos. Ediciones Granica.
- Álvarez, J. A. B. (1995). 10. Motivación y aprendizaje. Psicología de la educación, 18, 227.
- Amaro, R. (1990). Administración de Personal, Ed. Limusa, México, Pág 266
- Andrew, S., & Mckenna, J. (1992). Administración de recurso humano. Editorial Limusa. México.
- Boland, L. C., Fernanda-Stancatti, M. J. G., & Yanina-Banchieri, L. (2007). Funciones de la administración. EdiUNS.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope and compassion. Harvard Business Press.
- Carlos, P. A. L. (2016). Dirección estratégica. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (1995). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México, Pág. 416
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). Gestión del talento humano.
- Chiavenato, I., Mascaro Sacristan, P., & Roa, H. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana.
- Cooperación Alemana, G. T. Z. (2008). Metodología CEFE: Manual para facilitador. Lima: CEFE International.
- Córdoba, F. G. (2002). El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios. Editorial Limusa.
- Curi, P., & Jacinto, J. (2012). Propuesta de mejoramiento de la gestión de procesos de MYPES en base a círculos de calidad: Cuatro casos aplicados en la empresa de elaboración de productos cocidos de reconstitución instantánea–EKHUS EIRL Huánuco.
- Curo Ñaupá, R. (2017). La planificación estratégica empresarial su influencia en la competitividad en las MYPES y sus efectos en los estados financieros en la provincia de Huamanga-2014.
- Desarrollo territorial y cohesión social en américa latina: la visión de las pyme. (2015). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

- Díaz, Y. C. et al. (2012). Contribución de la fuerza de trabajo calificada al crecimiento económico en Cuba. Principales determinantes. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 148(2).
- Drucker, P. (2010). *The practice of management*. Routledge.
- Ford, H. (2007). *My life and work*. Cosimo, Inc..
- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International small business journal*, 15(3), 13-29.
- Giménez, G. B. (2011). *Manual de recursos humanos*. Editorial UOC.
- GRA (2014). Gobierno Regional de Apurímac. Perú. <https://www.regionapurimac.gob.pe/>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., & Cabrera, R. V. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- González, V. J. L. (1993). *Comportamiento humano: el recurso básico de las organizaciones empresariales*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Granados Contreras, I. M. (2014). Características emprendedoras como estrategia de promoción del empleo juvenil independiente en alumnos del Senati CFP Huancayo.
- Hampton, D. R. (1989). *Administración* (3a. ed.). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Herbet, S. (1982). „Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science “. *The American Economic Review*, 3(1982), 253-283.
- Herzberg, F. (1969). Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados? *Harvard Business Review*.
- Hilaire, C. S. (2011). *27 técnicas de persuasión: estrategias para convencer y ganar aliados*. Conecta.
- INEI, (2017). *Demografía empresarial en el Perú*, Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos. I trimestre 2017. Perú
- Ioffe, S., & Szegedy, C. (2015). Batch normalization: Accelerating deep network training by reducing internal covariate shift. arXiv preprint arXiv:1502.03167.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.
- Kerrigan, J., & Kerrigan. (1996). *Revenge tragedy: Aeschylus to armageddon* (p. 315). Oxford: Clarendon Press.

- Kolb, H. C., Finn, M. G., & Sharpless, K. B. (2001). Click chemistry: diverse chemical function from a few good reactions. *Angewandte Chemie International Edition*, 40(11), 2004-2021.
- Lagos Veloz, E. B. (2016). El hábito lector en la expresión de ideas en los estudiantes de la Unidad Educativa Papahurco del cantón Salcedo (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias humanas y de la Educación. Carrera de Educación Bàsica).
- Lastra, E. (2010). Consultor MyPE, Presidente del Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial, ILADE y Director del Programa radial MUNDO MyPE de Ke Buena. (elastra@mundomype.com)
- Lopez, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12.
- Maddi, S.C. & Kobasa, S.R. (1984). Conceptualización de la personalidad resistente.
- Mamanchura Cutipa, E. (2016). Determinación del costo de producción y rentabilidad de productos artesanales de la empresa centro de superación artesanal de tejidos salcedo de la ciudad de Puno, 2013-2014.
- Mangrulkar, L., Whitman, C. V., & Posner, M. (2001). Enfoque de habilidades para la vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes. OPS.
- Martínez, M. C. (2005). La educación basada en competencias: una metodología que se impone en la Educación Superior y que busca estrechar la brecha existente entre el sector educativo y el productivo. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Mascareñas, J. (2001). Análisis del apalancamiento. Universidad Complutense de Madrid.
- Mezirow, Freire, Kolb y Gregorc (1984). Aprendizaje Informal. repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3789/1/15269.pdf
- McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). Motivating economic achievement.
- Mills, D. W. (2002). Applying what we know: Student learning styles. Retrieved April, 7, 2009.
- Minkner-Bünjer, M. (2007). "Mentalidad Emprendedora y Proyectos Empresariales" en la Enseñanza Técnico-Profesional de la Región de Coquimbo (Chile): una contribución de la práctica al debate sobre el emprendimiento juvenil. FLACSO, Sede Ecuador, 125.
- Moore, C. (1998). Understanding Entrepreneurial Behaviour en A.J. Pearce II y R.B. Robinson Jr. eds., *Academy of Management, Best Papers Proceedings, La 46 Reunion de la Academia de Administración*, Chicago.

- Moreira, M. A. (2012). ¿Al final, qué es aprendizaje significativo?. *Curriculum: revista de teoría, investigación y práctica educativa*. La Laguna, España. No. 25 (marzo 2012), p. 29-56.
- Nuñez, J., Montalvo, L. F., & Pérez, O. I. (2006). Nueva Universidad, conocimiento y desarrollo social basado en el conocimiento. I Seminario Nacional del Programa Ramal (PR) Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID). Cátedra CTS+ I. Universidad de La Habana.
- O'Connor, J., & McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*. Barcelona, España: Urano.
- Pease, A., & Pease, B. (2010). *El lenguaje del cuerpo: cómo interpretar a los demás a través de sus gestos*. Editorial Amat.
- Piaget, J. & Gagné, R. (1968). *Teoría del aprendizaje*. USA.
- Quispe, N. (2017). Factores de éxito para la creación de MYPES: Caso colectivo integral de desarrollo en la Región Apurímac 2014-2016, Perú.
- Reinoso, F. M. (2009). *Outdoor training: una nueva herramienta de formación para las empresas*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Rodríguez Vignoli, J. (2001). *Vulnerabilidad y grupos vulnerables: un marco de referencia conceptual mirando a los jóvenes*. cepal.
- Rodríguez, M., & Rodríguez, P. (1991). *Capacitación Efectiva*. Editorial McGraw-Hill, México.
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124. México.
- Salinas, C. R. A. (2015). Aplicación de la metodología CEFE como herramienta para el desarrollo de las capacidades empresariales personales a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UPeU-filial Tarapoto. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1).
- Sikula, A. y McKenna, J. F. (1992). *Administración de Personal*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica.
- Smith, B. J., & Delahaye, B. L. (1990). *El ABC de la capacitación práctica* (No. 658.386/S64hE).
- Sunat (2017) Superintendencia de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Perú. <http://www.sunat.gob.pe/>
- Thayer, P. W. (1991). A historical perspective on training. *Training and development in organizations*, 457-468.

