

## Conceptualización del enfoque educativo de la socio formación, herramienta integrada en el proceso de consultorías empresariales.

*Conceptualization of the educational approach partner training, integrated business process consulting tool.*

**Francisco Javier Maldonado Virgen**

Universidad de Guadalajara

[fcomv74@gmail.com](mailto:fcomv74@gmail.com)

### Resumen

Se presenta un análisis teórico conceptual con relación al enfoque educativo de la socio formación y su posible integración en un proceso de consultoría empresarial universitaria, con la intención de estructurar un marco referencial que permita respaldar un proyecto de intervención y mejora en competencias de gestión en empresarios que únicamente cuenten con un nivel educativo básico.

Se concluye que el enfoque enmarca aspectos pedagógicos y estrategias formativas que pueden ser respaldo al diseño de una herramienta formativa para mejorar y eficientar un proceso de consultoría empresarial universitaria.

**Palabras clave:** Socio formación. Consultoría. Competencias de Gestión. Formación Empresarial.

## Abstract

A conceptual theoretical analysis regarding the educational approach to training partner and their possible integration into a process of university business consulting, with the intention of structuring a framework that allows support a project intervention and improved management skills in business is presented who have only a basic education.

It is concluded that the approach fits educational aspects and training strategies that can be supported in designing a training tool to improve and streamline the process of university business consulting.

**Key words:** Training partner. Consultancy. Management skills. Business training.

**Fecha Recepción:** Enero 2015

**Fecha Aceptación:** Marzo 2015

---

## Introducción

En la Región Valles del Estado de Jalisco en México cuenta con una estructura empresarial orientada hacia el sector terciario de la economía, existen empresarios que carecen de formación básica (primaria y secundaria) y por ende conocimientos en el área de administración de negocios lo cual no les es impedimento para emprender un negocio cuyo objetivo principal es la sobrevivencia económica familiar; Vincula el éxito del negocio a la suerte, la experiencia y la tradición familiar, lo que limita el desempeño y crecimiento ordenado de la micro empresa.

Lo anterior se constató mediante la aplicación del Prediagnostico Empresarial del Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (IDITpyme) , donde se evidenció que los empresarios sin formación académica profesional - objeto de esta investigación-, cuentan con competencias de gestión a nivel básico lo que llega a provocar diversas problemáticas de organización y administración de los recursos al interior de sus empresas y que pueden ocasionar el cierre de la misma.

Como una alternativa a esta problemática se pretende integral el enfoque de la socio formación por competencias, como una herramienta de intervención con desarrollo de productos e implementación de estrategias empresariales para validar que esta propuesta educativa pueda ser aplicada en cualquier contexto, siempre y cuando exista un problema cuya premisa de solución se aborde mediante la capacitación.

### **Antecedentes**

A partir de que las empresas en países como Inglaterra, Canadá, Australia, Estados Unidos y recientemente la Unión Europea detectan que existe una inadecuada relación entre los programas educativos y las necesidades de las empresas, consideraron útil el enfocarse a promover la adquisición y mejoras de competencias como una herramienta útil para la mejora en las condiciones de eficacia. (Arango Gómez, Barrera Vásquez, & Cardona Parra, 2008) (Coll, 2002) (Gallart M. A., 2004).

A partir de este análisis se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que la aplicación de estos en el trabajo. Se requería entonces, un sistema educativo que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente de adquirir conocimientos. (Azpeitia, 2006).

Por ello a partir de la preocupación por el desempeño de la economía en el mercado mundial, y de la adopción de los modelos de las competencias, la definición de éstas señaló la necesidad de incluir en el esquema educativo lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo. P (Argudin, 2005)

Del mismo modo, en Estados Unidos, donde el interés por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de investigaciones, las cuales propiciaron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de las personas. Esta preocupación, además dio como resultado la definición de un grupo de competencias incluido en el informe SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills) señala que las competencias laborales requeridas para cubrir posiciones dentro de las empresas. (Argudín, 2005)

El nuevo milenio está asociado con un profundo proceso de transformación social. La sociedad del conocimiento transita hacia un contexto donde la disponibilidad, el acceso y la aplicación del conocimiento se han vuelto el recurso más valioso en la promoción de oportunidades y el motor del desarrollo económico y social en el mundo contemporáneo. (Secretaría de Educación Pública, 2009)

