MEJORE SU AMBIENTE DE TRABAJO Y SU EMPRESA

MATYSE

PARA EMPRESARIOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Guía del Capacitador

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

Segunda Edición 2003

OIT. OFICINA SUB REGIONAL PARA LOS PAISES ANDINOS
Mejore su Ambiente de Trabajo y su Empresa: MATYSE. *Guía del capacitador. 2a. ed.*
Lima: OIT/ Oficina Sub Regional para los Países Andinos, 2003. 160 p.

Manual para formadores, medio ambiente, pequeña empresa, microempresa, industrias manufactureras, pub oit. 03.04.5

ISBN: 92-2-314269-5

Datos de catalogación de la OIT

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en Las Flores 295, San Isidro, Lima 27 - Perú, o pidiéndolas al Apartado Postal 14-124, Lima, Perú.
Vea nuestro sitio en la red: www.oitandina.org

Impreso en el Perú

[illegible]

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres ni mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría [illegible] en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

PREFACIO

Ya sea en el sector formal o en el informal, las micro y pequeñas empresas han proporcionado empleo e ingresos a millones de personas en los países andinos y la región de América Latina. Mientras muchas de ellas tienen un funcionamiento inestable o están estancadas, muchas otras han probado ser lo bastante dinámicas como para dar empleo a trabajadores tanto familiares como asalariados. Sin embargo, el ambiente de trabajo para la mayoría de las actividades manufactureras llevadas a cabo por estas empresas es pobre e incierto, debido a múltiples causas, entre ellas un desconocimiento profundo de las técnicas de gestión de la productividad y de las condiciones de trabajo. Por ello, hay muchas posibilidades para mejorar la aplicación de los aspectos básicos de gestión en las micro y pequeña empresas. De otro lado, en ellas los ingresos y la productividad permanecen bajos. Lo que muchos propietarios de micro y pequeñas empresas no advierten es que hay una relación muy directa entre el mejoramiento del ambiente de trabajo y la productividad, de un lado, el mejoramiento de los aspectos básicos de la gestión empresarial así como el crecimiento de los ingresos en el largo plazo, del otro. Por eso, mejorar el ambiente de trabajo y la gestión de la empresa sería fundamental para elevar el nivel de vida de millones de personas de la región que viven en la pobreza o cerca de ella.

Hasta 1996, ningún esfuerzo por mejorar el ambiente de trabajo en las micro y pequeñas empresas había sido integrado con el propósito de mejorar la gestión de las mismas. En ese año, la OIT organizó un primer programa con la combinación de ambos aspectos, en Filipinas, Malasia y Nepal. Sobre la base de dicha experiencia, y habida cuenta de las obtenidas de otros paquetes OIT de capacitación, tales como MESUN (MEjore SU Negocio) y WISE/MEJORA (Mayor Productividad y un Mejor Lugar de Trabajo), se desarrolló el programa de capacitación llamado *Mejore su Ambiente de Trabajo Y Su Empresa* (MATYSE), en inglés *Improbe your Work Environment and Business* (IWEB) en la Oficina de la OIT en Filipinas, mediante la cooperación entre los Especialistas de su Equipo Multidisciplinario, Srs. Gopal Joshi y William D. Salter. Este programa persigue explícitamente el objetivo combinado de mejorar la productividad a través de mejores técnicas de gestión empresarial y mejores condiciones de trabajo.

Los materiales pedagógicos de MATYSE consisten de dos manuales: la *Guía de Capacitadores* y el *Manual de Acción MATYSE* para participantes. La *Guía de Capacitadores*, en conjunto con el Manual de Acción, ha sido diseñada para su utilización activa por los consultores que decidan convertirse en facilitadores de la metodología. Esta guía está dirigida a capacitadores que trabajan con ONGs, instituciones públicas y privadas de promoción de las PyMES, organizaciones de

empleadores, cámaras de comercio, sindicatos u otras organizaciones de trabajadores, instituciones de capacitación gerencial o compañías consultoras privadas. A su vez, el *Manual de Acción* ha sido diseñado para ser usado por los miembros del grupo meta del programa MATYSE, a saber, los gerentes o propietarios de micro y pequeñas empresas manufactureras que tuviesen, preferiblemente, al menos un año de experiencia en su empresa.

El método del programa MATYSE está basado en el aprendizaje por la acción, lo cual implica que los participantes adquieran nuevos conocimientos y puntos de vista en la práctica y los apliquen en sus propios negocios. Durante el curso de capacitación, los participantes son guiados en el análisis de sus empresas y la aplicación de los principios recientemente aprendidos mediante el uso de una variedad de instrumentos específicos: listas de verificación, ejercicios de simulación, cuestionarios estructurados, etc. Al final, cada uno de los seis módulos del Manual de Acción concluye con un Plan de Acción, todos ellos deben considerarse como parte integrante del plan empresarial, que corresponde completar a todo participante.

La traducción al castellano de la *Guía de Capacitadores* y el *Manual de Acción* ha sido realizada en la Oficina Sub Regional de la OIT para los Países Andinos, bajo la supervisión de sus integrantes, Sr. Mario Tueros, Especialista en el Desarrollo de Pequeñas Empresas y Cooperativas, y Sandra van Hulsen, Experta Asociada en la misma especialidad. La Sra. Rocío Zegarra Paredes estuvo a cargo de la adaptación y validación del texto a partir de la Segunda Edición en inglés del IWEB.

Finalmente, es importante indicar la contribución decisiva a esta edición de la Sra. Rye Vejs-Kjeldgaard, responsable del área de Calidad del Trabajo en la Pequeña Empresa, en el Programa INFOCUS SEED, de OIT Ginebra. Esta colaboración OIT Países Andinos – SEED permite a los empresarios de la micro y pequeña empresa de habla hispana cuenten con un nuevo y valioso instrumento para su desarrollo empresarial.

Kees Van Der Ree
Coordinador Encargado
Programa Infocus SEED
Intensificación del Empleo
Mediante el Desarrollo de la
Pequeña Empresa
OIT - Ginebra

Ricardo Hernández Pulido
Director
Oficina Sub Regional
para los Países Andinos

Lima, junio 2003

MEJORE SU AMBIENTE DE TRABAJO Y EMPRESA

MATYSE

PARA EMPRESARIOS DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

.....

GUÍA DEL CAPACITADOR

CONTENIDO

ANEXOS

BASES DEL PROGRAMA MATYSE

INTRODUCCIÓN

Este manual está preparado y diseñado para brindar a los capacitadores una guía completa en la conducción del programa de capacitación y en el uso del manual de acción MATYSE.

El manual de acción MATYSE contiene actividades que permitirán a los participantes analizar diferentes casos y evaluar su propia administración, así como sensibilizarse en la temática de género en la pequeña o microempresa. Por tal motivo, el participante podrá usar este manual estando en capacitación, recibiendo asesoría, o cuando desee hacer alguna consulta.

Esta Guía del Capacitador le permitirá dirigir al participante durante su proceso de capacitación. Contiene pautas en la conducción del MATYSE. desde su preparación hasta su ejecución. Las guías de las sesiones se encontrarán al final de este libro, y en ellas se brindan sugerencias puntuales para incorporar un primer nivel de análisis de características y necesidades diferenciadas para varones y mujeres que se desempeñan en la micro o pequeña empresa; así mismo, estas pautas buscan orientar la reflexión hacia la influencia de situaciones de inequidad de género en la productividad.

Estas pautas guiarán al capacitador en la administración de las actividades que se encuentran en el Manual de Acción MATYSE, así como también proporcionarán actividades y en estructurar ejercicios de aprendizaje, análisis fotográfico y visitas a talleres de trabajo. Sin embargo, los capacitadores no deben estar limitados por estas pautas, ya que pueden modificar los ejercicios de acuerdo a su percepción de la experiencia y necesidades de los participantes.

Esta Guía del Capacitador contiene las siguientes secciones:

Parte Uno: BASES DEL PROGRAMA MATYSE

1. Introducción
2. Objetivos del Programa MATYSE
3. Usuarios del Programa MATYSE
4. Enfoque del MATYSE
5. Componentes del Programa MATYSE
6. Identificación y selección de los Participantes Objetivo
7. Organización del Programa
8. Métodos de Capacitación del Programa

Parte Dos: Implementación del Programa

1. Opciones para la implementación del MATYSE
2. Estructura del Programa MATYSE

Parte Tres: Programa de Evaluación y Post-capacitación

1. Evaluación del Programa
2. Seguimiento post capacitación .

Parte Cuatro: Recomendaciones para los Planes de Sesión.

Parte Cinco: Recomendaciones para la Etapa de Seguimiento y Asistencia Técnica.

El programa MATYSE resalta dos temas generales: *planificación de acciones* y *redes de trabajo o asociaciones.* Cada módulo termina con un plan de acción; éstos, al combinarse, dan, al final del programa, el resultado llamado Plan Empresarial. Las actividades sobre redes de trabajo son fomentadas del mismo modo, como consecuencia de las actividades y discusiones grupales. El capacitador debe estar atento para alentar las oportunidades de asociarse donde quiera que estas surjan a lo largo del programa.

1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA MATYSE

Los objetivos del Programa MATYSE son:

1. Desarrollar en el facilitador habilidades de capacitación y asesoría para los empresarios de microempresas, con la finalidad de que puedan mejorar sus empresas y ambiente de trabajo considerando un enfoque de equidad de género.

2. Desarrollar en los empresarios de microempresa habilidades para gerenciar, motivándolos y brindándoles información necesaria y herramientas básicas para llevar a cabo el mejoramiento de las condiciones de trabajo en su empresa, incorporando mejoras diferenciadas para mujeres y varones tendientes a la equidad.

2. QUIÉN DEBE USAR ESTA GUÍA

La guía de capacitación esta diseñada para capacitadores, facilitadores y asesores involucrados en la capacitación y promoción de empresarios, cuyo grupo objetivo son empresarios de microempresa. Los facilitadores del programa de capacitación MATYSE pueden ser:

- Capacitadores o facilitadores de instituciones de capacitación y organizaciones no gubernamentales, sensibilizados en el enfoque de género.
- Empresarios que tienen la facilidad para enseñar y asesorar a otros empresarios.

Este manual reforzará la capacidad y aptitudes de los capacitadores para:

1. Comprender los métodos y procesos de las actividades de pre y post capacitación del Programa MATYSE.
2. Ejecutar, independientemente, el Programa MATYSE.
3. Motivar, asesorar y capacitar a los empresarios de microempresa en los aspectos relacionados con el negocio.

3. ENFOQUE DEL PROGRAMA MATYSE

Las siguientes son las diferentes características del enfoque del programa MATYSE:

- **ES ORIENTADA A LA ACCIÓN**. Los contenidos de este manual así como los principios y métodos empresariales fueron desarrollados sobre la base de las experiencias diarias de empresarios de microempresas. Al final de cada módulo, el programa promueve la planificación de acciones.
- **ES DIRECTO Y PARTICIPATIVO.** Este programa promueve la unidad y el aprendizaje interactivo. Fomenta el apoyo común y la interacción entre los participantes, quienes comparten experiencias, lo que enriquece el contenido del programa.
- **DESARROLLA HABILIDADES PROGRESIVAMENTE.** El programa ayuda a los participantes en el aprendizaje de principios, procedimientos y métodos de dirección de sus empresas. Comienza estableciendo las habilidades básicas que requiere un empresario, y sigue con los conocimientos avanzados requeridos para gerenciar el crecimiento de su empresa.
- **ES ADAPTABLE A SITUACIONES LOCALES.** El Manual de Acción y la Guía de Capacitadores contienen una variedad de actividades que los hace flexibles y capaces de adaptarse a las características locales, así como a diferentes grupos objetivo.
- **CONTIENE UNA VISIÓN DE GÉNERO**. Tanto la Guía del Capacitador como el Manual de Acción llevan una propuesta explícita que busca incorporar la reflexión del tema de la equidad de varones y mujeres en la microempresa, ya sea en el rol de Gerente o Gerenta o de trabajador o trabajadora.

4. COMPONENTES DEL PROGRAMA MATYSE

El Programa MATYSE combina capacitación, trabajo de campo y asesoría empresarial, lo cual desarrolla múltiples habilidades en los empresarios, a través de los diferentes módulos señalados a continuación.

1. **El empresario de microempresa**
   Los participantes descubren sus potencialidades y debilidades como empresarios. Aprenden a resaltar sus cualidades y, al mismo tiempo, trabajan en sus debilidades. Reciben una visión de la planificación empresarial y de la manera cómo los propietarios de una microempresa, a través de la asociación, puedan beneficiarse de la cooperación mutua.

2. **Vendiendo lo que quieren sus clientes**
   Muchos empresarios son generadores de productos, más que generadores de clientes. Este módulo orientará a los participantes a convertirse en empresarios generadores de clientes. También, los ayudará a reforzar sus habilidades de venta.

3. **Produciendo con calidad y cantidad correctas y a costo reducido**
   Este módulo ilustra los requerimientos para el proceso de producción, y las habilidades necesarias para mejorar el proceso productivo. Enfatiza aspectos de seguridad y salubridad en la empresa, y recomienda medidas de bajo costo para promocionar ambientes de trabajo sanos y seguros.

4. **Incentivando al personal para producir más**
   Este módulo guiará al empresario a decidir sobre la oportunidad o no de contratar a trabajadores, y de cómo realizar esto eficazmente. Este módulo también permitirá al empresario apreciar el valor de sus trabajadores, que pueden ser miembros de su familia, y le mostrará diferentes formas de motivación y manejo de personal.

5. **Manejando las finanzas en su empresa**
   Este módulo enseñará a los participantes a utilizar apropiadamente sus recursos, diferenciando el origen y destino del dinero y creando registros para sus transacciones comerciales. También guiará al empresario a analizar la posición financiera de su empresa.

6. **Planificación práctica para mejorar su empresa**
   Este módulo enfatiza la importancia de la planificación empresarial. Ayuda a los participantes a desarrollar formas creativas y proactivas de respuestas a los problemas de la empresa. Este módulo reúne los planes de acción desarrollados en los módulos anteriores.

5. CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

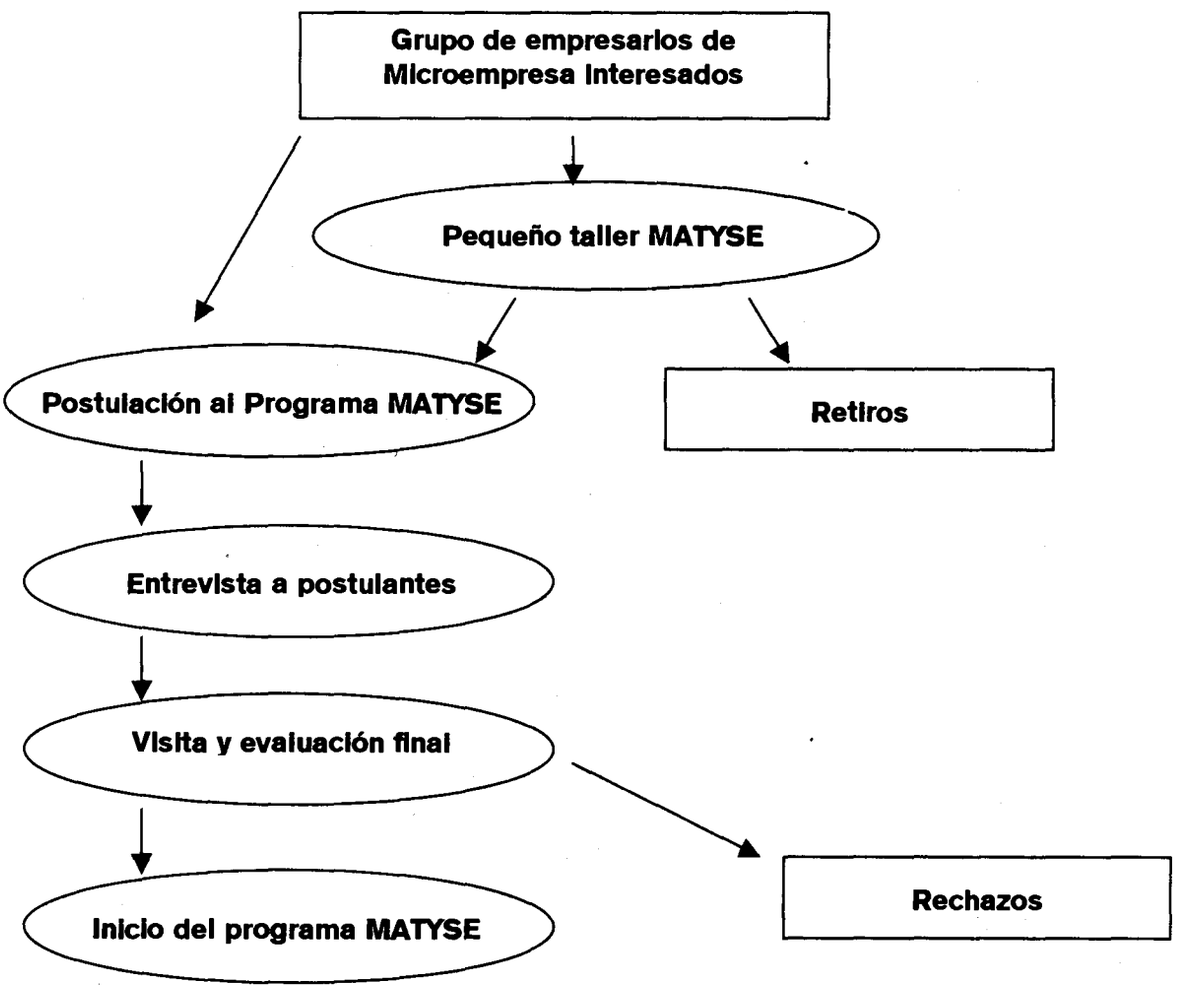
A. A quiénes convocar

Los empresarios candidatos al Programa MATYSE deben tener las siguientes características:

- Ser empresarios de una microempresa.
- Ser empresarios cuya empresa tenga una existencia de por lo menos 2 años.
- Estar dispuestos a aplicar los nuevos conocimientos.
- Estar dispuestos a participar en el programa de actividades, es decir:

  - en el Programa MATYSE de un día de práctica en un mini-taller de trabajo (opcional):
  - en el Programa MATYSE de 10 días.

Proceso de la selección



B. Convocando a los Participantes

Utilice actividades promocionales para atraer a los empresarios a asistir al Programa MATYSE. Puede incluir las siguientes:

1. Realizar seminarios de orientación

Los organizadores pueden realizar reuniones de orientación, que servirán para promocionar el programa entre los empresarios. Es importante programar estos seminarios considerando horarios en los que también puedan asistir mujeres, de manera que se incremente la posibilidad de su participación en el programa MATYSE.

2. Repartir publicidad o publicar un aviso en el diario local

Elija un diario de alta circulación. Haga su publicidad o avisos de manera llamativa, interesante y fácil de recordar sin dejar de resaltar las principales ventajas del programa. Usted puede citar ejemplos de empresarios que han participado en MATYSE, contar su historia e indicar como el programa lo ayudó.

3. Despliegue banderolas y afiches

Las banderolas y los afiches pueden dar el mensaje del MATYSE de manera efectiva si son colocados en lugares públicos como la municipalidad, centros comerciales y paraderos de autobuses.

4. Distribuya volantes con el método de puerta en puerta

Llegar directamente a los empresarios de microempresa, hablando con ellos sobre el programa, puede persuadir a participantes potenciales a unírsele.

C. Mini Seminario del Programa MATYSE

Otra forma de atraer a participantes al seminario del MATYSE es la de brindar a los empresarios de microempresa que estén interesados, pero aún indecisos, la idea preliminar del programa MATYSE, en donde se presentarán informaciones y ejemplos de actividades para ayudar a que los participantes se decidan. Estas actividades incluirán simulaciones empresariales, análisis de casos, diagnósticos empresariales, lecturas cortas y discusiones de grupo. Quienes ya estén decididos a tomar el curso completo, sin esta visión preliminar, pueden obviar este taller.

Al final del taller de trabajo, los participantes estarán capacitados para:

a. Enumerar las ventajas de mejorar la dirección actual de su microempresa y considerar su asistencia al Programa MATYSE como un paso importante para el crecimiento de su empresa.
b. Citar diversas formas en las que su empresa puede mejorar.
c. Comprender los mecanismos del programa.
d. Explicar y valorar los objetivos del programa MATYSE.

Programa recomendado para el seminario preliminar

[redacted]

D. Proceso para seleccionar a los participantes

1. Pida a los postulantes se alisten para inscribirse en el curso. Véase el modelo de solicitud de inscripción en el Anexo A.

2. Evalue la disposición de los postulantes para participar en la capacitación. La evaluación debe basarse en lo siguiente:

   a. Experiencia empresarial.
   b. Disposición de completar el programa y mejorar su empresa.
   c. Habilidad de leer, escribir y hacer cálculos simples.

3. Todos aquellos que pasen la primera entrevista estarán aptos para asistir al programa de capacitación MATYSE.

E. Visita a las empresas y evaluación final

Pocos días después del Mini seminario de capacitación MATYSE, los capacitadores serán requeridos para atender las visitas a los postulantes pre-seleccionados.

Estas visitas les permitirán:

- Identificar las áreas críticas que requieren mejoras, y los factores que causan esta situación.
- Conocer la situación de las relaciones de género al interior de la micro o pequeña empresa, así como la del gerente o la gerenta con relación a sus trabajadores y trabajadoras.
- Proporcionar información útil para ser usada como ejemplos/estímulos en un aprendizaje contextualizado, durante el programa de capacitación MATYSE.
- Dar asesoría, informalmente, al empresario, con la finalidad de establecer una relación cordial y de confianza mutua entre el capacitador y el dueño de la microempresa.

Durante la visita, el capacitador del programa MATYSE puede evaluar lo siguiente:

- **características de los trabajadores**
  ¿Son entusiastas, alegres, rápidos al realizar sus tareas? ¿Tienen espíritu de camaradería y sentido de cumplimiento? ¿Son más varones? ¿Son más mujeres?
- **ambiente de trabajo**
  ¿El lugar de trabajo está bien iluminado, es espacioso, limpio y organizado? ¿Cuenta con las facilidades de servicios higiénicos y cafetería? ¿Están éstos en buenas condiciones? ¿Existen servicios destinados a mujeres o a varones de acuerdo a sus necesidades específicas?
- **empeño al realizar su trabajo**
  ¿Los trabajadores se cansan rápido o mantienen sus energías y alto espíritu de trabajo todo el día? ¿Hay problemas que afectan de manera particular a varones o a mujeres?
- **comunicación**
  ¿La honestidad y transparencia prevalecen sobre las tensiones y el descontento? ¿El esfuerzo y el tiempo están canalizados en actividades productivas?
- **manejo de las relaciones laborales**
  ¿Existe un sentimiento mutuo de confianza, preocupación y cooperación, entre los trabajadores y la gerencia?

- **satisfacción del cliente**
  ¿La microempresa recibe retroalimentación positiva y constantes pedidos de los clientes?
- **imagen y prestigio de la empresa**
  ¿Los visitantes, clientes, proveedores y la comunidad en general reciben una retroalimentación positiva sobre la empresa? ¿Hay una baja rotación de trabajadores?

Retroalimentar la información reunida por todos los capacitadores para usarla en la contextualización de su sesión. El resultado de esta rápida evaluación debe consistir en apreciaciones sobre vacíos y problemas que pueden ser localizados por el programa MATYSE.

F. Agrupar a los participantes seleccionados en el Programa MATYSE

Los talleres de trabajo son más eficaces cuando los participantes tienen intereses y necesidades comunes. Se sugiere las siguientes categorías en las cuales se podrá agrupar a los participantes, cuando sea posible:

1. **Naturaleza del negocio.** Agrupe a los participantes de acuerdo al rubro de su negocio, en lugar de mezclar a todos ellos en un solo programa; por ejemplo, puede seleccionar sólo a aquellos involucrados en:

   - Una línea productiva específica, como confección de prendas de vestir, o producción de calzado.
   - Un negocio de comercialización o servicios.

2. **Tamaño de la empresa.** Determinados problemas y situaciones pueden ser específicos del tamaño de la empresa, y aquellos que enfrentan los mismos problemas encontrarán la recompensa de compartir experiencias similares. Usted puede diferenciar a los participantes que posean:

   - 1 a 4 trabajadores.
   - 5 - 9 trabajadores.

3. **Cantidad de años en funcionamiento.** Del mismo modo, usted puede concentrarse, en grupos separados, en los participantes que han estado operando por:

   - 1 - 2 años
   - 3 - 5 años
   - 6 años o más.

Este programa no está diseñado para gente que aún no dirige una empresa.

4. **Necesidades comunes.** Si los participantes ya han identificado sus necesidades y proyectos, el capacitador del programa puede dar énfasis en relacionar los módulos a estas necesidades; por ejemplo:

- Mejorar el acceso a mercados
- Mejorar la producción y su ambiente de trabajo
- Enseñar o mejorar el registro de transacciones.

6. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

A. Preparar el presupuesto

El presupuesto para el seminario del programa de capacitación MATYSE deberá cubrir todos los costos de capacitación, incluyendo una provisión para contingencias. A continuación, le proporcionamos una lista que puede ayudarlo a preparar un presupuesto apropiado:

- Honorarios de los facilitadores
- Alquiler del local para el taller
- Alquiler de equipo, tal como micrófonos y sistema de sonido, proyector de transparencias y proyector de diapositivas, si es necesario.
- Materiales de capacitación, tales como, cuaderno de anotaciones para los participantes, papelógrafos y plumones, franelógrafos, tarjetas y tablero FODA y alfileres, pizarras acrílicas y marcadores, cinta adhesiva.
- Fotografías para las actividades donde se necesite análisis de cuadros.
- Alimentación y alojamiento de los participantes, si su organización va a proporcionarlos.
- Sellos postales para los materiales o documentos que serán despachados por correo.
- Gastos de transporte para los facilitadores y, si se requiriera, para las visitas de campo.
- Honorarios/remuneración para requerimientos de personal (si fuera necesario)
- Contingencias (para gastos inesperados: usualmente se presupuesta el 10% de los gastos totales).

