



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA DE FORMACION PARA MICRO EMPRESARIOS

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION

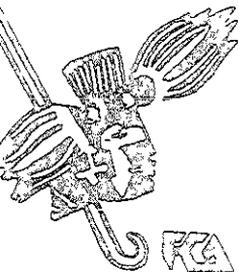
P R E S E N T A N :

CESAR VARUCHS } AVILA COVARRUBIAS

RAMON GUADALUPE LOPEZ ORDAZ

2000

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A. Y M.A. MARIA ELENA FLORES BECERRIL



MEXICO, D.F.

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Mi eterno agradecimiento a Dios y
a la Virgen de Guadalupe por haberme
dado vida y salud para realizar este sueño.*

*A mis padres por su apoyo, sacrificio
y comprensión en
toda mi vida.*

A mi tío Adrián por su apoyo.

A mis Hermanos.

A todos mis amigos de toda mi vida.

*A nuestra asesora por su apoyo,
comprensión, paciencia y
disposición incondicional, a lo largo de
este proyecto.*

*A la Universidad Nacional
Autónoma de México,
y en especial a la Facultad de
Contaduría y Administración.*

*A todos los profesores, que a lo largo
de mi vida estudiantil han contribuido
en mi formación y educación.*

*A Ramón por ser mi amigo y,
por compartir conmigo este
proyecto.*

A todos GRACIAS

VARUCHAS

Doy gracias a Dios,
Por permitirme lograr una meta más en mi vida y
Por acompañarme en los momentos más difíciles,
Doy gracias también a la Virgen de Guadalupe
Porque sé que siempre me escuchas.

A la Universidad Nacional Autónoma de México,
Por ser la forjadora de un gran ideal.

A la Facultad de Contaduría y Administración,
Por darme esa gran oportunidad de aprender y crecer.

A mi madre,
Por brindarme el cariño, la formación y educación
Que me convierten en un hombre de bien y
Por enseñarme que el gran significado de la vida
Esta en el esfuerzo diario.

A toda mi familia, a mi abuelita Eulalia,
A mis hermanos Alberto y Pedro,
A mis tíos Zenaida, Justina y Pedro,
A mis primos por sus palabras de apoyo y
Por todos esos momentos que hacen feliz mi existencia.

A la Maestra,
Maria Elena Flores Becerril, por toda su paciencia,
Enseñanza, comprensión y apoyo, y sobre todo por
Compartir sus ideales al ser una persona comprometida
Con la grandeza.

A todos mis maestros
Por la educación que me brindaron.

A todos mis verdaderos amigos,
Por brindarme su confianza y parte de su tiempo.

A mi amigo Varuchs,
Por que amigos hay pocos en la vida,
Gracias a ti por ser parte de ellos.

Gracias a todos y cada uno de los que han tenido que ver,
Con la realización de este gran sueño

RAMÓN

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
I. Metodología de la Investigación	
1. Investigación	1
2. Sujetos de Investigación	1
3. Propósito de la Investigación	2
4. Delimitación de la Investigación	2
II. Planteamiento del Problema	
1. Antecedentes	3
2. Problema	8
3. Objetivo General de la Investigación	9
4. Justificación de la Investigación	9
5. Hipótesis General de la Investigación	9
CAPITULO I : MICROEMPRESA	
1. Concepto de Empresa	10
2. Clasificación de las Empresas en México	15
3. Características de la Micro Empresa en México	16
4. Importancia de las Micro Empresas en México	19
5. ¿Por qué fracasan las Micro Empresas?	21
6. Integración de las Empresas en México	25
7. Perfil de Desempeño Empresarial en la Micro Empresas	28
8. Importancia de las Micro Empresas en el Ámbito Internacional	30
CAPITULO II : SISTEMAS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL	
1. La Formación Empresarial	33
2. Formación Empresarial Empírica	35
3. Formación Empresarial Institucional	36
A) La Educación Continua	36
B) Capacitación Modular	37
C) Programa de Desarrollo Empresarial Nafinsa	37
D) Didáctica de Formación Empresarial	38

CAPITULO III LA ADMINISTRACIÓN

1. Concepto de Administración	39
2. Elementos Básicos de la Administración	39
3. Eficiencia Administrativa en la Empresa	42
4. Recursos que debe tener la una Empresa	48

CAPITULO IV PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA MICRO EMPRESARIOS

INTRODUCCIÓN	52
1. Fundamentos del Programa de Formación	53
2. Metodología	53
3. Propuesta	54
4. Segmentación	55
5. La Formación y el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje	55
A) El Proceso de Formación	55
B) El Aprendizaje en los Adultos	58
a) ¿Qué es la Andragogía?	58
6. Aprendizaje y Motivación en el Micro Empresario	59
7. Estilos de Aprendizaje	60
8. Perfil del Formador y el Empresario	61
A) Perfil del Formador	61
B) Perfil del Empresario Egresado	63
9. Diseño del Programa de Formación para Micro Empresarios	64
10. Organización del Programa de Formación	65
11. Objetivo General del Programa de Formación	65
12. Métodos y Técnicas Didácticas	65
13. El Contenido Temático del Programa de Formación	66
14. Guía del Formador	73
15. Mecanismos para el Control del Programa de Formación	83
Conclusiones	102
Bibliografía	104

INTRODUCCIÓN

El tema de la Formación de Micro Empresarios, es de suma importancia para el país, ya que puede analizarse desde muy diversas perspectivas por que permite la posibilidad de interactuar con prácticamente todos los miembros de la sociedad en que se manifiesta.

La formación de micro empresarios, es una de las necesidades prioritarias de nuestro país, para lograr su independencia y su desarrollo económico. Dicha tarea es generalmente encomendada a quienes, a través de la infraestructura educativa, producen con el tiempo el personal calificado necesario para desempeñar las actividades tendientes a resolver los problemas cada vez más complejos que afrontan las micro empresas en la sociedad moderna. Sin embargo, los sistemas de formación empresarial no siempre cuentan con la infraestructura educativa y formativa, ni la orientación suficiente para satisfacer plenamente los intereses y las necesidades de desarrollo y de conocimiento individual de los distintos empresarios miembros de una sociedad. Precisamente uno de esos intereses que se encuentran latentes en gran cantidad de individuos es lograr fundar un negocio propio, o lograr destacar el ya existente, satisfaciendo así sus inquietudes, de carácter económico o de desarrollo profesional, y que no siempre saben como llevarlo a cabo debido a un enfoque tradicionalista.

Lo anterior es una de las principales razones que nos han llevado a la elección de este tema de investigación, pero también lo es sin duda alguna la observación de la lamentable situación económica y social en que viven muchos habitantes del país, quienes obligados por la desesperación de subsistir o por un auténtico espíritu empresarial, recurren entre otras alternativas a la formación de negocios de los cuales tarde o temprano se dan cuenta que no saben como desarrollarlos ni mucho menos como controlarlos. Una tercera razón, pero no menos importante, son las condiciones precarias de operación y de limitada competitividad tanto nacional como internacional de la mayor parte de las micro unidades empresariales del país, la falta de definición de un estilo propio para administrarlos, y la frialdad de las decisiones políticas, económicas y fiscales tendientes al desarrollo integral de este sector económico tan importante de nuestro país.

El propósito de este trabajo es proporcionar una alternativa de formación empresarial para forjar a los empresarios que habrán de participar en la atención y solución de los problemas nacionales de carácter público, social o económico; lo cual se puede alcanzar mediante vertientes que impactan de manera diferente a la sociedad: formando, como ya se señaló, empresarios capaces de influir en el desarrollo social, tecnológico y económico del país, generando fuentes de empleo.

El presente trabajo contiene cuatro capítulos: El primero se dedica a la micro empresa. El segundo capítulo presenta algunos de los sistemas actuales de formación empresarial, todo ello con el objeto de establecer la utilidad real que pueden ofrecer este tipo de opciones de formación empresarial. En el capítulo tres se hace una revisión y análisis de lo que es la administración. Estos capítulos se establecen como plataforma para el desarrollo del Programa de Formación para Micro Empresarios que se plantea en el cuarto capítulo, estableciendo los fundamentos del programa de formación empresarial, así como los mecanismos para su operatividad y con el propósito de ubicarlo en un contexto real de operación, el programa se puede caracterizar como un conjunto de cinco partes interrelacionadas entre sí, de tal forma que lo que afecta un área influye sobre las demás. Es fundamental que el micro empresario tome en consideración que al administrar su empresa lo hará como un todo, ya que de esto depende una sana aplicación de las funciones administrativas en la organización.

Cada área es afectada por variables ambientales de índole interno o externo que pueden en cierto momento, beneficiar la actividad que desempeña un área o entorpecer la función de la misma, de acuerdo con la actividad en la cual la micro empresa se encuentre, analizando así la viabilidad del programa en la operación de la misma.

I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. INVESTIGACIÓN

Para diseñar el presente Programa de Formación para Micro Empresarios, se tomó como base el resultado de una investigación de campo que llevó a cabo el Instituto de Propositiones Estratégicas (IPE)¹, en dicha investigación se entrevistaron a 50 micro empresarios, con el objetivo de determinar las causas de desaparición de la micro empresa; de acuerdo con los entrevistados, la administración es el área que presenta mayor problema dentro de la micro empresa.

En esta investigación, no se realizó manipulación alguna de las variables de estudio, a efecto de solo identificar y reconocer las características del problema estudiado, buscando acceder a información:

- Relacionada con la situación actual y su problemática, interna y externa de las micro empresas mexicanas.
- De instituciones públicas y privadas que proporcionan servicios y apoyos financieros y No financieros.
- Información documental, que permita el reconocimiento general del tema de investigación; así como los programas existentes de apoyo a dicho sector.
- Información idónea para la creación del Programa de Formación para Micro Empresarios.

2. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Para fines de la presente investigación los sujetos de estudio serán las micro empresas industriales, comerciales y de servicios, establecidas en el país; ya sean personas físicas o morales, y que reúnan el requisito de contar con un número de personal ocupado que va de uno hasta treinta personas.

Es importante puntualizar que el estudio de las micro empresas presenta una limitante; debido a que existe un gran número de empresas de este tipo en nuestro país, aproximadamente

¹ IPE/ COPARMEX/ FUNDES Causas de Desaparición de la Micro y Pequeña Empresa, 2ª Ed. 1998

el 96.9 por ciento del total son micro empresas², por lo que sería imposible estudiar a tal número de empresas, por lo que la investigación de dichos sujetos se limitará a recopilar la información documental existente en bibliotecas, centros de información, instituciones bancarias, instituciones gubernamentales y privadas, relacionadas con la micro empresa, también se considerará una encuesta reducida (aplicada a 50 personas), realizada por el Instituto de Propositiones Estratégicas (IPE)³, donde se entrevistaron fundamentalmente a dueños y/o dirigentes de micro empresas.

3. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación intenta, dar una alternativa de formación empresarial, para que los micro empresarios puedan administrar sus empresas con mayor facilidad.

La investigación que se presenta, está ubicada en el aspecto de formación administrativa del micro empresario, lo cual no implica que se ignore o subestime la importancia o relación con otros enfoques de estudio como lo es el económico, el político o el social.

4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para remarcar su delimitación, se establecen algunas observaciones referentes a la presente descripción:

Primera: Los datos disponibles de estudio sobre las micro empresas son fragmentarios o se encuentran desfasados en varios de sus componentes; para algunas situaciones los datos son nulos o muy escasos; y en general la información no siempre está actualizada.

Segunda: El tema en sí es muy amplio y extremadamente complejo, dada la variedad de perspectivas posibles sobre las que se puede estudiar a la micro empresa.

² Según datos de la Dirección General de la Industria de la Pequeña y Mediana Empresa de Desarrollo Regional.

³ Véase. Encuesta de campo sobre las "Causas de Desaparición de la Micro y Pequeña Empresa", 1998

Además de lo anterior, es difícil obtener la cooperación e información de los mismos micro empresarios para realizar tales investigaciones; y la dificultad derivada del costo, el tiempo y la experiencia en la investigación que se requiere para llevar a cabo la descripción de ciertas situaciones o manipulando y recopilando datos.

Esto hace especialmente difícil, el poder realizar una investigación sobre los asuntos relativos a la conducta o la personalidad del propietario, empresario de una micro empresa.

La finalidad de la investigación consiste en analizar los puntos importantes, concernientes al estado actual de la estructura de la micro empresa.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES

Las empresas tienen una historia muy antigua, sin embargo, tan sólo recientemente se ha centrado la atención en las micro empresas. Los estudios relativos a los factores que influyen en el desarrollo de la empresa se iniciaron durante la revolución industrial, mientras que los conceptos importantes en materia de dirección empezaron a difundirse a principios del siglo XX. No obstante, las empresas pequeñas han sido un sector que ha enfrentado muy diversos problemas, debido al poco apoyo institucional que hasta hace algunos años recibió.

En la mayoría de los países durante los últimos veinte años se han establecido programas tendientes a fomentar el desarrollo de las empresas micro, pequeñas y medianas, como parte integral de los planes de desarrollo nacional.

Las micro empresas en México enfrentan grandes problemas, no sólo para su consolidación y desarrollo; sino también para su evolución, crecimiento y transición en cada una de las etapas de su ciclo de vida.

Los micro empresarios mexicanos enfrentan problemas que agudizan su situación financiera, y que producen resultados

incieros para el mercado interno; también debemos contemplar el drástico cambio que significó el pasar abruptamente de un mercado protegido a uno abierto. Esta situación llevó a la quiebra a empresas que no pudieron resistir la competencia de mercancías importadas. Un problema más que merma la competitividad y crecimiento de las micro empresas mexicanas es el de las elevadas tasas de interés.

La problemática de las empresas micro se ve frecuentemente caracterizada, entre otros factores, por los siguientes:

Factores relacionados con la administración.

- ❑ Generalmente son empresas familiares que carecen de una organización administrativa adecuada.
- ❑ Trámites excesivos de reglamentación que originan grandes gastos.
- ❑ La capacidad gerencial de los micro empresarios está marcada por una notable improvisación, en la aplicación de las teorías administrativas.
- ❑ Falta de una visión estratégica para la planeación y dirección del crecimiento de la micro empresa.
- ❑ Desconocimiento de las necesidades reales de la capacidad administrativa que requiere la micro empresa.
- ❑ Carecen de estrategias y desconocen en qué etapa se encuentra la empresa, pasando de un problema a otro.

Factor empresarial.

- ❑ No existe unión entre los micro empresarios debido a la falta de información y de tiempo.
- ❑ El empresario se inclina al trabajo individual y poco interés por las actividades en común.
- ❑ Bajos niveles de organización debido a la limitada capacidad de negociación.
- ❑ Tendencia a la improvisación.

Factores relacionados con la mercadotecnia.

- ❑ Su poder de negociación comercial es muy débil.
- ❑ Restringida participación en el mercado nacional.
- ❑ Nula participación en el mercado de exportación.
- ❑ No pueden desviar recursos a investigaciones de mercado y desarrollo de nuevos productos.

Factores relacionados con las finanzas.

- ❑ Falta de garantías para acceder al crédito.
- ❑ Tasas de interés elevadas.
- ❑ Falta de solvencia económica.
- ❑ Carecen de capital y de fuentes de financiamiento acordes a sus necesidades.
- ❑ El acceso a capitales, es prácticamente imposible.
- ❑ Carecen de apoyo financiero.

Factores relacionados con la producción.

- ❑ Carencia de una cultura tecnológica.
- ❑ Obsolescencia de la maquina y el equipo.
- ❑ Escaso abasto de insumos.
- ❑ Estándares de calidad inadecuados.
- ❑ Falta de lineamientos de programas de producción.

Factores relacionados con los recursos humanos.

- ❑ Presentan dificultades en la especialización de la mano de obra.
- ❑ Escasa participación en programas de capacitación y adiestramiento.
- ❑ No existe un proceso de reclutamiento, selección y el conocimiento se adquiere empíricamente.
- ❑ Carencia de personal calificado.
- ❑ El ausentismo del personal.

Otros factores problemáticos que enfrentan las Micro Empresas se resumen en los siguientes puntos:

- ❑ Marginación de las micro empresas respecto a los apoyos institucionales.
- ❑ Excesiva regulación en los trámites.
- ❑ No existe definición específica en los programas de apoyo entre micro empresas.
- ❑ Bajo control de calidad y limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.

Otros factores que influyen en la problemática que enfrentan las micro empresas⁴, estos se resumen en los siguientes siete puntos:

1. El nepotismo como actividad nociva porque puede causar problemas de confiabilidad y favoritismo.
 2. La presión que ejerce la familia sobre el micro empresario es causa de generación de estrés.
 3. Los micro empresarios se auxilian de gente de confianza, aunque no sean muy capaces, sólo por ser familiares.
 4. Falta de motivación que interesen a los miembros de la micro empresa.
 5. Falta de una organización futura.
 6. No sabe diferenciar el manejo de la empresa con el de la familia.
 7. Los micro empresarios se enfrentan a peligros que comúnmente están relacionados con la mentalidad del empresario:
- Ser el "hombre o mujer orquesta". El empresario generalmente es quien toma todas las decisiones sobre las operaciones del negocio.
 - El riesgo de creerse inmortal. El empresario no planea su retiro como dirigente del negocio, de tal forma que la empresa muere con él.
 - La manía de tener solo a miembros de la familia en posiciones clave, por ser pariente e inspirar confianza, aun que no estén capacitados.
 - La informalidad llevada al extremo. Poca responsabilidad ante las responsabilidades.
 - El problema de no saber separar roles. Se mezclan los asuntos familiares con los de la empresa.
 - Tener tradiciones que no pueden ser cuestionadas, es decir, autoritario.
 - Peleas continuas con familiares. No puede trabajar en forma aislada, las dificultades familiares afectan al empresario, tanto psicológica y moralmente.

⁴ Grabinsky, Salo "La Empresa Familiar", Centro de Emprendedores. México 1994.

Factor material.

- ❑ El constante aumento de los precios de materias primas.
- ❑ La mala calidad de los materiales.
- ❑ La negligencia obliga a los micro empresarios a estar alertas en las transformaciones que se presentan.
- ❑ El fraude es una de las causas de quiebra de las micro empresas en México, debido a la falta de controles administrativos.
- ❑ Falta de experiencia en el ramo: el micro empresario con frecuencia carece de experiencia en el ramo donde incursiona por primera vez.
- ❑ Incompetencia del micro empresario al carecer de los conocimientos necesarios.

También la escritora Eva Kras en su libro titulado "Cultura Gerencial" hace mención de los factores culturales y estilos gerenciales del mexicano; por lo que se consideran aplicables al micro empresario, y son los siguientes:

- ❑ La religión tiene una influencia principal en la preparación del micro empresario, pues con frecuencia se manifiesta en el trabajo y se interpreta como incentivo a la pereza.
- ❑ El nacionalismo excesivo manifestado en las empresas.
- ❑ La sensibilidad manifestando empatía con aquellos con quien interactúa.
- ❑ La etiqueta es la estimación de una persona a la cual se le tiene confianza y se trata con cortesía.
- ❑ El aspecto personal, pues el aseo personal es señal de buena conducta y la apariencia descuidada se considera señal de asociación con clases inferiores.
- ❑ El estatus, como título de "Licenciado, Ingeniero o Doctor", pueden mostrar un excelente nivel de logro, pero a veces no se reciben reconocimientos por falta de contactos apropiados.
- ❑ Aspectos estéticos, la mentalidad estética vuelve difícil la transición hacia las necesidades prácticas de la micro empresa.
- ❑ La ética; el micro empresario mexicano piensa que la diplomacia y un enfoque indirecto y discreto puede ser más eficaz para el manejo de la empresa.

Factores relacionados a la educación.

- Inexistencia de una infraestructura educativa adecuada a los requerimientos de los dueños de la micro empresa.
- Falta de visión y planeación para la creación de un sistema de educación para micro empresarios.
- Planes y programas existentes de estudio que no contemplan la formación de micro empresarios.
- Existen un sin número de organizaciones dedicadas a la formación empresarial, confundiendo el propósito comercial con el de educación.
- Los programas de apoyo para la formación empresarial no son la única solución para la micro empresa, sino el trabajo realizado.
- Falta de una formación empresarial.

Analizando los factores anteriormente mencionados y tomando en cuenta que el establecimiento y operación de este tipo de empresas se deriva, que son diversas las causas por las que una persona decide iniciar un negocio propio, entre las cuales se pueden enunciar las siguientes:

- El fundar una empresa como consecuencia de un despido o un recorte de personal.
- El insufrir una empresa como consecuencia de no encontrar un empleo.
- El interés por obtener un mayor ingreso, ya sea para mejorar o complementar el gasto familiar.
- La necesidad de un horario flexible para realizar otras actividades.

2. PROBLEMA

Como se ha observado en el desarrollo del presente estudio, son muy diversos los factores que limitan el crecimiento de las Micro Empresas; sin embargo, cabe resaltar que el principal problema que dificulta la eficiente dirección de las empresas micro, es:

¿Cómo los micro empresarios pueden realizar adecuadamente la función empresarial, tomando en cuenta la falta de conocimientos administrativos, que les permitan dirigir eficientemente sus empresas?

3. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Diseñar un programa de formación empresarial, para los empresarios micro, que les proporcione los conocimientos, habilidades y actitudes administrativas, tomando en cuenta su nivel cultural, con el fin de que estos puedan dirigir eficientemente sus empresas.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El programa propuesto beneficiará a los propietarios y/o dirigentes de empresas micro de igual forma beneficiará a sus empleados y a la sociedad en general, ya que una empresa bien dirigida incrementa su posibilidad de crecimiento y desarrollo. Los empleados tendrán la posibilidad de desarrollo personal, mejora en las condiciones de trabajo y obtener un mayor ingreso económico, así como mayor certidumbre en cuanto a la permanencia dentro de la empresa. La sociedad, al incorporar fuerza de trabajo contribuye a incrementar a un rango social distinto al sector desocupado o semidesocupado, de igual forma contribuye a la creación de empleos y elevar el nivel de vida de la población.

Básicamente, el programa coadyuvará a satisfacer la necesidad imperante de contar con una mejor organización y administración empresarial; de tal forma que se impulse el fortalecimiento y progreso de las empresas micro de México.

5. HIPÓTESIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

En virtud de lo anterior se establece como hipótesis general, el supuesto de que:

El diseño de un programa de formación empresarial, para micro empresarios, que contemple la instrucción de conocimientos, habilidades y actitudes administrativas; en el cual el factor principal sea la experiencia del empresario participante, contribuirá a que éstos puedan dirigir eficientemente las operaciones de sus empresas.



1 CONCEPTO DE EMPRESA

Una unidad económica es aquella que se dedica a la producción de bienes y servicios; y estas unidades se pueden clasificar como públicas o privadas.

- Unidad económica pública: son aquellas en las que tiene participación el Estado. En nuestro país, por mandato constitucional, existen algunas actividades económicas reservadas solo para ser explotadas por el Estado⁵.
- Unidad económica Privada o empresa: son organizaciones conformadas por una o varias personas, que se dedican a la producción de bienes o servicios con el fin de obtener lucro por sus actividades.

En las unidades económicas privadas, mejor conocidas como empresas, es en quienes se refleja en forma directa la situación de la economía, debido a que los indicadores señalados anteriormente son el resultado del desarrollo de su proceso productivo. Es decir, la generación de mercancías o servicios, forma parte del global de la producción de un país, tal vez si una sola empresa deja de producir no haya gran variación en el PNB, pero si en una rama del sector productivo se cae la producción, por la baja de las ventas y en consecuencia el cierre no de una sino de varias empresas que la conforman, entonces se refleja la importancia de las empresas dentro del nivel global de producción. En cuanto a la tasa de desempleo, es el efecto que resulta de la necesidad de disminuir costos y/o al cierre masivo de las empresas, que de igual forma repercute en la disminución de la producción. Las empresas siempre buscan obtener

⁵ Así es determinado en el artículo 25 de la Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos.

mayores utilidades, y estas son el diferencial entre sus costos y su precio de venta, pero si el precio de los elementos que integran sus costos (mano de obra, materias primas y otros gastos) tienden a incrementarse, se ven en la necesidad también de aumentar el precio de sus productos o servicios, generando así índices inflacionarios que repercuten en toda la planta productiva y en la población en general. No todas las empresas participan en forma directa en las importaciones o exportaciones, pero eso no deja de ser un factor importante dentro de la economía, debido a que aquellas empresas que se dedican a las exportaciones representan obtención de las divisas extranjeras que vienen a fortalecer la economía del país, pero si son más las que importan mercancías, esto representa salida de divisas, las cuales muy difícilmente retornaran a la economía del país.

Es importante puntualizar algunas definiciones de empresa y empresario.

Empresa es "aquella entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad"⁶.

Empresa es toda organización o grupo constituido por una o más personas, que emplea factores humanos, recursos económicos, tecnológicos y administrativos, para realizar toda clase de actividades comerciales e industriales, con el fin de proveer de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades del mercado.

Sin embargo, legalmente no existe una definición de empresa; a estas en nuestra ley se les denomina como Sociedades Mercantiles. En nuestro país desde el punto de vista jurídico, "las empresas pueden ser propiedad de una sola persona (empresa individual) o de varias (asociaciones o sociedades), con fines lucrativos (mercantiles) o fines no lucrativos (civiles)"⁷

Las empresas micro se pueden considerar como factores fundamentales para el desarrollo económico y social de un

⁶ Kast, F. E "Administración de las Organizaciones (Enfoque de Sistemas y Contingencias). Ed. Mc Graw Hill, México 1990

⁷ Rodríguez, Joaquín. "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas". México: ECASA, 1999

país, debido a la gran diversidad de funciones que realizan en nuestra sociedad, como lo son:

- a) Satisfacer las demandas del mercado.
- b) Generar nuevos productos o servicios.
- c) Contribuir al desarrollo social y al crecimiento económico.
- d) Incrementar la productividad nacional.

Es importante reconocer que la población constituye el recurso más valioso, ya que cada sociedad está integrada por personas capaces de crear y mantener micro negocios, contribuyendo al crecimiento económico; sin lugar a duda al hablar de micro empresa es imprescindible mencionar al propietario o director de ésta, que para tales fines se denomina como empresario. Él es la fuente de decisiones y de crecimiento, es decir, es la pieza principal sobre la cual descansa la supervivencia de la empresa; de tal forma que el empresario se convierte en parte importante del sistema económico de un país.

Para fines de este estudio, se considerarán las siguientes definiciones:

El autor Arthur Cole, define al empresario como:

"Aquel que emprende una actividad intencionada para iniciar, mantener o ampliar un negocio redituable de producción o distribución de bienes económicos y de servicio, cuya meta es el beneficio pecuniario"

Un empresario, "es una persona que asume la contingencia de organizar y dirigir una nueva operación o empresa, lo cual indica cualidades de liderazgo, tales como capacidad de tomar riesgos personales, creatividad para responder a problemas del entorno e intuición que le permiten tener la confianza que lo va a hacer funcionar"⁸.

Para Agustín Reyes Ponce, "si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación del capital y del trabajo, y de las funciones técnicas que, complementadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado, quien realice esta coordinación será el empresario"⁹, de esta forma el autor citado considera que el papel del empresario implica el ejercicio de diversos elementos que integran la función empresarial.

⁸ Méndez, José. "Economía y la Empresa", Ed. Mc Graw Hill- México, 1989.

⁹ Reyes, Agustín. "Administración de Empresas" (1ª Parte), Ed. Limusa México, 1966

Por lo que se refiere a los micro empresarios en su mayoría fueron empleados asalariados, antes de ser los dueños de su propio negocio. Esto influye en el deseo de ser independiente y de salir de la rutina del trabajo. La independencia es el motivo más poderoso para poseer una propia empresa y así ejercer el control y la dirección de la misma. El dueño y/o empresario posee la experiencia necesaria para enfrentarse a las decisiones que deberá tomar en la dirección de la empresa; pero no siempre es así, ya que en la mayoría de los casos carece de los conocimientos para conducir con éxito su negocio.

En algunos casos la ideología del micro empresario se centra en incrementar la participación en el mercado local con: un mismo producto, generar utilidades, abrir nuevas sucursales y tratando de mejorar su servicio, sin realizar los estudios previos a este compromiso.

El propietario-director de una micro empresa convierte su empresa en una organización familiar cerrada, cuyos integrantes le dedican más tiempo a atender otros asuntos que no tienen que ver con la empresa, lo que le ocasiona que las decisiones sean tomadas con poca racionalidad.

La personalidad, la actitud, la manera de entender y percibir la realidad, definen un estilo empresarial del propietario, es decir, una manera propia de dirigir y administrar su negocio.

Por lo que respecta a empresarios mexicanos son muy pocos los estudios realizados sobre estos, sin embargo, se considera que muchos de los aspectos detectados en los postulados de Octavio Paz, tendientes a definir las características del mexicano le son aplicables: "...Inseguridad y desconfianza, producto de diversas circunstancias históricas como la Conquista Española, y el movimiento de la revolución. Falta de identidad nacional, reflejada en un afán de admiración e imitación de lo extranjero. Culto y amor a la muerte, denotada por la indiferencia a la vida y por ende indiferencia al trabajo. Desorden, resultado de la conjunción de las tres características anteriores y que propicia la preferencia por improvisar y por crear, que por esforzarse..."¹⁰.

También es importante considerar las justificaciones que hace Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía en el libro *Psicología de:*

¹⁰ Paz, Octavio. "El Laberinto de la Soledad". Fondo de Cultura Económica, México 1982

Mexicano en el Trabajo¹¹, sobre las raíces de la forma típica de ser del mexicano en el trabajo.

- La existencia de un componente hispano integrado por un lado, por el conquistador audaz y aventurero, nada remilgoso con las traiciones y los asesinatos disfrazados; y por el otro, el misionero piadoso y bien intencionado "a medias".
- El choque de las culturas que no podían ser menos dispares en sus dos elementos: el místico, mágico, simbólico y mítico de aquí; y el realista ambicioso, pragmático, técnico y aventurero de allá.
- La situación particularmente espinosa de la mujer indígena unida al español, "traicionando a su raza y a su cultura".
- Los movimientos pro independencia organizados por los criollos y alborotando hábilmente a los mestizos y a los indios.
- Los conflictos revolucionarios y el neo colonaje de Estados Unidos, productores de actitudes ambivalentes de admiración y coraje, envidia y rechazo.

"Estas y otras circunstancias históricas, según los autores citados determinan diferentes síntomas que caracterizan las actitudes negativas del mexicano en el trabajo (subordinado o empresarial); sobre valoración de lo extranjero, influyentismo, impunidad, insubordinación y anarquía, despilfarro, abstencionismo, susceptibilidad, chistes auto devaluativos"¹².

Salo Grabinsky en su obra llamada "La Empresa Familiar", establece las características generales del pequeño empresario:

1. El micro empresario es una persona inquieta, rebelde e inconforme con lo que el medio le ofrece.

¹¹ Rodríguez Mauro / Ramírez Patricia. "Psicología del Mexicano en el Trabajo". Ed. Mc Graw Hill- México 1995

¹² Juárez Javier, "Modelo de un Sistema de Educación Universitaria para la Formación de Profesionistas Micro y Pequeños Empresarios y su aplicación en la FESC" Tesis de Maestría en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

2. Es terco y tiene una gran confianza en sí mismo; las dificultades no lo detienen.

3. Es obsesivo y con mucha tendencia a explotarse a sí mismo, y con frecuencia a los que tienen el dudoso placer de trabajar para él.

4. Nullifica o reduce su vida social, y sobre todo la familiar, por el objetivo individualista de obtener un rendimiento económico alto.

5. Un atributo importante en los hombres de negocios es su intuición; entendiendo por intuición a su sentimiento casi orgánico (la palabra *gut feeling*, presentimiento no racional), que le sugiere a un empresario el camino a seguir.

6. Otras cualidades que, aunque obvias, ayudan a definir a un empresario exitoso como la disciplina, el liderazgo, el don de mando, la capacidad de organizar y una buena condición física; estas características se complementan pero por sí solas no son suficientes para lograr sus objetivos.

2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Existen cientos de empresas dentro de una economía, cada una de ellas con diferentes características y objetivos. No existen conceptos que determinen la diferencia entre cada una de las empresas, por lo tanto se consideran algunos aspectos que permiten establecer una diferencia entre cada una de las empresas. Se consideran aspectos como el personal ocupado, las ventas anuales, el total de activos, entre otros. Se han establecido criterios en torno a cada uno de los factores mencionados, lo cual ha permitido establecer una clasificación de cuatro niveles de empresa dentro de la planta productiva, en cada nivel se agrupan a empresas que de acuerdo a los criterios utilizados caen dentro de los parámetros fijados. Los niveles de esta clasificación son denominados como: Micro Empresa, Pequeña Empresa, Mediana Empresa y Gran Empresa.

En nuestro país, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial considera sólo el personal ocupado y las ventas anuales para fijar los parámetros de la clasificación de Empresas en México, como se muestra en el siguiente cuadro:

TAMAÑO	SECTOR		
	CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 1ª Sección; 30 de Marzo 1999, Pág. 6.

Las categorías mencionadas las ha establecido la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), para los diversos programas que ha desarrollado. Han adoptado esta misma clasificación otros organismos para el desarrollo de actividades tales como son programas de fomento e investigaciones. Algunos de los organismos a los que se hace referencia son el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), Nacional Financiera (Nafinsa), Cámaras (Canacintra, Canaco, etc.), entre otros organismos.

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS MICRO EMPRESAS MEXICANAS

Las características predominantes de la micro empresa Mexicana son las siguientes:

1. La micro empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas.
2. Debido a que no tiene una estructura formal carece de procedimientos y normas que le aseguren el éxito.
3. La mayoría de las micro empresas son de tipo familiar.
4. El dueño aporta el capital necesario para la operación de la empresa.
5. El propietario en la mayoría de los casos no cuenta con los conocimientos necesarios para administrar su negocio.

6. Las micro empresas mantienen su lugar de operación, porque desean conservar su mercado y la relación estrecha con su clientela del lugar donde se iniciaron.
7. Son grandes generadoras de empleo, ya que no requieren de mano de obra calificada.
8. Presentan flexibilidad para responder a las necesidades del mercado, debido a la poca inversión en tecnología.
9. Los problemas que se le presentan al dueño generalmente los resuelve con la inventiva e iniciativa y la experiencia adquirida de su actividad.
10. Las micro empresas ocasionalmente realizan investigaciones de mercado, lo que no les permite desarrollar nuevos productos, y con frecuencia se ven en la necesidad de copiar productos o servicios ya existentes.
11. El objetivo principal es satisfacer el consumo interno, del mercado local o regional.
12. Estas empresas crecen en su mayoría a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuentan con apoyo significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
13. El número de empleados con los que cuenta, dedicados a actividades administrativas y operativas, no supera a las 100 personas.
14. El control y dirección general de las actividades se concentran en el dueño.

Ante estas circunstancias, las diferencias tradicionales de las micro empresas nacionales, se hacen más evidentes e insostenibles por tener:

1. Poca cultura empresarial y productiva de dueños, directivos y trabajadores.
2. Baja conciencia de los procesos administrativos y de sus consecuencias para sus empresas.
3. Escaso conocimiento de las acciones necesarias para enfrentar exitosamente la competencia tanto en el ámbito nacional como internacional.

4. Limitada capacidad, para llevar a cabo las medidas adecuadas para alcanzar los nuevos niveles de competitividad requeridos.
5. Excesivo individualismo, que dificultan las cadenas productivas y el cooperativismo empresarial.
6. Problemas productivos diversos como: obsolescencia tecnológica, insuficiencia y altos costos financieros, baja escala de producción y mercado, ineficiencia administrativa, excesivo endeudamiento, etcétera.

A pesar de los problemas anteriores, las micro empresas, tienen grandes ventajas estructurales, que se deben aprovechar, para convertirlas en verdaderos detonadores del empleo, del desarrollo regional, de la distribución del ingreso y del bienestar y estabilidad social.

Sólo para ilustrar algunas de estas ventajas, a continuación se mencionaran las siguientes:

1. Facilidad de creación, instalación y manejo sencillo para millones de mexicanos.
2. Capacidad de mantener pequeños nichos de mercado.
3. Niveles y escalas tecnológicas accesibles a muchos mexicanos.
4. Bajos requerimientos de capital, a escala de la familia mexicana media.
5. Mayor generación de empleo por peso invertido o vendido.
6. Pocos requerimientos de mano de obra calificada.
7. Gran generación de empleos, adecuados a las características de la población mexicana disponible.
8. Amplias posibilidades de ocupación informal familiar y femenina.
9. Máxima contribución a la formación del mercado interno.
10. Gran versatilidad y dispersión geográfica, que fortalece un desarrollo regional más equilibrado, en cualquier municipio y entidad federativa.

11. Semillero tradicional de la clase empresarial que el país requiere.

12. Actividad fundamental de la clase empresarial que el país requiere.

Para tener una idea de la magnitud y accesibilidad de estas ventajas, y lo que esto significa en los momentos actuales de nuestro país, mencionaremos que son pocos los recursos de capital que requieren las micro empresas, haciendo viable la convicción de que el desarrollo y fortalecimiento de las micro empresas, representan el paso obligado a seguir, en el camino de nuestra modernización social y globalización económica.

4. IMPORTANCIA DE LAS MICRO EMPRESAS EN MÉXICO

Ante el nuevo contexto económico, las micro empresas, tienen ante sí el reto de la constante actualización tecnológica, la formación de sus recursos humanos y la búsqueda de vínculos con nuevos nichos de mercado.

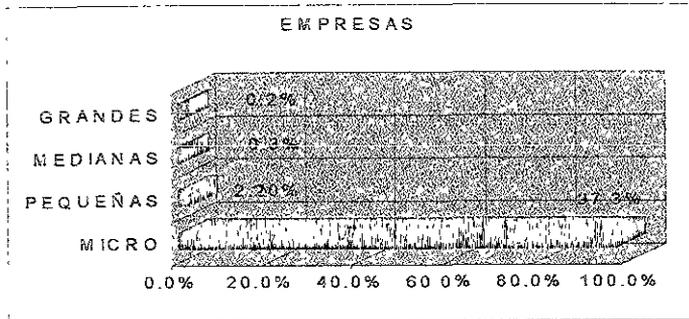
En el contexto de la política de sustitución de importaciones que prevaleció en México y, a pesar de su fragilidad y de las tendencias a la concentración económica, pudieron reproducirse un gran número de talleres e industrias en ramas de productos de consumo básico, tales como textiles y vestido, zapatos, alimentos procesados de poco valor agregado y empresas metal-mecánicas, entre otras.

Existen grandes posibilidades para que en México se consoliden grupos de empresas pequeñas y logren insertarse en el mercado internacional, siempre y cuando logre superar sus deficiencias y obtengan apoyos financieros para asegurar asimismo la modernización tecnológica, indispensable para la competitividad.

En el caso de México, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.8 por ciento de los establecimientos productivos, generando el 78.4 por ciento del empleo, y el 61.1 por ciento del ingreso nacional con presencia importante en todos los grupos y centros de población, independientemente de su tamaño, actividad y localización.¹³

¹³ Censos Económicos de 1994, INEGI-México.

Desde el punto de vista de la fuerza empresarial y motor fundamental de la globalización de nuestra economía, los empresarios responsables de este tipo de empresas se distribuyen como sigue:



FUENTE: Elaborado con datos de los Censos Económicos de 1994, INEGI-México.

En los países altamente industrializados y en los países en vías de desarrollo como México, las micro empresas juegan un papel muy importante, por lo que hay que destacar su repercusión tanto económica como social.

A) Importancia Social

La importancia social de las micro empresas radica en que al incorporar fuerza de trabajo contribuye a incrementar a un rango social distinto al sector desocupado o semidesocupado, derivado de la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de la remuneración. De igual forma contribuye a crear empleos y a capacitar a la mano de obra. La micro industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, "al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala." De esta manera, esta clase de empresas es un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos"¹⁴.

¹⁴ Censos Económicos de 1994, INEGI-México.

3) Importancia Económica

La importancia de la micro industria en cualquier nación, no sólo es de carácter social sino también económico, el cual es de gran importancia para el desarrollo sostenido de un país.

La dinámica del sistema mexicano propicia que al crecer el producto nacional bruto, necesariamente crecen los elementos que la componen, entre ellos el sector industrial.

Sin embargo, la importancia de la micro empresa "no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de su producción; por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios"¹⁵.

En gran medida, el futuro económico de México dependerá del crecimiento y desarrollo de las micro empresas, dado su gran importancia, no sólo por el número de establecimientos y el volumen de empleo que generan, sino por su tamaño que les permite realizar con eficiencia y flexibilidad la fabricación de insumos, productos o prestación de servicios; y adaptarse a un medio tan cambiante como el actual.

5. ¿ POR QUE FRACASAN LAS MICRO EMPRESAS?

Siendo la micro empresa el sector que más establecimientos tienen en el país y el que genera el mayor número de empleo, debería ser también el sector más estudiado, debido a que en estas empresas se generan causas de gran problemática, pero la realidad es distinta.

De la investigación resulta claro que no hay una causa única que genere los problemas a las Micro empresas aunque estas pueden agruparse por familias de causas. Algunas de ellas son más frecuentes que las demás.

Aunque no hay un total consenso a cerca de las causas más frecuentes de problemas en las empresas, si se pueden ubicar algunas de las razones más frecuentes de falla de las mismas.

¹⁵ Resnik, Paúl. "Cómo dirigir una Pequeña Empresa", México 1981.

Algunas tienen que ver con la estructura de la empresa: de estas unas dependen de la naturaleza misma de la micro empresa, sobre todo de la escala en que operan.

Debe aclararse que los aspectos aquí tratados no se presentan en todas las empresas en igual grado; hay Micro Empresas prosperas que han logrado sortear esos problemas. Tampoco puede decirse que todas las empresas que tienen problemas presentan todos los síntomas descritos a continuación. Las causas de generación de problemas son específicas de cada empresa, y lo que las lleva a fallar es una combinación de causas.