- Timmons, J. A., Muzyka, D. F., Stevenson, H. H., & Bygrave, W. D. (1987). Opportunity recognition: The core of entrepreneurship. *Frontiers of entrepreneurship research*, 7(2), 109-123.
- Twain, M. (2008). *Roughing it*. Penguin.
- Traverso, L. et al. (2010). Aprendizaje a través de la experiencia y la formación de los gerentes de agencias de eventos. *Estudios y perspectivas en turismo*. Volumen 19 (359-381). Brasil.
- Vargas, S. A. (2006). Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Villegas, R. V., & Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson educación.
- Young, O. A. I. S. *Successful aging*. Richard M. Lerner M. Ann Easterbrooks, 601.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia de la Investigación

TÍTULO: TRAINING: HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LAS MyPES DE LA REGIÓN APURÍMAC – 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Por qué no se utilizan los conocimientos adquiridos por los gestores de micro y pequeñas empresas en la región Apurímac en el año 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>a. ¿Qué características y capacidades en gestión empresarial tienen actualmente los micro y pequeños empresarios de la Región Apurímac?</p> <p>b. ¿Cuáles son las necesidades y metodología de entrenamiento en Gestión Empresarial para los micro y pequeños empresarios de la Región Apurímac?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Describir la metodología basada en training en los gestores de micro y pequeñas empresas en la Región Apurímac año 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a. Describir las características y habilidades actuales de los micro y pequeños empresarios en gestión empresarial.</p> <p>b. Presentar si la metodología basado en training mejoran las capacidades en gestión empresarial en otras experiencias.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La metodología de capacitación basado en training se adecua en el desarrollo de las capacidades emprendedoras de los micro y pequeños empresarios de la Región Apurímac.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>a. Las características y habilidades actuales de los micro y pequeños empresarios se adecuan a las necesidades de capacitación.</p> <p>b. La metodología basada en training prospera en las capacidades en gestión empresarial.</p>	<p>VARIABLE:</p> <p>Condición de las MyPES industriales acorde al grado de instrucción del gestor.</p> <p>Grupo etario de los empresarios de las MyPES.</p> <p>Género de los gestores de las MyPES.</p> <p>Tipos de capacitación en las MyPES.</p> <p>Tipo de institución que brinda servicios en las MyPES.</p> <p>Capacidad emprendedora a considerar por los gestores.</p>
<p>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</p>	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p>	<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</p>	

<p>MÉTODO</p> <p>Método de análisis descriptivo – analítico</p> <p>Método inductivo – deductivo</p> <p>NIVEL</p> <p>Descriptivo</p>	<p>POBLACIÓN</p> <p>20 Comités del registro de los gremios empresariales representados por su comité de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Andahuaylas.</p> <p>MUESTRA</p> <p>Selección directa (muestreo no probabilístico) a 20 gestores de los comités de gremios empresariales, los cuales se encuentran en la ciudad de Andahuaylas</p>	<p>TÉCNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Análisis documental <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuadros de frecuencia - Graficas de barras. 	<p>INSTRUMENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de Preguntas - Registro de comités
---	---	---	--

Anexo 2: Ficha de validación por criterio de jueces o experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: EDWIN MESCCO CACERES
Grado Académico: LIC. ADMINISTRACION
Fecha: 29.11.2018

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

MESORAR

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

MESORAR

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento Procede No Procede para su aplicación.


Sello y Firma del Evaluador
DNI: 73.001.27

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Oscar Apaza Apaza
Grado Académico: Magister en Gestión Pública
Fecha: 19.1.19.2018

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....
.....
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....
.....
.....

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

mejorar reactivos
.....
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

.....
.....


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARIA ABONEDA
.....
Mo. Oscar Apaza Apaza
.....
Sello y Firma del Evaluador
DNI:

Anexo 3: Metodologías OIT

Programa OIT de métodos para servicios de desarrollo empresarial para las pequeñas y microempresas

¿Por qué estas metodologías?

Las pequeñas y microempresas tienen un papel fundamental en los Países Andinos ya que representan más del 90% del total de empresas que conforman su economía, y ocupan a la mayoría de su población económicamente activa. Definen así la demanda potencial para los servicios de desarrollo empresarial (es decir, servicios empresariales que añaden valor agregado a los bienes y servicios producidos por las pequeñas empresas: capacitación y asistencia técnica, información comercial y tecnológica, acceso a mercados, entre otros).

Entre las ventajas comparativas de las metodologías de la OIT con respecto a otras metodologías, se puede mencionar:

- Están diseñadas para cubrir, con la mayor eficacia y el menor costo posible, las necesidades de información mínimas requeridas para cumplir su objetivo;
- Son muy flexibles para ser adaptadas a las necesidades de un auditorio específico.

Las metodologías pueden adaptarse a las características ocupacionales de un auditorio o bien a las de sus características personales.

Los programas

Los programas en el área de servicios de desarrollo empresarial que la OIT usa mayoritariamente para PRES I, son los siguientes:

- Inicie su Negocio (ISUN) Empresarios/as potenciales
- Mejore su Negocio (MESUN) Empresarios/as de pequeñas y microempresas en operación
- Elementos de Gestión Empresarial (EGE) Empresarias/os de microempresas en operación con bajo nivel de escolaridad
- Conozca de Empresa (CODE) Estudiantes de Educación Secundaria (regular y vocacional), Educación Técnica y Ocupacional

Como parte de estos programas de capacitación se cuenta también con el Juego Empresarial. Los programas consisten por lo general en un programa de Formación de Capacitadores/as, un programa de Capacitación de Empresarios/as, y un programa de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación.

Enfoque de las metodologías

Las siguientes son las diferentes características del enfoque de las metodologías:

- *Es una acción orientada al cambio.* Los contenidos de los materiales fueron desarrollados sobre la base de las experiencias diarias de los/as conductores/as de micro y pequeños empresas. Los principios y métodos empresariales impartidos en este programa aprovechan los problemas y las soluciones encontradas en el trabajo entre los/as conductores/as de micro y pequeños empresas.
- *Es directo y participatorio.* Este programa promueve la unidad y el aprendizaje interactivo. Fomenta el apoyo común e interacción entre los/as participantes, quienes comparten experiencias, lo que enriquece el contenido del programa.
- *Desarrolla habilidades progresivamente.* El programa ayuda a los/as participantes en el aprendizaje de principios, procedimientos y métodos de dirección de sus negocios. Comienza estableciendo las habilidades básicas que requiere un/a empresario/a para dirigir su negocio, siguiendo con conocimientos avanzados requeridos para administrar el crecimiento de su empresa.
- *Es adaptable a situaciones locales.* Quienes intenten usar estos programas de capacitación pueden provenir de diferentes lugares y seleccionar diferentes grupos objetivo. Los materiales contienen una variedad de actividades que permitirán flexibilidad para adaptarse a las preferencias locales.

Anexo 4: ISUN

¿Qué es ISUN?

Inicie Su Negocio (ISUN) es un programa de capacitación en gestión desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) e implementado por sus organizaciones colaboradoras. ISUN guía al empresario/a potencial sobre los pasos para iniciar una empresa dando como resultado un Plan de Negocios (estudio de factibilidad) para dicha propuesta de empresa.

ISUN es una parte del programa IMESUN (Inicie y Mejore su Negocio) que se ha venido desarrollado en más de 70 países en todos los continentes del mundo, desde hace más de 30 años. En los Países Andinos, la OIT ha organizado programas para diseminar esta metodología a escala nacional desde 1997.

Objetivo del ISUN

- Desarrollar y fortalecer, en el facilitador, habilidades de capacitación y asesoría para trabajar con aspirantes a empresarios/as de pequeñas empresas, con la finalidad de que pueden desarrollar actividades pedagógicas orientadas a la formación y desarrollo de pequeñas empresas.
- Desarrollar y fortalecer, en los/as empresarios/as potenciales de pequeñas empresas, las aptitudes necesarias para iniciar su propio negocio, motivándolos y brindándolos información para desarrollar ideas de negocios, así como los pasos y los conocimientos necesarios para iniciar una pequeña empresa. El objetivo global del programa es contribuir a la creación de empleos de calidad y al desarrollo económico mediante el desarrollo de la pequeña empresa.

Grupo Objetivo del ISUN

El programa ISUN empieza con una actividad dirigida a motivar y definir los planes del participante a convertirse en un pequeño/a empresario/a. Se dirige entonces a todo aquel que considere la idea de abrir un pequeño negocio como alternativa ocupacional.

