

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO**

**CAPACITACION ETNOGRAFICA: UNA  
METODOLOGIA DE EDUCACION DE ADULTOS  
APLICADA AL CAMPO EMPRESARIAL.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE:**

**INGENIERO COMERCIAL.**

**FRANCES WILSON BRONFMAN.**

**DICIEMBRE 1992.**

**CAPACITACION ETNOGRAFICA: UNA  
METODOLOGIA DE EDUCACION DE ADULTOS  
APLICADA AL CAMPO EMPRESARIAL.**

**Frances Wilson Bronfman**

**Diciembre 1992**

# INDICE

I- INTRODUCCION	PAG 2
II- OBJETIVO DE LA MEMORIA	PAG 3
III- ANTECEDENTES GENERALES	PAG 3
IV- ANTECEDENTES ESPECIFICOS DE LA CAPACITACION EN EL AREA DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA.	PAG 7
V- PROPUESTA METODOLOGICA: © METODO DE CAPACITACION ETNOGRAFICA.	PAG 19
VI- DESARROLLO DE LA METODOLOGIA	PAG 26
VII- UNA EXPERIENCIA ILUSTRATIVA EN LA APLICACION DEL METODO DE CAPACITACION ETNOGRAFICA.	PAG 31
VIII- EXPERIENCIAS DESARROLLADAS EN BASE AL METODO DE CAPACITACION ETNOGRAFICA.	PAG 42
IX- CONCLUSIONES	PAG 44

## I- Introducción:

Reconocidamente en nuestro país, el desarrollo del campo de la Pequeña y Microempresa es un tema que preocupa a los planificadores y al conjunto de los Cientistas Sociales. En el marco de estas preocupaciones, y cada vez con más insistencia, se generaliza la idea de que una clave importante en el desarrollo económico de este sector está constituida por la capacitación de los actores involucrados en este proceso: los empresarios. Este hecho, por otra parte, no implica desconocer otros aspectos involucrados en este campo, tales como: acceso crediticio, transferencia tecnológica, etc.

Las reflexiones que continúan son el fruto, por una parte, de una práctica capacitadora desarrollada a lo largo de un período de 5 años, y por otra, de la búsqueda por superar una serie de desafíos que esta misma práctica ha impuesto. En toda esta búsqueda ha habido un hilo conductor: la superación de las dificultades de lenguaje en las cuales capacitador y capacitado se encuentran habitualmente entrampados.

Lo que continua es una síntesis y una sistematización de hallazgos que en esta dirección hemos hecho.

## **II- Objetivo de la Memoria:**

Constituir un aporte crítico a la renovación de las metodologías de capacitación en el campo de la Pequeña y Microempresa, a partir de experiencias que han posibilitado dar forma, a un método participativo de capacitación que se llama: ©**Método de Capacitación Etnográfico.**

## **III-Antecedentes Generales:**

El mayor porcentaje de Empresas en Chile corresponde a la categoría de Pequeñas y Micro-Empresas. Estas juegan un rol muy importante en la absorción de mano de obra. Esta afirmación es consensual en nuestro país, aunque lamentablemente no existan cifras oficiales que nos permitan reflejar la magnitud exacta de esta realidad. Los estudios sobre el tamaño de este sector, dan cuenta sólo del sector formal, por lo tanto, aunque este es un indicador importante, no considera el enorme universo de la Microempresa informal.

Un estudio realizado sobre las Empresas Industriales **Formales**<sup>1</sup>, en el cual se utilizó la variable venta para dimensionar el tamaño de las Empresas, constató lo siguiente:

-El total de Empresas industriales **formales** en el país es de **21.476**.

-El sector industrial está altamente polarizado. Las Empresas grandes (ventas netas mayores a US\$ 475.000 al año) representan un **10%** del total

1- Fuente: Servicio de Impuestos Internos y Departamento de Cuentas Nacionales del Banco Central, Junio 1991, Stgo Chile.

de las Empresas industriales formales. Estas Empresas son las que concentran un mayor nivel de tecnología.

-Por otra parte, un 32% de la muestra, está compuesto por Pequeñas y Medianas Empresas (ventas netas mayores a US\$ 37.800 y menores a US\$475.000 al año). Estas Empresas podrían calificarse como en tránsito hacia la modernización.

- Por último un 58% de la muestra está compuesta por Microempresas (ventas netas menores o iguales a US\$37.800 al año). Estas Empresas están tecnológicamente atrasadas y su nivel de formalidad es muy precario.

En los 16 años del gobierno anterior (1974-1989), la Pequeña y Micro-Empresa se constituyó en una de las alternativas de sobrevivencia frente al alto grado de desempleo. Es así como nace un volumen importante de unidades económicas, en un principio informales, cuya característica particular, en relación a la Pequeña Empresa "clásica", es que sus dueños no necesariamente tienen experiencia en el oficio que van a desempeñar. La tradición hasta antes de la implementación del nuevo modelo económico en Chile, era que los padres enseñaban a sus hijos el oficio. En esta época, este proceso de aprendizaje familiar via tradiciones heredadas es roto por el auge de la "modernidad". El Oficio orgullosamente heredado, es desplazado por el boom de las Importaciones.

Esta nueva generación de Empresarios, no sólo no trae consigo la herencia de sus padres, en lo que a producción se refiere, sino además carecen de formación en todos los aspectos de administración y gestión que implica montar una empresa.

Otra característica importante del cuadro que se describe, es la influencia de lo que llamaremos "**caracter especulativo en la gestión Empresarial**". Nos referimos con esto a los cambios culturales que implicó en nuestro país la liberalización del mercado financiero y las múltiples posibilidades que éste ofrece. Hoy en día, es característico del Microempresario tener un negocio y establecer paralelamente otros, cuyos excedentes son tentadores y de fácil obtención. Así es dable encontrar, por ejemplo: mueblistas que paralelamente realizan importaciones de zapatillas de deporte. El riesgo que implica esta manera de operar consiste, en primer lugar, en el desconocimiento del nuevo mercado en el cual se va a participar, y en segundo lugar, en que normalmente, estos negocios paralelos se realizan con el capital de trabajo de la Empresa oficial, o vía endeudamiento financiero respaldado por los bienes de la Empresa oficial.

A este respecto, la pregunta que surge de entrada es ¿qué incentiva al Empresario a realizar estos negocios paralelos que ponen en riesgo su Empresa? La respuesta más común es: **¡Un Empresario como yo no puede dejar pasar esta oportunidad!**

Esta respuesta se basa en una característica importante del Empresario: saber aprovechar oportunidades, pero los riesgos asumidos en la nueva aventura, no están respaldados por un estudio serio sobre el costo de oportunidad de tales negocios. Entonces, ¿a qué patrones culturales está reponiendo este tipo de decisiones?

Pareciera ser que en la Pequeña y en la Microempresa se han incorporado como valores Empresariales, algunos slogans del mundo de las grandes Empresas, sin considerar el hecho de que estos últimos no son

directamente aplicables en este sector puesto que se carece de conocimientos adecuados sobre el mercado y sobre materias de gestión.

En la gran empresa, preguntas tales como: ¿Qué es la estabilidad al interior de la Empresa?, ¿Cuál es mi Proyecto Empresa?, ¿En base a qué parámetros debo tomar decisiones de expansión o contracción de mi Empresa?, etc, son preguntas que se plantean permanentemente y cuyas respuestas son las que orientan a la Gestión de la Empresa. Nuestra Cultura de Capacitación, en particular para los pequeños y microempresarios, aún no ha incorporado dentro de sus temas habituales el capacitarlos para enfrentar este aspecto central del manejo Empresarial.