Autores tales como (Avolios de Cols, 2004), (Braslavsky, C. 1999). (Catalano Ana y otros, 2004), (Díaz Barriga, 1990), (Torrado M. 2000), (Ruiz M. (2003). (González G, y otros.2002), (Huffman, Schowocho, Dennis. 2003), (Gómez J. 2000), entre otros, consideran que un enfoque de formación por competencias es adecuado para enfrentar desafíos tales como la formación ética y en valores del individuo en un mundo dominado por la globalización y la incertidumbre, desafío que conlleva además la necesidad de construir una nueva civilización basada en el principio del desarrollo humano sostenible y comprometida con su entorno socio cultural.

Tobón (2006) describe que la naturaleza multidisciplinar de las competencias es lo que permite que sean asumidas como un lenguaje común para referirse al talento humano en las organizaciones empresariales, facilitando esto la articulación de la educación con lo social y lo económico. (Medina Elizondo, López Chavarría, & Molina Morejón, 2008) con relación al concepto de competencias nos mencionan que se ha intentado encontrar la forma de mejorar el desempeño laboral, desde el ámbito educacional y organizacional.

### **Proceso de Consultoría Empresarial.**

En la actualidad, el concepto de competencia es empleado y aceptado en las áreas de educación formal, formación continua y formación ocupacional. Muchos empresarios recurren a consultores no solo para hallar una solución a un problema preciso, sino también para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor, el asesoramiento asume un cometido de enseñanza. (Salazar Botello & Chiang Vega, 2007)

En la concepción moderna de la consultoría, es trascendental que la finalidad de una consultoría es capacitar al empresario para que desarrolle sus competencias y las transmita al interior de la organización a menudo se destaca que de esta manera “se ayuda a las organizaciones a ayudarse a sí mismas”. Se trata de un intercambio de doble dirección,

puesto que el ayudar a sus clientes a aprender de la experiencia el consultor de empresas acrecienta sus propios conocimientos y competencia. (Kurb, 2006)

En sus conclusiones determina que la experiencia ha demostrado que se pueden obtener excelentes resultados si se conjuga la investigación, la enseñanza y la consultoría. (Pérez Escalante, 2010)

Refiere que la educación basada en competencias tiene fundamento en un currículum que se apoya en las competencias de manera integral y en la resolución de problemas, para el aprendizaje se utilizan recursos de la vida real: análisis y resolución de problemas que pueden ser abordados de manera integral a través del trabajo cooperativo o por equipos mediante el apoyo de un facilitador. (Argudin, 2005)

De acuerdo a lo planteado en los párrafos anteriores, existe una propuesta pedagógica que permite la adquisición y el desarrollo de competencias que posibiliten realizar un mejor trabajo, para el presente, se utilizó el enfoque de la formación por competencias incluyendolo dentro de un proceso de consultoría empresarial, como se mencionó anteriormente es necesario que el consultor no sólo detecte problemáticas y brinde propuestas de solución, la labor del consultor en estos tiempos donde abunda la información será la de generar acciones para que el empresario detecte sus propias problemáticas, diseñe alternativas de solución, sea capaz de comunicar planes e integrar al personal a las nuevas acciones de crecimiento y desarrollo empresarial.

### **El enfoque de la socio formación por competencias.**

Uno de los propósitos de esta investigación es incluir dentro del proceso de consultoría empresarial universitaria la mejora en las competencias profesionales de los empresarios que carecen de formación profesional, la propuesta educativa que se implementó es el enfoque de la socio formación por competencias, en el siguiente apartado el lector encontrará más información de este enfoque y su justificación para utilizarlo dentro del proceso de intervención empresarial.

El enfoque socio formativo por competencias aspira hacia la formación humana integral, parte de que la persona se mueva a través de un sólido proyecto ético de vida, promueve el emprendimiento creativo y el aprendizaje de competencias fundamentales, para el logro de

objetivos que incluyen el fortalecimiento social, mejora en el desarrollo económico empresarial, la realización personal y la participación en la creación de un entorno ecológico y cultural que mejore la calidad de vida social. (Tobón Tobón, Pimienta Prieto, & García Fraile, 2010)

El currículo desde el socio formación tiene tres fines claves:

