



Vigilada Mineducación

INCIDENCIA DEL MODELO DE FORMACIÓN SENA EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA DE PYMES DE MEDELLÍN Y SU ÁREA METROPOLITANA

Claudia Patricia Ocaña Montoya
Lina Marcela Álvarez Avendaño
Sergio Gutiérrez Henao

Artículo de estudio

Asesora:

Beatriz Amparo Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2023

Resumen

El Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- es el encargado del desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, apoyado en un modelo de formación que permite a las personas ser protagonistas de su proceso de aprendizaje y a las empresas alcanzar objetivos a través de la labor integral de las personas mismas en el desarrollo de sus funciones.

Este trabajo tuvo por objetivo identificar la incidencia del modelo de formación SENA del programa Tecnólogo en Gestión del Talento Humano, en las prácticas de gestión humana en pymes de Medellín y su Área Metropolitana, e identificar la pertinencia de dicho modelo, las intervenciones de los aprendices y el impacto de lo que puede presentarse en las empresas donde ellos laboran.

Para desarrollar el estudio se llevó a cabo una indagación de tipo exploratorio, con la participación de empresarios y aprendices del SENA, a través de la realización de entrevistas grupales y cuestionarios, herramientas que permitieron mostrar la relación entre las prácticas de gestión humana, el desarrollo de las pymes involucradas en el estudio y el crecimiento personal y profesional de los aprendices.

Palabras claves: Modelo formativo SENA, prácticas de gestión humana, perspectiva de la gestión humana.

Abstract

The National Learning Service -SENA- is in charge of the social and technical development of colombian workers, supported by a training model that allows people to be protagonists of their learning process and allows companies to achieve objectives through comprehensive work of these people in the performance of their functions.

The objective of this work was to identify the incidence of the SENA training model of the Technologist Program in Human Talent Management, in human management practices in small and medium businesses in Medellín and its Metropolitan Area, and to identify the relevance of that model, the interventions of the apprentices and the impact that they could present in the companies where they work.

To develop the study, an exploratory investigation was carried out, with the participation of SENA businessmen and apprentices through group interviews and questionnaires, where it was confirmed the relationship between human management practices, the development of the small and medium businesses involved in the study and the personal and professional growth of the apprentices.

Keywords: SENA training model, human management practices, human management perspective.

Introducción

El siguiente trabajo presenta al lector una mirada del impacto que tiene el modelo de formación SENA en las prácticas de gestión humana de pymes de Medellín y su Área Metropolitana. Este modelo se enfoca en el desarrollo integral del ser, el saber y el hacer de las personas, así como en fomentar ideas transformadoras, propuestas creativas y desarrollos de técnicas aplicables a todo tipo de organización. En este contexto surge el interrogante de como incurren estas prácticas en el desempeño de las pymes objeto de estudio.

Para descubrir si el modelo de formación SENA realmente repercute en las actividades que se ejecutan en el área de talento humano, se optó por un enfoque que produjera datos cuantitativos y cualitativos. Para ello se consideraron dos de los componentes de la triada del modelo de formación SENA: los aprendices y las pymes ubicadas en Medellín y su Área Metropolitana. Con los aprendices se indagó sobre el impacto de sus prácticas en las organizaciones que laboran, y con las pymes se exploró si los aportes de los aprendices contribuyen significativamente a sus empresas y si son a su vez generadores de valor.

En general, los resultados del estudio permitieron identificar aportes de conocimientos, óptima ejecución de procesos, comportamientos adecuados, generación de valor y aplicación de competencias básicas.

Además, en el análisis de los hallazgos se establece que las prácticas de los aprendices sí impactan, especialmente en la presentación de las propuestas que optimizan las prácticas de talento humano, y de manera directa mejoran los procesos para la empresa. Con ello se reafirma la percepción favorable que se tiene sobre la formación integral del modelo pedagógico del SENA, la cual busca hacer

parte de la construcción de país, el fortalecimiento de las pymes y el crecimiento personal, laboral y social de los aprendices.

Generalidades conceptuales de la gestión humana

Con el objeto de comprender la incidencia del modelo de la formación SENA en la ejecución de las prácticas de gestión humana, es importante conocer en primera instancia algunos conceptos de la evolución de las actividades de gestión de talento humano y la estructura del modelo pedagógico del SENA, con el ánimo de determinar la generación de valor para cualquier organización, haciendo énfasis en las principales perspectivas y tendencias del área.

Una mirada a concepciones de la gestión humana

Para lograr establecer una idea cercana a la gestión humana como el proceso estratégico que valida en la organización el enlace para el desarrollo de las competencias laborales y la gestión del talento del personal, comprendiendo el valor que representa para la empresa, se inicia diciendo que la importancia de gestionar el talento humano de las organizaciones se basa en su trabajo, las funciones que desarrolla y en cómo estas deben estar orientadas a lograr el incremento de los objetivos de la organización.