Los participantes deberán pagar la mayor parte de estos gastos, si no la totalidad. Si usted ofrece el taller gratuitamente, habrá gente entrando y saliendo, solo por curiosidad; o los participantes se verán menos comprometidos a completar el programa. La experiencia muestra la relación existente entre el nivel de pago por derecho de admisión y el nivel de dedicación y compromiso de las personas. Siempre tenga en cuenta, sin embargo, que los participantes puedan afrontar el pago.

B. Seleccionar un facilitador

Para que puedan dirigir satisfactoriamente el programa de capacitación MATYSE, los facilitadores o capacitadores para el programa MATYSE, deben tener los siguientes requisitos:

a) Conocimiento conceptual del Programa MATYSE.

Los capacitadores deben estar bien enterados del proceso del Programa MATYSE. Con la finalidad de que se familiaricen con los métodos y actividades contenidos en el *Manual de Acción* y en la *Guía para Capacitadores*, éstos deben haber tomado todo el programa. Adicionalmente, deben estar familiarizados con el proceso de PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA para la ejecución y conducción de las actividades de SEGUIMIENTO, MONITOREO y EVALUACIÓN.

b) Habilidades de Capacitación

Para llegar a ser buenos capacitadores, éstos deben contar con :

1. Habilidades de presentación y comunicación
2. Conocimiento del proceso de educación para adultos
3. Sensibilidad para las necesidades de otras personas y para los temas de género
4. Habilidades técnicas
5. Habilidades sobre asesoría
6. Habilidades para ejecutar y administrar capacitación.

c) Capacidad de Dirección

En el Programa MATYSE, los capacitadores tienen que integrar varios recursos para dirigir todo el programa satisfactoriamente. Por lo tanto, deben poseer las siguientes habilidades gerenciales:

- Habilidades interpersonales
- Habilidades de coordinación

- Habilidades de control
- Habilidades para tomar decisiones y solucionar problemas
- Cualidades de liderazgo

El manual no da referencias específicas sobre estas habilidades. Sin embargo es de esperar que el capacitador seleccionado para ejecutar el programa tenga una experiencia adecuada.

NOTA: Dado que estos requerimientos básicos pueden no presentarse en una persona, el equipo capacitador debe estar organizado para satisfacer este requerimiento.

C. Seleccionar el Local

El local deberá ser conveniente para los participantes, con la finalidad de asegurar su total asistencia y puntualidad todos los días del seminario. Considere las ventajas de un taller bien ubicado, contra un seminario sin local.

Tamaño
El local necesita espacio adecuado para que los grupos funcionen eficazmente durante las sesiones. Para 20 participantes se recomienda un ambiente de por lo menos 6m por 8 m.

Costo
El costo del alquiler del ambiente de capacitación deberá estar incluido dentro del presupuesto que usted preparó en el paso anterior.

Disposición
Considere el equipo de capacitación y la comodidad de los participantes. Una capacitación eficaz requiere de una buena concentración. Se recomienda que el ambiente cuente con las siguientes características:

- buena iluminación
- buena ventilación
- bajo nivel de ruido
- poca interrupción externa
- servicios higiénicos y de cocina
- disposición flexible para el movimiento de los asientos, para 5 grupos de 4 a 5 personas cada uno.

D. Preparar el plan de sesiones

En la sección final de esta guía, encontrará los planes de sesión, recomendados para los talleres de trabajo. Estos han sido diseñados con la debida consideración de balancear el tiempo, la relativa importancia de los sub-temas y la característica de los participantes "promedio", que no han recibido educación superior o alguna capacitación empresarial anteriormente.

Sin embargo, antes de usar los planes de sesión en una situación real de capacitación, adáptelos a su propio estilo y a las necesidades de capacitación de los participantes.

Se requiere que usted revise cada uno de estos planes de sesión aquí sugeridos, antes de su presentación. Esta revisión le permitirá:

- Incrementar su confianza en los materiales, y
- Tener la oportunidad de adaptar los planes de sesión al grupo objetivo.

Luego de las adaptaciones, los facilitadores deberán usar un formato similar al que se proporciona en los ejemplos del plan de sesión.

Se recomienda por nivel de importancia, la siguiente lista de materiales:

- **Guía del Capacitador** del Programa MATYSE
- **Manual de Acción** del Programa MATYSE
- Fotografías y diapositivas
- Ayudas visuales
- Cuaderno de anotaciones para los participantes
- Pizarras acrílicas y marcadores o pizarras comunes y tizas
- Franelógrafos y tarjetas FODA
- Papelógrafos
- Proyector de transparencias o diapositivas

7. METODOLOGÍA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN MATYSE

El Programa MATYSE involucra **aprendizaje por la acción**. Esto significa que los participantes adquieren nuevos conocimientos y puntos de vista aplicándolos en sus propias empresas. Durante el programa, los participantes son guiados en el análisis de sus empresas y en la aplicación de los principios recientemente

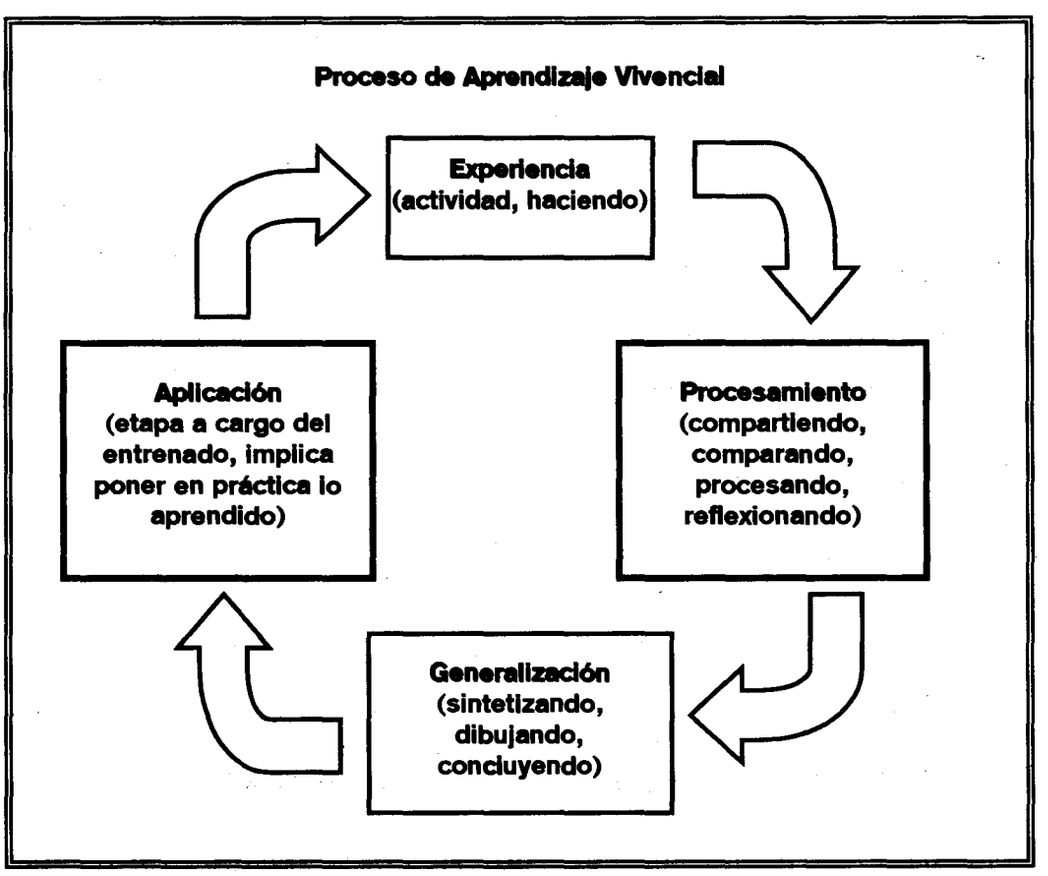
aprendidos con el uso de los ejercicios de escritorio y de simulación. El método de aprendizaje por la acción ofrece a los participantes las siguientes ventajas:

1. Estarán más atentos.
2. Aprenderán cómo aplicar inmediatamente nuevos conceptos en su centro de trabajo.
3. Tendrán la oportunidad de orientar sus acciones.
4. Estarán más a gusto con un estilo de aprendizaje activo.

MATYSE se basa en la metodología vivencial que consiste en:

1. La actividad, como por ejemplo el análisis de una situación, basado en el juego como un ejercicio de aprendizaje estructurado (experiencia).
2. El compartir la actividad y la experiencia ("procesamiento")
3. La mini-conferencia (generalización)
4. La aplicación y la acción de planeación (aplicación).

Se ilustra en el cuadro siguiente:



USO Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN VARIADOS

La metodología del aprendizaje por la acción, si es usada y combinada apropiadamente con otros métodos, asegurará, probablemente, la eficacia del proceso de aprendizaje.

Los métodos de capacitación empleados son:

1. Estudio de casos

Un estudio de casos es la descripción de una situación que los participantes necesitan examinar y comprender. Se les pide a los participantes que analicen y diagnostiquen los problemas en el estudio del caso.

Al usar este método, el facilitador seguirá el siguiente proceso:

a. **Introducción del caso objeto de estudio.-** Se distribuye y presenta el caso a estudiar. El capacitador puede necesitar leérselo a los participantes.
b. **Análisis del caso.-** Se realiza en grupos pequeños o individualmente.
c. **Discusión.-** Se realiza en forma abierta.
d. **Cierre.-** Se proporciona un resumen de las soluciones y de los principales puntos del tema

Recomendaciones:

- Antes de la sesión, prepare un bosquejo del caso.
- Proporcione ayuda individual a los participantes o grupos que tengan alguna dificultad.
- Cierre la sesión con una breve lectura técnica relacionada con lo tratado.

Puntos a considerar

VENTAJAS	DESVENTAJAS
El método de estudio de casos ayuda a los participantes a mirar un problema o un conjunto de circunstancias en un contexto libre de las presiones del problema considerado. **Facilita el intercambio de ideas y la generación de alternativas de solución a los problemas que los participantes pueden enfrentar en sus empresas.** **Crea la necesidad de saber más y estimula la búsqueda de información.**	**Un caso detallado [illegible] a [illegible] de la vida real a un taller de capacitación. En la vida real, las situaciones o [illegible] [illegible] situación de la vida real.**

2. Discusión

Una discusión es una comunicación en varios niveles canalizada bajo la dirección de un facilitador: conocimientos, ideas y opiniones son libremente intercambiadas entre los participantes y el facilitador. Usualmente el método de discusión sigue el siguiente proceso:

a. **Introducción.-** Se explica al grupo los objetivos e instrucciones para la discusión.
b. **Discusión**.- Hay una interacción entre los miembros del grupo.
c. **Cierre**.- Las ideas expuestas durante la discusión son resumidas por el grupo.

Las discusiones son más provechosas cuando los participantes tienen un conocimiento anterior del tema y pueden compartir sus experiencias.

Recomendaciones

- Con miras a generar material para la discusión y favorecer una mayor participación, la clase puede ser separada en pequeños grupos. El tema es libremente debatido por cada grupo. El facilitador circula como observador y hace apropiados comentarios si es necesario. Los grupos son reunidos y las conclusiones de cada grupo son presentadas y discutidas en un foro abierto.

- Para identificar los temas de discusión, el facilitador puede utilizar una experiencia anterior o una apreciación del grupo. Esto incluye un problema expresado por un grupo durante el taller de trabajo o algún material presentado por un ejercicio o una lectura.
- Dar a cada asistente la oportunidad de hablar y participar en la discusión.
- Mantener en mente los objetivos. Detener el desarrollo de la discusión si éste no concuerda con los objetivos.
- Clarificar los comentarios, refraseándolos en el contexto de la capacitación.
- Para resumir, escribir los puntos principales en la pizarra.

Puntos a considerar

VENTAJAS	DESVENTAJAS
La discusión proporciona retroalimentacion acerca del camino por el cual los participantes están aplicando los conocimientos aprendidos. **La discusión ocasiona cambios en las actividades de los participantes a medida que comparten experiencias.**	**El participante puede desviarse del objetivo o dejar de debatir con éxito.** **Los participantes pueden llegar a ser obstinados y perseverar en sus actitudes y opiniones en lugar de cambiar.**

3. Lectura

Una lectura es una manera de canalizar la comunicación entre el facilitador y los participantes. Permite al facilitador transferir información rápidamente nueva, y permite que los asistentes participen contestando preguntas.

Usualmente la lectura se desarrolla bajo el siguiente proceso:

a. **Introducción.**- Se explica el propósito de la lectura.
b. **Presentación.**- Se realiza la lectura.
c. **Aclaración.**- El facilitador hace preguntas, especialmente si algunos puntos no han quedado claros.
d. **Cierre.**- El facilitador resume los puntos principales de la lectura.

Recomendaciones

- Prepare la lectura y el apoyo visual.
- No lea sus notas durante su presentación.
- Haga lectura interactiva, haciendo preguntas e invitando a los participantes a responder.
- Formule preguntas que incentiven a todos los asistentes a contestar, no sólo a unos cuantos.
- Incentive a cada participante a formular preguntas. Responda a cada pregunta, aunque ésta sea repetida. Recuerde que no necesariamente tiene que ser usted el que las conteste. Con frecuencia las preguntas pueden ser dirigidas al grupo, de modo que la respuesta emerja de los mismos participantes.
- No distribuya las separatas antes de la lectura, ya que los participantes se distraerían y no prestarían atención.
- Puede usted cambiar las lecturas con otros métodos, tales como prácticas o lluvia de ideas.

Puntos a considerar

VENTAJAS
La sesión de lectura puede ser estructurada de antemano. El control del tiempo para la sesión debe ser trabajado cuidadosamente. **En un corto período de tiempo, se puede procesar mucha información.**

4. Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es un método usado para generar ideas. Este método estimula a los participantes a encontrar distintas formas de resolver un problema. El objetivo de la lluvia de ideas es el de crear una lista de soluciones alternativas. Seguidamente se discute las fortalezas y debilidades de cada una de las soluciones alternativas, para determinar su viabilidad.

La lluvia de ideas, generalmente, se desarrolla siguiendo estos pasos:

a. **Introducción.**- Presentación de un problema o planteamiento de una pregunta.

b. **Presentación.**- El facilitador pide al grupo que proponga tantas ideas y soluciones como sea posible. Una regla básica para esta etapa es que nadie deberá censurar o criticar ninguna de las propuestas, por más disparatada que pueda parecer. La creatividad es estimulada incentivando un libre torrente de ideas: el facilitador actúa como una grabadora, escribiendo las respuestas en el papelógrafo, sin juzgarlas, ni censurarlas o criticarlas.

c. **Análisis.**- El facilitador y los participantes analizan los datos generados y los categorizan. Las ideas redundantes y/o no relevantes no se tomarán en consideración.

d. **Cierre.**- Una vez concretados los resultados, se debe tomar algunas decisiones. El proceso de creatividad puede ser profundizado por una segunda lluvia de ideas de cualquiera de las categorías generadas.

Recomendaciones:

- Asegúrese de que todos participen, motivando a los participantes más callados a proponer sus ideas.
- Puede pedirle a los participantes que escriban sus ideas en las tarjetas del metaplan o que tomen notas. Anímelos a contribuir.
- No debe permitir ningún comentario crítico. Las ideas se evalúan después.
- Una segunda lluvia de ideas puede surgir del resultado de la primera sesión.

Puntos a considerar

VENTAJAS
Los participantes aprenden sobre la base de en sus experiencias. Aprenden a elegir entre las soluciones alternativas. **La lluvia de ideas produce un alto grado de participación. Esto hace que la sesión sea más dinámica, y estimula el pensamiento creativo.**

5. Ejercicio

Se pide a los participantes que elijan una tarea específica que requiere solución y se responsabilicen por ella, la misma que servirá para evaluar el nivel de comprensión y grado de aprendizaje de cada uno de ellos. El ejercicio es un instrumento para la evaluación de los conocimientos aprendidos.

El ejercicio implica lecturas o discusión. Sigue el siguiente orden:

a. **Introducción.**- Se presenta el proceso y los objetivos del ejercicio.
b. **Resolución.**- Las posibles soluciones para el ejercicio son consideradas individualmente o discutidas en pequeños grupos.
c. **Presentación.**- Se presenta las recomendaciones o soluciones.
d. **Aclaración.**- Una síntesis o una segunda lectura se presenta para aclarar los problemas no resueltos.

Recomendaciones:

- Ya que el nivel de absorción de nuevos conocimientos varía de persona a persona, un práctica grupal ayudará a reforzar el conocimiento a través de una misma actividad. El ejercicio individual ayudará al participante a poner en práctica los conocimientos aprendidos.
- Permita un tiempo razonable para la comprensión y el análisis individual del ejercicio, para que luego se pase a la fase de desarrollo grupal.
- Proporcione las indicaciones apropiadas pero, no la solución.

Puntos a considerar:

VENTAJAS
El ejercicio es una forma activa de aprender, en la que los participantes practican las técnicas enseñadas y encuentran las soluciones al problema planteado. **Un ejercicio ayuda al facilitador a averiguar cuánto han aprendido los participantes.**

6. Juego de Roles

Un juego de roles es una dramatización de lo que puede pasar en la vida real. Se pide a los participantes que representen determinados papeles en una situación dada. El objetivo es que los participantes tengan la oportunidad de desarrollar la vivencia de una situación dada en la vida real. El evento dramatizado es luego debatido en un foro abierto, que permite ver cómo estas situaciones podrían haberse resuelto, tal ves de diferente manera.

Los participantes desarrollan la vivencia en un ambiente apropiado después de la presentación la realizada por el capacitador, y posteriormente pueden recibir el consejo o la crítica constructiva de los colegas.

Este método ayuda a los participantes a reflexionar desde la práctica y sugiere posibles alternativas para reaccionar apropiadamente en situaciones similares de la vida real.

El método de juego de roles implica el siguiente proceso:

a. **Preparación.-** La planificación es muy importante. El facilitador debe hacer una descripción de la situación y de cada uno de los roles que los participantes deben representar.

b. **Introducción.-** Se elegirá a los participantes del juego de roles, de preferencia debe ser por propuesta voluntaria. Los que no participen serán observadores. Se explica los objetivos y los roles de cada uno de los participantes en la vivencia, y ellos tienen que preparar por sí solos su representación.

c. **Representación.-** Los voluntarios harán la representación de acuerdo al tiempo establecido.

d. **Cierre.-** Con el apoyo del facilitador, los participantes escriben los resultados de su desempeño y se unen con los objetivos de la lección. En la conclusión, los jugadores describen lo que hicieron bien y dan su opinión acerca de lo que podría hacerse diferente en el futuro.

Recomendaciones:

- El juego de roles puede ser realizado fácilmente si se planea con la debida anticipación.
- Asegúrese de que las instrucciones fueron bien entendidas.
- Fije un tiempo límite y elija un observador para que lleve el control del tiempo.
- Al criticar al actor, sea siempre positivo.

Los puntos para considerar

Los jugadores tienen que resolver el problema inmediatamente y tomar una decisión. **Los auxilios de obra de papel para dar la confianza de los participantes enfrentando las situaciones comerciales reales.**	**En la vida real, la situación puede diferir de aquella representada por los diferentes papeles desarrollados en la ficción. Los participantes pueden tener una impresión equivocada de la situación de la vida real.** **Algunos participantes pueden ir lejos actuando en sus papeles, realizando el ejercicio como si fuera una farsa, con el peligro de que no sea tomado en serio.**

Resumen

Conferencia	**Para introducir un nuevo concepto.**
Ejercicio	**Para permitir el estudio en profundidad de un concepto.**
Discusión	**Para obtener una nueva visión de un concepto "ya conocido". Permite compartir experiencias entre aquellos que tienen experiencia.**
Estudio de casos	**Permite un análisis en profundidad de conocimientos técnicos o humanos.**
Lluvia de ideas	**Plantear soluciones.**
Juego de roles	**Pone en práctica nuevas habilidades, especialmente las conductuales.**

El proceso de aprendizaje será reforzado con la combinación de estos métodos.

Recuerde que los buenos facilitadores no siempre disertan. Ellos incentivan el aprendizaje involucrando a los participantes y facilitando su proceso de aprendizaje.

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA MATYSE

1. OPCIONES PARA EJECUTAR EL PROGRAMA MATYSE

El programa MATYSE puede realizarse de varias maneras, según la, disponibilidad de tiempos y otros factores del proceso de aprendizaje de los participantes.

1. **Capacitación de 10 días, con subsecuente aplicación de campo.** Puede hacerse una capacitación teórica de diez días para permitir una formación continua de las habilidades empresariales y de negocios de los participantes. Después, se les dará un periodo de práctica, posiblemente de 2 semanas o un mes, para ejercitar los en lo aprendido en sus clases. Durante este periodo de práctica, el facilitador supervisará y proporcionará asesoría a los participantes. Después de este lapso, se desarrollará una o dos sesiones para integrar las experiencias teórico-prácticas de los participantes.

2. **Módulos teórico-prácticos.** El programa puede llevarse a cabo en 7 fines de semana, totalizando diez días efectivos. En este caso, los participantes reciben una combinación de informaciones teóricas durante los fines de semana, y aplicaciones prácticas para la casa durante los días restantes. Así se espera que ellos apliquen los conocimientos adquiridos al ejecutar sus planes de acción en sus empresas, después de cada módulo de fin de semana. El período de ajuste será programado al inicio del siguiente módulo o fin de semana. Este sistema tiene la ventaja de espaciar los contenidos para su mejor aprendizaje y permite la aplicación en la empresa y las consultas individuales que deriven del proceso a lo largo de las siete semanas.

   Las guías de sesión proporcionadas en el anexo B presentan una forma de conducir este sistema.

3. **Una semana de teoría y un mes de prácticas de campo.** Usted puede partir el programa en dos segmentos. Los primeros tres (3) módulos pueden ser ejecutados en una semana (o seis días). Los participantes tienen un mes de prácticas en su empresa. Luego de este período, regresan al salón de clase para finalizar la segunda parte del programa, otra vez, por una semana; después volverán a sus empresas para otro mes de práctica de campo.

   Finalmente, se debe desarrollar una sesión de resumen y conclusiones, durante la cual, los participantes compartirán sus opiniones y aprendizajes de todo el programa.

La manera en que usted dirigirá el programa dependerá grandemente de lo siguiente:

1. **El presupuesto.-** Basado en los fondos disponibles y en la proyección de los gastos, deberá tener en cuenta sesiones corridas o de fines de semana.

2. **La disponibilidad de los participantes.-** Usted deberá tomar en cuenta la disponibilidad en días de semana o fines de semana, tratando de que el sea el más conveniente para ellos y ellas.

2. PLANES DE SESIÓN SUGERIDOS USANDO EL MANUAL DE ACCIÓN MATYSE

1. **Preparación de los Planes de Sesión.** Los planes de sesión para los seis (6) módulos son presentados en la parte cuatro de esta Guía del Capacitador. Estas son sólo sugerencias, y animan a que usted desarrolle los planes de sesión de acuerdo a la medida del aprendizaje y a la necesidad de los participantes.

   Los planes de sesión están diseñados para un empresario promedio, cuyos niveles educativos no son muy altos o no han pasado por otra capacitación empresarial previa.

   En la conducción de las sesiones, la profundidad y extensión de la cobertura dependerá en gran medida de las habilidades y competencia de los facilitadores por un lado y de los recursos personales así como de la capacidad de aprendizaje de los participantes, por el otro lado.

   Nosotros los autorizamos a reajustar el enfoque y las técnicas de acuerdo al nivel de los participantes.

2. **Planificación de Acciones.** Cada módulo se concluye con un Plan de Acción, en donde los participantes son guiados en la preparación precisamente de un Plan de Acción práctico y factible de implementar, dirigido a mejorar la conducción de su empresa. Por ejemplo, al final del Módulo 2 -"Vendiendo lo que quieren sus clientes"- se prepara un Plan de Acción para mejorar las ventas e introducir estrategias que satisfagan a los clientes actuales y atraigan a nuevos clientes, además de mejorar las habilidades de ventas. Los Planes de Acción desarrollados después de los módulos MATYSE se integran en el Plan Empresarial. El Plan Empresarial representa una herramienta que le permite a los participantes guiar las mejoras en la conducción de su empresa. Es presentado en su totalidad en el último módulo.

3. CRONOGRAMA SUGERIDO PARA LOS 7 FINES DE SEMANA DEL PROGRAMA MATYSE

	Introducción	8.0 horas	Viernes	Fin de semana 1
1	El Empresario			
	Sesión 1	4.0 horas	Sábado	
	Sesión 2	2.5 horas	Viernes	Fin de semana 2
	Sesión 3	3.0 horas	Viernes	
	Sesión 4	1.0 hora	Viernes	
2	Vender sabiendo lo que quieren sus clientes			
	Sesión 1	4.0 horas	Sábado	
	Sesión 2	2.0 horas	Viernes	Fin de semana 3
	Sesión 3	3.0 horas	Viernes	
	Sesión 4	1.0 hora	viernes	
3	Produciendo con calidad y cantidad correctas y a costo reducido			
	Sesión 1	3.0 horas	Sábado	
	Sesión 2	3.5 horas	Viernes	Fin de semana 4
	Sesión 3	4.0 horas	Viernes	
	Sesión 4	4.0 horas	Sábado	
	Sesión 5	2.5 horas	Viernes	Fin de semana 5
	Sesión 6	1.0 hora	Viernes	
4	Incentivando a las personas a producir más			
	Sesión 1	5.0 horas	Viernes	
	Sesión 2	3.0 horas	Sábado	
	Sesión 3	1.0 hora	Sábado	
5	Manejando las finanzas en su empresa			
	Sesión 1	1.0 hora	Viernes	Fin de semana 6
	Sesión 2	3.5 horas	Viernes	
	Sesión 3	3.0 horas	Viernes	
	Sesión 4	3.5 horas	Sábado	
	Sesión 5	1.0 hora	Sábado	
6	Planificación práctica para mejorar su empresa			
	Sesión 1	1.0 hora	Viernes	Fin de semana 7
	Sesión 2	7.0 horas	Viernes	
	Sesión 3	4.0 horas	Sábado	

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA Y APOYO POST-CAPACITACIÓN

1. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

La evaluación es importante durante todo el Programa MATYSE.