*Proyecto ético de vida:* es un proceso por el cual el ser humano llegará al fin de su realización personal, para lo cual actúa para fortalecerse así mismo y apoya a los demás generando convivencia sana, promoviendo el desarrollo económico, participación activa en la sociedad y busca asegurar el equilibrio ecológico en sus acciones de las cuales es reflexivo y consciente;

En la definición del proyecto ético de vida se incluye la identificación de las metas, se ponen en ejecución los valores universales y se potencian permanentemente competencias genéricas y específicas que llevan a la persona a un desarrollo integral. (Herrera M. & Didriksson, 1990)

Emprendimiento creativo: iniciar y sacar adelante proyectos de diversa naturaleza (personales, sociales, comunitarios, empresariales, culturales, recreativos, deportivos, ecológicos, científicos). (Tecnológico Nacional de México, 2014)

Competencias: es actuar de forma integral para resolver o contribuir a resolver determinados problemas del contexto, con flexibilidad, pericia y compromiso ético. Esto llevaría necesariamente a un profundo cambio de paradigma de la educación, en el sentido de que ya no se trata de formar y aprender, sino de aprovechar los escenarios educativos como oportunidades reales para vivir mejor, ser felices y contribuir al bienestar socio ambiental. P. 143 (Tobón Tobón, Pimienta Prieto, & García Fraile, 2010)

Son múltiples las razones por las cuales es preciso estudiar, comprender y aplicar el enfoque de la formación basada en competencias uno porque es la orientación fundamental de diversos proyectos internacionales de educación, como el Proyecto Tunning de la Unión Europea o el proyecto Alfa Tunning Latinoamérica. (Tobón, 2006)

Además las competencias constituyen la base fundamental para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde un marco de calidad, ya que brinda principios, indicadores y herramientas para hacerlo, más que cualquier otro enfoque educativo.

Con respecto al enfoque formativo por competencias la Secretaria de Educación Pública, (2009) refiere que no existe una definición única y consensuada respecto a este concepto, sin embargo, hay ciertos rasgos que son comunes en todas las definiciones que se dan al interior de este enfoque:

- La competencia hace referencia a la capacidad o conjunto de capacidades que se consiguen por la movilización combinada e interrelacionada de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivaciones y destrezas, además de ciertas disposiciones para aprender y saber.
- Alguien se considera competente debido a que al resolver un problema o una cuestión, moviliza esa serie combinada de factores en un contexto o situación concreta.
- El enfoque por competencias tiene que ver con el desarrollo y educación para la vida personal; así como la autorrealización de los niños y jóvenes.
- El enfoque por competencias no tiene que ver con ser competitivo, sino con la capacidad para recuperar los conocimientos y experiencia, aprender en equipo, logrando una adecuada y enriquecedora interacción con los otros, con el contexto social y ecológico. p.12

La educación es una acción práctica que tiene dos resultados: la capacitación y la formación. Es una acción práctica porque se entiende como una labor que realizan especialistas (educadores) sobre una materia prima (los alumnos) con instrumentos apropiados. (Argudin, 2005)

La educación es también instrucción, útil a medida que las personas puedan desarrollar su inteligencia individual y adquirir conocimientos que les permita razonar por sí mismos. (Perrenoud P. , 1999)

La educación es formación e implica la adquisición de actitudes, normas, valores, y un código ético; es decir, la adquisición de una actitud: la de ver la realidad de una manera socialmente aceptada, lo cual posibilita al alumno adaptarse a lo que es normativo en una sociedad.

Ahora bien la educación es un proceso donde se realizan dos actividades: la enseñanza y el aprendizaje. Se puede definir la enseñanza como la acción del educador sobre los educandos con la finalidad de transformar al alumno a partir de que éste es capacitado. El aprendizaje es el resultado demostrable de la labor que realiza el alumno para adquirir instrucción. El ser humano tiene la capacidad de aprender y por eso puede ser educado. (Schalk Quintanar, 2005)

La ANUIES define la educación basada en competencias de la siguiente manera:

La educación basada en competencias se fundamenta en un currículo apoyado en las competencias de manera integral y en la resolución de problemas. (Argudín, 2005)

Utiliza recursos que simulen la vida real: análisis y resolución de problemas, que aborda de manera integral el trabajo cooperativo o por equipos, favorecido por tutorías. (Escalona Rios, Arriola Ruiz, & A. Bautista, 2008)

Actualmente el proyecto educativo basado en competencias establece que la obtención de las metas radica en: el conocimiento de la disciplina, el desarrollo de las habilidades, las competencias de desempeño o de producción y la madurez de los hábitos mentales y de conducta que se relacionen con los valores universales y con los hábitos de las mismas materias o disciplinas; La educación basada en competencias es un enfoque sistemático del conocer y del desarrollo de habilidades, y se determina a partir de funciones y tareas precisas. (Guzmán, 2003).