Entre las referencias de la evolución de la gestión humana se decantan algunas premisas de universal conocimiento como resultado del análisis de varios autores, clasificando el enfoque del concepto de administración y pasando al desarrollo del aspecto de la gestión humana, así:

- Administración científica: Fue el primer intento formal de considerar la división y la especialización del trabajo. Sus principales autores fueron Taylor, Gantt, Gilbreth, entre otros.
- Administración tradicional: Bajo este enfoque se encuentran autores como Fayol, Gulick y Urwick. Principalmente ellos establecen el concepto de gestión empresarial con funciones diferenciadas y estrechamente relacionadas (planeación, organización, dirección y control).
- Relaciones humanas: El estudio establece las relaciones humanas como factor vital de la organización, para la comprensión del comportamiento del personal en la comprensión de los conceptos de organización formal e informal. Dentro de los principales autores se encuentran Mayo, Roethlisberger, Dickson, entre otros.
- Escuela del comportamiento: Mediante el uso de disciplinas como la sociología y la psicología, que consideran a la organización como un sistema social, donde tienen lugar las interrelaciones, los conflictos y la cohesión del medio cultural, Chester, March, Simon, Likert y McGregor fueron algunos de los estudiosos de estos conceptos, desarrollando aspectos como el liderazgo, las comunicaciones y la autoridad.
- Toma de decisiones: Este considera la toma de decisiones como la capacidad de una organización de elegir la mejor alternativa para el uso de los recursos disponibles, racionalizando el análisis de las

utilidades en función de los objetivos trazados (Upegui, 1966, pp. 28-30).

Los cambios y transformaciones culturales que se observaron en las empresas ayudaron a que el área de gestión humana se convirtiera en el apoyo de la gerencia para cumplir objetivos estratégicos y alcanzara el título de gerencia de recursos humanos, además adquirió responsabilidades como gestión del cambio, cultura organizacional, desarrollo de capacidades organizacionales, prácticas de rendimiento y entrenamiento intercultural (Calderón et al., 2010, p. 7).

Se comenzó a considerar que la gestión de los recursos humanos era necesaria para el éxito empresarial, pero se volvió relevante con el surgimiento de teorías que la catapultaron a ser el área encargada no sólo de aspectos administrativos y operativos, sino de tener un carácter de socio estratégico (Ulrich, 1997, p.93).

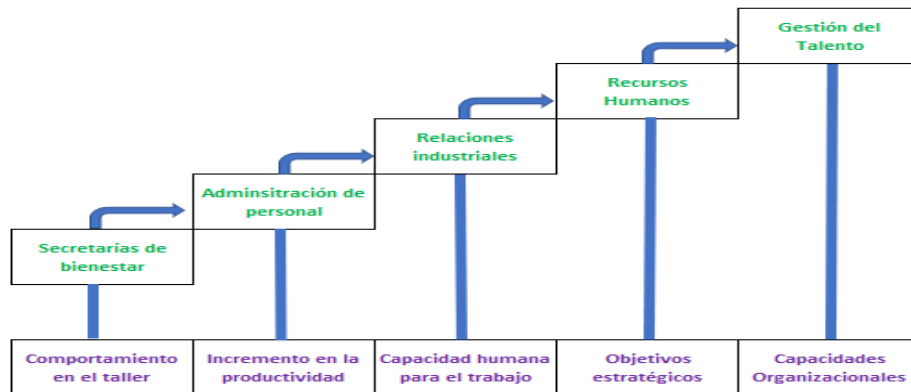
El propósito fundamental de la práctica de gestión humana en cualquier empresa es planear los talentos requeridos, dotar de personal a la empresa, manejar las adecuadas relaciones laborales, capacitar y desarrollar el talento humano y fomentar el desarrollo de una cultura organizacional. (Chiavenato <2002>, Sherman et al. <1999> y Rodríguez <2002>, como se citó en García Solarte et al., 2008)

“Por su parte, además de compartir las definiciones anteriores, afirma que la gestión humana es la base fundamental de la excelencia empresarial dada la ventaja competitiva que ofrece a largo plazo, y ha mostrado el

impacto en el capital social de las diferentes políticas de la gestión humana” (Pfeffer, 1998, como se citó en García et al., 2008, p. 16).

En la Figura 1 se exponen los principales estadios de la evolución de la gestión humana y sus focos centrales, de acuerdo con los retos y limitaciones que se han presentado en Colombia, ratificando las concepciones teóricas anteriormente establecidas.

Figura 1. Estadios de la evolución de la gestión humana y sus focos centrales



Nota. Tomado de Gestión humana en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, Calderón et al., 2010

Veamos cómo Chiavenato (2015), que el autor hizo referencia a unas aseveraciones interesantes, indicando que la gestión de recursos humanos (GRH) es un área de estudio nueva, que está pasando por cambios y transformaciones significativas. Su papel en las organizaciones está en expansión, centrando sus objetivos en la razón de ser de la empresa introduciendo ventajas competitivas a través la ejecución, desarrollo y aplicación del conocimiento corporativo, apoyándose en destrezas esenciales para la organización. (p.65).

En la Tabla 1 se describen las principales prácticas de talento humano y se presenta un comparativo de los principales subsistemas definidos, de acuerdo con Chiavenato (2011) y Werther et al. (2019), donde se evidencia la evolución de los enfoques con los cuales se desarrolla el área y cómo esta se orienta hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 1. Cuadro comparativo de prácticas de gestión humana

Autores	Subsistema	Contenido
Wiliam B. Werther Jr Keith Davis Patricia Guzmán	Fundamentos y desafíos	Contribuciones a la organización para mejorar la eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable
	Preparación, selección y atracción de talento	Diseño de puestos, estimaciones de necesidades futuras y procesos de atracción
	Desarrollo y evaluación	Programas de inducción, diagnósticos para capacitación y entrenamiento para ser productivos, promociones internas, realimentación al desempeño
	Compensación y seguridad	Salarios, incentivos, programas de salud y seguridad, cumplimiento de disposiciones legales
	Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional	Motivación y satisfacción con el trabajo, comunicación, determinar el desempeño y nuevas formas de servir a la organización
Idalberto Chiavenato	Provisión de recursos humanos	Reclutamiento y selección de personal
	Organización de recursos humanos	Planeación del trabajo, descripción y análisis de puestos, gestión y evaluación de desempeño
	Retención de recursos humanos	Remuneración (gestión de sueldos y salarios), planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relaciones con los trabajadores
	Desarrollo de recursos humanos	Capacitación y desarrollo de personal y desarrollo organizacional

	Auditoría de recursos humanos	Sistemas de información, ética y responsabilidad social
Fuente: adaptada de Werther, W. B., Davis, K., & Brito, M. G. (2019). Administración del capital humano. McGraw-Hill y Chiavenato, I. (2020, 6 febrero). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (10.a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.		