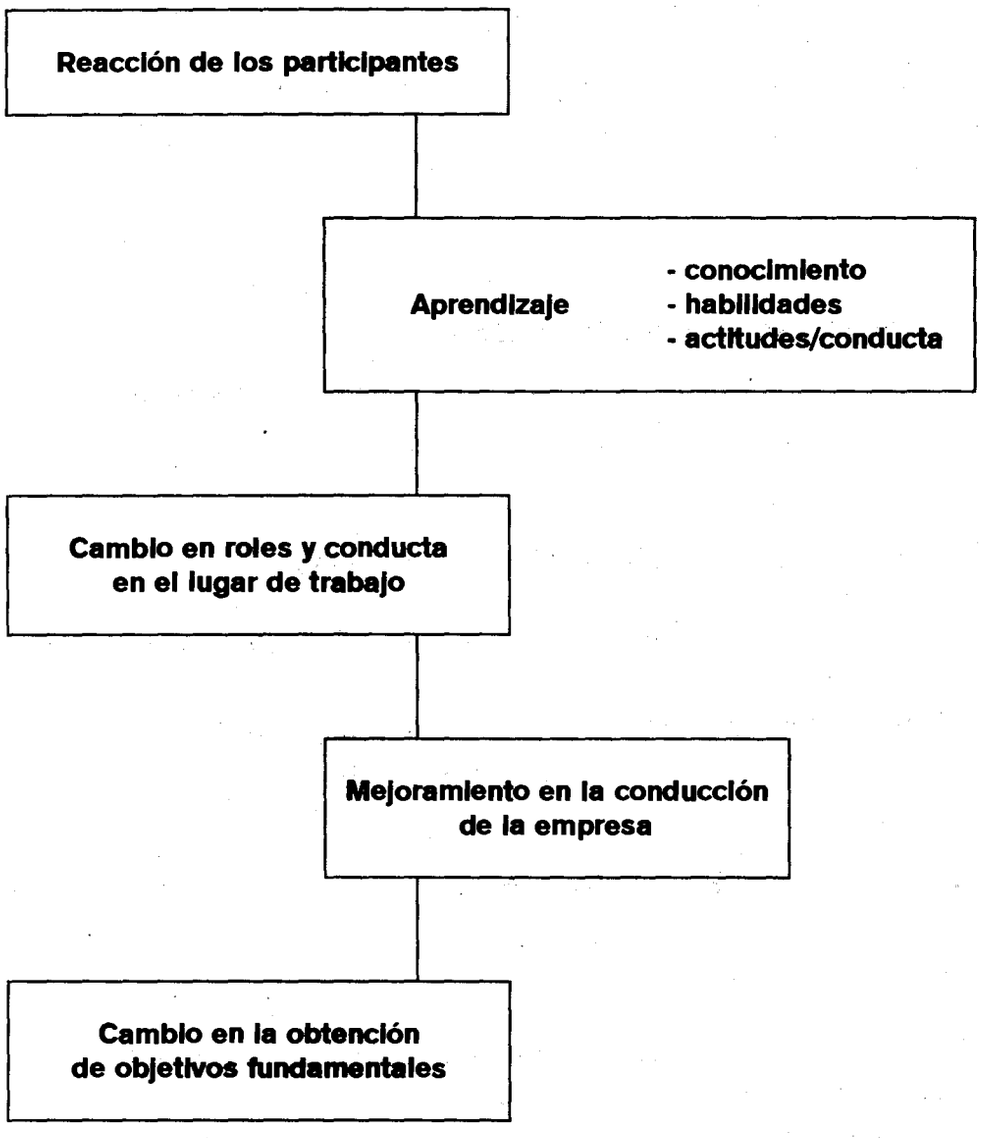
Durante el entrenamiento, el objetivo de la evaluación es verificar hasta qué punto se aprendieron nuevos conocimientos, habilidades y actitudes como resultado de la intervención de capacitación*. El proceso de la evaluación también facilita la identificación práctica de aprender a resolver los problemas conforme se va aplicando el programa.

Después del proceso de capacitación, se verifica el proceso de aprendizaje en el lugar de trabajo, es decir, se observa si la capacitación ha llevado a introducir mejoras en la gestión de la empresa, verificándose así el nivel de impacto.

Pero también puede evaluarse en un sentido más amplio, es decir, verificando si el entrenamiento ha contribuido a lograr objetivos sociales y económicos, como la creación de trabajo, la generación de rentabilidad, el mejoramiento de la calidad de vida, etc.. Esto se ilustra en la siguiente página.

* En este sentido, es importante no dejar de lado la actitud frente al enfoque de género.

Proceso de aprendizaje durante la capacitación



Hay una variedad de técnicas con las cuales los capacitadores pueden evaluar y supervisar el progreso y la retroalimentación de los participantes. Aquí se proporciona algunos ejemplos para guiar a los capacitadores en la supervisión de diferentes niveles de aprendizaje.

Técnicas para el nivel de conocimiento

a) Pruebas objetivas: por ejemplo, preguntas sobre verdadero o falso, y oraciones incompletas para completar.
b) Pruebas tipo.

c) Preguntas abiertas sobre cuáles fueron los aspectos importantes aprendidos.

Técnicas para el nivel de reacción

a) Una escala simple en la que los participantes pueden identificar su grado de reacción o respuesta, haciendo un recuadro al número que refleja su percepción.

Ejemplo: yo encontré la sesión -
caótica **1 2 3 4 5** ***ordenada***

b) Subrayar los adjetivos o adverbios que describen la sesión.
c) Preguntas abiertas.
d) Calificar cada lectura en una escala; por ejemplo, desde mala a excelente.

El usar esta técnica al final de cada sesión puede ayudar a modificar la capacitación o los métodos para la siguiente sesión.

Técnicas para el nivel de actitud/conducta

- Durante la Capacitación

a) Evaluación de una actividad mediante un observador, usando una lista predeterminada de escalas y categorías.
b) Proceso de registro.
c) Entrevista con los participantes.
d) Incidencias críticas registradas por los participantes.
e) Auto-evaluación, usando cuestionarios de escala graduada.

- Después de la Capacitación

Después de la capacitación, los cambios en la situación de la empresa como resultado de la aplicación del plan empresarial son medidos a través de lo siguiente:

a) Productividad en la empresa, vista a través del incremento de la producción por trabajador o trabajadora.
b) Indicadores empresariales: utilidades, posición de flujo de caja e incremento de ventas.
c) Indicadores socioeconómicos, como ingreso familiar y auto-evaluación de las condiciones de vida.
d) Otras mejoras visibles: disposición del taller y programas de bienestar que afectan la productividad y otros indicadores ya mencionados.

Las herramientas de evaluación usadas bajo el programa MATYSE hacen uso de algunas de las técnicas anteriores. Para comprender y atender las necesidades y los participantes es importante registrar en cada formato el sexo, pues en el momento de la tabulación de resultados la información podrá ser mejor manejada.

Las siguientes páginas proporcionan los formatos para :

a) Evaluación diaria.
b) Evaluación Intermedia y Final de la Capacitación.

Evaluación diaria H M

Fecha: _____

¿Qué fue lo que más le gustó?

¿Qué fue lo que no le gustó?

¿Qué no le quedó muy claro?

Algunas sugerencias para mejorar:

Formato de Evaluación de Capacitación

Verifique el recuadro apropiado: Fecha de ejecución: _____ H M

- ❑ Evaluación final
- ❑ Evaluación de medio tiempo de entrenamiento
- ❑ Evaluación de módulo específico

Título del módulo: _____

	Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	Regu lar (2)	Malo (1)
1. Objetivos					
a. Nivel de claridad	❑	❑	❑	❑	❑
b. Logros	❑	❑	❑	❑	❑
Comentarios:					
2. Contenido					
a. Utilidad	❑	❑	❑	❑	❑
b. Cobertura	❑	❑	❑	❑	❑
c. Organización	❑	❑	❑	❑	❑
d. Organización del tiempo	❑	❑	❑	❑	❑
Comentarios:					
3. Materiales					
a. Manuales	❑	❑	❑	❑	❑
b. Ayudas visuales	❑	❑	❑	❑	❑
Comentarios:					
4. Facilitadores					
a. Conocimiento del tema	❑	❑	❑	❑	❑
b. Método de enseñanza	❑	❑	❑	❑	❑
c. Interacción con la audiencia	❑	❑	❑	❑	❑
Comentarios:					
5. Horario					
a. Duración o longitud	❑	❑	❑	❑	❑
b. Frecuencia de sesiones	❑	❑	❑	❑	❑
Comentarios:					
6. Servicio y alimentación					
a. Dormitorio	❑	❑	❑	❑	❑
b. Comida	❑	❑	❑	❑	❑
c. Alimentación	❑	❑	❑	❑	❑
Comentarios:					
7. ¿Cómo calificaría la CONDUCCIÓN TOTAL del seminario	❑	❑	❑	❑	❑

1. ¿Qué fue lo que más le gustó de la capacitación?
2. ¿Qué fue lo que menos le gustó de la capacitación?
3. ¿Qué información adicional debe ser incluida en la capacitación?
4. Otros comentarios o sugerencias para mejorar la capacitación

CÓMO ANALIZAR LA EVALUACIÓN DEL TALLER

Las respuestas de los participantes sobre los rubros anteriores deben ser promediadas por el capacitador. Permítanos asumir que usted justamente ha finalizado un taller de trabajo con 17 participantes y ellos han completado el formato de Evaluación de Fin de Taller. El valor promedio de sus respuestas para cada pregunta, por ejemplo digamos sobre la claridad de los objetivos del módulo, puede ser calculado. Para establecer el valor de sus respuestas en una puntuación resumida, aplique la siguiente fórmula:

$$\text{Puntuación resumida por pregunta} = \frac{\text{La suma (No. de respuestas x Valor asignado)}}{\text{Número total de respuestas}}$$

Por ejemplo, para la pregunta número 1:

7 personas dieron el puntaje de 5
8 personas dieron el puntaje de 4
2 personas dieron el puntaje de 2

$$\text{Puntuación resumida para la pregunta 1} = \frac{(7 \times 5) + (8 \times 4) + (2 \times 2)}{\text{17 respuestas en total}} = 4.17$$

2. APOYO POST-CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO

Las visitas supervisadas por un consultor de empresas o por el facilitador son muy importantes. Las experiencias anteriores de la OIT en sus programas han demostrado claramente que las visitas a centros de trabajo a menudo motivan a las personas a ponerse en acción. Los empresarios aceptarán las visitas como una forma de atención de la institución de capacitación. Cuando ellos enfrenten dificultades técnicas, a menudo conversaciones interactivas los guiarán por la dirección correcta.

Lo ideal es que los participantes acuerden, al final de la capacitación, visitarse unos a otros. Es muy posible que compañeros participantes que han hecho sus planes de acción hayan averiguado los lugares precisos para obtener materiales y aprender habilidades necesarias, y compartan esta información con otros empresarios.

No obstante, al final del programa de capacitación, los organizadores deben programar visitas de seguimiento y servicios de asesoría y asistencia técnica a los

participantes, para lo cual deberán elaborar material de seguimiento a los Planes Empresariales.

Los beneficios de las visitas incluyen:

1. Provisión de asesoría continua por parte del facilitador, para que los dueños de empresas traten de ejecutar sus planes de acción y/o detectar dificultades técnicas.
2. Facilidades de asociación entre los empresarios, quienes pueden organizar reuniones regulares para reforzar los conocimientos aprendidos en la capacitación.
3. Socialización continua de la información sobre agencias locales de apoyo empresarial y proveedores de materiales y equipos, y otros servicios.

Es rol del facilitador es el de incentivar a los empresarios, durante sus visitas, motivando el desarrollo de su potencial, que les permitirá hacer cambios positivos en su empresa.

ANEXO A

Formato de registro del MATYSE

Antecedentes Generales

1. Nombre: _____

2. Genero:
   - ❑ Masculino
   - ❑ Femenino

3. Estado civil:
   - ❑ Soltero
   - ❑ Casado
   - ❑ Viudo
   - ❑ Separado

4. Edad: _____

5. Dirección / Teléfono: _____
   _____
   _____

6. ¿Cuál es su nivel educativo conseguido más alto?
   - ❑ Escuela elemental (primaria)
   - ❑ Escuela intermedia (secundaria)
   - ❑ Bachillerato
   - ❑ Nivel técnico
   - ❑ Nivel superior

7 ¿Cuál es su logro educativo más alto?
   - ❑ Escuela elemental / primaria
   - ❑ Escuela intermedia / secundaria
   - ❑ Profesional / la escuela técnica
   - ❑ Nivel de la universidad
   - ❑ Graduado de la universidad

8 ¿Qué tipo de capacitación ha recibido en los últimos años (indique año)?
_____

Antecedentes empresariales

9 ¿Cuál es su papel en su empresa?
   - ❑ Dueño
   - ❑ Gerente, pero no el dueño
   - ❑ Otros: _____

10 ¿Cuántos trabajadores tiene usted? _____

11 ¿Qué tipo de negocio está usted operando? Especifique el producto o los productos: _____

- ❑ Venta al por menor / al por mayor
- ❑ Fabricación
- ❑ Servicio (incluye el transporte, mientras financiando)

12 ¿Cuál es la forma legal de constitución de su empresa?

- ❑ Propiedad individual
- ❑ Propiedad corporativa
- ❑ Cooperativa
- ❑ Sociedad
- ❑ No se ha registrado legalmente.

13 ¿Cuánto tiempo ha estado usted operando su empresa? _____

14 ¿Cuál es el valor estimado de su inversión en su empresa?
Inversión fija: _____
Capital de trabajo: _____

15 ¿Qué problemas encuentra en su empresa?

- ❑ Bajo volumen de las ventas
- ❑ Necesito mejorar los métodos de trabajo y la disposición del taller
- ❑ Pocas habilidades para el manejo financiero
- ❑ Finanzas pobremente manejadas
- ❑ Faltan sistemas de registro
- ❑ Faltan habilidades técnicas para la producción
- ❑ Otros. Especifique:

16 ¿Cuáles son sus expectativas respecto del Programa MATYSE?

_____

_____

Compromiso de participación

17. Estará usted dispuesto a participar en este programa a tiempo completo? (verse cronograma incluido)

❑ Si ❑ No

_____ _____

Firma de Solicitante *Fecha*

Para uso del Administrador del Programa:

Recomendación:

❑ aprobado ❑ desaprobado

Comentarios:

_____

PLANES DE SESIÓN RECOMENDADOS

MÓDULO INTRODUCTORIO

Objetivos del Módulo

Al final de la capacitación, el participante estará preparado para:

1. Sentirse cómodo con los otros participantes, facilitadores y personal del Programa.
2. Clarificar sus expectativas del curso.
3. Expresar su opinión y compromiso con el Programa MATYSE.
4. Mostrarse de acuerdo con los detalles administrativos y las reglas internas del Programa MATYSE.

Duración del Módulo

El módulo introductorio dura entre seis (6) horas y ocho (8) horas, incluyendo los tiempos para refrigerios.

Ayudas administrativas y de enseñanza

Las ayudas administrativas y de enseñanza son:

- Cronograma de la capacitación, incluyendo horarios.
- Reglamento interno y detalles administrativos.
- Pizarra y tizas / Pizarra acrílica y plumones para pizarra.
- Tarjetas FODA y franelógrafo.
- MATYSE: **Manual de Acción** para los participantes.
- Formatos de Registro.
- Lista de participantes.
- Recibos oficiales por el pago de los gastos de la capacitación.
- Folletos y Propaganda del MATYSE para los invitados a la inauguración.

Consejos para los facilitadores

- Asegúrese de que la selección de actividades le permitirá a todos los participantes conocerse los unos a los otros.

- Al final de la presentación del programa MATYSE haga un proceso de verificación, para ver si todos los participantes entendieron el resumen del curso.
- No olvide solicitar el compromiso de participar en la totalidad del curso MATYSE.
- La CEREMONIA DE INAUGURACIÓN es el inicio oficial del Programa MATYSE, y es realizada por un alto ejecutivo de la entidad auspiciadora de la capacitación.
- El REGISTRO DE LOS PARTICIPANTES es llevado a cabo con prioridad y con anticipación. En la sesión de introducción se explica algunas recomendaciones específicas.
- Las ACTIVIDADES DE DESHIELO consisten en una serie de acciones para la formación de grupos dinámicos. Estas son expuestas en las Actividades 1, 2 y 3. Su objetivo es aflojar la tensión y el nerviosismo entre los participantes, desarrollando relaciones armónicas y de amistad entre los participantes, los facilitadores y el personal del Programa. Todas estas actividades son llevadas a cabo para ayudar a crear una agradable atmósfera de aprendizaje.
- Al final de la sesión diaria, usted debe organizar una reunión social simple con bocaditos o refrescos para que los participantes estén mas relajados y puedan interactuar con los demás participantes.

Plan de Sesión recomendado

SESION: INTRODUCCIÓN **DURACIÓN: 6 – 8 HORAS**

Tiempo	[illegible]	[illegible]	[illegible]
1 hora	**REGISTRO DE PARTICIPANTES** • Prepare mesas para realizar el registro. • Dirija a los participantes a las mesas y téngalos registrados. • Permita a los participantes pagar las cuotas de entrenamiento; emita los recibos. • Proporcione información escrita sobre detalles administrativos.	Entrevista y llenado del formato de registro	La lista de participantes aceptados. Los detalles administrativos. Las Formas del registro.
45 minutos	**CEREMONIA DE INAUGURACIÓN** • Declare formalmente inaugurado el Programa de capacitación MATYSE dentro de las normas de protocolo local. • Debe invitar a las autoridades involucradas y al personal de la institución anfitriona y de otras organizaciones de apoyo. • También debe invitar a personas relacionadas del medio, como una forma de promover públicamente el interés en el Programa.		Banderola con información del Seminario MATYSE. Folletos y volantes para las personas interesadas en el MATYSE.
2 horas	**CONSEGUIR AMISTADES** • Presentación de las parejas. Distribuya a los participantes en parejas y pídales que se den unos a otros, en 5 minutos, la siguiente información acerca de ellos mismos: • Nombre y sobrenombre • Institución • Cargo • Alguna tarea en la que destaca en su empresa. • Alguna tarea en la que flaquea en su empresa. Después del intercambio, pídales a cada uno que durante 3 minutos dé la información de su pareja. Divida la pizarra en dos partes y anote en una "Para qué somos buenos" y en la otra "Para qué no somos buenos". Liste las fortalezas y debilidades de cada participante. Resuma la información señalando las áreas en las que algunos son buenos y aquellos en los que otros no lo son. Trace líneas conectándolas, para ilustrar. Indique cómo hay mucho que aprender e intercambiar con los demás durante el seminario MATYSE.	Ejercicios de aprendizaje estructurados	Contenidos que encuentran en el anexo de esta sección.

	• Construir un corazón (véase Ejercicio 1, anexo a esta guía de sesión). • Caminar confiado (véase Ejercicio 2).		
15 minutos	**INTRODUCCIÓN AL CURSO** • Presentar los objetivos del Programa. • Dar un resumen del Programa MATYSE. • Orientar a los participantes sobre los materiales a ser usados, es decir, el manual MATYSE de los participantes. • Discutir los detalles administrativos del Programa. (*Remítase al anexo 'Introducción al Curso'*)	Conferencia Discusión	Anexo de esta sesión. "Introducción al Curso" (Ejercicio 4). Cronograma de capacitación. **Manual de Acción** MATYSE para los participantes.
2 horas	**NIVELACIÓN DE EXPECTATIVAS** Verifique las expectativas de los participantes en relación con el contenido total del curso. Entonces pídales que comenten acerca del Programa. Remítase al Ejercicio 5: "Nivelación de expectativas" y al Ejercicio 6: "Aprendiendo a Contratar". Concluya la sesión agradeciendo a los participantes su asistencia al curso.	Trabajo de grupos	Tarjetas FODA y pizarra. Papelógrafos. Las "Actividades" 5 y 6 se encontrarán en el anexo
2 horas	**ACTIVIDADES SOCIALES** Puede organizar una reunión social con bocaditos o refrescos para que los participantes se relajen y se familiaricen con los demás participantes.		

ANEXO

EJERCICIO 1
CONSTRUIR UN CORAZÓN

Objetivos:

1. Familiarizar a los participantes con los demás;
2. Exponer las expectativas de uno acerca del MATYSE y reflexionar sobre ellas a la vista de las expectativas de los demás participantes ;
3. Hacer que los participantes se den cuenta de la importancia de nivelar sus expectativas mientras están juntos en un grupo grande.

Usos:

- Romper el hielo
- Intercambio de expectativas individuales.
- Inicio del día.

Tiempo: 45 minutos

Requerimientos:

1. Facilitador principal.
2. 1 co-facilitador.
3. 6 piezas de cartulina (del mismo color) en forma de corazón, cortadas en 4 partes cada una (24 participantes).
4. Tijeras para la fase preparatoria.
5. Goma (6 tubos/pomos).
6. Lápiz/lapicero para cada participante.
7. 6 pliegos de papel de molde o palelógrafos.

Local: Sala lo suficientemente grande para que los participantes se desplacen libremente.

Pasos:

1. Coloque y revuelva en el piso las 24 piezas de los seis corazones.
2. Diga a los participantes que cada uno tome una pieza y escriba su nombre en ella.
3. Indique a los participantes que encuentren a sus respectivos compañeros con quienes puedan armar un corazón completo y, una vez completado, le den un nombre. Los cuatro miembros deben estar de acuerdo con el nombre.
4. Pegue el corazón en el papel de molde o papelógrafo.
5. Permita a los miembros de los seis grupos compartir sus expectativas individuales, observando el Programa de capacitación MATYSE.

Advertencia:

!No corte los corazones de cartulina de forma idéntica!

Durante el período destinado a encontrar las piezas del corazón puede ocurrir alguna confusión.

Las piezas que no pertenezcan al mismo corazón son puestas juntas. Con los nombres de los participantes sobre las piezas del corazón, estas son fácilmente desconectadas de los corazones completos y la búsqueda de los compañeros continúa.

Procesando:

1. ¿Qué le ha ayudado (o dificultado) a encontrar a sus compañeros para formar juntos un corazón? ¿Qué estrategias aplicó? ¿Por qué?
2. ¿Cómo se sintió al encontrarlos? ¿Cómo se sintieron ellos cuando usted los encontró?
3. ¿Que aprendió acerca de usted y de los otros?
4. ¿Por qué le dieron ese nombre al corazón? ¿Cómo pueden los miembros de cada grupo, respectivamente, identificarse con el nombre del corazón?

¡Responda individualmente!

EJERCICIO 2
CAMINO CONFIADO

Objetivos:

Generar confianza y credibilidad en otros.

Usos:

Contacto personal / confianza mutua
Romper el hielo

Tiempo: 15 minutos

Requerimientos: 1 Facilitador

Local: Sala suficientemente grande para que los participantes se desplacen libremente.

Pasos:

1. Diga a los participantes que formen pareja.
2. Anuncie que, para cada pareja, la persona A debe cerrar los ojos mientras la persona B camina a su alrededor explicando su entorno y, así, provocar una variedad de experiencias.
3. Después de cinco minutos, invite a los participantes a cambiar de roles con sus respectivas parejas.

Advertencia: Puede suceder que algunos participantes no tomen en serio este ejercicio, abriendo ocasionalmente los ojos. Puede haber accidentes si algunos de los participantes dirigen descuidadamente a sus parejas.

Preguntas a Procesar:

1. ¿Cómo se sintió al comienzo de este ejercicio (temeroso, asombrado, relajado, etc.)? ¿Cómo se adaptó a su nueva situación?
2. ¿Hasta que punto confió al principio? ¿Lo hizo hasta el final?
3. ¿Cuáles eran sus objetivos mientras dirigía?
4. ¿Qué hizo para facilitar la confianza?
5. ¿Por qué la confianza entre participantes y facilitadores es importante en nuestro proceso de aprendizaje?

ANEXO

EJERCICIO 3
DOS - CUATRO - OCHO

Objetivos:

1. Aumentar el conocimiento de sí mismo y de los demás
2. Construir la cohesión de grupo entre los participantes.
3. Continuar con el proceso de romper el hielo.

Usos:

Creación de grupos.
Iniciar el día.

Tiempo: 1 hora.

Requerimientos:
1. Facilitador jefe.
2. 1 co-facilitador (dependiendo del número de participantes).
3. Sillas para todos los participantes-

Local: Sala lo suficientemente grande para permitir el libre desplazamiento de los participantes; sillas esparcidas por todo el salón, para permitir un fácil acomodo de los participantes en grupos de 2, 4, y 8 personas.

Pasos:

1. Pida a los participantes que elijan cada uno a una persona de la clase a la que quisieran conocer más.
2. Permita a las parejas que se sienten juntas en un lugar aparte y que hablen durante 20 minutos:
   "Te elegí porque ....."
   "Cuando me elegiste, sentí ....."
   "Mi primera impresión de ti fue .....".
3. Después de esto, pida a cada pareja que forme cuartetos invitando a otra pareja. La invitación puede ser aceptada o declinada. Deje que el proceso continúe ininterrumpidamente, hasta que los cuartetos estén formados y hayan completado sus 20 minutos de conversación acerca de:
   "los escogimos a ustedes por ....."
   "cuando nos eligieron, sentimos ....."

4. Pida a los cuartetos que se junten con otro cuarteto. La invitación puede ser declinada. Cuando los octetos estén formados, comienza una discusión interna acerca de sus experiencias en parejas y cuartetos durante aproximadamente 20 minutos.

Advertencia:

Algunos participantes pueden mostrarse temerosos al elegir una pareja en la primera vuelta (timidez, problemas de gente sobrante, frecuentes dificultades de las mujeres para elegir a los hombres, etc.).