AUSENCIA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN

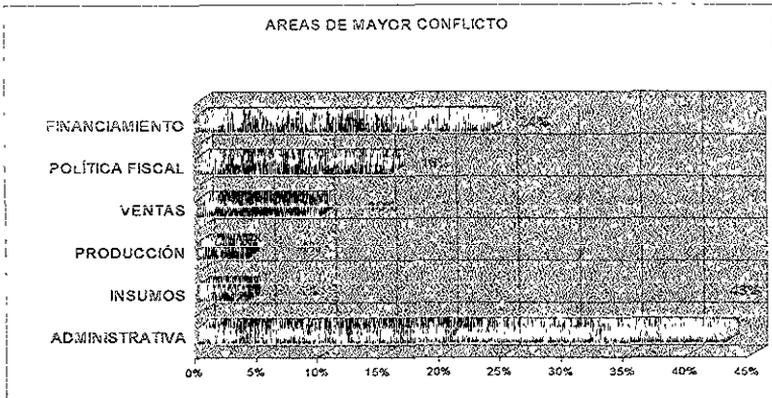
La causa más importante de falla de las empresas, es por falta de conocimientos de administración; en otros casos es de desorganización del empresario. La empresa se maneja de manera errática, sin que se hagan sistemáticamente labores de administración.

Desgraciadamente es frecuente que los directivos de las empresas no se dejen ayudar en estos aspectos, no busquen asesoría y rechacen los consejos de quienes podrían ayudarlos. Una mentalidad individualista y gran confianza en sí mismos, que pueden verse como la raíz de un espíritu empresarial, los lleva a no creer en nadie.

La administración deficiente hace que los problemas de las empresas no sean visibles, hasta que ya es demasiado tarde. Al no conocer los problemas, no se actúa sobre ellos y se dan soluciones que no corresponden a las verdaderas causas de las dificultades, agravando aún más la situación de la empresa.

La micro empresa sigue el curso marcado por su director o propietario: así pues, de la preparación, experiencia e información de este depende la supervivencia de aquellas.

Uno de los estudios más serios realizados sobre una muestra significativa de las empresas estables, muestra que las causas de sus problemas son casi siempre las mismas.



FUENTE: Elaborado con datos de la investigación de campo, realizada por el Instituto de Proposiciones Estratégicas, A. C., diciembre de 1998.

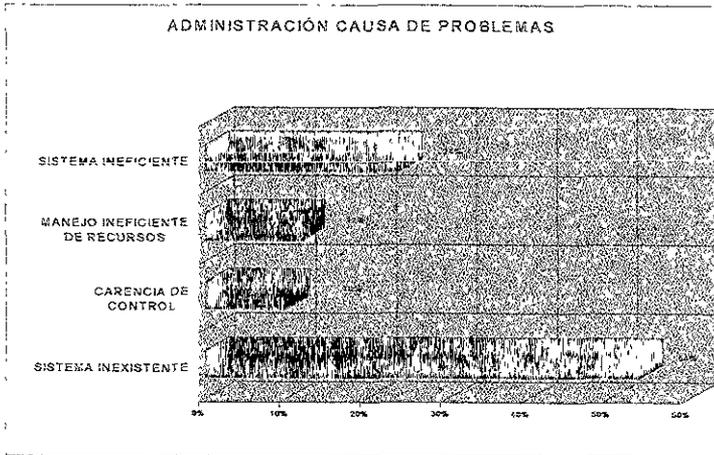
CLASIFICACIÓN POR CAUSA DE LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES	
1. FALLAS DE LA DIRECCIÓN	
o Incompetencia	46%
o Experiencia directiva escasamente diversificada	21%
o Falta de experiencia directiva	18%
o Desconocimiento del sector	7%
2. FALLAS ADMINISTRATIVAS	
o Negligencia	3%
o Fraude o deslealtad	2%
o Sinistros	1%
o Otras causas	2%

FUENTE: Publicación: Biblioteca Práctica de la Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. Vol. 2, OCEANO/CENTRUM.

Otros fallos administrativos

Existen otras causas que son responsables del cinco por ciento de los resultados adversos a las Micro Empresas. La más significativa de ellas es el fraude o la deslealtad personal, que motiva el dos por ciento de los problemas.

Los siniestros responsables de uno de cada cien fracasos, pueden atribuirse también a la dirección, que no se ha preocupado por tomar las medidas preventivas adecuadas.



FUENTE: Elaborado con datos de la investigación de campo realizada por el Instituto de Propositiones Estratégicas, A. C., diciembre de 1998.

Se concluye que la problemática y oportunidades de la micro empresa, se genera de las propias características del mismo empresario, puesto que el éxito de una empresa depende, en gran medida, del conocimiento de técnicas administrativas modernas y de la capacidad para ponerlas en práctica.

Elo supone que la empresa micro depende, esencialmente de la calidad de su dirigente. Si este está bien preparado, podrá aprovechar al máximo las ventajas específicas que se le presentan y resolver rápida y eficientemente el problema que enfrenta.

Para resolver los problemas que enfrenta la micro empresa mexicana se ha de considerar lo siguiente:

A) Los apoyos y/o programas de financiamiento no son la única solución para las micro empresas; estos han de considerarse como la última opción.

El otorgamiento de los recursos financieros se debe dar desde una perspectiva en la que el otorgante tenga la seguridad que el trabajo inteligente y lógico ha sido implantado.

B) Son indispensable para la subsistencia de las micro empresas, la simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirven de apoyo.

C) Las micro empresas para que sean eficientes deberán ser dirigidas eficientemente, para ello hay que capacitar al micro y pequeño empresario en aspectos administrativos para fomentar la formación empresarial.

Las capacidades personales, la inteligencia y el esfuerzo serán mejores insumos que los recursos financieros; por lo que, el que aporte su trabajo físico y/o intelectual realiza la más fructífera de las inversiones.

Los hallazgos de la propia investigación dan como resultado, que no hay una causa única que genere los problemas en las Micro Empresas, por lo que sería demasiado pretencioso hacer recomendaciones para solución de problemas tan complejos.

La respuesta obligada a los problemas de capacidad administrativa son programas de entrenamiento empresarial; solución que no es fácil de implantar por la resistencia propia del empresario, que no tiene inclinación a ser capacitado, y por el problema muy real de falta de tiempo.

La formación empresarial posiblemente sea la respuesta, entonces es necesario diseñar un programa, de tal forma que sea creado por los propios micro empresarios, participando en su diseño, de modo que realmente esté dirigido a las necesidades reales de las Micro empresas.

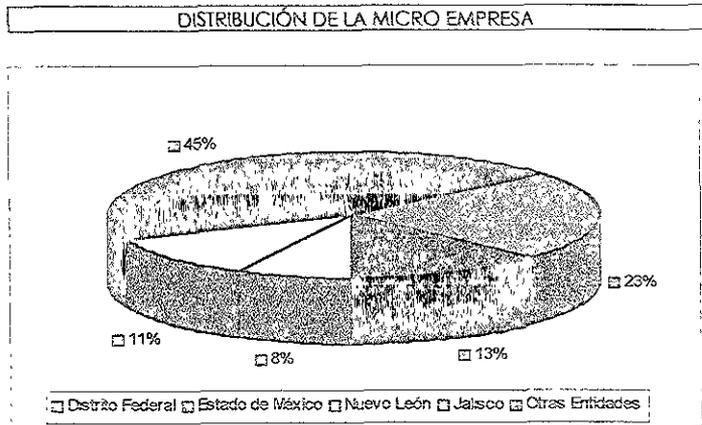
6. INTEGRACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Las micro empresas se encuentran diseminadas en todas y cada una de las poblaciones urbanas y rurales del país. Como se puede apreciar a continuación, en donde el 45 por ciento de las pequeñas empresas se encuentran dispersas en los 28 de los 32 estados de la República.

DISTRIBUCIÓN DE LA MICRO EMPRESA				
Entidad	Establecimientos	%	Personal	%
Distrito Federal	3,822	23	139,459	22
Estado de México	2,198	13	87,404	14
Nuevo León	1,466	8	53,542	8
Jalisco	1,892	11	66,749	10
Otras Entidades	7,832	45	294,331	46
Total Nacional	17,210	100	641,485	100

Datos a Abril de 1995

Fuente: Estadística de la Industria manufacturera, Dirección de la Industria Pequeña, mediana y de Desarrollo Regional.



Elaborada con datos de la Dirección General de la Industria Pequeña, Mediana y de Desarrollo Regional, del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

Esta distribución corresponde al patrón de concentración de la población en el país.

La gran cantidad existente de este tipo de establecimientos, provoca una marcada heterogeneidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica. Sus escalas van desde talleres unipersonales y de tipo familiar hasta unidades productivas con sistemas de organización rudimentarios, salvo contadas excepciones que tengan administración realmente formal. Más del 60 por ciento se

localizan en las ramas de alimentos, productos metálicos, prendas de vestir, editorial e imprenta y minerales no metálicos.

Y como se puede apreciar en el siguiente cuadro los últimos años ha guardado una estrecha relación con el Producto Interno Bruto (PIB), que es el indicador que mide el incremento de la capacidad productiva interna del país; es decir, evalúa el consumo público, privado, las inversiones y las exportaciones netas que se generan en un periodo determinado. En cada uno de los conceptos mencionados las micro empresas tienen injerencia ya sea en forma directa o indirecta, en lo que se refiere al consumo público interviene como proveedor o prestador de servicios; en el consumo privado e inversiones en un actor directo, y en lo que se refiere a las exportaciones puede e intervenir realizando él mismo las negociaciones para exportar o proveer de los bienes y servicios a la empresa que realiza la exportación.

Crecimiento de la Microempresa con relación al Producto Interno Bruto (PIB)					
Año	Establecimientos*	Incremento	Personal	PIB**	Incremento
1989	18,281		690,927	5,181.6	2.0%
1990	19,685	7.6%	737,230	5,541.9	6.9%
1991	20,279	3.0%	756,650	5,728.9	3.4%
1992	19,895	-1.8%	740,870	5,849.3	2.1%
1993	18,633	-6.3%	696,195	5,906.1	1.0%
1994	18,070	-3.0%	673,779	6,142.8	4.0%
1995	17,210	-4.7%	641,485	5,376.6	-0.8%

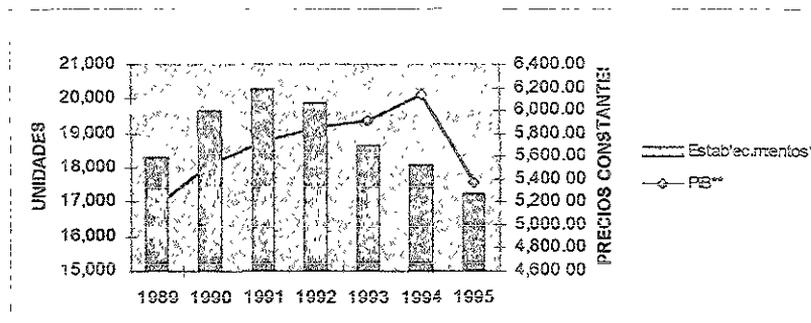
*Datos a Abril de 1995

Fuente: Estadísticas de la Industria Manufacturera, Dirección General de la Industria Pequeña y de Desarrollo Regional.

**Datos 1^{er} trimestre de 1995.

Fuente: Producto Interno Bruto a Precios Constantes, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

A continuación se muestra una grafica de los datos mencionados anteriormente.



Elaborado con datos de la Dirección General de la Industria Pequeña, Mediana y de Desarrollo Regional, del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

La capacidad de producción y de generación de empleo de las micro empresas, ha ido en decremento ante la complicada situación económica de los últimos años, lo cual se ve reflejado en la disminución del número de establecimientos (15.13 por ciento) y con su inmediata consecuencia como es la pérdida de fuentes de trabajo (15.22%)

7. PERFIL DE DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA MICRO EMPRESA

Son diversos los motivos por los que una persona decide iniciar un negocio propio, como son: fundarlo a consecuencia de un despido o un recorte de personal, la necesidad de un horario flexible para realizar otras actividades, o por no encontrar un empleo como asalariado.

Entre los principales motivos para el inicio de una actividad empresarial destacan en primer lugar el interés por obtener un mayor ingreso.

Otras razones importantes de carácter económico son la necesidad de completar el ingreso familiar para un cierto estilo de vida o el interés en obtener un mayor ingreso que como asalariado no obtiene. La respuesta frecuente a este

tipo de motivaciones o de problemas es la de convertirse en empresario.

La conducción de la micro empresa descansa en la responsabilidad del propietario, quien por lo general involucra su propia estructura familiar en el negocio.

El esfuerzo económico está orientado al beneficio de los intereses familiares, fomentando el nepotismo hasta el punto que resulta perjudicial para la continuidad y competencia de alta gestión.

Otras razones importantes de carácter económico son la utilización de sistemas de producción tradicional, se adolece de controles eficientes de administración, su perspectiva de crecimiento es reducida o casi nula, sus objetivos son personalizados y normalmente obedecen a la maximización de utilidades con la necesidad de satisfacer los intereses económicos de un grupo familiar; utilización de maquinaria y equipos de baja productividad y de escasa o nula automatización.

Otros aspectos importantes que definen el perfil empresarial en la micro empresa son el hecho de que el dueño normalmente conoce a todos sus empleados y es él quien toma todas las decisiones en forma directa y en todas las áreas; tiene que intervenir en forma directa en las diferentes tareas que desarrolla la empresa; no se llevan a cabo planeaciones basadas en técnicas, en la mayoría de los casos la actividad que desarrollan les permite un contacto directo con los clientes.

En el ámbito laboral estas empresas presentan una muy singular importancia, ya que contribuyen al desarrollo económico del país, ofrecen empleos directos a millones de trabajadores, es imposible saber el número absoluto de capacidad de generación de empleos en las micro empresas, pero ofrecen empleo a trabajadores que cuentan con un nivel de instrucción que va desde nulo o elemental hasta profesional.

8. IMPORTANCIA DE LAS MICRO EMPRESAS EN EL AMBITO INTERNACIONAL

Las micro empresas, contribuyen en todos los países del mundo, con la mayoría absoluta de los establecimientos productivos, el empleo y el ingreso nacional, constituyendo la columna del mercado interno, el desarrollo regional y la masificación del bienestar de la población.

Incluso en países altamente industrializados como Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia y Gran Bretaña, es fundamental su participación en la generación de valor agregado, caracterizándose por su gran capacidad para crear nuevas empresas. Además su poderío empresarial, ha demostrado ser más resistente a las crisis, que el de las grandes corporaciones, ya que tiene más flexibilidad, para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, y cuando están integradas en cadenas productivas, con grandes y medianas empresas, participan activamente en el incremento de la eficiencia productiva de toda la cadena, aumentando sus ventas en los mercados internos y de exportación.

Por ejemplo la situación de África presenta la imagen de una región llena de privaciones entremezcladas con oportunidades. En África se encuentran dieciséis de los veinticinco países menos desarrollados del mundo y trece de los dieciocho países sin litoral y de renta reducida.

Otro problema que se plantea en África es la congestión urbana. Habiendo comenzado como la región menos urbanizada del mundo, ha pasado a tener una tasa anual de crecimiento urbano de cinco por ciento, que es la más alta del mundo.

Otra de las características de la situación de África es la emigración de los trabajadores, además de los trabajadores que se trasladan del Norte de África a Europa y a Oriente Medio, y de los que emigran a la República de Suáfrica con procedencia de los países circunvecinos.

Ahora bien en cuanto al sector de las micro empresas en África, no se lleva por lo general cuenta de las empresas que tienen menos de diez empleados. Además los estudios realizados sobre las micro empresas se limitan principalmente a recabar pocos datos cuantitativos, de orden económico y

socias, sobre las micro empresas de los sectores relativos al comercio, los servicios, mantenimiento y reparación, transportes y construcción.

Por lo general, los estudios sobre este tipo de empresas, que tienen menos de cincuenta empleados y que excluyen a las empresas artesanales que se consideran están conformadas por un solo artesano o un artesano que emplea a unos cuantos ayudantes o aprendices. Además, casi siempre los estudios numerativos omiten a las pequeñas empresas industriales que trabajan en régimen de dedicación parcial, que desempeñan actividades variadas o que sólo tienen un funcionamiento estacional.

Al parecer, no existe una definición común de la micro empresa para la región, pero se considera frecuente la empresa "administrada por su propietario".

En gran parte del mundo las micro empresas son la célula básica de la estructura económica, debido a su potencial de desarrollo; el papel esencial como creadoras de empleo, a su monto total de ventas que generan, así como su facilidad para adaptarse al medio y su gran participación sectorial y regional.

Un ejemplo muy claro de las micro empresas es la Unión Europea (UE)¹⁶, que en 1992 registraba 16 millones de empresas que significaba la existencia de 101 millones de puestos de trabajo, generados en un 57 por ciento por las micro empresas, y en un 15 por ciento por las empresas medianas, mientras el resto correspondió a las grandes empresas.

En ese mismo año se generaron por concepto de ventas 11,636 millardos de ECUS,¹⁷ de los cuales las micro empresas aportaron el 49 por ciento de estos. De los 16 millones de empresas registradas en 1992, el 93.5 por ciento eran microempresas y el 0.7 por ciento pequeñas empresas.¹⁸

En los sectores productivos, se observaba una concentración en el sector servicios del 75 por ciento, seguido del sector de

¹⁶ La Unión Europea es en sí misma una relación única entre naciones para edificar una Europa unificada integrada por quince países europeos occidentales (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países bajos Portugal, Reino Unido y Suecia)

¹⁷ El ECU es la unidad monetaria europea (European Currency Unit, ECU), desde el primero de enero de 1999; y cuyo nombre es EURO.

¹⁸ Delegación de la Comisión Europea en México. "La Unión Europea y México" Septiembre 1995

la construcción del 13.3 por ciento y el 12.7 por ciento por el sector industrial.

Un factor importante a mencionar es que la clasificación de las empresas en la Unión Europea, es por el número de personas ocupadas. De esta manera, una empresa micro será aquella que ocupa menos de 10 personas, si ocupa de 10 a 500 empleados es una empresa pequeña y mediana, y grandes empresas las que ocupan más de 500 personas.

Ninguno de los estados miembros tiene establecida una definición jurídica de lo que constituyen las pequeñas y medianas empresas. Por lo general, los diversos Estados definen las pequeñas y medianas empresas en función de criterios cuantitativos, para fines como: la estadística, la contribución, los asuntos financieros, el derecho de establecimiento y la ayuda técnica o de gestión. Los criterios cuantitativos pueden variar según las políticas o los programas.

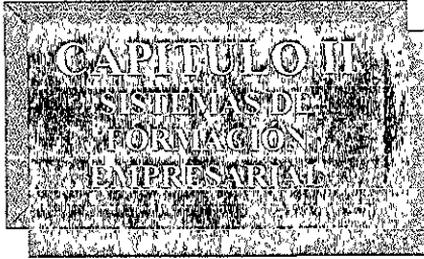
El concepto general de micro, pequeña y mediana empresa varía considerablemente de un estado miembro a otro. Así, el criterio aceptado por muchos países para caracterizar a las pequeñas y medianas empresas varía según el número de las personas empleadas.

La Comunidad Europea se estableció, entre otros motivos, a fin de que las empresas industriales, comerciales y de servicios, tanto públicas como privadas, pudiesen aprovechar la oportunidad y el estímulo que proporciona un mercado a escala continental. Muchas personas temieron que en un mercado de tan vastas dimensiones el futuro de las micro, pequeñas y medianas empresas sería nefasto. Sin embargo, en contradicción con los peores pronósticos, parece que las empresas pequeñas han mantenido su posición en la Comunidad.¹⁹

La importancia relativa que revisten las pequeñas y medianas empresas en la economía europea en su conjunto, es decir, la industria más el comercio, la distribución y los servicios, es todavía mayor.

Lo anterior explica el porque todos los gobiernos del mundo, otorgan a las empresas de menor tamaño, un lugar preferencial en sus políticas económicas, organismos de fomento y apoyos integrales de todo tipo.

¹⁹ Instituto de Estudios de la Comisión Europea. "Estudios de la Integración Europea", 1995.



1. LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

Los diferentes problemas a los que se expone un micro empresario en las diferentes etapas del desarrollo de su negocio y la necesidad que tiene de enfrentarse a la dinámica cambiante del entorno en que él y su empresa se desarrollan, hacen que la "formación empresarial" sistemática y continua se constituya en un aspecto vital para el crecimiento de los negocios y por consecuencia para la mejora de los niveles y condiciones de empleo.

"...la formación empresarial es toda aquella clase de enseñanza que se imparte con fines exclusivos de preparación de individuos para conducir sus conocimientos, habilidades y actitudes para el ejercicio de una función empresarial."²⁰

Es necesario distinguir dos clases de formación empresarial, la que se obtiene por la sola práctica, y la que se logra a través de programas institucionales de enseñanza.

