

ESTRATEGIA FUNDAMENTADA EN COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE INSTRUCTORES EN UNA UNIDAD OPERATIVA DEL
SENA



KAREN LEIDY JOHANNA BORRERO DUQUE

LUZ NEILA CERQUERA MUÑOZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2016

ESTRATEGIA FUNDAMENTADA EN COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE INSTRUCTORES EN UNA UNIDAD OPERATIVA DEL
SENA

KAREN LEYDI BORRERO DUQUE

LUZ NEILA CERQUERA MUÑOZ

Proyecto de Investigación para optar al Título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Director

WALTER EDGAR DONNEYS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2016

DEDICATORIA

A mis padres Orlando Borrero y Rocío Duque, porque siempre me apoyaron y motivaron para que culminara con éxito esta meta; a mi hijo Mathias y a mi esposo Fernando Galeano quienes con su alegría y amor me dieron las fuerzas para seguir siempre adelante

Karen Leidy Johanna Borrero Duque

Al Padre de la Vida y Señor de Señores con quien todo es posible.

A mis hijos, que siempre han sido mi orgullo.

Luz Neila Cerquera Muñoz

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan los agradecimientos a:

Dios que ha hecho posible cumplir este sueño.

Los docentes formadores y asesores del Proyecto de la Universidad del Valle.

Todas las personas que de una u otra manera, hicieron posible la realización de este trabajo.

Tabla de Contenidos

	Pág.
Introducción	9
Capítulo 1. El problema	11
1.1 Descripción del Problema	11
1.2 Formulación del Problema	13
1.3 Objetivos de la Investigación	14
1.4 Justificación	15
1.5 Metodología	18
1.5.1 Tipo de Investigación	18
1.5.2 Fuentes de Información	19
1.5.3 Marco Lógico	20
1.5.4 Población y Muestra	21
Capítulo 2. Estado del Arte	24
Capítulo 3. Marco Referencial	26
3.1 Marco Teórico	26
3.2 Marco Conceptual	30
3.3 Marco Contextual	34
3.4 Marco Legal	36
3.5 Marco Histórico	37
Capítulo 4. Proceso de Selección de Instructores	43
Capítulo 5. Análisis de Resultados	49
5.1 Caracterización de Competencias Laborales de los Instrumentos	49
5.1.1 Elaboración de Diccionario de Competencias	50
5.1.2 Encuesta a los Aprendices	53
5.1.3 Hallazgos	53
Capítulo 6. Estrategia para el fortalecimiento del proceso de Selección en la Unidad analizada del SENA Regional Valle.	103
7. Conclusiones	110
Bibliografía	112
Anexos	115

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Matriz de Marco lógico para seguimiento a la investigación.	21
Figura 2. Enfoques sobre las competencias.	29
Figura 3. Diagrama del Proceso de Selección de Instructores en el SENA	44
Figura 4. Indicadores y riesgos en el proceso de selección de instructores.	45
Figura 5. Perfiles para los Programas Dirección de Ventas y Gestión de Mercados	45
Figura 6. Evaluación Selección del Perfil Aspirantes a Presentación de Servicios de Instructores SENA.	47
Figura 7. Diccionario de Competencias	53
Figura 8. Pone de Manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho.	54
Figura 9. Trabaja por alcanzar los objetivos que le marcan en su institución.	55
Figura 10. Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados.	56
Figura 11. Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, estableciendo medidas que permitan comprobar el resultado.	57
Figura 12. Escucha atentamente a sus compañeros aprendices y familiares	58
Figura 13. Investiga y analiza activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices y otros instructores en la institución.	59
Figura 14. Reflexiona a las sugerencias manifestadas por sus aprendices y su equipo de trabajo.	60
Figura 15. Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal	61
Figura 16. Incorpora en el proceso de formación las tecnologías de la información y la comunicación	62
Figura 17. Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.	63
Figura 18. Realiza preguntas claras, concretas que permiten aclarar una idea o situación	64
Figura 19. Identificar las necesidades de formación para la planeación curricular	65
Figura 20. Utiliza las estrategias didácticas de acuerdo con las necesidades de formación y la planeación	66
Figura 21. Aplica las estrategias de evaluación planeadas en coherencia con las necesidades de evaluación	67
Figura 22. Identifica los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las necesidades de aprendizaje	68

Figura 23. Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de meta-evaluación, según su ámbito de desempeño.	69
Figura 24. Establece coherencia entre los procesos de enseñanza-aprendizaje del ambiente de aprendizaje con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional	70
Figura 25. Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento	71
Figura 26. Muestra la capacidad de integración al entender que los objetivos del equipo son más relevantes que los individuales y que los esfuerzos deben dirigirse al logro de los objetivos grupales	72
Figura 27. Comunicación asertiva. La Media- Apreciaciones del aprendiz y del instructor	77
Figura 28. Liderazgo. La Media- Apreciaciones del aprendiz y del instructor	80
Figura 29. Orientación al logro. La Media- Apreciaciones del aprendiz y del instructor.	85
Figura 30. Sensibilidad Interpersonal. La Media- Apreciación aprendiz e instructor.	89
Figura 31. Situaciones educativas. La Media- Apreciaciones aprendiz e instructor	96
Figura 32. Trabajo en equipo. La Media- Apreciaciones aprendiz e instructor	98
Figura 33. Estudio de caso 1.	107
Figura 34. Estudio de caso 2.	108

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Número de aprendices encuestados.	18
Tabla 2. Detallado de la muestra de aprendices e instructores.	19
Tabla 3. Relación del Instrumento de Selección que se aplica en el SENA.	41
Tabla 4. Pone de Manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho.	53
Tabla 5. Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan en su institución.	55
Tabla 6. Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados.	56
Tabla 7. Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, estableciendo medidas que permitan comprobar el resultado.	57
Tabla 8. Escucha atentamente a sus compañeros, aprendices y familiares	58
Tabla 9. Investiga y analiza activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices y otros instructores en la institución.	59
Tabla 10. Reflexiona a las sugerencias manifestadas por sus aprendices y su equipo de trabajo.	60
Tabla 11. Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal	61
Tabla 12. Incorpora en el proceso de formación las tecnologías de la información y la comunicación	62
Tabla 13. Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.	63
Tabla 14. Realiza preguntas claras, concretas que permiten aclarar una idea o situación	64
Tabla 15. Identificar las necesidades de formación para la planeación curricular	65
Tabla 16. Utiliza las estrategias didácticas de acuerdo con las necesidades de formación y la planeación	66
Tabla 17. Aplica las estrategias de evaluación planeadas en coherencia con las necesidades de evaluación	67
Tabla 18. Identifica los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las necesidades de aprendizaje	68
Tabla 19. Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de meta-evaluación, según su ámbito de desempeño.	69
Tabla 20. Establece coherencia entre los procesos de enseñanza-aprendizaje del ambiente de aprendizaje con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional	70
Tabla 21. Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad	71

institucional e impulsen el mejoramiento

Tabla 22. Muestra la capacidad de integración al entender que los objetivos del equipo son más relevantes que los individuales y que los esfuerzos deben dirigirse al logro de los objetivos grupales	72
Tabla 23. Tabla de contingencia Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal * Encuestado	73
Tabla 24. Tabla de contingencia Incorpora en el proceso de formación las tecnologías de la información y la comunicación	74
Tabla 25. Tabla de contingencia Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.	75
Tabla 27. Tabla de contingencia Establece coherencia entre los procesos de enseñanza-aprendizaje del ambiente de aprendizaje con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional.	77
Tabla 28. Tabla de contingencia Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.	78
Tabla 29. Tabla de Contingencia. Pone de manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho	80
Tabla 30. Tabla de Contingencia. Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan en su institución	81
Tabla 31. Tabla de Contingencia. Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados	82
Tabla 32. Tabla de Contingencia. Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, estableciendo medidas que permitan comprobar el resultado	84
Tabla 33. Tabla de contingencia Escucha atentamente a sus compañeros aprendices y familiares	85
Tabla 34. Tabla de contingencia Investiga y analiza activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices o a otros instructores en la institución	87
Tabla 35. Tabla de contingencia Reflexiona a las sugerencias manifestadas por sus aprendices y su equipo de trabajo	88
Tabla 36. Tabla de contingencia Identificar las necesidades de formación para la planeación curricular	90
Tabla 37. Tabla de contingencia Diseña estrategias de evaluación de acuerdo con el currículo y las situaciones educativas	91
Tabla 38. Tabla de contingencia Utiliza las estrategias didácticas de acuerdo con las necesidades de formación y la planeación	92
Tabla 39. Tabla de Contingencia de contingencia Aplica las estrategias de evaluación planeadas en coherencia con las necesidades de evaluación.	93
Tabla 40. Tabla de contingencia Identifica los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las necesidades de aprendizaje	94

Tabla 41. Tabla de contingencia Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de meta-evaluación, según su ámbito de desempeño.	95
Tabla 42. Tabla de Contingencia Muestra la capacidad de integración al entender que los objetivos del equipo son más relevantes que los individuales y que los esfuerzos deben dirigirse al logro de los objetivos grupales.	97
Tabla 43. Codificación de preguntas para resumen de casos en SPSS	99
Tabla 44. Informe estadístico Resumen de casos de preguntas 1 – 10	
Tabla 45. Informe Estadístico Resumen de casos de preguntas 11-20	102

Resumen

La investigación, busca fortalecer el proceso de selección de los Instructores de una Unidad Operativa del Sena, en la Regional Valle; la razón se fundamenta en que la institución para la selección de los mismos, no cuenta con una metodología que permita evaluar las competencias de desempeño de los aspirantes. La selección se realiza con la acreditación que presentan los aspirantes en la Hoja de Vida. El grupo investigador, se apoya en los aportes teóricos de diferentes autores como Alles (2003), Alles (2006), Camargo Escobar (2008) sobre selección de personal, gestión del recurso humano por competencias, perfiles de los docentes de formación, los cuales permiten al grupo investigador el diseño de la propuesta que mejore el proceso la selección de instructores SENA. Por otra parte, la investigación se soporta en el impacto que tiene el proceso de selección de instructores en la calidad de los aprendices egresados, pues al ingresar al Sena instructores con debilidades en el desempeño los procesos de formación se pueden ver afectados, teniendo en cuenta que el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México, define competencia como la capacidad productiva de un individuo que se mide en términos de desempeño en un relacionado contexto laboral y no solamente en términos de conocimiento (Vargas, 2004); por lo tanto se fortalece el proceso de selección al no basarse solo en certificados que acrediten conocimiento sino también en capacidades técnicas y de la formación demostradas.

Palabras Clave

Competencias laborales

Selección de personal

Talento humano

Gestión por competencias

Instructores

Aprendices

SENA

Abstract

The research seeks to strengthen the Instructor's selection process in the SENA's Operating Unit located in Regional Valle; the reason is based on the fact that this institution does not have a methodology to assess the performance skills of candidates. The selection is being done just evaluating candidates by the information that they provide on their resume. The research group based on the theoretical approaches of different authors like Alles (2003), Alles (2006), Camargo Escobar (2008) contributions on recruitment, human resource management competency profiles, training teachers, allow them to design the proposal to improve the SENA instructors selection process. Furthermore, research is supported by the impact of the selection of trainers in the quality of graduates, because upon SENA's instructors with weaknesses in performance training processes may be affected, considering the Council for Standardization and Certification of Occupational Competencies (CONOCER) of Mexico, defines competence as the productive capacity of an individual is measured in terms of performance in a related work context and not just in terms of knowledge (Vargas, 2004); therefore the selection process is strengthened to not rely only on certificates attesting knowledge but also in technical skills and proven training.

Keywords

labor skills

Staff recruitment

human talent

Skills management

instructors

trainees

SENA

Introducción

El proceso de selección de instructores en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, se hace a través de la recepción de documentos en las Plataformas Virtuales del Servicio Nacional de Empleo SENA y del Sistema de Información y Gestión del empleo Público (SIGEP) y una posterior entrevista en las coordinaciones de los Centros de Formación y , quitando la posibilidad de reconocer las competencias de desempeño de los aspirantes a vacantes en sus áreas, que pueden ser encausadas a la formación de determinada especialidad para fortalecer el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación (E-A-E) de los aprendices. Cada día, la Unidad operativa empresarial, recibe llamadas de inconformidad de los empresarios, sobre el desempeño de los aprendices.; por lo cual, se evidencia que es una de las causas que originan la incompetitividad de los aprendices en su etapa práctica.

En el proceso de selección en una unidad operativa del Sena, participan personal administrativo, coordinadores académicos y candidatos a instructores, que en primera instancia interactúan de manera asincrónica a través de las plataformas de Sena empleo y Sigep, donde básicamente se registra y valida la veracidad de los documentos necesarios para aplicar a las diferentes vacantes.

Un buen proceso de selección genera una relación ganar-ganar: ganan la empresa contratante y la persona seleccionada. Por eso, el proceso de selección de una organización es uno de los procesos importantes que determinan el éxito de la misma. Apoyados en esta premisa y en los

referentes, Alles (2006) y Casanova Vera (2010) sobre selección de personal, basados en el modelo de evaluación de competencias laborales, el cual permite evaluar las competencias de los aspirantes para desempeñarse en sus cargos, el grupo investigador, busca formular una estrategia para fortalecer el proceso de selección del personal de instructores que permita evidenciar su desempeño, en una unidad operativa del SENA, regional Valle, Cali, haciendo un diagnostico de la situación actual utilizando una herramienta como la encuesta, aplicada a los aprendices e instructores como actores principales del proceso en mención, que permite al equipo investigador, cumplir con el objetivo propuesto.

Capítulo 1. El Problema

1.1 *Descripción del problema*

Según un estudio realizado por Martín, (2008) en su artículo Latin America's small and médium sized enterprises the human capital challenge, que estuvo centrado en identificar beneficios y desafíos que tienen que pasar las pyme, por las presiones competitivas que vienen de la integración de la economía global y las dificultades como la identificación, atracción y desarrollo del capital humano a la hora de contratar personal capacitado, son los retos más importantes que hay que sobrepasar.

Según la normas ISO 9001 en el numeral 6.2 Recursos Humanos, las empresas deben gestionar su talento humano de acuerdo a las competencias laborales. Para ello la norma ISO plantea en el numeral 6.2.1 que “El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”.

Alles, (2007) afirma “La selección de personas, cualquier sea su nivel dentro de la organización, no está rígida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto (...) No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar” (p. 19).

El sistema de competencias surge como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros; para dar respuesta a los cambios del entorno empresarial actual (globalización, introducción de nuevas tecnologías en los procesos administrativos) Escobar Valencia, (2005).

El Servicio Nacional de aprendizaje SENA, hace énfasis en el proceso de contratación; para cumplir con los trámites administrativos, tal como se evidencia en el objetivo del mismo “Garantizar el ingreso de los instructores necesarios, que cumplan con los perfiles y requerimientos establecidos, en forma oportuna para dar cumplimiento a la programación de horas de formación, definida para el centro”; es decir las actitudes y aptitudes que garanticen el buen desempeño del instructor en los procesos de transferencia del conocimiento del orientador no son factibles de identificar con el actual modelo de selección cuyos requerimientos se limitan a competencias básicas o generales y al cumplimiento de un perfil académico, acompañado de una exigencia en experiencia laboral mínima; esta es una debilidad que tiene el proceso de selección de los instructores que imparten formación en una unidad operativa del Sena, regional Valle y que puede afectar el buen desempeño de los aprendices por formación inadecuada o poco competente, lo que puede incidir en las PYMES de la región. Según lo anterior, el equipo investigador considera insuficiente los requerimientos que se realizan en una unidad operativa del Sena, al contratar instructores, solamente teniendo en cuenta el título de pregrado, sin verificar las competencias docentes, que posteriormente permiten formar, de manera integral aprendices calificados.

1.2 **Formulación del problema:**

¿Cómo fortalecer el proceso de selección por competencias en el criterio de desempeño de los instructores de una unidad operativa del SENA, Regional valle?

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Proponer una estrategia para fortalecer el proceso de selección por competencia en los criterios de desempeño de los instructores, en una unidad operativa del SENA Regional Valle del Cauca – Cali.

Objetivos Específicos:

Contextualizar la metodología de selección por competencias de los instructores de una unidad operativa del SENA regional valle, orientadas al desarrollo de sus ventajas competitivas.

Caracterizar las competencias laborales actuales de los Instructores de un programa de formación específico en una unidad operativa, del SENA, regional Valle del Cauca – Cali, para confrontarlas con las competencias requeridas por el mismo e identificar los criterios de desempeños necesarios.

Se elimino el tercer objetivo específico.

1.4. Justificación

Las empresas que vinculan aprendices del SENA, se quejan ante el Grupo Líder de Contratación de Aprendices del centro de Gestión Tecnológica de Servicios, por el desempeño inadecuado de las personas que han contratado. Según lo revela la Dra. Yanitza Riascos, líder de contratación, de diez llamadas que recibe diariamente, cuatro son de empresarios que manifiestan su inconformidad por la carencia de competencias conductuales en los aprendices contratados. Las cuales están directamente relacionadas con la formación que reciben de los instructores y por ello enfoca el problema de la investigación a fortalecer el proceso de selección del personal de instructores a vincularse con el SENA.

La Formación, es uno de los temas de mayor relevancia social del siglo XXI, en cuanto la sociedad demanda instituciones educativas que ofrezcan una orientación más apropiada a un mercado competitivo, donde prima la flexibilidad y la capacidad de adaptación a los cambios de tal forma que los egresados desarrollen competencias y habilidades relacionadas con la búsqueda y ejecución de la solución de problemas. Además, la competitividad empresarial, la globalización y la versatilidad en los desarrollos tecnológicos; exige contar con personas idóneas en cada área de trabajo para el logro de un excelente producto o servicio y así lograr sus objetivos organizacionales. De ahí la importancia de definir las competencias laborales y conductuales requeridas para cada cargo y aplicarlas en el proceso de selección de talento humano; el cual se pretende lograr a través de la construcción de un diccionario de competencias elaborado con el personal calificado e idóneo como lo son las pedagogas contratadas para tal fin.

La disposición de organizaciones y personas competentes es un elemento clave de éxito; que permite a las empresas mejorar la eficiencia de los procesos de selección, apoyar los de

evaluación, orientar recursos hacia el desarrollo y capacitar el factor humano, a partir de las competencias laborales, basados en los estándares definidos y validados por las mesas sectoriales colombianas. Como resultado de este modelo se da un mejoramiento en los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional, que podría conllevar a disminuir la rotación de personal. El modelo de formación por competencias propone metodologías innovadoras, ya que es necesario buscar estrategias en las que se articule correctamente la teoría y la práctica, se priorice la reflexión e indagación en diálogo permanente con los colegas y se tengan en cuenta las concepciones de los profesores sobre su práctica como materia de base para la formación.

En este contexto, el docente debe desarrollar nuevos roles y tareas, pues se transforma en un facilitador del aprendizaje, un mediador, un guía en la búsqueda del aprendiz; el orientador se convierte en un creador y gestor de condiciones y experiencias, a través del desarrollo de la autonomía y propiciando la reflexión y pensamiento crítico. Así, la propuesta de investigación, busca fortalecer el proceso de selección de Instructores, de una unidad operativa del Sena, regional Valle, lo que se pretende influya positivamente en la calidad de la formación impartida a los aprendices y por lo tanto en una respuesta adecuada a las empresas de la región.

A través del presente trabajo se busca contribuir al mejoramiento del perfil de salida de los aprendices, contribuyendo a la mejora del desempeño en su etapa productiva en las empresas de la región. Por tanto, se pretende aportar de una manera práctica al mejoramiento de un proceso fundamental en una unidad operativa del SENA, como es la selección de instructores, quienes a su vez, son los encargados de ejecutar el proceso misional de dicha institución. De igual manera contribuye en el ámbito académico pues fortalece el estado del arte de todo lo relacionado a selección por competencias y de manera específica competencias para el desarrollo

profesional docente; tema de total vigencia, la educación del siglo XXI, requiere que los docentes estimulen los talentos y la riqueza individual de cada estudiante; educándolos para la flexibilidad mental y formativa

Hipótesis:

La estrategia de selección propuesta fortalece los criterios de desempeño de las competencias requeridas por los instructores de una unidad operativa, del SENA, Regional Valle, Cali.

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo de Investigación. La investigación utiliza la metodología explicativa, para entender por qué es importante fortalecer el proceso de selección de instructores en una unidad operativa del Sena, regional valle, considerando el impacto que tienen en la formación impartida a los aprendices, lo que a su vez incide en el desempeño de los mismos en las empresas de la región; así mismo, el equipo investigador considera que la metodología aplicada ayuda a entender la importancia de la estrategia que se utilice en el proceso de selección. Al utilizar la metodología explicativa, se hace más sencillo comprender el cómo se lleva a cabo el proceso de selección en una unidad operativa del Sena regional valle del cauca.

Vanegas (2012), dice que la metodología explicativa, se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones. Para llevar a cabo la investigación el equipo aplicara cuestionarios a los aprendices y a los instructores de la unidad

operativa; con el fin de explicar la relación entre el proceso de selección del personal docente y el desempeño del aprendiz en la empresa

Dentro de la metodología, también se aplica el método de estudio de caso al plantear al candidato a instructor, situaciones que lleven a la solución de problemas y que le permitan evidenciar las competencias pertinentes para el desempeño de su labor.

La fortaleza del estudio de caso radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado Piedad Cristina Martínez Carazo (2006) cita a Yin, (1989).