Procesando:

1. ¿Por qué y cómo eligió a la persona o grupo durante el ejercicio?
2. ¿Como se sintió siendo aceptado / rechazado?
3. ¿Qué comportamientos ayudaron u obstaculizaron el desarrollo del grupo?
4. ¿Aprendió algo nuevo acerca de algún participante? ¿Qué aprendió? ¿Descubrió algún paralelo con su vida, opinión o filosofía personal? ¿Le gustaría continuar hablando con alguno de los miembros de su grupo?¿Por qué

ANEXO

EJERCICIO 4
INTRODUCCIÓN AL CURSO

Objetivos:

1. Familiarizar a los participantes con los detalles administrativos de la capacitación.
2. Comunicar el "Qué hacer" y "Qué no hacer" válidos para toda la capacitación completa.
3. Proporcionar un foro de discusión abierta a las interrogantes acerca de la capacitación.

Usos:

- Introducción a los contenidos de la capacitación MATYSE.
- Iniciar el día.

Tiempo: 15 minutos.

Requerimientos:

1. Todos los facilitadores y personal de la institución anfitriona.
2. Folleto "Detalles Administrativos", distribuido previamente durante el proceso de registro.
3. Cronograma de capacitación.
4. Buzón de sugerencias (hecho de cartulina o cartón) para comentarios.
5. Alcancía pro fondos de fiesta.
6. Campana u otro instrumento para avisar a los participantes sobre el tiempo en el salón de capacitación.

Local: Participantes sentados en un gran semicírculo.

Pasos:

1. Explíqueles a los participantes que el folleto que contiene los detalles administrativos ha sido ya distribuido durante el proceso de registro (si no lo ha hecho, ¡hágalo ya!)
2. Lea en voz alta el texto de los detalles administrativos y explíquelos, cuando sea necesario.
3. Anime a los participantes a hacer preguntas cuando tengan problemas para entender lo que quieren decir los detalles administrativos.
4. Muéstreles el buzón de sugerencias e infórmeles que es para que ellos hagan sus comentarios acerca del seminario.

5. Muestre la alcancía pro fondos de fiesta e invíteles a que tomen la decisión sobre las penalidades por tardanzas por minuto. Infórmeles que este fondo será usado en la fiesta de fin de curso.

Advertencia:

Algunos participantes temen para hacer preguntas. Los participantes deben tener mucho tiempo para decidir acerca de la penalidad.

Procesando:

Antes de pasar a la siguiente sesión, pregunte nuevamente si hay alguna interrogante que haya quedado sin responder.

ANEXO

EJERCICIO 5
NIVELACIÓN DE EXPECTATIVAS

Objetivos:

1. Expresar sus expectativas en cuanto al programa MATYSE; obtenerlas en forma escrita para compararlas con las expectativas logradas (o no) al final de la capacitación.
2. Nivelar las expectativas de todos los participantes mediante la retroalimentación de cómo ellos pueden conseguirlas.
3. Practicar el uso de las tarjetas FODA.

Usos:

- Orientación de los participantes.
- Sentimientos del grupo (igual que expectativas).

Tiempo: 1.5 horas.

Requerimientos:

1. Todos los Facilitadores.
2. Aproximadamente 100 tarjetas rectangulares FODA de un color.
3. Tarjetas ovaladas FODA, de un color diferente del de las rectangulares y con encabezados para agrupar, como se menciona en el paso 3.
4. Dos franelógrafos cubiertos con papel de molde.
5. Chinches.
6. Goma.

Local: Los participantes se disponen en semicírculo con 5 Tarjetas FODA cada uno.

Pasos:

1. Pida a los participantes que escriban en las tarjetas FODA sus expectativas acerca del programa MATYSE.
2. Explique el uso de las tarjetas FODA, por ejemplo:
   - escriba horizontalmente en letras grandes;
   - escriba claramente con su plumón;

5. Muestre la alcancía pro fondos de fiesta e invíteles a que tomen la decisión sobre las penalidades por tardanzas por minuto. Infórmeles que este fondo será usado en la fiesta de fin de curso.

Advertencia:

Algunos participantes temen para hacer preguntas. Los participantes deben tener mucho tiempo para decidir acerca de la penalidad.

Procesando:

Antes de pasar a la siguiente sesión, pregunte nuevamente si hay alguna interrogante que haya quedado sin responder.

ANEXO

EJERCICIO 5
NIVELACIÓN DE EXPECTATIVAS

Objetivos:

1. Expresar sus expectativas en cuanto al programa MATYSE; obtenerlas en forma escrita para compararlas con las expectativas logradas (o no) al final de la capacitación.
2. Nivelar las expectativas de todos los participantes mediante la retroalimentación de cómo ellos pueden conseguirlas.
3. Practicar el uso de las tarjetas FODA.

Usos:

- Orientación de los participantes.
- Sentimientos del grupo (igual que expectativas).

Tiempo: 1.5 horas.

Requerimientos:

1. Todos los Facilitadores.
2. Aproximadamente 100 tarjetas rectangulares FODA de un color.
3. Tarjetas ovaladas FODA, de un color diferente del de las rectangulares y con encabezados para agrupar, como se menciona en el paso 3.
4. Dos franelógrafos cubiertos con papel de molde.
5. Chinches.
6. Goma.

Local: Los participantes se disponen en semicírculo con 5 Tarjetas FODA cada uno.

Pasos:

1. Pida a los participantes que escriban en las tarjetas FODA sus expectativas acerca del programa MATYSE.
2. Explique el uso de las tarjetas FODA, por ejemplo:
   - escriba horizontalmente en letras grandes;
   - escriba claramente con su plumón;

ANEXO

EJERCICIO 6
APRENDIENDO A CONTRATAR

Objetivos:

1. Realizar un compromiso entre facilitadores y participantes, mediante un contrato casi formal.
2. Hacer que los participantes tomen en cuenta la seriedad de la capacitación y de los correspondientes compromisos.
3. Proporcionar a los participantes sentido de verificación con respecto al desempeño de los facilitadores con los que están relacionados (y viceversa).
4. Proporcionar a los facilitadores una oportunidad para de referirse a los compromisos de los participantes, en caso de que algo vaya mal, haciendo memoria de ellos.

Usos: Identificación, formalización y visualización de los compromisos

Tiempo: 30 minutos.

Requerimientos:

1. Facilitador jefe.
2. 1 co-facilitador para recolectar las tarjetas FODA llenadas por los participantes.
3. Tarjetas FODA rectangulares de dos colores.
4. Dos franelógrafos.
5. 1 plumón por cada participante.
6. 2-3 pliegos de papel de molde.
7. Chinches.
8. Goma.

Local: Los participantes se sientan formando una U.

Pasos:

1. Presente usted la sesión "Aprendiendo a Contratar" refiriéndose a algunos de los resultados de la Nivelación de Expectativas. Estas expectativas sólo pueden ser alcanzadas si ciertos compromisos son realmente observados,

entre otros, el estilo de trabajo, la puntualidad, etc. Por otro lado, también el desempeño de los facilitadores es crucial para el buen resultado del programa de capacitación.
Para esto, tanto los participantes como los facilitadores deben escribir sus compromisos personales en tarjetas FODA de dos colores (por ejemplo, azul para los participantes y blanco para los facilitadores). Las tarjetas FODA se distribuyen en número suficiente.

2. Dé a los participantes unos cinco minutos para reflexionar. Durante este tiempo, todos los facilitadores escriben sus compromisos en tarjetas FODA y las pegan al papel de molde. Después, las tarjetas de los participantes son recolectadas por un co-facilitador, mientras el facilitador jefe comienza a colocarlas por grupos (fijándolas con chinches primero), tales como:
   - Compromisos personales: aprender lo máximo posible, trabajar en casa, atender al 100%, tomar notas regularmente, llegar con un proyecto viable al final, etc.;
   - Formalidades: puntualidad, atención, etc.;
   - Compromisos sociales: aprender de los otros, acatar las reglas y disposiciones del grupo, etc.;
   - Otros: compromisos individuales que no pueden ser clasificados bajo los otros títulos.

2. Lea cada tarjeta en voz alta, comenzando por los compromisos de los facilitadores. Haga lo mismo con las tarjetas de los participantes. En caso de expresiones vagas o confusas, el autor de estas tarjetas será requerido para su clarificación. Así, las numerosas tarjetas FODA juntas forman un cierto compromiso de grupo. Los participantes son interrogados si están de acuerdo con todas las tarjetas, aún con aquellas de las cuales no han sido los autores. En caso de opiniones o puntos de vista discordantes de algunos participantes, se abre una discusión general acerca de la tarjeta en cuestión, hasta llegar a un acuerdo.

3. Pegue las tarjetas al papel de molde. Éstas permanecerán colocadas en la pared del salón de clases hasta el final de la capacitación. Esto es "Aprendiendo a Contratar" entre facilitadores y participantes. Así establecidas sus leyes internas, pueden ser consultadas por todos - participantes y facilitadores- en caso de transgresión por parte de cualquiera de los dos lados.

Advertencia:

A pesar del ejemplo dado por un facilitador, algunos participantes pueden estar todavía temerosos de expresar sus compromisos por escrito.

Procesando:

1. Recalcar que este contrato es la base para la colaboración en la próxima semana en "Socios en el Aprendizaje". ¡Rescatar las ventajas que los participantes puedan imaginarse por la adopción de este sistema!
2. ¿Se teme alguna desventaja?

MEJORE SU AMBIENTE DE TRABAJO Y SU EMPRESA

MATYSE

PARA EMPRESARIOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

GUÍA DEL CAPACITADOR

Módulo Uno

El empresario de microempresa

CONTENIDOS

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

Indicaciones para los Facilitadores

- Cuando impartan mensajes sobre conceptos de empresas y habilidades empresariales, es mejor que tomen como base las experiencias de los participantes. Si estos no tienen la suficiente experiencia, usen ejemplos e ilustraciones para clarificar los conceptos.
- Para ayudar a los participantes a identificar y diferenciar los tipos de empresas, llévenlos a la comunidad y permítnales observar las diferentes actividades empresariales que se está llevando a cabo. Otra alternativa es la de pasar un video tomado de zonas comerciales e industriales que simulen la visita. Las pautas son proporcionadas en la guía de la sesión.
- Los facilitadores deben identificar la zona dónde se dirigirán las visitas de campo y las actividades de las asociaciones de empresarios. Para ello deben coordinar con los grupos involucrados, una semana antes de realizar la actividad.
- Enfatizen que el resultado de su exámen empresarial puede ser mejorado cuando ellos lleguen a conocer la necesidad de ejercitar sus cualidades y habilidades en la conducción diaria de su empresa. También la falta de algunas características puede ser una guía para la selección de sus compañeros o trabajadores, pues de esta manera se puede buscar la complementariedad.
- Para abordar los temas de género en este módulo, se sugiere que los facilitadores se recojan experiencias positivas de cómo la organización del hogar con una distribución equitativa de roles entre sus miembros, varones y mujeres, debe ser también una habilidad empresarial que favorezca la productividad.

MÓDULO 1: EL EMPRESARIO DE MICROEMPRESA

Objetivos del Módulo

Al final del módulo, los participantes deben ser capaces de:

1. Caracterizar los diferentes tipos de empresas y sus relaciones.
2. Identificar sus fortalezas y áreas para mejorar como empresarios.
3. Reconocer las ventajas de estar organizados con otros empresarios y de establecer relaciones con otras organizaciones.
4. Diseñar un plan de acción para mejorar su empresa y su perspicacia empresarial.

Duración del Módulo

Las sesiones bajo este módulo serán trabajadas durante 10.5 horas.

Sesión 1	Cómo ser mejor empresario	4 horas
Sesión 2	Qué cualidades y habilidades necesita para conducir su microempresa	2.5 horas
Sesión 3	Organizando una asociación de empresarios de microempresa	3 horas
Sesión 4	Planificación para mejorar su empresa	1 hora

Las Ayudas Pedagógicas

Las ayudas pedagógicas a ser usadas son:

- Pizarra y tizas / Pizarra acrílica y plumones para pizarra.
- Papelógrafos o papel de molde, plumones, cinta engomada.
- Material de ejercicios enunciados en el **Manual de Acción** MATYSE.
- Hojas de papel bond.
- Crayolas.
- Formatos de Evaluación del Módulo.

El Plan de la Sesión recomendado

SESIÓN 1: CÓMO SER MEJOR EMPRESARIO **DURACIÓN: 4 HORAS**

Tiempo	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2 horas	**LAS EMPRESAS EN SU COMUNIDAD** Lleve a los participantes a una comunidad cercana para observar diferentes negocios. Proporcione pautas e instrucciones como las listadas en la "Actividad 1" anexada a esta guía de sesión. Pídales que llenen la hoja de observación en Actividad 1b del anexo. **Variación:** Si no es posible una visita, usted puede pedirles a los participantes que corten ilustraciones de revistas y periódicos que muestran los diferentes tipos de negocios; o puede preparar y mostrar un video que recoja los elementos de la visita.	Visita de observación.	"Actividad 1a" para las Pautas del recorrido de observación (véase anexo de esta sección). "Actividad 1b" para la "Hoja de Observación"
1 hora	**¿QUE ES UNA EMPRESA?** Describa a los participantes el uso de la Actividad 2 Introduzca el concepto de empresa encontrado en el **Manual de Acción** MATYSE la página 9. Discuta los diferentes tipos de empresas. Remítase al Manual de Acción, páginas 9 - 12.	Lectura. Lectura y Discusión.	"Actividad 2", que se encuentra en el Anexo Los conceptos se hablan en el **Manual de Acción** MATYSE, en las páginas 9-12.
30 minutos	**CONDUCIENDO SU EMPRESA** Resuma la sesión mediante los aportes de los participantes en cuanto a sus apreciaciones acerca de su negocio, usando la "Actividad 1" del **Manual de Acción** MATYSE (página 13).	Participación. Síntesis.	"Ejercicio 1" del **Manual de Acción,** página 13.
30 minutos	**FACTORES PARA EL ÉXITO DE UNA EMPRESA** Discuta los factores de éxito de cada tipo de negocio. Para cada tipo, pídales a los	Participación. Síntesis.	Hojas del **Manual de Acción**, páginas 10-11.

	participantes que identifiquen los factores de éxito. Agregue factores que no se mencionan usando las hojas del **Manual de Acción** de las páginas 10-11. Recoja experiencias relacionadas a la organización de la familia y a su influencia en el desarrollo de la micro o pequeña empresa.		

ANEXO

ACTIVIDAD 1a
VISITA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Al final de la sesión, los participantes serán capaces de:

1. Identificar los diferentes tipos de negocios;
2. Describir las características de cada tipo de negocio.

Metodología: Estudio ocular mediante visita personal.

Duración: 2 horas.

Requerimientos: "Hoja de Observación" y lapicero.

Local: Comunidad.

Pasos:

1. En el aula dirija una sesión de información sobre el objetivo la tarea de la inspección ocular en la comunidad:
   a. Tarea: identificar los diferentes tipos de negocios, tomando nota en la "Hoja de Observación".
   b. Objetivo: visto anteriormente.
2. Divida a los participantes en parejas y pídales que compartan sus observaciones con el otro a través de toda la actividad.
3. Permita a los participantes entrevistar a los propietarios de las empresas.
4. Pida a los participantes que registren sus observaciones.
5. De un tiempo para el desarrollo de la actividad.
6. Indique donde será el punto de reunión de los participantes.

Variación:

1. Si la visita no es posible pida a los participantes que coleccionen fotografías de revistas sobre las diferentes actividades empresariales.
2. Alternativamente, usted puede preparar y mostrar un video de su comunidad que enfoque las diferentes actividades empresariales.

ANEXO

ACTIVIDAD 1b
HOJA DE OBSERVACIÓN

1. ¿Qué negocios ve usted en los alrededores ?

_____

_____

_____

2. ¿Qué negocio lo atrajo? ¿Por qué?

_____

_____

_____

3. ¿Qué negocios no le atraen? ¿Por qué?

_____

_____

_____

4. ¿Qué aprendió de la observación de los propietarios/trabajadores acerca del funcionamiento de una determinada empresa?

_____

_____

_____

ANEXO

ACTIVIDAD 2
ACTIVIDAD DE RESUMEN

Objetivo:

Al final de la actividad los participantes serán capaces de compartir sus observaciones con sus co-participantes y enriquecer sus conocimientos sobre la operación de los diferentes tipos de empresas en la comunidad.

Metodología: Discusión grupal.

Duración: Una hora.

Pasos:

1. Presente a los participantes los objetivos de la actividad.
2. Divida a los participantes en pequeños grupos de 3 - 4 miembros, dependiendo del total de participantes.
3. Dé instrucciones sobre la agenda.

   a. Usando el cuestionario de la "Hoja de Observación", cada participante compartirá sus observaciones con el grupo.
   b. Pídales a los participantes que designen un director y registrador de la discusión.
   c. El grupo tiene 30 minutos para compartir sus observaciones.
   d. Después de la discusión, el director y registrador presentarán al grupo mayor su resumen de la discusión.

4. Después de 30 minutos, los participantes se reunirán con el grupo mayor: cada registrador tendrá 10 minutos para compartir los resultados de su discusión.
5. Concluya la actividad resumiendo las observaciones de los participantes.

SESIÓN 2: QUÉ CUALIDADES Y HABILIDADES NECESITA PARA CONDUCIR SU EMPRESA **DURACIÓN: 2.5 HORAS**

1 hora	¿Qué es un empresario? ¿Puede reconocer a uno si lo ve? Permita a los participantes reflexionar por 10 minutos sobre las siguientes preguntas: • ¿Quién es un empresario? ¿Puede identificar a uno si lo ve? • ¿Por qué se considera un empresario? Entonces: 1. Divida a los participantes en pequeños grupos. Permítales compartir sus apreciaciones sobre las preguntas formuladas anteriormente. 2. Pida a cada grupo que describa una persona indicando todas las características indicadas por los integrantes del grupo. **Variación:** usted puede pedir a los participantes que recorten de revistas y periódicos fotografías que representen las características que ellos consideren como las más importantes para los empresarios exitosos. 1. Pídales que piensen en una persona de negocios que tenga esas características. 2. Cada grupo presentará a la clase su descripción y sus respuestas. Obtenga sus opiniones de lo siguiente: 1. ¿Por qué eligió a gesta persona como a un empresario? 2. ¿Qué cualidades notables encontró en esta persona? 3. ¿Qué le inspiró, entre todos sus conocidos? 4. ¿Existen diferencias significativas entre un empresario y una empresaria?	Preguntas y respuestas. Lluvia de ideas. Representación visual. Lectura.	Papel de molde o cartulina. Hojas de papel bond blancas. Plumones.

	Resuma las apreciaciones de los participantes y úselas para presentar el concepto de "empresario" y para destacar el concepto de "equidad de género".		

1 hora	**CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRESARIO** Discuta los siguientes temas y relaciónelos con sus apreciaciones en la actividad anterior: • ¿Qué necesito yo como empresario? • Características de un empresario Pida a los participantes que respondan la "Actividad 1" para evaluar su competencia empresarial.	Lectura y discusión. Trabajo en su lugar. Participación.	Pautas del **Manual de Acción** MATYSE, págs. 15-16. Ejercicio 2 en el **Manual de Acción** MATYSE, pág. 17.
30 minutos	Concluya la sesión pidiendo a los participantes que propongan un "Plan de Acción" para mejorar sus habilidades y su competencia empresarial, usando el ejercicio 3, página 18.		Ejercicio 3 del **Manual de Acción** MATYSE, pág. 18.

SESIÓN 3: ORGANIZANDO UNA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE MICROEMPRESA **DURACIÓN: 3 HORAS**

15 minutos	**INTRODUCCIÓN** Enfatize que una asociación o la falta de ella puede fortalecer o debilitar su empresa. Se trata de una conocimiento y una actividad empresarial que son necesarias en todos los aspectos de un negocio	Miniconferencia. Discusión.	Ayudas visuales sobre el objetivo del módulo.
45 minutos	**EJERCICIO DE REFLEXIÓN** Haga a los participantes las siguientes preguntas: ¿Con quién han tratado últimamente en relación con su empresa? ¿Cuál es la razón para tratar con tal persona, grupo o institución? Como resultado, ¿tuvo su negocio una pérdida por esto? Divida la pizarra en cuatro columnas. Titule cada columna como sigue: Producción, Finanzas, Personal y Operación, Mercadeo o Ventas. Clasificar y escribir todas las respuestas de acuerdo a la función empresarial o a las relaciones de asociación. Por ejemplo, si la respuesta es con proveedores, póngala en la columna de producción (véase un ejemplo más adelante).	Tablero de ilustración. Grupo de discusión.	Papelógrafo o pizarra.
1 hora	**TRABAJANDO EN ASOCIACIONES** Agrupe a los participantes según su sector, y pídales que desarrollen el "Anexo" que se presenta más adelante. Dé 30 minutos para discutir.	Grupos de discusión. Miniconferencia.	Anexo de la Guía del Capacitador. Desarrollo de contenidos del **Manual**

	Organice una plenaria donde cada grupo exponga los resultados de su trabajo. Sintetice, discutiendo los pasos que se debe seguir para formar una asociación (páginas 22-26).		**de Acción** (páginas 22-26)
30 minutos	**¿CÓMO PUEDE AYUDARME UNA ASOCIACIÓN?** Pídales a los participantes que contesten el "Ejercicio 4" aplicando a su empresa, y lo presenten en la siguiente sesión.	Trabajo individual.	Ejercicio 4 **Manual de Acción** (página 21).

Ejemplo de la tabla para el ejercicio de reflexión

	Mercadeo / Ventas	**Producción**	**Operación / Personal**	**Finanzas**
Personas con las que traté		*Proveedor*		
Ganancia (+) o Pérdida (-)		*Materias Primas*		

ANEXO

ACTIVIDAD DE ASOCIACIÓN EN LA COMUNIDAD

Objetivo: Permitir a los participantes experimentar actividades de asociación.

Tiempo: 4 horas.

Requerimientos: Formulario de Entrevistas

Pasos:

1. Divida a los participantes de acuerdo a la actividad de su taller (metalmecánica, confecciones, calzado, etc).
2. Distribuya el cuestionario de entrevistas.
3. Pida a cada grupo que entreviste a 5 cinco empresarios de microempresa de su sector.
4. Después de la entrevista, permítales discutir sus observaciones acerca de los requerimientos encontrados con respecto a la necesidad de asociarse.
5. Deje que lleguen a sus propios conceptos de cuán importante es la asociación para ellos y para los conductores de talleres.

Formulario de Entrevistas

Nombre: _____

Empresa: _____

Años en el Negocio: _____

1. **¿Está familiarizado con la palabra Asociación?** _____

   (si la respuesta es no, explíquele el término)

2. **¿Piensa que es necesario para usted juntarse con otros empresarios para asociarse y abrir el acceso a más proveedores o más clientes?** _____

3. **¿Puede animar a otros empresarios de microempresa a trabajar juntos en una asociación?** _____

4. **¿Qué puede hacer usted para lograr una asociación fuerte?**
   a. _____
   b. _____
   c. _____

SESIÓN 4: PLANIFICACIÓN PARA MEJORAR SU EMPRESA DURACIÓN: 1 HORA

45 minutos	**¿CÓMO PUEDE USTED MEJORAR SU EMPRESA?** Presente los conceptos de planificación, preguntando a los participantes: ¿Qué actividades han planificado recientemente en su empresa? Por ejemplo, el cronograma de pago de proveedores, compras de equipos, etc. ¿Ejecutó estas actividades como las planeó y de acuerdo al cronograma? ¿Qué beneficios le proporcionó el proceso de planificación? Apunte todas las respuestas en la pizarra, y úselas para relacionarlas el tema de "Planificación para mejorar su negocio" ubicado en el **Manual de Acción** MATYSE, páginas 27-30. Permítales a los participantes reflexionar cuidadosamente sobre las interrogantes de los diferentes aspectos de la operación de su empresa. Para concluir, asegúreles que con el avance del programa MATYSE aprenderán las diferentes técnicas y métodos para ubicar sus problemas y planear mejora en la conducción de su empresa.	Lectura. Discusión. Lluvia de ideas. Reflexión guiada y evaluación del enfoque.	Tiza y pizarra. Transparencias y retroproyector. Referencias ubicadas en el **Manual de Acción** MATYSE, páginas 27-30.
15 minutos	**EVALUACIÓN DEL MÓDULO** Administre la "Evaluación del Módulo"	Trabajo en el taller de capacitación.	Formato de "Evaluación del Módulo".

MEJORE SU AMBIENTE DE TRABAJO Y SU EMPRESA

MATYSE

PARA EMPRESARIOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

GUÍA DEL CAPACITADOR

Módulo Dos

Vendiendo lo que quieren sus clientes

CONTENIDOS

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

VENDIENDO LO QUE QUIEREN SUS CLIENTES

Objetivos del módulo

Al final del módulo, los participantes serán capaces de:

1. Identificar a sus clientes y describir las necesidades que sus productos satisfacen.
2. Apreciar el papel de la competencia y entender las estrategias de sus competidores.
3. Describir las estrategias para mejorar su producto, precio, promoción y plaza para atraer a más clientes.
4. Preparar un plan de acción para mejorar las ventas.

Duración del Módulo

Las sesiones bajo este módulo tendrán una duración de 10 horas.

Sesión 1	Conozca a sus Clientes	4 horas
Sesión 2	Conozca a sus Competidores	2 horas
Sesión 3	Estrategias para atraer a más Clientes	3 horas
Sesión 4	Plan de Acción y Evaluación del Módulo	1 hora

Ayudas Pedagógicas

Las ayudas pedagógicas a ser usadas son:

- Pizarra y tizas / papelógrafos y plumones marcadores.
- Actividades enunciadas en el **Manual de Acción** MATYSE
- Ayudas visuales propuestas en el **Manual de Acción** MATYSE.
- Ilustraciones y cuadros de información enunciados en el **Manual de Acción** MATYSE.

Consejos para Facilitadores

- Cuando comience a presentar el módulo, enfatice cuán importantes son los CLIENTES, la COMPETENCIA y las 4P en su empresa.
- Haga uso de las experiencias reales de los participantes.
- Al concluir el módulo, asegúrese de que se haga un plan de acción dirigido a mejorar las ventas.