De acuerdo con Barrios (2016):

en cuanto a la gestión del talento humano y sus prácticas, existen unos marcos de referencia que sirven de modelos: entre estos se encuentran el modelo de Scarpello y Ledvinka (1988), el de Henemann et al. (1989), el modelo de Schuler y Huber (1990), el de Ivancevich (1992), Werther y Davis (1991), modelo de Miles y Snow (1984), modelo de Schuler y Jackson (1987), modelo de Lenggick-Hall y Lenggick-Hall (1988). Una de las relaciones que resulta obligatorio establecer es aquella entre los fundamentos conceptuales de las prácticas de gestión humana ejecutadas por las empresas y los planteamientos de los modelos de gestión humana, con el fin de analizar si existe o no relación entre estos, y de qué forma los desarrollos teóricos en la materia trascienden hacia el ámbito empresarial. (p.127).

De acuerdo con Escobar et al. (2016), en los principales temas de la gestión humana tradicional, se encuentran: escala de necesidades de Maslow, teoría administrativa general de Peter Drucker; aparecen aspectos de la gestión humana moderna como el modelo basado en competencias de Martha Alles, inteligencia emocional de Daniel Goleman, calidad de vida laboral y desarrollo humano de Manfred Max Neef, y la teoría de liderazgo de Dave Ulrich y la teoría del liderazgo situacional de Ken Blanchard. (p.127).

Estos aspectos permiten generar un acercamiento a los modelos teóricos usados por las empresas de forma específica a la hora de diseñar sus principales prácticas en gestión humana ya que, de acuerdo con Gallego (2010), estas se direccionan a la evolución del ser en diferentes ámbitos (profesional, físico, espiritual), enfocados a la estrategia organizacional. (p.130).

Barrios (2016) afirma que se guarda una relación estrecha con el modelo de Hall (1988) que establece dos dimensiones: el crecimiento corporativo y el grado de preparación organizativa en función del conocimiento, competencias, capacidades y motivaciones de las personas (p.128).

Aspectos relevantes del modelo de formación SENA

De acuerdo con el (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA],2023):

Establece en su historia que El SENA nació durante el gobierno de la Junta Militar -posterior a la renuncia del General Gustavo Rojas Pinilla-, mediante el Decreto Ley 118, del 21 de junio de 1957. Su función, definida en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, fue brindar formación profesional a trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, el campo, la minería y la ganadería. Su creador fue Rodolfo Martínez Tono.

Así mismo, siempre buscó proporcionar instrucción técnica al empleado, formación complementaria para adultos, y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje. La Entidad que tiene una estructura tripartita, -en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno.

Dicho modelo pedagógico permite la comprensión y orientación del quehacer de los aprendices (así denominados los alumnos, en el lenguaje de la Institución) con la finalidad de generar un hilo conductor al proceso formativo y la inmersión laboral, asegurando participación con el principio de integralidad en el ser, el saber y el hacer.

Esta Formación Profesional Integral (FPI) tiene un enfoque en el desarrollo de competencias y en el aprendizaje por proyectos, claramente establecidos en su normograma y en las guías de desarrollo del proceso formativo SENA (2022), donde especifica que los procesos formativos se deben desarrollar con calidad y pertinencia para atender las necesidades sociales y productivas del país.

En el proceso de formación se plantean, como parte de su pedagogía, unos elementos que impactan en la triada de aprendiz – instructor – empresa, e igualmente aportan conocimiento para la elaboración de elementos que son utilizados en el área de gestión humana por todas las organizaciones, a la vez que corresponden a los proyectos formativos y las competencias laborales. La estrategia metodológica que permite enlazar problemas reales de un entorno social y productivo es el proceso de aprendizaje. Dicha estrategia confronta a los aprendices con escenarios que les permiten esclarecer y presentar posibles soluciones a esos problemas, aplicando la integralidad de la formación, desde el ser, saber y hacer (SENA, 1985).

Teniendo claramente definido el modelo pedagógico SENA y comprendiendo su impacto en la sociedad colombiana como base de desarrollo en la formación

profesional integral, permitiendo acompañar a los empresarios y ofreciendo formación específica, para el Tecnólogo en Gestión del Talento Humano es de vital importancia ser generador de valor para las organizaciones desde la ejecución de prácticas de gestión humana que propendan con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Los profesionales de recursos humanos deben hacer aportes desde sus funciones, las cuales se centran en cuatro resultados genéricos: implementación de la estrategia, optimización administrativa, generación de valor de los empleados y adaptación al cambio (Ulrich, 2006, p. 93), buscando que los responsables de las prácticas de la gestión humana actúen como socios empresariales estratégicos, y que faciliten servicios generadores de valor, con formas más rápidas y efectivas de hacer las cosas.

Marco metodológico

Para encontrar la incidencia del modelo de formación SENA en las prácticas de gestión humana de las pymes de Medellín y su Área Metropolitana, se realizó un estudio exploratorio. El enfoque metodológico del estudio no implicó una aproximación de carácter interpretativo y hermenéutico, sólo se acerca a una comprensión de las realidades identificadas en los participantes del estudio.