En esta investigación la unidad de estudio es el proceso de selección del personal docente, en el contexto de una unidad operativa del SENA, regional valle del Cauca, Cali y su relevancia radica en el valor que puede aportar al interior del proceso en mención. Según Yin (1989), el estudio de caso es un método de investigación científica, cuando se indaga o examina un fenómeno en su entorno real, una situación que se pretende mejorar Yin, (2013).

El grupo investigador considera que la utilización de esta metodología permite evidenciar que la no identificación de las competencias idóneas y su no filtración en los procesos de selección son causas de aprendices poco competentes para el sector productivo.

1.5.2 Fuentes de Información. Primarias: funcionarios y aprendices del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Secundarias: catálogo de normas de competencia laboral, artículos, libros. Terciarias: observatorio laboral, OIT, Cinterfor.

1.5.3 Marco Lógico. Esta es una herramienta que permite al equipo investigador planear el desarrollo de la investigación que tiene por objeto mejorar una situación actual. En esta matriz se presenta de manera concisa lo que se va a hacer, con que se va a hacer y cómo se va a monitorear. (Ver Figura 1).

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	SUPUESTOS
Proponer estrategia para fortalecer la selección por competencias del personal de instructores en una unidad operativa del Sena regional Valle.	Identificación del problema, revisión de metodología de Selección realizada por el SENA	Humanos: personal encargado administración de personal. Revisión procesos de selección.	No existe un diseño de selección por competencias.	El proceso de selección virtual, no selecciona competencias de aspirantes.
Contextualizar la metodología de selección por competencias para reconocer los conceptos, elementos y características requeridas en la propuesta de fortalecer el proceso de selección de instructores en el SENA regional Valle-Cali	Revisar autores del enfoque por competencias laborales. Comparar los componentes y aplicabilidad de cada modelo. Escoger el pertinente al proceso de selección del personal docente del Sena	-Material bibliográfico de diferentes fuentes.	-Número de artículos/textos/autores, revisados	-Que no encuentre material al respecto.
Reconocer las competencias organizacionales del SENA, orientadas al desarrollo de sus ventajas competitivas.	-Revisar la planeación estratégica de la institución. -Análisis de la información	Sistema de gestión de calidad de la entidad.	Competencia organizacional orientada al desarrollo	_Que no se tenga acceso a la información necesaria
Caracterizar las competencias laborales requeridas para los Instructores- SENA -Valle, de acuerdo con la demanda del entorno actual. Formular estrategia para fortalecer el proceso de selección de instructores en una unidad operativa del SENA, Regional Valle	-Realizar cuadro comparativo de las competencias requeridas por los instructores -Elaborar documento que contenga la estrategia de manera detallada	-Personal de instructores y psicopedagogos de la unidad operativa. -Textos, artículos, entrevistas, cuestionarios	-número de competencias laborales caracterizadas requeridas para los instructores. - Calidad del documento elaborado.	-Dificultad para tener acceso a las fuentes de información. -Que la estrategia que se formule no sea pertinente.

Figura 1. Matriz de Marco lógico, para seguimiento a la investigación.

FUENTE: Elaborada por Grupo Investigador.

1.5.4 Población y muestra. En la Tabla 1, se muestran los datos empleados para hallar la muestra, a la que el equipo investigador considera se le debe aplicar la herramienta a utilizar (encuesta).

Tabla 1. Número de aprendices encuestados.

FICHAS	PROGRAMA	No.APRENDICES
602699	Dirección de Ventas	19
623320	Dirección de Ventas	17
602712	Gestión de Mercados	26
650684	Gestión de Mercados	21
TOTAL APRENDICES		83

Para el caso de la población de instructores se aplica la formula estadística de población finita y para el caso tanto de aprendices se aplica la fórmula de población infinita.

Formula de población Finita.

$$\frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)

P= Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

Q= Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p

N=Tamaño del Universo (se conoce puesto que es finito)

e= Error de estimación máximo aceptado

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Esta fórmula fue aplicada para sacar el tamaño de la muestra tanto para instructores como aprendices como se demuestra a continuación:

Muestra de Instructores	Muestra de aprendices
$n = \frac{(1,96)^2 \times 68 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (83-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$	$n = \frac{(1,96)^2 \times 83 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (83-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$
n= 58	n= 68

En la muestra de los instructores, se tuvo en cuenta tanto instructores transversales como instructores técnicos del programa de formación. La Tabla 2, muestra los datos utilizados en la fórmula de la población finita:

Tabla 2. Detallado de la muestra de aprendices e instructores.

INSTRUCTORES	APRENDICES
N = 68	N= 83
e = 5%	e = 5%
p = 50%	p = 50%
q = 50%	q = 50%
n =57.90	n=68,39

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Capítulo 2. Estado del Arte

La investigación se apoya en las propuestas enfocadas en la búsqueda del capital humano calificado, a través de modelos de selección por competencias. En un informe the Economist Intelligence, Martin, S. (2008). expresa que a medida que América Latina es integrada en la economía global, las pequeñas y medianas empresas de la región (PYME) se enfrentan a grandes desafíos competitivos en la identificación, captación y movilización de recursos humanos. Tradicionalmente, estas empresas, en particular las que son de propiedad local, han carecido de grandes departamentos, con formación profesional y especializada de los recursos humanos y los sistemas extensivos de formación interna.

A nivel latinoamericano, en México se presenta el Modelo Evaluación de Competencias Docentes (ECD), planteado por García Cabrero (2008), con el propósito de orientar las actividades de profesores y directivos en los procesos de evaluación, con las intenciones por un lado de resaltar la importancia de la función docente y contribuir para que la evaluación repercuta principalmente en mejores prácticas para la enseñanza y el aprendizaje y, por otro para coadyuvar a la implementación de procesos de evaluación justos y pertinentes , asimismo se han delineado algunos principios generales para orientar el diseño de este modelo.

A nivel nacional, en Bogotá, Camargo-Escobar y Pardo-Adames (2008) con la construcción de un instrumento de evaluación de competencias docentes , logran evaluar siete (7) competencias Básicas para el ejercicio de la función docente: planificación curricular, utilización

adecuada de diseño metodológico y organización de actividades de enseñanza, competencia científica tecnológica, interacción adecuada con estudiantes, competencias para evaluar, competencias para realizar tutorías y autorreflexión sobre la práctica docente.

También en Bogotá, Gómez López (2008), diseña un Assessment Center, para mejorar los procesos de evaluación y selección de acuerdo a niveles de competencias que aseguren el perfil profesional de ejecutivos, buscado en las organizaciones. En Pereira, Luna González (2011), estructura el modelo de Gestión Humana basado en competencias, como contribución a la competitividad empresarial. Así, logra identificar las competencias organizacionales y describir las competencias específicas de los cargos.

A nivel local, Duarte y Vivas (2014) construyen un programa de formación basado en competencias cognitivas, actitudinales y comportamentales en integrantes del comité de convivencia laboral de empresas colombianas. De esta manera aportan en la capacitación al personal que conformen los comités de convivencias de las empresa para el manejo técnico científico de casos de acoso laboral.

El grupo investigador, se apoya en los diferentes modelos expuestos, para formular la propuesta de selección de instructores-SENA, con base al modelo de competencias

Capítulo 3. Marco Referencial

3.1 Marco Teórico

La propuesta que busca mejorar la selección de Instructores SENA, se apoya en los aportes teóricos sobre Selección, Técnicas de Evaluación Assessment Center y los Enfoques de la Gestión por Competencias. Con relación a la Metodologías de Evaluación, es necesario considerar, que la evaluación permite a través de una serie de actividades organizacionales organizadas, identificar una brecha de competencias, es decir, distinguir entre un estándar y las competencias de un individuo, ya sea para un proceso de selección de persona, de gestión del desempeño, de reconocimientos y promociones o de reubicación y despidos.

En este sentido y teniendo en cuenta que las competencias laborales se deben demostrar y por lo tanto, se pueden percibir mediante la observación de las conductas, se hace necesario el estudio de las diferentes técnicas de evaluación que permitan observarla, examinarla y como plantea (Diaz Pinilla) “considerarla adecuada al nivel requerido”

La técnica de Medición que se usa en un modelo de Gestión por Competencias (GC) es el Assessment Center o Centro de evaluación, el cual mediante pruebas situacionales con la participación de un equipo de selección, resuelve según Alles (2006), “de manera individual y colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo”.

(Saracho, 2005) Plantea que las características que posibilitan conductas requeridas a futuro se pueden evaluar mediante el Assessment Center, pues se utiliza para valorar el potencial de desarrollo, permitiendo su aplicación tanto en los procesos de selección, como para evaluar las personas que ocupan un cargo presente. Las evaluaciones realizadas por el Centro de evaluación, utilizan como recurso la entrevista.

Alles M. A. (2003), recopila la definición que da al termino de Entrevista en su libro El Empleo: Proceso de Selección (2001), donde plantea que “es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar”, además Alles(2003) manifiesta que el objetivo de la entrevista como medio de evaluación por competencias es “obtener historias completas que describan los comportamientos, pensamientos y acciones específicas del entrevistado.

Para el proceso de selección se suele realizar una entrevista conductual, buscando que el entrevistado utilice sus diversas capacidades en la resolución de algunas situaciones problemáticas. Saracho (2005), declara que este tipo de entrevista “es siempre semi-estructurada y requiere de gran entrenamiento por parte del evaluador”

Escobar Valencia, M (2005) plantea que existen dos enfoques de la gestión por competencias, el enfoque anglosajón con autores representativos como B.E Boyatzis, G. Hammer y C.K Prahalad y el enfoque Francés, con Claude Levy Leboyer, como autor representativo de esta corriente.

Enfoque Anglosajón: Según los diferentes autores que apoyan este enfoque y basados en el punto de vista de McClelland, este plasma un camino que une las competencias conductuales del

individuo con las estrategias organizacionales; el enfoque francés destaca como actor clave al individuo y manifiesta la importancia de los test de actitudes y de coeficiente intelectual.

Otros enfoque basados en competencias, son planteados por Fernandez López, (2006), plantea en “Gestión por Competencias, el enfoque estratégico: Las competencias nucleares como clave; en donde cita a Hammel y Prahalad (en “Compitiendo por el futuro), quienes hablan de las competencias nucleares, como un principio de gestión, que explica la razón del éxito de una empresa, a una(s) competencia(s) esencial(es), que se constituye en el espíritu de la organización.

Según esta teoría las competencias esenciales aportan un atributo diferencial a las empresas y garantizan el éxito de su estrategia. Por ejemplo, en el sector informático Apple se define como la empresa con un diseño más innovador del sector. Pero, para ser apreciada por su trabajo rupturista, ha de conseguir que todo lo que haga sea percibido por los clientes, como realmente innovador, desde el marketing, hasta la gestión de los inventarios.”

En “Un Modelo General de Gestión por Competencias”, (Saracho, 2005), presenta un enfoque que combina y articula tres modelos de competencias que las organizaciones utilizan de manera aislada: el modelo de competencias distintivas de David McClelland; el modelo de competencias genéricas de William Byham, y el modelo de competencias funcionales de Sydney Fine. Presenta Saracho la necesidad de ir más allá de los modelos y abordar la gestión por competencias como una herramienta de gestión organizacional sustentada siempre por la estrategia y las metas del negocio.

Por su parte, Alles (2006), plantea el enfoque comportamental en su libro “Desarrollo del Talento humano basado en Competencias” donde subraya que los comportamientos o conductas (algo que se dice o algo que se hace) son la parte visible de las competencias y que es posible mejorarlas actuando sobre los propios comportamientos. Según la autora “los comportamientos hacen visibles las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (como usa sus capacidades). De ese modo, reiteramos, son la parte visible de la competencia”.

Zayas, P., (2002) hace una clasificación de las competencias e identifica la existencia de cuatro grandes tendencias (Ver Figura 2). La clasificación se centra fundamentalmente en la diferenciación de carácter epistemológica y metodológica. Se basa en el proceso de cómo se construyen las competencias.

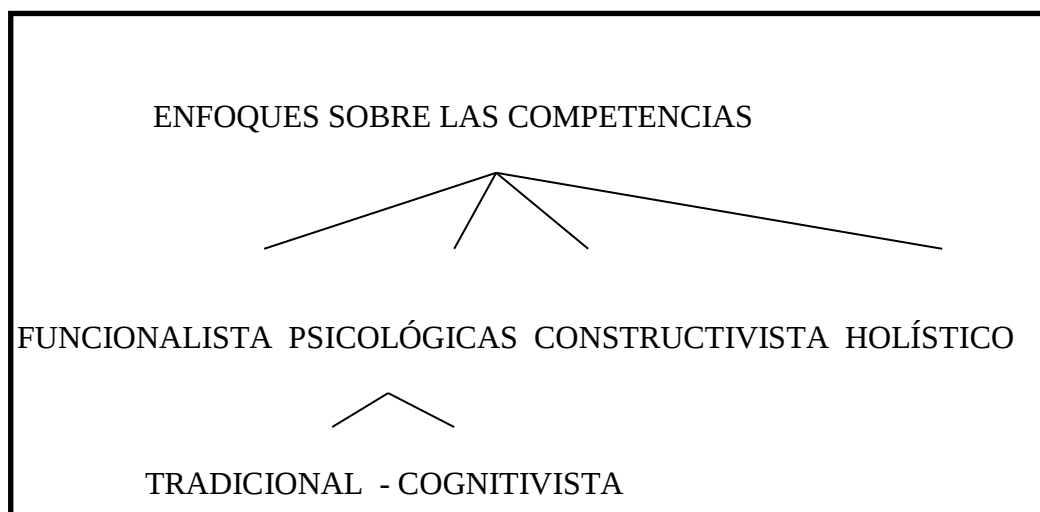


Figura 2. Enfoques sobre las competencias

Fuente: Enfoques de las competencias (Zayas, P., 2002)

La propuesta de investigación, se apoya en estos enfoques para fortalecer la selección de los instructores SENA, de una Unidad de la Regional Valle, aplicando una metodología de Evaluación.

3.2 Marco Conceptual

La propuesta se apoya en los referentes conceptuales Selección de personal y evaluación por competencias. Con relación al término Selección de Personal. (Porret Gelabert, 2010), define selección “como aquellas actividades organizadas que, una vez especificados los requerimientos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso para elegir al que más se aproxima al profesigramas”.

Por otra parte y acercándose más al enfoque que se trabajará en esta investigación (Alles, 2006) plantea que “la selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización”.

El término de “competencia” fue introducido en el mundo administrativo por McClelland en el año de 1973, en sus investigaciones en el área educativa y evaluaciones confirmó, que el título profesional de una persona y sus resultados en las pruebas psicológicas que realizaba, no eran suficiente para tomar la decisión de si esa persona era la correcta y contratarla para un cargo específico; por tanto que el desempeño eficiente de su trabajo dependía de unas características propias de la persona “competencias”, es decir, que su rendimiento dependía de sus conocimientos y habilidades adquiridas a través de sus experiencias.

La propuesta de investigación, además, referencia las definiciones publicadas en la página web de la Organización internacional para el Trabajo, Centro Interamericano para el

desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT-CINTERFOR), por ejemplo, para Bunk, la competencia es la capacidad que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo. Expresa, que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Para (Ducci, 2013), la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Para Gallart, Jacinto, la competencia es un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica (Gallart & Jacinto, 2013).

Para Gonzzi, la competencia es una compleja estructura de atributos necesarios como conocimiento, actitudes, valores y habilidades, para el desempeño en situaciones específicas. Por lo tanto, la competencia analizada desde un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente (Escuela de Diseño del Instituto Profesional DuocUC, 2013).

Prego, considera que las competencias, son aquellas cualidades personales, que permiten predecir el desempeño excelente, en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica (Organización Internacional para el Trabajo, 2013).

El grupo investigador, además referencia las definiciones que sobre competencias tienen algunas entidades como la Organización Internacional para el trabajo (OIT), el Instituto Nacional de Empleo de España (INEM) y el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia (SENA).

Para la Organización Internacional para el Trabajo, El término competencias, abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.

Para el Instituto Nacional de Empleo (INEM) de España, Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo”. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer”. El concepto de competencia engloba, no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones y transmisión de información entre otras. Para el SENA; la competencia es un conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, sicológicas y motrices, que permiten llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.

Las anteriores definiciones, dan muestra que las competencias se centran en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias que permitiendo identificar el conocimiento, habilidades y desempeño para lograr un óptimo desarrollo en las organizaciones que se desempeñan.

Las competencias son clasificadas por Ansorena (1996) citado por Louffat, E. (2005), quien propone agrupar las competencias en las categorías Meta-habilidades, Beta-habilidades, Habilidades operativas, Habilidades interpersonales y Habilidades Directivas, las cuales se detallan a continuación.

Meta habilidades: Competencias básicas-genéricas de la persona que le sirven para su desarrollo profesional. Algunas de ellas son: adaptabilidad, análisis de problemas, aprendizaje, decisión energía, flexibilidad, independencia, integridad, juicio, resolución, sensibilidad interpersonal, tolerancia al estrés.

Beta habilidades: Competencias que la persona necesita para adaptarse a una institución y seguir carrera en ella. Algunas son: ambición profesional, conocimiento del entorno, gama de interés amplio, innovación/creatividad, orientación al logro, tenacidad, toma de riesgos.

Habilidades operativas: Competencias que la persona necesita para desarrollar sus funciones eficaz y eficientemente. Algunas de ellas son: Análisis numérico, atención al cliente, auto organización, comunicación oral, comunicación escrita, disciplina no verbal, facilitar/participar en reuniones, orientación ambiental, sentido de la urgencia.

Habilidades interpersonales. Competencias que la persona necesita para interrelacionarse socialmente con su red de contactos: jefes, colegas, subordinados, clientes, etc. entre estas: atención al cliente, capacidad de negociación, escucha activa, dominio de los medios audiovisuales, orientación al cliente, persuasión, presentación sociabilidad, trabajo en equipo/cooperación.

Habilidades directivas: competencias que la persona debe tener en cuenta para liderar a otras personas a su cargo. Algunas de ellas son: Control directivo, delegación, desarrollo/apoyo de colaboradores, espíritu emprendedor, evaluación de los colaboradores, identificación directiva, liderazgo de grupos, liderazgo de personas, planificación y organización, sensibilidad organizacional, visión.

La propuesta de fortalecer la selección Instructores SENA, a través de una metodología de evaluación, que incluye las competencias, se realiza con el propósito de formular una estrategia que permita la selección del personal idóneo para este cargo.

3.3 Marco Contextual

En Colombia, el Servicio Nacional de aprendizaje SENA, es un establecimiento público que ofrece instrucción gratuita, con financiamiento del impuesto sobre la renta para la equidad – CREE, creado por el artículo 20 de la Ley 1607 de 2012 y que entro en vigencia a partir del 1 de mayo de 2013. Su acción está descentralizada a través de las Zonas Caribe, Pacífica, Andina, de la Orinoquía y de la Amazonía.

Dentro de la Zona Pacífica se encuentra la Regional Valle, cuya sede administrativa funciona en el Complejo Salomia, al oriente de la ciudad de Cali, en la Calle 52 No. 2Bis-15 del Barrio Salomia.

La Regional Valle, está conformada por diez centros: el Agropecuario de Buga, Latinoamericano de Especies menores, Náutico-Pesquero de Buenaventura, Electricidad y Automatización Industrial, Construcción, de Diseño Tecnológico Industrial, Nacional de Asistencia Técnica a la Industria, Gestión Tecnológica de Servicios, Tecnologías Agroindustriales y Biotecnología Industrial. Estos centros ofrecen formación en salud ocupacional, talento humano, hotelería, producción, multimedia, alimentos, agricultura, especies menores, economía campesina, pesca, electricidad, construcción y biotecnología entre otros.

La formación está a cargo de instructores, quienes son seleccionados después de enviar la documentación a la Plataforma Virtual según su especialidad y experiencia acreditada en sus Hojas de Vida, pero realmente no existe un proceso de selección evaluativo, que mida las competencias de los aspirantes.

Esta razón, motiva al grupo investigador a diseñar una estrategia, para fortalecer el proceso de selección de los Instructores, en una Unidad Operativa de la Regional Valle, contribuyendo a mejorar los procesos de formación de los aprendices.

3.4 *Marco Legal*

La propuesta de investigación, se apoya en las leyes existentes en Colombia, sobre la creación del SENA, la exigencia de contar con personal docente calificado para la formación de los aprendices, promulgada en el párrafo del Artículo 32 de la Ley General de Educación y la “Resolución 1979 de 2012”¹, por la cual se expide el Plan de Contratación de Instructores.

El Decreto-Ley 118, del 21 de junio (1957), crea el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para propugnar la educación técnica en la clase trabajadora. Años después, La Ley 115 de 1994, Ley General de Educación(1995), en el artículo 32 sobre la Educación Media Técnica, expresa que la educación media técnica prepara a los estudiantes para el desempeño laboral en uno de los sectores de la producción y de los servicios, y para la continuación en la educación superior.

Además, declara que estará dirigida a la formación calificada en especialidades tales como: agropecuaria, comercio, finanzas, administración, ecología, medio ambiente, industria, informática, minería, salud, recreación, turismo, deporte y las demás que requiera el sector productivo y de servicios. Debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia.