En el enfoque para favorecer el desarrollo de competencias, se trata de desarrollar en las personas una serie de capacidades para la resolución de problemas relacionados con su vida y su contexto personal. (Gobierno Federal, Secretaria De Educacion Publica, 2010).

El enfoque de competencias desde lo conductual se ha desarrollado en el campo de la gestión del talento humano en todo tipo de organizaciones, donde se asume con la orientación de buscar que las personas posean competencias clave para que las empresas

sean competitivas. Desde mediados de la década de los años noventa esta concepción de las competencias también ha sido implementada en instituciones educativas de varios países, buscando con ello formar personas con ciertas competencias que les permitan un mayor impacto en la inserción laboral. (Tobón, 2006).

Se tienen las contribuciones de Sternberg (1997) en torno a la inteligencia a desarrollar mediante la práctica, la cual constituye la capacidad que habrán de desarrollar las personas para desempeñarse con inteligencia en las diversas situaciones de la vida.

Esto implica llegar a la solución de los problemas sin necesidad de pensar y analizar mucho, con el fin de canalizar la atención y la memoria en otras actividades.

El auge del enfoque educativo por competencias atiende con una mayor implicación de la sociedad en diversos sectores como lo es en la educación, la cultura de la calidad, la globalización y la competitividad empresarial. (Echeverría Samaes, 2002)

Esta naturaleza multidisciplinar de las competencias es lo que permitirá que sean asumidas como un concepto alternativo para referirse al talento humano tanto en las organizaciones educativas, sociales y empresariales, como una alternativa para la articulación de la educación con lo social y lo económico. (Guzmán, 2003)

La formación laboral y profesional es una contribución muy importante del enfoque de competencias porque permite diseñar los planes de estudio con el componente laboral, buscando que los estudiantes se conecten de forma pertinente con el mundo del trabajo. (Tobón, 2005)

El enfoque de competencias tiene una serie de importantes contribuciones a la educación, como son:

- 1) énfasis en la gestión de la calidad del aprendizaje y de la docencia;
- 2) formación orientada al desempeño idóneo mediante la integración del conocer, con el ser y el hacer;
- 3) estructuración de los programas de formación acorde con el estudio sistemático de los requerimientos del contexto (Tobón, 2005) ; y

4) evaluación de los aprendizajes mediante criterios construidos en colectivo con referentes académicos y científicos. P.8

Retomando los propósitos de la presente investigación, identificar competencias del empresario no profesionista e integrar el enfoque socio formativo en el proceso de consultoría empresarial para lograr una mejora en la gestión, el enfoque descrito párrafos anteriores constituye una alternativa ya que no se limita a la adquisición y repetición de conceptos que sucede en un enfoque tradicional, sino que , a partir de oportunidades sentidas y observables dentro de las empresas, se diseñará un plan de intervención en el que se incluirán conceptos, se movilizarán saberes previos, se estructurarán estrategias de solución y se pondrán en marcha con la intención de obtener resultados al interior de las micro y pequeñas empresas, a la vez que el empresario mejorará sus competencias genéricas de comunicación, y específicas como elaboración de planes de negocios, manuales, documentación de procesos, entre otros.

### **Integración del enfoque socio formativo por competencias en el proceso de consultoría a micro y pequeñas empresas.**

Dentro de los programas de apoyo destinados la microempresa, la metodología de la capacitación tiene como punto de partida el diagnóstico de la situación original de la microempresa (o de su proyecto en el caso de los futuros empresarios), sus carencias y posibilidades; se parte del hecho de que se trata de problemas sistémicos e individuales y no colectivos. (Gallart M. A., 2004)

El componente de capacitación que se implementa luego, está basado en procesos materiales didácticos, temas y estrategias pedagógicas flexibles. Se buscará el desarrollo tanto personal de los microempresarios como del emprendimiento, a través de talleres adaptados a las distintas necesidades y actividades económicas. Dichos talleres cubren en general los siguientes rubros: contabilidad, finanzas y comercialización; capacitación técnico – productiva, normalmente centrada en procesos de la manufactura y capacitación en la gestión empresarial con eje en la administración y elaboración de proyectos. p. 50

Para capacitar adultos García Frayle recomienda utilizar:

Estrategias para identificar conocimientos previos:

Se incluyen las preguntas guías y preguntas exploratorias, recomienda utilizar la técnica SQA (¿qué conozco?, ¿qué quiero saber?, ¿qué aprendí?).