La formación empresarial empírica se refiere a los procedimientos de aprendizaje práctico que comúnmente suelen presentarse en todos aquellos individuos que sin tener una preparación formal, y por diversas razones, se lanzan al mundo de los negocios sin tener plena conciencia de lo que esto les va a exigir o del como lograrán eficientemente su gestión empresarial. La formación empresarial se refiere a los

²⁰ Juárez Javier. "Modelo de un Sistema de Educación Universitaria para la Formación de Profesionistas Micro y Pequeños Empresarios y su aplicación en la FESC" Tesis de Maestría en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

programas de enseñanza formal e informal, tendientes a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, empresariales necesarios para la gestión de negocios.

Esto nos permite entender que dentro de la formación se tengan que comprender tres aspectos distintos pero complementarios:

- La capacitación, que es el fundamento teórico de aquello que se debe conocer.
- El adiestramiento, que es una enseñanza de carácter práctico sobre lo que se ha de saber hacer.
- El desarrollo, que es la formación de los hábitos morales, sociales o de trabajo, indispensables para que el empresario sea una persona disciplinada, y con creativa determinación.

Las posibilidades de iniciarse metódicamente en el campo empresarial, generalmente provienen de la conjunción entre poseer alguna preparación académica relacionada con el aspecto técnico de la actividad de negocios que se desea realizar, y el contar con un patrimonio o capital para invertir. Sin embargo ni el capital ni el conocimiento técnico con que se cuenta suelen ser suficientes para desempeñar una función empresarial.

Hace falta propiciar formación específicamente empresarial como parte esencial para el desempeño de su gestión.

La formación conlleva a que los conocimientos adquiridos lleguen a formar parte integral de la persona; y el aprendizaje no se reduzca a la mera memorización o repetición de lo aprendido, sino que se vuelva parte esencial del pensamiento y actividad cotidiana del empresario.

Esta parte está integrada por el proceso de formación, poniendo en práctica las soluciones pertinentes a problemas que los empresarios han tenido durante el desarrollo de sus empresas.

El programa de formación se enfoca de manera fundamental hacia la capacitación empresarial, dentro del marco de sus respectivas empresas y siempre buscando perfeccionar la labor empresarial, poniendo en juego los conocimientos y experiencias adquiridas practicando la formación

empresarial, estableciendo las condiciones apropiadas para que el micro empresario cumpla con lo requerido; sobre todo, desarrollando efectivamente su empresa como requisito esencial para lograr una formación empresarial eficiente.

2. FORMACIÓN EMPRESARIAL EMPÍRICA

Son muy diversas las razones por las que un individuo decide incursionar en el campo empresarial. Pueden deberse a simple tradición familiar, a alguna necesidad de tipo laboral, o hasta la determinación por explotar alguna ventaja competitiva que se piense que se puede tener al participar en un mercado. Es muy frecuente que al iniciarse empíricamente en este campo de actividad, el futuro empresario empiece a temprana edad como aprendiz o ayudante de algún familiar empresario. En muchos casos, inicia como hombre "orquesta" que va a poner atención en los aspectos de fabricación tratando de aprender lo más rápido posible sobre los aspectos de la elaboración del producto, sus equipos o instalaciones; y que se dedicará más tarde a la venta y la administración, pero siempre estando involucrado en todas las áreas de su negocio. Y en algún momento pedirá ayuda de algunos familiares. En otros casos promoverá a algún trabajador o empleado para supervisar las actividades de sus compañeros, aunque continuará con el centralismo de la toma de decisiones, sean importantes o no.

Según la velocidad de crecimiento de la empresa, al empresario empírico le surgirán diversos problemas debido al cúmulo de actividades y decisiones de todo tipo que deberá tomar, a tal grado que empezará a cometer errores con los que pondrá en riesgo la existencia del negocio mismo.

En la medida en que su negocio crezca, y por falta de una visión global del entorno de la empresa, del conocimiento y del dominio de las habilidades, y actitudes administrativas que se necesitan para alcanzar una plena competitividad; los riesgos del empresario empírico serán mayores y las decisiones que deba tomar se tornarán más complejas.

La necesidad que tiene este tipo de empresario de contar con una capacidad y conocimiento administrativo, relacionado con las diversas áreas de la empresa, adquirirá mayor importancia e implicará mayor necesidad de una preparación formal de sus capacidades o de su talento empresarial.

3. FORMACIÓN EMPRESARIAL INSTITUCIONAL

A) EDUCACIÓN CONTÍNUA

Las universidades públicas o privadas cuentan con departamentos o divisiones dedicadas a la oferta de la capacitación modular. Las actividades de enseñanza en este sistema incluyen todos los esfuerzos organizacionales, cuyo objetivo es acrecentar las habilidades de los empresarios e inferir un cambio de conducta.

Existen algunas razones fundamentales para la gran popularidad de los sistemas de entrenamiento y desarrollo que son:

- ❑ La obligatoriedad en materia de capacitación impuesta por la ley en vigor.²¹
- ❑ La necesidad de equilibrar las habilidades insuficientes de los nuevos empleados para rendir adecuadamente desde el comienzo del trabajo.
- ❑ La necesidad de un nuevo entrenamiento debido a la automatización, los avances tecnológicos, así como los frecuentes cambios en las disposiciones administrativas.
- ❑ La relativa rapidez y facilidad de integración de los planes de estudio, al no estar sujetos a los ordenamientos y procesos de aprobación de los consejos técnicos o de alguna instancia superior.

²¹ Los artículos de la "Ley Federal del Trabajo" concernientes a la capacitación van del artículo 153-A al 153-X.

B) CAPACITACIÓN MODULAR

La capacitación modular comprende programas de capacitación, y de entrenamiento, que buscan alternar o influir en el comportamiento de los individuos en el trabajo a través de diferentes medios según sea la naturaleza del curso a desarrollar.

Este sistema está dividido en módulos, que generalmente son de muy corta duración, con relación a la del sistema de universidad, y usualmente no requieren de antecedente para aprobar los módulos.

Existen infinidad de programas de todo género relacionados con la capacitación modular y de ellos se pueden señalar algunos que están diseñados para influir en el comportamiento del trabajo al alterar las actividades relacionadas con el mismo.

Cualquier programa de este tipo es consistente con el propósito de una formación empresarial, pero en la práctica adolecen de los recursos pedagógicos y didácticos puestos en juego para alcanzar el objetivo de la formación empresarial, la capacitación modular representa el más sólido esfuerzo hacia una formación sistemática de los empresarios que requieren de una economía de mercado.

C) PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL NAFINSA

Nacional Financiera es una institución gubernamental que además de fungir como banca de desarrollo para las empresas del país, actúa como promotor de capacitación empresarial. Los procedimientos que utiliza para tal fin consisten en la venta de material autodidáctico, o la oferta de cursos, servicios conferencias, diplomados, o inclusive asesorías que se ofrecen en el Programa de Desarrollo Empresarial (PRODEM) a través de la red de capacitación del centro Nafin.

Nacional Financiera cuenta entre su ámbito educativo con temas gerenciales referentes a mercadotecnia, administración, finanzas, producción, contabilidad y recursos humanos; cabe aclarar que la naturaleza de estos cursos los

enfoca a servir de complemento de una formación profesional y no tanto para crear y desarrollar una formación empresarial.

D) DIDÁCTICA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

Los programas de formación empresarial se realizan exclusivamente para transmisión de información, las técnicas más comunes de enseñanza son la exposición de un profesor y la técnica de conferencia dirigida a una audiencia masiva, sin embargo pocos cursos utilizan técnicas de discusión de grupo y en casi ninguno se realiza una similitud de conocimientos mínimos o se establecen requisitos previos a cada uno de los participantes

La técnica de instrucción más reportada para los programas de formación empresarial se refiere a la simulación, o sea al diseño de ambientes artificiales con similares características en el trabajo real. Sin embargo el costo de inversión para un programa de enseñanza empresarial ha provocado que se limiten las variables de estudio de casos denominados juegos administrativos que son un tipo de ejercicio final para empresarios en formación.

Los recursos pedagógicos y didácticos de los procesos de educación empresarial hacen que surjan tres situaciones:

- a) No están enfocadas hacia el servicio de una formación auténticamente empresarial.
- b) Resultan insuficientes con respecto de las experiencias del aprendizaje de práctica.
- c) Existe una total ausencia de recursos formativos como lo son los escenarios reales de un ambiente empresarial.

De esto se deduce que hace falta una organización bien calculada de los recursos disponibles, para alcanzar de manera más segura el hecho de que los métodos analizados no siempre reúnen los requisitos que debe poseer un buen método.



1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

En la actualidad, la administración se encuentra en todas las actividades humanas, sin embargo, demasiadas son las personas que tienen falsos conceptos con relación a la administración.

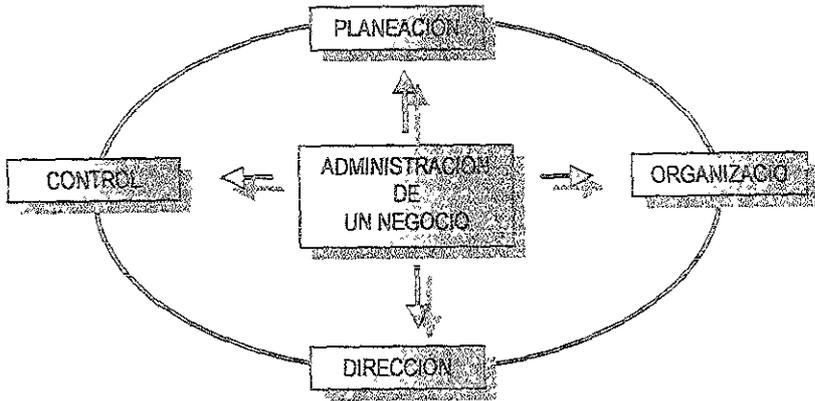
Dentro de una micro empresa, la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se trata de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control.

2. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Para que se pueda entender mejor la administración, es necesario que el micro empresario conozca los cuatro puntos principales de la labor de administración.

El proceso administrativo de toda empresa, sin importar su tamaño implica diversas actividades: Planeación, Organización, Dirección y Control.²²

²² Tomado de la página Web de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. "Proceso Administrativo de una Empresa", 1999



- La planeación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que influye en la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos de modo más eficiente, es decir, la planeación implica que el micro empresario debe planear sus objetivos con orden y sentido común. Se basa en un plan o método. Planear hoy lo que se tiene que hacer mañana; para realizar la planeación basta con responder estas interrogantes:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacerlo?
- ¿Dónde hacerlo?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Por qué lo hace?

- La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada permanentemente y con roles para las personas que integran la empresa, es decir, el micro empresario debe coordinar a las personas y a las cosas de su empresa, en busca de un objetivo común, lo cual implica la asignación organizada de funciones a cada persona y las relaciones entre ellos.

- La **dirección** es la función administrativa que trata de influir en las personas de la empresa, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional, es decir, la dirección describe cómo el micro empresario debe dirigir a sus empleados e influir sobre ellos, de tal manera que éstos contribuyan al logro de los objetivos establecidos.

- El **control** es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones hechas respecto de los objetivos, es decir, controlar significa supervisar el trabajo y los resultados obtenidos, para asegurar que se alcancen las metas tal como fueron planeadas.

Se puede decir que el micro empresario utiliza todos los elementos de la empresa, para alcanzar los objetivos propuestos, lo cual es básico para cumplir con un objetivo común.

Los elementos más simples de la administración son las ideas, las personas y las cosas, para manejar adecuadamente estos elementos, se desarrollaron otros más complejos, como la planeación, la organización, la dirección y el control. De ahí que la planeación ayude a desarrollar las ideas, la organización a ordenar las cosas y la dirección y el control a influir sobre el trabajo que realiza la gente, todo ello sobre la base de una meta común como objetivo del grupo.

Al estar establecida la empresa debe pensar el micro empresario, en objetivos, tales como: atraer mercado, obtener mayores utilidades; al establecer el objetivo se está organizando la empresa, para saber exactamente a qué se quiere llegar. Al tener bien claro el objetivo, el dueño de la empresa debe tratar de coordinar y motivar a sus empleados, para que estos contribuyan al logro de los objetivos establecidos, asimismo, debe supervisar el trabajo de los empleados y asegurar que estén cumpliendo sus metas tal como han sido planeadas, con el fin de atraer mayor clientes y obtener mayores utilidades.

La administración representa una herramienta vital en todos los caminos de la vida moderna, aunque en muchas ocasiones suele pasarse por alto su importancia.

PERSPECTIVAS DESDE LAS QUE DEBE SER EVALUADA UNA ORGANIZACIÓN O EMPRESA.

- Como organismo contingente. Plantea que la administración y la organización deben adaptarse a las condiciones particulares que se enfrentan en cada organización: medio ambiente, la tarea y la tecnología. No existe entonces una mejor estructura organizacional que sirva para todas las circunstancias.
- Como estructura de acción. Se orienta hacia la determinación de los patrones en la organización y señalar que las estructuras existen para reducir la incertidumbre.
- Las organizaciones son y deben ser explicadas como lizas de interacción política, con funciones latentes y aspectos no planeados (enfoque cultural), como producto de circunstancias históricas, de valores humanos y de luchas humanas por el poder (factor contingente)

3. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA

Eficiencia. Habilidad para hacer el mejor uso de los recursos disponibles en el proceso de alcanzar metas u objetivos.²³

Las personas son un recurso primordial, y por tanto, manejar el desempeño de otros es una de las responsabilidades clave de la eficiencia administrativa, es decir, al ser dirigente en una empresa de cualquier tipo, muchos de sus problemas y dificultades giran alrededor del personal, pero también es cierto que no es la única fuente de generación de conflictos, es por ello de vital importancia que el dirigente comprenda el cómo y el porqué del comportamiento de su organización.

Dadas las crecientes presiones bajo las cuales tienen que funcionar las empresas en la actualidad no es sorprendente encontrar con mayor frecuencia organizaciones, con serios problemas de gestión administrativa, y pocas dedicadas a desarrollar habilidades con eficiencia administrativa, los métodos utilizados en las distintas organizaciones son desarrollados por consultores externos o instituciones administrativas, sin embargo no todas las empresas

²³ Hernández y Rodríguez Sergio. "Eficiencia Administrativa en la Empresa", Ed. Mc Graw Hill: México 1997.

pueden desarrollar tales habilidades de gerencia, independientemente del tipo de organización que se trate.

Un enfoque sistemático de la planeación servirá para garantizar el éxito de la eficiencia administrativa, con un enfoque dentro del cual no se deje nada al azar, logrando identificar muchos de sus problemas potenciales.

El trabajo desarrollado con eficiencia administrativa obliga a los dirigentes a seguir una serie de reglas sencillas; las cuales se describen a continuación:

1. REVISAR LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA

El propósito es lograr resultados mejorando la eficiencia administrativa mediante un mayor conocimiento de las funciones que deben desempeñar. Cuando las funciones no están claramente definidas, pueden surgir dudas respecto de lo que se les exige hacer al personal, cual son los límites de la responsabilidad, las relaciones con los demás. Al examinar sus funciones, los gerentes tienen la ocasión de revisar: lo que realmente hacen con respecto a lo que deberían estar haciendo y hasta que punto sus funciones son cambiantes.

2. DESARROLLAR LAS HABILIDADES GERENCIALES

El desarrollo de las habilidades de la eficiencia administrativa es esencial si el dirigente quiere mantener e incrementar su eficiencia como gerente, es decir, llevar a cabo un proceso de desafíos, pero también de retribuciones. Para desarrollarse como dirigente, se debe estar motivado en cuanto a incrementar su eficiencia y debe estar preparado para reconocer y aceptar la necesidad de cambio: de actitud, de conocimientos y de habilidades.

3. REALIZAR REUNIONES PRODUCTIVAS

Las reuniones se consideran productivas cuando: el propósito de la reunión se establece claramente, cuando los participantes llegan preparados, cuando solamente se hacen aportaciones útiles y aplicables, cuando la participación se limita a las personas a quienes conciernen los asuntos que se discuten y cuando se toman decisiones y medidas en los casos en los que se considere que son convenientes.

4. MEJORAR LA COMUNICACIÓN ESCRITA

Una comunicación escrita eficaz es la que se transmite fielmente el mensaje, proyectando la imagen que el emisor considera apropiada para la situación. Para crear una comunicación escrita eficaz se deben cumplir tres etapas; prepararse para escribir, escribir y revisar lo que se escribió.

5. DARLE INSTRUCCIONES A LOS SUBALTERNOS

Establecer pautas para dar instrucciones personales, considerando y empezando a corregir algunos de los problemas asociados con el hecho de dar y de recibir instrucciones, reconociendo el valor como base para comunicar eficazmente las instrucciones.

6. MANEJAR LOS PROBLEMAS DE LOS SUBALTERNOS

La responsabilidad de un dirigente eficiente es conseguir resultados por medio de otros, esos otros podrían tener problemas y dificultades que quizás obstaculicen el cumplimiento del objetivo y es necesario que los gerentes puedan: saber cuando tienen problemas su subalternos, comprendiendo la naturaleza de sus problemas y trabajando con ellos para solucionarlos.

7. PREGUNTAR EN FORMA CONSTRUCTIVA

Analizar la forma en que se formulan en la actividad las preguntas en el trabajo, identificando la forma de conseguir resultados utilizando un sistema para preguntar de manera constructiva, desarrollando así, las habilidades necesarias para preguntar en forma constructiva.

8. TRANSMITIR EL MENSAJE

Apreciar la importancia de las exposiciones orales como medio de comunicación de la gerencia, identificando los factores que deben tenerse en cuenta al hacer una exposición, desarrollando así, un sistema para planear exposiciones eficaces.

9. DESARROLLAR GRUPOS EFICIENTES

Identificar y estudiar las características de los grupos eficientes, identificando las medidas que pueden tomar los gerentes para fomentar el desarrollo de dichas características, y examinando en forma crítica los grupos en que se participa, a fin de trazar planes para desarrollar la eficiencia de dichos grupos.

10. DELEGAR

Delegar significa: Obtener resultados facultando y motivando a otros para que realicen labores que son fundamentalmente responsabilidad del gerente, a cierto nivel de desempeño. Delegar no significa renunciar a las propias responsabilidades, ser gerente implica poder hacer que se cumplan las cosas a través de otras personas. Las pautas para delegar con eficacia son: encontrar a la persona adecuada, consultar, pensar con anticipación, delegar actividades completas, especificar los resultados esperados, actuar con calma, delegar lo bueno y lo malo, delegar y luego confiar.

11. ACTUAR CON FIRMEZA

Las ventajas de actuar con firmeza, son que es más probable que el desempeño personal y el potencial sean reconocidos y recompensados, aumentado la sensación personal de valentía, aceptando la responsabilidad de lo que se hace, de lo que se siente y lo que se piensa.

12. MOTIVAR A LOS SUBALTERNOS

Los factores que motivan al personal dependen de la importancia de las limitaciones económicas como factor de motivación, el dirigente puede crear las condiciones apropiadas para motivar más eficazmente al personal como: la necesidad de sentir que se ha logrado algo, recibiendo reconocimiento por un trabajo bien realizado, obteniendo el progreso y el ascenso, participando en la toma de decisiones.

13. MANEJAR A LOS SUBALTERNOS PROBLEMÁTICOS

Pautas para manejar a los subalternos problemáticos: dando un buen ejemplo, siempre tratar de hacer algo al respecto, tomar medidas inmediatamente, ser consecuente, informar, utilizar las quejas de manera consecutiva, no reprender a alguien delante de

oíra persona, mantener la calma, no pasarle los problemas a los superiores y asegurarse de contar con un personal debidamente entrenado.

14. MANEJAR EL CAMBIO

El gerente y el cambio; las organizaciones deben enfrentar cambios tanto internos como externos, el cambio es necesario para sobrevivir, un cambio es necesario para organizar significativamente a los grupos y a los individuos, el empresario desempeña un papel clave en el manejo del cambio.

15. MANEJAR EL CONFLICTO

Comprender mejor la naturaleza y las causas del conflicto en el trabajo, examinando situaciones de conflicto recientes y actuales, estableciendo métodos para solucionar y evitar estas situaciones. Entre las formas de evitar dichos conflictos están: reconocer y aceptar las diferencias que hay entre individuos y entre grupos en cuanto a valores, conceptos, aspiraciones y necesidades; ser sincero con uno mismo y con los demás, no ponerse a la defensiva cuando los otros no están de acuerdo con uno, tratar de asegurar que la gente aprenda de las situaciones de conflicto que hayan sido resueltas.

16. DECIDIR COMO DECIDIR

Emplear un estilo apropiado de tomar decisiones. Una de las responsabilidades del gerente es tomar decisiones y hacerlas ejecutar, el estilo de tomar esas decisiones no solamente influirá en la calidad de la decisión misma, sino también en la eficiencia de su ejecución. Los estilos de tomar decisiones van desde autocráticos hasta participativos, considerando las implicaciones que puede tener en el trabajo la adopción de un estilo flexible de tomar decisiones.