Para reunir la información compilada, se trae al contexto un diseño mixto que permitió la consecución de datos cualitativos y cuantitativos, ya que entremezcla las perspectivas desde la mirada social que encierra todo el objeto de estudio; su análisis permite integrar toda la información recolectada, la cual tiene una relación

directa con comportamientos. Los diseños mixtos permiten combinar los datos, complementar el análisis y la comprensión del objeto de estudio.

Acerca de las fuentes del estudio

En la definición de cada una de las fuentes se tuvieron en cuenta dos momentos: en el primero se conformaron los grupos, seleccionando a dos de los participantes de la triada de formación, aprendiz – instructor – empresa, y en un segundo momento se identificaron las categorías de análisis que emergieron en el trabajo de campo.

Los aprendices a los cuales se les realizaron las preguntas de la entrevista grupal debían cumplir con algunos requisitos necesarios para este estudio. Corresponde a personas que han ejecutado funciones relacionadas con el programa de Tecnología en Gestión del Talento Humano, a través de alguna de las modalidades de etapa productiva o de contrato laboral. Estos hacen parte de la triada aprendiz - instructor - empresa, los cuales aportan conocimiento para la elaboración de elementos que son utilizados en el área de gestión humana por todas las organizaciones. Las personas fueron seleccionadas a través de una verificación con el área de contrato de aprendizaje de la Institución, cumpliendo con los siguientes requerimientos:

- Aprendiz activo en el sistema de la Institución en etapa práctica.
- Aprendiz que se haya formado en la Tecnología en Gestión del Talento Humano y se encuentre certificado.

- Aprendiz que se encuentre laborando en una empresa pyme de Medellín o su Área Metropolitana.
- Aprendiz que esté desarrollando funciones en el área de recursos humanos de las empresas en mención.

Se envió una invitación a 25 aprendices que cumplieran con los requisitos anteriormente mencionados y 22 de ellos respondieron oportunamente, propiciando un espacio de diálogo a través de una entrevista grupal activa y eficaz; a continuación, se establece la caracterización de los aprendices invitados.

Tabla 2. Caracterización de los aprendices citados a entrevista

Descripción	Entrevista Grupal 1	Entrevista Grupal 2
Identificación de aprendices	Ficha Comfama	Ficha 2056704
Aprendices invitados	9	16
Aprendices que asistieron a la entrevista	6	16
Programa de formación	Gestión del talento humano	Gestión del talento humano
Alternativa de etapa práctica	Vinculación laboral	Contrato de aprendizaje
Autorizaron participación en la entrevista	Sí	Sí
Total aprendices que asistieron	22 aprendices	
Fuente: propia		

Se diseñó un formato con las pautas generales que deben presentarse en el desarrollo de la entrevista grupal. Para eficacia de la reunión, participaron, además de los invitados, un moderador, un relator y un observador. La logística del proceso

permitió que las intervenciones fueran claras y concisas, además de propender por el cumplimiento en los tiempos estimados para la actividad.

Las preguntas fueron orientadas a conocer cuáles actividades desarrollan los aprendices en el área de talento humano, aportes significativos, importancia del ser, el saber y el hacer en el desempeño laboral, metodología de formación de la Institución, iniciativa para solución de problemas, propuestas creativas e implementación de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones).

Las empresas a las cuales se les invitó a dar su opinión sobre los aportes de los aprendices SENA en los procesos de talento humano, al igual que los aprendices, fueron seleccionadas bajo los siguientes estándares:

- Empresas legalmente constituidas.
- Empresas ubicadas en Medellín y su Área Metropolitana.
- Empresas clasificadas como pequeñas o medianas.
- Empresas con obligatoriedad de cumplir con la cuota de aprendices SENA (Decreto 933 de 2003 que reglamentó el Contrato de Aprendizaje).

Sin embargo, considerando el nivel de obligaciones laborales y el poco tiempo que pueden destinar los empresarios y/o líderes del área de talento humano para participar de reuniones extensas, se optó por elegir un cuestionario como el medio para conocer sus apreciaciones. Dicho cuestionario fue enviado a un grupo de organizaciones utilizando canales tecnológicos de comunicación.

Tabla 3. Base de datos de las empresas

Año	Cantidad total de empresas con aprendices relacionados en el área de RRHH	Empresas ubicadas en Medellín y su Área Metropolitana	Aprendices vinculados específicamente del programa Tecnología en Gestión del Talento Humano	Elección
	Numeral 1	Numeral 2	Numeral 3	Numeral 4
2018	676	604	216	No se utilizó una metodología específica para la elección de las empresas, porque sólo 15 entidades aceptaron la invitación y respondieron el cuestionario enviado con anterioridad. Se toma la decisión de continuar el estudio con la totalidad de ellas
2019	257	209	125	
2020	153	112	4	
2021	159	116	5	
2022	181	149	99	
Total	1426	1190	449	
Fuente: propia.				

Para el Numeral 1 que habla sobre la *Cantidad total de empresas con aprendices relacionados en el área de recursos humanos*, corresponde la base de datos entregada por el SENA, con una suma considerable de registros donde se encuentra la información de todas las empresas y los aprendices de cada programa del Centro de Servicios y Gestión Empresarial. Se realiza un filtro seleccionando las entidades que han contratado en etapa práctica a los aprendices que desarrollan funciones relacionadas con programas del área en mención. Para efectos del primer filtro, se seleccionan aprendices del programa Técnico en Recursos Humanos y de

la Tecnología en Gestión del Talento Humano, generando como compendio un total de 1426 aprendices.