En el párrafo de este mismo artículo, expresa que para la creación de instituciones de educación media técnica o para la incorporación de otras y para la oferta de programas, se

¹ Resolución 1979 del 2012 recuperado el 20-06-2013 en la página http://normograma.sena.edu.co/docs/resolucion_sena_1979_2012.htm

deberá tener una infraestructura adecuada, el personal docente especializado y establecer una coordinación con el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA u otras instituciones de capacitación laboral o del sector productivo.

EL SENA, a través de la resolución 1979 (2012), determina el plan de Contratación de Instructores, el cual debe atender las necesidades de cada Regional y para los aspirantes, cumplir con los perfiles establecidos por la Dirección de Formación Profesional. El aspirante a Tutor Virtual, además de cumplir con el perfil establecido en el diseño curricular del programa de formación, debe acreditar el certificado de Tutoría en Ambientes Virtuales de Aprendizaje.

3.5 Marco Histórico

El Servicio Nacional de Aprendizaje, nace como una respuesta a un anhelo de las clases trabajadoras, quienes con anterioridad, plantearon ante organizaciones sindicales sociales constituidas hasta entonces, como la UTC y la CTC, la necesidad de que el país contara con un instituto de enseñanza laboral técnica.

Así, Rodolfo Martínez, le planteó a Francis Blanchard, director de la División de Formación, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la posibilidad de crear una organización descentralizada del Estado y con financiación autónoma. El proyecto tomó forma y el Señor Martínez, lo expuso ante el entonces Ministro de Trabajo, Raimundo Emiliani Román. La iniciativa, defendida en un intenso debate ante el Consejo de Ministros y revisada por un comité asesor, fue aprobada. Así, 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.

Sus funciones, definidas en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, eran brindar formación profesional a los trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, la agricultura, la minería y la ganadería. Así mismo, su fin era proporcionar instrucción técnica al empleado, formación acelerada para los adultos y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje. Además, organizar y mantener la enseñanza teórica y práctica relacionada con diferentes oficios; seleccionar los candidatos al aprendizaje; realizar cursos complementarios de preparación, perfeccionamiento y adiestramiento para trabajadores técnicos; y contribuir con el desarrollo de investigaciones relacionadas con la organización científica, entre otras.

La entidad tripartita, en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno, se llamó Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y surgió en el momento indicado. La industria pretendía conquistar nuevos mercados y necesitaba más trabajadores y mejor calificados, métodos modernos y cambios drásticos en la productividad.

En sus comienzos, el SENA, contó con el apoyo de organizaciones sindicales como la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) y la Unión de Trabajadores de Colombia (UTC), respaldaron al SENA para que cumpliera un papel fundamental en el desarrollo del país, funcionando en aulas de centros educativos oficiales del país como la Universidad Nacional en Bogotá. Posteriormente, se fue ampliando a otras ciudades y municipios para cumplir las necesidades de las regiones.

El 23 de agosto de 1957, se definieron dos tareas a realizar: el estudio, codificación y sistematización de la oferta y demanda de mano de obra y la capacitación profesional. Para ello, se estableció la División de Mano de Obra, la de Formación Profesional y la Administrativa, creada para planificar la construcción y dotación de los centros de formación profesional.

Durante los primeros meses se establecieron las estructuras seccionales en los diversos departamentos. Ese año también nacieron las seccionales de Cundinamarca, Antioquia, Valle, Atlántico, Bolívar, Nariño, Cauca y Magdalena. Los departamentos restantes tuvieron sus seccionales al siguiente año.

En 1958 se realizó una investigación, en cinco mil empresas de todos los departamentos, excepto Chocó y Córdoba, acerca de las necesidades de formación profesional. El estudio abarcó todos los sectores de la industria y reveló que al menos 210 mil trabajadores requerían complementar su educación y urgía la formación de 25 mil trabajadores adicionales. Con base en esos resultados se fijó el plan quinquenal, 1959-1963.

En sus inicios el SENA, promovió capacitación en comunidades marginadas mediante programas móviles rurales y urbanos Programas de Promoción Profesional Popular. Así mismo, brindó asesoría administrativa y técnica a los pequeños y medianos empresarios para promover el crecimiento empresarial.

La OIT también asesoró al SENA en la creación del Centro Nacional de Formación de Instructores (1959-1960). Unas 2.000 personas se capacitaron como directivos, supervisores e

instructores de formación profesional. Entre 1959 y 1963 el progreso fue notable. Se destacó la seriedad en la elección de los funcionarios, que ingresaban a la entidad por concurso.

Después de 1963, el SENA ofreció formación de instructores agropecuarios y del sector industrial, construcción, hotelería y turismo, náutico- pesquero, Textil, comercio y servicios en Magdalena, Cundinamarca, Valle, Antioquia y Tolima, respectivamente.

Entre 1966 y 1967, el SENA realizó un estudio llamado Investigación de Recursos Humanos para una Política Nacional de Empleo y Formación Profesional que incluyó todos los sectores. Los resultados se publicaron en 1968 y fueron el punto de partida para responder mejor a la demanda de las empresas.

En 1968 se crearon dos subdirecciones nacionales: la Administrativa y la de Operaciones y se planteó la necesidad de modernizar los sistemas de formación profesional con métodos pedagógicos y medios audiovisuales.

A comienzo de los años 70 el SENA se había expandido a nivel nacional y fue elogiado a nivel internacional como lo hizo el Presidente de Francia, pero inició una problemática laboral con los trabajadores, quienes se organizaron en el Sindicato de Empleados Públicos (Sindesena). Esta problemática, propició la desertión de algunos empleados quienes atraídos por mejores sueldos se vincularon en otras entidades del gobierno y como consecuencia el SENA decreció significativamente.

Nuevas estrategias de programas de Formación y su trabajo mancomunado, con el sector empresarial, le han permitido al SENA mantenerse hoy como una de las mejores instituciones de

capacitación para el trabajo. Lemas como: “SENA: Conocimiento para todos los colombianos”, le han obligado a rediseñar sus planes para ponerse a tono con la globalización y entrar renovada en la era digital.

El SENA mediante alianzas nacionales e internacionales, utilización de manera intensiva su capacidad instalada; creación de ambientes virtuales de aprendizaje y dedicación exclusiva de los instructores a los procesos de aprendizaje, que le han permitido mantenerse por más de 50 años.

La anterior reseña histórica del SENA, permite observar que una de los propósitos, es mantener una formación de calidad, que responda a las necesidades de los empresarios. Para conseguirlo, ha diseñado estrategias de contratación de personal docente a través de concursos y mejorando sus recursos pedagógicos, como los medios audiovisuales.

Capítulo 4. Proceso de Selección Instructores

En el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, el proceso de contratación tiene como objetivo garantizar el ingreso de los instructores necesarios, que cumplan con los perfiles y requerimientos establecidos, en forma oportuna para dar cumplimiento a la programación de horas de formación, definida para el Centro. La figura 3, muestra el proceso que se realiza en el SENA, para la selección de los instructores.

Partiendo de una necesidad de contratación coherente y con la potencialidad de atender la formación profesional con instructores en los que se evidencien las competencias establecidas en los perfiles definidos en los diseños curriculares y contar con el debido proceso de selección y evaluación de las hojas de vida inscritas en la página web del Sena y específicamente en el banco de instructores de acuerdo a lo establecido en el artículo 22, numeral 14 del Decreto 249 de 2004.

Es importante aclarar que para ejecutar el proceso de selección en el SENA el subdirector del Centro de formación en conjunto con el coordinador(a) académico(a) analizan el perfil requerido de los instructores, la insuficiencia del personal de planta y la disponibilidad presupuestal para comprobar las horas requeridas y dar cumplimiento a las metas de formación. Lo anterior se plantea teniendo en cuenta los indicadores y los riesgos que se esbozan en el documento “Procedimiento contratación de instructores”²:

² Proceso Gestión Administrativa-Procedimiento Contratación de Instructores recuperado el 20-06-2013 en la página <https://gestionintegraldecontratacion.files.wordpress.com/2012/06/descripcion-proceso-de-contratacion.pdf>.

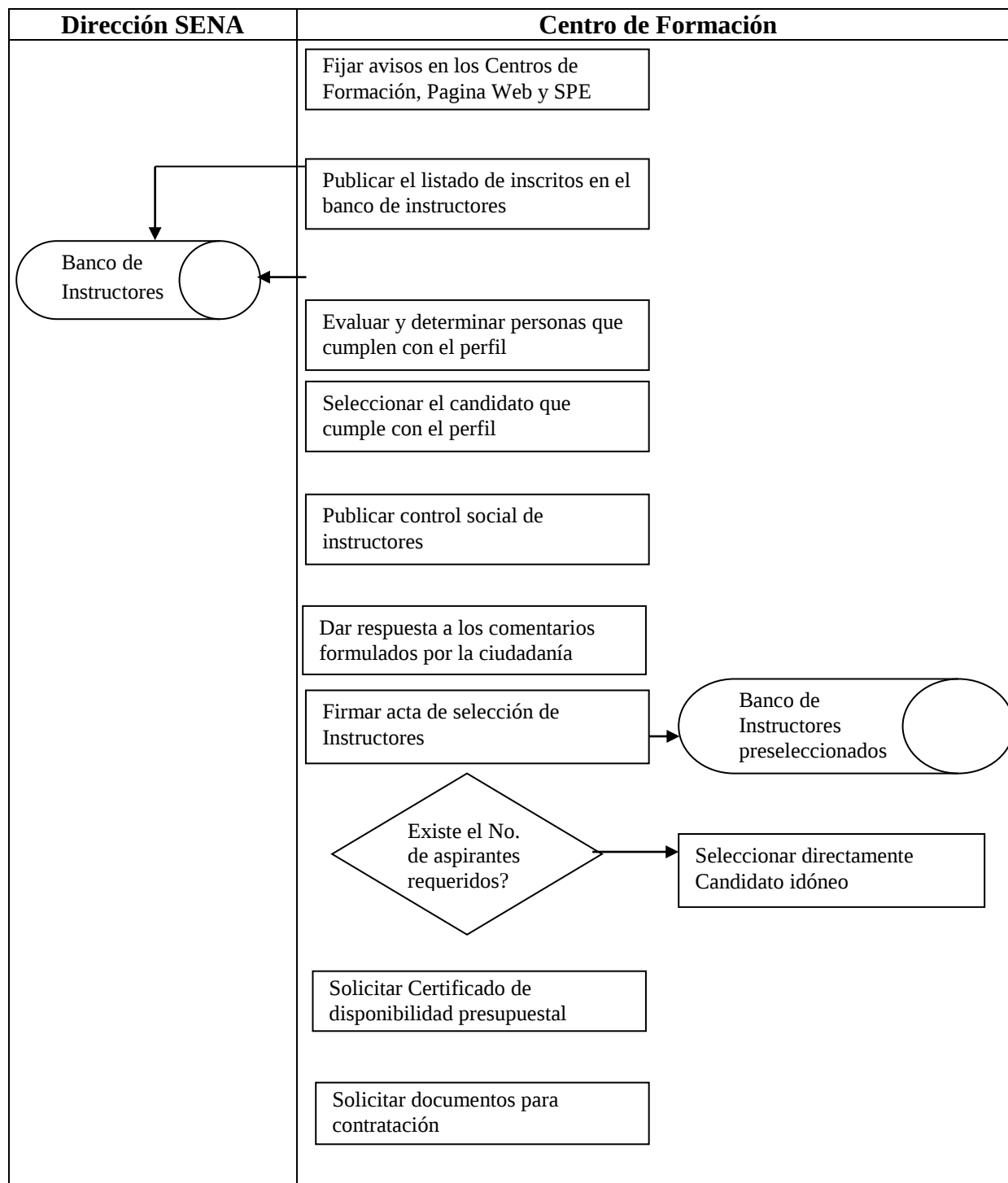


Figura 3. Diagrama del Proceso de Selección de Instructores en el SENA.

FUENTE: SENA 2012. Tomado de internet el 10 de octubre de 2015.

<http://gestionintegraldecontratación.files.wordpress.com/2012/06/descripción-proceso-de-contratación.pdf>.

Indicadores: • Número de horas contratadas para la formación profesional frente a número de horas Ejecutadas por el centro de Formación. • Presupuesto ejecutado por el Centro en el rubro de Contratación de Instructores, frente a presupuesto apropiado por el Centro en el rubro de contratación de instructores	Riesgos: • Contratación de instructores sin cumplir el perfil.
--	---

Figura 4. Indicadores y riesgos en el proceso de selección de instructores.

FUENTE: Proceso Gestión Administrativa-Procedimiento Contratación de Instructores recuperado el 20-06-2013 en la pagina <https://gestionintegraldecontratacion.files.wordpress.com/2012/06/descripcion-proceso-de-contratacion.pdf>.

Para efectos de la actual investigación se tomaran referentes los perfiles de 2 programas tecnológicos que ofrece el SENA, como se aprecia en la Figura 5.

Programa Dirección de Ventas	
Requisitos Académicos	El programa requiere de un equipo de instructores técnicos, integrado por: Un Tecnólogo en Dirección de Ventas y Tecnólogos y/o Profesionales en programas de formación relacionados con mercadeo, publicidad, administración comercial, coordinación y administración de la fuerza de ventas, administración de canales de distribución, tales como: Mercadeo, Economía, Administración de Empresas, Administración y finanzas, otras Ciencias Económicas y Administrativas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial, Comunicación Social y ciencias afines.
Experiencia laboral y/o especialización	Con experiencia laboral en el desarrollo de actividades relacionadas con dirección comercial, o con venta de productos y servicios, estructuración de la fuerza de ventas, mercadeo y publicidad, gestión de superficies, realización de eventos comerciales, manejo de eventos, mínimo de veinticuatro (24) meses.
Programa Gestión de Mercados	
Requisitos Académicos	El programa requiere de un equipo de instructores Técnicos, conformado por: Profesional universitario o tecnólogo en administración de empresas, Contaduría y/o ciencias afines. Profesional universitario o tecnólogo en Mercadología; Mercadeo y Publicidad; Mercadeo Publicidad y Ventas; Mercadotecnia. Profesional o tecnólogo en programas de formación relacionados con los procesos de gestión logística en la cadena de abastecimiento.
Experiencia laboral y/o especialización	Mínimo 24 (meses) con el ejercicio de la profesión u oficio objeto de la formación profesional y un año en labores de docencia en mercadeo.

Figura 5. Perfiles para los Programas Dirección de Ventas y Gestión de Mercados.

FUENTE: Tomado de Internet el 20 de octubre de 2015. www.senasofiaplus.edu.co/sofia/home/principal.faces.

La Tabla 3, muestra la relación del instrumento de selección que se aplica en el SENA.

Tabla 3. Relación del Instrumento de selección que se aplica en el SENA.

Instrumento de Selección			
(el porcentaje mínimo para aprobar el concurso es del 60%)			
Clase de Prueba	Carácter	Mínimo aprobatorio	Valor
Medición de Aptitudes	Eliminatoria	60%	30%
Evaluación técnica	Eliminatoria	70%	45%
Entrevista	Sumatoria		10%
Calificación de la HV	Clasificatoria		15%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

En el formato de selección de instructores suministrado por la coordinación académica, se observa que aunque se pregunta por la experiencia laboral pedagógica, no se incluye ningún tipo de prueba o test para evidenciar el desempeño en lo relacionado con la formación por competencias. Además, aunque en la columna nombrada competencias comportamentales, hace referencia al aprendizaje continuo, no hay otra plantilla o formato que permita dejar evidencia de esta competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales y con la capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno.

A continuación en la Figura 6, se presentan los instrumentos con los que se realiza la selección de Instructores en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

 REGIONAL VALLE	Centro Gestión Tecnológica de Servicios EVALUACION – SELECCIÓN DEL PERFIL ASPIRANTES A PRESTACION DE SERVICIOS DE INSTRUCTORES		9311-CON-FO-24 Fecha: Junio – 2011 Versión: 1

VACANTE:

FECHA DE SELECCIÓN:

SEMESTRES:

NUMERO
VACANTE

POSTULADOS

PRESELECCIONADOS

HOJAS DE VIDA RECEPCIONADAS

DATOS PERSONALES				EDUCACION / CAPACITACION				EXPERIENCIA LABORAL						Competencias Comportamentales		Cumpl e	Aspirant e Sugerido	Observaciones
N o	Documento	Nombre	Datos de Contacto	Estudios Personales		Formación Complementari a relacionada con el cargo		ESPECIFICA (Técnico o Transversales)		PEDAGOGICA				APRENDIZAJE CONTNUO				
				Cum ple	No cumple	Cum ple	No cumple	Cum ple	No cumpl e	Cumpl	No cumple	Cump l	No cumpl e	Cumpl e	No cumple			
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		

Firma

NOMBRE: Beatriz Eugenia Cobo García

Firma

 Nombre: MARIA EUGENIA LOPEZ
 HERNANDEZ
 Cargo: Coordinadora Académica

Firma

 Nombre: Nercy Rossi Salazar
 Cargo: Coordinadora Académica

Firma

 NOMBRE: Henry Martínez Cortés
 Cargo: Coordinador Académico

Figura 6. Evaluación Selección del Perfil Aspirantes a Prestación de Servicios de Instructores SENA

FUENTE: Suministrado por Secretaria de Coordinación Académica SENA, tomado a partir del sitio Web: Compromiso.Sena.edu.co

En el formato de selección de instructores suministrado por la coordinación académica, se observa que aunque se pregunta por la experiencia laboral pedagógica, no se incluye ningún tipo de prueba o test para evidenciar el desempeño en lo relacionado con la formación por competencias. Además, aunque en la columna nombrada competencias comportamentales, hace referencia al aprendizaje continuo, no hay otra plantilla o formato que permita dejar evidencia de esta competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales y con la capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno.

Capítulo 5. Análisis de Resultados

5.1 *Caracterización de Competencias Laborales de los Instructores.*

En la actualidad la formación por competencias incluye diversos factores asociados con la calidad de la formación, como lo son, los ambientes de aprendizaje, la tecnología , la infraestructura, la accesibilidad, el contexto socio-económico y por supuesto el instructor. Por ello, en este capítulo se muestra de manera detallada los momentos de investigación que se ejecutaron para identificar y evaluar las competencias laborales requeridas por los instructores en un centro de formación específico del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, con el fin de proponer una estrategia basada en criterios de desempeño de competencias que permita el fortalecimiento del proceso de selección de instructores dentro de la entidad y aportarle la posibilidad de construir una ventaja competitiva fundamentada en el talento humano.

Para construir el diccionario de competencias en este estudio se realizó una entrevista estructurada a un panel de expertos, con el fin de identificar las competencias organizacionales y las habilidades esperadas en un instructor SENA.

El Panel de expertos, estuvo conformado por:

Dos pedagogas del Centro de Formación

Una Coordinadora Académica.

Un Supervisor de Contrato

Un Evaluador de Competencias.

Además, se realizó una encuesta a instructores (Ver anexo B), tanto de planta como contratistas, para tener en cuenta como desde su experiencia ellos Identifican las competencias requeridas en el Instructor del Sena para el desempeño apropiado y eficiente del proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación

5.1.1Elaboración del Diccionario de Competencias. A partir de las entrevistas realizadas se logró identificar y validar las siguientes competencias, por lo tanto se procede a darles significado a cada una de ellas manteniendo un lenguaje uniforme y coherente con el mundo formativo. En la Figura 7, se puede observar el diccionario elaborados a partir del concepto de los expertos del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS INSTRUCTORES SENA			
No.	Competencia	Definición	Actitudes
1	Comunicación asertiva 5	Janet: Es la comunicación que se establece con el interlocutor en diferentes momentos con los términos adecuados.	Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.
			Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.
			Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.
			Genera con su interlocución la exposición y el debate de ideas con el fin de lograr acuerdos
			Realiza preguntas claras, concretas que permiten aclarar una idea o situación.
2	Liderazgo 2	Janet: es la capacidad que tiene el instructor de incentivar a los aprendices y compañeros para que trabajen motivados.	Establece coherencia entre los procesos de enseñanza–aprendizaje del ambiente de aprendizaje con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional
			Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento
3	Orientación al Logro 4	Janet: Es la habilidad que permite no perder de vista el alcance del logro	Pone de manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho.
			Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan en su institución.
			Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados.
			Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, estableciendo medidas que permitan comprobar el resultado.

No.	Competencia	Definición	Actitudes
4	Sensibilidad Interpersonal 3	Janet: Es la capacidad de percibir los sentimientos de los aprendices y compañeros	Escucha y muestra comprensión ante las comunicaciones emocionales de las personas que lo rodean (aprendices, instructores) o de sus problemas personales y familiares.
			Investiga activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices o a otros instructores en la institución
			Percibe las repercusiones de su comportamiento sobre los aprendices y equipos con los que trabaja
5	Situaciones educativas 6	Janet: Es la capacidad de analizar la metodología e innovación implementada en el ambiente de aprendizaje.	Identifica las necesidades de formación para la planeación curricular.
			Utiliza las estrategias didácticas de acuerdo con las necesidades de formación y la planeación.
			Diseña estrategias de evaluación de acuerdo con el currículo y las situaciones educativas.
			Aplica las estrategias de evaluación planeadas en coherencia con las necesidades de evaluación.
			Identifica los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las necesidades de aprendizaje.
			Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de meta-evaluación, según su ámbito de desempeño.
6	Trabajo en equipo 2	Janet: Es la habilidad que tiene el instructor para interactuar con sus compañeros y aprendices. para mejorar los proceso de formación	Muestra la capacidad de integración al entender que los objetivos del equipo son más relevantes que los individuales y que los esfuerzos deben dirigirse al logro de los objetivos grupales.
			Muestra la capacidad para aprovechar los conocimientos y habilidades individuales y potenciar el conocimiento grupal.