Plan de la Sesión recomendado

SESIÓN 1: CONOZCA A SUS CLIENTES **DURACION: 4 HORAS**

10 minutos	**INTRODUCCIÓN** Pida a los participantes que piensen a ¿Quién se debe su empresa? Después de obtener sus respuestas, enfatice que la razón importante de su empresa son los clientes. Refuerce la importancia de la satisfacción del cliente.	Lectura. Discusión.	
30 minutos	**¿QUIÉNES SON SUS CLIENTES?** Proporcione una breve lectura acerca de los 2 tipos de clientes: compradores y usuarios. Refiérase al **Manual de Acción** MATYSE, página 33. Solicite a los participantes que den ejemplos de su experiencia con compradores y usuarios. Enfatice ejemplos dónde se presenten los dos tipos de clientes.	Lectura. Discusión.	Ayudas visuales Contenido: **Manual de Acción** MATYSE, página 33.
1.5 horas	**¿CÓMO SATISFACER A SUS CLIENTES?** Antes de iniciar el tema "Cómo satisfacer a sus clientes", pida a los participantes que hagan el Ejercicio 1 de la página 34 del **Manual de Acción**. Pídales primero que contesten individualmente y que después escojan a un compañero con el cual puedan compartir su respuesta. Pídales que no cambien su respuesta si encuentran otras diferentes. Organice una plenaria, y pida a los participantes que den sus respuestas. Clasifíquelas de acuerdo a las respuestas correctas que se encuentran en la página 55 del **Manual de Acción**.	Análisis de la situación. Discusión en grupo.	Ejercicio 1 del **Manual de Acción** del MATYSE, página 34. Contenidos en el **Manual de Acción** en las páginas 35-37. Respuestas del Ejercicio 1, página 55 del **Manual de Acción** MATYSE.

	Pregunte a los participantes: ¿Cómo intentan satisfacer a sus propios clientes? Refuerce sus experiencias con los conceptos del **Manual de Acción** MATYSE, páginas 35-37. Pida a los participantes que desarrollen el Ejercicio 2 del **Manual de Acción** página 36. Pregunte si tienen alguna duda para el desarrollo del ejercicio. Concluya enfatizando que mientras hay muchas maneras de hacer felices a los clientes, la llave es nuestra propia credibilidad.		Ejercicio 2 en la página 36 del **Manual de Acción** MAYSE.
1.5 horas	**VINCULÁNDOSE CON LOS CLIENTES.** Discuta la forma en que los propietarios de microempresa pueden desarrollar contactos con los clientes: a través de visitas personales a los clientes actuales o potenciales y a través de su participación en ferias comerciales. **Introducción del juego de roles:** Recoja apreciaciones de cómo hacer visitas personales; designe cuatro participantes que serán dueños de empresas, y a otros a cuatro que actuarán como clientes, mientras que todos los demás participantes serán observadores. **Instrucciones:** Dé instrucciones a los "dueños de empresas": ellos están haciendo una visita personal a un cliente potencial, a quien le presentarán sus productos y le solicitarán sugerencias. Pida que la presentación de la empresa sea de manera real. Los empresarios tendrán 15 minutos para preparar su plan y materiales, y 10 minutos para hacer la visita al "cliente" que les ha sido asignado. Al primer dueño de empresa dele un ejemplar del Ejercicio 3 de la página 38	Exposición. Discusión. Juego de roles.	Conceptos en la página 38 del **Manual de Acción** MATYSE.

	del **Manual de Acción** MATYSE; al segundo propietario ya no le dé una copia del Ejercicio. Instruya a los "clientes" para que atiendan y reaccionen ante el "dueño de empresa" como lo harían en la vida real. Indique a los demás participantes que tienen que observar cuidadosamente la actuación. **Procesando:** Después del "juego de roles", pregunte a los "clientes" ¿Fueron convencidos por la forma de la presentación? Entonces pregunte a los "dueños de empresa" sobre su estilo de trabajo, para que digan sus observaciones. Después, pida a los observadores que den su opinión. Note si hubo una gran diferencia entre los empresarios. Pregunte a los participantes que han aprendido de este ejercicio sobre acercamiento y desarrollo de contactos con los clientes. Anote todas los sentimientos y reacciones producidos por el juego de roles, y escoja las lecciones que permitan reforzar una actitud eficaz frente a los clientes, señalando también aquellas que lo fueron menos. Luego discuta con los participantes lo siguiente: • ¿Pueden ellos hacer visitas a sus clientes? • ¿Qué ventajas tiene hacer una visita al cliente? • ¿Qué desventajas tiene hacer una visita al cliente? • ¿Qué aprendieron de este ejercicio respecto de los contactos y acercamientos con los clientes?		

Tiempo	Contenido / Tema	Metodología	Apoyo
20 minutos	**VINCULÁNDOSE CON LOS CLIENTES (PARTE 2)** Para concluir la sesión, pida a los participantes que hagan la siguiente tarea en casa: leer las sugerencias sobre participación en ferias comerciales presentadas en la "Actividad 3" de la página 39 del **Manual de Acción**. Pídales que durante la semana siguiente averigüen: • ¿Quién organiza las ferias comerciales? • ¿Quién puede participar? • ¿Cuáles son los cronogramas de las ferias comerciales este año, y dónde se van a celebrar? • ¿Cuánto deben pagar los participantes? • ¿Qué requisitos debe cumplir un solicitante? • ¿Qué porcentaje de ventas debe remitirse al organizador? Sugiera que pueden conseguir esta información con algunas de las personas u organizaciones que contactaron mientras desarrollaban la unidad "Organizando una Asociación". Puede encontrar que algunas asociaciones también pueden organizar ferias comerciales. Mencione que los resultados de estas dos tareas serán discutidos durante la siguiente sesión.	Discusión.	Ejercicio 3 (Parte 2) en el **Manual de Acción** MATYSE, página 39.

SESIÓN 2: CONOZCA A SUS COMPETIDORES **DURACIÓN: 2 HORAS**

20 minutos	**VINCULÁNDOSE CON SUS CLIENTES** (Continuación de la Parte 2) Asumiendo que esta sesión se inicia al empezar el siguiente fin de semana. o después de que los participantes han tenido tiempo de investigar sobre las asociaciones y ferias comerciales, pídales que compartan la información que han obtenido. Hágales compartir su información con los demás, escribiendo en la pizarra el nombre de las organizaciones, junto con los principales servicios que brindan, dirección y número telefónico. Déjelos copiar la información para su futura utilización. Pregúnteles qué han aprendido de esta actividad y resuma el tema de las asociaciones, reforzando el rol y la importancia de éstas entre los conductores de empresa con clientes potenciales.	Trabajo de grupos. Discusión, compartiendo información.	Papelógrafos y plumones, para anotar y guardar la información sobre asociaciones y organizadores de ferias comerciales.
10 minutos	**CONOZCA A SUS COMPETIDORES** Presente el tema preguntando a los participantes: ¿Cuál es la más temible microempresa similar a la suya en su comunidad? Liste las respuestas y úselas para recalcar la importancia del conocer a sus competidores. Refiérase a la página 40 del **Manual de Acción** MATYSE.	Preguntas y respuestas. Exposición y discusión.	Conceptos en el **Manual de Acción** MATYSE, página 40.

1 hora	**ENTENDIENDO LA COMPENTENCIA** Presente el Ejercicio 4: 1. Distribuya el Material del estudio de caso. 2. Divida la clase en pequeños grupos de acuerdo al sector: como por ejemplo, confecciones, metalmecánica, calzado, etc. 3. Deles 30 minutos para analizar el problema relativo a la competencia. 4. Pídales que discutan y enumeren sus propios problemas y soluciones con respecto a la competencia en su localidad. 5. Pídales que discutan cómo pueden ellos transformar la competencia en colaboración entre ellos. 6. Pídale a cada grupo que presente sus respuestas. Después de la presentación, pregúnteles acerca de lo que rescataron de la discusión en sus grupos. Proceda con el siguiente tema: "Conociendo a sus Competidores".	Análisis del caso. Discusión en grupo .	Ejercicio 4 contenido en el **Manual de Acción** MATYSE, página 41.
30 minutos	**SEIS ASPECTOS QUE DEBIERA CONOCER SOBRE SUS COMPETIDORES** "No se asuste de los competidores, conózcalos mejor". Comience con este tema, abriendo la discusión sobre los seis aspectos que los participantes deben conocer acerca de sus competidores y cómo pueden cooperar entre ellos. Remítase a la referencia del **Manual de Acción** MATYSE, página 42. Para enriquecer la discusión utilice lo aprendido en el Ejercicio 4. Para concluir la sesión, pida a los participantes compartir sus apreciaciones sobre una competencia amistosa entre sus empresas.	Exposición. Discusión.	Conceptos: en la página 42 del **Manual de Acción** MATYSE.

SESIÓN 3: ESTRATEGIAS PARA ATRAER A MÁS CLIENTES **DURACIÓN: 3 HORAS**

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
30 minutos	**MIRANDO LAS 4P** Para presentar las 4P del mercadeo, pregunte a los participantes qué artículos han comprado últimamente. Use esto para iniciar y encaminar la discusión. Divida la pizarra en cuatro cuadrantes y asigne cada cuadrante a cada una de las 4P (no las escriba todavía). Deje a los participantes descubrirlas. Camine por entre los participantes y pregúnteles por su producto y las razones para comprarlo. Escriba las respuestas en el cuadrante apropiado, hasta que tenga por lo menos dos en cada cuadrante. Después de que tiene completos los cuadrantes, póngales el nombre de la P correspondiente. Por ejemplo, su pizarra se vería así: ***Precio*** *Zapatos - en oferta* ***Producto*** *Mueble TV - buena hechura* ***Plaza*** *Tienda de refrescos - está cerca* ***Promoción*** *Abarrotes - sorteo de premios* Después de rotular cada uno de los cuadrantes, pídales a los participantes que identifiquen un factor más, el que es tan importante como los 4P y que a menudo se pasa por alto. Apunte al lado del cuadrante dónde usted ha escrito los rasgos personales del vendedor. Espere que un participante identifique este factor como "Persona". Proporcione algunas contenidos del concepto "persona" tal como se encuentra en la página 43 del **Manual de Acción** MATYSE.	Observación de ilustraciones. Mini-conferencia. Discusión.	Pizarra y plumones. Contenido del **Manual de Acción** MATYSE, página 43. Contenido del **Manual de Acción**

Tiempo	Contenido/Secuencia Cualitativa y Procedimientos		Materiales
30 minutos 1 hora 30 minutos	Discuta las 4P para hacer un producto atractivo a los clientes, refiriéndose a las páginas 43-50 del **Manual de Acción** MATYSE. Discuta cada estrategia o cada P; haga que los participantes anoten, en el espacio proporcionado, cómo piensan ellos mejorar su producto, precio, estrategia de promoción y ubicación o plaza. Use los formatos de las páginas 44 (producto), 45-46 (precio y promoción), y 48 (plaza). Haga que respondan el Ejercicio 5, página 51, como una manera de ampliar su concepto de "plaza", para incluir la idea de agentes o distribuidores.		MATYSE, páginas 43 - 50. Contenidos de las las 4P **Manual de Acción** MATYSE, páginas: 44 (Producto), 45-46 (Precio), 48 (Promoción y Plaza). Ejercicio 5 en el **Manual de Acción** MATYSE, página 51.
30 minutos	**EL SONDEO DE MERCADO** Pregunte a los participantes si han conversado con sus amigos y familiares sobre algunos aspectos de su empresa: ¿Hicieron esto cuando empezaron una nueva empresa o lanzaron un nuevo producto? Discuta las investigaciones de mercado como una forma de conseguir clientes, identificar las necesidades de sus clientes y mejorar sus 4P. Defina las preguntas que deben hacer en una encuesta pequeña. Distribuya el Ejercicio 6 del **Manual de Acción** MATYSE, página 53: este formato servirá para que lo usen cuando regresen a su casa y hagan un estudio simple. Léanlo juntos. Haga que pregunten a tres o cuatro personas y que anoten sus respuestas. Agregue algunas preguntas que los participantes han sugerido durante la sesión y que no se encuentra en el formato. Asegúrese de que las instrucciones estén claras. Los resultados serán discutidos en la próxima sesión.	Trabajo de clase. Trabajo de grupos.	Contenidos en el **Manual de Acción** MATYSE, página 52. Ejercicio 6 en el **Manual de Acción** MATYSE, página 53.

SESIÓN 4: PLAN DE ACCIÓN Y EVALUACIÓN DEL MÓDULO DURACIÓN: 1 HORA

1 hora	**PLAN DE ACCIÓN** Revise todos los temas discutidos en este módulo, preguntando a los participantes para recordar y compartir los conceptos aprendidos. Liste las respuestas en la pizarra y resúmalas. Presente la "Planificación de Acciones" como un método para ayudarlos a aplicar los conocimientos aprendidos en este módulo, a su regreso a casa. Distribuya el "Formato del Plan de Acción de la página 54 del **Manual de Acción** MATYSE, y pida a los participantes que lo preparen individualmente. Concluya la sesión informando a los participantes que este plan de acción forma parte de su Plan Empresarial que será hecho en el último módulo: "Planificación Practica de la Empresa". Infórmeles que pueden mejorar su plan de acción cuando retornen a sus empresas y reflexionen sobre este plan. **EVALUACIÓN DEL MÓDULO** Concluya el módulo administrando la evaluación del mismo.	Discusión. Trabajo individual. Planificación de acciones.	"Formato del **Plan de Acción**" que se encuentra en la página 54 del **Manual de Acción** MATYSE. "Formato de Evaluación" del Módulo.

MEJORE SU AMBIENTE DE TRABAJO Y SU EMPRESA

MATYSE

PARA EMPRESARIOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

GUÍA DEL CAPACITADOR

Módulo Tres

Produciendo con calidad y cantidad correctas y a costo reducido

CONTENIDOS

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

MÓDULO 3: PRODUCIENDO CON CALIDAD Y CANTIDAD CORRECTAS Y A COSTO REDUCIDO

Objetivos del Módulo

Al final del módulo, los participantes serán capaces de:

1. Identificar los factores que intervienen en el proceso de producción.
2. Conocer la importancia de la salud y seguridad en el lugar de trabajo.
3. Valorar la importancia de seleccionar, controlar y almacenar de manera apropiada las materias primas.
4. Maximizar el uso de herramientas y equipos.
5. Explicar la importancia de un adecuado ambiente de trabajo y su incidencia en la productividad.
6. Preparar un plan de acción para mejorar la producción.

Duración del Módulo

Las sesiones de este módulo se ejecutarán en 17.5 horas. Éstas consisten en lo siguiente:

Sesiones	Discusión de la Investigación del Mercado	0.5 horas
Sesión 1	Visitas a un lugar de trabajo	3 horas
Sesión 2	¿Cómo mejorar su producción?	3.5 horas
Sesión 3	¿Cómo manipular las materias primas?	4 horas
Sesión 4	¿Cómo maximizar el uso de equipos y herramientas?	4 horas
Sesión 5	Cómo mejorar su ambiente de trabajo	2.5 horas
Sesión 6	Planificación de acciones y evaluación del módulo	5 horas

Ayudas de Instrucción

Las ayudas pedagógicas a ser usadas son:

- Pizarra y tizas / Papelógrafos y plumones.
- Casos de estudio tomados del **Manual de Acción** MATYSE.
- Ayudas visuales contenidas en las referencias encontradas en el **Manual de Acción** MATYSE.
- Ilustraciones y figuras tomadas de las referencias del **Manual de Acción** MATYSE.
- Fotografías o transparencias.

Consejos para Facilitadores

- Al inicio del módulo, se realizará una visita a un taller durante la cual cada participante completará una lista de verificación basándose en sus observaciones acerca del taller. Para este propósito, identifique dos talleres en las cercanías y antes de empezar este módulo haga los arreglos para la visita. Algunos de los participantes, con sus empresas, pueden ser voluntarios para este ejercicio. Al iniciar el módulo puede hacerles la solicitud.
- Incida en que este módulo es la base y el sustento para el funcionamiento de su empresa – es decir- que la producción con la calidad y la cantidad correctas, y a costos reducidos, sólo es posible cuando se tienen condiciones de trabajo favorables para ellos mismos y para sus trabajadores, porque de ese modo incrementarán la motivación y la productividad.
- Al conducir la sesión, use con cuidado los métodos y pautas del curso, considerando el nivel de experiencia de los participantes. Los temas serán discutidos con una intensa participación de los asistentes. Refuerce los comentarios de los participantes especialmente con respecto a su experiencia en su respectiva empresa.
- Los temas de este módulo son técnicos, aunque han sido simplificados teniendo en consideración el nivel promedio de los participantes. Se podrá usa fotografías e ilustraciones como demostraciones de mejoras simples y eficaces en las condiciones de trabajo.

Plan de Sesión Recomendado

CONTINUACIÓN DE SESIÓN: DISCUSIÓN SOBRE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

DURACIÓN: 30 MINUTOS

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
30 minutos	**INVESTIGACIÓN DEL MERCADO** (continuación) Antes de proceder con el tema de la producción, haga discutir sobre investigación de mercado. Pida un ejemplo a los participantes, para compartir sus respuestas. Después de esto, pregúnteles qué han aprendido de esta actividad. Resúmala, recalcando nuevamente la importancia de una buena estrategia de mercadeo y de obtener opiniones de los clientes antes de usar sólo nuestra propia opinión.	Participación grupal.	Pizarra acrílica y plumones.

SESIÓN 1: VISITA A UN LUGAR DE TRABAJO **DURACION: 3 HORAS**

3 horas	**VISITA A UN LUGAR DE TRABAJO** Para la visita a un lugar de trabajo, usted debe haber conversado al respecto con 2 ó 3 propietarios de empresas (puede priorizar la visita de la empresa de uno de los participantes). Asegúrese de indicar al propietario que los participantes están en capacitación y que la visita a su empresa les ayudará a ilustrar los conceptos que aprendieron en clase. Recalque que los participantes no están para juzgar su empresa. Sin embargo, el ejercicio culminará en ciertas recomendaciones que pueden ayudar también al propietario a mejorar su empresa. Indíquele también que el proceso a seguir por los participantes consta de un recorrido por el taller para llenar una lista de verificación. El propietario debe hacerle saber a usted si está de acuerdo o no con este proceso. Antes de salir para las visitas, organice a los participantes en grupos de 5 ó 6 personas. Cada grupo visitará la empresa que usted ha identificado antes. Déles las siguientes instrucciones al visitar para el momento de empresa: • Ellos mismos deben presentarse al propietario y tener una conversación con él acerca de su negocio. Apreciarán sus productos de manera que el propietario se sienta cómodo. Pueden comprar algunos artículos.		Use el "Formato de Plan de Acción" del final de la Sección 4, del **Manual de Acción** MATYSE

	• Deben tener claro que ellos están en el taller para aprender, y no para imponer su opinión. • Recorran el taller con la lista de verificación que se encuentra al final de la sesión (la misma hoja que se usó para el Plan de Acción). Cada participante deberá completar la lista de verificación. • Después del recorrido, los participantes se reunirán y tendrán una sesión de resumen con el propietario, en donde le formulación sus comentarios, basándose en sus listas de verificación. • El propietario a su les hará sus comentarios. Un facilitador debe acompañar a cada grupo en la visita. Concluirá la sesión en el taller. Para las sesiones restantes del día, se regresará al local de capacitación. **Variación:** Eventualmente, si no es posible programar la visita de campo, usted podrá realizar una filmación de dos empresas, siguiendo los pasos a ser contemplados en el formato de control, y luego presentar la experiencia en un trabajo de grupos. Los participantes llenarán los formatos y trabajarán sus aportes a nivel grupal. Los siguientes pasos serán iguales a los de la sesión planteada con la visita.		

SESIÓN 2: CÓMO MEJORAR SU PRODUCCIÓN DURACION: 3.5 HORAS

Tiempo	Contenido / Tema	Métodos	Ayudas
	INTRODUCCIÓN Resalte la función de producción para presentar los objetivos y contenidos de este módulo.	Lectura. Discusión.	Pizarra y tiza Ilustración de las cuatro funciones de la empresa.
30 minutos	**FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCCIÓN** Distribuir la Actividad 1 del **Manual de Acción** MATYSE, página 60: 1. Pida a los participantes que lean el caso de estudio y contesten las preguntas en 10 minutos. 2. Pida a los participantes que busquen un compañero en la clase, y discutan sus respuestas con él por 10 minutos. 3. Reúna el grupo grande y discuta sus apreciaciones sobre los problemas vistos en el estudio del caso. 4. Procese sus respuestas, guiadas por estas interrogantes: a. ¿Qué problemas comunes vio su grupo en el caso? b. ¿Qué consecuencias origina la ubicación (plaza) del negocio? c. ¿Qué puede usted sugerir para resolver los problemas?	Estudio de caso. Lectura. Discusión.	Actividad 1 del **Manual de Acción** MATYSE (Página 60)
30 minutos	**¿QUÉ ES PRODUCCIÓN?** Discuta los siguientes temas y relaciónelos con las apreciaciones de los participantes durante la Actividad 1. Remítase a las referencias de las páginas 59-62. • ¿Qué es producción? • Cuatro (4) requerimientos para producir bienes.	Lectura. Discusión.	Referencias en el **Manual de Acción** MATYSE (páginas 59-62)

Tiempo	Contenido / Tema	Metodología	Apoyos
1 hora	**CUATRO COSAS NECESITAMOS EN LA PRODUCCIÓN** Presentar "Concurso Tráigame", usando las instrucciones dadas en el anexo (ubicado después de guía de la sesión). Enfatice los cuatro aspectos para producir más, usando las conclusiones recogidas de este ejercicio. Refiérase a los contenidos de la página 62 del **Manual de Acción**.	Ejercicio de aprendizaje estructurado. Mini-conferencia	Véase los requerimientos de "Tráigame" encontrados en el anexo siguiente a esta guía de sesión. Los contenidos del **Manual de Acción** página 62.
30 minutos	**COSTO DE LOS ACCIDENTES EN EL LUGAR DE TRABAJO** Introduzca los contenidos de Salud y Seguridad en el lugar de trabajo. Dé énfasis al respecto de la seguridad y la salud como recursos importantes en la producción. Use los contenidos encontrados en el **Manual de Acción**, página 63. Solicite a los participantes que trabajen individualmente el contenido de la Actividad 2, durante 15 minutos. Prepare una tabla de dos columnas: una para COSTO DIRECTO, y otra para COSTO INDIRECTO. Pregunte a los participantes los costos que deben apuntarse en cada columna; después, pídale a uno de los participantes que sume los costos de cada columna. Enfatice que el costo de los accidentes no sólo consiste en el costo directo, sino también en los costos indirectos, y que éstos pueden ser de 5 a 50 veces más altos que los directos.	Trabajo en su lugar. Discusión.	Ejercicio 2 del **Manual de Acción** MATYSE Página 63. Papelógrafo y plumones.

Tiempo	Contenido / Pasos	Métodos	Ayudas
1 hora	**IDENTIFICANDO Y CONTROLANDO LOS RIESGOS EN EL LUGAR DE TRABAJO** Organice a los participantes en dos o tres grupos y pídales que durante 15 minutos desarrollen el ejercicio Número 3 del **Manual de Acción**, páginas 66 y 67. Luego cada grupo expondrá sus respuestas en 5 minutos. Después del plenario, desarrolle los tres medios para controlar riesgos, según las indicaciones que se encuentran en la página 67. Seguidamente, pídales que continúen con el Ejercicio 4, que se encuentra en la página 68 del **Manual de Acción** MATYSE. Déles 15 minutos para contestar el ejercicio. Luego cada grupo presentará sus respuestas en 10 minutos. Discuta los resultados y enriquézcalos con el aporte de todos los participantes que pueden luego verificar las respuestas en la página 123 del módulo.	Discusión de grupo. Análisis de la situación. Conferencia.	Ejercicio 3 del **Manual de Acción** páginas 66 y 67. Ejercicio 4 del **Manual de Acción** página 68.

ANEXO

CONCURSO: TRÁIGAME

Objetivos: Experimentar la importancia de producir con calidad y cantidad correctas y a costo reducido.

Tiempo: 30 minutos

Requerimientos:

- S/.2,000.00 en billetes de S/.100.00.
- Rey o Reina.
- Cada grupo estará provisto de S/.500.00.

Pasos:

1. Pida voluntarios para hacer el rol de "Rey" o "Reina".
2. Instruya al rey o a la reina de su poderoso rol en el grupo.
   - Todo lo pida debe ser traído a tiempo, con la calidad y cantidad correctas.
   - Quien pueda traer el artículo en las condiciones establecidas será recompensado, mientras que aquellos que no puedan hacerlo serán "castigados".
3. Informe al grupo acerca del juego:
   - La clase se dividirá en pequeños grupos de 4 o 6, dependiendo del número de participantes y del tamaño del ambiente de la capacitación.
   - Informe al grupo sobre el rol del Rey o de la Reina.
   - Informe a los participantes de su respectivo rol como sigue:
     a. Cada grupo competirá por traer los artículos pedidos por el Rey o la Reina. Cada uno designará un representante, quien llevará los artículos, y todos los miembros demás son trabajadores que ayudarán a conseguirlos para el representante.
     b. Cada grupo tendrá S/.500.00 para poder jugar.
     c. El grupo que pueda traer primero lo pedido tendrá del Rey o de la Reina una recompensa de S/.100.00, mientras que el grupo que no pueda traerlo pagará S/.100.00 al grupo ganador.
4. El Rey o de la Reina se sentará en el centro.

Procesamiento:

1. Pregunte al grupo ganador cuánto ha ganado en esta actividad, y cómo se sienten sus integrantes acerca de ello.
2. Pregunte al resto del grupo cómo se sienten acerca del dinero perdido en el juego.

Artículos a ser pedidos (se puede introducir variantes):

a. 3 cabellos blancos (canas) de la clase.
b. 2 pares de calcetines.
c. 1 juego de dentaduras postizas.
d. 3 tipos de joyas (cualquiera de los siguientes: anillo, collar, brazalete o aretes).
e. 2 juegos de anteojos.