No obstante ello, y pese a la vigencia de las dificultades como las señaladas y tantas otras que enfrentan los pequeños y microempresarios en el desarrollo de sus Empresas, así como las carencias existentes en cuanto al apoyo para su crecimiento, cabe preguntarse, ¿Qué hace que este sector no sea receptivo a las ofertas de cursos de Capacitación existentes en el mercado?.

Este hecho es conocido. Los organismos que entregan cursos de capacitación para los Empresarios tienen enormes dificultades para que ellos respondan a su convocatoria. Lo anotado no guarda relación con el problema de precios, ya que los cursos subsidiados por el FOSIS o entregados gratuitamente por organismos sin fines de lucro, también enfrentan los mismos problemas.

El prejuicio existente sobre los cursos de capacitación es tan grande, que los únicos organismos que ofrecen cursos en forma permanente (sin contar Sercotec), logran llenar sus salas de clase debido a que la capacitación está planteada como un pre-requisito **obligatorio** para obtener un crédito.

Vista así la situación, no se entiende, por qué habiendo tanta necesidad de formación y existiendo una oferta al respecto en el mercado, la demanda no responde al volumen de esta oferta. Por otra parte, aquel sector de Empresarios que asiste a uno o varios cursos y que, por lo tanto ha superado los primeros prejuicios acerca de estos, no se incentiva por continuar en su formación.

#### **IV- Antecedentes específicos de la capacitación en el área de la Pequeña y Microempresa:**

En los últimos años, es observable un importante crecimiento del sector de la Pequeña y Micro- Empresa con el consiguiente aporte a la absorción de mano de obra. Sin embargo, éste no ha contado con el apoyo directo a través de políticas estatales desde hace muchos años (desde 1969 aproximadamente). Pese a ello este desarrollo se ha caracterizado por:

a) Los escasos recursos que se han canalizado hacia este sector desde 1974 en adelante a través del sistema de organizaciones e instituciones no gubernamentales y privadas, los que se han concentrado en la entrega de apoyo crediticio. Entre estas instituciones podemos mencionar ONGs e Instituciones Privadas.

b) A partir del gobierno democrático (1991), instituciones con mayor capacidad de cobertura como la Banca Comercial, el Banco del Estado y organismos Estatales de apoyo a la Microempresa, han destinado su apoyo a la colocación de créditos para la Pequeña Empresa.

c) La experiencia de estas instituciones ha demostrado que el apoyo financiero, sin el respaldo necesario en capacitación técnica, puede solucionar un problema puntual, pero no asegura el buen uso de los recursos y muchas veces más que aliviar la situación económico financiera de la Empresa, puede agravarla, a mediano plazo.

Es necesario aclarar que no se está en contra del acceso al crédito, sino que se llama la atención sobre, la falta de capacitación en la utilización de este y de sus consecuencias en el comportamiento económico del sector analizado.

De acuerdo a la experiencia recogida es posible entregar un perfil del Pequeño y Microempresario, el que es muy importante de ser considerado a la hora de hablar sobre capacitación.

A grandes rasgos se puede afirmar que en nuestro país los Pequeños y Microempresarios presentan las siguientes características:

1-Su única formación es la experiencia práctica, lo que les ha hecho fracasar económicamente en más de una oportunidad por desconocimientos en la gestión empresarial y en las particularidades del mercado en relación a sus rubros de producción.

2-La formación escolar es bastante baja (la gran mayoría no terminó el colegio).

3-Normalmente tienen un "natural prejuicio" acerca de los cursos o enseñanzas teóricas.

4-Habitualmente no tienen incorporado el concepto de gestión empresarial como un todo con diferentes funciones relacionadas, lo que los hace tomar decisiones en ciertas áreas de la empresa, sin poder dimensionar las consecuencias concatenadas que puedan acarrear dichas decisiones en otras áreas de la empresa.

5-No tienen posibilidades de delegar funciones al interior de la empresa, lo que limita su capacidad de organización y de capacitación, por falta de tiempo.

6-Constituyen un sector laboral que trabaja relativamente solo (o con muy pocas personas), y que no está normalmente coordinado con otros empresarios de su rubro.

7-Es un sector que defiende con mucho ahinco su autonomía (tan difícilmente lograda) y no acepta fácilmente directivas externas. La experiencia muestra que el pequeño empresario es resistente a interiorizar conceptos que involucran un cambio en su modo de actuar.

8- El Pequeño y Micro Empresario define normalmente su rubro en base a su experiencia laboral anterior, sea ésta de productor, vendedor, etc. La Empresa estará marcada por la experiencia previa de su dueño, quien centrará su trabajo en aquellas áreas que conoce. Las áreas de trabajo cuyo manejo el Empresario desconoce, o son los puntos débiles de la Empresa, o son delegadas a un tercero.

9-Si el Empresario delega las áreas de trabajo en las cuales no tiene conocimiento, se encuentra incapacitado para ejercer control.

Un estudio realizado en Marzo de 1991 por Sercotec<sup>2</sup>, acerca de la Capacitación Empresarial y Laboral en la Pequeña y Mediana Industria en nuestro país, revela antecedentes que corroboran las características del perfil recién bosquejado y amplía antecedentes muy útiles para los fines que aquí se persiguen. Vale la pena, por lo mismo, detenerse en él.

2- Fuente: SERCOTEC, Documento N°9. Holz. C. Pedro. Antecedentes sobre la Capacitación Empresarial y Laboral en la Pequeña y Mediana Industria y Artesanado. Marzo 1991.

En primer lugar, y en relación a las características ya anotadas, el documento precisa:

"En relación con la capacidad gerencial en la PYMI<sup>3</sup> ,..... no es sorprendente encontrar a la PYMI en manos de gerentes que en promedio tienen pocos conocimientos sobre aspectos básicos de administración, comercialización, financiamiento y producción. Sin embargo, estas mismas personas se sienten capaces de resolver sus problemas sin la ayuda de nadie y no están dispuestos a aceptar asistencia técnica en forma voluntaria, aún en los casos en que esta asistencia es gratuita".

En segundo lugar, el documento aporta una encuesta aplicada a una muestra de Empresarios, cuyos resultados son de alto interés. La muestra se dividió entre Empresas de tres tamaños: de menos de 10 personas ocupadas; entre 10 y 49 personas ocupadas y Empresas con mas de 49 personas ocupadas. Los datos más relevantes que se acompañan pueden resumirse así:

a) Percepción de los Empresarios de su propia capacitación: "

En ninguno de los tres estratos aparece la "falta de conocimientos administrativos", como problema de capacitación fundamental. La mayoría de los Empresarios no asigna una importancia primordial a su propia capacitación como elemento para lograr el desarrollo de sus Empresas. Esto implica que los programas de capacitación Empresarial parcialmente están dirigidos a destinatarios que no tienen un mayor interés en ellos".

b) Participación en cursos de Capacitación: "...sólo alrededor de un 20,3% de los Empresarios participa regularmente en cursos de

<sup>3</sup> - PYMI, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

capacitación, un 29,7% participa eventualmente, mientras un 50% no participa nunca. Del 20% que participa regularmente en los cursos un 32,8 % pertenece a Empresas de más de 49 ocupados; un 16,5% de tamaño medio, y un 20,3% de tamaño menor a 10 ocupados". Por lo tanto, el problema de la falta de capacitación regular se agrava en la medida que disminuye el tamaño de la Empresa.

c) **"Motivos principales para participar solo eventualmente o nunca en cursos de capacitación"**: ".....hay una alta incidencia en la falta de información". El tercer motivo más argumentado en las Empresas más pequeñas y de tamaño intermedio fué "No necesitamos más capacitación".

d) **Sistema de capacitación**: "Al igual que en el caso más general de la formación profesional no encontramos en Chile un sistema de capacitación Empresarial, por el contrario coexisten diferentes formas de educación escolarizada con un mundo heterogéneo de organismos que entregan capacitación, sin la menor vinculación entre sí".