Figura 7. Diccionario de Competencias.

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

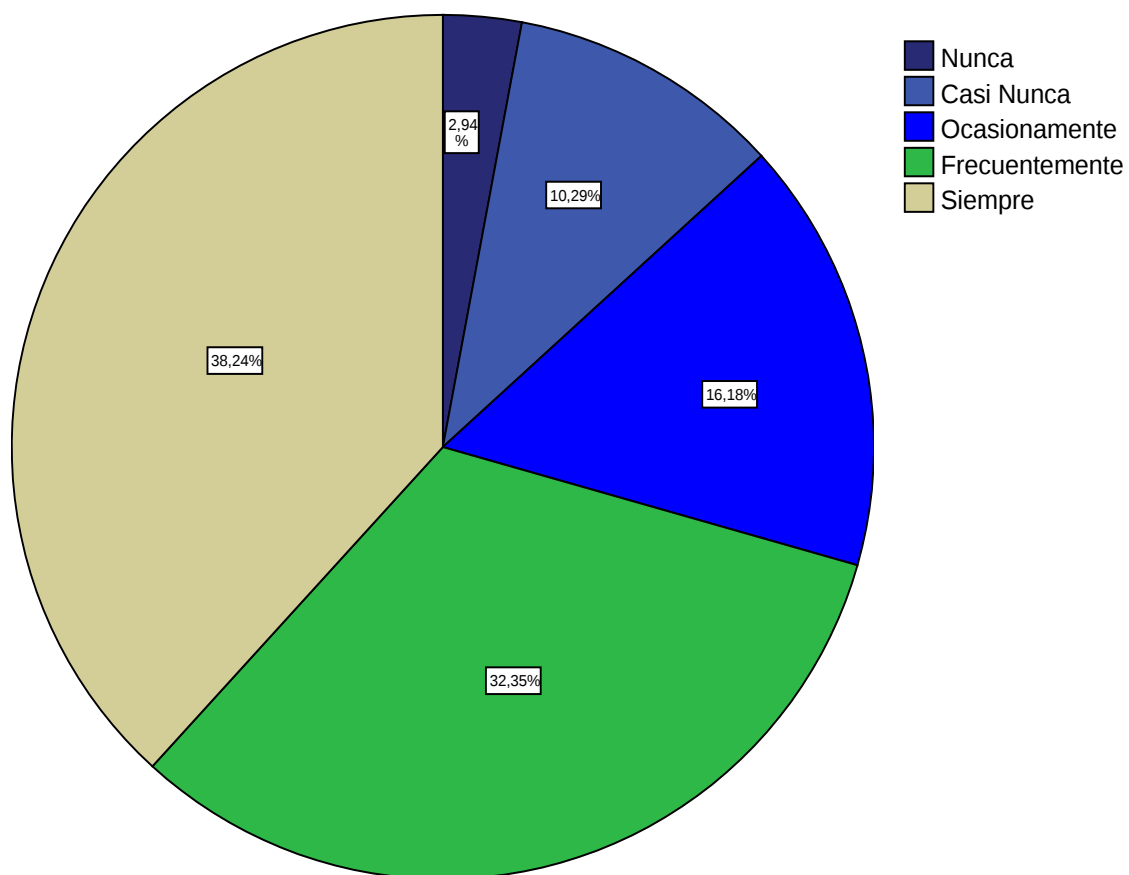
5.1.2 Encuesta a los aprendices: Una vez se construyó el diccionario de competencias del Instructor y siendo coherentes con la razón de ser de la institución, la metodología de formación por proyectos empleada para la formación de los aprendices y sus competencias organizacionales, se procedió a realizar una encuesta a los aprendices (Ver Anexo A), con el objetivo evaluar el desempeño de los instructores, valorando las fortalezas y dificultades de las actividades desarrolladas por los docentes en el trabajo formativo y de esta manera identificar las falencias más reiterativas o frecuentes en los instructores comparando el deber ser con las competencias definidas para su cargo en el diccionario de competencias levantado y definir el mejor mecanismo de evaluación en el proceso de selección y lograr formular una estrategia que promueva el fortalecimiento del proceso de selección por competencias en el criterio de desempeño de los instructores de una unidad operativa. A continuación se detallan los resultados de las encuestas realizadas a los aprendices.

Tabla 4. Pone de manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	2,9	2,9	2,9
	Casi Nunca	7	10,3	10,3	13,2
	Ocasionalmente	11	16,2	16,2	29,4
	Frecuentemente	22	32,4	32,4	61,8
	Siempre	26	38,2	38,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

Pone en manifiesto su interes por llevar a cabo un trabajo bien hecho



Nota al pie

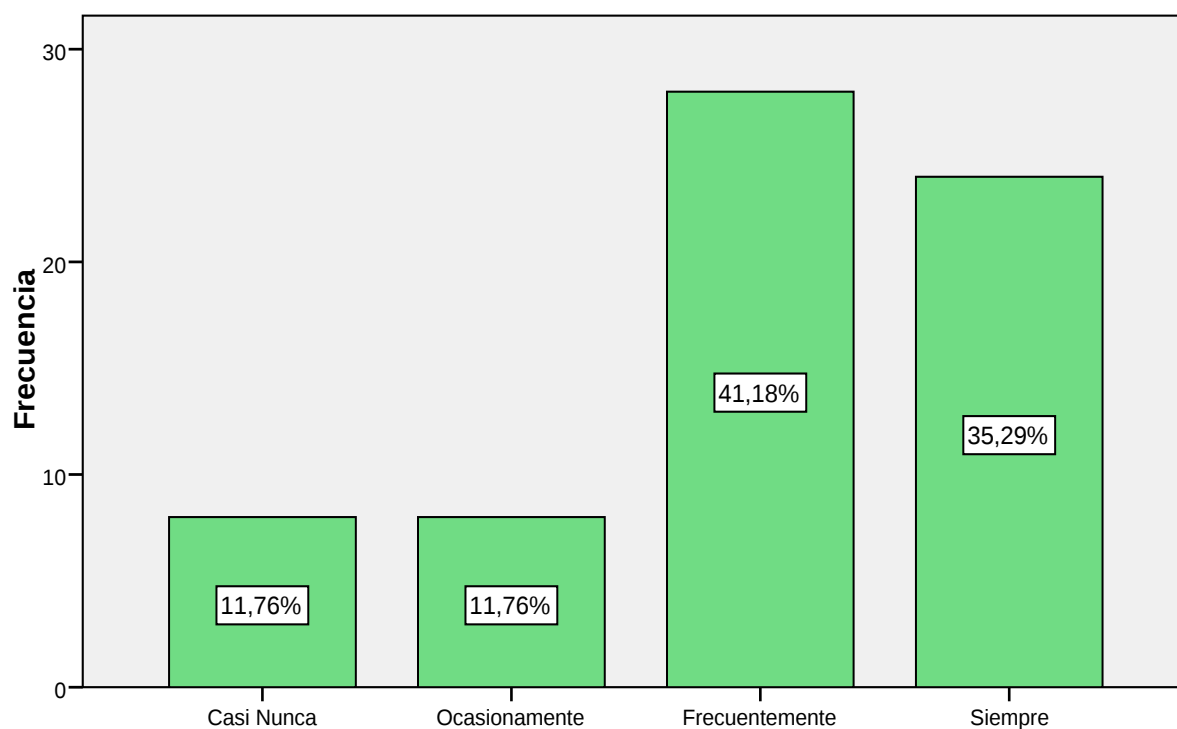
Figura 8. Pone en manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho.

FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

Tabla 5. Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan en su institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	8	11,8	11,8	11,8
	Ocasionalmente	8	11,8	11,8	23,5
	Frecuentemente	28	41,2	41,2	64,7
	Siempre	24	35,3	35,3	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan en su institución**Figura 9. Trabaja por alcanzar los objetivos que le marcan en su institución.**

FUENTE: Elaborado por el grupo investigador.

Tabla 6. Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	5,9	5,9	5,9
	Casi Nunca	12	17,6	17,6	23,5
	Ocasionalmente	13	19,1	19,1	42,6
	Frecuentemente	19	27,9	27,9	70,6
	Siempre	20	29,4	29,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados

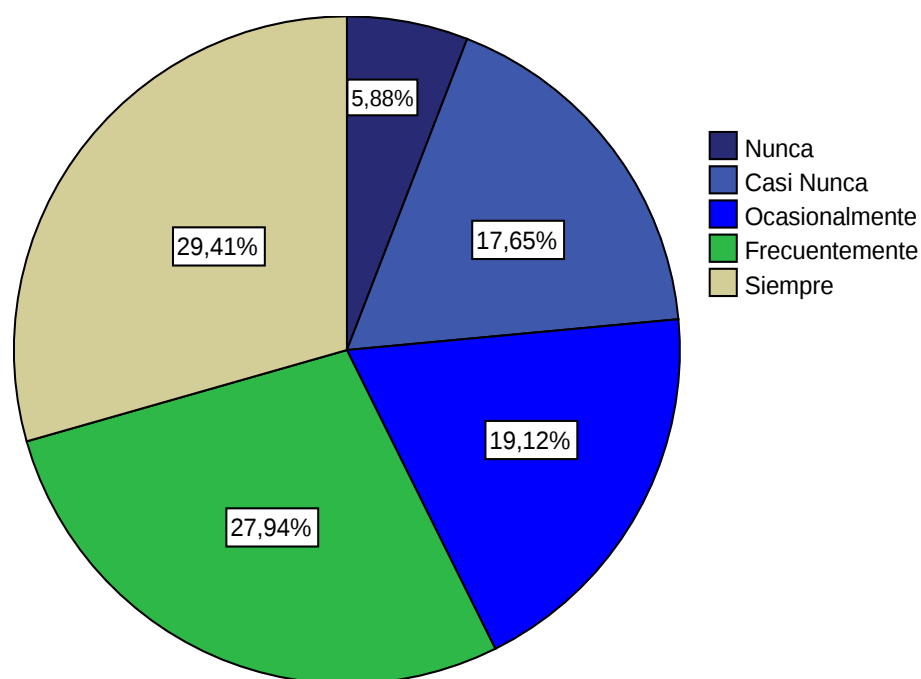


Figura 10. Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados.

FUENTE: Elaborado por el grupo investigador.

Tabla 7. Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, estableciendo medidas que permitan comprobar el resultado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,5	1,5	1,5
	Casi Nunca	8	11,8	11,8	13,2
	Ocasionalmente	19	27,9	27,9	41,2
	Frecuentemente	27	39,7	39,7	80,9
	Siempre	13	19,1	19,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados

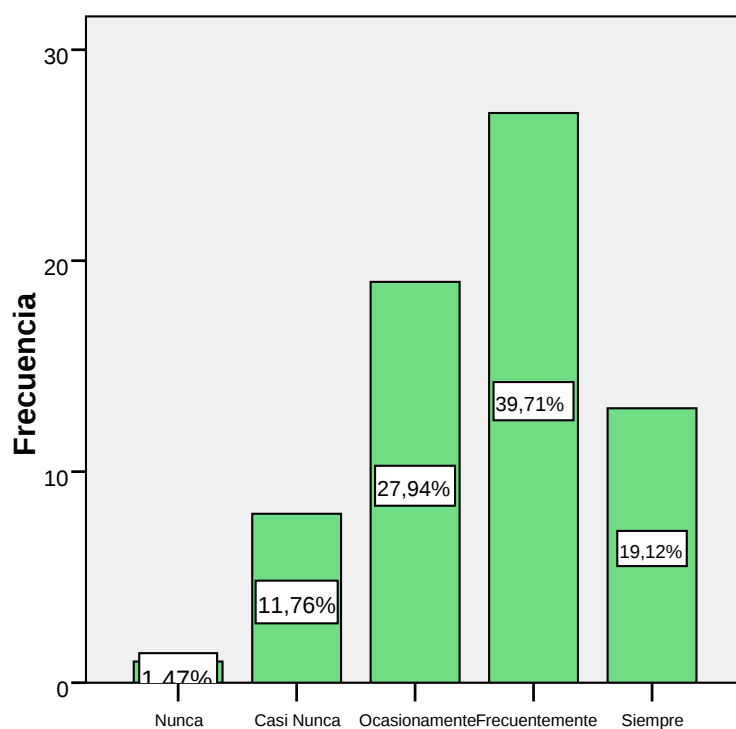


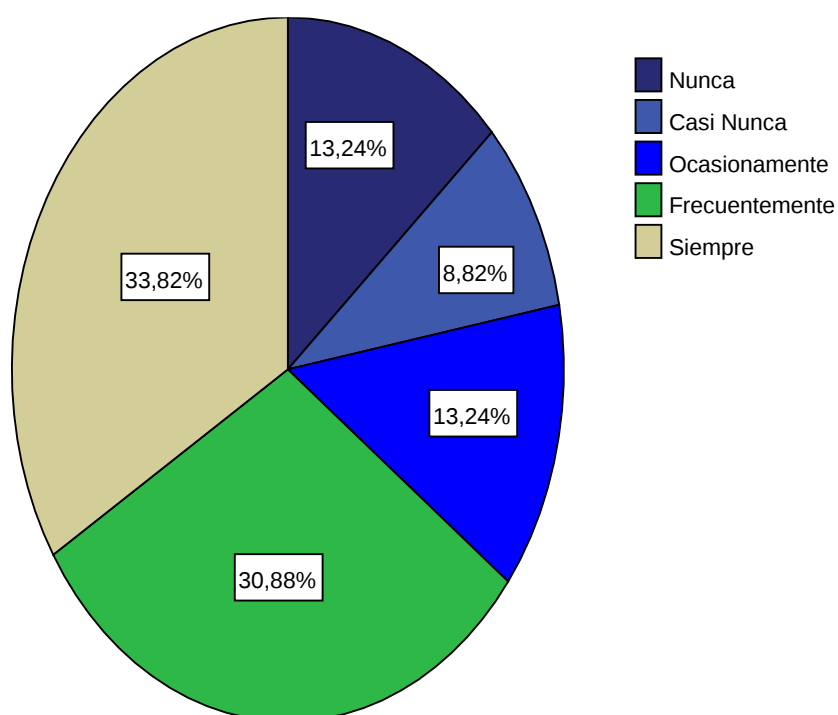
Figura 11. Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, estableciendo medidas que permitan comprobar el resultado.

FUENTE: Elaborado por el grupo investigador.

Tabla 8. Escucha atentamente a sus compañeros aprendices y familiares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	9	13,2	13,2	13,2
	Casi Nunca	6	8,8	8,8	22,1
	Ocasionalmente	9	13,2	13,2	35,3
	Frecuentemente	21	30,9	30,9	66,2
	Siempre	23	33,8	33,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborada por el grupo investigador.

Escucha atentamente a sus compañeros aprendices y familiare**Figura 12. Escucha atentamente a sus compañeros aprendices y familiares.**

FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

Tabla 9. Investiga y analiza activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices o a otros instructores en la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	14,7	14,7	14,7
	Casi Nunca	4	5,9	5,9	20,6
	Ocasionalmente	20	29,4	29,4	50,0
	Frecuentemente	28	41,2	41,2	91,2
	Siempre	6	8,8	8,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

Investiga y analiza activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices o a otros instructores en la institución

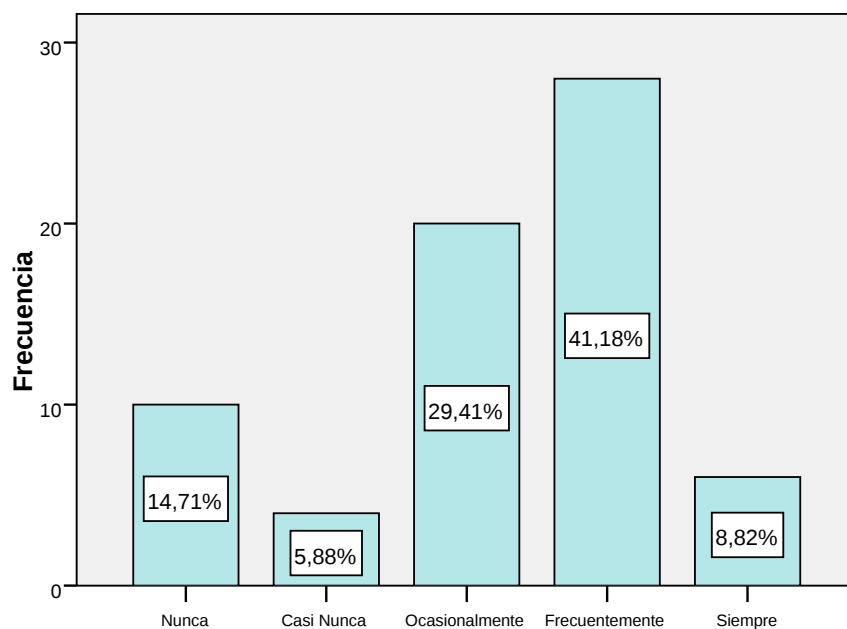


Figura 13. Investiga y analiza activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices o a otros instructores en la institución.

FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

Tabla 10. Reflexiona a las sugerencias manifestadas por sus aprendices y su equipo de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	10,3	10,3	10,3
	Casi Nunca	7	10,3	10,3	20,6
	Ocasionalmente	11	16,2	16,2	36,8
	Frecuentemente	27	39,7	39,7	76,5
	Siempre	16	23,5	23,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Reflexiona a las sugerencias manifestadas por sus aprendices y su equipo de trabajo

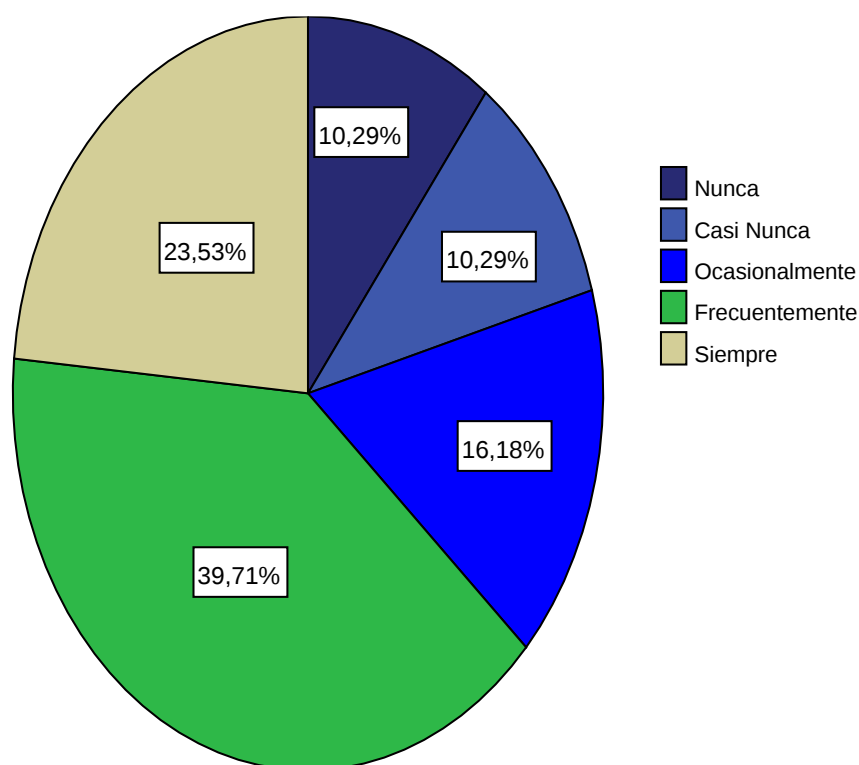


Figura 14. Reflexiona a las sugerencias de sus aprendices y su equipo de trabajo.

FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

Tabla 11. Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	4,4	4,4	4,4
	Casi Nunca	7	10,3	10,3	14,7
	Ocasionalmente	14	20,6	20,6	35,3
	Frecuentemente	25	36,8	36,8	72,1
	Siempre	19	27,9	27,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal

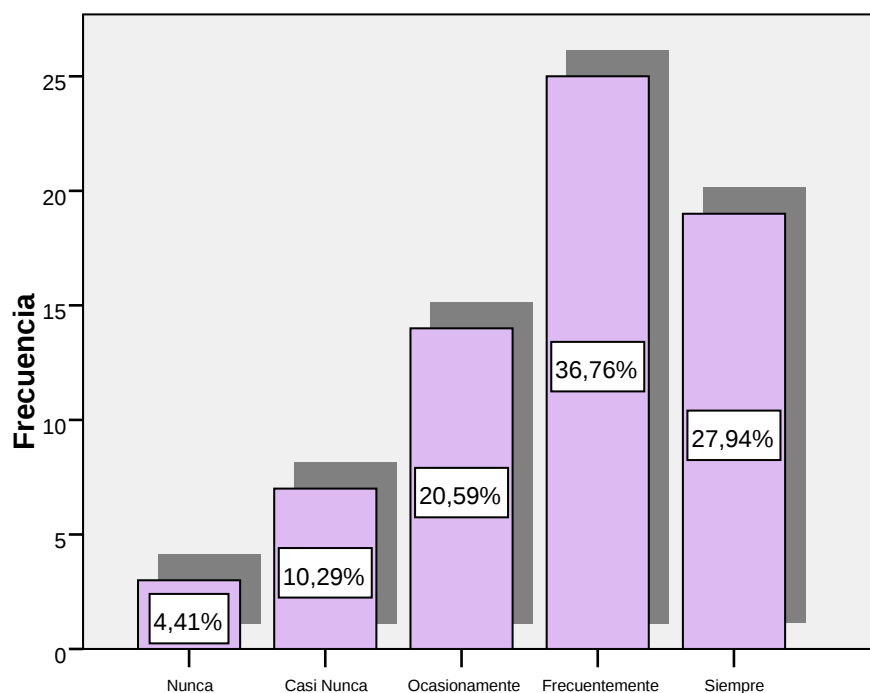


Figura 15. Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.