La capacitación ISUN es adecuada para personas que:

- tengan una idea concreta de empresa
- posean habilidades técnicas relevantes, o tenga acceso a ellas
- capacidad de lectura y escritura
- capacidad de hacer cálculos simples

En estos términos, el ISUN puede dirigirse a grupos tales como jóvenes que consideran la alternativa del auto empleo, adultos en programas de reconversión laboral, mujeres de hogares pobres que quieren fortalecer sus pequeños negocios, y grupos similares. También se ha evidenciado mucho interés por el programa en trabajadores de comercio ambulatorio, que lo ven muy relevante para ayudarlos a redefinir sus actividades ocupacionales.

Contenido

1. Para dirigirse de manera amplia a los grupos de pequeño/as empresario/as potenciales, el programa desarrolla una actividad previa de capacitación denominada "Generación de Idea de Negocio" (GIN). Este módulo inicial permite que los participantes se autoseleccionen en cuanto a la alternativa de formarse como empresarios.
2. Si el participante potencial tuviera ya clara un proyecto de negocio, entonces pasa a la actividad de capacitación ISUN propiamente dicha, que se vale de un Manual y un Cuaderno de Trabajo.

Esta parte de ISUN tiene los siguientes contenidos:

- ✎ Auto evaluación como empresario
- ✎ Desarrollo de una idea de negocio
- ✎ Identificación del mercado y desarrollo de un plan de mercado
- ✎ Organización de la empresa
- ✎ Costos de las productos o servicios
- ✎ Inversión
- ✎ Control de las finanzas del negocio
- ✎ Elección de la forma legal para la empresa
- ✎ Evaluación de la información y elaboración de un Plan de Negocios para el inicio del negocio.

Metodología

El programa de capacitación es altamente interactivo y participatorio. Estos principios son aplicados por los participantes conforme van desarrollando los componentes del programa. Mediante el uso intensivo de El Juego Empresarial, herramienta de contenido lúdico y abierto, se expone a los capacitadores a una simulación empresarial realista que les

permite poner en práctica los principios ISUN. Este entorno de aprendizaje experiencial ha probado ser muy efectivo para introducir a los empresarios aspirantes a la realidad empresarial.

Componentes del programa ISUN

- ✎ Programa de Formación de Capacitadores ISUN
- ✎ Programa de Capacitación de Empresarios
- ✎ Sistema de Monitoreo y Evaluación IMESUN

La Formación de Capacitadores en ISUN

La duración promedio de un Seminario de Formación de Capacitadores (SFC) de ISUN es aproximadamente 40 horas, dependiendo del nivel educativo y de experiencia del grupo su mayor o menor duración.

Para diseñar un horario más específico, la referencia es el Análisis de Necesidades de Capacitación de los participantes capacitadores. Los participantes en diferentes SFC tendrán diferentes antecedentes pero el objetivo consiste en conformar un grupo razonablemente homogéneo en el seminario. Antes del Seminario SFC, los participantes seleccionados deben llevar a cabo tres tareas, las cuales los preparará para completar exitosamente el seminario. Las tres tareas son: leer el Manual ISUN, preparar un Plan de Negocios tentativo y preparar una presentación corta del Plan de Negocios.

a) Requisitos Personales:

- Tener antecedentes profesionales/laborales en el campo de Desarrollo de la Pequeña Empresa;
- Tener un mínimo de 2 años de experiencia en capacitación con empresaria/os;
- Tener conocimientos sobre metodologías y técnicas de educación de adultos, así como un sólido conocimiento de tópicos de gestión empresarial;
- Creer en los principios de ofrecer capacitación con una visión empresarial, que implica el concepto de capacitación como una inversión y no un servicio gratuito.

b) Requisitos Institucionales

Presentación institucional, que acredite que el candidato trabaja para una institución que desarrolla programas de desarrollo social y promoción de PyME

Programa y Estructura de la Capacitación de Empresarios

El programa ISUN ha sido concebido como tres intervenciones de capacitación en un período de 4-6 semanas de intermedio, lo cual permite a los participantes obtener la información necesaria para finalizar sus propios Planes de Negocios. El tiempo de duración del programa también puede ser distribuido durante varios días a tiempo parcial, noches o fines de semana, lo cual puede permitir la reunión de datos continua a lo largo del proceso.

Proceso de la Capacitación de Empresarios ISUN

Un programa para el curso de capacitación de empresarios de ISUN dura aproximadamente 40 horas de clase, dependiente del nivel de los participantes. Al final, cada participante habrá completado un Plan de Negocios y será capaz de decidir si puede iniciar o no una nueva empresa. Si ellos deciden que iniciar la empresa es una buena idea, el Plan de Negocios y el Plan de Acción serán guías de utilidad para ellos.

Materiales de Capacitación ISUN

Los materiales desarrollados para capacitar a empresarios potenciales incluyen:

- SEGUIMIENTO: Conclusión de Plan de Negocios (2 días)
- SELECCIÓN: Candidatos CON Ideas de Negocio.
- Curso de Capacitación ISUN (5 días)
- REUNIÓN DE DATOS (4-6 semanas)
- Curso "GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO (GIN) a candidatos SIN Ideas de Negocio
- Manual sobre GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO (GIN), que presenta los pasos preliminares para la identificación de una idea de negocio viable y rentable, que represente posteriormente una oportunidad efectiva de negocios para el empresario;
- Manual INICIE SU NEGOCIO ISUN, que presenta al potencial empresario/a los pasos a seguir para iniciar una empresa;
- Cuaderno de Trabajo, que es desarrollado paralelamente con la secuencia del manual;
- EL JUEGO EMPRESARIAL, que permite a los/as capacitadores/as aplicar la información en un entorno empresarial simulado;
- Documento sobre Información Básica sobre Tributación y Trámites de Registro de las PyMEs a nivel nacional

Un material central es el Manual ISUN, complementado con el Cuaderno de Trabajo, ya que les ayuda a avanzar su propio plan de negocios ISUN. El/La capacitador/a, el Manual ISUN y las personas asistentes brindan ayuda a los participantes en la preparación de sus planes de negocios. Para facilitar este proceso se recomienda que los participantes desarrollen sus propios estudios de factibilidad teniendo como asesor al capacitador.

Anexo 5: CODE

¿Qué es CODE?

Conozca de Empresa (CODE) es un programa de capacitación en gestión desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) e implementado por instituciones de Educación Secundaria (Normal o Vocacional), Bachillerato y Educación Técnica. CODE introduce a los/as estudiantes-empresarios/as potenciales los principios básicos de una buena gestión empresarial, para iniciar y operar una empresa de éxito, particularmente pequeñas empresas.

CODE complementa la parte pre-empresarial del programa de capacitación para gestión empresarial IMESUN (Inicie y Mejore su Negocio). Para la preparación del CODE se ha consultado, adaptado y volcado la mejor experiencia de programas similares de varios continentes. Esto no solamente da a los materiales del CODE una base internacional sino también les da mucha adaptabilidad para ser usado en varios contextos.

Objetivos Inmediatos del CODE

- Crear conciencia de empresa y autoempleo como una opción de carrera para estudiantes de Educación Secundaria (Normal o Vocacional), Bachillerato y Educación Técnica.
- Desarrollar actitudes positivas hacia la empresa y el autoempleo.
- Proporcionar conocimiento y práctica de los atributos y desafíos requeridos para iniciar y operar una empresa de éxito, particularmente pequeñas empresas.
- Preparar personas jóvenes capacitadas para trabajar productivamente en pequeñas y medianas empresas y, en general, para un entorno en el que el empleo formal remunerado a tiempo completo pueda ser escaso o no disponible.

Grupo Objetivo de CODE

El programa CODE está dirigido en última instancia a estudiantes de instituciones de Educación Secundaria (dos últimos años), Bachillerato y Educación Técnica. Requiere de la capacitación de docentes/facilitadores para tal fin.

¿Porqué CODE?

El alto índice de desempleo, restricciones en el sector público, reducción de las grandes empresas o corporaciones, la existencia de programas de reestructuración actualmente en pleno vigor en muchos países y que implican menos puesto de trabajo, exigen la *presencia en primer orden de la promoción del autoempleo y la pequeña empresa* en las agendas de

virtualmente todos los países del mundo. La juventud -o gente joven- tiene un desafío particular en este escenario.