"La capacitación Empresarial entregada por estos organismos, en general no considera las particularidades de la PYMI que, como ya hemos dicho, tiene su especificidad propia....."

"En el pasado reciente Sercotec,.....empezó a desarrollar una serie de deficiencias antes desconocidas. Así, la fijación de metas exclusivamente cuantitativas, llevó a la configuración de cursos con participantes muy heterogéneos, esto atentó en contra de la calidad de la capacitación al darse cursos que no satisfacían las necesidades prácticas de los participantes. Por

otra parte en la selección de los relatores se fue descuidando el necesario dominio de métodos pedagógicos participativos".

d.1) **"Deficiencias constatadas en cursos y seminarios"**. Un 43,5% de la muestra opina que "son demasiado teóricos" , un 34,8% piensa que "son demasiado generales", un 20,3% declara que "no se adaptan a las necesidades de la Empresa" . Cabe destacar que "el factor "no se adaptan a las necesidades de la Empresa es significativamente superior al promedio en el estrato menor de 10 ocupados"(Empresas de tamaño menor).

d.2) **"Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos"**. Sólo alrededor de un 50% de los participantes en cursos de capacitación declaran que pueden aplicar siempre los conocimientos adquiridos; un 42% declara que sólo los puede aplicar a veces.

d.3) **"Capacitación Empresarial- Mejoras Sugeridas"**. El aspecto mas relevado por los entrevistados (un 31% de la muestra) es **"más estudios de casos"**. Al respecto el documento de Sercotec destaca: **"..lo que refuerza la idea que....los participantes tienen un interés particular en discutir (sus) problemas concretos para llegar también a soluciones concretas, aplicables en su trabajo diario"**. "En este sentido, un óptimo a alcanzar, sería desarrollar programas para cada estrato y cada sector industrial..... considerando ademas las particularidades regionales".

El segundo lugar de sugerencias a la capacitación, lo ocupa con un 29,9% de la muestra **el tratamiento de temas más profundos**. Al respecto

destaca el documento de Sercotec: "Es importante precisar que aquí no se aspira a una mayor profundidad en términos teóricos, sino más bien a alcanzar un nivel de aplicabilidad concreta".

El tercer lugar de sugerencias a la capacitación, lo ocupa con un 18,6% de la muestra el entregar "más participación a los asistentes". Al respecto Sercotec dice, "...reafirma una vez más la imprescindible necesidad de tender a una metodología más participativa".

Un último dato extraído del estudio que se comenta: **"Queda claro que es el tamaño de la Empresa, más que el nivel de estudios previo, el que condiciona la actitud del Empresario frente a su propia capacitación"**.

La encuesta que se acaba de incluir selectivamente arroja algunas conclusiones que es necesario tener en cuenta:

- Los Empresarios encuestados expuestos a cursos de capacitación muestran un grado importante de desmotivación. Esta última se explica o por falta de información o por desadecuación de los cursos ofrecidos en relación a las expectativas y/o necesidades de los usuarios.

- Los cursos ofrecidos son "teóricos", es decir, no permiten que los conocimientos entregados se apliquen a situaciones concretas.

- La desmotivación por la capacitación es tanto mayor cuanto mayor es el tamaño de la Empresa.

- No existe un sistema de capacitación Empresarial, sino ofertas desarticuladas.

Lo hasta aquí expuesto da cuenta de una realidad fragmentada y en la que la ausencia de una auténtica política de capacitación Empresarial resulta

el dato más evidente. No obstante ello, pensamos que, de existir, ésta debiera considerar a la Comuna como una de las variables importantes de toda Capacitación en esta área. El escenario en que la Pequeña y Microempresa se mueve es la Comuna y de ello se derivan consecuencias que la Capacitación Empresarial aun no incorpora y que recién en los últimos años comienza a notar, en especial en las experiencias que el mundo de las ONGs implementa.

A pesar de lo anterior, es muy interesante considerar el universo de lo Local, en el análisis de las metodologías de capacitación por dos motivos fundamentales:

-En primer lugar, porque cuando nos referimos a la comuna y por lo tanto entramos en el análisis de los Circuitos Económicos Locales, las siguientes variables al definir políticas para incentivar el desarrollo de la PYMI son determinantes: las particularidades de cada sector, características de los Empresarios, tamaño de Empresa, y realidad territorial.

-En segundo lugar porque, si se quiere incentivar la participación en cursos de capacitación Empresarial, es indispensable que estos cursos incorporen elementos de la realidad territorial del Empresario.

¿Es válido el conjunto de afirmaciones que hasta ahora se ha expuesto cuando se examina el problema en el ámbito de una localidad o territorio?

Una encuesta realizada por el Equipo de Vivienda y Gestión Local<sup>4</sup> en la Comuna de El Bosque (Septiembre 1992), a una muestra representativa de los Microempresarios Formales e Informales de la comuna, así parece establecerlo.

4-Equipo de Vivienda y Gestión Local. ONG dedicada a potenciar la gestión territorial en las áreas de Economía y Vivienda.

De este estudio, hemos tomado los datos de demanda por capacitación según los distintos rubros. La encuesta se aplica en forma separada a los Empresarios Formales de los Informales, lo que permite destacar diferencias en el tipo de demandas.

Frente a la pregunta: **¿Cuáles cursos de Capacitación desearían tomar?**, se constata que un 24,3% de los Empresarios Formales y un 10,3% de los Empresarios Informales, declaran que no les interesan o no necesitan cursos.

El alto nivel de desinterés categórico por los cursos de capacitación no deja de ser impactante. Más aún, si se considera que la Comuna de El Bosque es bastante pobre y que las carencias hacia el sector de Pequeña Empresa son muy grandes.

Observamos además que se vuelve a repetir la tendencia, de que a menor tamaño de Empresa el desinterés por la capacitación es menor. La explicación de este punto puede tener relación con que a mayor tamaño más acceso a información y mayor experiencia. Sin embargo también es posible que los Empresarios Formales y los de mayor tamaño tengan más prejuicio a la capacitación producto de malas experiencias al respecto.

A continuación presentamos la distribución de interés por cursos por rubros de producción, para Empresarios Formales e Informales.

## **Demanda por Capacitación Empresarios Formales. Comuna de El Bosque.**

Temáticas	Producción	Servicios	Comercio Almacenes	Otros	Total Empresas Formales
Ventas	8,11%	2,7%	13,51%	2,70%	27,03%
Administ	8,11%	0,0%	8,11%	8,11%	24,32%
Contabilidad	5,41%	0,0%	5,41%	2,70%	13,51%
Capa.Oficio	2,70%	5,41%	0,00%	0,00%	8,11%
Otros.Temas	0,00%	0,00%	0,00%	2,70%	2,70%
Sub-Total	24,32%	8,11%	27,03%	16,22%	75,68%
No le interesa o no necesita	5,41%	2,70%	10,81%	5,41%	24,32%
<b>Total</b>	<b>29,73%</b>	<b>10,81%</b>	<b>37,84%</b>	<b>21,62%</b>	<b>100,00%</b>

Como se observa en el cuadro los dos temas de capacitación más demandados para los Empresarios Formales son Ventas y Administración. A excepción del comercio ventas es claramente el tema más relevante.

Resalta también la baja demanda por capacitación en el oficio o rubro(15,5%).

Entre los Empresarios Formales, los del rubro servicios son los que más interés manifiestan por perfeccionarse en su propia función laboral.