En el Numeral 2, sobre las *Empresas ubicadas en Medellín y su Área Metropolitana*, la base de datos tiene concentrado un número importante de municipios de Antioquia y ciudades de otros departamentos del país, empero, el área definida en el objeto de estudio fue Medellín y su Área Metropolitana, arrojando luego del filtro un total de 1190 entidades ubicadas dentro de los límites de los diez municipios de la subregión del Valle de Aburrá del departamento de Antioquia.

El Numeral 3, informa sobre *Aprendices vinculados específicamente del programa Tecnología en Gestión del Talento Humano*. En el primer numeral se presenta información de dos tipos de programas relacionados con el área de recursos humanos. El técnico en recursos humanos y el tecnólogo en gestión del talento humano. Para efectos de este estudio, se elige el perfil del tecnólogo porque permite la posibilidad de integrar personal con perfiles de alta calidad que tributen al desarrollo económico, social y tecnológico de su entorno logrando construir país, además por estar orientado al desarrollo de funciones estratégicas del área.

El Numeral 4 indica que la selección de las empresas no requería una metodología específica, porque el número de entidades que respondieron de manera oportuna el cuestionario enviado e indicaron su deseo de participación en el estudio correspondió solo a quince (15), por lo tanto se consideró continuar el trabajo utilizando la información de la totalidad de estos empresarios.

Las preguntas del cuestionario se enfocaron en consultar cómo incide el modelo de formación SENA en las prácticas de gestión humana en las pymes de Medellín y su Área Metropolitana. Estas fueron reunidas en varios aspectos: conocimiento, ejecución de procesos, comportamiento, generación de valor y competencias básicas.

Análisis de los hallazgos

Para llegar al análisis se realizó una recopilación de información de aprendices y empresarios, por medio de una entrevista grupal y cuestionarios, respectivamente, llevando a identificar hallazgos importantes para entender el tema de estudio.

La información recopilada de los aprendices y las empresas establece que las pymes de Medellín y su Área Metropolitana tienen claridad de dos momentos significativos en la relación entre ellos. En primer lugar, consideran que los aprendices pueden apoyar y/o ejecutar operativamente los procesos que se encuentran relacionados con su programa de formación, generando valor organizacional a las prácticas del área y segundo, que los empresarios participan como coformadores y ayudan a fomentar la integralidad que se promueve en la Institución.

Esta relación entre los empresarios y aprendices permite visualizar fácilmente los aportes que se realizan desde la ejecución de sus tareas en el desarrollo de la etapa práctica, y ambos participantes son conscientes de la importancia que generan dichos aportes para la organización y para el crecimiento personal y profesional. Se observa, además, cuando se enlaza esta relación a las

respuestas otorgadas por los aprendices a través de la entrevista grupal, que hacen mención a la posibilidad de participar de los procesos, creando, proponiendo, facilitando la gestión, y que sus aportes son escuchados y valorados.

A continuación se relaciona la tabla de los resultados del trabajo realizado con los aprendices donde se establecen unas preguntas orientadas en distintos aspectos del proceso metodológico de formación del SENA como: actividades desarrolladas en talento humano, aportes significativos, importancia del ser, el saber y el hacer en el desempeño laboral, metodología de formación de la Institución, iniciativa para solución de problemas, propuestas creativas e implementación de las TIC.

Se lograron recopilar las respuestas más relevantes de cada pregunta, dando como resultado una tendencia frente a un tema específico que después se convirtió en un denominador objeto del estudio y que generó un análisis en mayor profundidad de forma cualitativa.

Las tendencias establecidas fueron recopiladas con base en la relevancia de las respuestas de todos los aprendices partícipes del encuentro, es así como se destaca que en algunos de los procesos de talento humano son especialmente requeridas las habilidades de los aprendices de la Tecnología en Gestión del Talento Humano cuando el fortalecimiento del capital relacional con los trabajadores se hace necesario y estratégico: reclutamiento y selección, vinculación, bienestar laboral, entre otros, lo cual determinó que la forma en la ejecución de los procesos tiene injerencia en la calidad del desarrollo de estas tareas.

Por otra parte, denominadores como el conocimiento y la generación de valor apuntaron a establecer la importancia de estos indicadores como relevantes en el desarrollo del mejoramiento de las actividades en gestión humana, permitiendo la ocasión para vincular la creatividad, las iniciativas de mejora y la transformación de los entornos.

Por último, las competencias básicas blandas y las comportamentales dieron la nota más alta a la hora de impactar la trazabilidad del proceso de formación en la etapa práctica, debido al vital requerimiento de los empresarios por encontrar en los aprendices del SENA la suficiente flexibilidad y adaptación a los estados cambiantes de las culturas organizacionales.

Tabla 4. Resultados de trabajo de campo en aprendices

Hallazgos cualitativos Entrevista grupal aprendices			
Pregunta	Cantidad de participantes	Respuestas relevantes	Tendencia para relacionar denominadores
¿Cuáles son algunas de las actividades y tareas del proyecto formativo que más relevancia tienen actualmente en su desempeño laboral?	22	Se pueden clasificar algunos de los procesos del área de talento humano donde los aprendices son más demandados a nivel asistencial: reclutamiento y selección, vinculación e integración, bienestar laboral y capacitación y salud y seguridad en el trabajo.	Ejecución de procesos
¿Cuál cree usted que ha sido el aspecto más significativo en su desempeño laboral y por qué cree que ese	22	Los aprendices revelaron en esta pregunta la importancia del SER como el aspecto más significativo dentro del desempeño laboral.	Competencias básicas