FUENTE. Elaborado por Grupo Investigador.

Tabla 12. Incorpora en el proceso de formación las tecnologías de la información y la comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	5,9	5,9	5,9
	Casi Nunca	4	5,9	5,9	11,8
	Ocasionalmente	12	17,6	17,6	29,4
	Frecuentemente	23	33,8	33,8	63,2
	Siempre	25	36,8	36,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el grupo investigador.

Incorpora en el proceso de formación las tecnologías de la información y la ...

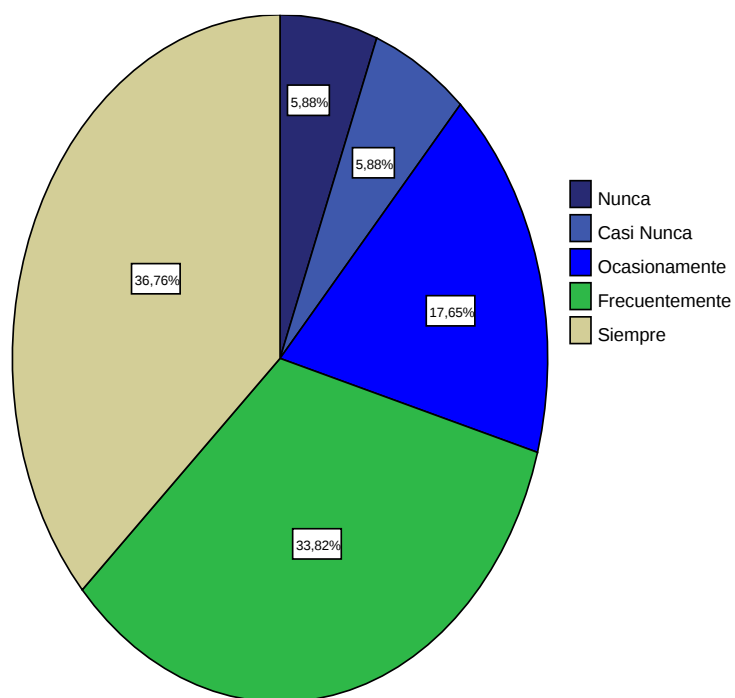


Figura 16. Incorpora en el proceso de formación las tecnologías de la información y la comunicación.

FUENTE: Elaborado por el grupo investigador.

Tabla 13. Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	8,8	8,8	8,8
	Casi Nunca	3	4,4	4,4	13,2
	Ocasionalmente	11	16,2	16,2	29,4
	Frecuentemente	25	36,8	36,8	66,2
	Siempre	23	33,8	33,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.

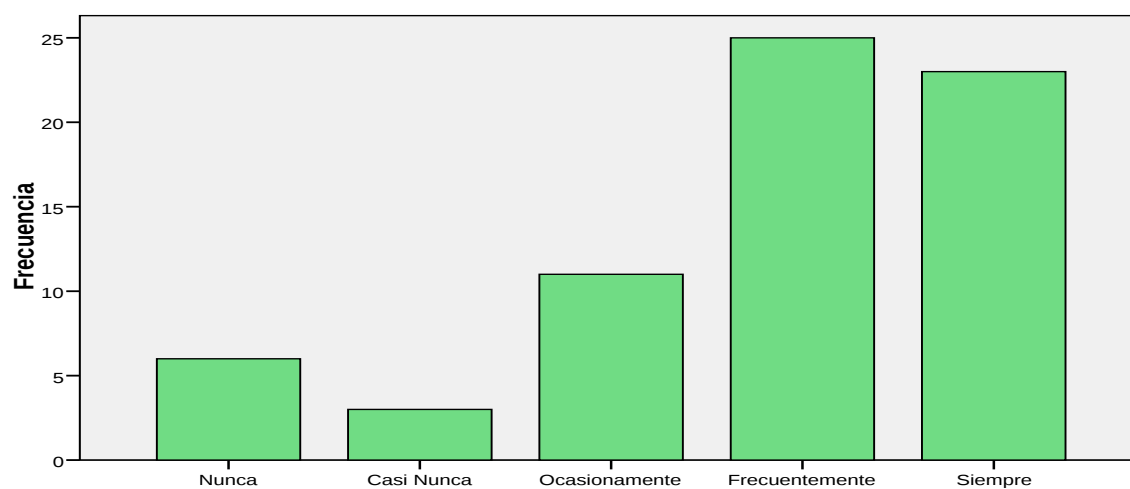


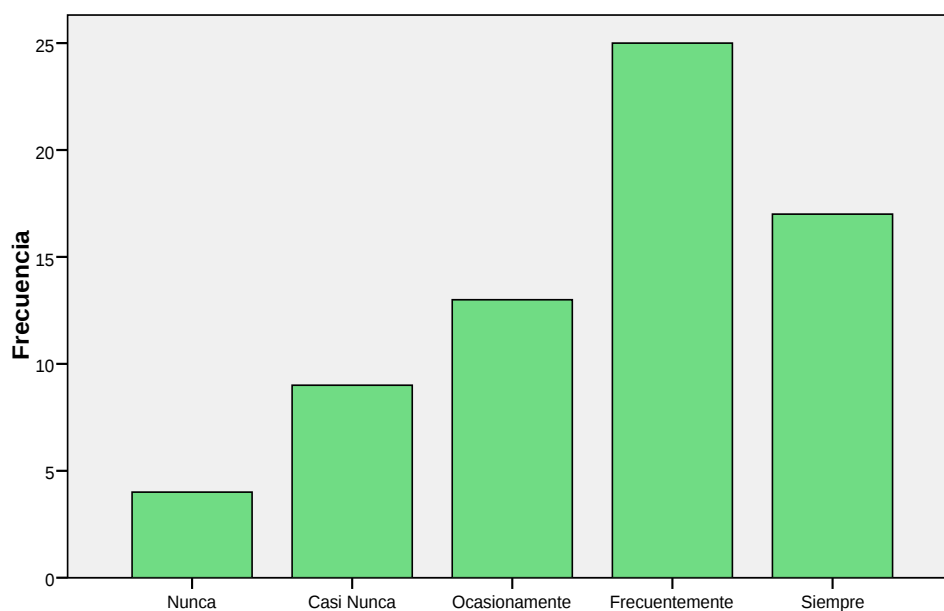
Figura 17. Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Tabla 14. Realiza preguntas claras, concretas que permiten aclarar una idea o situación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	5,9	5,9	5,9
	Casi Nunca	9	13,2	13,2	19,1
	Ocasionalmente	13	19,1	19,1	38,2
	Frecuentemente	25	36,8	36,8	75,0
	Siempre	17	25,0	25,0	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

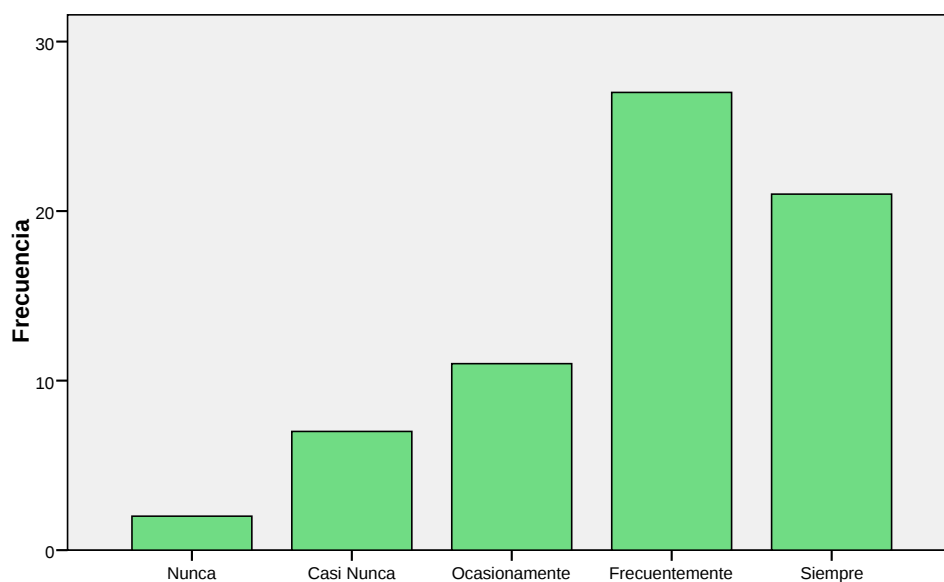
Realiza preguntas claras, concretas que permiten aclarar una idea o situación**Figura 18. Realiza preguntas claras, concretas que permiten aclarar una idea o situación.**

FUENTE: Elaborado por el Grupo Investigador

Tabla 15. Identificar las necesidades de formación para la planeación curricular

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	2,9	2,9	2,9
	Casi Nunca	7	10,3	10,3	13,2
	Ocasionalmente	11	16,2	16,2	29,4
	Frecuentemente	27	39,7	39,7	69,1
	Siempre	21	30,9	30,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador

Identificar las necesidades de formación para la planeación curricular**Figura 19. Identificar las necesidades de formación para la planeación curricular.**

FUENTE: Elaborado por el Grupo Investigador.

Tabla 16. Utiliza las estrategias didácticas de acuerdo con las necesidades de formación y la planeación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,5	1,5	1,5
	Casi Nunca	6	8,8	8,8	10,3
	Ocasionalmente	12	17,6	17,6	27,9
	Frecuentemente	26	38,2	38,2	66,2
	Siempre	23	33,8	33,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

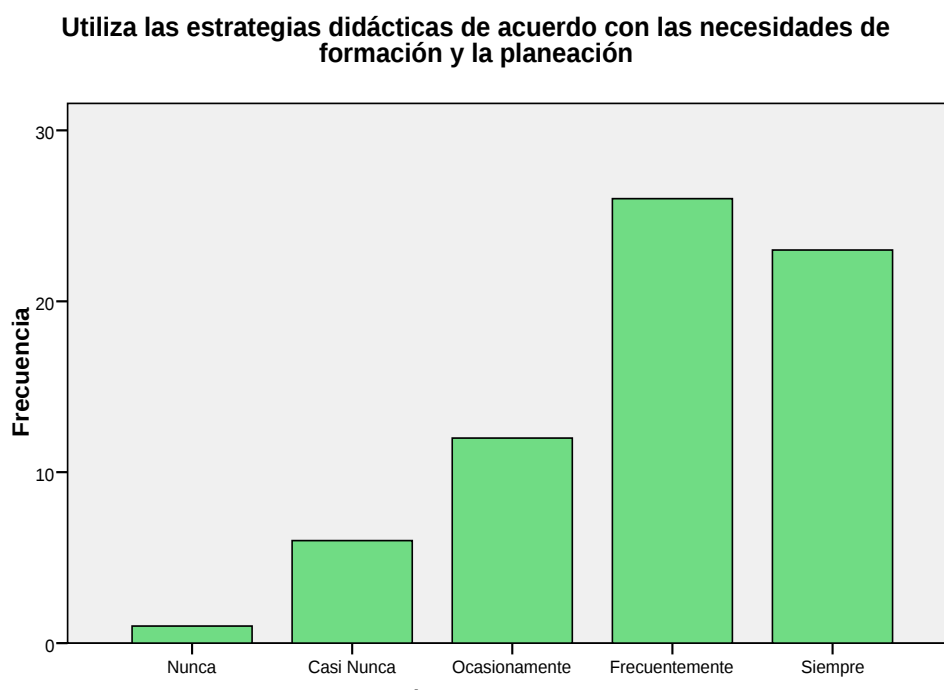


Figura 20. Utiliza las estrategias didácticas de acuerdo con las necesidades de formación y la planeación.

FUENTE: Elaborado por el Grupo Investigador.

Tabla 17. Aplica las estrategias de evaluación planeadas en coherencia con las necesidades de evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	2,9	2,9	2,9
	Casi Nunca	4	5,9	5,9	8,8
	Ocasionalmente	8	11,8	11,8	20,6
	Frecuentemente	24	35,3	35,3	55,9
	Siempre	30	44,1	44,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el Grupo Investigador.

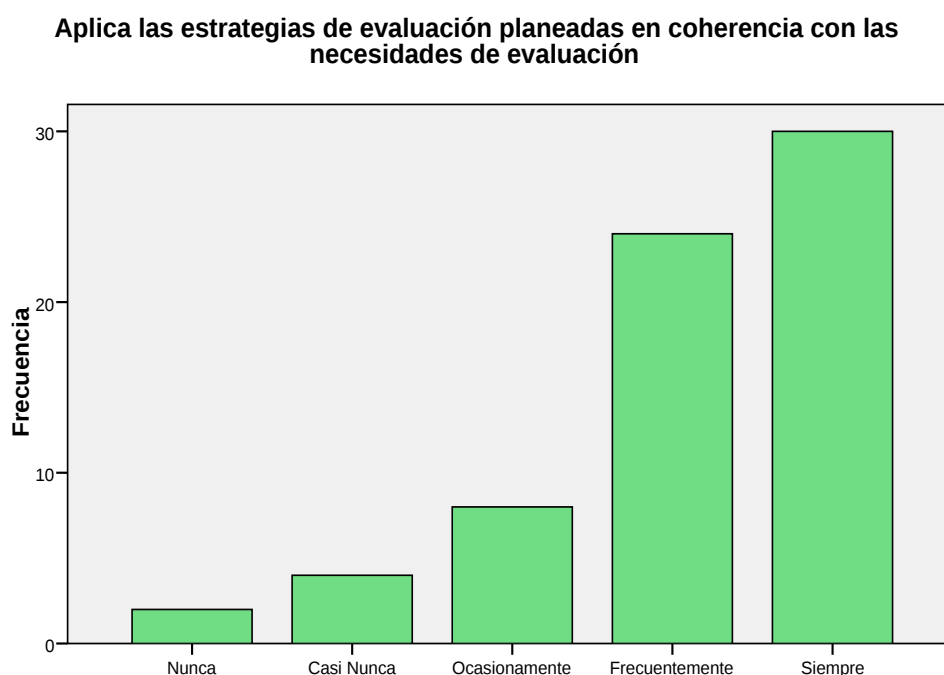


Figura 21. Aplica las estrategias de evaluación planeadas en coherencia con las necesidades de evaluación.

FUENTE: Elaborado por el Grupo Investigador

Tabla 18. Identifica los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las necesidades de aprendizaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	7,4	7,4	7,4
	Casi Nunca	6	8,8	8,8	16,2
	Ocasionalmente	9	13,2	13,2	29,4
	Frecuentemente	29	42,6	42,6	72,1
	Siempre	19	27,9	27,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Identifica los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las necesidades de aprendizaje

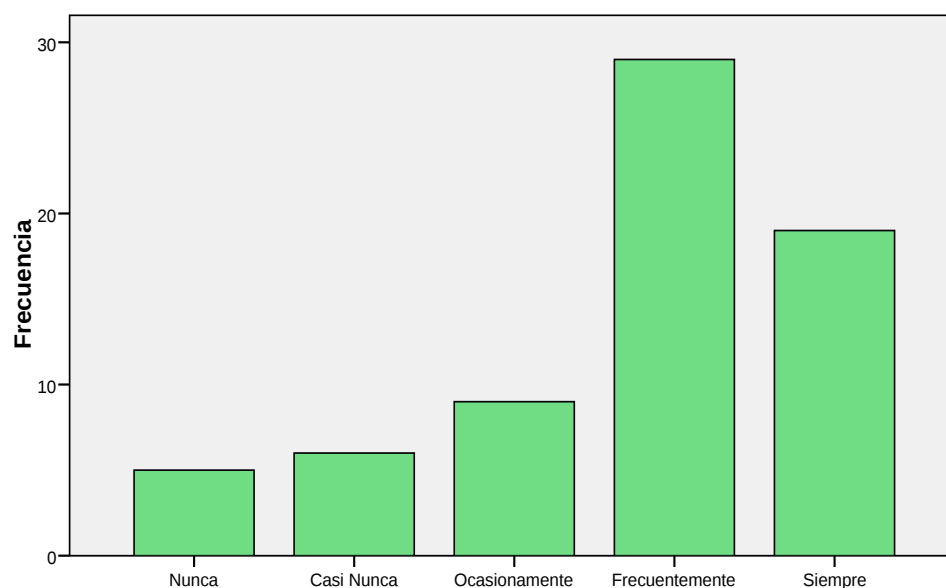


Figura 22. Identifica los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las necesidades de aprendizaje.

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Tabla 19. Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de meta-evaluación, según su ámbito de desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,5	1,5	1,5
	Casi Nunca	7	10,3	10,3	11,8
	Ocasionalmente	15	22,1	22,1	33,8
	Frecuentemente	24	35,3	35,3	69,1
	Siempre	21	30,9	30,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

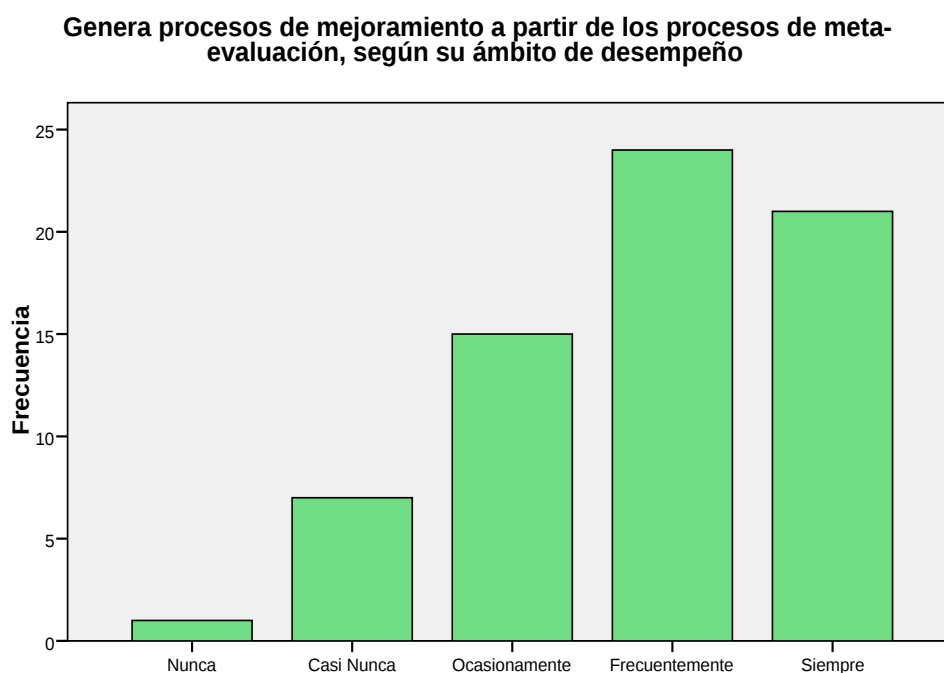


Figura 23. Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de meta-evaluación, según su ámbito de desempeño.

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Tabla 20. Establece coherencia entre los procesos de enseñanza-aprendizaje del ambiente de aprendizaje con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	2,9	2,9	2,9
	Casi Nunca	7	10,3	10,3	13,2
	Ocasionalmente	10	14,7	14,7	27,9
	Frecuentemente	27	39,7	39,7	67,6
	Siempre	22	32,4	32,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

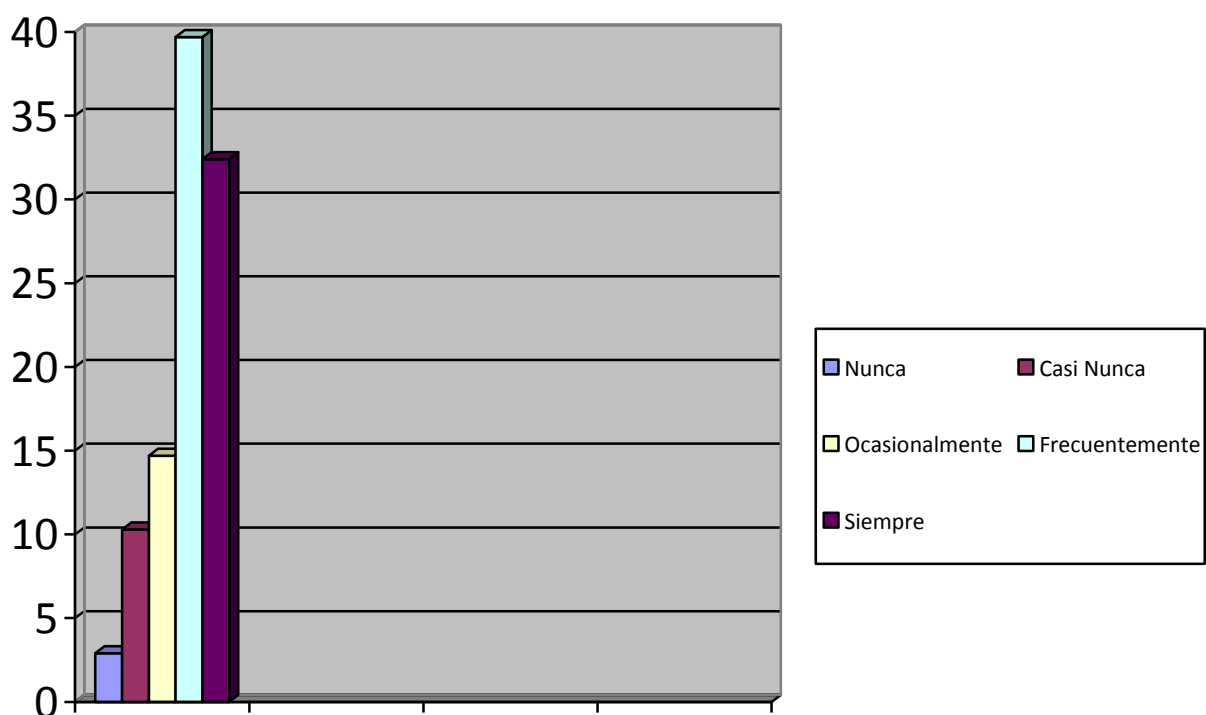


Figura 24. Establece coherencia entre los procesos de enseñanza-aprendizaje del ambiente de aprendizaje con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional.