## **Demanda por Capacitación Empresarios Informales. Comuna de El Bosque.**

Temáticas	Producción	Servicios	Comercio Almacenes	Otros	Total Empresas Informales
Ventas	8,62%	3,45%	12,07%	3,45%	27,60%
Administ	10,34%	3,45%	6,90%	3,45%	24,20%
Contabilidad	1,72%	3,45%	5,17%	0,00%	10,30%
Capa.Oficio	13,79%	0,00%	0,00%	1,72%	15,50%
Otros.Temas	8,62%	3,45%	0,00%	0,00%	12,10%
Sub-Total	43,10%	13,79%	24,14%	8,62%	89,70%
No le interesa o no necesita	5,17%	0,00%	5,17%	0,00%	10,30%
<b>Total</b>	<b>48,28%</b>	<b>13,79%</b>	<b>29,31%</b>	<b>8,62%</b>	<b>100,00%</b>

Al igual que en el cuadro anterior, en el caso de los Empresarios Informales se repite que la mayor demanda es por capacitación en ventas (comercialización). Como es natural, esta demanda es menos acentuada en el caso del rubro Producción.

Con respecto al tema de la Administración, los Empresarios Informales manifiestan interés por esta capacitación en todos los rubros.

Al comparar las demandas de los Empresarios Formales e Informales se constata que en general son similares a excepción de la capacitación en oficio y el ítem otros temas.

La demanda por capacitación en el propio oficio, es en el caso de los Empresarios Informales un porcentaje que casi duplica a la demanda por el mismo ítem de los Empresarios Formales. Nuevamente el tamaño va condicionando tipos de problemas. Para el Empresario Formal (tamaño necesariamente mayor) el desafío de producción no tiene la misma importancia que para el Empresario que participa de un mercado más reducido y en forma esporádica.

Con respecto al ítem "otros temas" (no generalizables), observamos que para los Empresarios Formales no tiene mayor relevancia (2,7%), en cambio para los Empresarios Informales estos temas representan un 12,1% de sus intereses. Sin lugar a dudas, se resalta aquí la especificidad de la demanda de los Empresarios Informales o de menor tamaño. Temas como manejos legales del rubro, manejos simples de documentos legales, técnicas muy específicas de producción, etc, entran dentro de esta categoría.

## **V- PROPUESTA METODOLOGICA:**

### **©METODO DE CAPACITACION ETNOGRAFICA.**

Si tomamos en cuenta las características de los Empresarios recientemente descritas y si las incorporamos como variables de gran influencia en las posibilidades de aprendizaje, estamos frente a un desafío metodológico que exige proponer nuevas formas de capacitación.

La Propuesta Metodológica que en este trabajo se presenta, fue creada a partir de observaciones constatadas durante el trabajo de asesoría y capacitación con el sector de la Pequeña y Microempresa.

En un primer nivel de postura, la ©Metodología de Capacitación Etnográfica para el sector en estudio, realiza propuestas frente al problema de la **motivación**. Tal como ya hemos indicado en esta memoria, los Empresarios no se sienten motivados por el tipo de capacitación que en general se le ofrece al sector.

Es consensual en el ámbito educacional, que la motivación es clave para un logro exitoso en el aprendizaje.

Al respecto el ©Método de Capacitación Etnográfica (que más adelante detallaremos), entrega gran importancia a la identificación de las necesidades de los Empresarios. Desde allí, define cuáles son los temas de motivación de estos. Una vez que el Empresario es incentivado por su propia realidad, se pueden esperar cambios de conducta.

Con respecto al tema de la motivación el ©Método de Capacitación Etnográfica, realiza una innovación en la manera de recoger las necesidades de las personas que van a ser capacitadas. Esto se hace, a partir de lo que el Empresario concibe, siente y vive como necesidades de su Empresa. Para

recoger estas necesidades, se realizan entrevistas previas a un muestreo de los participantes.

En un segundo nivel de postura, la ©Metodología de Capacitación Etnográfica, innova al introducir explícitamente la necesidad de incorporar un lenguaje común entre capacitador y capacitados. Esto implica para el Método Etnográfico, incorporar las formas habituales y propias de comunicación del sector que se va a capacitar.

En un tercer nivel de postura el ©Método Etnográfico propone un cambio en el rol del capacitador, proponiéndole a éste que actúe de puente entre la cultura (expresión de la realidad) del Microempresario y el lenguaje técnico que se quiere impartir.

Por último el ©Método Etnográfico incorpora en todo momento las diferentes técnicas de aprendizaje participativo.

Las Nuevas Metodologías de Capacitación para el sector de Pequeña Empresa deben simultáneamente permitirle a los Empresarios derribar sus naturales resistencias a las "clases expositivas" y poner a su disposición los conocimientos técnicos indispensables para la gestión de sus empresas.

La capacitación clásica que se imparte mayoritariamente en nuestro país, se caracteriza por no incorporar el lenguaje y la expresión cultural de los beneficiarios del curso, y por el manejo de una formalización rígida de los conceptos que se deben impartir, cuya expresión está previamente definida.

Suponiendo que los Empresarios que asistieran a esos cursos pudieran sobrellevar el problema del lenguaje en que se imparten los conceptos, nos enfrentamos a un segundo problema, este es, las dificultades de aplicación práctica por parte del Empresario de los conocimientos aprendidos.

Los cursos clásicos de capacitación están hechos en base a ejercicios de realidades inventadas, o en el mejor de los casos, de ejemplos que en el momento intenta simular el capacitador. Estos ejemplos no representan la realidad del Microempresario y difícilmente podrían ser semejantes, ya que el capacitador normalmente sólo toma contacto con sus alumnos durante el transcurso del curso.

Por último, todas las investigaciones que se han hecho últimamente en el ámbito de la educación, acerca de la forma en que una persona retiene y aplica conceptos, apuntan a cual es el nivel de identificación e involucramiento que el individuo alcanza con una cierta realidad mostrada en el transcurso de tiempo. Al respecto los Empresarios que asisten a estos cursos no tienen mayores elementos para identificarse con los conceptos vertidos por diversos motivos entre los cuales podemos destacar:

- El o los contenidos expuestos se presentan en un contexto teórico que el Empresario no logra ligar con su realidad,

- El Empresario asiste a un curso en la búsqueda de soluciones a sus problemas. Para ello necesita identificarlos. Los cursos clásicos están pensados en una forma general y académica de impartir conocimientos y no considera problemas específicos. Es altamente abstracta y resulta muy formalizada para la realidad de los usuarios.

- En este contexto los cursos clásicos dejan fuera las realidades de los asistentes e incorporan al individuo sólo como un receptor de conocimientos que deben adquirir.

- En la capacitación tradicional ceder la primera palabra, dejar que el público se exprese, es un gesto atípico puesto que significaría entregar el conocimiento a aquellos que no saben, y por lo tanto un desperdicio de tiempo

costoso. Sin embargo esta es, de acuerdo a la experiencia, una condición necesaria de una nueva metodología que invierta lo que sucede permanentemente en la capacitación tradicional: el capacitador quiere y debe entregar conceptos. Pide que lo escuchen, que penetren en sus formas en su lenguaje. Promete además que él entregará soluciones. Por otra parte, el Empresario tiene un gran deseo: ser escuchado. Exponer sus problemas, identificar aquellas realidades que desconoce, observar si él no es el único ser "extraño" que "hace mal las cosas".

Para las nuevas metodologías de capacitación que tienen el desafío de permitir que se produzcan identificaciones, ceder la palabra, aprender a escuchar cómo se viven los problemas y cómo se buscan soluciones, es el pilar fundamental a partir de lo cual levantan sus esperanzas de ser efectivos en la entrega de conocimientos.