Al ser talleres que promoverán la adquisición de conocimientos específicos para situaciones específicas, el contenido deberá ser preciso, por lo que se recomienda utilizar estrategias que promuevan la comprensión mediante la organización de la información utilizando cuadros sinópticos, matrices de comparación, técnica heurística UVE de Gowin, Analogías, Diagramas de causa efecto, Diagramas de flujo, mapas mentales, mapas conceptuales.

La competencia profesional adopta un lugar de primer plano en a las preocupaciones de las grandes empresas y de los individuos. (Tünnerman & De Souza, 2003).La gestión de competencias está a la orden del día en las grandes empresas y organizaciones. Es necesario la definición rigurosa de la competencia si se quiere evitar que los proyectos de formación y de desarrollo de competencias se abandonen progresivamente, cuando su necesidad no es discutible. (Le Boterf, 2001)

Conviene recordar que no se parte de identificar las competencias, existen como se mencionó anteriormente las competencias genéricas y específicas; y en el diagnóstico se detectan las áreas de oportunidad de las empresas; entonces se debe considerar al empresario como constructor de sus competencias, para lo cual realizara actividades combinando y movilizand recursos incorporados y recursos de su entorno, lo cual el consultor utilizara para el diseño del trayecto formativo y las secuencias didácticas. (Rodríguez S. & Vargas)

Resulta necesario identificar que los conocimientos de los empresarios no son idénticos y que no existe una sola manera para llegar a ser competente o para construir la competencia, por lo que el problema a resolver debe estar inserto dentro del proyecto que hay que realizar. Pueden utilizarse varias estrategias o acciones pertinentes para que la competencia pueda ser un comportamiento observable. (Tejada Fernández, 2005)

El consultor deberá distinguir las competencias de los empresarios identificando conocimientos previos, identificando aptitudes para combinar y movilizar recursos y las actividades que realiza con competencia, entonces se dirá que la persona competente es la

que sabe construir a tiempo competencias pertinentes para gestionar situaciones profesionales que cada vez son más complejas. (Echeverría Samanes, 2002)

A continuación se describen algunas metodologías didácticas particularmente adecuadas al enfoque de competencias:

Hacer y discernir: para formar personas técnicamente competentes no es suficiente con transmitir los conocimientos necesarios; más importante es contar con conocimientos actualizados, profundos y pertinentes, y ser capaz de usarlos adecuadamente. (Mastache, 2007)

En el trayecto de su formación el empresario debe adquirir:

Por un lado los conocimientos básicos, los modelos y teorías que constituyen la base en la cual se apoyan los desarrollos científicos, tecnológicos, de gestión y estrategias para aplicar a las distintas áreas de la empresa.

Por otro lado, las habilidades necesarias para seguir aprendiendo y reaprendiendo, así como las de discernimiento que permiten construir los criterios requeridos para la búsqueda, reconocimiento, selección y organización de la información, y para la adaptación de la misma a sus contextos de aplicación. Conocer no es lo mismo que discernir; el discernimiento supone, además del conocimiento y la información pertinente, el juicio, la norma que permite reconocer su pertinencia, validez, confiabilidad. (Mastache, 2007.).