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Tabla 21. Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	10,3	10,3	10,3
	Casi Nunca	6	8,8	8,8	19,1
	Ocasionalmente	11	16,2	16,2	35,3
	Frecuentemente	26	38,2	38,2	73,5
	Siempre	18	26,5	26,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el Grupo Investigador.

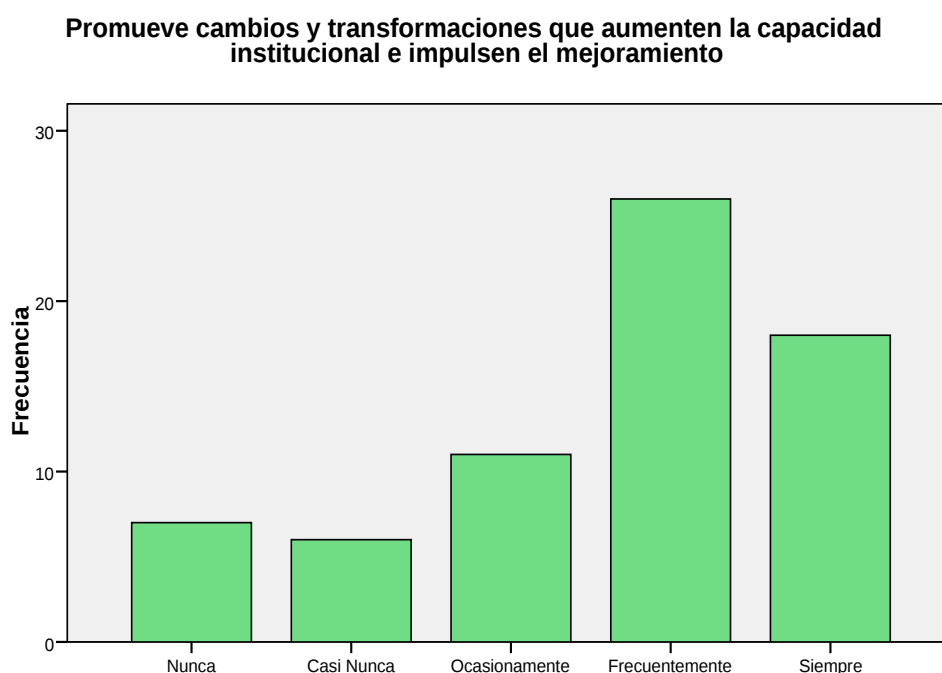


Figura 25. Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.

FUENTE: Elaborado por el Grupo Investigador.

Tabla 22. Muestra la capacidad de integración al entender que los objetivos del equipo son más relevantes que los individuales y que los esfuerzos deben dirigirse al logro de los objetivos grupales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	19,1	19,1	19,1
	Casi Nunca	1	1,5	1,5	20,6
	Ocasionalmente	5	7,4	7,4	27,9
	Frecuentemente	19	27,9	27,9	55,9
	Siempre	30	44,1	44,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el Grupo Investigador.

Muestra la capacidad de integración al entender que los objetivos del equipo son más relevantes que los individuales y que los esfuerzos deben dirigirse al logro de los objetivos grupales

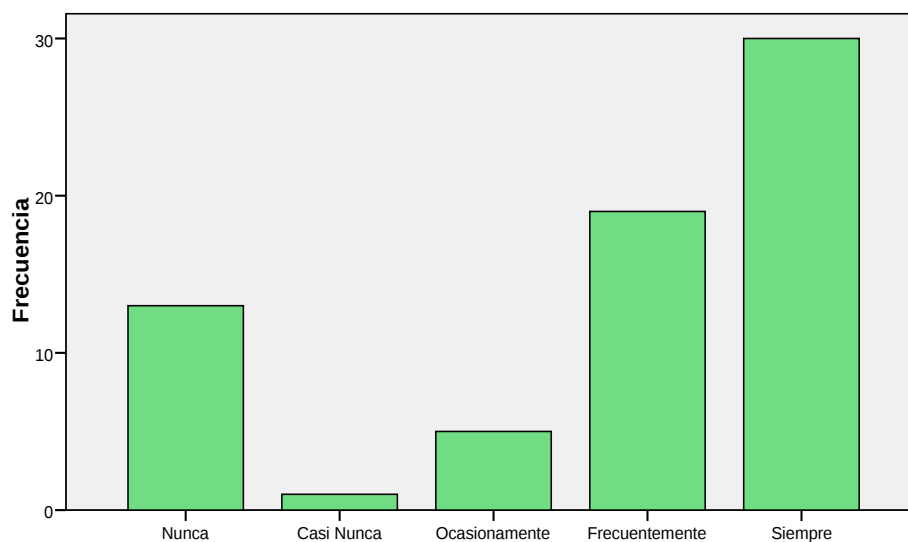


Figura 26. Muestra la capacidad de integración al entender que los objetivos del equipo son más relevantes que los individuales.

FUENTE: Elaborado por el Grupo Investigador.

5.1.3 Tablas de Contingencia. En las siguientes Tablas de Contingencia se relacionan las conductas de los aprendices y los instructores con el fin de resumir la información.

Competencia Comunicación Asertiva:

Tabla 23. Tabla de contingencia Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal * Encuestado

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal	Nunca	Recuento	3	0	3
		% de Encuestado	4,4%	,0%	2,4%
	Casi Nunca	Recuento	7	0	7
		% de Encuestado	10,3%	,0%	5,6%
	Ocasionalmente	Recuento	14	2	16
		% de Encuestado	20,6%	3,4%	12,7%
	Frecuentemente	Recuento	25	40	65
		% de Encuestado	36,8%	69,0%	51,6%
	Siempre	Recuento	19	16	35
		% de Encuestado	27,9%	27,6%	27,8%
	Total	Recuento	68	58	126
		% de Encuestado	100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

En la Tabla 23, se observa que el 69% de los instructores encuestados consideran que expresan argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal; sin embargo el 36,8% de los aprendices perciben que sus instructores frecuentemente (36,8%), ocasionalmente (20,6%), casi nunca (10,3%) y nunca (4,4%). Esto evidencia debilidad en los instructores para emitir un mensaje claro y convincente.

Tabla 24. Tabla de contingencia Incorpora en el proceso de formación las tecnologías de la información y la comunicación

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Incorpora en el proceso de formación las tecnologías de la información y la comunicación	Nunca	Recuento	4	0	4
		% de Encuestado	5,9%	,0%	3,2%
	Casi Nunca	Recuento	4	0	4
		% de Encuestado	5,9%	,0%	3,2%
	Ocasionalmente	Recuento	12	4	16
		% de Encuestado	17,6%	6,9%	12,7%
	Frecuentemente	Recuento	23	22	45
		% de Encuestado	33,8%	37,9%	35,7%
	Siempre	Recuento	25	32	57
		% de Encuestado	36,8%	55,2%	45,2%
Total	Recuento		68	58	126
	% de Encuestado		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE Elaborado por Grupo Investigador.

En la Tabla 24, se puede observar que los instructores manifiestan que incorporan en el proceso de formación las tecnologías de la información y la comunicación, siempre (55,2%) y frecuentemente (37,9%); para el caso de la percepción de los aprendices, se evidencia que el 36,8% siempre, frecuentemente (33,8%) y ocasionalmente (17,6%); lo anterior se debe, a que en el desarrollo del proceso de formación integral el instructor debe emplear el aplicativo Sofia Plus, la plataforma Blackboard y el correo institucional, según lineamientos de la institución; sin embargo la diferencia en lo que manifiestan los aprendices respecto a lo que hacen los instructores.

Tabla 25. Tabla de contingencia Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.	Nunca	Recuento	6	0	6
		% de Encuestado	8,8%	,0%	8%
	Casi Nunca	Recuento	3	2	5
		% de Encuestado	4,4%	3,4%	0%
	Ocasionalmente	Recuento	11	10	1
		% de Encuestado	16,2%	17,2%	6,7%
	Frecuentemente	Recuento	25	30	5
		% de Encuestado	36,8%	51,7%	3,7%
	Siempre	Recuento	23	16	9
		% de Encuestado	33,8%	27,6%	1,0%
Total	Recuento	68	58	26	
	% de Encuestado	100,0%	100,0%	100,0%	

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

En la Tabla 25, se observa que el 79,3% de los instructores manifiestan que siempre y frecuentemente Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones; mientras que 19 aprendices (el 29,4%) dijeron que ocasionalmente, casi nunca y nunca sus instructores lo hacían. Esto puede ser un indicador de una baja habilidad de ayuda y poca capacidad de tolerancia.

Tabla 26. Tabla de contingencia Realiza preguntas claras, concretas que permiten aclarar una idea o situación

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Realiza preguntas claras, concretas que permiten aclarar una idea o situación	Nunca	Recuento	4	0	4
		% de Encuestado	5,9%	,0%	3,2%
	Casi Nunca	Recuento	9	0	9
		% de Encuestado	13,2%	,0%	7,1%
	Ocasionalmente	Recuento	13	4	17
		% de Encuestado	19,1%	6,9%	13,5%
	Frecuentemente	Recuento	25	32	57
		% de Encuestado	36,8%	55,2%	45,2%
	Siempre	Recuento	17	22	39
		% de Encuestado	25,0%	37,9%	31,0%
Total	Recuento		68	58	126
	% de Encuestado		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

En la Tabla 26 se observa, que el 93,1% de los instructores afirman que siempre y frecuentemente lo hacen; el 38,2% de los aprendices (26), contestaron que ocasionalmente, casi nunca y nunca, sus instructores realizan preguntas claras, concretas que permitan aclarar una idea o situación. Esto puede indicar en ese grupo de docentes; una debilidad en la capacidad de análisis y en la habilidad para comunicarse.

Comunicación asertiva. La Media- Apreciaciones del aprendiz y del instructor

En la figura 27 se presenta el promedio de los datos recopilados de las cuatro actitudes esperadas para el desarrollo de la competencia denominada comunicación asertiva

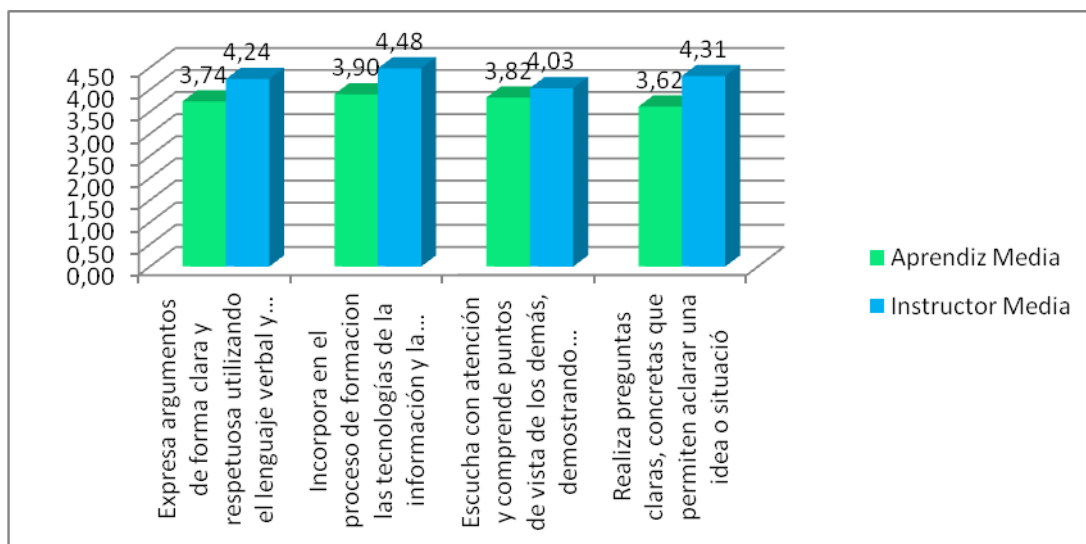


Figura 27. Comunicación asertiva. La Media- Apreciaciones del aprendiz y del instructor

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador

Competencia Liderazgo

Tabla 27. Tabla de contingencia Establece coherencia entre los procesos de enseñanza-aprendizaje del ambiente de aprendizaje con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional.

			Encuestado		
			Aprendiz	Instructor	Total
Establece coherencia entre los procesos de enseñanza-aprendizaje del ambiente de aprendizaje con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional	Nunca	Recuento	2	0	2
		% de Encuestado	2,9%	,0%	1,6%
	Casi Nunca	Recuento	7	0	7
		% de Encuestado	10,3%	,0%	5,6%
	Ocasionalmente	Recuento	10	4	14
		% de Encuestado	14,7%	6,9%	11,1%
	Frecuentemente	Recuento	27	30	57
		% de Encuestado	39,7%	51,7%	45,2%
Siempre	Recuento	22	24	46	

	% de Encuestado	32,4%	41,4%	36,5%
Total	Recuento	68	58	126
	% de Encuestado	100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

La Tabla 27, muestra que el 93,1% (54) de los instructores manifiestan que siempre y frecuentemente Establece coherencia entre los procesos de enseñanza-aprendizaje del ambiente de aprendizaje con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional. En contraste, los aprendices (27,9%) manifiestan que el de los instructores; nunca, casi nunca y ocasionalmente lo hacen. Esto evidencia en un grupo de docentes, una baja capacidad de liderazgo y una baja habilidad para hacer seguimiento a metas y objetivos propuestos.

Tabla 28. Tabla de contingencia Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.

			Encuestado		
			Aprendiz	Instructor	Total
Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento	Nunca	Recuento	7	8	15
		% de Encuestado	10,3%	13,8%	11,9%
	Casi Nunca	Recuento	6	6	12
		% de Encuestado	8,8%	10,3%	9,5%
	Ocasionalmente	Recuento	11	10	21
		% de Encuestado	16,2%	17,2%	16,7%
	Frecuentemente	Recuento	26	30	56
		% de Encuestado	38,2%	51,7%	44,4%
	Siempre	Recuento	18	4	22
		% de Encuestado	26,5%	6,9%	17,5%

Total	Recuento	68	58	126
	% de Encuestado	100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador

La Tabla 28, muestra que el 58,6% (44), de los instructores contestaron que siempre y frecuentemente Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento. Así mismo, 35,3% (24) de los aprendices respondieron que los instructores; nunca, casi nunca y ocasionalmente lo hacen. Esto muestra baja capacidad de liderazgo en la práctica del ejercicio docente.

Liderazgo. La Media- Apreciaciones del aprendiz y del instructor

En la figura 28 se presenta el promedio de los datos recopilados de las dos actitudes esperadas para el desarrollo de la competencia denominada Liderazgo

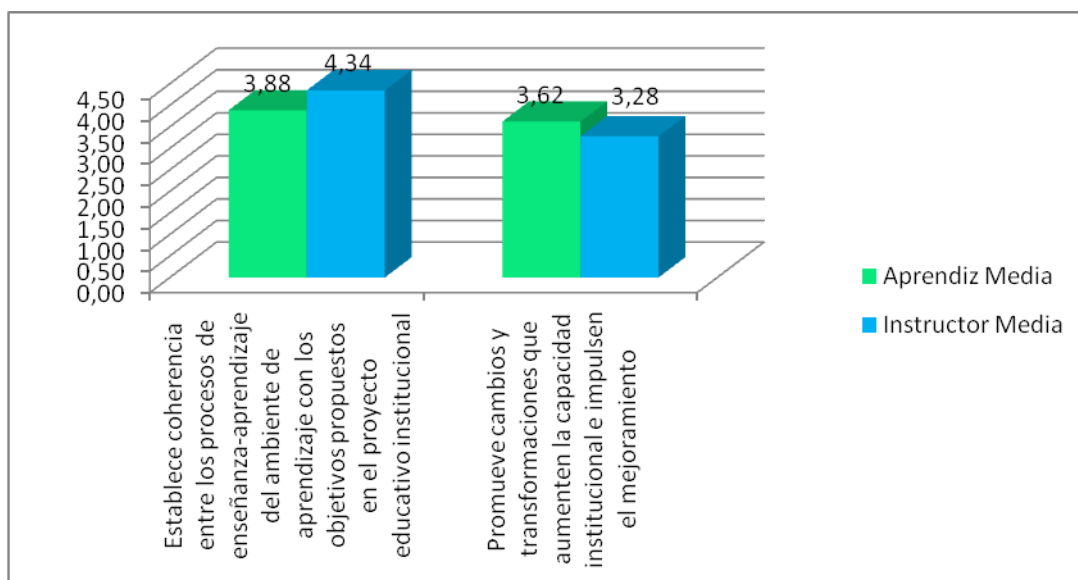


Figura 28. Liderazgo. La Media- Apreciaciones del aprendiz y del instructor

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Competencia Orientación al logro

Tabla 29. Tabla de Contingencia. Pone de manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Pone de manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho	Nunca	Recuento	2	0	2
		% de Encuestado	2,9%	0%	1,6%
	Casi Nunca	Recuento	7	0	7
		% de Encuestado	10,3%	0%	5,6%
	Ocasionalmente	Recuento	11	4	15
		% de Encuestado	16,2%	,9%	11,9%
	Frecuentemente	Recuento	22	6	28
		% de Encuestado	32,4%	0,3%	22,2%
Total	Siempre	Recuento	26	48	74
		% de Encuestado	38,2%	2,8%	58,7%
		Recuento	68	58	126
			% de Encuestado	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador

La Tabla 29, muestra que del total de instructores encuestados el 82,8% percibe que siempre manifiesta su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho, si se revisa la percepción de los aprendices con respecto a esta misma conducta el 38,2% considera que siempre se pone de manifiesto, mientras que el 32,4% dice que frecuentemente; sin embargo se debe analizar la percepción de 11 aprendices que corresponde a 16,2% del total de la muestra que consideran que ocasionalmente el instructor pone en manifiesto su interés por llevar a cabo un buen trabajo.

La diferencia entre lo que manifiestan los instructores y la apreciación de los aprendices, indica que se evidencia por parte de un número importante de estudiantes, una falta de preocupación por parte de sus formadores, por un estándar de excelencia.

Tabla 30. Tabla de Contingencia. Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan en su institución

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan en su institución	Casi Nunca	Recuento	8	0	8
		% de Encuestado	11,8%	,0%	6,3%
	Ocasionalmente	Recuento	8	2	10
		% de Encuestado	11,8%	3,4%	7,9%
	Frecuentemente	Recuento	28	10	38
		% de Encuestado	41,2%	17,2%	30,2%
	Siempre	Recuento	24	46	70
		% de Encuestado	35,3%	79,3%	55,6%
Total	Recuento		68	58	126
	% de Encuestado		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

La Tabla 30, muestra que del total de instructores encuestados el 79.3% percibe que siempre trabaja para alcanzar los objetivos, si se revisa la percepción de los aprendices con respecto a esta misma conducta el 41,2% considera que frecuentemente, mientras que el 35,3% dice que siempre; sin embargo se debe analizar la percepción de los 16 aprendices restantes donde 8 que corresponden al 11,8% consideran que casi nunca y 8 ocasionalmente; lo que indica en este grupo de instructores, una debilidad con relación a la de capacidad para alcanzar nuevos retos.

Tabla 31. Tabla de Contingencia. Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados	Nunca	Recuento	4	0	4
		% de Encuestado	5,9%	,0%	3,2%
	Casi Nunca	Recuento	12	2	14
		% de Encuestado	17,6%	3,4%	11,1%
	Ocasionalmente	Recuento	13	4	17
		% de Encuestado	19,1%	6,9%	13,5%
	Frecuentemente	Recuento	19	34	53
		% de Encuestado	27,9%	58,6%	42,1%
	Siempre	Recuento	20	18	38
		% de Encuestado	29,4%	31,0%	30,2%
Total	Recuento		68	58	126
	% de Encuestado		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

La Tabla 31, muestra que el 58,6% de los instructores considera que frecuentemente hace cambios concretos; al analizar la percepción de los aprendices, se encuentra que el 27,9% de ellos considera que frecuentemente hacen cambios concretos, mientras que un 29,4% consideran que siempre hacen cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia

actividad a fin de mejorar los resultados; es muy importante analizar que 25 de los aprendices que corresponden a 36,7% manifiestan que los instructores nunca o casi nunca hacen cambios. Esto puede indicar una debilidad con relación al interés por parte de los instructores, para obtener mejores resultados.