aspecto es verdaderamente significativo?		Se clasifican las respuestas dentro del concepto de habilidades blandas en cinco categorías: nuevas experiencias, la responsabilidad, la extraversión, la afabilidad y la estabilidad emocional.	
¿Cuál cree que será el cambio más significativo en relación con su calidad de vida como resultado de haber sido formado a través de la metodología SENA?	22	<p>Los aprendices manifiestan que el impacto del modelo metodológico de formación del SENA, cambió su proyección de la calidad de vida que esperan para sí mismos y sus familias</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la capacidad de generar mejores ingresos 2. Desarrollar un proyecto de vida consistente 3. Crecimiento intelectual 4. Cumplir sueños personales 5. Reconocimiento social 6. Generar aportes de valor en sus entornos laborales y sociales. 	Competencias básicas
¿Provee propuestas en las prácticas de talento humano de la más alta calidad, superando las especificaciones requeridas?	22	<p>La generalidad de respuestas indican que desde la alta gerencia sí les permiten presentar propuestas que dan valor agregado.</p> <p>Algunos comentan que sus líderes no están abiertos a dichas propuestas y controlan los procesos sin mayores cambios.</p>	Generación de valor
¿Toma la iniciativa para resolver problemas difíciles y hace propuestas de	22	Reiteran que las propuestas de mejora de alto valor son bien recibidas por algunos de los empresarios	Comportamiento

mejoras de alto valor?		Respecto a la iniciativa de resolver problemas, informan que sí toman la decisión para dar solución a situaciones complejas, pero relacionadas a sus funciones directas y no son trascendentales que puedan afectar la operación del negocio.	
¿Genera constantemente propuestas que permitan corregir, ajustar y mejorar las prácticas de talento humano alcanzando una mayor efectividad?	22	Desde el desarrollo del proyecto formativo en su etapa lectiva, generaron aportes importantes para las empresas que atendieron, específicamente en el diseño de herramientas para documentar procesos del área de recursos humanos, mejorando los procedimientos y por ende el incremento de efectividad en su ejecución.	Conocimiento
¿Implementa constantemente técnicas e instrumentos TIC para hacer más eficiente la gestión de la información que se genera en las prácticas de talento humano?	22	Resaltaron como una práctica positiva el manejo de las TIC Manifiestan que la ayuda que brindan las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones permite que la ejecución de sus funciones sea más efectiva, más precisa, se puedan documentar procedimientos.	Generación de valor
Fuente: Propia.			

En la siguiente tabla se describen las tendencias denominadoras de las respuestas de los empresarios. Aunque la recolección de la información fue a través de un cuestionario de preguntas abiertas, se pudo establecer como principal análisis

que existen aspectos como el conocimiento, las competencias básicas blandas y la generación de valor como los aspectos más destacados, ya que para ellos estas variables apuntan directamente a la oportunidad de hacer de la gestión humana un área con procesos estratégicos que aporten a los objetivos de la compañía, con grandes diferenciadores en el fortalecimiento del capital intelectual de la empresa.

Tabla 5. Resultados de trabajo de campo de empresarios

Hallazgos cualitativos Cuestionario a empresas			
Pregunta	Cantidad de participantes	Respuestas relevantes	Tendencia para relacionar denominadores
¿Cuál es el nivel de apropiación de conocimientos de temas relacionados a prácticas de talento humano?	15	Se reconoce en el aprendiz que tiene bases conceptuales claras, precisas y acompañadas de valor sobre temáticas de área, permitiendo hacer intervenciones pertinentes y aclarando dudas que se generan en la ejecución del proceso.	Conocimiento
¿Comprende de forma clara y objetiva los temas de talento humano?	15	La gran mayoría responde de manera precisa las preguntas planteadas de los temas relacionados con el área. Algunos responden de forma acertada pero requieren de acompañamiento en la ejecución.	Conocimiento
¿Evalúa y describe la ejecución y solución a problemáticas que presentan el aprendiz o egresado SENA	15	En general presentan soluciones acertadas para los problemas que están en capacidad de resolver. Algunos presentan soluciones pero con un alcance sencillo.	Ejecución de procesos

en las prácticas de talento humano?			
¿Cuáles son las posturas y actitudes que toma el aprendiz o egresado SENA, en situaciones que se presentan en la organización?	15	En gran parte los aprendices toman la iniciativa para proponer propuestas que generan valor, otros presentan soluciones sencillas con algunos índices de mejora	Comportamiento
¿Cuál es la generación de valor en las propuestas que presenta el aprendiz o egresado SENA para las prácticas de talento humano?	15	La mayoría de respuestas apuntaban al cumplimiento de acciones de creatividad, mejora continua y usos de TIC. Otros, presentan propuestas creativas, pero con poca claridad en el desarrollo.	Generación de valor
¿El aprendiz o egresado SENA cumple las normas al transmitir información a otras personas?	15	En esta pregunta se analizó: trabajo en equipo para alcanzar metas, comunicación asertiva para transmitir información, uso del lenguaje verbal y cumplimiento de las normas ortográficas. En términos generales los aprendices tienen interiorizado el valor que se genera cuando trabajan en equipo, escuchan criterios y respetan opiniones. Se sugiere que deben trabajar en el vocabulario técnico y en el lenguaje escrito.	Competencias básicas
Fuente: propia			

Consolidación de tendencias cuantitativas

Al encontrar una diversidad tan amplia en las respuestas identificadas desde la indagación cualitativa, entendiendo la apertura que tuvieron los participantes en la ejecución, se procedió a establecer un relacionamiento de respuestas vinculadas entre empresarios y aprendices, que fueron dando cuenta de tendencias comunes y ayudaron en la definición de las categorías de estudio desde un análisis cuantitativo, donde se encontró, en términos de porcentaje, la distribución de tendencias que permitió profundizar en los resultados arrojados, con el fin de determinar la incidencia que tiene el modelo pedagógico de formación del SENA.