Se requiere ofrecer al empresario instancias no solo que le permitan conocer, sino también y quizás principalmente, usar ese conocimiento para resolver problemas o tareas propias de la profesión. Se trata entonces de recurrir a estrategias didácticas que vinculen el contexto de la formación y el de actuación (en el cual el conocimiento se produce y/o se utiliza). Ello supone la elección de metodologías de aprendizaje activo: trabajos en laboratorio, juegos de rol, discusiones grupales, análisis de documentos, desarrollo de procedimientos, análisis situaciones, juegos de toma de decisiones, diseño de productos, procesos, etc. (Wompner G., 2009)

Es recomendable para el proceso de formación empresarial la aplicación de criterios metodológicos como:

a) Reproducción de situaciones reales: los contextos de aprendizaje deben reproducir o simular al máximo las condiciones de la práctica profesional, una buena selección de problemas o incidentes críticos propios de la vida laboral alrededor de los cuales se organizan los contenidos. (Sobrado Fernández, 1996)

b) Significación social y subjetiva: la significatividad social está dada por la vinculación de los conocimientos, problemas o situaciones con los requerimientos propios del mundo de la profesión, con su pertinencia para el trabajo. El sentido de un conocimiento se define a nivel interno por su vinculación con otros conocimientos dentro del área o disciplina, y a nivel externo por el campo de utilización de ese conocimiento por los límites del mismo. (Díaz - Barriga Arceo, 2010)

c) Articulación teórico práctica: el aprendizaje activo, el trabajo a partir de casos, problemas, proyectos y situaciones supone un trabajo articulado de la teoría y la práctica.

d) Consideración de las incertidumbres, ambigüedades y contradicciones.

En la vida profesional rara vez las decisiones pueden ser tomadas en situación de certidumbre; por el contrario, la incertidumbre es la regla. Las situaciones de formación consideradas como una preparación para la vida laboral deben reproducir esas características y poner a los estudiantes frente a la exigencia de resolver problemas ambiguos, de tomar decisiones en marcos de incertidumbre, de elaborar proyectos frente a cuestiones contradictorias. (Perrenoud P. , 2012)

e) Integración disciplinar. Las situaciones de la vida real, los problemas que un profesional debe resolver, son siempre difusos, no se cuadran en ninguna asignatura o disciplina. Su abordaje requiere analizar la situación, definirla, acotarla, discriminar sus componentes principales. Estas operaciones suelen exigir la utilización de diferentes enfoques y teorías e, incluso, de distintas disciplinas. (Mastache, 2007.)

El trabajo de Villarán (2001), plantea críticas a la manera en que se imparte educación formal; considera que si se pretende desarrollar competencias para planificar, delegar o trabajar en equipo, hay que exponer reiteradas veces a los educandos a experiencias

concretas bajo su responsabilidad y luego hacerlos reflexionar sobre lo que hicieron bien o mal.

Por lo dicho por los autores analizados, el proceso de consultoría deberá llevar inmerso un proceso de capacitación, en el cual los contenidos son necesarios, pero también lo es movilizar los conocimientos previos, ubicar los problemas de la unidad productiva en términos conceptuales para identificar estrategias de solución, retomando experiencias previas, impulsar la documentación de las acciones, analizando casos exitosos y preparando materiales que posibiliten que la persona alcance un nivel de competencia mayor y que vea en la capacitación una alternativa de acercarse al éxito en los planes empresariales y personales.

### **El proyecto formativo**

Una alternativa para aglutinar los problemas específicos, entrelazarlos con la teoría y la inclusión de los saberes es el proyecto formativo propuesto en el enfoque socio formativo por competencias.

(Tobón, 2010) Los proyectos formativos constituyen una de las metodologías integrales para lograr un proceso formativo y valoración de las competencias, tiene como características incluir otras metodologías tales como el aprendizaje basado en problemas, mapas para el aprendizaje, juego de roles, estrategias para la comprensión lectora, estrategias para la puesta en marcha de los conocimientos.

El diseño de un proyecto formativo informativo incluye siete componentes:

- 1.- Estructura formal. En este apartado se incluyen los datos institucionales, créditos, competencias previas, horas y participantes.
- 2.- Competencias. Se describe la o las competencias que se pretenden impulsar con el proyecto.
- 3.- Proyecto. Se menciona el título del proyecto, se identifican los problemas que se abordan.

4.- Actividades del proyecto. En esta sección se identifican y describen los criterios a ser abordados y que constituyen las metas de aprendizaje; además se organizan las actividades secuenciando cuatro etapas:

- a) Direccionamiento del proyecto: inclusión de la ruta formativa del participante.
- b) Planeación del proyecto: los participantes planifican junto con el asesor los proyectos, estrategias o actividades concretas.
- c) Actuación – ejecución del proyecto: los participantes ejecutan el proyecto con la mediación del asesor.
- d) Socialización – evaluación final: los participantes junto con la mediación del asesor, presentan un informe general del proyecto realizado con su impacto.