17. IDENTIFICAR Y ANALIZAR LOS PROBLEMAS

Uno de las principales funciones de la gerencia de una empresa es manejar eficazmente los problemas, esta capacidad implica una mezcla de conocimientos, habilidades y criterios. El primer paso es reconocer que existe un problema, el gerente tratará de prever los problemas o de identificarlos la primera vez que se presentan, una

vez identificado el problema y antes de tomar una decisión al respecto, es necesario comprender claramente lo que está sucediendo.

18. GENERAR SOLUCIONES

La reacción normal de muchos dirigentes cuando se ven enfrentados a un problema es encontrar una respuesta obvia o satisfactoria por solucionario, por lo general hay más de una respuesta posible para cada problema y la solución obvia no es necesariamente la mejor. Considerar varias formas de estimular el pensamiento creativo, es explorando medios para solucionar los problemas en forma creativa y con la colaboración de los demás.

19. HACER EJECUTAR LAS DECISIONES

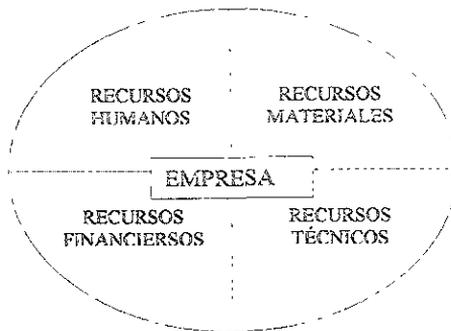
Entender lo que se requiere para ejecutar una decisión, identificando los factores que tiendan a ayudar al proceso de tomar una buena decisión, aumentando los medios que hagan favorable la incidencia de los factores importantes relacionados con el trabajo.

20. ADMINISTRAR EL TIEMPO

Para hacer su trabajo eficientemente los gerentes deben apelar a tres recursos principales, los cuales deben estar a su disposición, estos son: su propia habilidad y experiencia, la buena voluntad y la confianza de su personal y el tiempo. Puede decirse que, de estos recursos el más olvidado y el peor manejado es el tiempo, todos los dirigentes de una empresa tienen una alternativa: manejar su tiempo o dejar que el tiempo los maneje, a través de aclarar el papel del tiempo como recurso clave del gerente, identificando los problemas de trabajo relacionados con el tiempo, aclarando algunas de las razones por las cuales se presentan dichos problemas y sus consecuencias, desarrollando así planes para administrar mejor el tiempo.

4. Recursos que debe tener una micro empresa.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de recursos que contribuyan al funcionamiento adecuado. Por lo que es importante estudiar los recursos con los que cuenta la empresa, puesto que uno de los fines de la administración es la productividad, es decir, la relación entre la producción obtenida y los recursos necesarios para realizarla.



Los recursos se clasifican en:

A) Recursos materiales: Son aquellos bienes tangibles, que son propiedad de la empresa:

- a) Edificios, herramientas, equipos, instalaciones, instrumentos, maquinaria, terrenos, etcétera.
- b) Materias primas, productos en proceso, productos terminados, etcétera.

B) Recursos técnicos: son aquellos que sirven como instrumentos auxiliares en la coordinación de los demás recursos:

- a) Sistemas de producción de ventas, finanzas y de administración, etcétera.
- b) Formulas, patentes, etcétera.

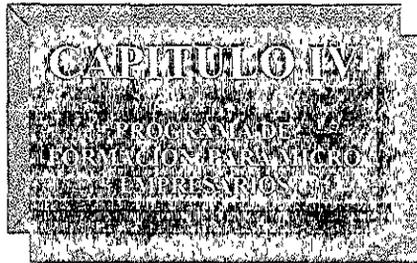
C) Los recursos humanos: son los más importantes para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo, el funcionamiento y aprovechamiento de los demás recursos.

D) Recursos financieros: son aquellos elementos monetarios, propios y ajenos con que cuenta una empresa. Entre los recursos financieros se pueden mencionar:

- a) Dinero en efectivo.
- b) Aportaciones de los socios.
- c) Utilidades.

De los recursos financieros ajenos se pueden citar:

- a) Préstamos de acreedores y proveedores.
- b) Créditos bancarios o privados.
- c) Emisión de valores.





INTRODUCCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA MICRO EMPRESARIOS

El Programa de Formación para Micro Empresarios, que se presenta a continuación tiene la finalidad de formar como empresarios a personas que son responsables de una micro empresa. Este programa en cuestión se aplica a la administración básica que debe de ejercer un verdadero empresario.

El Programa de Formación para Micro Empresarios, pretende servir de base para la formación de empresarios que requerirá nuestro país en el futuro, lo que implica un compromiso capaz de enfrentar adecuadamente el impacto de los cambios económicos, políticos y sociales.

El programa en cuestión intenta llenar un vacío en los actuales programas de formación. En virtud de lo anterior, se diseñó un programa que se orienta a satisfacer las necesidades de formación empresarial, atendiendo las prioridades de desarrollo de las micro empresas.

La formación de micro empresarios se destina a aportar procesos de enseñanza-aprendizaje, en el cual se destacan las características del participante adulto y los elementos que condicionan su capacidad de aprender, presentando características fundamentales del formador, tanto en principios de conocimiento habilidades y actitudes.

El programa se adapta a las exigencias de conocimientos por parte de los micro empresarios, motivándolos a compartir experiencias y a ejercitarse empresarialmente, de manera que adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su formación empresarial.

En suma este programa está concebido para formar micro empresarios comprometidos a destacar y desarrollar el papel que representan sus empresas, en la economía y en la sociedad nacional.

1. FUNDAMENTOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

El programa de formación está diseñado en respuesta a las necesidades de capacitación del micro empresario. Las empresas en México se enfrentan a una serie de cambios en el ámbito económico y social, tales como: la modernización tecnológica, el desarrollo económico, la política de apertura económica, la ética en el impacto ambiental, el desempleo, entre otros.

El programa de formación está dirigido a incrementar la capacidad empresarial del propietario de micro empresas, haciendo énfasis en una formación empresarial combinando la experiencia adquirida y los conocimientos teóricos, con oportunidades de práctica, de manera que los empresarios puedan aplicar los nuevos conocimientos a la práctica personal.

El programa de formación empresarial está dirigido a dueños o empresarios de micro empresas, quienes poseen experiencias personales y de trabajo previas. Los micro empresarios tienen cierto grado de conocimientos, y la información que reciban les permitirá incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes en la dirección de su empresa.

2. METODOLOGÍA

La metodología se basa esencialmente en: la centralidad del diálogo y en la creación de módulos que están orientados a compartir conocimientos y experiencias, es importante destacar que este programa pretende recoger las experiencias adquiridas por los formadores y los micro empresarios, con la finalidad de obtener un mejoramiento en la empresa.

Durante el desarrollo del programa; se promueve la participación de los micro empresarios buscando que sean ellos mismos, los protagonistas de la formación; desarrollando actividades que enfatizan el intercambio de experiencias, siendo generados por el formador y protagonizados por el empresario.

En este programa se enfatizan la comunicación a través del diálogo y la participación activa del Micro Empresario en el proceso de formación, buscando que interactúe con el formador y a su vez con el resto de los participantes; así se puede facilitar la adquisición de nuevos conocimientos y a su vez aprovechar al máximo el curso en cuestión.

Los módulos, del Programa de Formación para Micro Empresarios, contienen datos que surgieron de la recopilación de información y, cuya integración y análisis fueron solo de

carácter descriptivo, centrándose sobre diversos aspectos de la micro empresa permitiendo:

1. Conocer las necesidades actuales que tienen las micro empresas para su desarrollo empresarial.
2. Exponer los conocimientos sobre la función empresarial que requieren los micro empresarios, para lograr su formación.

Los resultados aportados sirven de base para formular el programa de formación que permita el fortalecimiento de la micro empresa.

3. PROPUESTA

Hasta el momento existen en el mercado empresarial, programas de capacitación caros, que solo algunos empresarios pueden llegar a ellos, o programas con baja calidad, que por ser de bajo costo el empresario está dispuesto a pagarlos pero logran un bajo impacto en la empresa.

El desafío es el proponer un Programa de Formación para Micro Empresarios que pueda ser utilizado masivamente.

La realidad es que la micro empresa necesita de un programa de formación adaptable a las necesidades del empresario, cubriendo las demandas en cuanto a problemática, tiempo y costo se refiere. Considerando lo bueno y deseable de la administración, resaltando el conocimiento que adquiere el micro empresario, logrando así que cambie su práctica gerencial.

Entre los micro empresarios se encuentran desde profesionales universitarios, personas que escriben mal su propio nombre; Personas que tienen muchos años de experiencia empresarial a quienes están iniciando su empresa; desde empresas que son administradas de manera totalmente informal a empresas que cuentan con una organización clara; desde empresas que no llevan registros y no conocen sus costos, hasta empresas con tareas y funciones precisas.

El programa de formación debe llegar a ser rentable, convicción básica que supone el enorme tamaño del mercado objetivo, y de tener impacto al llegar a muchos micro empresarios dejando de ser así, un plan más de formación sin logro alguno.

La participación activa del empresario en su proceso de cambio, es de vital importancia, usando las experiencias mutuas y asumiendo el riesgo de creer firmemente que LA MAYOR PARTE DE LA FORMACIÓN DEL EMPRESARIO VA A SURGIR DE LOS PROPIOS MICRO EMPRESARIOS, es decir, que el formador va a crear un ambiente donde los conocimientos de administración, estén a la disposición de los empresarios participantes al programa.

4. SEGMENTACIÓN

Los criterios utilizados para segmentar empresas como: el capital, el número de trabajadores, y las ventas, dejan de ser útil cuando; el número de trabajadores que tiene una empresa no tiene relación con la capacidad de iniciar un cambio gerencial en el propietario de la misma.

Esto obliga a buscar nuevos criterios de clasificación y segmentación en un nivel básico, donde los empresarios reúnan:

1. Escasa experiencia (normalmente de dos años) Cifra de las tasas de desaparición de las micro empresas, en donde el primer año y medio son decisivos, si la micro empresa sobrevive ese periodo, tiene posibilidades de seguir desarrollándose.
2. Educación (nivel escolar equivalente a la primaria) Es posible que los micro empresarios sepan leer y escribir, pero muchas veces son analfabetos; o bien a pesar de saber leer no saben extraer información básica de una lectura, o no pueden escribir un informe básico.
3. Empresas sin administración formal. Una micro empresa es informal porque por mucho que tenga patente o esté pagando impuestos, es informal desde el punto de vista de la administración, porque nadie más que el empresario o propietario de la empresa es quien puede decidir donde comprar, donde vender, a quien cobrarle o cual es el proceso de producción.

Cabe señalar que la segmentación no está completa, falta incorporar importantes criterios, como la segmentación sectorial, pero el cambio que se puede provocar al reunir empresarios de un sector común facilitaría el trabajo en conjunto, al dar soluciones de muy corto plazo a dichos problemas.

Por otro lado la impartición de un programa de formación centrado en personas propietarias de la micro empresa, necesitará de profesionales en administración y personas que se dediquen a prestar ayuda para que los micro empresarios aprendan.

5. LA FORMACIÓN Y EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

A) EL PROCESO DE FORMACIÓN

El proceso de formación puede ser definido como el conjunto de momentos a través de los cuales, una persona especialmente instruida para ello, facilita y promueve experiencias de aprendizaje y formación entre un grupo de personas, con fines predefinidos y cuyos resultados se verán reflejados en la práctica laboral.

La formación implica el llevar, conducir al que aprende a través de los caminos del conocimiento, buscando la mejor manera de adecuarlos, para lograr una efectiva formación.

Capacitar y formar requieren del instruir. La instrucción representa el esfuerzo de quien instruye para construir dentro de la mente de quien aprende lo que en un primer momento sólo era mostrado. En este complejo proceso los métodos, las técnicas y los recursos didácticos juegan un papel de relevante importancia, ya que nos van a proporcionar el cómo y el con qué lograr una formación significativa, que no se reduzca a la memorización o repetición de lo enseñado, sino que induzca a vivir y a compartir lo aprendido.

Este proceso ocurre bajo la siguiente premisa:

El Enseñar es:	El Instruir es la:	El Aprendizaje significativo es:
Mostrar	Construcción de estructuras mentales	Integración de lo aprendido a la propia persona, como parte misma del pensamiento, del hacer cotidiano, de su vida

Fuente: Calderón, Hugo. "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal", Ed. Limusa: México 1982.

El hecho de que las organizaciones descubran que el ambiente en el cual se desarrollan es cada vez más competitivo, ha originado un mayor énfasis en el reconocimiento de las aplicaciones e importancia de la educación para garantizar su supervivencia en el mercado. La noción de que la educación concluye con la escolaridad formal va desapareciendo y se descubre que en realidad se trata de un proceso continuo y que abarca toda la vida. Diariamente se descubre la necesidad de adquirir conocimientos que cada vez son más especializados, desarrollar habilidades nuevas y concientizarse en actitudes que favorezcan la permanencia de las empresas en el mercado.

Bajo estas consideraciones es posible concebir lo que hasta ahora hemos llamado "formación", como una vertiente especial de la educación.

LA FORMACIÓN es un proceso que pretende capacitar al individuo en manera integral, para que actúe conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia previa, y teniendo en cuenta la armonía, la continuidad y el progreso social. Todo ello con la realidad de cada uno, de modo que sean atendidas las necesidades individuales y colectivas.

Forma: requiere del proceso enseñanza – aprendizaje; Éste a su vez necesita de un conjunto de fases sucesivas en las que se da una interacción entre el que enseña y el que aprende. Esta interacción es bilateral y recíproca, uno a uno se ven afectados por una serie de condiciones que los determinan.

ENSEÑANZA

Del latín insignare = señalar tiene un significado más referido a la técnica del maestro, encaminada a promover la simulación de una cultura.

APRENDIZAJE

Del latín apprehendere = percibir, captar proceso mediante el cual el alumno responde a la acción del educador. Aprender es algo que ocurre dentro del sujeto como resultado de un entrenamiento formal o de las circunstancias, y se manifiesta a través de conductas observables

Para que se produzca el proceso enseñanza-aprendizaje es necesario que se genere un proceso abierto, una secuencia de experiencias y oportunidades a los que el sujeto está expuesto, y que gracias al cual se espera un cambio en la respuesta del empresario.

Ambos aspectos, enseñar y aprender están interrelacionados, sin embargo, no debemos perder de vista que el objetivo es EL APRENDER, ya que la formación existe para que éste se de. Así, es necesario considerar las características del educando al elegir un método de enseñanza, ya que éste deberá estar adaptado y correr al paralelo a la manera como aprende el sujeto.

DIFERENCIAS ENTRE APRENDIZAJE ESCOLARIZADO Y EN FORMACIÓN

CARACTERÍSTICAS	SISTEMA ESCOLARIZADO	FORMACIÓN
CONTENIDOS	GENERALES AMPLIOS	CONCRETOS, EN RELACIÓN CON TAREA
HABILIDADES	GENERALES	ESPECÍFICOS
ACTITUDES	EN FORMACIÓN PARA LA VIDA	DEFINIDAS POR LA TAREA
PROCESO	A LARGO PLAZO (LENTO)	A CORTO PLAZO (RAPIDO)
EVALUACIÓN	CUANTITATIVA PARA OBTENER UN GRADO	CUALITATIVA: PARA LOGRAR EFICIENCIA EN EL TRABAJO Y CRECIMIENTO PERSONAL.

Fuente: Nacional Financiera, "Formación de Instructores Empresariales", Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica, México 1998.

3) EL APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS

a) ¿QUÉ ES LA ANDROGOGIA?

"...a fines de los cincuentas los europeos definieron el término ANDROGOGIA derivado de las palabras griegas Anere = Adulto y Agocus = Conductor de la enseñanza, indicando con ello el término que designa el estudio y aplicación de la educación de los adultos, diferenciándose de la PEDAGOGÍA, derivado del griego Paidos = Niño y Agein = Guiar que se concebía como el arte de educar a los niños"²⁴.

Los adultos tienen necesidades y experiencias especiales que es necesario tomar en cuenta cuando se preparan y conducen programas de aprendizaje. A continuación se analizan las características del adulto que se deben considerar al manejar el programa de formación:

- A) **AUTONOMÍA:** La persona adulta desarrolla una profunda necesidad psicológica, de que los demás lo perciban como un ser que se dirige a sí mismo, como puede ser una experiencia propia, que se convierte en su recurso más rico para seguir aprendiendo.
- B) **EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS:** Cada adulto posee un caudal de conocimientos y habilidades que son producto tanto de sus estudios formales como fruto de su experiencia, sin embargo habrá que tomar en cuenta que si las experiencias pasadas de aprendizaje fueron buenas, su actitud tenderá a ser optimas y colaborará, de lo contrario habrá de acompañarlo en su proceso y hacer de la nueva experiencia algo satisfactorio para él.
- C) **NECESIDAD DE CONSTATAION:** El adulto tratará de conciliar el contenido del programa con sus propias experiencias por tanto llevará a cabo una introspección profunda. Si percibe que el nuevo conocimiento es útil y le sirve, entonces estará en disposición de aceptarlo.
- D) **APRENDER ES LA NECESIDAD:** Los adultos sólo están dispuestos a esforzarse por aprender las cosas que necesitan para desarrollarse eficazmente en sus funciones.
- E) **SOLUCIÓN PRACTICA DE PROBLEMAS:** Un adulto tiende a mostrar una orientación centrada en la solución práctica de problemas, él desea poder aplicar mañana lo que ha aprendido hoy, lamentando no haberlo aprendido ayer.
- F) **CAPACIDAD CRITICA:** Los adultos tienen una capacidad muy desarrollada para comparar situaciones y relacionar fenómenos, evaluándolos a través de un juicio.
- G) **CONDUCTAS ESTEREOTIPADAS:** Generalmente los adultos encuentran difícil abandonar costumbres que les han servido de una manera adecuada en el pasado, para experimentar otras prácticas que les son extrañas.
- H) **CAPACIDAD DE APRENDIZAJE:** Lo que sucede con frecuencia con los adultos es que no hay motivación para aprender. El adulto es más selecto en aquello que le es importante y cuando el nuevo aprendizaje se le presenta, lo tomará si está en congruencia con la necesidad de desarrollo personal.

24 Nacional Financiera, "Formación de Instructores Empresariales", Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica, México 1998.

6. APRENDIZAJE Y MOTIVACIÓN EN EL MICRO EMPRESARIO

Para que el micro empresario aprenda, debemos considerar varios factores: sus intereses, sus experiencias anteriores y sus actitudes, ya que mediante el aprendizaje busca satisfacer sus metas personales.

Aprender no significa sólo retener en la memoria, sino adquirir en y por la acción de experiencias, modificando en lo posible la conducta del que aprende, ya sea respecto a conocimientos y habilidades o destrezas y actitudes.

Conviene hacer referencia a algunos elementos prácticos que pueden ayudar a favorecer el aprendizaje de los empresarios participantes:

- Conocer la preparación académica media del empresario participante con el que se va a trabajar, de tal manera que su enseñanza sea fácilmente entendida.
- Hacer saber a los empresarios participantes cuáles son los fines u objetivos que se pretenden en cada tema; esto promueve el interés y puede iniciar la capacidad imaginativa.
- Insistir en los conceptos o ideas que nos interesa destacar, ya que esto ayuda a consolidar lo aprendido.

El aprendizaje del micro empresario es un proceso que no se da aisladamente, sino que necesitan ser motivados a aprender. A este fenómeno se le conoce como motivación.

La motivación es el proceso que busca la estimulación necesaria para conseguir o mantener una determinada dirección en el aprendizaje, y que ayuda a:

- Mantener el interés de los empresarios participantes.
- Estimular en ellos el deseo de aprender, que conduzca al esfuerzo.
- Dirigir interés y esfuerzo al logro de los objetivos.

La motivación puede lograrse empleando:

La búsqueda de una relación con la realidad, a partir de hechos reales y concretos en el ambiente interno

- La participación activa y directa: debe hacer sentir al empresario participante responsable del desarrollo del programa, a través de sus aportaciones, comentarios, preguntas y con su activa y constante participación.
- Interés por el micro empresario participante: es la mejor manera de motivar, se debe hacer sentir al participante digno de interés y atención personal.

TEORIAS DEL APRENDIZAJE

TEORIA	ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE	FORMA DE APRENDIZAJE
MECANICISTA O CONDUCTISTA	A) INSTRUCCIÓN PROGRAMADA B) MODIFICACIÓN DE CONDUCTA C) INSTRUCCIÓN LINEAL D) ENSEÑANZA DE CONDUCTAS TERMINALES	El aprendizaje sólo ocurre cuando el sujeto es CONDICIONADO para dar la respuesta correcta a determinado estímulo.
COGNOSCITIVA O RACIONAL	A) INSTRUCCIÓN DIDÁCTICA B) MEMORIZACION DE INFORMACIÓN Y PROCEDIMIENTOS	El aprendizaje se da cuando los sujetos ADQUIEREN los PRINCIPIOS PROBADOS a través del tiempo y las estrategias del pensamiento crítico y solución de problemas.
ORGANISMICA O HUMANISTA	A) METODO DE AUTODESCUBRIMIENTO B) PROYECTOS DE APRENDIZAJE INDIVIDUALIZADO C) APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO AUTODIRIGIDO	El aprendizaje se produce cuando la persona tiene LIBERTAD PARA APRENDER lo que le es particularmente relevante o significativo a su situación personal.