La juventud representa un 70% de la población en muchos países en vías de desarrollo e industrialización, y casi un tercio de la población de economías emergentes. Al mismo tiempo, cada año, cientos de miles de escolares que terminan el colegio se unen al mercado laboral de estos países en busca de un buen empleo. En el Perú, 210 mil personas anualmente se unen al mercado laboral en busca de empleo. El desafío para muchas sociedades es, pues, no sólo abordar el problema del ya considerable desempleo y subempleo, sino también absorber los nuevos ingresos al mercado laboral. En ambas situaciones, la población joven constituye la mayoría. En consecuencia, en los tiempos recientes, ha habido mucho interés entre los políticos y otros para reorientar la Educación y los sistemas de enseñanza con objeto de preparar personas capacitadas para enfrentar una situación en la que el empleo formal remunerado pueda no existir.

El objetivo principal del paquete CODE es permitir que los jóvenes elijan el empresariado o autoempleo como una opción de carrera. Con ese fin, el programa CODE busca desarrollar *aptitudes empresariales* y, con el tiempo, preparar personas no sólo para que establezcan sus propias empresas en un futuro sino también para que sean capaces de trabajar productivamente en pequeñas empresas. En este que hacer, a un nivel más amplio, el objetivo principal del CODE es contribuir hacia la creación de una *cultura empresarial* en la juventud de una nación.

El programa CODE fue diseñado para ser usado en la educación vocacional y en instituciones de capacitación técnica.

Contenido

El contenido trata de las siguientes áreas clave empresarial, dividido en 8 módulos. Los nombres de los módulos son en forma de preguntas, a las cuales los participantes podrán saber responder al haber completado el módulo:

- ✎ Módulo 1: ¿Qué es empresa?
- ✎ Módulo 2: ¿Por qué el empresariado?
- ✎ Módulo 3: ¿Quiénes son empresarios?
- ✎ Módulo 4: ¿Qué hago para ser un empresario?
- ✎ Módulo 5: ¿Cómo encuentro una buena idea de negocio?
- ✎ Módulo 6: ¿Cómo debo organizar una empresa?

✎ Módulo 7: ¿Cómo debo dirigir una empresa?

✎ Módulo 8: ¿Cuáles son los siguientes pasos para ser un empresario?

Metodología

La educación empresarial tiene que ver con el *hacer* tanto como el *aprender*. De hecho es aprender haciendo. *Los alumnos aprenden acerca de la empresa pero también a través de la empresa.*

Una manera de llevar a cabo esto es estimulando y asesorando a los participantes para que establezcan micro y pequeñas empresas que sean operadas desde sus instituciones de enseñanza o capacitación. Los capacitadores y docentes competentes varían sus métodos y técnicas de enseñanza muy a menudo, incluso durante una misma sesión o clase. La falta de oportunidad para expresarse inhibe el aprendizaje y también genera aburrimiento. En vista de esto, y también debido a que es importante que los alumnos estén activamente implicados en el proceso de aprendizaje, en el CODE se ha escogido una variedad de técnicas de capacitación *participativa*. Estas son: presentaciones, pequeños grupos de trabajo, proyectos, juegos de roles, discusiones grupales, estudios de casos, lluvia de ideas, invitación de expositores, visitas, etc.

Componentes del programa CODE

- Programa de Formación de Docentes
- Programa de Capacitación de estudiantes
- Sistema de Monitoreo y Evaluación
- Materiales para la capacitación CODE, incluyendo el Juego Empresarial

Formación de Docentes

Un curso de Formación de Docentes está dirigido a formar docentes acreditados en MESUN que pertenezcan a instituciones que desarrollen programas en el área. El curso tiene una duración aproximadamente de 80 horas, que se desarrollarán en 10 días a tiempo completo.

a) Requisitos Personales

- Podrán tener un Título en Educación o en Instrucción Técnica
- Muy poco o nada de experiencia en negocios o empresa.
- Tener el criterio y la flexibilidad para adecuar el programa MESUN a grupos con características específicas

b) Requisitos Institucionales

Presentación institucional que acredite que el candidato trabaja para una institución que de Educación Secundaria (normal o vocacional), Bachillerato o Educación Técnica.

Capacitación de Estudiantes

El tiempo total para impartir este material a los estudiantes es de aproximadamente 120 horas. Es decir, para un año académico/escolar de 30 semanas, correspondería 2 horas de clase a la semana por un período de dos años.

Sistema de Monitoreo, Evaluación y Seguimiento

El sistema tiene por objeto recoger información y evaluar la aplicación, desarrollo y resultados del trabajo realizado por los docentes capacitadores. Cada docente será monitoreado una vez por bimestre escolar (mayo, julio, octubre y diciembre). El sistema de Monitoreo y Evaluación da las pautas para la realización del seguimiento correspondiente a través de cuatro Talleres de Seguimiento, de dos o tres días de duración (15-20 horas), dependiente de los problemas señaladas, en las que los docentes tienen la oportunidad de expresar e intercambiar sus experiencias, aciertos, dificultades y aportes, y asimismo, recibir sesiones de reforzamiento en los temas en los que encuentren debilidades o que consideren de interés.

Los jóvenes mismos que inicien sus empresas serán monitoreados y evaluados también. Se realizará como mínimo 4 visitas al año durante 2 años con el objeto de recoger información y evaluar la forma como están conduciendo y operando sus empresas. Luego, el seguimiento de los jóvenes, de acuerdo al caso, se hará a través de Asesoramiento Individual y/o Grupos de Mejoramiento Empresarial (ver la información general).

Los materiales de capacitación CODE

El programa CODE comprende de:

- Ocho (8) módulos para el docente de los diferentes temas como descrito arriba. Cada modulo. Cada módulo presenta un área clave empresarial y está dividido en varios temas. Además, cada módulo es un paquete independiente y no son prerrequisito uno de otro.
- El material sugiere como tratar los temas con los estudiantes y contiene separatas y hojas de trabajo para fotocopiar y distribuir a los estudiantes. Además, se presenta los laminas/papelografos para la exposición de los temas.

- Material de trabajo de 8 módulos que consiste las separatas y hojas de trabajo para los estudiantes
- Un juego de láminas/papelógrafos como material de exposición
- Un Manual del Capacitador que contiene las pautas para usar esta metodología.

Los capacitadores/docentes pueden deben sentirse en libertad de adaptar los materiales del CODE, especialmente los ejercicios, para ajustarlos a sus condiciones y circunstancias locales, si así lo desean o surgen necesidades que lo obliguen a ello.

Anexo 6: Programa de formación en gestión empresarial para empresarias/os de microempresas (EGE)

¿Qué es EGE?

Es un programa diseñado para cubrir las necesidades de capacitación de empresarios, específicamente dirigido a mujeres empresarias de microempresas. Se dirige a la enseñanza de principios de gestión básicos para las actividades de negocios de las/os empresarias/os.

Objetivo del programa EGE

Busca generar conciencia en temas de gestión empresarial y transferir destrezas empresariales y conocimientos de gestión a microempresarias con un negocio operativo.

Grupo Objetivo de EGE

Microempresarias/os que ya tienen operando un pequeño negocio en cualquier sector de actividad tanto urbano como rural, y que cuentan con un nivel bajo o muy bajo de escolaridad. En tanto que grupo objetivo de capacitación con esta metodología, las microempresarias suelen tener características como las siguientes:

- *bajo nivel de escolaridad* (sobre todo en el sector rural)
- observadores del *tipo de recepción brindada, la atmósfera y el trato* recibido en los seminarios.
- Desarrollan muchas expectativas sobre los resultados del curso;

En la gran mayoría de casos, carecen de las destrezas básicas de administración y tienen problemas para mantener operativos sus negocios.

Metodología

Transmisor Mensajes

- 30 historias
- 72 dibujos
- juegos de roles
- "qué hacer, qué no hacer, cómo hacer"

EGE se vale también de una serie de métodos apropiados de la educación de adultos, tales como:

- discusiones: de temas relevantes para los empresarios; repetición de ideas centrales por diversos medios.