Las observaciones y evaluaciones que hemos realizado (durante cinco años de trabajo) acerca de los seminarios de capacitación tradicionales para Pequeño y Microempresarios, nos muestran problemas en la capacidad de utilizar los conceptos aprendidos en sus propias Empresas.

Entre estos problemas podemos resaltar:

1- Dificultades para interiorizar conceptos que involucran un **cambio en el modo de pensar** de los Empresarios, en un lapso de tiempo corto y a través de una relación profesor- alumno.

2- **Prejuicio hacia lo académico y lo profesional** en contraposición a la experiencia práctica de los Empresarios.

3- Las evaluaciones de los seminarios convencionales revelan que el conocimiento entregado empleando dicha metodología, es escasamente incorporado por parte de los Empresarios.

4- El hecho que los Empresarios adquieran un set de conocimientos a través de un seminario o curso, no asegura que ellos puedan aplicar apropiadamente estos conceptos.

Basados en estas observaciones de la realidad en que se imparte la Capacitación en el sector de la Pequeña y Microempresa, elaboramos y pusimos en práctica un método de capacitación, que permitiera a los Empresarios **identificar su propia realidad incorporando explícitamente los elementos culturales del sector.**

Este método, que hemos denominado ©"**Capacitación Etnográfica**", viene experimentándose y desarrollándose desde hace cinco años en seminarios de 15 a 20 personas por sala, con empresarios de distintas realidades económicas y de rubros.

Se caracteriza por introducir tres variables metodológicamente nuevas para la capacitación de adultos-Empresarios:

1- Lo primero es la integración del elemento **Cultural en el proceso de aprendizaje**. El proceso de aprender, de incorporar conceptos nuevos está directamente relacionado con la capacidad de desarrollar un **lenguaje común**.

Esto implica incorporar las formas habituales y propias de comunicación de los Pequeños y Micro-Empresarios (lenguaje, modismos, formas de expresar realidades, grado de significado que se le asigna a cierto tipo de problemas, etc.).

El material que se utiliza en el seminario es elaborado en base a entrevistas realizadas a una muestra de los futuros beneficiarios, recogiendo así cómo enfocan sus problemas, la forma en la que ellos perciben y describen su situación, las causas a las que ellos atribuyen sus problemas y el orden de prioridad que le asignan a la solución de cada uno de ellos. Con ello recogemos los rasgos **culturales y los patrones de conducta** de los Pequeños y Micro-Empresarios.

2-La segunda variable metodológica que se introduce, es el descubrimiento colectivo de la o las problemáticas cotidianas que enfrenta su Empresa, por medio de la identificación con un "**CASO**" (elaborado en base a la realidad del Microempresario).

El descubrimiento colectivo de la problemática cotidiana simulada con el caso, facilita la comprensión de los aspectos que dificultan la toma de decisiones en la gestión de la empresa.

3-La tercera variable es el rol del Capacitador.

El rol fundamental del capacitador **es poder introducirse en el conflicto o desconocimiento** del Microempresario, para desde allí **acompañarlo** en la búsqueda de soluciones.

Se requiere que el capacitador realice una tarea de comprensión de la realidad de sus alumnos, sea capaz de entender y vivir su conflicto para que desde allí pueda acompañarlos en el proceso de incorporación de nuevos conceptos.

Al respecto la capacitación tradicional sitúa a las personas que van a ser capacitadas, como a los portadores de un gran desconocimiento, el cual

genera problemas. Presentada de esta manera la realidad, las **dificultades de aprendizaje están situadas fuera del Capacitador**, en un ente externo, que en este caso es el Microempresario. Esto implica que el Capacitador no se involucra ya que el conflicto está fuera de él.

La realidad muestra que el Microempresario funciona en lo cotidiano dentro de este **conflicto o desconocimiento, esta es su verdad**. Para poder entender otras informaciones, el Microempresario requiere de personas que le brinden un puente entre su cultura (expresión de su realidad) y la técnica que debe incorporar.

En esta perspectiva, el capacitador juega un rol muy activo, no solo en el traspaso de conocimientos, sino también en la responsabilidad que asume durante su sesión de trabajo en tratar de entender y compartir la realidad y conflicto del Microempresario.

Los conflictos de aprendizaje no se sitúan en el Microempresario, son parte de una realidad cultural. La responsabilidad en lograr un lenguaje común y de incorporar nuevas técnicas, es tanto del Microempresario como del Capacitador.

A partir de este trabajo se intenta descubrir no sólo el origen de los problemas, sino además el hecho de que existen muchos otros empresarios con el mismo tipo de problemas. Esto último es muy importante ya que permite **romper el aislamiento** del Pequeño y Micro-Empresario, contribuyendo, además, a **valorar su propia experiencia**, al sentirse reflejado en los aciertos y errores de sus colegas.

Cuando los "errores" de gestión Empresarial dejan de ser un problema meramente personal, la capacitación deja de vivirse como un ataque individual y se convierte en una ayuda para el Empresario.

El método se constituye en un facilitador para que los Pequeños y Micro-Empresarios descubran por sí solos el tipo de problemas que enfrentan en sus empresas y de este **"poder darse cuenta"** surge la necesidad de hacer cambios en ellas.

El "Caso"(o historia) que se construye a partir de la realidad del propio Empresario, es lo que permite el proceso de identificación (reflejo), a partir del cual se facilita el reconocimiento de las problemáticas personales. Esto último implica que el **"cambio" no es igual para todos**, ya que los problemas y las resistencias que enfrentan son comunes, pero también diferentes para cada uno.

## **VI- DESARROLLO DE LA METODOLOGIA.**

**El Método de Capacitación Etnográfico se divide en cinco etapas:**

### **1.-Aplicación sobre medida.**

Se establece contacto con una muestra de Empresarios (futuros beneficiarios) que están en una realidad similar (ya sea de tamaño, de rubro, etc.).

El método de trabajo para esta etapa es la realización de varias entrevistas individuales en la cual se le pregunta al Empresario dos o tres

preguntas abiertas como: ¿Cómo ve su Empresa?, ¿Cuál o cuáles han sido su mayores dificultades?, ¿Qué soluciones ve el a sus problemas?, ¿Qué apoyos demandaría?.

Las entrevistas tienen un tiempo de duración relativo según sea la receptividad encontrada o la claridad en exponer su realidad de parte del Empresario.

El objetivo de esta etapa es conocer el origen de los problemas que "dice" enfrentar el Pequeño y Micro-Empresario y descubrir cuáles son los impedimentos reales, tanto técnicos, formativos, como de hábitos de conducta.

Paralelamente a este objetivo las entrevistas son útiles posteriormente para la realización de los seminarios, porque permiten establecer un puente de confianza entre el capacitador y los futuros asistentes al seminario.

## **2.-Elaboración del material del seminario.**

En base a la información recogida en las entrevistas de la muestra, se elabora el seminario.

Los materiales que se elaboran para el seminario son básicamente cuatro:

1-Elaboración de un "**Caso Tipo**" (estudio de caso) en el que se simula la realidad observada (de la muestra de los empresarios contactados) con un lenguaje adecuado a los futuros beneficiarios.

El tema central del caso surge de las entrevistas sostenidas con los Empresarios. Y será variable de acuerdo a los sujetos involucrados.

El contenido central del caso debe ser lo suficientemente específico como para permitir la identificación con un tipo de problema ( financiamiento, calidad, comercialización etc), y debe a su vez, ser lo suficientemente amplio como para involucrar a distintos tipos de participantes o distintos rubros y similar tamaño de Empresa.

2-En forma complementaria al estudio de caso, se elaboran juegos de simulación que apuntan al mismo objetivo.

3-Confección de materiales didácticos de apoyo, elaborados especialmente para ser manipulados en los ejercicios.