Fuente: Nacional Financiera, "Formación de Instructores Empresariales", Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica, México 1998.

7. ESTILOS DE APRENDIZAJE

No todas las personas aprenden de la misma forma, no existe una "manera típica" de aprender. Existen diferentes estilos de aprendizaje que varían según las características de los participantes.

Los diferentes estilos de aprendizaje pueden agruparse en tres formas fundamentales:

- A) **EXPERIMENTACIÓN ACTIVA:** Responde a las cosas que se desea enseñar y a su deseo de actuar por ellas mismas. Lo propio de este aprendizaje es el sentido práctico.
- B) **CONCEPTUALIZACIÓN ABSTRACTA:** Las personas aprenden con mayor facilidad cuando se les presenta lo que se les va a enseñar desde un enfoque lógico y esencialmente racional. La conceptualización abstracta responde a un carácter analítico y evaluativo.
- C) **EXPERIENCIA SIGNIFICATIVA:** Este estilo responde a los individuos que se caracterizan por su capacidad de percepción de los fenómenos que se dan a su alrededor. Las personas aprenden a sentir sus vivencias y a incorporar sus

experiencias de manera que se puedan aprovechar en su vida. Por sus características, el pensamiento de estas personas está orientado más al presente que al análisis del pasado o del futuro. Este estilo de aprendizaje es muy útil cuando se trata de revisar actitudes o modificar determinados comportamientos.

8. PERFIL DEL FORMADOR Y EMPRESARIO

A) PERFIL DEL FORMADOR

El formador es la persona encargada de la conducción del proceso de formación; el cual transmite y enseña a otras personas con apego a una metodología sus conocimientos, asimismo orienta, estimula y despierta la curiosidad de los empresarios participantes.

El formador es responsable de dirigir el programa de formación y de actuar como guía del proceso de interacción entre empresarios, los cuales integrarán nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en su vida laboral e incluso social.

El formador debe conseguir que el empresario llegue a demostrar el cambio deseado, de ahí la importancia y trascendencia de su labor ante el proceso de Enseñanza-aprendizaje.

Para cumplir con tal objetivo, el formador requiere:

- a) Contar con un amplio conocimiento del tema del curso a impartir
- b) Poseer conocimientos básicos para manejar elementos didácticos que requiere el proceso de enseñanza-aprendizaje.

A) VOLUNTAD DE APRENDER:

El formador debe tener la voluntad de aprender para poder obtener y manejar nuevas herramientas y aptitudes para poner al servicio de su profesión.

B) ESPECIALIZACIÓN:

La especialización da lugar al manejo óptimo de conocimientos y metodología, herramientas que permiten satisfacer las necesidades de los participantes y el cumplimiento de los objetivos. La especialización aumenta las posibilidades de superación y colaboración con los demás.

C) DESEO DE AYUDAR A LOS DEMÁS:

En el formador, el deseo de ayudar a los demás se llama **SERVICIO**, y es diferente a la ayuda desinteresada, el servicio responde a una necesidad de los demás que es la de ser reconocido como persona.

D) PRACTICA CONTINUA:

La práctica continua se refiere a la forma como se puede conseguir la excelencia en cualquier actividad humana. Este ejercicio lleva consigo muchos ensayos y auto-críticas, además de trabajo arduo y abundante.

E) PRINCIPIOS ETICOS:

Hablar de ética resulta una necesidad ante diferentes situaciones que enfrenta el formador. Estas situaciones pueden agruparse en aspectos como:

a) EN RELACION CON EL FORMADOR:

LA SALUD Tanto física como mental, es fundamental para evitar la contaminación del proceso Enseñanza-Aprendizaje.

RECONOCER SUS NECESIDADES Físicas y psicológicas, y tener el suficiente control sobre ellas para no manipular a los participantes en un intento por satisfacerlas.

RESPETO hacia su persona, y hacia sus diferentes enfoques, estilos o ritmos de impartición.

b) EN RELACION CON LOS MICRO EMPRESARIOS PARTICIPANTES:

DISCRECIÓN Para que la información confiada al formador no se filtre, ya que algunas situaciones pueden malinterpretarse si se describen fuera de su contexto.

CLARIDAD CON LOS PARTICIPANTES Algunos micro empresarios demandan atención, en estos casos deben aclararse en forma privada, sin diferenciar sus necesidades de las del grupo y sin perder credibilidad y confianza.

RESPETO Si el objetivo de este programa es el aprendizaje, los esfuerzos del formador sólo deben encaminarse a lograr esta meta.

c) EN RELACION CON EL PROGRAMA

DOMINIO DEL TEMA: el formador debe de dominar el tema del programa para impartir un programa de calidad.

EXPECTATIVAS: el formador no debe de hacer promesas exageradas acerca del programa. Solo debe comprometerse a ayudar a los participantes para alcanzar los objetivos del programa.

TÉCNICAS: el formador debe asegurarse de conocer y utilizar solamente técnicas que sean apropiadas al programa. No debe utilizar aquellas que puedan dar lugar a desestabilizar emocional o a confusión para los participantes.

B) PERFIL DEL EMPRESARIO EGRESADO

Se percibe al participante egresado como un micro empresario, que se distingue por su grado de formación, y por tanto, contará con las actitudes, habilidades y conocimientos administrativos que le servirán a responder eficientemente a las necesidades presentes o futuras de su organización.

Conocimientos del Empresario Egresado

- Para detectar oportunidades y diseñar planes de trabajo, mediante la implantación de conocimientos administrativos.
- Generación de empresarios con una nueva mentalidad, y visualización más amplia del futuro.
- Habilidades y actitudes necesarias en la administración de micro empresas.
- Expectativas de desarrollo a largo plazo.
- Profesionalización de la administración micro empresarial.
- Crecimiento y desarrollo de su propia empresa y desde luego desarrollo como empresario y como persona.

Habilidades del Empresario Egresado

- Resolverá conflictos que afectan directamente a la micro empresa, participando en grupos de trabajo que logren un ambiente de cooperación y apoyo por medio del dialogo.
- Habilidad para combinar y efectuar las funciones gerenciales de la micro empresa.
- El logro de la combinación de factores que logren procesos, relaciones y técnicas de eficiencia administrativa.
- Poder de negociación, para poder promover nuevas acciones con beneficio a largo plazo para la organización.

Actitudes del Empresario Egresado:

- El micro empresario, promoverá la optimización del desempeño de su empresa, a través de los conocimientos administrativos adquiridos.
- Actitud de servicio tomando y asumiendo responsabilidades en la toma de decisiones, sobre todo en las relaciones laborales de la organización.

- Espíritu competitivo, fortaleciendo así, la capacidad de generar y probar alternativas en la creación y operación de las organizaciones.
- Avance intelectual para crear, identificar y aprovechar las oportunidades, o riesgos.
- Actualización al mantenerse en contacto mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje, o a través de lectura especializada.

9. DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA MICRO EMPRESARIOS

Planear y diseñar programas y cursos, conlleva elaborar una serie de documentos que deben contener información suficiente sobre los propósitos, medios, procedimientos y condiciones para llevar a cabo la instrucción de cualquier curso o programa

La planeación como parte fundamental del proceso administrativo, sirve para guiar ciertas actividades dentro del programa de formación de micro empresarios.

La planeación del programa de formación de micro empresarios tiene la intención de integrar acciones, técnicas e instrumentos de carácter administrativo dirigidos hacia la determinación de las condiciones apropiadas para su formación, tales acciones, técnicas, e instrumentos pueden ser aplicados en las propias micro empresas con el fin de contribuir a impulsar objetivamente el proceso de crecimiento y desarrollo de este tipo de empresarios en la dinámica de la economía nacional.

Este enfoque de planeación para la formación de micro empresarios se basa en los hechos de que hay profesionales que no siempre se encuentran ubicados en el mercado laboral, y otros que siéndolo, se ven obligados o interesados a explorar el campo empresarial, además, este enfoque de planeación se orienta a establecer las bases para el fomento del desarrollo de empresarios con conciencia social.

La planeación tiene como objeto:

- Aumentar la eficiencia de la formación y del aprendizaje;
- Evitar improvisaciones que confundan al empresario;
- Lograr la interacción de los temas a fin de alcanzar uno integral;
- Elegir los recursos didácticos adecuados;

La metodología empleada en el programa de formación para micro empresarios debe:

- Estimular la participación activa de los participantes
- Propiciar el desarrollo del pensamiento
- Fortalecer la formación gerencial
- Ser realista

10. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA MICRO EMPRESARIOS

CURSO:	Programa de Formación para Micro Empresarios.
CONTENIDO:	100% Enfoque teórico práctico de la administración, encaminado a la formación.
MÉTODO:	Dinámico. Trabajo de grupo e individual. Máxima participación del grupo.
DURACIÓN:	4 semanas, dividido en 2 horas diarias de lunes a viernes, haciendo un total de 40 horas.
REACCIONES DEL GRUPO:	Actitud abierta. Auto motivación. Aceptar retos. Interés por adquirir nuevos conocimientos.
COMPOSICIÓN DEL GRUPO:	Integrado por 15 micro empresarios con un mínimo de experiencia de dos años; y de nivel educativo equivalente a la primaria.

11. OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA MICRO EMPRESARIOS

"Formar micro empresarios, con conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan planear, organizar, dirigir y controlar eficientemente las operaciones de su empresa".

12. MÉTODOS Y TÉCNICAS DIDÁCTICAS.

Se llama método a la manera de decir o hacer con orden una cosa. Etimológicamente, la palabra Método se compone de META = FIN, punto de llegada y ODO = Camino, es decir, que según, la palabra significa EL CAMINO PARA LLEGAR A UN FIN.

EL METODO DE ENSEÑANZA es el conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinados para dirigir el aprendizaje hacia determinados objetivos. Incluye desde la presentación y elaboración de la materia hasta la verificación del aprendizaje

El método debe estar en conformidad con la estructura del que aprende y con las condiciones del medio en que se aplica, además de estar vinculado con los fines,

propósitos, objetivos, funciones, actividades, metas esenciales, experiencias y niveles de aprendizaje.

Las condiciones que debe reunir un buen método son las siguientes:

EN CUANTO AL QUE APRENDE:

Condicionar su personalidad, en aspectos tanto físicos como psíquicos.

El nivel de experiencias con que cuenta.

EN CUANTO A CONDICIONES DEL MEDIO:

El tamaño del grupo

El espacio físico

La estructura socioeconómica

La cultura

EN CUANTO A LOS FINES:

La estructura lógica y racional de la materia

Las condiciones técnicas derivadas de los principios científicos, preparación, experiencias, capacidad.

La meta que se propone la enseñanza: conocimientos, habilidades o actitudes

13. CONTENIDO TEMÁTICO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Para diseñar el programa de formación es indispensable contar con cierta información que se refiere a las operaciones, tareas o actividades específicas a las que habrá de enfocarse la instrucción. Por otra parte es importante considerar las características y condiciones de las personas que participarán en el curso, tales como escolaridad, puesto, etc. Estos antecedentes deberán guiar el criterio en el momento de determinar las técnicas del curso.

El contenido depende en gran medida de la identificación de necesidades de formación que se haya a cabo, ya que es deseable que se vincule con los retos y problemas que los participantes enfrentan normalmente en su trabajo.

Para identificar los temas a incluir en un programa de formación, es conveniente seguir los siguientes pasos:

1. Listar las características a las que habrá de responderse.
2. Ordenarlas en secuencia lógica.
3. Cada necesidad constituirá un módulo del programa.
4. Precisar el objetivo particular para cada módulo
5. Determinar los temas y subtemas que constituyen el contenido del módulo, de acuerdo con el objetivo y ordenado de acuerdo con la prioridad que cada uno tenga

Las técnicas de enseñanza son mecanismos didácticos a los cuales se acuden para apoyar cada aspecto del contenido del programa.

La utilización de técnicas supone el modo característico de lograr un fin determinado mediante una actividad manual, corporal o de cualquier otra índole.

Para alcanzar sus objetivos, un método de enseñanza necesita echar mano de una serie de técnicas. Se puede decir que el método se concretiza a través de las técnicas.

Las técnicas de enseñanza son muchas y pueden variar de acuerdo con la disciplina, las circunstancias y los objetivos que se tengan en vista. Es preciso aclarar que no se puede hablar de técnicas anticuadas y actuales, ya que todas son válidas, siempre que puedan ser aplicadas de modo activo, propiciando la reflexión y el espíritu crítico del que aprende. La validez de una técnica estriba en el espíritu que se le impregna al utilizarla.

Técnicas didácticas

Las técnicas didácticas son parte del ¿cómo? Se realiza el programa de formación. Estas se pueden diferenciar en:

1) Técnicas de enseñanza

Son el recurso didáctico al cual se acude para llevar a cabo el proceso de formación, las técnicas de enseñanza son muchas, y pueden variar de manera extraordinaria, según la disciplina, las circunstancias y los objetivos que se pretendan.

a) Técnica expositiva:

Consiste en la exposición oral del tema, por parte del formador.

La exposición estimula la participación de los empresarios, de tal suerte que la sesión no se reduzca a un interminable monólogo, sino que ayude a los participantes a escuchar con atención, a captar detalles, y a favorecer un criterio.

b) Técnica de interrogatorio

Constituye uno de los mejores instrumentos del campo didáctico, como auxiliar en la acción educativa. Esta técnica puede adquirir el aspecto de diálogo o de conversación, que va llevando al formador a un mejor conocimiento del participante.

El interrogatorio debe apoyarse en preguntas que exijan reflexión, y no aceptar como respuesta los monosílabos, que expresan poco o nada.

Las preguntas deben ser dirigidas a los empresarios participantes, para que todos participen, cuando los empresarios no pueda responder, debe dirigirse al formador, y no debe responder sino hasta que esté convencido, y el formador siempre debe estar dispuesto a estimular la participación de los empresarios.

Para efectos del desarrollo y aplicación del programa de formación, se analizará únicamente la sesión de diálogo, por considerarla la más idónea para la enseñanza del programa de formación para micro empresarios

c) Sesión de diálogos

1. Descripción:

El concepto de grupos de diálogo consiste en un conjunto de personas, en este caso, micro empresarios, dirigidos por un formador, que se reúnen para analizar o emitir su opinión respecto a un tema en particular.

La sesión de diálogos es una técnica didáctica la cual consiste en realizar una serie de actividades organizadas en forma tal que faciliten el proceso de formación, proporcionando la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los empresarios participantes durante la aplicación del programa de formación.

2. Procedimiento:

El diálogo de grupo. Se realiza cuando los micro empresarios analizan e intercambian puntos de vista sobre un tema en particular, y son capaces de conversar en forma equilibrada y exhaustiva.

Está dirigido de preferencia a titulares o propietarios de micro empresas, para formarlos como empresarios con conocimientos administrativos

La instrucción de la formación puede lograrse por varios caminos, al intentar solucionar problemas tan complejos como la falta de gestión administrativa.

Algunos micro empresarios considerarán que este paso en el proceso de formación empresarial es la etapa en la cual se tomarán decisiones, y están en lo correcto, porque de aquí surgirán las nuevas alternativas de solución, lo cual implica riesgos, por lo que es necesario seguir en forma sistemática los pasos de la sesión de diálogos.

La sesión de diálogos en la formación empresarial es posible apreciarla, cuando:

El micro empresario parte de la realidad de sus experiencias, conocimientos y puntos de vista, para que esa sea la base de sus nuevos conocimientos, y de la posterior aplicación en la práctica cotidiana del empresario.

a) El micro empresario es el responsable de su propio aprendizaje

Este principio exige concentrar la acción formativa en el aprendizaje real del empresario, a su vez se destaca el carácter eminentemente participativo de las actividades de formación, en tanto son los mismos empresarios, los protagonistas del proceso.

El participante debe establecer una relación concreta e inmediata entre los conceptos y temas discutidos con una propia realidad empresarial, esta es una forma concreta de actuar para responsabilizar al micro empresario de su propio aprendizaje.

Se construyen nuevos conocimientos administrativos a partir de las experiencias previas de los empresarios participantes y de sus propios conocimientos académicos.

Se ha comprobado reiteradamente que sólo se puede partir de la realidad de lo que los empresarios micro saben, y no de lo que los empresarios debieran saber.

El aprendizaje es factor de cambio de conducta sólo cuando los nuevos conocimientos se integran al esquema mental y a la experiencia personal de cada individuo. No hay un aprendizaje real aislado de lo que ya se sabe, por intuitivo o inconsciente que este sea.

b) Intercambio de experiencias

El aprendizaje de los micro empresarios se basa en la combinación e intercambio de experiencias, con el subsiguiente aprendizaje de conocimientos administrativos, la sesión de diálogos constituye la principal herramienta del programa de formación, debido a que es la mejor manera de incluir nuevos conceptos administrativos al conocimiento del empresario, a través de los cuestionamientos y sugerencias que nacen desde los propios participantes.

Este diálogo tiene una orientación hacia la aplicación de la administración en la micro empresa, la concreción del aprendizaje se logra en la subsiguiente aplicación, pues es allí donde se relacionan los conceptos discutidos en el programa, con las necesidades propias y específicas del empresario.

Una de las condiciones del programa de formación para empresarios, es que estos deben ver en todo momento la importancia del aprendizaje para la resolución de problemas empresariales. Este elemento obliga al uso de múltiples medios de apoyo en la formación, pues muchos de los conceptos centrales de la gestión administrativa de estas empresas pueden ser tratados en situaciones que facilitan la participación del empresario, promoviendo así la importancia de las herramientas administrativas en la empresa micro, estimulando el trabajo en equipo y orientando los materiales de uso hacia el aprendizaje, y cuyos materiales deben ser previamente pensados.

También se deben cuidar permanentemente las relaciones humanas, al tener que darse en un clima de respeto y colaboración entre los empresarios y con el formador. Cuando el empresario, no se da cuenta de que necesita adquirir conocimientos administrativos e intercambiar experiencias y puntos de vista, para poder adquirir alternativas de solución a sus problemas, permanece indiferente y no participa en la sesión de diálogo, pero cuando esta consciente de su carencia, desea el cambio y además desea formarse como empresario, pero no se apegarán a creencias, actividades y conductas nuevas, a menos que el cambio se haga de forma consciente.

El cambio de conducta del empresario depende de que éste reciba una serie de conocimientos y experiencias, que le ayuden a desarrollar su nuevo comportamiento gerencial, y así evitar errores que puedan ser desastrosos en toda la empresa.

1. Uso principal:

- Hace que los micro empresarios, participen en vía directa.
- Procura que el diálogo de los empresarios no se desvíe de los objetivos propuestos.
- Estimula la participación.
- Desarrolla habilidades para tomar decisiones
- Ayuda a aprender a ver muchos puntos de vista
- Da la oportunidad de aplicar la teoría a una práctica

2. Ventajas:

- Estimula el análisis.
- Centra la atención sobre los aspectos significativos.
- Favorecer la participación de todos y cada uno de los micro empresarios.
- Compartir el trabajo y la responsabilidad.
- Permitir la comunicación directa y fácil tanto de la información como de los puntos de vista de los empresarios.
- Favorecer la colaboración entre empresarios.
- Puede combinarse con otras técnicas.

3. Limitaciones:

- Se puede perder en detalles y dejar a un lado aspectos importantes.
- Se pueden presentar enfrentamientos entre los participantes.
- El uso de la palabra se puede centrar en unas cuantas personas.
- Se pueden escoger temas banales, que dispersen la atención.
- No contar con el material suficiente para todo el programa.
- Es difícil controlar el tiempo.

MATERIAL DIDÁCTICO

Responde al ¿con qué? Se puede llevar acabo el programa de formación, y a su vez el proceso de aprendizaje, pues constituye los medios materiales de que podemos echar mano para conducir la formación de los empresarios.

El material didáctico nos sirve para:

- Aproximar al empresario a la realidad que se quiere enseñar.
- Facilitar la percepción y la comprensión de los hechos y de los conceptos.
- Concretar e ilustrar lo que se está exponiendo verbalmente.

Podemos clasificar el material didáctico en tres grandes grupos.

<p>Textos impresos Incluye cualquier tipo de libros; se recomienda constatar que el contenido sea adecuado al nivel de los participantes.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▫ Manuales de estudio. ▫ Libros de estudio. ▫ Libros de lectura ▫ Bibliografía en general.
<p>Tableros didácticos Permite mostrar, demostrar, clasificar y esquematizar contenidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Pizarrón: ▫ Rotafolio: 	<p>La escritura debe ser de arriba hacia abajo; de izquierda a derecha. Conjunto de laminas, colocadas en una base especial.</p>
<p>Material audiovisual Favorece la atención:</p>	<p>Sólo audición</p> <p>Sólo visión</p> <p>Audio visualización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Cassettes. ▫ Diapositivas ▫ Transparencias ▫ Acefatos ▫ Láminas

Fuente: Calderón, Hugo. "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal", Ed. Limusa: México 1982.