5.- Proceso de evaluación: se planifican las matrices de evaluación (rúbricas) que deben de reflejar el mapa de aprendizaje a través del cual los participantes van a lograr algún nivel de desempeño en la competencia: básico, autónomo, estratégico.

6.- Recursos y talento humano: se describen los recursos que se requieren para las actividades de formación incluyendo las características, conocimientos y habilidades de los asesores; los recursos tecnológicos; los recursos bibliográficos y de apoyo para el aprendizaje.

7.- Normas de trabajo: Se incluyen las principales normas que se deben cumplir en el proyecto formativo para que se puedan alcanzar las metas.

### **El formador en competencias**

La capacitación y desarrollo eficaces de los empresarios- gerentes exigen competencias especiales por parte de los formadores y de los que organizan el programa, que deben poseer no sólo el conocimiento técnico y las destrezas necesarias, sino también las actitudes y competencias conductuales y personales que les permitan llevar a cabo el programa y la intervención formadora específica en forma tal que se adecue al proceso de aprendizaje y las preferencias del grupo objetivo. En general, el programa de formación y desarrollo consistirá no sólo en una intervención única, estructurada y de tipo estándar, sino en una

combinación de enfoques flexibles de capacitación y desarrollo, pasibles de modificación a medida que el programa avanza. (Tolentino, 1998) P.9

Los especialistas en el tema han identificado una serie de cosas que hay que hacer o no hacer para lograr acciones de formación y desarrollo eficaces. La Comisión de Organismos Donantes para el Desarrollo de la Pequeña empresa, que recoge las experiencias de las principales organizaciones internacionales que se dedican a la promoción de la pequeña empresa, ha resumido las lecciones aprendidas de la manera siguiente:

- Al diseñar y ejecutar programas de capacitación, es preciso identificar con claridad los grupos objetivos sus necesidades de formación. La capacitación debe estar guiada por las necesidades y la demanda. (Tolentino, 1998)
- Los servicios de capacitación deben entonces separarse de los financieros. Si un organismo desea brindar ambos, es importante que se los disocie operativamente. La mezcla de los dos, con frecuencia trae como resultado que se inscriban participantes a quienes sólo les interesa el acceso a un préstamo que se otorga con el curso, y no lo que puedan aprender.
- La formación debe diseñarse e implementarse de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los empresarios-gerentes, debe ser modular y basarse en el principio de “aprender haciendo”. Las metodologías participativas son fundamentales para el aprendizaje eficaz de los adultos; la “formación en el lugar de trabajo” y hacer que los participantes aborden sus propios problemas, son los enfoques más útiles.
- La capacitación debe llevarse a cabo cerca de las empresas o los lugares de trabajo de los participantes, en horarios apropiados.
- Es preciso establecer vínculos entre la capacitación formal y otros programas y acciones no – financieros de apoyo a la pequeña empresa.
- La firme convicción y el compromiso de los participantes son vitales para éxito de la formación, y el cobro de tarifas ayuda a medir y reforzar su voluntad;
- Los servicios de formación y desarrollo son más eficaces cuando los llevan a cabo personas allegadas a los empresarios – gerentes; además de sus

competencias básicas de formación y conocimiento de la pequeña empresa, conviene que el formador comparta los valores, lenguaje y actitudes de los participantes.

Los formularios que se distribuyen a menudo para recoger las reacciones de los participantes al final de las actividades de formación sólo proporcionan algunas ideas sobre sus opiniones inmediatas y son de escaso valor para evaluar el verdadero impacto de la capacitación en sus respectivos negocios; una buena evaluación requiere visitas de seguimiento y contactos de algún tipo.

### **Conclusiones:**

Conviene recordar que el propósito de este artículo es documentar antecedentes y conceptos referentes a la inclusión del enfoque de la socioformación por competencias en un proceso de consultoría, de lo expuesto se deduce que el enfoque propuesto constituye una alternativa viable para potenciar competencias en empresarios con formación básica.