En la siguiente tabla se consolidan las denominaciones comunes relacionadas de las respuestas de los dos representantes de la Triada de Formación del SENA: empresarios a la que se denomina A y aprendices a los que se denomina B.

Tabla 6. Denominaciones comunes entre A y B

Denominadores comunes de las categorías de estudio			
Clasificación de las preguntas a las empresas (A)		Clasificación de las preguntas a los aprendices (B)	
Denominadores seleccionados	Conocimiento	↔	Metodología SENA (saber - saber)
	Ejecución de procesos	↔	Importancia del hacer (saber - hacer)

	Comportamiento	↔	Importancia del ser (saber - ser) Iniciativa para solución de problemas
	Generación de valor	↔	Propuestas creativas implementación de las TIC Aportes significativos
	Competencias básicas	↔	Importancia del saber
Fuente: propia.			

Con la anterior tabla, que permitió relacionar la clasificación de las preguntas elaboradas a los dos actores que intervinieron el proceso de acuerdo con los denominadores seleccionados, a continuación se muestra la Tabla 7, Consolidación de los hallazgos del estudio, bajo una revisión cuantitativa que valora el análisis numérico en las respuestas de los aprendices y de los empresarios, respectivamente, con el fin de lograr identificar un paralelo entre las categorías comunes para cada aspecto revisado.

Tabla 7. Consolidación de hallazgos cuantitativos

Consolidación de hallazgos cuantitativos		
Análisis numérico de aprendices	Categoría en común	Análisis numérico de empresarios
<p>Actividades y temas del proyecto formativo relevantes en su desempeño laboral</p>	<p>Conocimiento</p>	<p>„Apropiación de conocimientos de temas relacionados a prácticas de Talento Humano?“</p> <p>„Disponibilidad de herramientas y métodos de Trabajo Humano?“</p>

<p>Cambio más significativo en relación con su calidad de vida como resultado de haber sido formado a través de la metodología SENA</p>	<h3>Competencias básicas</h3>	<p>¿Cumplimiento de las normas de seguridad en las oficinas, según fundamenta? (10 empresas)</p> <p>¿Uno del enfoque al momento de tratar la instrucción de fuerza física? (13 personas)</p>
<p>Implementación de TIC's en los procesos de talento humano</p> <p>100%</p>	<h3>Ejecución de procesos</h3>	<p>¿La efectividad a nivel individual, según se presentaban en las prácticas del taller de? (10 personas)</p>
<p>Habilidades blandas</p>	<h3>Comportamientos</h3>	<p>¿Disponibilidad de tecnología en equipos para operaciones móviles? (10 personas)</p> <p>¿Existencia de una lista de contactos de proveedores básicos? (10 personas)</p> <p>¿Cómo se presentaban al momento de abordar el tema de? (10 personas)</p>
	<h3>Generación de valor</h3>	<p>¿Disponibilidad de tecnología en las prácticas del taller de? (10 personas)</p>

Fuente: propia

Nota: en la siguiente URL se puede ampliar la información de la tabla 7.

Consolidación de hallazgos cuantitativos

https://drive.google.com/drive/folders/1nsTebbRHYdgtNQQtNMPjICUHECv5vCc?usp=drive_link

La categoría *conocimiento*, arrojó que más del 80% de los empresarios y líderes de área coinciden en reconocer que el aprendiz del programa Tecnología en Gestión del Talento Humano, cuenta con unas bases conceptuales adecuadas a las

prácticas que se presentan en la organización. Frente a esos conocimientos los aprendices definieron los principales procesos donde su conocimiento técnico les permitió apoyar las distintas actividades asistenciales del área; algunas de ellas fueron: reclutamiento y selección, vinculación e integración, bienestar laboral y capacitación, salud y seguridad en el trabajo, nómina y, por último, evaluación de desempeño.

En la categoría *ejecución de procesos*, los empresarios concluyeron, al igual que los aprendices, que la mayor parte de las acciones para desarrollar las funciones y responsabilidades de talento humano son planificadas con antelación, permitiendo trazar objetivos claros así como las estrategias para alcanzarlos, aunque un 13.3% piensa que aún falta realizar ajustes en actividades puntuales. Adicional a esto la alta calidad en la ejecución de los trabajos por parte de los aprendices responde a especificaciones requeridas de la labor, abordando situaciones problemáticas, complejas y sencillas de forma efectiva, con iniciativas reales, que generan valor con estrategias de ejecución viables y claras, demostrando de esta forma que no solo se limitan a recibir y cumplir órdenes de sus líderes e identificándolos con una proactividad positiva en la organización.

Frente al denominador *comportamental* las empresas infieren que, en su gran mayoría, los aprendices formados son proactivos en la iniciativa para resolver problemas, ajustados a una comunicación asertiva y trabajo colaborativo, aspectos importantes para establecer bases en un adecuado ambiente laboral en las organizaciones. Los aprendices, por su parte, revelaron en esta categoría la relevancia del ser como un elemento significativo dentro del desempeño laboral,

dando prioridad a habilidades blandas en cinco niveles: la importancia de la apertura a nuevas experiencias, la responsabilidad, la extraversión, la afabilidad y la estabilidad emocional, encontrando una disposición alta para el trabajo en equipo, donde los empresarios concuerdan con ellos en un 100%.