Algunas recomendaciones para su empleo son:

- Nunca debe quedar todo el material expuesto a las miradas de los empresarios, ya que convertirse en algo que se mira con indiferencia.
- Debe exhibirse con más naturalidad el material referente al tema que está siendo estudiada.
- El material destinado, debe estar a la mano, a fin de que no haya pérdida de tiempo cuando se vaya a utilizarlo.
- El material, debe ser presentado oportunamente, poco a poco, y no todo de una vez, a fin de no desviar la atención de los empresarios.
- Antes de ser utilizado, debe ser revisado en lo que atañe a sus posibilidades de uso y funcionamiento.

La didáctica procura responder a las siguientes preguntas fundamentales:

PREGUNTAS	TEMAS	MOMENTO DIDÁCTICO
¿Quién?	Enseña: Formador Aprende: Micro Empresario	Planeación
¿Qué?	Contenido: Formación empresarial	Realización
¿Cómo?	Dinámicas grupales	Realización
¿Con qué?	Recursos didácticos	Planeación
¿Para qué?	Formar Micro Empresarios	Planeación
¿Cuándo?	Tiempo didáctico – evaluación	Evaluación

Fuente: Calderón, Hugo. "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Persona!", Ed. Limusa: México 1982.

El momento didáctico se asigna observando la etapa en que cada uno se dé más claramente, sin embargo, todo proceso de formación – aprendizaje debe ser planeado y constantemente verificado a lo largo de su desarrollo.

14. GUÍA DEL FORMADOR

LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACIÓN

Área: ADMINISTRACIÓN
Requisitos: Ninguno

Horas clase: 2 horas al día
Horas por semana: 8 horas totales

OBJETIVOS:

- Demostrar la importancia de la administración, como medio de fortalecimiento de la formación empresarial del dueño o gerente de una micro empresa.
- Dar a conocer al micro empresario la importancia de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, como aspecto fundamental en la búsqueda de la eficiencia directiva y organizacional.

PREGUNTAS CLAVES PARA EL FORMADOR:

1. ¿Cuál es el nombre de su empresa y que es lo que produce o vende?
2. ¿Qué preparación tiene el participante?
3. ¿De qué tamaño es la empresa económicamente hablando?
4. ¿Cuenta con el suficiente personal y éste está capacitado?
5. ¿Cómo realiza el proceso administrativo?
6. Identifique las áreas funcionales de su empresa y explique cuáles son las actividades que realiza en cada una
7. ¿Cómo aplica el proceso administrativo a cada área funcional?
 - a. Planeación de: Mercadotecnia, Finanzas, Personal y Producción
 - b. Organización de: Mercadotecnia, Finanzas, Personal y Producción
 - c. Dirección de: Mercadotecnia, Finanzas, Personal y Producción
 - d. Control de: Mercadotecnia, Finanzas, Personal y Producción
8. ¿Tiene bien definido las actividades, puestos y funciones en su empresa?
9. ¿Cuál es su opinión sobre el uso de un organigrama ?
10. ¿Quién tiene la autoridad en la toma de decisiones en la empresa? y ¿por qué?
11. ¿A qué cree que deba la falta de cultura empresarial?
12. ¿Piensa que la manera en la que dirige la empresa y a su personal es la más adecuada?
13. ¿Explique como lleva a cabo los principios de la administración?

ALTERNATIVAS DE ACCIÓN:

El formador deberá de hacer ver al participante que para cualquier empresa, es necesario contemplar fuerzas y debilidades, así como oportunidades de desarrollo administrativo.

- Capacitar al micro empresario, en función de su comprensión sobre cuál debe ser su actuación en la empresa.
- Realizar un plan para realizar operaciones administrativas y gerenciales.
- Explicar la forma de organizar un departamento, con personas con mucha experiencia en el área.
- Que los socios si los hay, participen en las actividades de la empresa.
- Realizar una estructura organizacional.
- Contratar a especialistas.
- Formalizar una revisión general a la empresa.

Participar en un programa de formación para lograr que los participantes conozcan las herramientas administrativas, analizando los aspectos de mercadotecnia, contabilidad, producción y recursos humanos; permitiendo aprovechar mejor sus recursos e incrementar su producción.

LA MERCADOTECNIA

Área: MERCADOTECNIA

Requisitos: Modulo de la Empresa y la Administración

Horas clase: 2 horas al día

Horas por semana: 8 horas totales

OBJETIVOS:

- Mostrar las necesidades que tiene el empresario de estar pendiente de los cambios en las necesidades del consumidor y la importancia de mejorar el producto para satisfacer los cambios en las nuevas necesidades.
- Sensibilizar a los empresarios sobre la importancia que tiene realizar un análisis de los métodos de comercialización de su empresa, y motivarlos a generar alternativas para aprovechar las oportunidades.

PREGUNTAS CLAVES PARA EL FORMADOR:

1. ¿El producto satisface completamente al consumidor?
2. ¿Qué posibilidad hay de sustituir materiales?
3. ¿Cómo es el sistema de ventas?
4. ¿Se puede aumentar la producción para bajar el precio del producto?
5. ¿Cuál es la razón de no tener publicidad?
6. ¿Los intermediarios venden el producto a un precio más alto, que el precio del fabricante al consumidor final?
7. ¿A qué precio debe vender su producto?
8. ¿En qué sector económico se encuentra la empresa?
9. ¿Cuál es la necesidad que satisface con su producto o servicio?
10. ¿Cuántos clientes constantes estima que tiene la empresa?
11. ¿Cuáles son sus principales competidores?
12. ¿Cuáles son las ventajas de la empresa respecto a su principal competidor?

PREGUNTAS CLAVES PARA EL FORMADOR:

13. ¿Es apropiado el precio del su principal producto o servicio?
14. ¿Cada cuanto tiempo compara sus precios con los de la competencia?
15. ¿El precio de su principal producto o servicio respecto al de la competencia es?
16. ¿Cuándo realizó la última comparación de ventas con las del año pasado?
17. ¿Cómo da a conocer sus productos o servicios?
18. ¿Qué tipo de promoción ofrece a sus clientes?
19. ¿En que etapa del ciclo de vida del producto cree que se encuentre su artículo?
20. ¿Cómo identifican los clientes los productos o servicios que vende la empresa?
21. ¿Cómo averigua la calidad de sus productos?
22. ¿Utiliza algún medio de publicidad para atraer a clientes?

ALTERNATIVAS DE ACCIÓN:

- Determinar el tamaño del mercado para elegir los canales de distribución más idóneos.
- Explicar la forma de realizar un estudio de mercado y costos en función de su situación.
- Establecer nuevas alternativas de mercado, ya sea en forma individual o en grupo.
- Establecer uno o varios centros de comercialización.
- Consolidar las políticas de ventas.
- Sustituir materiales.
- Hacer o fabricar otro producto.
- Aceptar las observaciones de los clientes y modificar el producto o servicio.
- Pedir un crédito y comprar en mayores volúmenes.

Es conveniente descubrir los deseos y necesidades del consumidor, para que sean satisfechos mediante los productos o servicios que se pretende comercializar, pues la gente no compra productos o servicios, compra sus beneficios; y los beneficios sólo se logran proporcionando algo que el mercado acepta como valor por el cual está dispuesto a pagar.

FINANZAS

Área: FINANZAS
 Requisitos: Módulo de Mercadotecnia

Horas clase: 2 horas al día
 Horas por semana: 8 horas totales

OBJETIVOS:

- Mostrar al micro empresario a evaluar algunas herramientas de contabilidad administrativa que le ayudarán a tomar mejores decisiones en cuanto a sus alternativas de financiamiento.
- Analizar el crecimiento y desarrollo de la empresa, principalmente en el área de finanzas, encontrando la solución de los problemas financieros vía recursos internos o externos de la empresa.
- Destacar la importancia del área de finanzas, para poder reconocer en la micro empresa, la necesidad de consolidarse.

PREGUNTAS CLAVES PARA EL FORMADOR:

1. ¿En que forma y cómo se ha desarrollado la empresa?
2. ¿Analiza las relaciones financieras en cada etapa desarrollo de la empresa?
3. ¿En que necesidades ha satisfecho la empresa al recibir un crédito?
4. ¿Qué aspectos positivos y negativos ha tenido el empresario referente al desarrollo de la empresa?
5. ¿Cuáles son los hechos, ventajas y desventajas que presenta la contabilidad?
6. ¿Qué tipos de financiamientos puede utilizar el empresario para apoyar a su empresa?
7. ¿Qué herramientas financieras se pueden utilizar para ver la viabilidad de la empresa?
8. ¿Cada cuánto tiempo se reúne con su contador?
9. ¿Qué temas trata con su contador?
10. ¿Señale el valor aproximado que tiene su empresa?
11. ¿Cómo estima el valor de su empresa?

ALTERNATIVAS DE ACCIÓN:

Se pretende que con la información proporcionada a través de los estados financieros, los participantes manejen y tomen las decisiones correctas, haciéndolo en orden metodológico y analizando sus aplicaciones en todas las áreas de la empresa.

Probablemente se presenten requerimientos de mayor información, pero como norma de instrucción con el método de sesión de diálogo no habrá que proporcionar verbalmente nada más a los participantes, debiendo ellos proponer decisiones ante posibles problemas u oportunidades a futuro.

Se obtendrán los datos necesarios para poder realizar un ejercicio de elaboración de estados financieros pro forma, incluyendo flujos de caja y efectivo, los cuales serán consideraciones finales, después de la elaboración de los cálculos numéricos.

- Mejorar la administración.
- Controlar y abatir costos.
- Agilizar cobranzas.
- Implantar un sistema de control de finanzas.

PRODUCCIÓN

Área: Producción
Requisitos: Modulo de Finanzas

Horas clase: 2 horas al día
Horas por semana: 8 horas totales

OBJETIVOS:

- Demostrar a los micro empresarios que a través de acciones Inter-empresariales pueden generarse alternativas de cursos de acción para solucionar los problemas de producción, y para aprovechar otros beneficios derivados del intercambio de experiencias.
- Conocer el objetivo real de analizar el proceso de desarrollo productivo para tomar conciencia de las actividades y criterios a seguir.
- Resaltar la importancia que tiene, aun para el micro empresario, el definir las políticas básicas de control y niveles de inventarios, programación de la producción, fijación de precios. Así como sus elementos de control estados financieros, flujos de producción, flujos de fondos, análisis financieros y estadísticos, etcétera.

PREGUNTAS CLAVES PARA EL FORMADOR:

1. ¿Al adquirir los insumos, los compra a través de intermediarios y a los precios que ellos fijan?
2. ¿Qué es posible el desarrollo de nuevos productos en las micro empresas?
3. ¿Qué el desarrollo de nuevos productos es un proceso que se sabe donde inicia, pero que se realiza bajo condiciones de incertidumbre y que al depender de las circunstancias del entorno económico y de apoyos externos, no siempre es fácil de concluirlo?
4. ¿Qué en México existen organismos tecnológicos de apoyo que ayudan al empresario micro?
5. ¿Qué para realizar el desarrollo tecnológico hay que tener una intención clara de superación y capacidad para concentrar el proyecto?
6. ¿Qué uno de los campos, más propicio de desarrollo tecnológico es la micro empresa?
7. ¿Defina su producto o servicio lo más completamente posible?
8. ¿Puede eliminarse alguna parte del trabajo realizado en la empresa?
9. ¿Pueden cambiarse algunas partes de la producción?
10. ¿Puede cambiarse el orden de los pasos del proceso productivo?
11. ¿Puede simplificarse la operación?

ALTERNATIVAS DE ACCIÓN:

Hacer el desarrollo en la propia empresa, aunque también es quizá el camino más largo, en cuanto se hace a la par de la actividad normal.

Realizar la programación de la producción.

- Establecer un centro de adquisición de materias primas.
- Hacer compras en común, sin necesidad de establecer físicamente un centro de adquisición de materias primas.
- Invertir en maquinaria y solicitar apoyo crediticio para aceptar mayor trabajo.
- Controlar el consumo de materias primas.
- Establecer y organizar líneas de producción en función su capacidad.

RECURSOS HUMANOS

Área: Recursos Humanos
 Requisitos: Modulo de Producción

Horas clase: 2 horas al día
 Horas por semana: 8 horas totales

OBJETIVOS:

- Conscientizar a los participantes sobre la importancia que tienen los recursos humanos, en la empresa, así como contar con una buena organización de éstos, estableciendo políticas y reglas para reclutar, seleccionar y contratar empleados idóneos a los puestos existentes y, además, capacitarlos y desarrollarlos para el mejor desempeño de su puesto.
- Saber evaluar la actuación de los jefes, ya que muchas veces estos no actúan a la altura de su puesto y con falta de autoridad.
- Mostrar la importancia de los recursos humanos en la empresa, sobre todo cuando las deficiencias en los canales de comunicación afectan a los grupos de trabajo que se sienten desligados a la dirección.
- Mostrar las consecuencias que se puedan generar por no tomar en cuenta a los trabajadores al ejecutar decisiones unilaterales cuyos efectos repercutirán en todos.

PREGUNTAS CLAVES PARA EL FORMADOR:

1. ¿La empresa puede olvidarse del factor personal y producción?
2. ¿Existe excesiva rotación de personal en la empresa?
3. ¿Falta organización en la empresa?
4. ¿Existe duplicidad de mando?
5. ¿Se lleva en el aspecto administrativo, control de personal, o únicamente contratos y nóminas?
6. ¿En la empresa se da capacitación?
7. ¿Hay falta de autoridad?
8. ¿Existen evasivas de responsabilidades?
9. ¿Existen sueldos bien estructurados?

ALTERNATIVAS DE ACCIÓN:

Que los participantes comenten los métodos con que los diferentes niveles de la organización se comunican entre sí. Ver la importancia de la comunicación abierta y confiable, así como las consecuencias que pueden ocurrir cuando los grupos de trabajo no se comunican.

Existen ciertas necesidades de carácter psicológico, como son:

- De pertenencia.
- De seguridad.
- De dignidad
- De participación.

Comentar que si una empresa está dirigida por un solo hombre, y este la descuida, comienza a haber fallas principalmente en su organización, afectando por consiguiente la administración de la misma.

- No descuidar tanto a la empresa.
- Organizar mejor la empresa haciendo una descripción y asignación de puestos y estableciendo canales adecuados de comunicación que no hagan imprescindible la presencia del jefe en la empresa, para resolver los problemas que se presentan.
- Dar capacitación.
- Organizar los procedimientos para reclutamiento, selección y contratación mediante expedientes para cada uno de sus empleados y así poder llevar un registro permanente y cronológico del empleado.
- Realizar un análisis de puestos y revisar el organigrama, con la finalidad de verificar o modificar los canales de comunicación y autoridad, en particular de personas que reciben y dan información o personas que dan o reciben ordenes.
- Modificar sobre la base de un análisis y valuación de puestos, los sueldos y salarios del personal, así como su clasificación desde el punto de vista laboral, (contrato, planta, horario, temporal, etcétera)
- Crear un sistema motivacional, incentivándolos de alguna manera a no irse.
- Formar comisiones mixtas de capacitación, seguridad e higiene (que se vea que se preocupan por el personal)
- Sistematizar la evaluación permanente de la actuación de los mandos intermedios.
- Implementar un reglamento interior de trabajo.

15. MECANISMOS PARA EL CONTROL DEL PROGRAMA

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

El proceso de Enseñanza-Aprendizaje requiere de situaciones organizadas que faciliten experiencias proporcionadoras de un cambio de actitud en la persona que aprende. Este cambio se verifica evaluando los logros totales o parciales en los objetivos de la formación.

El proceso de enseñanza-aprendizaje en los adultos se considera como el desarrollo de experiencias cuya secuencia se deriva de objetivos precisos y anticipados. Estos objetivos de aprendizaje son significativos si consideran las necesidades de los participantes y pueden ser sometidos a medición e interpretación, es decir, si pueden ser evaluados.

"La evaluación es un proceso sistemático que valora el grado en que los medios, recursos y procedimientos permiten el logro de las finalidades y propósitos de una institución educativa; la evaluación determina el grado en que los participantes alcanzan sus objetivos."

EL PAPEL DE LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE FORMACIÓN:

Son cuatro los elementos que constituyen el Proceso Sistemático de Evaluación en la formación:

1. Contexto
2. Insumo
3. Proceso
4. Producto

En cada uno de estos elementos se hará presente la Retroalimentación, lo que constituye la Evaluación del programa.

CONTEXTO: (CONDICIONES) Son las condiciones en las que se desarrolla la instrucción, aquí se hace referencia a las prioridades de la formación, la evaluación de contexto permite clasificar en forma más realista los objetivos del programa de formación.

INSUMOS: (ELEMENTOS) Instructor, participantes, contenidos, materiales y objetivos. La evaluación de contexto y del insumo es previa y necesaria para desarrollar la evaluación de los procesos y del programa de formación.

PROCESO: (ACCIONES) Incluye todas las variables operativas del programa dirigidas a lograr los objetivos y resultados preestablecidos en el sistema. En este rubro es necesario evaluar los aspectos operativos del programa en términos de recursos, organización, tiempo, financiamiento, etc.

PRODUCTO: (RESULTADOS) Se refiere a las metas educativas, adquisiciones de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes

CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN:

Para que la evaluación cumpla acertadamente con sus funciones, debe cubrir ciertos requisitos.

COHERENCIA: Cuando está en relación con los objetivos de aprendizaje, cuando se puede comprobar que los conocimientos, habilidades y actitudes responden en forma precisa a la realización de la tarea prevista.

EFICACIA: Será eficaz si se determina el nivel de preparación con que llegan los participantes y si se produjeron como resultado de la acción.

CONTINUIDAD: Es importante determinar constantemente hasta qué punto y en qué medida se están alcanzando los objetivos de aprendizaje.

VALIDEZ: Lo esencial en cuanto a la validez es que la técnica o procedimiento elegido sirva al propósito para el que fue asignado.

CONFIABILIDAD: Todo procedimiento de evaluación debe ser suficientemente práctico y funcional como para que se aplique, se registre y se interprete.

Se sabe que, pese a las dificultades, sin evaluación no hay avance y el éxito del futuro depende del análisis del pasado, sabemos que las problemáticas son dañinas y también sabemos que lo importante es conocer y hacer conocer al micro empresario las causas para corregirlas, aun si están fuera de su alcance. En todo caso la evaluación aumenta la posibilidad de lograr la eficiencia, aislando causas y evaluando resultados, en el momento adecuado para ello.

FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN:

En lo particular, las funciones de la evaluación están dadas en cuanto a:

- Determinar si se logran los objetivos de aprendizaje.
- Funciona como motivador, le indica qué es lo el empresario domina y a que nivel.
- Observar si los contenidos van acordes a los objetivos;
- Apreciar si la metodología y técnicas de enseñanza empleadas son las apropiadas;
- Elegir los mejores recursos didácticos;
- Juzgar la conducción del programa por parte del formador;
- Valorar el aprovechamiento, tanto individual como grupal;
- Identificar los elementos que necesitan ser estructurados.

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

En la formación es imprescindible que los programas de instrucción se apoyen en una metodología de evaluación rigurosa, con el objeto de que garantice al participante la adquisición de conocimientos y habilidades que realmente faciliten su desempeño laboral.

POR EL MOMENTO DE LA APLICACIÓN: Considerando la evaluación inherente al proceso Enseñanza-Aprendizaje, se pueden determinar tres momentos esenciales de la misma:

1. La evaluación diagnóstica: Es la que se aplica al inicio del curso, permite determinar la presencia o ausencia de conocimientos y habilidades, como punto de partida.
2. La evaluación formativa: Esta se aplica a lo largo del curso. En dicha evaluación se puede identificar el aprovechamiento de los participantes, modulo por modulo; es decir, se verifica constantemente el rendimiento de los mismos, con el propósito de superar oportunamente las dificultades que puedan surgir.
3. La evaluación sumaria: Se aplica al concluir el periodo de instrucción. A través de ella se puede corroborar hasta qué punto se alcanzaron los objetivos. Describe y juzga los resultados obtenidos por los participantes al término del curso. Es una síntesis de los elementos proporcionados por las dos formas anteriores.

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN: La planeación de evaluación debe considerar las actividades que ejecutará el participante para manifestar su aprendizaje, los materiales que se emplearán y los instrumentos que servirán para controlar la evaluación. Parte de este proceso es la preparación de pruebas. En la preparación de una prueba se debe tomar en cuenta la elaboración de reactivos de evaluación.

Un reactivo de evaluación es una pregunta o problema que solicita del participante una respuesta o solución.

FORMAS DE EVALUAR: La selección del tipo de instrumento estará en consecuencia con la clase de objetivo que se pretende alcanzar en el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

COGNOSCITIVO (CONOCIMIENTO)	PSICOMOTOR (HABILIDADES)	APECTIVO (ACTITUDES)
PRUEBAS ESCRITAS	TÉCNICAS DE OBSERVACIÓN	ESCALA ESTIMATIVA DE ACTITUDES
ENSAYO, RESPUESTA BREVE, COMPLETAMIENTO, OPCION MÚLTIPLE, CORRELACIÓN.	REGISTRO ANECDÓTICO, ESCALA DE CLASIFICACIÓN, LISTA DE COTEJO.	