- juegos de roles: que representan situaciones que plantean un problema; capacitador debe facilitar la vinculación entre las escenas desarrolladas y la teoría y práctica de la gestión.
- historias: relativas a casos positivos y negativos de gestión empresarial, que los s: relativas a casos positivos y negativos de gestión empresarial, que los participantes deberán examinar, comprender y comparar en relación a su experiencia.
- elaboración e interpretación de dibujos: simples, el toque local los hace más simples, más creíbles, asociados al quehacer diario de las empresarias. El capacitador debe trabajar el tema subyacente al dibujo. Deben ser adaptados al contexto cultural.
- Las historietas son una buena herramienta.

Los capacitadores tienen un rol central dentro del programa EGE: son facilitadores de la metodología y transfieren ideas centrales de aprendizaje a empresarias/os con el fin de movilizar nuevas actitudes y hábitos de comportamiento en la gestión de sus microempresas.

Contenidos

- ✎ Empresa y familia
- ✎ Mercadeo
- ✎ Costeo y cotización
- ✎ Juego de negocios
- ✎ Planeamiento del negocio
- ✎ Registros contables
- ✎ Administración financiera
- ✎ Evaluación del empresario

¿Por qué estos métodos?

Dado el bajo nivel de escolaridad del grupo objetivo, estos elementos enfatizan en forma *más comprensible* para ellas los principios básicos de administración.

Componentes del programa EGE

1. *Programa de Formación de Capacitadores (FC)*: en el cual se transfiere la metodología EGE a facilitadores de instituciones que trabajan para el desarrollo de

las PyME, así como los métodos sugeridos para hacer el análisis de necesidades de capacitación, y la evaluación y seguimiento de las actividades EGE. Luego de esta actividad, toca a cada participante del SFC aplicar lo adquirido.

2. *Programa de Capacitación a Empresarios (CE)*: una vez provistos de la metodología, los facilitadores asistentes al SFC están en la capacidad de efectuar un curso de capacitación de acuerdo a las necesidades de su grupo objetivo. En función del progreso de su grupo, el facilitador define la necesidad de una actividad de seguimiento EGE por medio de, por ejemplo, asesoría individual; y

3. *Sistema de Monitoreo y Evaluación EGE*;

Formación de Capacitadores EGE

El objetivo del seminario FC de EGE es habilitar a los capacitadores en la preparación, conducción y evaluación de la capacitación para microempresas y las actividades respectivas de seguimiento. La duración del seminario es aproximadamente 32 horas, dependiente del nivel del grupo.

Requisitos

Para ser capaz de asesorar en forma efectiva a las microempresas, y ser capaz también de completar exitosamente la FC, se requiere la siguiente experiencia y habilidades de los participantes en el seminario:

- Tener experiencia previa en capacitación de adultos, principalmente con mujeres empresarias
- Tener conocimientos de administración de negocios o contar con experiencia profesional en gestión empresarial en el sector de las pequeñas y micro empresas
- Manejo de técnicas grupales
- Tener el criterio y la flexibilidad para adecuar el programa EGE a grupos con características específicas.
- Los facilitadores, además, necesitan tener las siguientes características para conducir con éxito las sesiones del programa EGE.
- Deseoso de enseñar y aprender
- Facilidad de expresión oral e incluso gestual
- Dispuesto a escuchar sobre las diferentes experiencias de sus capacitados

- Mostrar simpatía, ser cortés y respetuoso/a.

Capacitación de Empresarios

El seminario de capacitación para empresarios se estructura en 4 o 5 días a tiempo parcial para no interferir con las actividades productivas de las/os microempresarias/os. El contenido es definido por el facilitador en función del análisis de necesidades de capacitación efectuado previamente con las/os empresarias/os.

El programa tiene 2 unidades (Programa EGE y Gestión Empresarial Básica), con 5 temas y con un total de 17 sesiones. Además, en el diseño del programa se incluye la ejecución de dos actividades que son las del Juego Empresarial y la evaluación de las características del empresario por el propio empresario, la cual es facilitada por el/la capacitador/a de la CE. Esta estructura se puede aplicar alternativamente como:

- Programa completo
- Por Modulo: Sólo un tema, por ejemplo: "Mercadeo" o "Administración Financiera".
- Uno o más Módulos y una Actividad: combinados según necesidades específicas
Uno o más Módulos y una Actividad: combinados según necesidades específicas de aplicación, por ejemplo, "Mercadeo", "Empresa y Entorno" y el Juego de Negocios.

Sistema de monitoreo y evaluación

La evaluación EGE es un aspecto común a los tres componentes. los facilitadores asistentes a la FC reciben las pautas y materiales necesarios para hacer las evaluaciones de las actividades ejecutadas con el fin de tener información de base para futuras evaluaciones de impacto del programa.

Materiales de capacitación

- La Guía para Capacitadores, con explicación sobre tanto el contenido como las metodologías del programa EGE; y
- El Juego Empresarial, que sirve para ejercitar de manera simulada las habilidades de conducción empresarial adquiridas (más información en ISUN y MESUN)

Anexo 7: MESUN

¿Qué es MESUN?

Mejore su Negocio (MESUN) es un programa de capacitación en gestión desarrollado por la Organización Internacional de Trabajo (OIT) e implementado por sus organizaciones colaboradoras. MESUN está dirigido a beneficiar a hombres y mujeres que conducen micro y pequeñas empresas. Introduce los principios básicos de una buena gestión empresarial en forma sencilla y práctica. MESUN apunta a estimular y fomentar en los/as empresarios/as la aplicación de nuevos conocimientos de administración y destrezas adquiridas a través de la capacitación MESUN, en cuanto a costear y fijar precios a los productos adecuadamente, incrementar ventas, comprar insumos competitivamente, mejorar el control de inventario, reducir los costos, motivar su personal, planificar para el futuro, y eventualmente, incrementar las utilidades de sus negocios.

MESUN es una parte del programa IMESUN (Inicie y Mejore su Negocio) que se ha venido desarrollado en más de 70 países en todo el mundo, desde hace más de 30 años. En los Países Andinos, la OIT ha organizado programas para diseminar esta metodología a escala nacional desde 1997.

Objetivos del programa MESUN

1. Desarrollar y fortalecer, en el/la facilitador/a, habilidades de capacitación y asesoría para los/as empresarios/as de pequeñas empresas, con la finalidad de que pueden mejorar la gestión de su empresa.
2. Desarrollar y fortalecer, en los/as empresarios/as de pequeñas empresas, las habilidades para dirigir las, motivándolos y brindándolos información de principios administrativos sólidos para llevar a cabo el incremento de la viabilidad de sus empresas, lo cual conducirá al sostenimiento del empleo ya generado o a la generación de nuevo. El objetivo global del programa es contribuir a la creación de empleo de calidad y al desarrollo económico mediante el de la pequeña empresa.

Grupo Objetivo de MESUN

La capacitación MESUN está dirigida a los/las propietarios/as y gerentes de pequeñas empresas de manufactura, servicios, comercio tanto urbanas como rurales (no agrícolas). Es adecuada para personas que:

- Hayan estado en negocios por lo menos un año;
- Sean capaces de leer y escribir;

- Sean capaces de hacer cálculos simples; y
- Tengan un potencial de desarrollo.

¿Por qué MESUN?

Las PyMEs tienen un papel fundamental en los países de la región: forman más de 90% del total de empresas que conforman su economía y, con ello, definen el más vasto mercado potencial para los servicios de capacitación empresarial que cualquier forma de empresa. Lamentablemente, todavía el papel de capacitación no es claramente percibido por la mayor parte de empresarios/as del sector. Las razones pueden ser que la capacitación que les ofrece el mercado es demasiado superficial o bien excesivamente sofisticada, y está generalmente fuera del alcance económico del empresario/a real de la PyME.