SESIÓN 3: CÓMO MANIPULAR LAS MATERIAS PRIMAS DURACIÓN: 4 HORAS

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
15 minutos	**INTRODUCCIÓN** Recuerde a los participantes cómo en la sesión anterior se mencionó que ellos deben mejorar las materias primas para incrementar la producción. Presentar el tema "Cómo Manipular Materias Primas".	Lectura.	Papelógrafo de la actividad anterior, Actividad 2: "Qué se necesita para producir mas"
45 minutos	**IMPORTANCIA DE LAS MATERIAS PRIMAS** Divida a los participantes en grupos de 5. Presente el ejercicio 5 del **Manual de Acción** del MATYSE, página 69, y pídales que discutan los casos y vengan con sus respuestas. Déles 15 minutos de tiempo. Designe un grupo para dar sus respuestas al primer caso; luego pida al resto de los participantes que agreguen sus propias respuestas, si son diferentes. Haga esto con un segundo grupo para el segundo caso, y así sucesivamente. Para ayudar a resumir la actividad, pregunte a los participantes acerca de lo siguiente (y liste sus respuestas): • ¿Qué hay que buscar en las materias primas? • Compra de materias primas y otras pautas. Agregue los conceptos de la página 69 del **Manual de Acción**, si no han sido mencionados. Resuma los conceptos proporcionados.	Trabajo de grupos.	Ejercicio 5 del **Manual de Acción** MATYSE Página 69. Pizarra acrílica y plumones.

30 minutos	**SELECCIONANDO MATERIAS PRIMAS** Refuerce el punto de que el empresario, "si las materias primas están libres de elementos químicos dañinos, puede ahorrar mucho, en el largo plazo". Enmarque en la pizarra esta pauta de la compra. Antes de comenzar la siguiente actividad, haga circular entre los participantes muestras de sustancias dañinas (solventes como por ejemplo goma, pintura, laca) y pregúnteles como creen que esa sustancia puede dañar a sus trabajadores, a su familia y a ellos mismos. Luego, haga circular una sustancia inofensiva, de preferencia un sustituto acuoso del solvente anterior, y pregúnteles cuáles son sus beneficios. Incentive la discusión por 15 minutos. Refuerce la importancia de la salubridad en la selección de las materias primas. Pida a los participantes que respondan al Ejercicio 6. Circule por el aula y observe. Después de que hayan respondido, pida a alguien que anote sus respuestas en la pizarra. Con las respuestas, indique como los solventes pueden tener beneficios a corto plazo pero ser perjudiciales con el tiempo.	Demostración. Lectura. Trabajo en su lugar.	Sustancias dañinas (solventes como goma, pintura, laca). Sustancias acuosas, de preferencia sustitutos de los solventes. Ejercicio 6, de la página 71, del **Manual de Acción** MATYSE. Pizarra acrílica y plumones.
15 minutos	**BUSCANDO PROVEEDORES** Discuta el tema pidiéndoles a los participantes que evalúen a sus actuales proveedores. En grupo, haga que se discuta: ¿Cómo resolver los problemas encontrados respecto de sus proveedores? Remítase a los contenidos de las páginas 72 y 73 del **Manual de Acción**.	Exposición. Discusión. Análisis del caso.	"Buscando a Proveedores". Contenidos en las páginas 72 y 73 del **Manual de Acción.**

Tiempo	Contenido / Tema	Métodos	Ayudas
45 minutos	**CONTROLANDO SUS EXISTENCIAS** Introduzca el tema "Controlando sus Existencias", preguntándoles a los participantes cómo controlan ellos sus materias primas. Sintetice y discuta los diferentes pasos para controlar sus materias primas (vea páginas 74-77). Pídales a los participantes que desarrollen el ejercicio 7 del **Manual de Acción** MATYSE. Discuta los resultados.	Discusión. Mini-conferencia. Análisis de la situación.	"Controlando sus existencias" **Manual de Acción** MATYSE, página 74. Ejercicio 7 del **Manual de Acción** MATYSE.
1.5 horas	**MANIPULANDO MATERIAS PRIMAS Y CONTROLANDO AGENTES DAÑINOS** Hágales esta pregunta a los participantes: "¿Qué riesgos existen en su lugar de trabajo?". Pídales que citen substancias peligrosas que pueden encontrar en su lugar de trabajo. Presente ejemplos de substancias riesgosas listados en la página 83 del **Manual de Acción** MATYSE. (Prepare de antemano una lista de substancias riesgosas pertinentes a las empresas de sus participantes. Presente esos ejemplos) Presente el ejercicio 8 del **Manual de Acción** MATYSE, página 80, que permitirá analizar la forma cómo vienen trabajando el tema de las materias primas. Relacione las respuestas de los participantes, para discutir lo siguiente: • ¿Cómo ingresan a nuestro cuerpo los agentes peligrosos? Refiérase a los contenidos de las páginas 81-82.	Preguntas y respuestas. Exposición. Trabajo de grupos. Discusión.	Ejercicio 8 del **Manual de Acción** MATYSE página 80. Los ejemplos de substancias riesgosas (página 83 del **Manual de Acción** MATYSE) se puede complementarlos con listas de otras sustancias de acuerdo al tipo de actividad que desarrollan los participantes. Las respuestas a las preguntas sobre los agentes peligrosos, en las páginas 82-83 del

	• ¿Cómo proteger a los trabajadores de los agentes peligrosos? Vea páginas 82-83 del **Manual de Acción**. Pídales a los participantes que contesten a la pregunta de Cómo ellos en el futuro pueden prevenir el ingreso de agentes peligrosos en el cuerpo. Contenidos en las páginas 82 y 83 del **Manual de Acción** MAYSE.		del **Manual de Acción** del MATYSE. Respuestas de "¿Cómo proteger a los trabajadores de agentes peligrosos?", páginas 82 y 83 del **Manual de Acción**.

SESION 4: CÓMO MAXIMIZAR EL USO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS — DURACIÓN: 4 HORAS

30 minutos	Para introducir la sesión, pida a los participantes que respondan el Ejercicio 9 del **Manual de Acción,** página 85. Cada uno preparará su guía de respuestas, y presentará su trabajo en un papelógrafo que será pegado en la pared o en paneles. Conserve los papelógrafos, para hacer referencia a lo largo del desarrollo del módulo.	Lectura. Caso de trabajo.	Ejercicio 9 del **Manual de Acción** MATYSE, página 85.
30 minutos	**ADQUIRIENDO NUEVO EQUIPO** Discutir, relacionándolos con las respuestas del Ejercicio 9, los siguientes temas: • Equipo y personal son buenos socios, (página 87 del **Manual de Acción**). • ¿Cuándo debe decidir comprar una máquina o equipo? (página 87). • ¿Qué debe considerar cuándo adquiere un nuevo equipo? (página 88).	Lectura. Discusión.	Información del **Manual de Acción,** MATYSE páginas 87 y 88.
30 minutos	Para ayudar a los participantes a evaluar si necesitan nuevas herramientas y máquinas, pídales hacer el Ejercicio 10. 1. Agrupe a los participantes en pares y pídales que respondan a las preguntas sobre el caso de estudio, por 15 minutos. 2. Pida a cada grupo que comparta sus respuestas durante 5 minutos cada uno. Pregunte a los participantes si han contemplado comprar máquinas o herramientas nuevas en su empresa. Infórmeles del Ejercicio 11, página 89 del **Manual de Acción**, que permite pensar sobre su decisión. Deles un tiempo adicional para desarrollar el Ejercicio, si lo requieren.	Trabajo en su lugar. Trabajo de grupo.	Ejercicio 10 tomado del **Manual de Acción** MATYSE, página 89.

30 minutos	**ANALIZANDO LA COMPRA DE UNA MAQUINA NUEVA** A todos los participantes, pídales que den sus opiniones sobre lo siguiente: • ¿Qué ventajas y desventajas tiene comprar una máquina versus alquilarla? (página 91 del **Manual de Acción** MATYSE) • ¿Qué debe considerar cuando compra una máquina de segundo uso? (página 92 del **Manual de Acción** MATYSE)	Lectura. Discusión. Trabajo en su lugar.	Pizarra acrílica y plumones. Ejercicio 11 del **Manual de Acción** MATYSE, página 90.
30 minutos	**MANTENIMIENTO PARA SU EQUIPO** Discuta el acerca del cuidado de las máquina, preguntando a los participantes cómo cuidan ellos sus máquinas y herramientas. Presente las respectivas pautas y pida a los participantes que desarrollen el Ejercicio 12. Discuta sus respuestas y pida si hay alguna pregunta sobre la actividad. Concluya enfatizando la importancia de cuidar apropiadamente las máquinas y herramientas. Refiérase al contenido de las página 92 del **Manual de Acción** MATYSE.	Discusión Trabajo en su lugar.	Ejercicio 12 tomado del **Manual de Acción** MATYSE, página 94.
20 minutos	**LAS PERSONAS Y LAS MAQUINAS** Pida a los participantes que se sienten sin usar los respaldares o sin apoyarse en el tablero o en los descansos de brazos. Para esto deben colocarse en la parte delantera de su silla o ponerse de costado. Pídales que se aseguren de que su vecino no esté apoyado en su respaldar o tablero. Déjelos en esta posición mientras continúa con la sesión. Este ejercicio se completará más adelante. Discuta el tema: "Las personas y las máquinas". Explique como las incomodidades corporales que pueden resumirse en los ejemplos reseñados a continuación generan problemas en la salud: • Posturas de trabajo no apropiadas	Lectura. Discusión. Demostración.	Contenidos en **Manual de Acción** MATYSE, páginas 95-97.

	• Niveles de las superficie de trabajo inapropiados. • Trabajo que requiere mucha fuerza. • Trabajo repetitivo. • Tareas manuales muy difíciles como llevar y/o levantar objetos empujándolos o jalándolos. Refiérase a la página 86 del **Manual de Acción** y muestre los ejemplos de la página 96.		
50 minutos	**APLICANDO LA ERGONOMÍA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD** Presente técnicas ergonómicas simples, usando los contenidos e ilustraciones del **Manual de Acción** MATYSE, páginas 95-105. Puede mostrar fotografías que usted ha preparado con anticipación, para que los participantes las comenten. Libere a los participantes de la posición solicitada en sus asientos y pídales que regresen a su posición normal. Pregúnteles cómo se sintieron. Indique que esto duró tan solo 10 minutos. Pídales que se imaginen la incomodidad o dolor que esta postura causaría si fuera prolongada por varias horas. Señale que la tensión sería peor en una posición forzada.	Análisis fotográfico. Discusión.	Contenidos e ilustraciones en el **Manual de Acción** MATYSE, páginas 95-105. Fotografías.

20 minutos	**VERIFIQUE SUS PRÁCTICAS ERGONÓMICAS** Pídales a los participantes que desarrollen el ejercicio 13 del **Manual de Acción** MATYSE, que se encuentra en la página 106. Pídales que el ejercicio lo concluyan preguntándoles para ellos a sus trabajadores. Los resultados se discutirán en la próxima sesión. Después de confrontar los resultados, pídales a los participantes si tienen alguna opinión sobre la actividad y si vinieron con algún plan para mejorar sus prácticas. **Nota:** Puede invitar a un doctor o a un practicante de ergonomía o a un trabajador de la salud, si es necesario y posible, para que le asesore en su presentación o responda a las inquietudes de los participantes.	Valoración personal. Discusión.	Ejercicio 13 del **Manual de Acción** MATYSE, página 106.

SESION 5: CÓMO MEJORAR SU AMBIENTE DE TRABAJO **DURACION: 1.5 HORAS**

Tiempo	Contenido / Tema	Metodología	Apoyos
20 minutos	**INTRODUCCIÓN** Haga discutir el objetivo del módulo. Enfatice que, para mejorar su ambiente de trabajo, hay medidas de bajo costo que pueden ser aplicadas por empresarios de micro y pequeña empresa. Refiérase al **Manual de Acción** MATYSE, página 107. Discuta brevemente las recomendaciones para mantener un sistema eléctrico seguro en el lugar de trabajo, y las recomendaciones para prevenir incendios: página 108 del **Manual del Acción**.	Lectura.	Contenidos **Manual de Acción** MATYSE, página 107. Contenido en la página 108 del **Manual de Acción** MATYSE.
10 minutos	**CUATRO TIPOS DE RIESGOS FÍSICOS** Pídales a los participantes que lean el Ejercicio 14 del **Manual de Acción** MATYSE, página 109, y que lo desarrollen en grupo.	Discusión grupal.	Ejercicio 14 del **Manual de Acción** MATYSE pág. 109.

1 hora	**CÓMO PROTEGER A SUS TRBAJADORES DE LOS RIESGOS FÍSICOS** Introduzca el tema "Cómo proteger a sus trabajadores del riesgo físico". Pídales a los participantes que identifiquen los riesgos físicos en su empresa. Use una tabla para presentar los resultados de la discusión, sobre la base de los contenidos del **Manual de Acción** MATYSE, páginas 110 - 114: • El ruido • La luz • El calor • La vibración Seleccione una o dos simulaciones de experiencias reales de la siguiente lista: **Ruido.-** Traiga una radio y durante la sesión póngala en el nivel máximo de volumen. Mientras el volumen está así, dé a los participantes las instrucciones para discutir el efecto del sonido en ellos.	Análisis de fotos. Discusión de grupo.	Información del **Manual de Acción** MATYSE, páginas 110-114. Objetos que demuestren efectos de ruido, iluminación, calor y vibración. Contenidos en el **Manual de Acción** MATYSE, página 110.
	EL volumen de la radio deberá ser tan alto que dos personas sentadas a una distancia igual a la longitud de su brazo no puedan oír lo que dicen usando su tono de voz normal. Ésta es una guía que simula ruidos demasiado fuertes en el lugar de trabajo.) Después de la sesión pregunte a los participantes: • ¿Cómo se sentían? (es decir, cómo el sonido les ha impedido oír bien las instrucciones y discutir entre sí). • ¿Cómo la misma condición puede afectar a los trabajadores en un ambiente de trabajo? • ¿Qué puede hacerse para evitar o corregir estos casos?	Exposición. Ejercicio. Práctico. Demostrativo. Discusión.	

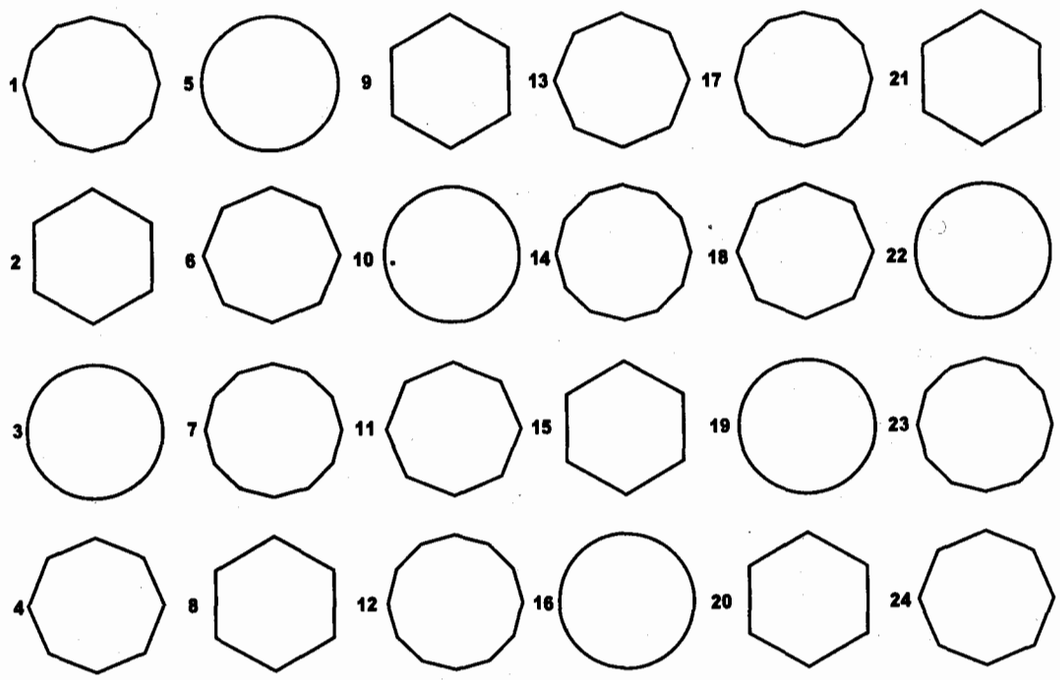
	Remítase al **Manual de Acción** MATYSE, página 110. **Luz.-** Entrégueles a los participantes la hoja de ejercicios, que contiene varias formas, anexada a esta guía de sesión. Explíqueles a los participantes que tienen un minuto para trazar líneas conectando esquinas intercaladas en cada figura. Un hexágono tendría un triángulo, y los círculos deben ser ignorados. Oscurezca el salón de tal manera que la tarea se dificulte. Pida a los participantes que hagan la prueba 1. Obtenga las medidas de la distancia entre sus ojos y las figuras. Deténgalos rápidamente después de un minuto. En la prueba 2, eleve las luces a un buen nivel y dé a los participantes un minuto para completar la prueba 2. Nuevamente obtenga las medidas de la distancia entre sus ojos y las figuras. Deténgalos después de un minuto. Deje que los participantes verifiquen su trabajo.		Revisar los contenidos de la página 111 del **Manual de Acción** MATYSE.

	Pregúnteles: • ¿Cuántos errores cometieron en cada prueba? • ¿Cuál fue la distancia entre sus ojos y las figuras en la prueba 1? ¿Y en la prueba 2? • ¿Cuántas figuras fueron capaces de completar? Al final de la sesión, señale cómo una pobre iluminación puede causar fatiga visual y reducir la productividad y la calidad del trabajo. Pregunte a los participantes: • ¿Cómo se sintieron? • ¿Qué efectos similares se pueden dar en sus ambientes de trabajo por condiciones parecidas? • ¿Qué puede hacerse para evitar o corregir estas situaciones? Refiérase al **Manual de Acción** MATYSE, página 111. **Calor.-** Apague los ventiladores o cierre las ventanas y las puertas. Desarrolle la sesión en estas condiciones durante una hora aproximadamente. Al final de la sesión, pregunte a los participantes: • ¿Cómo se sentían? • ¿Cómo la misma condición puede afectar a los trabajadores en un ambiente de trabajo? • ¿Que puede hacerse para evitar o corregir estos casos? Refiérase a los contenidos del **Manual de Acción** MATYSE, páginas 112-113		Contenidos del **Manual de Acción** MATYSE páginas 112-113.

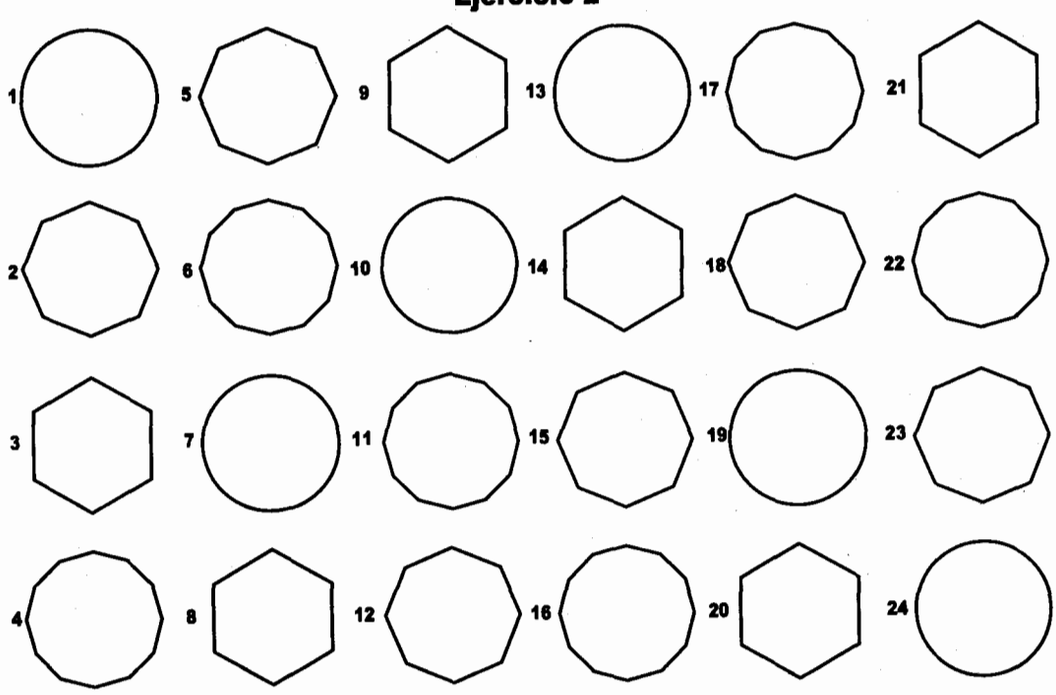
	Vibración.- Consiga un objeto vibrante, por ejemplo una pulidora de suelo, que usará sobre una superficie desigual, y coloque a los participantes muy cerca de ella. Después de la sesión, discuta el efecto producido en ellos y cómo esto puede afectar a sus trabajadores en una situación similar. Pregúnteles a los participantes: • ¿Cómo se sentían? • ¿Cómo la misma condición puede afectar a los trabajadores en un ambiente de trabajo? • ¿Qué puede hacerse para evitar o corregir estos casos Refiérase al **Manual de Acción** MATYSE, página 114.		Revise los contenidos de la página 114 del **Manual de Acción** MATYSE.
1 hora	Repase los principios aprendidos en las sesiones anteriores con relación al tema de trabajar con riesgos (químicos, ergonómicos, físicos, etc.). Discuta los dos ejemplos de empresas (de reparación automovilística y de peluquería) que se presentan en el Ejercicio 15 de las páginas 115-116 del **Manual de Acción** analizando los riesgos correspondientes. Indique a los participantes que ellos en esta sesión harán una lista de preguntas que les permita desarrollar un caso de su empresa (pudiendo escoger cualquier proceso de su empresa) que les permita reconocer los posibles riesgos en cada una de sus tareas. Discuta el caso de la peluquería presentado en el **Manual de Acción**. Cada participante hará el ejercicio en 20 minutos y también podrá dibujar un organigrama del proceso, indicando cada paso importante. Después, pídales a los participantes que se agrupen según empresas similares. Cada grupo tendrá 20 minutos para discutir el organigrama del proceso y los riesgos identificados. Pídales que compartan las	Trabajo en grupos	Revise los contenidos del Ejercicio 15 de las páginas 115-116 del **Manual de Acción** MATYSE

	similitudes y las diferencias, y que anoten las áreas pasadas por alto. Pídales que designen a una persona para que presente el trabajo de su grupo. Al final de la sesión de capacitación, permita a los participantes validar sus resultados en sus propias empresas. Al día siguiente, tome algunos minutos para discutir con ellos sobre cómo se sintieron con la actividad desarrollada en la sesión anterior Pregúnteles: • ¿Tuvieron alguna dificultad? • ¿Qué lecciones aprendieron para sus empresas?		

Ejercicio 1



Ejercicio 2



SESION 6: PLANIFICACIÓN DE ACCIONES Y EVALUACIÓN DEL MÓDULO **DURACIÓN: 5 HORAS**

Tiempo	Contenido / Tema	Métodos	Ayudas
1 hora	**PLAN DE ACCIÓN** • Revise todos los temas discutidos en este módulo, preguntando a los participantes para recordar y compartir los conceptos aprendidos aquí. • Liste las respuestas en la pizarra y resúmalas. • Presente la "Planificación de Acciones" como un método para ayudarlos a aplicar a su regreso a casa los conocimientos aprendidos en este módulo. • Distribuya el formato del "Plan de Acción" contenido en las páginas 118-121 del **Manual de Acción** MATYSE, y pida a los participantes que lo preparen individualmente. • Concluya la sesión informando a los participantes que este "Plan de Acción" forma parte de su "Plan Empresarial", que será hecho en el último módulo: "Planificación Práctica de la Empresa". • Infórmeles que pueden mejorar su "Plan de Acción" cuando retornen a sus talleres, y lo piensen un poco más. **EVALUACIÓN DEL MÓDULO** Concluya el módulo administrando la evaluación del mismo.	Discusión. Trabajo en su lugar. Planificación de acciones. Taller de trabajo en grupos.	"Formato de Plan de Acción" ubicado al final del módulo en el **Manual de Acción** MATYSE. "Formato de Evaluación del Módulo".

MEJORE SU AMBIENTE DE TRABAJO Y SU EMPRESA

MATYSE

PARA EMPRESARIOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

GUÍA DEL CAPACITADOR

Módulo Cuatro

Incentivando al personal para producir más

CONTENIDOS

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

MÓDULO 4: INCENTIVANDO AL PERSONAL PARA PRODUCIR MÁS

Objetivos del módulo

Al final del módulo, los participantes deben ser capaces de demostrar habilidades en:

1. Determinar cuándo y cómo contratar personal.
2. Identificar acciones que mejorarán la motivación de los trabajadores.
3. Entender las posibles causas de los problemas de los trabajadores.
4. Saber cuándo entrenar y aconsejar a sus trabajadores.
5. Saber habilidades básicas para entrar y aconsejar a sus trabajadores.
6. Indicar los tipos de beneficios que pueden ser otorgados a sus trabajadores.
7. Preparar un plan de acción para mejorar la motivación de sus trabajadores.

Duración del Módulo

Las sesiones bajo este módulo se efectuarán en 9 horas:

Sesión 1	Cómo seleccionar los trabajadores para su empresa	5 horas
Sesión 2	Cómo motivar a sus trabajadores	3 horas
Sesión 3	Plan de acción, y Evaluación del Módulo	1 hora

Ayudas Pedagógicas

Las ayudas pedagógicas a ser usadas son:

- Pizarra y tizas / papelógrafos y plumones.
- Casos de estudio tomados del **Manual de Acción** MATYSE.
- Ayudas visuales contenidas en las referencias del **Manual de Acción** MATYSE.
- Ilustraciones y figuras tomadas de las referencias del **Manual de Acción** MATYSE.
- Formatos de descripción de funciones, contratos de trabajo y política del empleador.
- Formatos de Evaluación del Módulo.