Fuente: Nacional Financiera, "Formación de Instructores Empresariales", Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica, México 1998.

Como mecanismo de control complementario del Programa de Formación par Micro Empresarios se establecen los siguientes formatos, relativos a:

1. Lista de verificación del Programa
2. Lista de Asistencia
3. Informe del Formador por Modulo
4. Informe de Actividades por Curso
5. Opiniones sobre el Formador
6. Concentrado de Opiniones sobre el Formador
7. Opiniones sobre el Curso
8. Concentrado de Opiniones sobre el Curso.

Cabe mencionar que los formatos fueron tomados del libro titulado "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal", del autor Hugo Calderón, Ed. Limusa: México 1982.

I. PARA EL FORMADOR: LISTA DE VERIFICACIÓN

No.	Actividad	Pre-evento	Evento	Post-evento	Grado de avance
1	Solicitar información respecto al programa, nombre de los formadores, fecha, lugar, horario, etc.				
2	Entrevistarse con el coordinador del Programa de Formación para solicitar la relación de participantes que asistirán.				
3	Entrevistarse con el coordinador para solicitar: material didáctico, relación de apoyos didácticos y características mínimas para el desarrollo del programa				
4	Verificar que el lugar reúna las características propias para el desarrollo del curso.				
5	Reproducir el material didáctico y cédulas de evaluación.				
6	Compaginar dicho material.				
7	Solicitar papelería, papel bond, marcadores, lápices y otros.				
8	Confirmar la participación de los aspirantes.				
9	Elaborar la lista de asistencia.				
10	Inicio del curso.				
11	Distribuir el material didáctico.				

12	Cuidar distribución de tiempos.				
13	Obtener la cantidad necesaria de certificados.				
14	Aplicar los cuestionarios (opiniones sobre el instructor, el curso y la coordinación) y evaluaciones necesarias.				
15	Elaborar el Informe del programa.				

NOTA: Para llenar la columna de Grado de Avance se utilizará la siguiente nomenclatura.

T = terminado

A = atrasado

D = en desarrollo

S = suspendido

2. LISTA DE ASISTENCIA

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA MICRO EMPRESARIOS MÓDULO: _____ LUGAR: _____ DIRECCIÓN: _____	DURACIÓN EN HORAS: _____ NOMBRE DEL FORMADOR: _____ DURACIÓN EN DÍAS: _____ FECHA DE INICIO: _____ FECHA DE TERMINO: _____
---	---

No.	NOMBRE DE LOS ASPIRANTES		
	APELLIDO	MATERNO	NOMBRE (S)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

ASISTENCIA / AUSENCIA - RETARDO +

OBSERVACIONE

3. INFORME DEL FORMADOR POR MODULO

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA MICRO EMPRESARIOS	MODULO: _____
NOMBRE DEL FORMADOR: _____	LUGAR: _____

DATOS	PROGRAMADOS	REALES
FECHA	Fecha de inicio y término del módulo	Cada columna corresponde a un día hábil. Anotar la fecha correspondiente por sesión, si los datos reales coinciden con los programados se marca (), cuando un dato no coincide se considerará una desviación marcándose mediante números progresivos y se indicará en las observaciones el motivo de ésta. Una () cuando sea necesario. Cualquier cambio o condiciones desfavorables será una desviación.
HORARIO	Inicio y término de la sesión	
No. HORAS POR DÍA	Programados para el curso	
No. DE PARTICIPANTES	Programados de acuerdo a la lista	

APOYO DIDÁCTICO:

<input type="checkbox"/> GISES	<input type="checkbox"/> PLUMAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> MARCADORES
<input type="checkbox"/> BORRADORES	<input type="checkbox"/> LÁPICES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> HOJAS DE ROTAFOLIO
<input type="checkbox"/> HOJAS	<input type="checkbox"/> FOLDERS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> OTROS

OBSERVACIONES: Anotar con números progresivos las desviaciones que se presenten

Firma del formador

INFORME DE ACTIVIDADES POR CURSO

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA MICRO EMPRESARIOS

1 NOMBRE DEL FORMADOR: _____

2 LUGAR Y UBICACIÓN (MENCIONAR CAMBIOS, SI LOS HAY)

3 DURACIÓN DEL CURSO: _____

A FECHA PROPUESTA PARA EL CURSO: _____

B. FECHAS REALES DEL CURSO: _____

C HORARIOS PROGRAMADOS _____

D. NÚMERO DE HORAS PROGRAMADAS: _____

E. NÚMERO DE HORAS REALES: _____

1. NÚMERO DE PARTICIPANTES: _____

2. NÚMERO DE ASISTENTES: _____

3. CONDICIONES DEL LUGAR EN QUE SE REALIZÓ EL CURSO:

4. FACTORES INTERNOS QUE AFECTEN EL DESARROLLO DEL CURSO:

5. OTROS FACTORES QUE AFECTEN EL DESARROLLO DEL CURSO:

6. COMENTARIOS SOBRE EL DESARROLLO DEL CURSO

En esta sección el formador describirá la actitud del grupo; hacia él, a los compañeros y al curso en general; los problemas surgidos durante el desarrollo del curso, etc.

OPINIONES SOBRE EL FORMADOR.

OPINIONES SOBRE EL FORMADOR

Nombre del formador: _____

Fecha _____ / _____ / _____

El siguiente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de formación. Su respuesta servirá para el mejoramiento del programa, por lo que le pedimos que tache únicamente la respuesta que usted considere adecuada.

1. El formador mostró:
 1. Un completo dominio del tema.
 2. Conocimientos indispensables del tema.
 3. Algunas carencias en el conocimiento del tema.
 4. Desconocimiento del tema.

2. El contenido del curso se expuso:
 1. De manera clara, sencilla y precisa.
 2. Adecuadamente
 3. De forma muy elemental.
 4. De manera muy confusa.

3. La terminología y el lenguaje utilizado por el formador fueron:
 1. Sencillo y comprensible
 2. Apropiado.
 3. Muy técnico.
 4. Incomprensible

4. El formado:
 1. Mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía.
 2. Mantuvo un clima informal aunque respetuoso.
 3. No tuvo control sobre el grupo
 4. Propició el orden y la falta de respeto

5. El formador
 1. Motivó la participación del grupo, propiciando interés hacia el curso
 2. Motivó en lo esencial al grupo.
 3. Mostró poco interés por motivar al grupo.
 4. Motivó una participación negativa.

6. Las dudas que se presentaron en el curso
 1. Fueron aclaradas ampliamente por el formador.
 2. Se aclararon en términos generales.
 3. Se aclararon parcialmente.
 4. Fueron ignoradas.

7. La relación que estableció el formador con el grupo fue:
 1. Agradable y cordial.
 2. Correcta.
 3. Fría.
 4. Desatenta.

8. El formador llevó las sesiones:
 1. Planeadas y organizadas de acuerdo al nivel y posibilidades del grupo.
 2. Ordenadamente y sin cambios.
 3. Poco organizada y ningún control.
 4. Sin ningún método de trabajo.

9. El material didáctico utilizado por el formador.
 1. Apoyó constantemente para reforzar el contenido del curso.
 2. Ayudó a aclarar puntos importantes.
 3. No fue el más idóneo, aunque aclaró algunos puntos.
 4. No fue útil para el curso.

10. El formador:
 1. Siempre fue puntual al inicio y término de las sesiones.
 2. Se retrasó hasta diez minutos y concluyendo a la hora señalada.
 3. Regularmente se retrasó hasta treinta minutos o salió antes de la hora señalada.
 4. No se presentó en algunas sesiones.

11. Comentarios sobre el formador

12. Sugerencias sobre el formador.

CONCENTRADO DE OPINIONES SOBRE EL FORMADOR

Nombre del formador: _____

Fecha _____ / _____ / _____

Total de participantes que respondieron al cuestionario	No. _____	
	% _____	
	No	%

1. El formador mostró
 1. Un completo dominio del tema.
 2. Conocimientos indispensables del tema.
 3. Algunas carencias en el conocimiento del tema.
 4. Desconocimiento del tema.
 5. No respondió.

2. El contenido del curso se expuso:
 1. De manera clara, sencilla y precisa.
 2. Adecuadamente.
 3. De forma muy elemental.
 4. De manera muy confusa.
 5. No respondió.

3. La terminología y el lenguaje utilizado por el formador fueron.
 1. Sencillo y comprensible.
 2. Apropiado
 3. Muy técnico
 4. Incomprensible.
 5. No respondió.

4. El formado.
 1. Mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía.
 2. Mantuvo un clima informal aunque respetuoso.
 3. No tuvo control sobre el grupo
 4. Propició el orden y la falta de respeto.
 5. No respondió.

5. El formador:
 1. Motivó la participación del grupo, propiciando interés hacia el curso
 2. Motivó en lo esencial al grupo
 3. Mostró poco interés por motivar al grupo
 4. Motivó una participación negativa.
 5. No respondió.

6. Las dudas que se presentaron en el curso.
 1. Fueron aclaradas ampliamente por el formador
 2. Se aclararon en términos generales.
 3. Se aclararon parcialmente.
 4. Fueron ignoradas.
 5. No respondió

7. La relación que estableció el formador con el grupo fue:
 1. Agradable y cordial.
 2. Correcta.
 3. Fría
 4. Desatenta.
 5. No respondió.

8. El formador llevó las sesiones
 1. Planeadas y organizadas de acuerdo al nivel y posibilidades del grupo
 2. Ordenadamente y sin cambios.
 3. Poco organizada y ningún control.
 4. Sin ningún método de trabajo.
 5. No respondió.

9. El material didáctico utilizado por el formador:
 1. Apoyó constantemente para reforzar el contenido del curso
 2. Ayudó a aclarar puntos importantes
 3. No fue el más idóneo, aunque aclaró algunos puntos.
 4. No fue útil para el curso.
 5. No respondió.

10. El formador
 1. Siempre fue puntual al inicio y término de las sesiones
 2. Se retrasó hasta diez minutos y concluyendo a la hora señalada.
 3. Regularmente se retrasó hasta treinta minutos o salió antes de la hora señalada
 4. No se presentó en algunas sesiones
 5. No respondió

11. Comentarios sobre el formador:

12. Sugerencias sobre el formador:

Concentrado de opiniones sobre el formador

El formato que se presentó se utilizará para codificar las opiniones sobre el formador. Se le dará un peso o valor a cada alternativa, como a continuación se describe:

- a) Ideal = 10.
- b) Conveniente = 8.
- c) Suficiente = 6.
- d) Deficiente = 4.

Se obtendrá el porcentaje de acuerdo al número de participantes que respondieron el cuestionario.

OPINIONES SOBRE EL CURSO

OPINIONES SOBRE EL CURSO

Nombre del formador: _____

Fecha _____ / _____ / _____

El siguiente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de formación. Su respuesta servirá para el mejoramiento del programa, por lo que le pedimos que tache únicamente la respuesta que usted considere adecuada.

1. Al inicio del curso:
 1. Usted conocía los objetivos y el contenido del curso.
 2. Usted tenía una idea general de los objetivos y contenido del curso.
 3. Usted conocía superficialmente y el contenido del curso.
 4. Usted no conocía los objetivos y contenido del curso.

2. Usted cree que el curso.
 1. Cumplió los objetos en su totalidad
 2. Cumplió los objetivos en lo esencial
 3. Cumplió los objetivos en forma parcial.
 4. No cumplió con los objetivos.

3. Los conocimientos que usted adquirió en el curso son:
 1. Totalmente aplicables a la empresa.
 2. Aplicables solo en ciertos aspectos a la empresa
 3. Interesantes pero poco prácticos
 4. Son irrelevantes e inútiles

4. La duración del curso fue
 1. La más adecuada para asimilar el contenido del curso.
 2. Suficiente-
 3. Demasiado largo.
 4. Muy breve para asimilar el contenido del curso.

5. Considera usted que el curso
 1. Le despertó el interés e inquietudes para adquirir más conocimientos.
 2. Cumplió completamente con sus expectativas.
 3. Le resultó eficiente para adquirir más conocimientos
 4. No cumplió con sus expectativas

6. El lugar donde se impartió el curso:
 1. Fue el más apropiado para el desarrollo de este.
 2. Presento parcialmente las condiciones necesarias para el desarrollo del curso.
 3. Fue poco cómodo y falto acondicionamiento.
 4. Fue inapropiado

7. El horario asignado al curso fue.
 1. El más adecuado
 2. Apropiado.
 3. Un tanto incomodo.
 4. Inadecuado.

8. Comentarios sobre el curso

9 Sugerencias sobre el curso:

CONCENTRADO DE OPINIONES SOBRE EL CURSO

Nombre del formador _____

Fecha _____ / _____ / _____

Total de participantes que respondieron al cuestionario

No. _____

% _____

No

%

1 Al inicio del curso:

1. Usted conocia los objetivos y el contenido del curso.
2. Usted tenia una idea general de los objetivos y contenido del curso.
3. Usted conocia superficialmente y el contenido del curso.
4. Usted no conocia los objetivos y contenido del curso.
5. No respondió

2. Usted cree que el curso:

- 1 Cumplió los objetos en su totalidad
- 2 Cumplió los objetivos en lo esencial
- 3 Cumplió los objetivos en forma parcial
4. No cumplió con los objetivos.
- 5 No respondió.

3. Los conocimientos que usted adquirió en el curso son:

- 1 Totalmente aplicables a la empresa.
- 2 Aplicables solo en ciertos aspectos a la empresa
- 3 Interesantes pero poco prácticos.
- 4 Son irrelevantes e inútiles.
- 5 No respondió.

4. La duración del curso fue.

- 1 La más adecuada para asimilar el contenido del curso.
- 2 Suficiente-
- 3 Demasiado largo.
4. Muy breve para asimilar el contenido del curso.
- 5 No respondió.

5 Considera usted que el curso:

1. Le despertó el interés e inquietudes para adquirir más conocimientos
2. Cumplió completamente con sus expectativas.
3. Le resultó eficiente para adquirir más conocimientos.
- 4 No cumplió con sus expectativas
- 5 No respondió.

- 6 El lugar donde se impartió el curso:
1. Fue el más apropiado para el desarrollo de este.
 2. Presento parcialmente las condiciones necesarias para el desarrollo del curso.
 3. Fue poco cómodo y falto acondicionamiento.
 4. Fue inapropiado
 5. No respondió
7. El horario asignado al curso fue:
1. El más adecuado.
 2. Apropiado.
 3. Un tanto incomodo
 4. Inadecuado.
 5. No respondió.

8 Comentarios sobre el curso:

9 Sugerencias sobre el curso:

Concentrado de opiniones sobre el curso

El formato que se presentó se utilizará para codificar las opiniones sobre el curso. Se le dará un peso o valor a cada alternativa, como a continuación se describe:

- a) Ideal = 10.
- b) Conveniente = 8.
- c) Suficiente = 6.
- d) Deficiente = 4.

Se obtendrá el porcentaje de acuerdo al número de participantes que respondieron el cuestionario.

CONCLUSIONES

Dados los razonamientos que se han presentado en los capítulos anteriores, se hace evidente que es necesaria una nueva estrategia educativa para la formación de micro empresarios que promuevan el progreso económico y social de la comunidad a través del crecimiento de sus micro empresas, así como la generación del empleo que esto implica.

Se ha demostrado que los programas de formación empresarial que actualmente se ofrecen en el mercado laboral, carecen de estrategias educativas especialmente diseñadas para la formación de micro empresarios.

El modelo alternativo que se presenta en este trabajo, para la formación de micro empresarios, se ha basado en fundamentos pedagógicos que facilitan la comprensión de las funciones de una micro empresa.

El modelo propuesto se orienta hacia una formación para la vida empresarial y lograr eficiencia en el trabajo personal.

Al aceptar como verdaderos los señalamientos mencionados y previo análisis de los capítulos anteriores, se ha dado por demostrada la hipótesis central de esta investigación en el sentido de que:

El diseño de un programa de formación empresarial, para los micro empresarios, que contemple la instrucción de conocimientos, habilidades y actitudes administrativas; en el cual el factor principal sea la experiencia del empresario participante contribuirá a que éstos puedan dirigir eficientemente las operaciones de sus empresas.

Este programa persigue una formación dirigida especialmente a la satisfacción de los intereses empresariales de los dueños o propietarios de cualquier empresa, considerando la posibilidad de incorporar a aquellas personas que si bien no cuentan con conocimientos empresariales, han demostrado capacidad y talento empresarial a través del desarrollo y dirección de su empresa.

Apunta hacia el pleno empleo, aunque no se concibe como la fórmula mágica que puede garantizar tal propósito, sino que simplemente intenta ayudar a la mejor la conducción eficiente de una micro empresa.

Centra sus objetivos en la Formación de Micro empresarios, los cuales desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes administrativas capaces de poder llevar a cabo un buen manejo de sus empresas.

Intenta complementar el apoyo a la realización de los planes de formación empresarial, así como al desarrollo económico y social de las micro empresas.

Por último, todo lo expuesto en el presente trabajo nos hace pensar que aunque el Programa de Formación para Micro Empresarios propuesto, si bien no alcance a satisfacer plenamente las necesidades especiales de la formación de los micro empresarios que requiere la economía nacional, si pretende a formalizar y sobre todo a sistematizar y a especializar, La Formación Empresarial que actualmente se ofrece en el país.

BIBLIOGRAFÍA:

AGUILAR, J. A. BLOCK, A.; *Planeación escolar y formulación de proyectos*. Trillas; México; 1986.

ARIAS, G. F.; *Introducción a la metodología en ciencias de la Administración y del comportamiento*; Trillas; México; 1991.

ARNAU, GRAS; *Diseños experimentales en Psicología Educación*; Trillas; México; 1984.

ANZOLA ROJAS, S.; *De la idea a tu empresa, una guía para los nuevos empresarios*; Limusa; México; 1993.

ANZOLA ROJAS, S.; *Administración de pequeñas empresas*; Limusa; México; 1993.

BROWN, WARREN / MOBERG, DENNIS; *Teoría de la organización y la administración*; Limusa; México; 1990.

BURT, K. S.; *Principios de la organización y conducta organizada*; Limusa; México; 1989.

CALDERON CORDOVA, H.; *Manual para la Administración del proceso de capacitación de personal*; Limusa; 1982.

CASTRO HERRERA, B.; *Capacitación: diseño tecnológico de cursos*; Limusa; México; 1982.

DE MATTOS, LUIS A.; *Compendio de didáctica general*; Kapeluz; Argentina; 1990.

DIAZ IBÁÑEZ, J.; *Programas de capacitación y desarrollo*; Diana; México; 1987.

ELGUEA SOLÍS, JAVIER; *La economía y sus empresarios*; Universidad Anáhuac del sur; México; 1996.

FERRINI, MA. RITA; *Educación dinámica: bases didácticas*; Progreso, México, 1975.

GONZALEZ GARCIA, ANA MARÍA; *El enfoque centrado en la persona (aplicaciones a la educación)*; Trillas; México; 1987.

GRABINSKY SALO; *El emprendedor*; Centro de Emprendedores; México; 1994.

GRABINSKY SALO; *La empresa familiar*; Centro de Emprendedores; México; 1994.

GUY E. WEISMANTEL; *Crecimiento empresarial*; CECSA; México; 1991.

GUTIERREZ SÁENZ, RAÚL; *Introducción a la Didáctica*; Esfinge; México; 1994.

HILGARD, ERNEST / BOWER, GORDON; *Teorías del aprendizaje*; Trillas; México; 1977.

Kaufmann, a.; *Planificación de Sistemas Educativos, Ideas Básicas Concretas*; Trillas; México; 1973.

MENDEZ MORALES, JOSÉ S.; *Economía y la empresa*; Mc Graw Hill; México; 1989.

PAZ OCTAVIO; *El laberinto de la soledad*; Fondo de Cultura Económica; México; 1982.

REYES PONCE, AGUSTÍN; *Administración de empresas*; Limusa; México; 1996.

REYES PONCE, AGUSTÍN; *Administración de empresas (primera parte)*; Limusa; México; 1996.

RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO / RAMÍREZ BUENDÍA, PATRICIA; *Psicología del mexicano en el trabajo*; Mc. Graw Hill; México; 1995.

RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN; *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*; México; ECASA 1999.

ZAID, GABRIEL; *Hacen falta empresarios creadores de empresarios*; Océano de México; México; 1996.

MEMEROTECA:

Grabinsky, SALO; Peligros que enfrentan los pequeños empresarios; Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa; vol. 9; No. 31; 1995.

HURTADO J. JOSÉ MANUEL. Estrategia empresarial; Núm. 1, Mayo 1994.

PAGE, HEATHER; Columna Tendencias; De desempleado a empresario; Revista Entrepreneur; Vol. 4, Núm. 7; México; julio 1996.

OTROS DOCUMENTOS:

- Anuario estadístico SECOFI 1993, 1995.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Secretaría de Gobernación, México