En la categoría *generación de valor*, en las propuestas que mejoran las prácticas de talento humano, los aprendices las desarrollaron sobre tres elementos: acciones de creatividad, mejora continua y uso de TIC, haciendo más eficiente la toma de decisiones, para lo cual el 66.7% de las empresas opina que los aprendices incorporan técnicas y herramientas de forma frecuente, y el 20% utiliza las TIC para almacenar y procesar información, mientras que para el restante 13.3% son usadas para transmitir información. Aunque hay una realidad circundante, y es un porcentaje de cerca del 33.37% de los empresarios que aún reservan algunos procesos del área lejos de la opinión de los aprendices o donde ellos creen que no puede haber injerencia en el juicio de las estrategias de construcción de los procesos, a pesar de esto se identificó que los principales procesos donde los aprendices encuentran una oportunidad de aportar al proceso de gestión son en el área de bienestar laboral y en el apoyo logístico de selección y contratación, ya que su capacidad creativa y adaptabilidad al cambio les ha permitido generar ideas atrayentes y fáciles de ejecutar.

En la tendencia de *competencias básicas* se analizó trabajo en equipo para alcanzar metas, comunicación asertiva para transmitir información, uso del lenguaje verbal y cumplimiento de las normas ortográficas. Las empresas coinciden en un porcentaje del 100% que el elemento a mejorar es la comunicación,

específicamente en detalles ortográficos y en el lenguaje verbal, identificando que se obedecen las indicaciones, pero se deben hacer ajustes especialmente a nivel ortográfico. En esta pregunta, en términos generales, los aprendices tienen interiorizado el valor que se genera cuando trabajan en equipo, escuchan criterios y respetan opiniones. Se sugiere que deben trabajar en el vocabulario técnico y en el lenguaje escrito. Los aprendices son conscientes de estas dificultades y el SENA realiza una labor importante desde la etapa lectiva.

Conclusiones

Luego de hacer una revisión de cada elemento que hizo parte del presente trabajo, se identificó que el modelo pedagógico que inscribió el SENA para orientar la formación de sus aprendices logra conectar el conocimiento que ellos adquieren con la inmersión laboral y el buen desempeño en las empresas, asegurando el principio de la integralidad en el ser, el saber y el hacer.

Esto permitió observar que sí se cumple con la función del SENA, porque su intervención incide en el desarrollo social y técnico de las personas a través de la ejecución de la formación profesional y que estas a su vez contribuyen en las actividades productivas de las organizaciones.

Se logró identificar cómo los aprendices desarrollan competencias básicas y laborales e implementan con facilidad conocimientos, habilidades y destrezas en sus puestos de trabajo, según los parámetros establecidos por los empresarios. Además, el modelo pedagógico también habilitó a los aprendices a relacionar los

conceptos estudiados a través del proyecto formativo durante su etapa lectiva e implementar dichos conceptos según las necesidades que se presentaban en las empresas y específicamente en el área de gestión humana.

Y fue esencialmente en las prácticas de talento humano donde se percibió la relevancia del programa, porque a través de los aportes que realizan los aprendices, acompañados por los empresarios como coformadores del proceso, lograron resaltar acciones significativas, dinámicas de apropiación de conceptos nuevos y participación en estandarización de procesos.

Por medio de la consolidación de los anteriores elementos es donde se podría alcanzar la ventaja competitiva de las empresas, porque el apoyo operativo que ofrecen los aprendices asumiendo el reto de tareas complejas, genera alternativas de mejoramiento continuo y configuran parámetros donde se reconoce la labor del SENA, el apoyo de los empresarios y el crecimiento profesional y personal de los aprendices.

Para las áreas de talento humano se convierte en un elemento relevante la reacción creativa a los cambios impuestos por las transformaciones del entorno y su nivel de competitividad frente a las exigencias del mercado, con el propósito de tener un equipo de personal en el área que logre la ejecución de procesos más eficientes y ágiles, incluso cambios en la manera de ver y ejecutar una estrategia administrativa, para lo cual el proceso de formación SENA facilita en los aprendices la adaptación, el uso de los conocimientos técnicos y estandarizados que le permiten tener un aprovechamiento práctico de amplio espectro en la

implementación sistemática de acciones de creatividad, mejora continua y usos de TIC, que sean de fácil comprensión y susceptibles de modificación o mejora.

Referencias

- Barrios, M., Gallego, G., López, A. y Restrepo, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *En-Contexto*, 4(4), 117-137.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2008). Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas. *Facultad de Administración*. (pp. 5- 7).
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2010). *Gestión humana en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones: una aproximación al estado del arte*. Bogotá: Luna Libros. (p. 7).
- Chiavenato, I. (2015). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (10.^a ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México Mc Graw Hill. (p.65)
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos* (10.^a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Escobar, F. R., Pineda, G. G., González, M. B., & Velásquez, A. M. L. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 4(4), 117-137.
- García Solarte, M., Sánchez de Roldán, K., & Zapata Domínguez, Á. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Valle, Programa Editorial UNIVALLE. (p. 16).
- Pereira Pérez, Z., (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, XV(1), (pp. 15-29).

- Selltiz, Claire; Jahoda, Marie; Deutsch, Morton; Cook, S. W. (1968). Métodos de investigación en las relaciones sociales, *Cuadernos de Metodología en Investigación Psicológica*, 7. Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras; 1a. ed; (p. 505).
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2023). Historia servicio nacional de aprendizaje – SENA. https://sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienes_Somos2.aspx
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2022). Compilación servicio nacional de aprendizaje – SENA. <https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/arb/1000.htm>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (s.f.). Certificación de Competencias Laborales. <https://www.sena.edu.co/esco/Empresarios/Paginas/certifiqueConocimientos.aspx>
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions* (1.^a ed.). Cambridge, Harvard Business. (p.93).
- Upegui, B. (1966). Teorías administrativas. *Revista Universidad EAFIT*, 2(4), 28-30.
- Werther, W. B., Davis, K., & Brito, M. G. (2019). *Administración del capital humano*. Arizona, McGraw-Hill.