Entre las ventajas comparativas de MESUN respecto a otras metodologías, se puede mencionar:

- Está diseñada para cubrir, con la mayor eficacia y el menor costo posible, las necesidades de información mínimas requeridas para operar un negocio;
- Es muy flexible para ser adaptada a las necesidades de un auditorio específico. MESUN puede adaptarse a las características ocupacionales de un auditorio (por ejemplo, de modo sectorial, tal como la variante MESUN para Construcción, MESUNCO) o bien a las de sus características personales.

Contenido de MESUN

El contenido abarca las principales áreas de la gestión de pequeñas y micro empresas:

- ✎ El mercadeo y las ventas
- ✎ Las compras y el abastecimiento
- ✎ El control de inventarios
- ✎ Los costos
- ✎ Los registros y la actividad contable
- ✎ La organización de la empresa y el planeamiento financiero

Un módulo sobre Gestión de Recursos Humanos está en desarrollo. Su administración es modular, y por ello, el contenido de un curso MESUN depende de las necesidades de los/las participantes.

Metodología

Como consecuencia de la capacitación impartida, empresarios y empresarias deberán ser capaces de mostrar resultados concretos en términos de mejorar la gestión de sus negocios. Para llevar a cabo esto, el programa MESUN promueve un enfoque activo utilizando métodos de aprendizaje de participación e incluye un cometido: los Planes de Acción que formularán los/as participantes al final del seminario.

Otros métodos de la Educación de Adultos empleados son: Estudios de casos, Discusión, Tormenta de ideas, Ejercicios, Exposición y Juego de roles y Simulación (se incluye el uso del Juego Empresarial).

Componentes del programa MESUN

- Programa de Formación de Capacitadores/as MESUN
- Programa de Capacitación de Empresarios/as
- Sistema de Monitoreo y Evaluación MESUN

Formación de capacitadores/as

Un curso de Formación de Capacitadores/as está dirigido a formar capacitadores/as acreditados en MESUN que pertenezcan a instituciones que desarrollen programas en el área. El curso tiene una duración aproximada de 40 horas, que se desarrollarán en 5 días a tiempo completo.

a) Requisitos Personales:

- Tener antecedentes profesionales/laborales en el campo de Desarrollo de la Pequeña Empresa;
- Tener un mínimo de 2 años de experiencia en capacitación con empresarios/as;
- Tener conocimientos sobre metodologías y técnicas de educación de adultos, así como un sólido conocimiento de tópicos de gestión empresarial;
- Creer en los principios de ofrecer capacitación con una visión empresarial, que implica el concepto de capacitación como una inversión y no un servicio gratuito.

b) Requisitos Institucionales

Presentación institucional, que acredite que el candidato trabaja para una institución que desarrolla programas de desarrollo social y promoción de PyME.

Capacitación de Empresarios

La capacitación MESUN para empresarios/as consiste en los siguientes elementos, los cuales son aplicados progresivamente de acuerdo a las necesidades de capacitación de los empresarios/as:

- Seminario Regular o Básico de Capacitación de Empresarios/as. El curso completo integra 6 módulos (mercadeo, compras, costos, control de inventarios, registros y contabilidad y planeamiento financiero), los cuales también se pueden ofrecer independientemente, de acuerdo al Análisis de Necesidades de Capacitación incluida también en el material. En total, el curso requiere aproximadamente 40 horas de clase y está dirigido a la elaboración de un plan de acción para el desarrollo de la empresa. Si se ofrece en forma modular, se debe tener en cuenta que cada modulo tiene aproximadamente 7 horas de duración.
- Seguimiento en la forma de un Seminario de Actualización de Empresarios/as, Grupos de Mejoramiento Empresarial o Asesoría Individual (ver también la información general para más información).

Sistema de monitoreo y evaluación

El objetivo de la capacitación MESUN es ayudar a los/las empresarios/as a mejorar el funcionamiento de sus negocios. MESUN le brinda un sistema de monitoreo y evaluación de bajo costo y fácil de seguir, lo cual le permitirá estimar la calidad y efectividad de la capacitación que va a ofrecer.

Materiales de capacitación

- Manuales MESUN Básico o Regular para el empresario. El MESUN Básico consiste de seis manuales: Mercadeo, Compras, Control de Existencias, Costeo, Registros contables, y Planificación del Negocio. El MESUN Regular consta a su vez de un Manual y de un Cuaderno de Trabajo.
- La Guía MESUN del Capacitador que consiste de tres manuales: Capacitación de Empresarios, Métodos de Seguimiento MESUN y Sistema MESUN de Monitoreo y Evaluación;
- El Sistema MESUN de Monitoreo y Evaluación; y
- El Juego Empresarial.



HOJA DE ENTREVISTA

CARACTERÍSTICAS DE LOS GESTORES DE LAS MYPES

BUENOS DÍAS, LA PRESENTE INFORMACIÓN QUE UD PROPORCIONARA, TIENE POR FINALIDAD APORTAR A LA PROBLEMÁTICA DE LAS MYPES Y SUS GESTORES EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN RECIBIDA. MUCHAS GRACIAS

1. QUE IDIOMA HABLA
 1. CASTELLANO
 2. QUECHUA
 3. AYMARA
 4. OTRO _____
2. QUE RELIGIÓN PROFESA
 1. CATÓLICA
 2. ADVENTISTA
 3. EVANGELISTA
 4. MORMONA
 5. PROTESTANTE _____
3. GRADO DE INSTRUCCIÓN DEL EMPRESARIO (A)
 1. SIN INSTRUCCIÓN (ANALFABETO)
 2. PRIMARIA NO CONCLUIDO
 3. PRIMARIA CONCLUIDO
 4. SECUNDARIA NO CONCLUIDO
 5. SECUNDARIA CONCLUIDO
 6. SUPERIOR INSTITUTO NO CONCLUIDO
 7. SUPERIOR INSTITUTO CONCLUIDO
 8. SUPERIOR UNIVERSIDAD NO CONCLUIDO
 9. SUPERIOR UNIVERSIDAD CONCLUIDO
4. EDAD DEL EMPRESARIO (A)
 1. 18 A 24 AÑOS
 2. 25 A 29 AÑOS
 3. 30 A 34 AÑOS
 4. 35 A 39 AÑOS
 5. 40 A 44 AÑOS
 6. 45 A 49 AÑOS
 7. 50 A 54 AÑOS
 8. 55 A MAS AÑOS
5. GENERO DEL EMPRESARIO (A)
 1. MASCULINO
 2. FEMENINO
6. NUMERO DE TRABAJADORES
 1. 0
 2. DE 1 A 2
 3. DE 3 A 5
 4. DE 6 A 10
 5. DE 11 A 20
 6. DE 21 A MAS



7. MONTO DE VENTAS EN TEMPORADA BAJA
 1. HASTA 2000 SOLES
 2. DE 2001 A 5000 SOLES
 3. DE 5001 A 9000 SOLES
 4. DE 9001 A 13000 SOLES
 5. DE 13001 A 20000 SOLES
 6. DE 20001 A 35000 SOLES
 7. DE 35001 A 50000 SOLES
 8. MAS DE 50000 SOLES
8. MONTO DE VENTAS EN TEMPORADA ALTA
 1. HASTA 2000 SOLES
 2. DE 2001 A 5000 SOLES
 3. DE 5001 A 9000 SOLES
 4. DE 9001 A 13000 SOLES
 5. DE 13001 A 20000 SOLES
 6. DE 20001 A 35000 SOLES
 7. DE 35001 A 50000 SOLES
 8. MAS DE 50000 SOLES
9. INSTITUCIÓN QUE BRINDA LA ASISTENCIA TÉCNICA
 1. ESTATAL _____
 2. NO ESTATAL _____
10. RAZONES POR LAS QUE SÓLO APLICÓ EN PARTE O NO APLICÓ LO RECIBIDO EN LA ASISTENCIA
 1. LE FALTA CONOCIMIENTO O PRÁCTICA
 2. NO ERA LO QUE REQUERÍA
 3. LE FALTA TIEMPO
 4. LE FALTA CONDICIONES, RECURSOS, CAPITAL
 5. NO HA TENIDO LA OPORTUNIDAD TODAVÍA
 6. OTRAS
11. TIPO DE EFECTOS DE LA APLICACIÓN DEL SERVICIO
 1. EFECTOS POSITIVOS
 2. EFECTOS NEGATIVOS
 3. NO HUBO EFECTOS
12. MOTIVO O INTERÉS QUE TENÍA AL TOMAR EL SERVICIO, SEGÚN SEXO DEL TITULAR
(M) MASCULINO (F) FEMENINO
 1. AMPLIAR SUS CONOCIMIENTOS
 2. MEJORAR O DIVERSIFICAR SU PRODUCTO
 3. MEJORAR O AMPLIAR EL NEGOCIO
 4. APLICAR LO APRENDIDO EN SU NEGOCIO
 5. POR CURIOSIDAD O INVITACIÓN
 6. MEJORAR SU SITUACIÓN PERSONAL O FAMILIAR
 7. MEJORAR LAS VENTAS
 8. MEJORAR A SU PERSONAL
 9. SER MÁS COMPETITIVO
 10. INICIAR SU EMPRESA
 11. FORMALIZAR SU EMPRESA
 12. OTROS
 13. NO RESPONDIERON