4- Preparación de un documento que contiene los aspectos técnicos-teóricos principales para ser entregado al final del seminario a los participantes. Este documento es de tipo pedagógico y está escrito en un lenguaje apropiado para ser entendido por los participantes.

### **3.-Análisis de su propia realidad (desarrollo del seminario)**

En esta etapa se intenta hacer vivir al empresario la problemática que enfrenta, apoyándose para esto en la historia o caso de simulación de su realidad.

El caso se trabaja en forma colectiva, se discuten posibles soluciones, intentando en todo momento poder mostrar las consecuencias de esas soluciones con el material didáctico. Por ejemplo, construir un material que permita hacer algo semejante a lo que realiza un computador cuando se

sensibiliza un flujo de información cuantitativa, o construir precios en base a un rompe-cabezas, etc.

Se intenta mostrar que cada decisión involucra consecuencias en el conjunto de la empresa, concepto que normalmente no está integrado.

El rol del Capacitador en este momento es ser capaz de escuchar el problema que hay detrás de la demanda o queja del Microempresario.

Ayudados en el análisis e identificación del caso, el microempresario observa su Empresa desde una nueva perspectiva, convirtiéndose en un observador externo de su propia realidad.

A su vez, su propia experiencia es tomada como material de trabajo durante el seminario, en la medida que se va generando un diálogo e intercambio en la sala. Esto permite abrir nuevas preguntas e incentiva la necesidad de cambio que antes no se percibía.

Una vez trabajado el caso, dos de los participantes del seminario, exponen a los demás, los orígenes del problema principal que se ha trabajado en el "caso" y las posibles soluciones. Es importante destacar en esta parte, que no existe una sola solución, sino distintas miradas y formas de enfrentar el o los problemas presentados en el caso. Se resalta la posibilidad de abrir nuevas preguntas y criterios frente a realidades que aparentemente se ven cerradas.

#### **4.-Apoyo técnico-teórico.**

En esta etapa se realiza una exposición teórica, en la cual se sintetizan los principales conceptos trabajados durante el seminario. El objetivo es

ponerle nombre técnico a las problemáticas discutidas en el seminario y expandir estos conceptos en su utilización como herramientas de análisis.

El traspaso de conocimientos teóricos debe ir paralelamente con ejemplos de aplicabilidad práctica. No debe anteponerse el deseo de traspaso teórico estructurado clásico de la formación profesional.

A continuación se entrega el material de apoyo teórico a cada participante en un documento, el cual pueden usar como material de apoyo para la aplicación futura de los conceptos.

Cada seminario dura cinco horas consecutivas. Este horario fue elegido así debido a la falta de disponibilidad de tiempo de los empresarios, para los cuales es más fácil dejar la empresa sola una vez por más horas, que varias veces por menos horas, dada su imposibilidad de delegar funciones.

## **5.-Seguimiento.**

Esta última etapa se materializa a partir de que el empresario ha sido capaz de distinguir orígenes más específicos de su problemática y demanda apoyos de consultoría puntuales.

A partir de este momento la continuación del proceso de capacitación asume un carácter de asesoría económica, proponiendo soluciones puntuales a los problemas de cada empresa. El ciclo se repite en la medida en que el empresario desee profundizar en nuevas problemáticas de su empresa.

## **VII- UNA EXPERIENCIA ILUSTRATIVA EN LA APLICACION DEL METODO DE CAPACITACION ETNOGRAFICO.**

Nos parece importante mostrar en esta memoria algunos ejemplos prácticos de aplicación del ©Método de Capacitación Etnográfica. Para ello hemos seleccionado una experiencia realizada en la zona de La Ligua (V Región) durante el año 1991.

La experiencia que a continuación resumimos fue hecha en el marco de un convenio de capacitación entre la Asociación de Pequeños Industriales del Tejido de la zona de La Ligua, Sercotec y Equipo de Vivienda y Gestión Local, este último organismo no gubernamental que en el ámbito de su actividad con Microempresarios ha experimentado y desarrollado el ©Método de Capacitación Etnográfico.

El objetivo del trabajo desarrollado en La Ligua fue apoyar en Gestión Empresarial a Pequeños Empresarios de un territorio y rubro común. La hipótesis que está detrás de esta intensión es que los resultados del trabajo de capacitación se potencian cuando los Empresarios comparten un número importante de realidades comunes.

Antes de describir el trabajo propiamente tal, es importante describir algunas características generales de la zona. La Ligua es un lugar tradicional del Tejido Artesanal e Industrial del País. Se estima que entre la zona de La Ligua y sus pueblos aledaños existen alrededor de 800 Microempresas del rubro del tejido entre formales e informales. Debido a lo anterior esta zona es definida por el gobierno como un lugar de fomento productivo.

Las características comunes de los Empresarios de La Ligua con los cuales se trabajó son:

- 1- Todos pertenecen al rubro del tejido Industrial.
- 2- Son Empresas en su mayoría familiares.
- 3- Son Empresarios sin formación profesional previa.
- 4- Tienen un mercado de venta común.
- 5- Se abastecen de materia prima con los mismos proveedores.

### **Secuencias de Actividades:**

#### **1-Entrevista a una muestra de Empresarios (futuros participantes del seminario de capacitación).**

Se realizaron siete entrevistas en terreno con los Empresarios. De éstas se desprendieron las siguientes problemáticas comunes o temas relevantes para ser tratados en los Seminarios de Capacitación:

a- Problemas de Gestión que implican la pérdida de control sobre el desarrollo de la Empresa, Ejemplo: decisiones de crecimiento desmesurado apoyados en aumentos transitorios de las ventas.

b- Falta de definición acerca del Proyecto de Empresa. Un número importante de Empresarios de la zona mantiene dos negocios paralelamente, lo que influye en la productividad que se le exige a cada actividad en particular. El resultado de esto, es que un negocio absorbe las pérdidas del otro, y nunca queda claro la rentabilidad de cada uno.

c- El motivo por el cual se llevan a cabo paralelamente dos negocios en La Liga, es la estacionalidad en la venta. Problema que puede ser tratado mejorando la estrategia de comercialización en los períodos de baja venta.

d- Carencias graves en el significado de la función comercialización. Esto se expresa en la ausencia de una política comercial y en asociar todo lo referente a comercialización a la capacidad de manipular los precios.

e- No existe conciencia de la situación comercial del mercado de La Ligua. Los Empresarios ven en éste una fuente inagotable de clientes. No se visualizan los motivos ligados a la zona, por los cuales se ha producido una pérdida en el márgenes de contribución, en comparación con la situación de los negocios textiles hace unos años atrás. Tampoco se visualiza que esta situación de pérdida de margen es una tendencia no revertible al corto plazo, a menos que se interviniera activamente en la calidad del producto.

f- Todos los Empresarios enfrentan problemas en la adquisición de la materia prima. Debido a los volúmenes pequeños que compra cada productor acceden a productos de baja calidad. Esto no es solucionable más que comprando volúmenes mayores ya que las grandes Empresas de Hilado entregan las primeras selecciones sobre un volumen de ventas.

## **2- Elaboración del Material del Seminario.**

Sobre la base del diagnóstico realizado a la muestra de Empresarios se determinó la necesidad de realizar cuatro seminarios de cinco horas cada uno. A continuación presentamos, a modo de ejemplo, el primer seminario desarrollado en La Ligua.

## Tema del Seminario.

### ¿QUE SIGNIFICA HACER COMERCIALIZACION?

#### Objetivo:

El Seminario tuvo por objetivo reflejar a los Empresarios su realidad con respecto a la Comercialización.

La intención era provocar una toma de conciencia en relación a la actitud pasiva de los Empresarios frente al tema, y abrir el camino a las decisiones necesarias para modificar dicha realidad.