Tabla 32. Tabla de Contingencia. Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, estableciendo medidas que permitan comprobar el resultado

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, estableciendo medidas que permitan comprobar el resultado	Nunca	Recuento	1	0	1
		% de Encuestado	1,5%	,0%	,8%
	Casi Nunca	Recuento	8	0	8
		% de Encuestado	11,8%	,0%	6,3%
	Ocasionalmente	Recuento	19	10	29
		% de Encuestado	27,9%	17,2%	23,0%
	Frecuentemente	Recuento	27	32	59
		% de Encuestado	39,7%	55,2%	46,8%
	Siempre	Recuento	13	16	29
		% de Encuestado	19,1%	27,6%	23,0%
Total	Recuento		68	58	126
	% de Encuestado		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

La Tabla 32, muestra que al analizar la percepción de los instructores, se evidencia que el 55,2% de ellos manifiesta que frecuentemente se marca retos difíciles pero realistas y posibles y el 39,7% de los aprendices consideran que los instructores se marcan retos difíciles pero realistas y posibles frecuentemente y en igual proporción (39,7%) consideran que casi nunca u ocasionalmente se marcan retos difíciles; lo que puede indicar que hay una debilidad en la capacidad de los instructores para imponerse retos.

Orientación al logro. La Media- Apreciaciones aprendiz e instructor

En la figura 29 se presenta el promedio de los datos recopilados de las cuatro actitudes esperadas para el desarrollo de la competencia denominada orientación al logro

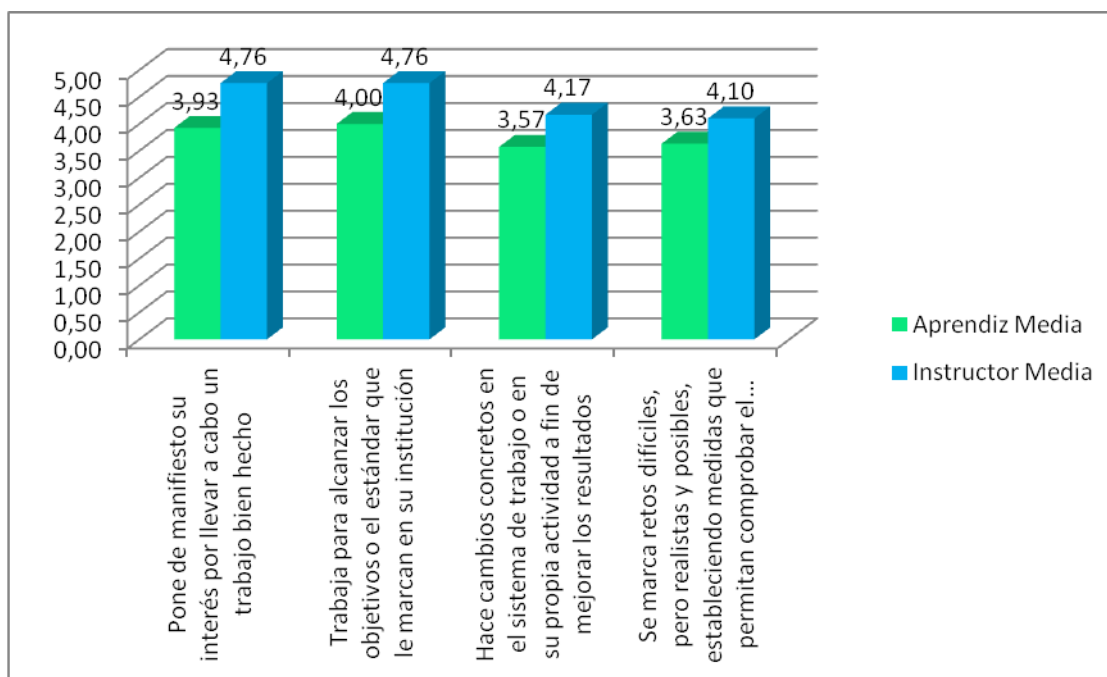


Figura 29. Orientación al logro. La Media- Apreciaciones aprendiz e instructor.

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Tabla 33. Tabla de contingencia Escucha atentamente a sus compañeros aprendices y familiares

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Escucha atentamente a sus compañeros aprendices y familiares	Nunca	Recuento	9	0	9
		% de Encuestado	13,2%	0%	7,1%
	Casi Nunca	Recuento	6	0	6
		% de Encuestado	8,8%	0%	4,8%
	Ocasionalmente	Recuento	9	0	9
		% de Encuestado	13,2%	0%	7,1%
	Frecuentemente	Recuento	21	8	49
		% de Encuestado	30,9%	8,3%	38,9%
	Siempre	Recuento	23	0	53

	% de Encuestado	33,8%	1,7%	42,1%
Total	Recuento	68	8	126
	% de Encuestado	100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

La Tabla 33, muestra que los instructores consideran que frecuentemente (48,3%) y siempre (51,7%) escuchan atentamente a sus compañeros, aprendices y familiares; por otro lado, 33,8% de los aprendices consideran que los instructores siempre escuchan atentamente a sus compañeros, aprendices y familiares y el 30,9% frecuentemente. Se debe analizar el concepto de 18 aprendices que consideran que en un 13,2 ocasionalmente escuchan atentamente y 13,2 nunca; lo que indica que hay una cantidad de instructores que presentan una baja capacidad de escuchar adecuadamente y por ende una baja orientación hacia el servicio.

Tabla 34. Tabla de contingencia Investiga y analiza activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices o a otros instructores en la institución

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Investiga y analiza activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices o a otros instructores en la institución.	Nunca	Recuento	10	0	10
		% de Encuestado	14,7%	,0%	7,9%
	Casi Nunca	Recuento	4	6	10
		% de Encuestado	5,9%	10,3%	7,9%
	Ocasionalmente	Recuento	20	14	34
		% de Encuestado	29,4%	24,1%	27,0%
	Frecuentemente	Recuento	28	26	54
		% de Encuestado	41,2%	44,8%	42,9%
	Siempre	Recuento	6	12	18
		% de Encuestado	8,8%	20,7%	14,3%
Total	Recuento		68	58	126
	% de Encuestado		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

La Tabla 34, muestra que más del 90% de los instructores considera que ocasionalmente (24,1%) frecuentemente (44,8%) y siempre (20,7%) investiga y analiza activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices y a otros instructores en la institución; al analizar los datos de los aprendices, se encuentra que el 41,2% perciben que los instructores frecuentemente investigan y analizan activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices y a otros instructores en la institución y el 29,4 de manera ocasional, es importante analizar que del total de la muestra 10 aprendices contestaron que nunca el instructor investiga y analiza activamente los problemas; lo que indica que este grupo de aprendices visualiza en los instructores una debilidad en la competencia de sensibilidad interpersonal.

Tabla 35. Tabla de contingencia Reflexiona a las sugerencias manifestadas por sus aprendices y su equipo de trabajo

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Reflexiona a las sugerencias manifestadas por sus aprendices y su equipo de trabajo	Nunca	Recuento	7	0	7
		% de Encuestado	10,3%	,0%	5,6%
	Casi Nunca	Recuento	7	2	9
		% de Encuestado	10,3%	3,4%	7,1%
	Ocasionalmente	Recuento	11	0	11
		% de Encuestado	16,2%	,0%	8,7%
	Frecuentemente	Recuento	27	26	53
		% de Encuestado	39,7%	44,8%	42,1%
	Siempre	Recuento	16	30	46
		% de Encuestado	23,5%	51,7%	36,5%
Total	Recuento		68	58	126
	% de Encuestado		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Los instructores consideran que frecuentemente (44,8%) y siempre (51,7%) reflexionan a las sugerencias manifestadas por sus aprendices y su equipo de trabajo; el (39,7%) de los aprendices consideran que frecuentemente y siempre el (23,5%). Es importante analizar que el 16% de los aprendices encuestados perciben que ocasionalmente y casi nunca los instructores reflexionan a las sugerencias manifestadas; y el 10,3% manifiestan que nunca; lo que muestra poco interés en cambiar para mejorar.

Sensibilidad Interpersonal. La Media- Apreciación del aprendiz y el instructor.

En la figura 30 se presenta el promedio de los datos recopilados de las tres actitudes esperadas para el desarrollo de la competencia denominada sensibilidad interpersonal

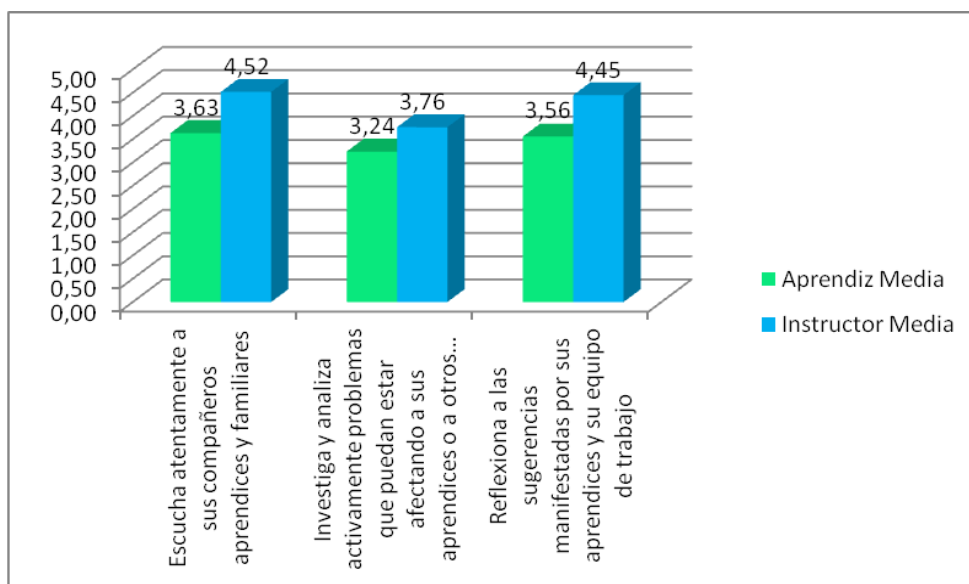


Figura 30. Sensibilidad Interpersonal. La Media- Apreciación del aprendiz y el instructor.

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Competencia: Situaciones educativas

Tabla 36. Tabla de contingencia Identificar las necesidades de formación para la planeación curricular

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Identificar las necesidades de formación para la planeación curricular	Nunca	Recuento	2	2	4
		% de Encuestado	2,9%	3,4%	3,2%
	Casi Nunca	Recuento	7	2	9
		% de Encuestado	10,3%	3,4%	7,1%
	Ocasionalmente	Recuento	11	4	15
		% de Encuestado	16,2%	6,9%	11,9%
	Frecuentemente	Recuento	27	42	69
		% de Encuestado	39,7%	72,4%	54,8%
	Siempre	Recuento	21	8	29
		% de Encuestado	30,9%	13,8%	23,0%
Total	Recuento		68	58	126
	% de Encuestado		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

La Tabla 36 muestra que el 86,4% de los instructores encuestados (48), manifiestan que siempre y frecuentemente, identifican las necesidades de formación para la planeación curricular.

Por otro lado, el 29,4% de los aprendices encuestados declaran que los instructores, ocasionalmente, casi nunca y nunca lo hacen; lo que muestra que hay un grupo de docentes, con bajas habilidades para contextualizar la educación en general y los contenidos en particular; que le permitan impartir la formación de acuerdo con las necesidades de sus aprendices.

Tabla 37. Tabla de contingencia Diseña estrategias de evaluación de acuerdo con el currículo y las situaciones educativas

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Diseña estrategias de evaluación de acuerdo con el currículo y las situaciones educativas	Nunca	Recuento	1	0	1
		% de Encuestado	1,5%	,0%	,8%
	Casi Nunca	Recuento	6	2	8
		% de Encuestado	8,8%	3,4%	6,3%
	Ocasionalmente	Recuento	13	10	23
		% de Encuestado	9,1%	17,2%	18,3%
	Frecuentemente	Recuento	17	20	37
		% de Encuestado	25,0%	34,5%	29,4%
	Siempre	Recuento	31	26	57
		% de Encuestado	45,6%	44,8%	45,2%
Total	Recuento		68	58	126
	% de Encuestado		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

La Tabla 37 muestra que el 70.6% de instructores (48), contestaron que siempre y frecuentemente Diseñan estrategias de evaluación de acuerdo con el currículo y las situaciones educativas. Es importante observar que de los aprendices encuestados, 29.4% (20) manifiestan que el los instructores, ocasionalmente (19,1%), casi nunca (8,8%) y nunca (1%) lo hacen. Lo que indica que aunque el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, tiene definidas metodologías de evaluación por ejemplo (estudio de casos, aprendizaje basado en problemas ABP, planteamiento de preguntas, entre otros) y estructurados instrumentos de evaluación (las listas de chequeo y el cuestionario) un gran porcentaje de los instructores tiene una baja capacidad para evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje; así como una debilidad en la habilidad para generar procesos de mejoramiento.

Tabla 38. Tabla de contingencia Utiliza las estrategias didácticas de acuerdo con las necesidades de formación y la planeación

			Encuestado		
			Aprendiz	Instructor	Total
Utiliza las estrategias didácticas de acuerdo con las necesidades de formación y la planeación	Nunca	Recuento	1	0	1
		% de Encuestado	1,5%	,0%	,8%
	Casi Nunca	Recuento	6	0	6
		% de Encuestado	8,8%	,0%	4,8%
	Ocasionalmente	Recuento	12	4	16
		% de Encuestado	17,6%	6,9%	12,7%
	Frecuentemente	Recuento	26	30	56
		% de Encuestado	38,2%	51,7%	44,4%
	Siempre	Recuento	23	24	47
		% de Encuestado	33,8%	41,4%	37,3%
	Total	Recuento	68	58	126
		% de Encuestado	100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

En la Tabla 38 se muestra que el 93,1% (54), de los instructores manifiestan que siempre y frecuentemente Utiliza las estrategias didácticas de acuerdo con las necesidades de formación y la planeación. De otro lado, el 27,9% de los aprendices encuestados manifiestan que los instructores, ocasionalmente, casi nunca y nunca, lo hacen; lo que muestra que un grupo de docentes tienen una baja capacidad en el área del saber pedagógico, lo cual dificulta el desarrollo de la creatividad, innovación y participación activa de los aprendices dentro de su proceso de enseñanza aprendizaje.

Tabla 39. Tabla de Contingencia de contingencia Aplica las estrategias de evaluación planeadas en coherencia con las necesidades de evaluación.

			Encuestado		
			Aprendiz	Instructor	Total
Aplica las estrategias de evaluación planeadas en coherencia con las necesidades de evaluación	Nunca	Recuento	2	0	2
		% de Encuestado	2,9%	,0%	1,6%
	Casi Nunca	Recuento	4	0	4
		% de Encuestado	5,9%	,0%	3,2%
	Ocasionalmente	Recuento	8	2	10
		% de Encuestado	11,8%	3,4%	7,9%
	Frecuentemente	Recuento	24	30	54
		% de Encuestado	35,3%	51,7%	42,9%
	Siempre	Recuento	30	26	56
		% de Encuestado	44,1%	44,8%	44,4%
Total	Recuento		68	58	126
	% de Encuestado		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador

En la Tabla 39 se puede observa que el 96,5% (56), de los instructores declaran que siempre y frecuentemente aplican las estrategias de evaluación planeadas en coherencia con las necesidades de evaluación; mientras que el 20,6% aprendices manifiestan, de los docentes; nunca, casi nunca y ocasionalmente lo hacen. Esto muestra que hay un grupo de instructores que presentan debilidades en el proceso de la práctica educativa.

Tabla 40. Tabla de contingencia Identifica los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las necesidades de aprendizaje

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Identifica los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las necesidades de aprendizaje	Nunca	Recuento	5	0	5
		% de Encuestado	7,4%	,0%	4,0%
	Casi Nunca	Recuento	6	0	6
		% de Encuestado	8,8%	,0%	4,8%
	Ocasionalmente	Recuento	9	8	17
		% de Encuestado	13,2%	13,8%	13,5%
	Frecuentemente	Recuento	29	22	51
		% de Encuestado	42,6%	37,9%	40,5%
	Siempre	Recuento	19	28	47
		% de Encuestado	27,9%	48,3%	37,3%
Total	Recuento	68	58	126	
	% de Encuestado	100,0%	100,0%	100,0%	

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador

En la Tabla 40 se muestra que el 86,2% (50), de los instructores manifiesta que siempre y frecuentemente Identifican los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las necesidades de aprendizaje. De igual manera, 28% (19) de los aprendices contestaron que instructores nunca, casi nunca y ocasionalmente lo hacen; lo que evidencia debilidad en el campo del saber pedagógico y en el proceso de la práctica educativa.

Tabla 41. Tabla de contingencia Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de meta-evaluación, según su ámbito de desempeño.

			Encuestado		
			Aprendiz	Instructor	Total
Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de meta-evaluación, según su ámbito de desempeño	Nunca	Recuento	1	2	3
		% de Encuestado	1,5%	3,4%	2,4%
	Casi Nunca	Recuento	7	0	7
		% de Encuestado	10,3%	,0%	5,6%
	Ocasionalmente	Recuento	15	12	27
		% de Encuestado	22,1%	20,7%	21,4%
	Frecuentemente	Recuento	24	24	48
		% de Encuestado	35,3%	41,4%	38,1%
	Siempre	Recuento	21	20	41
		% de Encuestado	30,9%	34,5%	32,5%
Total	Recuento		68	58	126
	% de Encuestado		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

En la Tabla 41 se puede observar que el 86,2% de los instructores (50), declararon que siempre y frecuentemente Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de meta-evaluación, según su ámbito de desempeño. De otro lado, los aprendices contestaron que el 28% (19) de los docentes; nunca, casi nunca y ocasionalmente lo hacen. Esto sigue poniendo de manifiesto, que hay un grupo de instructores con bajas habilidades en el campo del saber pedagógico y con deficiencias en la ejecución del proceso de la práctica educativa.

Situaciones educativas. La Media- Apreciaciones aprendiz e instructor.

En la figura 31 se presenta el promedio de los datos recopilados de las seis actitudes esperadas para el desarrollo de la competencia denominada situaciones educativas

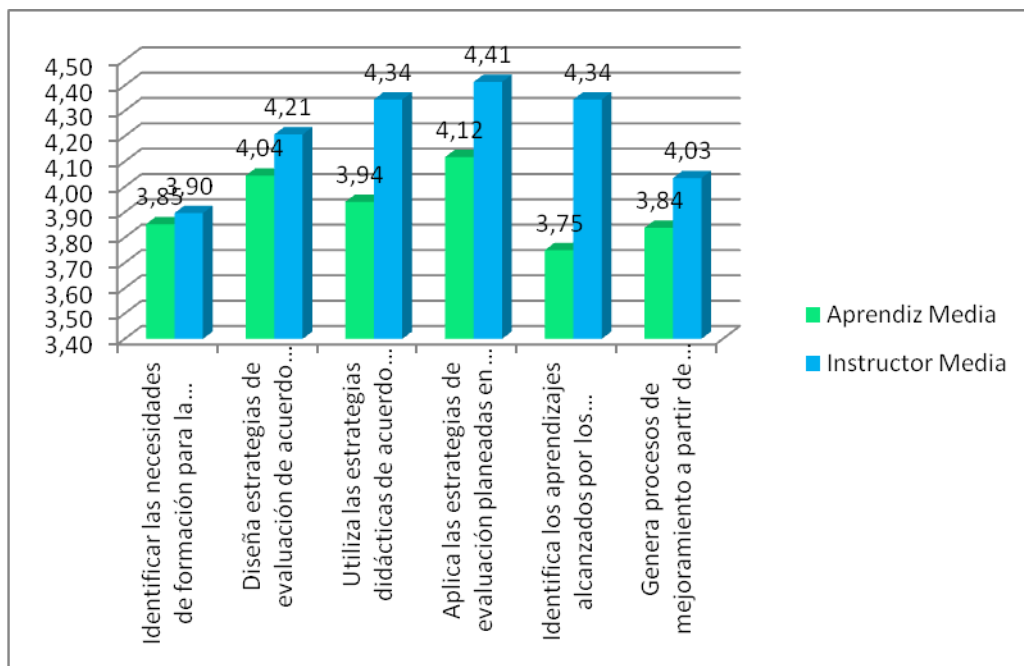


Figura 31. Situaciones educativas. La Media- Apreciaciones aprendiz e instructor.

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Competencia Trabajo en Equipo

Tabla 42. Tabla de Contingencia Muestra la capacidad de integración al entender que los objetivos del equipo son más relevantes que los individuales y que los esfuerzos deben dirigirse al logro de los objetivos grupales.

			Encuestado		Total
			Aprendiz	Instructor	
Muestra la capacidad de integración al entender que los objetivos del equipo son más relevantes que los individuales y que los esfuerzos deben dirigirse al logro de los objetivos grupales	Nunca	Recuento	13	0	13
		% de Encuestado	19,1%	0%	10,3%
	Casi Nunca	Recuento	1	0	1
		% de Encuestado	1,5%	,0%	,8%
	Ocasionalmente	Recuento	5	8	13
		% de Encuestado	7,4%	13,8%	10,3%
	Frecuentemente	Recuento	19	24	43
		% de Encuestado	27,9%	41,4%	34,1%
	Siempre	Recuento	0	6	56
		% de Encuestado	4,1%	4,8%	44,4%
Total	Recuento		8	8	126
	% de Encuestado		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador

La Tabla 42, muestra que el 86,2% (50) de los instructores manifiestan que siempre y frecuentemente muestra la capacidad de integración al entender que los objetivos del equipo son más relevantes que los individuales y que los esfuerzos deben dirigirse al logro de los objetivos grupales. Así mismo, 28% (19) de los aprendices respondieron que los formadores; nunca, casi nunca y ocasionalmente lo hacen. Lo que evidencia aunque 72% de los aprendices perciben que siempre y frecuentemente los instructores muestran esta capacidad y que algunos de los instructores presentan una debilidad en cuanto al trabajo en equipo.