13. GRADO DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA QUE FUE EL MOTIVO PARA TOMAR EL SERVICIO

1. SÍ TOTALMENTE
2. EN PROCESO DE SOLUCIÓN
3. SÍ, PERO SOLO PARCIALMENTE
4. NO DEFINITIVAMENTE

Anexo 9: Fotografías de la Investigación



Entrevistando a los prósperos empresarios(as) de Andahuaylas



Tabulando los datos de las encuestas.



CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES EMPRENDEDORAS PERSONALES - CEP

INSTRUCCIONES

- I. Este cuestionario tiene 85 oraciones. Lea cada una y describa cual lo describe mejor. Sea honesto consigo mismo. El propósito del cuestionario es ayudarlo en su auto evaluación, no es una prueba y no existen respuestas correctas/equivocadas.
- II. Escoja el número asociado con la oración que mejor describe su comportamiento:
 1. Nunca
 2. Rara vez
 3. A veces
 4. Casi siempre
 5. Siempre
- III. Escriba el número escogido al lado de cada oración. (Ver ejemplo)
Me mantengo tranquilo en situaciones tensas
La persona en consideración piensa que la situación rara vez describe su, comportamiento, por lo tanto, escribe el número 2 al costado de la oración

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LAS CEPs	
1. Yo busco cosas que tienen que hacerse.	_____
2. Me gustan los desafíos y las nuevas oportunidades.	_____
3. Cuando enfrento un problema difícil, paso mucho tiempo tratando de encontrar la solución.	_____
4. Cuando comienzo un trabajo o proyecto, recopilo toda la información posible.	_____
5. Me enfado cuando las cosas no se realizan bien.	_____
6. Me esfuerzo mucho para cumplir con mi trabajo.	_____
7. Encuentro maneras de hacer las cosas más rápido.	_____
8. Establezco mis propias metas.	_____
9. Planifico un gran trabajo dividiéndolo en varias pequeñas tareas.	_____
10. Pienso en diferentes soluciones para resolver los problemas.	_____
11. Le digo a las personas cuando no se desempeñan como se esperaba.	_____
12. Pienso que voy a tener éxito en toda actividad que desempeñe.	_____
13. Recibo el apoyo de los demás a mis sugerencias.	_____
14. Desarrollo estrategias para influir en los demás.	_____
15. Comparo mis logros con mis expectativas.	_____

16. Se cuanto dinero es necesario para desarrollar mis proyectos y actividades.	_____
17. Escucho con cuidado a todas las personas que me hablan.	_____
18. Se lo que hay que hacer, no necesito que nadie me diga lo que hay que hacer.	_____
19. Prefiero realizar tareas que domino y con las cuales me siento seguro.	_____
20. Insisto varias veces para lograr que alguien haga lo que yo deseo.	_____
21. Busco la asesoría de personas que conocen los diferentes aspectos de mi empresa.	_____
22. Es importante para mi hacer un trabajo de alta calidad.	_____
23. Trabajo por varias horas y hago sacrificios personales para terminar mi trabajo a tiempo.	_____
24. No uso mi tiempo de la mejor manera posible.	_____
25. Hago cosas sin una meta específica en mente.	_____
26. Analizo cuidadosamente las ventajas y desventajas de las diferentes maneras para ejecutar las tareas.	_____
27. Tengo mi mente centrada en muchos proyectos al mismo tiempo.	_____
28. Si me disgusta la actitud de alguien se lo digo.	_____
29. Cambio mi manera de pensar si las personas muestran un fuerte desacuerdo con mi punto de vista.	_____
30. Convenzo de mis opiniones a las personas.	_____
31. No paso mucho tiempo pensando como influir en las ideas de los demás.	_____
32. Regularmente verifico cuanto he logrado de las metas que he establecido.	_____
33. Se cuánto dinero puedo esperar recibir de mis proyectos.	_____
34. Me enfado cuando no hago lo que deseo.	_____
35. Hago cosas aún antes de tener claro de cómo deben hacerse.	_____
36. Busco oportunidades para hacer nuevas cosas.	_____
37. Cuando algo impide lo que estoy tratando de hacer, trato de encontrar otras maneras de cumplir con mi tarea.	_____
38. Con frecuencia hago cosas sin buscar información referente a la tarea.	_____
39. Los resultados en mi trabajo son mejores que aquellos de personas que trabajan conmigo.	_____
40. Hago lo que se requiere para realizar mi trabajo.	_____
41. Me enfado cuando pierdo tiempo.	_____
42. Hago cosas que me ayudan a cumplir con mis objetivos.	_____

43. Trato de prever todos los problemas que pudieran suceder y pienso en lo que hay que hacer en caso algo de eso sucediera.	_____
44. Una vez que he escogido la solución al problema, no la cambio.	_____
45. Es difícil para mí instruir a las personas sobre lo que deben hacer.	_____
46. Cuando trato algo difícil o algo que es un desafío para mí, siento confianza en que triunfare.	_____
47. Muestro a las personas que soy capaz de ejecutar la tarea que ellos me dan.	_____
48. Busco a personas importantes para que me ayuden a alcanzar mis metas.	_____
49. No se cuánto me falta para alcanzar mis metas.	_____
50. No me preocupan las consecuencias financieras de mis actos.	_____
51. He fracasado en el pasado.	_____
52. Hago cosas antes que se conviertan en urgentes.	_____
53. Trato de buscar nuevas tareas, diferentes a las que ya he realizado.	_____
54. Cuando me enfrento a una gran dificultad, busco otras tareas.	_____
55. Cuando debo hacer un trabajo para alguien, hago muchas preguntas, para asegurarme que he entendido lo que esa persona desea.	_____
56. Cuando mi trabajo es satisfactorio, no paso mas tiempo tratando de mejorarlo.	_____
57. Cuando hago algo para otra persona, me esfuerzo mucho para que esa persona se sienta satisfecha con ese trabajo.	_____
58. Busco maneras más baratas para hacer las cosas.	_____
59. Mis metas corresponden con lo que es importante para mí.	_____
60. Enfrento los problemas cuando aparecen en lugar de preverlos.	_____
61. Pienso en diferentes maneras de resolver los problemas.	_____
62. Siempre lo demuestro cuando estoy en desacuerdo con alguien.	_____
63. Hago cosas que implican riesgo.	_____
64. Soy muy persuasivo/a con las demás personas.	_____
65. Cuando trato de alcanzar mis metas, busco soluciones que pudieran ser positivas para las demás personas involucradas.	_____
66. Coordino el desempeño de las demás personas que trabajan conmigo	_____
67. Tengo buen control de mis finanzas.	_____
68. Hubo veces que saque provecho de las personas.	_____