Consejos para los Facilitadores

- La sesión será más efectiva si usted usa ejercicios de estudios de casos y juego de roles para practicar las habilidades en el manejo de personal.
- Debe tener folletos actualizados de las organizaciones de seguridad social y de los sistemas de pensiones, para que usted pueda discutir con los participantes los beneficios de los trabajadores con más precisión y permitirles tomar decisiones documentadas acerca de la inclusión de beneficios específicos para sus trabajadores.
- Es aconsejable que usted invite algún funcionario de los sistemas de seguridad social y de sistemas de pensiones, para que expliquen los requisitos, montos, beneficios y procedimientos de la aplicación.
- Para la sesión sobre entrenamiento y consejería, es recomendable que usted consiga un facilitador que tenga experiencia en estos aspectos.
- En el tema de la selección de personal, será importante que usted motive a la reflexión acerca de cómo, en los procesos de selección de personal generalmente intervienen elementos de discriminación de género; y que recoja experiencias positivas y negativas derivadas de estas situaciones de discriminación.

Plan de sesión recomendado

SESIÓN 1: CÓMO SELECCIONAR LOS TRABAJADORES PARA SU EMPRESA **DURACIÓN: 5 HORAS**

[illegible]	Contenidos Alerta	[illegible]	[illegible]
30 minutos 1.5 horas	**CONTRATANDO TRABAJADORES** Presente "Contratando a trabajadores ". Genere la discusión de cuándo contratar y cuándo no contratar. Los contenidos se encuentran en la página 127 del **Manual de Acción** MATYSE. Introduzca el juego "Eligiendo a una pareja" (Actividad 1, anexa a esta guía de la sesión). Relacione con el tema la experiencia de los participantes en contratar a trabajadores.	Exposición. Discusión en grupo. Ejercicio de aprendizaje estructurado.	Los contenidos en la página 127 del **Manual de Acción** MATYSE. Actividad 1 en el anexo, "Eligiendo a una pareja".
20 minutos	**LO QUE DEBE CONSIDERAR AL CONTRATAR A TRABAJADORES** **Diferentes Pasos:** Pídales a los participantes que identifiquen los diferente pasos a seguir cuando seleccionamos correctamente a un trabajador. Siga los pasos propuestos en el **Manual de Acción** MATYSE, en las páginas 128-129.	Discusión.	Contenidos en el **Manual de Acción** MATYSE, páginas 128-129.
40 minutos	**PREPARANDO LA DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO** Proporcione ejemplos de descripción del trabajo. Después, pídales a los participantes que hagan las descripciones de trabajo de sus empleados. Pregunte a los participantes: ¿Qué preguntas deben ellos hacer al entrevistar a los postulantes?. Resalte la importancia de referirse a la descripción del trabajo, al preparar las preguntas de la entrevista. Liste las preguntas sugeridas en el papelógrafo. Agregue las preguntas propuestas en el **Manual de Acción** MATYSE, página 130, para completar aquellas no previstas por los participantes.	Ejercicio de descripción de funciones. Discusión.	Contenidos de la descripción del trabajo en la página 130 del **Manual de Acción** MATYSE. Cuestionario de preguntas para la entrevista, página 130 del **Manual de Acción** MATYSE.

1 hora	**SELECCIONANDO A TRABAJADORES** Presente el Ejercicio 2: un juego de roles sobre reclutamiento y selección de trabajadores. Vea las instrucciones del Ejercicio 2, anexado a la guía de la sesión. Alternativamente, ellos pueden usar la descripción del trabajo que han preparado, incorporándolo en el juego de roles.	Juego de roles. Discusión grupal.	Caso de juego de roles del Ejercicio 2, anexado a esta guía de sesión.
40 minutos	**LA IMPORTANCIA DEL CONTRATO DE TRABAJO** Dé énfasis a la importancia de preparar los contratos de trabajo. Pregunte quién entre los participantes tiene contratos de trabajo y qué contienen los mismos. Refiérase al contenido del **Manual de Acción** MATYSE, página 131. Pídales a los participantes que hagan una muestra tipo del contrato de trabajo, utilizando la descripción del puesto desarrollada anteriormente.	Discusión. Ejercicio individual.	Contenidos en el **Manual de Acción** MATYSE, en las páginas 131-132.
20 minutos	**MANUAL PARA EL TRABAJADOR Y POLÍTICAS DEL EMPLEADOR** Enfatice la importancia de tener un Manual del Trabajador. Discuta los contenidos que se presentan en el **Manual de Acción**, MATYSE página 132. Para concluir, pídales a los participantes que compartan sus visiones de la actividad en general. Pregunte por sus aprendizajes y sobre cómo éstos se relacionan con su propia empresa.	Exposición Discusión	Contenidos en la página 132 del **Manual de Acción** MATYSE.

SESIÓN 2: CÓMO MOTIVAR A SUS TRABAJADORES **DURACIÓN: 3 HORAS**

Tiempo	Contenido/Tema	Métodos	Medios
30 mins	**¿QUÉ MOTIVA A SUS TRABAJADORES?** Para presentar el módulo, pida a los participantes que respondan a las preguntas del ejercicio 1, página 134, del **Manual de Acción** MATYSE. Divida a los participantes en grupos de a dos, y pida que discutan sus respuestas en 15 minutos. Los resultados serán presentados en sesión plenaria.	Ejercicio individual. Discusión en pequeños grupos. Discusión en sesión plenaria.	Ejercicio 1 del **Manual de Acción** MATYSE, página 134.
1 hora	**¿QUÉ MOTIVA A SUS TRABAJADORES?** Verifique las respuestas del Ejercicio 1, de cómo motivar a sus trabajadores. (Vea las páginas 135-137 del **Manual de Acción** MATYSE). Enumere las cinco necesidades que deben ser satisfechas para motivar bien a sus trabajadores (necesidades básicas de seguridad, aceptación, aprecio, valoración y posibilidad de desarrollar su potencial). Explique en qué consiste cada una de estas necesidades básicas, y pregunte a los participantes si ellos pueden satisfacerlas. Lístelas en una tabla y agregue aquellas citadas en el **Manual de Acción** MATYSE, en la página 134. Pregúnteles a los participantes: ¿Si ellos pudieran satisfacer estas necesidades, podría traducirse esto en mayores ganancias o ahorros para ellos? Genere una discusión y luego pídales que desarrollen de manera individual los Ejercicios 2 y 3 que se encuentran en la página 139 del **Manual de Acción** MATYSE. Después, socialice las respuestas y concluya enfatizando la importancia de que los dueños de	Mini-conferencia. Discusión. Trabajo individual.	Contenidos en las páginas 135 y 137 del **Manual de Acción** MATYSE. Los ejercicios 2 y 3 en las páginas 136 y 137 del **Manual de Acción** MATYSE. El Ejercicio 4 en la Pág. 139 del **Manual de Acción** MATYSE. Folletos de los programas de Seguridad Social a nivel tanto público como privado.

	las empresas proporcionen estos beneficios a sus trabajadores, pues se traducen en economías y mayores ganancias. Los dos ejercicios desarrollados ayudan a trabajar este aspecto. Discuta y analice con ellos qué otras necesidades pueden ser satisfechas, y sugiera agregarlas a las listas en las páginas correspondientes del **Manual de Acción** MATYSE. • Necesidad de seguridad y confianza (páginas 137-138). Después de esta parte, pídales a los participantes que contesten al Ejercicio 4 (página 139). Cuando lo concluyan, pida a un participante que presente sus respuestas. • Necesidad de sentirse aceptado en el lugar de trabajo (páginas 140-141). • Necesidad de aprecio y valoración (página 141). • Necesidad de desarrollo y realización de su potencial personal (página 142). Desarrolle el tema del seguro social. Distribuya folletos y materiales informativos relacionados con el esquema del seguro social nacional y de los programas privados. Distribuya folletos y materiales informativos relacionados con el sistema del seguro social nacional y con los sistemas privados. Es aconsejable que usted invite a las personas de estas instituciones a hablar sobre el tema.		Personal del Seguro Social que presente el esquema del servicio.
1.5 horas	**EVALÚE LOS PROBLEMAS DE SUS TRABAJADORES** Pídales a los participantes que desarrollen el ejercicio 5 del **Manual de Acción** MATYSE, página 148. Discuta los contenidos de cómo motivar a sus trabajadores. Refiérase a las páginas del **Manual de Acción** MATYSE. **CAPACITANDO Y ACONSEJANDO** Organice un juego de roles para vivenciar el proceso de aconsejar. Para las instrucciones específicas, vea las Actividades anexadas 3 y 4.	Trabajo individual. Obra del papel.	Ejercicio 5 del **Manual de Acción** MATYSE, página 148. Juego de Roles (ejercicios 3 y 4) de la Guía, anexados a esta sección.

SESIÓN 3: PLAN DE ACCIÓN Y EVALUACIÓN DEL MÓDULO DURACIÓN: 1 HORA

1 hora	**PLAN DE ACCIÓN** • Revise todos los temas discutidos en este módulo preguntando a los participantes para recordar y compartir los conceptos aprendidos durante el desarrollo del mismo. • Liste las respuestas en la pizarra, y resúmalas. • Presente la "Planificación de Acciones" como un método para ayudarlos a aplicar los conocimientos aprendidos en este módulo, a su regreso a casa. • Permita que los participantes consulten sobre algunas dudas . • Distribuya el formato del "Plan de Acción" (páginas 149 y 150 del **Manual de Acción** MATYSE) y pida que lo desarrollen individualmente. • Concluya la sesión informando a los participantes que este "Plan de Acción" forma parte de su "Plan Empresarial" que será hecho en el último módulo: "Planificación Práctica de la Empresa". • Infórmeles que pueden mejorar su plan de acción cuando retornen a sus empresas y lo piensen un poco más. **EVALUACIÓN DEL MÓDULO** • Concluya el módulo administrando el formato de evaluación del mismo.	Discusión. Trabajo en su lugar. Planificación de acciones. Taller de trabajo en grupos.	Formato de Plan de Acción ubicado al final del módulo en el **Manual de Acción** MATYSE (páginas 149-150) Formato de Evaluación del Módulo.

ANEXO

EJERCICIO 1
ELIGIENDO A UNA PAREJA

Objetivos:

1. Comprender la importancia de la selección de trabajadores o de personal en su empresa;
2. Aprender la técnica de especificar un conjunto de criterios relevantes para la selección de trabajadores;
3. Aplicar los criterios en un ejercicio simulado sobre cómo decidir la contratación de un probable trabajador.

Usos:

- Organización y Administración.
- Toma de decisiones.

Tiempo: 2 horas.

Requerimientos:

1. Facilitador jefe.
2. Formato de Selección de Opciones.
3. Ejercicio "Eligiendo un Esposo".
4. Ejercicio "Eligiendo una Esposa".
5. Franelógrafo.
6. Papelógrafos.
7. Plumones.
8. Transparencias.
9. Retroproyector.

Disposición: Al inicio los participantes, se sientan formando una U; después en grupos.

Pasos:

1. Presente el tema y enfatice que la adecuada selección de trabajadores o de personal debe ser una preocupación importante para un empresario. Rara vez se comprende esto. Las decisiones son tomadas arriesgadamente, contribuyendo sustancialmente al fracaso de las pequeñas empresas. Usualmente una decisión que se toma una sola vez, con muchas implicancias significativas y muy costosas de revertir.

2. Planteando un ejercicio grupal, pida a los participantes que formen 4 grupos. Pregunte sus preferencias: "Eligiendo a una esposa" (en el caso de los hombres) o "Eligiendo a un esposo" (en el caso de las mujeres). Distribuya los papelógrafos a cada grupo, y pídales una lluvia de ideas sobre las diez características más importantes de la mujer (del hombre) que ellos (o ellas) buscan para casarse. Dé 10 minutos para esta actividad. Luego pida que den un "nombre" para su mujer (o su hombre).

3. Pida a un integrante de cada grupo que presente y exponga su papelógrafo, fijándolo en la pizarra o en un franelógrafo. Haga algunas bromas sobre las características sugeridas. Por ejemplo, "romántico" - después de diez años de matrimonio. Cuando esto finalice, pida a cada grupo: "Excluyendo a la mujer (o al hombre) que ustedes han "hecho", elija, de las cuatro posible mujeres (u hombres), una (o uno) con la que (o con el que) su grupo se casará. Distribuya las hojas "Eligiendo a su esposo/esposa", las que presentan las opciones de pareja. Infórmeles que su interés no está en la respuesta, sino en el proceso que el grupo usará para llegar a ella. De 15 minutos para esta actividad. Finalmente requiera a un miembro de cada grupo para que describa el proceso seguido en su elección.

4. Enfatice que las opciones sólo pueden ser consideradas después de que el conjunto de criterios haya sido formulado, y no antes.

5. Diga a los participantes que ellos ahora están listos para formular los criterios para seleccionar a un trabajador. Distribuya el "Formato de Opciones de Selección". Después de que los criterios han sido formulados, pida a los participantes considerar las posibles opciones de pareja, bajo la siguiente secuencia:

   a. Participantes.
   b. Familia.
   c. Parientes.
   d. Extraños.

Proporcione asesoría, si es necesario.

6. Finalmente fórmeles que ahora han completado el proceso. Éste puede ser aplicado en la vida real cuando ellos enfrenten situaciones que involucren una elección.

Eligiendo un esposo

CRITERIO	CANDIDATOS			
	ROBERTO	MIGUEL	DANIEL	BERNARDO
Nivel educativo	Secundaria completa	Graduado de Bachiller	Graduado con Maestría	Graduado universitario
Edad	28	25	33	40
Aspecto físico	Robusto, guapo	Atlético	Esbelto	Pequeña barriga
Talla (pies)	5'6"	5'4"	5'5"	5'9"
Peso (libras)	125	140	135	160
Ahorros (soles)	20,000	40,000	10,000	100,000 (inc. casa)
Fecha en que puede casarse	Dentro de un año	Cualquier momento	Dos años desde ahora	Cualquier momento
Experiencia romántica	Tenía una enamorada desde la niñez hasta el año pasado	Dos previas enamoradas	Sin previas enamoradas en serio	Viudo desde hace dos años
Familia	Mantiene a dos hermanas en el colegio	El más joven de una familia de clase media muy unida	El mayor de una bien formada familia de cuatro	Tiene dos niños de 17 y 12 años
Pasatiempos	Cocinar Guitarra TV	Tenis Discos Ajedrez	Lectura Natación Piano	Golf Música
Trabajo actual	Técnico en una gran compañía electrónica	Gerente de Personal de una compañía mediana	Supervisor de oficina de un banco	Empresario de bienes raíces
Ambición a corto plazo	Seguir estudios	Viajar al extranjero	Ascenso en el trabajo	Encontrar a una compañera
Carácter	Hogareño	Extrovertido	Reservado	Inteligente

Eligiendo a una esposa

CRITERIO	CANDIDATAS			
	DINA	HEIDI	LOIDA	LINDA
Nivel educativo	Secundaria completa	Graduada de Bachiller	Graduada con Maestría	Graduada universitari
Edad	28	25	23	34
Medidas corporales	36-24-36	35-24-35	35-25-38	34-27-37
Talla (pies)	5'2"	5'1"	5'5"	5'4"
Peso (libras)	98	110	115	120
Belleza	Muy bonita	Bonita	Sin atractivo	Bastante bonita
Ahorros (soles)	15,000	30,000	10,000	20,000 (inc. casa)
Fecha en que puede casarse	Dentro de un año	Cualquier momento	Dos años desde ahora	Cualquier momento
Familia	Mantiene a dos hermanas en el colegio	La más joven de una familia de clase media muy unida	La mayor de una bien formada familia de cuatro	Tiene dos niños de 17 y 12 años
Pasatiempos	Cocinar TV	Tenis Discos	Lectura Natación	Cine Música
Trabajo actual	Dueña de un taller de modas	Secretaria del Gerente General de una gran empresa	Supervisora de oficina de un banco	Empresaria de bienes raíces
Ambición a corto plazo	Seguir estudios	Viajar al extranjero	Ascenso en el trabajo	Encontrar a un compañero
Carácter	Hogareño	Extrovertido	Reservado	Inteligente

Eligiendo a una pareja

Formato de Selección de Opciones

Criterio	Peso	OPCIONES			
		1	2	3	4
Cuantificable					
Sub-total					
Cualitativo					
Sub-total					
Puntaje Total					

ANEXO

EJERCICIO 2
JUEGO DE ROLES PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRABAJADORES

Escenario:

Un varón de 18 años de edad y egresado del colegio tomó un curso de soldadura de una semana en el Instituto de Desarrollo de Habilidades y Educación Técnica (TESDA). Descubrió que tenía gran destreza para los trabajos de soldadura y destacó en el curso. Vio un aviso en el diario que decía: "Metalmecánica Nonny necesita varios soldadores. Varones, 18-35 años, con experiencia en soldadura de estructuras de fierro, pueden presentarse".

Pasos:

1. Pida 2 voluntarios: uno para hacer el rol de postulante y, el otro, el de empleado de contratación.
2. Informe separadamente a los dos voluntarios acerca de su rol y del escenario del caso.

Instrucciones para el postulante:

1. Asuma que es un egresado del curso de soldadura de una semana, descrito arriba.
2. Sabe que está deseoso de tomar el trabajo.
3. También sabe que le falta experiencia, pero que es altamente capacitable y que tiene excelentes habilidades.

Instrucciones para el dueño del taller:

1. Entreviste al postulante. Mantenga en mente la lista de calificaciones del trabajador en relación a las tareas del **Manual de Acción** MATYSE, página 127, y la Descripción de Tarea de un soldador.
2. Antes de tomar la decisión, verifique si el postulante está calificado.
3. Al final de la entrevista, exprese si el postulante fue contratado o no. Explique la razón.

Observadores:

Pida al resto de los participantes observar cuidadosamente el desempeño del dueño del taller. Evalúe su rol, en lo siguiente:

1. ¿Fue capaz de evaluar cuidadosamente la calificación del postulante basándose en la Descripción de Tareas?
2. ¿Es un buen entrevistador? ¿Por qué?
3. ¿Tomó la decisión correcta al contratar o al no hacerlo? ¿Por qué?

ANEXO

EJERCICIO 3
JUEGO DE ROLES PARA ENTRENAMIENTO

Escenario:

Un empleado ha estado trabajando por cerca de tres meses en un taller de confecciones. Frecuentemente tiene el problema de no poder coser los vestidos basados en patrones. Por cada tres vestidos que cose, se le realiza tres.

¿Cómo puede un entrenador, desarrollarle la habilidad para coser usando patrones correctamente?

- Pida un voluntario que actuará como dicho trabajador. Pida tres voluntarios para demostrar cómo entrenar a este trabajador. Ellos pueden usar figuras para mostrar la forma apropiada de ejecutar el trabajo.

Notas para el facilitador:

1. Puede usar otro tipo de habilidades con las cuales los participantes estén familiarizados y en las que hayan encontrado problemas con los trabajadores.

2. Dé 10 minutos a cada entrenador/voluntario para mostrar cómo se hace el entrenamiento usando las técnicas arriba señaladas.

3. Antes de empezar el módulo, asegúrese de que ya preparó sus materiales, como ilustraciones y procedimientos escritos o pasos para demostrar la habilidad. Para tareas más complicadas, puede tener a la mano un vídeo a ser usado por el entrenador.

4. Pida a los demás participantes que sean observadores. Al final del juego de roles, pregunte al grupo cuál de los tres voluntarios ha demostrado la habilidad apropiada en el entrenamiento.

Variación:

Usted puede usar otros tipo de habilidades con las que los participantes estén familiarizados u otros problemas comunes entre sus trabajadores.

ANEXO

EJERCICIO 4
JUEGO DE ROLES PARA CONSEJERÍA

Objetivos:

1. Identifique algunas pautas por realizar el papel de consejero o consultor .
2. Practique el papel de un consejero

Tiempo:

Instrucciones:

1. Explique la razón y objetivo de este ejercicio.

2. Pídales a los participantes que se coloquen en el ambiente del taller, mientras usted escoge a tres personas entre los participantes.

3. Explique que usted va a seleccionar a tres participantes, a los que les asignará una letra que ellos deben recordar. Luego asígneles a cada uno su letra (A, B y C).

4. Explique que en la próxima hora estas personas harán una breve representación de los papeles de trabajador, consejero y observador, y que usted va hacer algunas sugerencias para realizar esta representación.

5. Distribuya la "Hoja de Guía del Observador" y pida a los participantes que la estudien durante unos minutos.

6. Escriba en el lado izquierdo los comportamientos del trabajador; y en el lado derecho los "consejos del tío sabio".

7. Invite a los participantes a preguntar sobre la diferencia entre los dos tipos de conductas, y aclare cualquier confusión.

8. Sugiera que, cuando un participante está en el papel de consejero, debe intentar desarrollar un comportamiento correcto (sería interesante si, a manera de repaso, se pudiera ilustrar comportamientos correctos, previamente al desarrollo del juego de roles).

9. Sugiera que, cuando un participante está en el papel de ayudado, tiene que intenta hacer uso del consejero tan hábilmente como sea posible durante el proceso.

10. Sugiera que cuando el participante está en el papel de observador, debe anotar en el lado correcto del formato las apreciaciones respecto del consejero y el auxiliado.

11. Explique al consejero y al auxiliado que tendrán 10 minutos cada uno para hacer la representación, y que el observador dará su informe en 5 minutos.

12. Ahora, pida a cada participante que tome 2 o 3 minutos para pensar sobre un problema real en el que él o ella podría ayudar en el futuro (cómo diagnosticar en su empresa un conflicto interpersonal y cómo solucionarlo), y apunte en un papel el rol de cado uno, describiendo un párrafo el problema.

Dé inició al juego de roles:
A = Trabajador (auxiliado), B = Consejero y el C = Observador.

13. Después de 10 minutos la representación termina, y el observador tiene 5 minutos para presentar sus observaciones.

14. Luego, pida a todos los participantes que confronten las observaciones del observador con las propias realizadas para cada una de las representaciones. Oriente a que se incluyan observaciones basadas en relaciones de género.

Compartiendo / Procesando:

1. ¿Cómo se sentían ellos después de la representación?

PARA EL CONSEJERO

2. ¿Cómo se sentía usted después de representar este papel?
3. ¿Hasta qué punto estaba tentando de cambiar los consejos del tío sabio? ¿Por qué?
4. ¿Eran útiles los consejos dados o no resolvían nada?

PARA EL TRABAJADOR (AUXILIADO)

5. Cuándo usted recibió los consejos ¿le fueron útiles o no resolvían nada?

PARA AMBOS

6. ¿Cuánta utilidad le dan ustedes a la retroalimentación dada por el observador? ¿Qué tipo de observaciones recibieron?

PARA EL OBSERVADOR

7. ¿Cómo se sentía usted en el papel de observador? Ahora, con esta experiencia, ¿qué haría usted si volviera a hacerse este papel?

PARA TODOS

8. ¿Conoce usted situaciones como éstas? ¿Puede usted identificarlas en su empresa?

GUÍA DEL OBSERVADOR

Anote en la presente guía los aspectos importantes del juego de roles.

VERSUS

Sugerencia: problemas, hechos, soluciones, acciones, etc.	**Pregunta:** el consejero tenía una percepción clara de los hechos y las soluciones, etc.
Interprete: los sentimientos del trabajador sus motivaciones, insuficiencias, etc.	**Pregunta:** entiende los sentimientos del trabajador, las ideas, las motivaciones, etc.
Transmitir: el trabajador tuvo la habilidad para superar la dificultad.	**Anima y apoya:** el consejero usó su habilidades.

Adaptado de Knowles, Malcolm. *Self Directed Learning:* **Guía para capacitadores**. NJ, Prentice Hall, 1975.

MEJORE SU AMBIENTE DE TRABAJO Y SU EMPRESA

MATYSE

PARA EMPRESARIOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

GUÍA DEL CAPACITADOR

Módulo Cinco

Manejando las finanzas en su empresa

CONTENIDOS

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

MÓDULO 5: MANEJANDO LAS FINANZAS EN SU EMPRESA

Objetivos del módulo

Al final del módulo, los participantes deben ser capaces de demostrar habilidades en:

1. Diferenciar los fondos personales de los de la empresa.
2. Aprender la importancia de reinvertir las ganancias, reservando sueldos y utilidades, y limitando las ventas al crédito.
3. Identificar los costos de funcionamiento de su negocio, estimar sus utilidades, y evaluar sus ventas de equilibrio.
4. Registrar sus transacciones empresariales y preparar sus estados de ganancias y pérdidas.
5. Evaluar su desempeño total en el negocio, mediante el uso de simples indicadores financieros, incluyendo la recuperación de la inversión y el valor neto.

Duración del Módulo

Las sesiones de este módulo se desarrollarán durante 12 horas, consistiendo en:

Sesión 1	Manejando su dinero	1 hora
Sesión 2	Entendiendo sus costos	3.5 horas
Sesión 3	Registrando sus transacciones	3 horas
Sesión 4	Conociendo el valor de su empresa	3.5 horas
Sesión 5	Plan de Acción y Evaluación del Módulo	1 hora

Ayudas Pedagógicas

Las ayudas pedagógicas a ser usadas son

- Pizarra y tizas / Papelógrafos y plumones.
- Tarjetas FODA y tablero (si desea).
- Calculadoras.
- Casos de estudio tomados del **Manual de Acción** MATYSE.
- Ayudas visuales de las referencias encontradas en el **Manual de Acción** MATYSE.
- Formato de Evaluación del Módulo.

Consejos para facilitadores

- Promueva la reflexión acerca de cómo el manejo del dinero es un elemento que determina las relaciones de poder en la familia y solicite el intercambio de experiencias positivas de solución de este conflicto.