Los temas que se trataron con respecto a la comercialización fueron los siguientes:

-Los Empresarios sienten que son realmente Empresarios cuando **no tienen que salir a vender**. Esto los lleva a tener una actitud pasiva frente a las ventas (se realizan por sí solas) a partir de un cierto volumen alcanzado.

- Dado lo anterior, los problemas de estacionalidad y/o bajas en los niveles de ingreso, se solucionan buscando ingresos adicionales en otros negocios y no se toman medidas como la búsqueda de nuevos mercados, etc.

- Como la venta esta asociada básicamente a volumen, las variables calidad y diferenciación de producto, no se consideran. En opinión de estos Empresarios, La Ligua tiene una calidad de producto relativamente pareja.

- El concepto de estabilidad lo ligan a ser una Empresa de gran tamaño. Por lo tanto los esfuerzos están centrados en aumentar los volúmenes de venta más que en innovar. Los cambios, por ejemplo, de líneas de producción, se asocian a riesgos de perder estabilidad.

### **Metodología utilizada en el desarrollo del primer seminario:**

Para el logro del objetivo señalado anteriormente, se elaboró un caso en la forma de una entrevista a un "supuesto Empresario de La Ligua", quien fue denominado "Sr. Sergio Maldonado". Las respuestas del Sr. Maldonado a la entrevista, incorporan el lenguaje y las formas de expresión que el equipo técnico había detectado en las entrevistas previas.

Este material (la entrevista) se trabajó en dos grupos, en los que se estimuló a los Empresarios a pronunciarse sobre la "entrevista" y a reflexionar sobre las diversas afirmaciones hechas en el texto, sobre la base de tres preguntas:

1- ¿Cuáles son los problemas de comercialización que enfrenta el Sr. Sergio Maldonado (entrevistado) ?.

2- ¿Qué opina usted de la estrategia de comercialización de Don Sergio Maldonado?.

3- ¿Qué acciones le recomendaría usted al Sr. Maldonado para mejorar su comercialización?

Luego del trabajo de caso desarrollado en dos grupos, se realizó una puesta en común de las reflexiones y conclusiones de los grupos de trabajo respecto de lo que significa hacer comercialización.

Finalmente las Capacitadoras expusieron los elementos teóricos necesarios para fundamentar el diagnóstico y las debilidades detectadas en el análisis de caso hecho por los grupos.

## **Contenidos Teóricos Entregados.**

### **Los conceptos expuestos fueron:**

- La comercialización como la capacidad del Empresario para interpretar, en un medio determinado, las necesidades humanas y convertirlas en un producto o servicio.

- La capacidad del Empresario para adecuarse a las necesidades cambiantes del mercado y de nuevos mercados.

- Cómo se organiza internamente la Empresa para realizar las actividades de comercialización.

- Elementos básicos de comercialización.

- Diferencia entre la estrategia de maximizar ventas a corto plazo con una estrategia de desarrollo de la Empresa a largo plazo.

- Relación entre la estrategia de desarrollo de largo plazo de la Empresa y la capacidad de la Empresa de entregar calidad de vida a sus clientes.

## **Estudio de Caso utilizado en el Primer Seminario de La Liga: Entrevista simulada al Sr. Sergio Maldonado.**

Debido a que estos seminarios de capacitación se realizaron en convenio con Sercotec y de que este organismo es conocido en la zona de La Liga, se le dijo a los Empresarios, que la "entrevista" en base a la cual trabajaríamos (simulada) había sido tomada de la revista CIPEMI de Sercotec.

## **¿Qué significa hacer comercialización?**

**La Ligua: ¿UN LUGAR DE EXITO EMPRESARIAL?**

**¿UNA CIUDAD DONDE LO QUE SE PRODUCE SE VENDE?**

**¿UNA FUENTE DE MUCHOS NEGOCIOS?**

Estamos en La Ligua visitando esta ciudad que ha crecido explosivamente en los últimos veinte años. Nos sorprende la cantidad de movimiento en las calles, los buses que llegan repletos de compradores ansiosos por encontrar los mejores precios. Por todas partes se encuentran, chalecos, tejidos de distintos estilos, pero todos con una característica común, acá se vende barato. Nos surge inmediatamente la inquietud; ¿Qué buscan los compradores que vienen de tan lejos a La Ligua y qué ofrece la enorme cantidad de empresarios de esta ciudad?

Tratando de indagar en este tema tuvimos la oportunidad de entrevistar al Sr. Sergio Maldonado quien es Empresario desde siempre, como dice él, y tiene una tienda en el centro de la ciudad.

**Sr Maldonado ¿Como partió usted con esta Empresa?**

Bueno yo empecé con esto del tejido hace más de vinticinco años. Al principio tenía solo dos máquinas y producíamos familiarmente, yo me encargaba de las ventas. Fueron períodos difíciles, tenía clientes básicamente hacia el Sur y Santiago. Vender era para mí una pesadilla, me costó mucho aprender a distinguir los clientes buenos de aquellos que me dejaban clavado con cheques o me negociaban hasta el último centavo.

Más de alguna vez tuve que entregar la mercadería a precios muy bajos dados los apuros económicos, en fin, todo esto es tema del pasado, hoy día las cosas son afortunadamente diferentes.

**¿Cuáles son esas diferencias?**

La diferencia es La Ligua; es que ahora tenemos un nombre, los clientes vienen a nosotros, ya no es necesario tener que salir a vender, podemos decir que ahora somos Empresarios.

**Sercotec se ha enterado de que ustedes enfrentan problemas de comercialización en la zona, se dice que la competencia ha aumentado mucho y que el mercado negro se vuelve cada vez más amenazante y fuera de control. ¿Que piensa usted de esto?**

En realidad lo que usted describe es cierto pero afortunadamente a mí no me afecta mucho. Yo produzco y vendo sin problemas, tengo mis clientes que saben apreciar lo que ofrezco, mis precios son convenientes, en fin podría decir que tengo estabilidad en mi Empresa.

**¿A ver Don Sergio, usted me dice que su Empresa es estable, entonces porque se habla tanto en La Ligua de la baja en las ventas en el período de Julio a Enero?**

Al, pero eso nos pasa a todos, a mí me parece que ahí no hay nada que hacer, yo he tratado durante años de mantener las ventas pero es imposible siempre me disminuyen casi a la mitad. Mi solución ha sido ir creciendo, cuando tenía pocas máquinas, producía menos y por lo tanto vendía menos, hoy día tengo

ocho máquinas, lo que me permite generar un stock importante tanto para el invierno como para el verano.

**¿No ha intentado usted vender en otras partes durante el verano?**

Mire eso es muy poco lo que sirve, a uno lo hacen lesa con los pagos y afuera la competencia es muy fuerte y desleal, lo más seguro es acá. La solución para la estabilidad en las ventas está en afirmarse con otro negocio, yo estoy trabajando paralelamente una parcela, en las mañanas me dedico a esto y en las tardes veo lo de la tienda.

**¿Entonces Don Sergio, en realidad usted más que dedicarse al tejido se dedica a la parcela?**

No pues, entiéndame bien, mi negocio es y ha sido siempre el tejido, lo que pasa es que necesito mayores ingresos y si para eso tengo que dedicarme a otras cosas, qué le voy a hacer.

**¿Cuál de los dos negocios es en realidad el que le deja utilidades, los tejidos o la parcela?**

Cada uno da lo que puede dar, uno tiene que adaptarse a las circunstancias. Sacar esos cálculos tan finos es muy difícil porque el comercio se mueve a tal velocidad que no es posible detenerse en los números. Sin embargo, en las grandes cifras yo siempre me preocupo, por supuesto, de obtener ganancias.