69. Espero las órdenes de alguna otra persona y luego actúo.	_____
70. Saco ventaja de las oportunidades según se presenten.	_____
71. Trato de superar de diferentes maneras los obstáculos que perturban el cumplimiento de mis metas.	_____
72. Busco diferentes fuentes de información que pudieran ayudarme en mis tareas o proyectos.	_____
73. Deseo que mi empresa sea la mejor en el ramo.	_____
74. No permito que mi trabajo interfiera con mi vida personal.	_____
75. La mayoría del dinero que utilizo en mi propio proyecto o trabajo es prestado.	_____
76. Tengo una visión clara de donde pretendo llegar en el futuro.	_____
77. Tengo un enfoque lógico y sistemático de mis actividades.	_____
78. Si una manera de resolver un problema no funciona, intento otro.	_____
79. Le digo a las personas lo que deben hacer aun cuando no desean hacerlo.	_____
80. Me aferro a mis decisiones, aun cuando los demás estén en fuerte desacuerdo conmigo.	_____
81. No logro cambiar la opinión de los demás a pesar de mis sólidos puntos de vista.	_____
82. Se quien es capaz de ayudarme a alcanzar mis objetivos.	_____
83. Cuando mi trabajo tiene un plazo límite, regularmente verifico si voy a ser capaz de terminarlo a tiempo.	_____
84. Mis proyectos incluyen información financiera.	_____
85. No tengo ningún problema en reconocer algo que no sé.	_____

Anexo 11: Hoja de Puntaje del Cuestionario

HOJA DE PUNTAJE DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DE LAS CEPs

Instrucciones:

1. Escriba la respuesta para cada oración en las líneas sobre el número correspondiente a la declaración. Anote que los números de las declaraciones están en serie en cada columna.
2. Haga el cálculo indicado en cada línea para calcular los puntos de cada una de las características.
3. Suma todos los puntos obtenidos para cada característica para obtener el puntaje total.

Opción para las declaraciones Características	Puntaje
$\frac{\quad}{(1)} + \frac{\quad}{(18)} + \frac{\quad}{(35)} + \frac{\quad}{(52)} - \frac{\quad}{(69)} + 6 =$	Muestra Iniciativa
$\frac{\quad}{(2)} - \frac{\quad}{(19)} + \frac{\quad}{(36)} + \frac{\quad}{(53)} + \frac{\quad}{(70)} + 6 =$	Está consciente de oportunidades y les saca provecho
$\frac{\quad}{(3)} + \frac{\quad}{(20)} + \frac{\quad}{(37)} - \frac{\quad}{(54)} + \frac{\quad}{(71)} + 6 =$	Es perseverante
$\frac{\quad}{(4)} + \frac{\quad}{(21)} - \frac{\quad}{(38)} + \frac{\quad}{(55)} + \frac{\quad}{(72)} + 6 =$	Busca información
$\frac{\quad}{(5)} + \frac{\quad}{(22)} + \frac{\quad}{(39)} - \frac{\quad}{(56)} + \frac{\quad}{(73)} + 6 =$	Es consciente de la importancia de un trabajo de alta calidad
$\frac{\quad}{(6)} + \frac{\quad}{(23)} + \frac{\quad}{(40)} + \frac{\quad}{(57)} - \frac{\quad}{(74)} + 6 =$	Sabe la importancia de cumplir con las tareas.
$\frac{\quad}{(7)} + \frac{\quad}{(24)} + \frac{\quad}{(41)} + \frac{\quad}{(58)} + \frac{\quad}{(75)} + 6 =$	Orientado a la eficiencia
$\frac{\quad}{(8)} - \frac{\quad}{(25)} + \frac{\quad}{(42)} + \frac{\quad}{(59)} + \frac{\quad}{(76)} + 6 =$	Orientado a objetivos

$\frac{(8)}{(9)} + \frac{(25)}{(26)} + \frac{(42)}{(43)} - \frac{(59)}{(60)} + \frac{(76)}{(77)} + 6 =$	Hace planificaciones sistemáticas
$\frac{(10)}{(11)} + \frac{(27)}{(28)} - \frac{(44)}{(45)} + \frac{(61)}{(62)} + \frac{(78)}{(79)} + 6 =$	Busca solución a los problemas
$\frac{(12)}{(13)} - \frac{(24)}{(25)} + \frac{(46)}{(47)} + \frac{(63)}{(64)} + \frac{(80)}{(81)} + 6 =$	Es positivo/a
$\frac{(14)}{(15)} + \frac{(26)}{(27)} + \frac{(48)}{(49)} + \frac{(65)}{(66)} - \frac{(82)}{(83)} + 6 =$	Tiene Autoconfianza
$\frac{(16)}{(17)} - \frac{(28)}{(29)} + \frac{(50)}{(51)} + \frac{(67)}{(68)} + \frac{(84)}{(85)} + 6 =$	Es persuasivo/a
$\frac{(18)}{(19)} + \frac{(30)}{(31)} - \frac{(52)}{(53)} + \frac{(69)}{(70)} + \frac{(86)}{(87)} + 6 =$	Usa estrategias para influir en las personas
$\frac{(20)}{(21)} + \frac{(32)}{(33)} - \frac{(54)}{(55)} + \frac{(71)}{(72)} + \frac{(88)}{(89)} + 6 =$	Monitorea metas, logros y desempeños
$\frac{(22)}{(23)} + \frac{(34)}{(35)} + \frac{(56)}{(57)} - \frac{(73)}{(74)} + \frac{(90)}{(91)} + 6 =$	Esta consciente de la importancia de la información financiera
$\frac{(24)}{(25)} + \frac{(36)}{(37)} + \frac{(58)}{(59)} - \frac{(75)}{(76)} + \frac{(92)}{(93)} + 6 =$	Factor de corrección

PUNTAJE FINAL = _____

(Perfil Empresarial)

Anexo 12: RESULTADOS - CUESTIONARIOS

RESULTADOS – CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DE LAS CEPs

	PUNTAJE				
Muestra iniciativa					
Está consciente de oportunidades y les saca provecho					
Es perseverante					
Busca información					
Es consciente de la importancia de un trabajo de alta calidad					
Sabe la importancia de cumplir con las tareas.					
Orientado a la eficiencia					
Orientado a objetivos					
Hace planificaciones sistemáticas					
Busca solución a los problemas					
Es positivo/a					
Tiene Autoconfianza					
Es persuasivo/a					
Usa estrategias para influir en las personas					
Monitorea metas, logros y desempeños					
Esta consciente de la importancia de la información financiera					
	5	10	15	20	25

Anexo 13: Esquema de Propuesta Metodológica

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A TRABAJADORES/AS Y EMPRESARIOS/AS

NOMBRE DEL SERVICIO:.....

NUMERO DE HORAS:..... NOMBRE DEL/A PACITADOR/A:.....

- | | |
|---|---|
| 1. Problemas del grupo meta | del Tipo del problema.

Dónde se presenta (área o actividad).

Cuándo se presenta.

Con qué frecuencia. |
| 2. Necesidades de capacitación de los/as participantes | Riesgos del problema.
Los/as participantes vienen realizando actividades específicas en la MYPE, por lo que, el curso de capacitación, complementan competencias relativas a dichas actividades. (Mencionar las necesidades que va atender con el curso) |
| 3. Perfil de entrada de los y las participantes (Prerrequisitos) | <u>Rango de edad de los participantes</u>
<u>Conocimientos: (describir los conocimientos básicos que debe tener el participante para este curso)</u>

<u>Destrezas (psicomotriz): (describir las destrezas básicas que debe tener el participante para este curso)</u>

<u>Actitudes: (describir las actitudes básicas que debe tener el participante para este curso)</u> |
| 4. Perfil de salida Objetivos de aprendizaje (consultar anexo para llenar esta parte) | <u>Campo cognitivo: (Debe estar formulado como objetivo, esto quiere decir, que empieza con un verbo)</u>

<u>Campo psicomotriz (Debe estar formulado como objetivo, esto quiere decir que empieza con un verbo)</u>

<u>Campo afectivo – actitudinal (Debe estar formulado como objetivo, esto quiere decir que empieza con un verbo)</u> |
| 5. Flexibilidad de la oferta de formación | 1. ¿Qué aprende?
2. ¿Por qué aprende? |