El éxito de la implementación de este enfoque dependerá de la aplicación correcta de la metodología propuesta y recomendada por los autores Sergio Tobon , Antonio Garcia Fraile y las recomendaciones de acción para un proceso de consultoría eficaz estipuladas por la Organización Internacional de Trabajo que incluyen un diagnóstico de la situación actual, identificación de problemáticas en las cuales mediante el proceso formativo-consultor el empresario adquiera competencias de gestión para resolver por sí mismo las situaciones.

Otra de las acciones a realizar por el investigador es el identificar aquellas competencias de gestión que el empresario debe poseer, encontrar o desarrollar un instrumento que permita la medición del nivel de competencias que permita medir un nivel inicial y final una vez que se interviene con el proceso formativo a desarrollar e implementar con la intencionalidad de validar cuantitativa y cualitativamente el posible éxito de esta propuesta formativa.

## Bibliografía

- Arango Gómez, S. M., Barrera Vásquez, A. C., & Cardona Parra, V. M. (2008). Acciones pedagógicas que se pueden implementar para desarrollarlas competencias de orientación al servicio, negociación y liderazgo. Tesis de Grado, Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.
- Argudin, Y. (2005). Educación basada en competencias. México: Trillas.
- Azpeitia, C. M. (2006). Curriculum y competencias. Memorias. México: Santillana.
- Coll, C. (2002). Las competencias en educación. *Aula de Innovación Educativa.*, 34-39.
- Díaz - Barriga Arceo, F. (2010). Los profesores ante las innovaciones curriculares. *Revista Ibero Americana de Educación Superior.*, 1(1), 37 57.
- Echeverría Samanes, B. (2002). Gestión de la Competencia de Acción Profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 20(1), 7 -43.
- Gallart, M. A. (2004). Habilidades y competencias para el sector informal en América Latina: una revisión de la literatura sobre programas y metodologías de formación. *Oficina Internacional del Trabajo.*
- Harris P., P. (2001). 20 Instrumentos de Diagnóstico para la nueva empresa. Madrid: Centro de Estudios Raóm Aceres.
- Herrera M., A., & Didriksson, A. (1990). La construcción curricular: innovación, flexibilidad y competencias. *Educación Superior y Sociedad*, 10(2), 29-52.
- Kurb, M. (2006). La Consultoría de Empresas. Guía para la Profesión. México.: LIMUSA.
- Mastache, A. (2007.). Formar personas competentes. Buenos Aires, Argentina.: Ediciones Novedades Educativas.
- Pérez Escalante, S. (8 de Diciembre de 2010). Obtenido de [www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60036.DOC](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60036.DOC)
- Perrenoud, P. (1999). Construir competencias desde la escuela. Santiago de Chile: Dolme, Ediciones.
- Perrenoud, P. (2012). Cuando la escuela pretende prepara para la vida. ¿Desarrollar competencias o enseñar otros saberes? Barcelona, España: GRAÓ.
- Rodríguez S., F. J., & Vargas, R. A. (s.f.). La experiencia del infoem en la asistencia y formación de emprendedores: un enfoque integral. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.uv.es/motiva2/Ponencias%20Motiva2009/docs/110.pdf>

- Salazar Botello, C. M., & Chiang Vega, M. (2007). Competencias y Educación Superior. Un estudio empírico. (e. C. Red de Revistas Científicas de América Latina, Ed.) Horizontes Educativos., 12(2), 22-35.
- Schalk Quintanar, A. E. (2005). Modelo de Enseñanza Aprendizaje para Adultos en la era del conocimiento. Diseño y Estructura del Modelo. Gestión del Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas., 8(16), 63-87.
- Sobrado Fernández, L. (1996). Formación y Profesionalización de orientadores: modelos y procesos. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa., 2(2\_3).
- Tecnológico Nacional de México. (2014). Proyectos integradores para la formación y desarrollo de competencias profesionales del Tecnológico Nacional de México. México.
- Tejada Fernández, J. (2005). El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. Revista electrónica de Investigación educativa.
- Tobón Tobón, S., Pimienta Prieto, J., & García Fraile, J. A. (2010). Secuencias Didácticas: Aprendizaje y Evaluación de Competencias. México: Pearson.
- Tünnerman, C., & De Souza, M. (2003). Desafíos de la Universidad en la Sociedad del Conocimiento. . Paris: UNESCO.
- Wompner G., F. H. (2009). Educación Integral y para emprendedores. La Nueva Era. ENTELEQUIA. Revista Interdisciplinar.(10), 198 - 218.