**Pero don Sergio, usted está seguro de que ha hecho lo posible por mejorar su comercialización durante el período de baja en las**

**ventas, porque si usted ocupa media jornada en la parcela ¿en qué momento se dedica a cambiar la situación de su negocio?**

Mire, cuando uno ya está instalado y ha llegado a tener cierto nivel de producción las ventas se realizan solas, lo importante es tener productos porque sin eso no hay nada que ofrecer, me entiende. Nosotros los Empresarios de La Ligua, es cierto que todos tenemos problemas de comercialización, pero también es cierto que ya pasamos la etapa en la que había que andar buscando al cliente, ahora ellos llegan como usted pudo ver en buses todos los días, y si uno presenta mercadería buena, siempre se puede vender.

**No entiendo Don Sergio, por una parte usted me dice que se vende todo lo que se produce y por otra parte me dice que tienen problemas de comercialización, entonces ¿qué es para usted la comercialización?**

Para mi la comercialización son las ventas, yo vendo como le dije, pero necesito estabilizar esas ventas o generar más ingresos. La solución de esto es tener otro negocio como le explicaba, así uno compensa una cosa con la otra.

**Pasando a otra pregunta Don Sergio, usted me contaba que durante estos años se ha dedicado a crecer lo que le permite hoy día producir volúmenes significativos. ¿No ha pensado usted que en vez de aumentar la producción podría invertir en calidad y con esto mejorar el margen de utilidad?**

Este punto es muy importante, para mí siempre la calidad ha sido algo de lo cual uno debe estar muy preocupado, pero si usted se fija la calidad en La Ligua es más o menos pareja, las diferencias se dan por los tamaños de producción. Mi meta fue llegar a ser medianamente grande, uno no puede quedarse chico frente al cliente que le quiere hacer pedidos al por mayor. Además es necesario considerar que si uno vende poco, gana poco, por lo tanto tiene que crecer hasta un tamaño razonablemente solvente.

**Don Sergio, a partir de lo que usted me ha explicado me surge la siguiente pregunta ¿que significa para un Empresario la estabilidad, ya que dado lo variable que son las ventas en La Ligua, nunca se podría lograr la estabilidad?.**

Mire esta pregunta sí que es importante para nosotros, quien no desea llegar a tener una Empresa estable. Para mí la solución a este problema, tal como le dije hace un momento, sólo se puede obtener llegando a tener un tamaño medianamente grande, de no ser así, usted está siempre a merced de los vaivenes del mercado.

**Después de esta interesante entrevista podemos decir que La Ligua tiene un enorme potencial Empresarial. No es fácil descifrar el enigma que hace de esta hermosa ciudad un lugar de tanta prosperidad económica. El éxito comercial tan deseado y difícil de conseguir para cualquier otro Empresario Santiaguino, no es en La Ligua un problema, ya que su solución, en este caso, depende de la capacidad de aumentar la producción.**

**La pregunta que se abre a partir de estas reflexiones es: ¿En diez años más La Ligua será un lugar de muchos Empresarios consolidados o una ciudad de cuatro grandes Empresas?.**

## **VIII- EXPERIENCIAS DESARROLLADAS EN BASE AL METODO DE CAPACITACION ETNOGRAFICA .**

### **1.- SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica).**

Con Sercotec se han realizado los siguientes trabajos en el área de capacitación:

- 1.1- Asesoría a los encargados del área de capacitación de Sercotec en nuevas metodologías de capacitación para ser aplicadas a personas ligadas a la dirección de empresas (1990).
- 1.2- Desarrollo y puesta en marcha de un seminario de Relaciones Laborales con Empresarios ligados a Sercotec (1990).
- 1.3- Desarrollo y puesta en marcha de cuatro seminarios de Comercialización para Microempresarios ligados al convenio FOSIS-SERCOTEC.
- 1.4- Desarrollo y puesta en marcha de cuatro seminarios sobre Comercialización para Microempresarios textiles de la zona de La Ligua, ubicada en la V Región , (1991). La Ligua es una zona dedicada al tejido en lanas naturales, tales como alpaca y otras, por lo tanto constituye un lugar de fomento económico para el país.
- 1.5- Desarrollo y puesta en marcha de dos seminarios sobre formulación y evaluación de proyectos, con Empresarios pertenecientes al sector Metal-Mecánico agrupados en la zona de Quinta Normal.

1.6- Elaboración de dos Módulos de Seminario y su material didáctico respectivo, para ser aplicados a la Pequeña Empresa, por el departamento de capacitación de Sercotec (1992). Los temas de los Módulos de capacitación elaborados son los siguientes:

- Proyecto Empresa,
- Evaluación de Proyecto.

## **2.-Fundación Solidaria Trabajo Para un Hermano.**

Esta institución se financia por medio de donaciones, y su función es otorgar financiamiento crediticio a Microempresarios de tamaño menor, en particular a aquellos que no tienen acceso al sistema bancario por falta de garantías.

Con Trabajo para un Hermano (TPH) se realizaron seminarios quincenales en el centro Peñasol y Vidaurre durante el año 1990. Los temas de los seminarios, desarrollados con ellos, son los siguientes:

- Determinación de costos y cálculo de precios.
- Comercialización.

## **3).- Banco del Desarrollo.**

Desarrollo y puesta en marcha de dos seminarios de capacitación para los ejecutivos de cuenta del área de Microempresa del Banco del Desarrollo (1992).

## **IX- Conclusiones**

El Método de ©Capacitación Etnográfico se presenta como una posibilidad de innovar en un campo caracterizado por la asistematicidad, el conocimientos abstracto y la carencia de posibilidad de interacción. Propone un perfil de usuario que valora sus capacidades, su entorno y sus potencialidades. Explora en la emergencia de un lenguaje común que posibilite la interacción entre el capacitador y el capacitado. Finalmente, en este sentido señala una orientación de trabajo que propone desafíos y que apela a la creatividad de los especialistas para superar el esquema tradicional de circulación del saber, en el que se da una relación vertical entre el que detenta el conocimiento (especialista) y el que nada sabe (capacitado).

Por otra parte, el ©Método de Capacitación Etnográfico, supone una búsqueda y un aporte para una necesaria política de capacitación, hoy inexistente. En este sentido, este Método se integra al movimiento de desarrollo de nuestra cultura, que valora la realidad local como un polo de la expansión social y económica del país, privilegiando la particularidad de los individuos y su desarrollo. En este último aspecto, creemos que el Método Etnográfico es un real aporte.

En relación al efecto de los usuarios de este Método, hay que resaltar que su aplicación modifica profundamente a los participantes:

a) La autoestima es reforzada. Los participantes sienten que su mundo es valorado y que el mecanismo de aprender de los propios errores, convierte su realidad en una experiencia con sentido.

b) La experiencia de capacitación, así concebida, se convierte en un auténtico fenómeno de aprendizaje en el que el lenguaje del beneficiario se transforma en protagonista central, aspecto que, por otra parte, permite que los mecanismos de identificación operen con fuerza. La frase "**darse cuenta**" adquiere aquí plenitud de significación.

c) Un efecto casi inmediato de este tipo de modalidad capacitadora es el hecho de la alta motivación del participantes que lo mueve a abrirse a nuevas búsquedas de capacitación.

Finalmente, el Método Etnográfico supone límites precisos en la medida de que exige operar con pequeños grupos, en escenarios particulares y con equipos de capacitación integrados al concepto de facilitación de experiencias más que al de circulaciones de saberes. Ello supone un esfuerzo de creatividad y de experimentación, cuyo costo muchas veces los planificadores no están dispuestos a asumir. A la larga, sin embargo, esta es una apuesta más económica y más eficiente que la tradicional.