Plan de Sesión Recomendado

SESIÓN 1: MANEJANDO SU DINERO **DURACIÓN: 1 HORA**

1 hora	**LA IMPORTANCIA DEL BUEN MANEJO DE SU DINERO** Organice a los participantes en tres grupos. Distribuya el Ejercicio 1 del **Manual de Acción** MATYSE, página 156. Pida a los participantes que discutan los cuatro casos y contesten a las preguntas dadas. Dé 30 minutos para la actividad.	Taller de trabajo en pequeños grupos, y análisis de casos.	Ejercicio 1 del **Manual de Acción** MATYSE, página 156.
	Solicite al grupo compartir sus respuestas: para que este proceso sea ordenado, dé la palabra un participante a la vez. Liste las respuestas en la pizarra o en el papelógrafo, teniendo cuidado de anotar los siguientes aspectos: • Separación entre el efectivo personal y el de la empresa. • Necesidades para remuneraciones y reserva de utilidades para gastos personales. • Reinversión de ganancias para la expansión de la empresa. Pida a los participantes que citen problemas similares en sus empresas, y mencionen cómo los resolvieron. Liste los problemas y las soluciones en la pizarra, evitando repetirlos. Use como referencia adicional los contenidos del **Manual de Acción** MATYSE, páginas 155 y 157. Resuma los aspectos discutidos y proporcione sugerencias sobre el manejo de dinero en efectivo (página 157). Agregue a sus problemas listados anteriormente donde sea apropiado, las soluciones ofrecidas por los participantes.	Participación en plenaria. Lectura. Discusión.	Respuestas del ejercicio de la página 182 del **Manual de Acción** MATYSE. Contenidos del **Manual de Acción** MATYSE, páginas 155 y 157.

SESIÓN 2: ENTENDIENDO SUS COSTOS **DURACIÓN: 3.5 HORAS**

30 minutos	**CONOCIENDO SUS COSTOS** Pida a los participantes que comiencen respondiendo individualmente al Ejercicio 2 del **Manual de Acción** MATYSE, página 158. Diles 15 minutos para desarrollar la actividad. Pida a cada uno de los participantes que exponga sus respuestas al resto de la clase. Señale a uno por cada pregunta, permitiendo a los otros contribuir con sus propias respuestas. Pregunte a los participantes: ¿Qué costos consideran en su trabajo cotidiano?	Análisis del caso. Discusión de grupo.	Ejercicio 2 **Manual de Acción** MATYSE, página 158.
40 minutos	**DIFERENTES TIPOS DE COSTOS** Pida a los participantes que recuerden las transacciones de sus propias empresas; y liste en tarjetas FODA los tipos de costos en que ellos han incurrido: anote un solo costo por tarjeta. Fijar las tarjetas FODA en el tablero, disponiéndolas de tal manera que se puedan clasificar en: • Costos de instalación. • Costos directos. • Costos operativos. Después de colocarlos, escriba los títulos (Costos de instalación, etc) sobre las agrupaciones de tarjetas clasificadas. Incentive la discusión sobre algunos costos que los participantes no hayan utilizado: por ejemplo, sus propios sueldos y los gastos de depreciación.	Exposición. Discusión de grupo.	Método del Metaplan (tarjetas FODA). Contenidos y estructura del ejercicio en el **Manual de Acción** MATYSE, páginas 159 al 161.

	Explique los tres tipos de costos Para cada uno de los costos pida a un participante que identifique los rubros de costos que son relevantes para él. Lístelos como ejemplos, de manera que queden agrupados por categorías: es decir costo de instalación, costo de producción del bien y costos operativos (colocando los costos de producción sobre los costos operativos). Calcular el costo total para cada categoría. Pida a un participante que escriba una cantidad real incurrida por mes (esto es útil cuando los participantes pertenecen al mismo sector). Calcule el costo total por cada categoría. Use los conceptos y estructura propuestos en el **Manual de Acción** MATYSE, páginas 159-161.		
20 minutos	**PRACTICANDO EL CÁLCULO DE COSTOS** Desarrollar el Ejercicio 3 de la página 162. Pida a los participantes que respondan individualmente. Después, solicite las respuestas y anótelas en la pizarra. Pregunte si tuvieron problemas y dificultades.	Ejercicio.	Ejercicio 3 de la página 162 del **Manual de Acción** MATYSE
15 minutos	**COMPRENDIENDO LA DEPRECIACIÓN** Explique el concepto de depreciación. Use como referencia los conceptos encontrados en el **Manual de Acción** MATYSE, página 163. Inicie una discusión sobre cómo este gasto es a menudo obviado por los propietarios de microempresa. Ilustre los cálculos de la depreciación tal como se muestra en la página 163.	Conferencia.	Conceptos en el **Manual de Acción** MATYSE, página 163.

15 minutos	**PRACTICANDO EL CÁLCULO DE LA DEPRECIACIÓN** Desarrollar el Ejercicio 4 de la página 164. Nuevamente, pida a los participantes que respondan individualmente, para discutirlo después. Pregunte: ¿Qué problemas y dificultades tuvieron para responder las respuestas en forma correcta?	Ejercicio.	Conceptos en el **Manual de Acción** MATYSE, página 164.
30 minutos	**UTILIDAD BRUTA Y UTILIDAD NETA** Explique cómo estos rubros de costos pueden ayudar a los empresarios de microempresa a calcular sus utilidades. Anote un monto de INGRESOS POR VENTAS, ubicándolo sobre el ejemplo de COSTOS DIRECTOS dado antes. Explique cómo se llega a la UTILIDAD BRUTA. Tomando la utilidad bruta y deduciéndole los costos operativos se llega a la UTILIDAD NETA. Refiérase a las páginas 165 y 166. **PRACTICANDO EL CÁLCULO DE LAS GANANCIAS** Entregue el Ejercicio 5, de la página 167 del **Manual de Acción** MATYSE. Pida a los participantes que respondan individualmente y discutir sus resultados después. Pregunte ¿Qué problemas, para dificultades tuvieron para resolver el ejercicio?	Exposición. Trabajo en grupos. Plenaria.	Contenidos en el **Manual de Acción** MATYSE, páginas 165-16 6 Ejercicio 5 de la página 167 del **Manual de Acción** MATYSE.
30 minutos	**ANALIZANDO SU GANANCIA** Explique cómo analizar sus ganancias, usando los contenidos del **Manual de Acción** MATYSE, páginas 168 y 169. Explique el ejemplo dado.		Contenidos en el **Manual de Acción** MATYSE, páginas 168 y 169.

	PRACTICANDO EL ANÁLISIS DE SUS GANANCIAS Entregue el Ejercicio 6 de la página 169.		Ejercicio 6 de la página 169 del **Manual de Acción** MATYSE
30 minutos	**PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS** Finalmente, explique cómo calcular el punto de equilibrio de sus ventas, según se detalla en la páginas 170 y 171 del **Manual de Acción** MATYSE. **PRACTICANDO EL CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS** Entregue el Ejercicio 7 de la página 172. Verifique sus respuestas y anote sus problemas. **CÁLCULO DE COSTOS PARA SU EMPRESA** Dejar a los participantes, como tarea para la casa, el cálculo de: • Los costos, incluyendo los costos de depreciación. • La utilidad bruta y la utilidad neta, resumiendo lo anterior en el Estado de Ganancias y Pérdidas. • Punto de equilibrio en ventas. Este ejercicio para su empresa lo pueden desarrollar durante 15 días. Ellos pueden consultar y hacer las preguntas durante las siguientes sesiones. **Nota:** Asegúrese de que usted ha considerado en su plan de capacitación al menos una hora para discutir esta tarea.		Contenidos en el **Manual de Acción** MATYSE, páginas 170 y 171. Ejercicio 7 de la página 172 del **Manual de Acción** MATYSE.

	Cuando desarrolle la sesión, asegúrese de que los participantes hayan preparado el ejercicio, y pregunte sobre su aprendizaje, corrija los errores y ayude a aquellos que hayan tenido dificultades. Pídales que guarden sus ejercicios, pues los necesitarán para desarrollar el módulo de Planificación Empresarial.		

SESIÓN 3: REGISTRANDO SUS TRANSACCIONES **DURACION: 3 HORAS**

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
1.5 horas	**¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE REGISTRAR?** Organice a los participantes en grupos de a dos y pida que desarrollen durante 15 minutos el ejercicio 8 de la página 173 del **Manual de Acción** MATYSE. Luego, en un plenaria, se presentarán los resultados. La discusión puede enfocarse en los siguientes temas: • La importancia de registrar las transacciones. • Los tipos diferentes de registros que se necesitan en estos casos. Refiérase a los contenidos del **Manual de Acción** MATYSE, página 174. **Pregunte a los participantes:** ¿Quiénes registran sus transacciones? ¿Qué tipos de archivos mantienen? Explique la importancia de los diferentes tipos de archivos: • Orden de trabajo. • Registro de clientes. • Libro de caja o registro de ventas diarias. • Recibos, vales o facturas, y comprobantes de gastos. • Libro mayor. Explique el proceso de registrar en estos diferentes tipos de archivos. Refiérase a los contenidos del **Manual de Acción** MATYSE, páginas 175- 183.	Análisis del caso. Discusión en parejas. Plenaria. Discusión en grupo. Trabajo individual. Preguntas y respuestas.	Ejercicio 8 del **Manual de Acción** MATYSE, página 173. Contenidos del **Manual de Acción** MATYSE, páginas 174-179.

Tiempo	Contenido/Tema	Materiales	Apoyo
	LIBRO MAYOR Explique el proceso de registrar en el Libro Mayor. Refiérase a las páginas 178-179 del **Manual de Acción** MATYSE. Utilizando el ejemplo dado en las páginas 181-182 del Manual, demuestre cómo usar este tipo de registro. Asegúrese de que todos siguen su explicación del ejemplo. Después de que hayan comprendido el proceso de registro en el Libro Mayor, pregunte sobre lo que piensan de la importancia de registrar y de usar estos formatos. Debe esperar respuestas como: a. Uno puede verificar en cualquier momento su balance de caja. b. Puede darle un resumen de ingresos y gastos. c. Puede ayudarlo a determinar cómo reduce sus gastos e incrementa sus ingresos. Agregue que el registro en el Libro Mayor puede proporcionarles la información básica para preparar su flujo de caja, así como el estado de ganancias y pérdidas, tal como el que vieron en la sesión anterior. Discuta las recomendaciones para llevar registros y proteger el efectivo que se presenta en el **Manual de Acción** MATYSE, página 183. Desarrolle los contenidos del Estado de Ganancias y Pérdidas que se encuentran en las páginas 184-185 del **Manual de Acción**.		

Tiempo	Contenido/Tema	Métodos	Ayuda
1.5 hora	**PRACTICANDO EL REGISTRO DE LAS TRANSACCIONES** Pida a los participantes que respondan al ejercicio 9 de la página 186 del **Manual de Acción** MATYSE (caso de la Empresa de Camisetas Donayre). • Pídales que llenen el registro pertinente: por ejemplo, la orden de trabajo, el libro de caja, el registro de clientes, los vales, etc. (usted debe proporcionarles los formatos). • Pídales que llenen al Libro Mayor, sobre la base de las transacciones registradas anteriormente. Inicie el trabajo registrando las dos primeras transacciones (distribuya los formatos de las páginas 188-189). Anime a que los participantes hagan preguntas sobre algunas dudas mientras desarrollan la actividad. Cuando el ejercicio este resuelto, discuta las respuestas. Solicite que analicen la declaración del Estado de Ganancias y Pérdidas de Donayre (ejercicio 10) que se encuentra en la página 187 del **Manual de Acción** MATYSE. Averigüe de los participantes que temas han aprendido en estas dos sesiones. Sintetice la sesión.	Ejercicio individual. Análisis del caso.	Los formatos de: Orden de Trabajo, Libro de Caja, Libro Mayor, Registro de Cuentas de Clientes. Hojas de papel para los gastos. Ejercicio 9 de página 186 del **Manual de Acción** MATYSE. Formatos, en el **Manual de Acción** MATYSE, páginas 188-189. Ejercicio 10 en el **Manual de Acción**, página 187.

SESIÓN 4: CONOCIENDO EL VALOR DE SU EMPRESA **DURACIÓN: 3.5 HORAS**

Tiempo	Contenido/Tema	Métodos	Ayuda
1 hora	**VALOR NETO** Explique a los participantes que esta sección tratará sobre los breves cálculos que les permitirán evaluar la situación financiera de su empresa. Presente el tema del Valor Neto preguntando a los participantes: • ¿En cuánto piensan que su empresa está avaluada? • ¿En qué fundamenta su respuesta? Enfatice la importancia de comprender el Valor Neto de su empresa. Usando los aportes de los participantes, presente la idea de Valor Neto. Refiérase al **Manual de Acción** MATYSE, páginas 190-191. Pida a los participantes ir al Ejercicio 11 en el **Manual de Acción** MATYSE, página 191.	Trabajo individual. Trabajo de grupo. Exposición. Discusión.	Contenidos en el **Manual de Acción** MATYSE, páginas 190-191. Ejercicio 11 en el **Manual de Acción** MATYSE página 191. Calculadora.
1 hora	**RETORNO DE LA INVERSIÓN** Explique el concepto de Retorno de la Inversión, pidiendo a los participantes que den ejemplos de 5 empresas: a. Tipo de empresa (trate de tener ejemplos de diferentes sectores, pertinentes a la actividad que desarrollan los participantes). b. Monto total del capital invertido. c. Su actual valor neto estimado, basándose en la discusión anterior.	Exposición. Discusión. Pregunta y respuesta.	Contenidos en el **Manual de Acción** MATYSE página 192. Calculadoras.

	Anote los datos en la pizarra: los negocios, verticalmente; y los rubros de información, en la primera fila. Los conceptos a anotar son: • Capital invertido (o Valor Neto inicial). • Valor Neto actual. • Diferencia entre Valor Neto inicial y Valor Neto actual • Cálculo del RDI . A continuación, desarrolle el siguiente ejemplo :		

Empresa	Valor Neto inicial	Valor Neto final después de 1 año	Diferencia	RDI en %
Trabajos de Metal- Mecánica Tip-toc	3,000	2,000	_____	_____
Taller de Calzado ABC	5,000	10,000	_____	_____
Tienda de Vestidos Jenny	1,000	2,000	_____	_____

1 hora	**SESIÓN DE PRÁCTICA** Pida a los participantes hacer el Ejercicio 12 del **Manual de Acción** MATYSE, página 193. Después, discuta las respuestas en plenaria. Las respuestas se encuentran en la página 204 del Manual.	Trabajo individual. Discusión.	Ejercicio 12 del **Manual de Acción** MATYSE página 193.

Tiempo	Actividad		
30 minutos	**REGISTRANDO EN SU EMPRESA** Para concluir el módulo, pida a los participantes que preparen lo siguiente, en su casa: • Libro de caja, registro de clientes, orden de trabajo, recibos de ingresos y gastos. • Libro Mayor para la próxima semana. • Estado de ganancias y pérdidas para el próximo mes (proyectado). • Su Valor Neto actual, el Valor Neto del último año, y el RDI resultante (ellos deben proporcionar su más reciente período de referencia). Infórmeles de que usted discutirá su experiencia en el registro de transacciones durante la siguiente reunión, y dispondrá de asistencia técnica para resolver algunas dudas que se presenten acerca de este trabajo. **Nota:** Asegúrese de incorporar en su planificación de capacitación o de asistencia técnica una sesión de una hora para discutir los resultados de esta tarea. Asegúrese también de que los participantes hayan preparado sus registros, pregúnteles por su aprendizaje y resuelva las dudas de aquellos que tuvieron dificultades.	Trabajo individual.	Formato "Plan de Acción" MATYSE.

SESIÓN 5: PLAN DE ACCIÓN Y EVALUACIÓN DEL MÓDULO DURACIÓN: 1 HORA

Tiempo	Contenido	Métodos	Apoyos
1 hora	**PLAN DE ACCIÓN** Repase todos los temas discutidos en este módulo, preguntando a los participantes para recordar y compartir los conceptos aprendidos. Liste las respuestas en la pizarra y resúmalas. Presente la "Planificación de Acciones" como un método para ayudarlos a aplicar los conocimientos aprendidos en este módulo, a su regreso a casa . Distribuya el formato del "Plan de Acción" que se encuentra en la página 194 del **Manual de Acción** MATYSE, y pida a los participantes que lo preparen individualmente. Concluya la sesión informando a los participantes que este "Plan de Acción" forma parte de su "Plan Empresarial" que será hecho en el último módulo: "Planificación Práctica de la Empresa". Infórmeles que pueden mejorar su "Plan de Acción" cuando retornen a sus empresas, pues éste debe ser flexible a las necesidades de ésta. **EVALUACIÓN DEL MÓDULO** Concluya el módulo administrando la evaluación del mismo.	Discusión. Trabajo individual. Plan de acción.	El formato del "Plan de Acción" se encuentra al final del módulo en el **Manual de Acción** MATYSE (página 194). Formato de "Evaluación del Módulo".

MEJORE SU AMBIENTE DE TRABAJO Y SU EMPRESA

MATYSE

PARA EMPRESARIOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

GUÍA DEL CAPACITADOR

Módulo Seis

Planificación práctica para mejorar su empresa

CONTENIDOS

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

MÓDULO SEIS: PLANIFICACIÓN PRACTICA PARA MEJORAR SU EMPRESA

Objetivos del Módulo

Al final de la capacitación, los participantes serán capaces de:

1. Evaluar expresamente la necesidad de preparar un plan empresarial.
2. Identificar la información crítica necesaria para planear su plan empresarial.
3. Organizar la información empresarial crítica dentro de un formato el que facilitará la evaluación y planificación del empresario.

Duración del Módulo

Las sesiones bajo este módulo se efectuarán en 12 horas.

Sesión 1	Cómo la Planificación Empresarial puede Mejorar su Empresa	1 hora
Sesión 2	Cómo preparar su Plan Empresarial	7 horas
Sesión 3	Presentación del Plan Empresarial	4 horas

Ayudas Pedagógicas

Las ayudas pedagógicas a ser usadas son:

- Pizarra y tizas / Papelógrafos y plumones.
- Retroproyector de transparencias.
- Tarjetas FODA y franelógrafo.
- Formato del Plan Empresarial.
- Casos de estudio tomados del **Manual de Acción** MATYSE.
- Planes de Acción preparados durante los módulos anteriores.
- Cálculos de ganancias y pérdidas preparados por los participantes durante las sesiones de registros y costos.

Indicaciones para los Facilitadores

- Durante la preparación del plan empresarial, puede ser útil invitar a personas especializadas en alguno de los temas por ejemplo de finanzas, que guíe a los participantes cuando tienen algunas dudas.
- Para la elaboración del plan empresarial, invite a tres personas, (podría ser de una entidad financiera, del ministerio de industria y comercio, del gobierno local, o consultores comerciales o empresarios que hayan puesto en práctica su propio plan), para que escuchen sus presentaciones y puedan hacer comentarios y recomendaciones.

Plan de Sesión Recomendado

SESIÓN 1: CÓMO LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL PUEDE MEJORAR SU CONDUCCIÓN DEL TALLER **DURACIÓN: 1 HORA**

1 hora	Pregunte a los participantes qué piden normalmente los banqueros a la gente que quiere un préstamo bancario. Concluya que el requerimiento en este caso, es un Plan Empresarial. Pregúnteles si ellos necesitan tener un Plan Empresarial. Si la respuesta es afirmativa, permítales decir por qué, y liste sus respuestas en el papelógrafo. Las respuestas que usted debe esperar están listadas en la pág. 208, del **Manual de Acción** MATYSE. Agregue las ideas vertidas por ellos, si no se encuentran en la citada lista. Resuma la discusión como una forma de presentar y el concepto de planificación empresarial y su importancia. Enfatice su importancia tomando en cuenta el contenido del **Manual de Acción**. Continúe con el caso de las dos empresas, para reforzar sus informaciones.	Lectura. Discusión abierta. Análisis de casos.	**Manual de Acción** MATYSE, pág. 207. Casos tomados del **Manual de Acción** MATYSE, pág. 208.

SESIÓN 2: CÓMO PREPARAR SU PLAN EMPRESARIAL **DURACIÓN: 7 HORAS**

1 hora	**CÓMO ELABORAR SU PLAN EMPRESARIAL** Pida a los participantes que imaginen a un pariente o amigo que ha llegado donde ellos con una oferta de ampliación del negocio y quiere su ayuda para financiar la idea del negocio. Ustedes están interesados, pero requieren más información. ¿Qué preguntas le harían acerca del negocio? Déles de 5 a 10 minutos para responder a las preguntas. Distribuya tarjetas FODA, y pídales a los participantes que anoten allí sus respuestas. Fíjalas en el franelógrafo, disponiéndolas de manera que estén separadas por rubros, tales como mercado, producción, administración, finanzas. Cada uno de los participantes ha estado elaborando durante los módulos anteriores, mis propios Planes de Acción. Este módulo reunirá todos sus Planes de Acción. Permítales validar cada Plan de Acción y consolidarlos todos ellos en un solo Plan Empresarial. **RESUMEN DE LOS PLANES DE ACCIÓN** Distribuya la primera página del "Formato de Plan Empresarial" ubicado en la pág. 211 del **Manual de Acción** MATYSE. Pídales a los participantes que respondan a las preguntas indicadas.	Preguntas y respuestas. Discusión abierta.	Tarjetas FODA y franelógrafo. Pizarra acrílica y plumones.

	Pídales que tenga a la mano cada uno de los Planes de Acción desarrollados en cada módulo. Cada uno de los participantes debe tener un Plan de Acción para mejorarlas ventas, para motivar a de los trabajadores, para la producción, para las finanzas. Distribuya el "Resumen de los Planes de Acción" con el Cronograma y Presupuesto, que se encuentra en el **Manual de Acción** MATYSE, página 216. a. Dígales que revisen la primera página del "Formato del Plan Empresarial"; que listen los cambios que desean hacer, pudiendo volver a pensar sus respuestas y, de esta manera actualizar su Plan en este formato. Pídales que use el "Resumen de los Planes de Acción" con el Cronograma y Presupuesto y validen y consoliden sus planes. Pídales que anoten dónde algunas actividades pueden estar subvoloradas o sobrevaloradas, sea en tiempo o recursos. El resumen les permitirá distribuir sus acciones de mejor manera.		
	Nota: Si es posible, digite el "formato" de ellos y alcánceles copias. Haga esto en un formato de plan empresarial revisado, que ellos usarán. Déles 1 hora para hacer esto.		

5 horas	**PREPARANDO EL PLAN EMPRESARIAL** Distribuya el formato para la preparación de su "Plan Empresarial" que se encuentra en el **Plan de Acción** MATYSE, página 218. Explique cómo tienen que hacer su plan empresarial, basándose en las instrucciones de esa página. Dé las instrucciones de manera clara, y absuelva todas las preguntas que se presenten durante la preparación del "Plan Empresarial". Los participantes trabajarán sus planes durante el tiempo programado en las sesiones. Asegúrese de que estén presentes algunos consultores de empresas, para que respondan a las preguntas especializadas en aspectos de producción, personal o finanzas.		Planes de Acción de los participantes
30 minutos	**PRESENTACIÓN DE SUS PLANES EMPRESARIALES** Informe a los participantes que tendrán que presentar sus planes en la sesión siguiente y que tendrán 10 minutos para hacer cada uno su presentación. Proporcióneles materiales para ayudas visuales. Indíqueles que serán evaluados en términos de los contenidos de sus planes empresariales, así como de su presentación. Brevemente vaya elaborando pautas sobre la presentación: • la secuencia debe ser lógica y clara • las ayudas visuales deben contener ideas breves ser limpias y escritas en forma clara, legible y bien visible. • los cuadros deben ser claros y los cálculos correctos • la actitud debe ser tranquila y serena.		Papelógrafos Plumones Retro-proyector de transparencias

	Tenga presente las interrogantes y aclaraciones de los participantes.		

SESIÓN 3: PRESENTACIÓN DEL PLAN EMPRESARIAL

DURACIÓN: 4 HORAS

15 mins	**INSTRUCCIONES** Presentación del Plan Empresarial. Instrucciones. Liste en la pizarra las empresas y sus dueños. Recuerde a los participantes que tienen 10 minutos como máximo para sus presentaciones. Haga cumplir esto estrictamente, advirtiéndoles con intervalos, por ejemplo con tarjetas que indiquen "5 mins", "8 mins" y "tiempo cumplido". Designe a dos comentaristas entre los participantes: uno sobre el contenido: y otro sobre la presentación, asegurándose de que cada uno cumpla su rol al menos una vez. **Variación:** Usted puede invitar a sectoristas de una entidad financiera, funcionarios del ministerio de industria y comercio, consultores empresariales para que escuchen las presentaciones. Pídales comentar sobre lo siguiente, después de cada presentación. Sobre la presentación: • Secuencia lógica de la presentación. • Claridad y visibilidad de las ayudas visuales. • Seguridad del presentador.	Lectura y discusión abierta.	Pizarra acrílica y plumones. Proyector de vistas fijas. Cronómetro.

	Sobre el contenido: • Exactitud y racionalidad de los cuadros presentados. • Relevancia e integralidad de la información dada. • Persuasividad y atracción del plan empresarial.		

	• Consideración de aspectos que favorecen la equidad de género. Pida a los participantes que hayan también sus comentarios, después de los de los comentaristas principales. Luego, de su propia presentación. Proporcione 10 minutos para todos los comentarios.		
3 horas	Presentación del "Plan Empresarial".	Presentación individual y grupal.	
30 minutos	Cierre la sesión preguntando a los participantes sus impresiones sobre está actividad: ¿Qué lecciones han aprendido? ¿Qué decisiones han tomado, como resultado del ejercicio de planificación empresarial? **MÓDULO DE EVALUACIÓN** Distribuya el "Formato de Evaluación del Módulo" y pídales que lo llenen.	Trabajo en su lugar.	Formato de Evaluación del Módulo. Formato de Evaluación Final

El presente documento ha sido impreso
en los Talleres Gráficos

Art. Lautrec SRL
Av. Paseo de la República 5137 Lima 34 - Perú
Telefax: (511) 445 0300
Email: alautrec2002@yahoo.com