Trabajo en equipo. La Media- Apreciaciones del aprendiz y del instructor

En la figura 32 se presenta el promedio de los datos recopilados de la actitud esperada para el desarrollo de la competencia denominada trabajo en equipo.

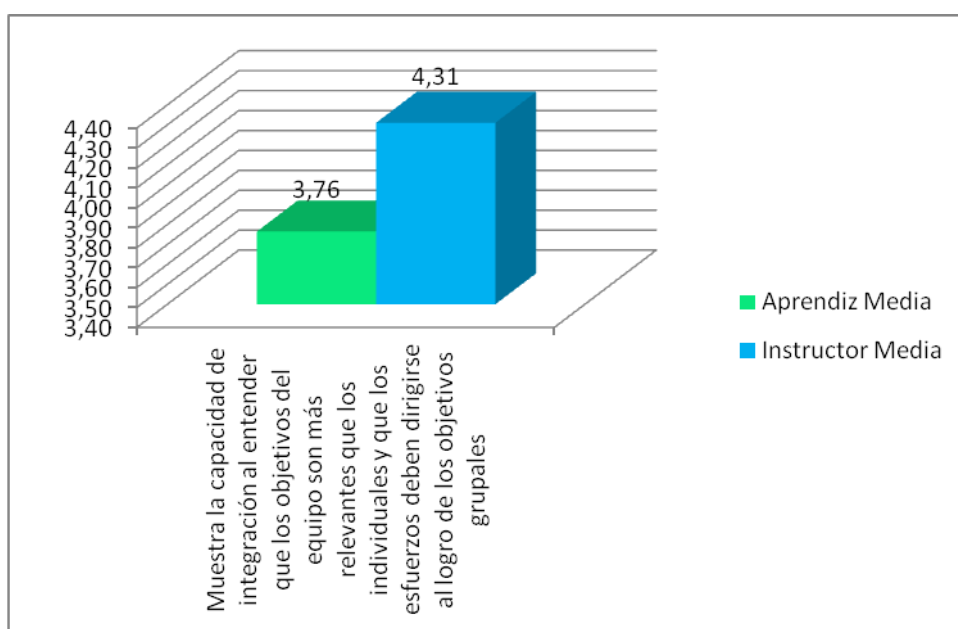


Figura 32. Trabajo en equipo. La Media- Apreciaciones del aprendiz y del instructor

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

5.1.3 Hallazgos. El equipo investigador al utilizar la herramienta Spss aplica el análisis de casos para resumir la información y consolidar los valores más representativos (Ver tablas 44 y 45). Con el fin de dar claridad y orden al informe estadístico resumen de casos que se muestra en dichas tablas, el grupo investigador codifico cada una de las preguntas realizadas (Ver tabla 43):

Tabla 43. Codificación de preguntas para resumen de casos en SPSS

PREGUNTA	COD PREGUNTA
Pone de manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho	P1
Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan en su institución	P2
Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados	P3
Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, estableciendo medidas que permitan comprobar el resultado	P4
Escucha atentamente a sus compañeros aprendices y familiares	P5
Investiga y analiza activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices o a otros instructores en la institución	P6
Reflexiona a las sugerencias manifestadas por sus aprendices y su equipo de trabajo	P7
Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal	P8
Incorpora en el proceso de formación las tecnologías de la información y la comunicación	P9
Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.	P10
Realiza preguntas claras, concretas que permiten aclarar una idea o situación	P11
Identificar las necesidades de formación para la planeación curricular	P12
Diseña estrategias de evaluación de acuerdo con el currículo y las situaciones educativas	P13
Utiliza las estrategias didácticas de acuerdo con las necesidades de formación y la planeación	P14

Aplica las estrategias de evaluación planeadas en coherencia con las necesidades de evaluación	P15
Identifica los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las necesidades de aprendizaje	P16
Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de meta-evaluación, según su ámbito de desempeño	P17
Establece coherencia entre los procesos de enseñanza-aprendizaje del ambiente de aprendizaje con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional	P18
Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento	P19
Muestra la capacidad de integración al entender que los objetivos del equipo son más relevantes que los individuales y que los esfuerzos deben dirigirse al logro de los objetivos grupales	P20

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador

De los datos obtenidos en las encuestas se resume lo siguiente.

Tabla 44. Informe estadístico Resumen de casos de preguntas 1 – 10

Encuestado		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Aprendiz	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
	Media	3,93	4,00	3,57	3,63	3,63	3,24	3,56	3,74	3,90	3,82
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00
	% del total de N	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%
Instructor	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Media	4,76	4,76	4,17	4,10	4,52	3,76	4,45	4,24	4,48	4,03
	Mediana	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00
	% del total de N	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%
Total	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
	Media	4,31	4,35	3,85	3,85	4,04	3,48	3,97	3,97	4,17	3,92
	Mediana	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	% del total de N	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

.FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

Tabla 45. Informe Estadístico Resumen de casos de preguntas 11-20

Encuestado		P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
Aprendiz	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
	Media	3,62	3,85	4,04	3,94	4,12	3,75	3,84	3,88	3,62	3,76
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	% del total de N	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%	54,0%
Instructor	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Media	4,31	3,90	4,21	4,34	4,41	4,34	4,03	4,34	3,28	4,31
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	% del total de N	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%
Total	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
	Media	3,94	3,87	4,12	4,13	4,25	4,02	3,93	4,10	3,46	4,02
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	% del total de N	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

CAPITULO 6. Estrategia para el Fortalecimiento del Proceso de Selección en la Unidad analizada del SENA Regional Valle

Para la elaboración de este capítulo se tendrán en cuenta los resultados de la investigación para la selección de las técnicas planteadas como propuesta de fortalecimiento en el proceso de selección de los instructores contratistas partiendo de las competencias del instructor anteriormente definidas. Para evaluar las posibles aptitudes del instructor dentro de la institución se aplicará el Assessment Center; teniendo en cuenta que este permite la evaluación de los comportamientos y actitudes que debe desarrollar un individuo relacionados con su área de actuación profesional; y por lo tanto, se procederá a realizar un estudio de caso, con el fin de simular una de las situaciones más frecuentes en el ámbito formativo.

Partiendo de que el proceso de selección actual desarrollado en la unidad analizada del SENA regional Valle, solo tiene en cuenta que el candidato tenga un título profesional afin con el programa en el que impartirá formación, lo cual se valida en una entrevista y que el Assessment Center es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que es utilizada por las empresas en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo. El equipo investigador considera que la herramienta de Assessment Center, es pertinente para ser incluida en el proceso de selección de instructores en una unidad operativa del Sena, ya que brinda la posibilidad, de analizar las competencias de cada candidato a instructor; proporcionando una información objetiva, reduciendo el riesgo de error en las decisiones de contratación,

pues permite al entrevistador ver como el postulante se desenvuelve en situaciones que deberá enfrentar en su día a día en su puesto de trabajo; puesto que el objetivo del Assessment center, es medir y evaluar las conductas del aspirante; teniendo en cuenta que la formación en el Sena es diferente a la formación en un modelo que no es por competencias.

Con el fin de dar una descripción de la estrategia propuesta, el equipo investigador diseña el flujo metodológico para la aplicación en el proceso de selección de instructores aplicando el Assessment Center como herramienta de evaluación.

FLUJO METODOLOGICO PARA LA PROPUESTA DE ASSESMENT CENTER APLICADO A PROCESO DE SELECCIÓN DEL SENA



En la agencia

Ver diccionario de competencias construido

Se sugiere Coordinador académico o

En el proceso de selección del candidato a instructor en la unidad sena regional valle se hace entrega del estudio de caso para que lea y según considere conveniente marque la respuesta apropiada respetando el tiempo límite estimado.

Prevía solicitud el candidato a instructor prepara una clase magistral de 10 minutos para desarrollarla durante el periodo de entrevista frente al grupo evaluador.

A continuación, se presentan dos situaciones estudio de caso.

ESTUDIO DE CASO
Fecha: Nombre del Caso: Nombre del Candidato:
Lectura Martha tiene 19 años y es una aprendiz del SENA, en el programa de formación técnico en ventas, que inició hace tres semanas. Su presentación personal es deficiente: pareciera que usa siempre la misma ropa sin ser lavada. Su cabello se ve descuidado. Además, la mayoría de veces Martha llega 10 o 15 minutos después de la hora de entrada. También, interactúa muy poco con sus compañeros. El docente mira el registro de llegadas tarde y le dice a Martha en voz alta y frente al grupo, que si sigue llegando tarde le va a tener que hacer plan de mejoramiento porque está incurriendo en una falta disciplinaria; al igual que por su presentación personal ya que parece que hubiese dormido con la camiseta que trae puesta. En la primera actividad que coloca para ser realizada en equipo, el docente incentiva a los estudiantes para que no hagan el trabajo por el otro y simplemente saquen del equipo a quien quiera “chupar rueda”. Dos semanas después, el docente pasa la solicitud de cancelación de registro de matrícula de Martha, por qué no ha regresado a clases. Uno de sus compañeros le informa que llamó a su casa y su mamá le contestó que Martha sale todos los días a estudiar y regresa en la noche.

Preguntas a resolver:

Usted considera que:

- a. El docente actuó en concordancia con lo que dice el reglamento de la institución y eso es lo que debe hacerse.
- b. La actuación del docente, es la pertinente ya que muestra a los demás integrantes del grupo que la disciplina es lo más importante.
- c. El docente debió examinar el contexto social y familiar de Martha para encontrar las causas de su comportamiento y así tratar de solucionarlas.

Recomendaciones:

Tiempo Límite para su ejecución: 30 min.

Figura 33. Estudio de caso 1

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

La figura 33 se plantea para evaluar las competencias de sensibilidad interpersonal y trabajo en equipo al candidato a instructor en la unidad del SENA regional Valle el cual debe dar respuesta a las preguntas propuestas según lo crea pertinente

.ESTUDIO DE CASO
Fecha: Nombre del Caso: Nombre del Candidato:
Lectura: Olga, es aprendiz del programa tecnólogo en gestión de mercados. Al igual que a sus compañeros le encantan las redes sociales y es muy activa en ellas. Es una estudiante participativa y proactiva que siempre quiere saber más de cada tema planteado por el docente en el ambiente de formación. Es frecuente que Olga visite la biblioteca y se quede tiempo extra en la sala de informática, consultando y buscando más información sobre los temas. En las últimas semanas, Olga ha ido perdiendo interés en asistir a formación, o cuando asiste, está la mayor parte del tiempo pendiente de su celular. El docente se limita a hacer llamado de atención y a amenazar con mandar a la coordinación, a quien reincida en dicha situación. Olga siente que el docente no prepara las clases y se limita a improvisar o trabajar sobre el mismo tema jornada tras jornada. Frases como: “Vamos a hacer el resumen de la clase anterior”, o “Vamos a repasar lo visto en la jornada anterior”, son ahora el común denominador y con el agravante de que “el resumen” dura toda la jornada. Esto ha hecho que Olga pierda el interés por las clases e incluso no quiera volver. Olga y sus compañeros hacen comentarios como: “ese profe nos hace dormir”, “Ese profe no prepara clase, viene a improvisar” “Con él no se avanza”
Preguntas a resolver: Usted considera que: El docente debe dejar de amenazar a sus estudiantes y efectivamente reportar a coordinación a quienes sigan usando el celular en clase. Aprovechar las habilidades de Olga y sus compañeros en el tema de las redes sociales Utilizar estrategias didácticas de acuerdo a las necesidades de formación del grupo, a la planeación del programa de formación y diseñando actividades que involucren los intereses y fortalezas de los aprendices.

Recomendaciones:**Tiempo Límite para su ejecución: 30 min.****Figura 34. Estudio de caso 2**

FUENTE: Elaborado por Grupo Investigador.

La figura 34 se plantea para evaluar las competencias de situaciones educativas, liderazgo y orientación al logro al candidato a instructor en la unidad del SENA regional Valle el cual debe dar respuesta a las preguntas propuestas según lo crea pertinente

En los estudios de casos propuestos, las respuestas dadas por los candidatos son validadas con el diccionario elaborado por el equipo investigador para finalmente emitir un juicio de evaluación que nos sirva de indicador de si es competente o no competente para el cargo de instructor.

7. Conclusiones

El instructor debe ser competente para afrontar su labor. La investigación realizada, puso de manifiesto que en un grupo de instructores de una unidad operativa del Sena, se evidencia según las respuestas de los mismos instructores encuestados, baja capacidad en diferentes conductas relacionadas con las competencias pedagógicas y comportamentales esperadas en un instructor que imparta formación por competencias como se hace en el SENA; ya que esta, ofrece la posibilidad de responder de manera expedita, tal como se exige en el mundo laboral y es a partir de esos conocimientos y habilidades que se puede responder de manera segura y eficaz como se hace en el ejercicio de una profesión.

Despues de analizados los datos recopilados de las encuestas hechas a los instructores y aprendices de la unidad operativa del Sena regional Valle, la propuesta es oportuna ya que las respuestas obtenidas indican que varios de los actuales instructores tienen una baja capacidad para ayudar a los demás (en este caso a los aprendices), una baja capacidad para entender situaciones encubiertas y que afectan a los aprendices en su desempeño en el ambiente de aprendizaje, lo cual es el reflejo de una baja capacidad para comunicarse asertivamente y una baja capacidad de liderazgo.

De todo lo anterior el equipo investigador concluye, que teniendo en cuenta el papel fundamental de los instructores en los procesos de enseñanza y aprendizaje, para cumplir con el modelo de formación por competencias del SENA, se hace necesario,

fortalecer el proceso de selección de instructores como una acción estratégica para alcanzar la calidad educativa de una institución de clase mundial y esto puede lograrse a través de la aplicación de la técnica del Assessment Center empleando el estudio de casos y la simulación de una clase magistral, ya que esta herramienta permite evaluar las habilidades (competencias) de los candidatos. Por otro lado, el Assessment Center permite optimizar el factor tiempo, ya que se puede utilizar en procesos de selección múltiple cuando es necesario cubrir varios puestos de similares características.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2003). *Elija al Mejor. Como Entrevistar por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (Mayo de 2007). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Camargo-Escobar, I. M.-A. (2008). *Competencias docentes de profesores de pregrado*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Casanova Vera, M. T. (2010). *Alineación Estratégica, Mediante la Aplicación de la Gestión Humana Basada en Competencias para Instituciones Educativas*. Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- Colombia, M. (1995). *Ley General de Educación, Ley 15 de 1994*. Bogotá.
- Ducci, M. A. (11 de Mayo de 2013). *Organización Internacional para el Trabajo*. Obtenido de Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas, Mexico 2006:
<http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/formaci%C3%B3n-basada-competencia-laboral-situaci%C3%B3n-actual-perspectivas>
- Escuela de Diseño del Instituto Profesional DuocUC. (11 de Mayo de 2013). *Educación del diseño basada en competencias: un aporte a la Competitividad*. Obtenido de http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CDkQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.duoc.cl%2Fproyecto-diseno%2F15.pdf&ei=R8SOUCXzM-KT0QHYp4GgCw&usg=AFQjCNG8TxOEMlt4alnQE9WHtenl4It3BA&sig2=6kw5F_nfTuHmOpuo4RTbEg

- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. *Estudios Gerenciales*, 0(96), 31-56. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170
- Fernandez Lopez, J. (2006). *La Gestión por Competencias*. Pearson Educación.
- Gallart, M. A., & Jacinto, C. (11 de Mayo de 2013). *Biblioteca digital de la Organización de Estados Iberoamericanos*. Obtenido de <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad2a04.htm>
- Garcia Cabrero, B. (2.008). Modelo de Evaluación de Competencias Docentes para la Educación Media y Superior. *REVISTA IBEROAMERICANA DE EVALUACION EDUCATIVA*, 168.
- Gomez Lopez, O. L. (2.008). *Diseño de un Assessment Center con el Enfoque de Competencias Orientado a la selección de Perfiles Ejecutivos*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Duarte, C & Vivas, S(2014) *programa de formación basado en competencias cognitivas, actitudinales y comportamentales en integrantes del comité de convivencia laboral de empresas colombianas*. Cali: Universidad Libre
- Louffat, E. (2005). Administrando nuestras propias competencias. *Escuela de Administración de Negocios*, 85-97.
- Luna Gonzalez, A. M. (2011). *Diseño del modelo de Competencias para la Cooperativa GESTIONANDO COOP*. Pereria: Universidad Tecnológica.
- Martin, S. (2008). " Latin America's small and médium sized enterprises the human capital challenge ". *The Economist Intelligence Unit* .
- Martinez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación Científica. *Pensamiento y Gestión No.20*, 165-170.
- OIT. (s.f.). La formación basada en competencias en América Latina y el Caribe. Retomado de Internet <http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor>.
- Organización Internacional para el Trabajo. (11 de Mayo de 2013). *OIT-CINTERFOR*. Obtenido de Definiciones de algunos expertos: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/definiciones-algunos-expertos>

- Pedro, Z. (2002). *¿Como Seleccionar al personal de la Empresa?* Tesis para optar por el grado científico de Doctor, en Ciencias Psicológicas, UH .
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de Las Personas: Manual para la Gestión del capital Humano*. Madrid, España: Esic.
- Republica de Colombia. Junta Militar de Gobierno. (1957). *Decreto-Ley 118*. Bogotá: Diario Oficial.
- Saracho, J. M. (2005). *Modelo General de Gestión por competencias*. Santiago de Chile, Chile: Rit.
- Scott B., M. (30 de julio de 2008). *Latin America's small and medium-sized enterprises: the human capital challenge*. Obtenido de Economist Intelligence Unit:
http://www.eiu.com/site_info.asp?info_name=sponsor_SAP_latinam&page=noads&rf=0#
- Vanegas, C. M. (2012). Investigación Explicativa. *Carmorvane*.
- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: ILO/Cinterfor.
- Villamil Cubillos, A., & Palomeque Garcia, I. J. (2010). Diseño de los Escenarios de Futuro de las Instituciones educativas tecnico Industriales oficiales en Santiago de Cali en el Horizonte del 2025. Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- Yin, R. K. (11 de Mayo de 2013). *Investigación Sobre Estudio de Caso: Diseño Y Métodos*. 1989. Obtenido de SAGE Publications:
<http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.polipub.org%2Fdocumentos%2FYIN%2520ROBERT%2520.pdf&ei=xs-OUcfnN9XD4APVvoDwCw&usg=AFQjCNGxTuSA2WzH9VtZgdVpFWRkX8ELSA&sig2=AP3GBPH7gV2-yCpIZHliFw>
- Zayas, P. (2002). *¿Còmo seleccionar al personal de la empresa?* Tesis para optar por el grado científico de Doctor, en Ciencias Psicológicas, UH

Anexos

Anexo A. Encuesta Aprendices

ENCUESTA APRENDICES										
						DIA	MES	AÑO		
OBJETIVO: Evaluar el desempeño de los instructores por parte de los aprendices, valorando las fortalezas y dificultades de las actividades desarrolladas por los docentes en el trabajo formativo.										
COMPETENCIAS A VALORAR										
Orientación al logro					Situaciones educativas					
Sensibilidad interpersonal					Liderazgo					
Comunicación asertiva					Trabajo en equipo					
PROGRAMA DE FORMACIÓN					TIEMPO DE FORMACIÓN					
					AÑOS			MESES		
TIPO DE CONTRATACION			Planta		Contrato prestación servicio					
ESCALA DE VALORACION										
Nunca	1	Casi nunca	2	Ocasionalmente	3	Frecuentemente	4	Siempre	5	
CONDUCTA QUE EVIDENCIA EL INSTRUCTOR						1	2	3	4	5
• Pone de manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho.										
• Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan en su institución.										
• Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados del grupo.										
• Establece medidas que permitan comprobar el resultado.										
• Escucha y muestra comprensión ante las comunicaciones emocionales de las personas que lo rodean (aprendices, instructores) o de sus problemas personales y familiares.										
• Investiga activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices o a otros instructores en la institución										
• Percibe las repercusiones de su comportamiento sobre los aprendices y equipos con los que trabaja										
• Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.										
• Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.										
• Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.										
• Genera con su interlocución la exposición y el debate de ideas con el fin de lograr acuerdos										

• Realiza preguntas claras, concretas que permiten aclarar una idea o situación.					
• Realiza las actividades de aprendizaje de acuerdo a la planeación y al proyecto formativo.					
• Diseña estrategias de enseñanza y aprendizaje aplicables en el ambiente de aprendizaje consistentes con el programa de formación y los criterios de evaluación.					
• Diseña estrategias de evaluación de acuerdo con el currículo y las situaciones educativas.					
• Aplica las estrategias de evaluación planeadas en coherencia con las necesidades de evaluación.					
• Identifica los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las necesidades de aprendizaje.					
• Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de evaluación.					
• Establece coherencia entre los procesos de enseñanza–aprendizaje del ambiente de aprendizaje con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional					
• Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento					
• Muestra la capacidad de integrar al grupo alrededor de las actividades de aprendizaje para el logro de los objetivos grupales.					
• Muestra la capacidad para aprovechar los conocimientos y habilidades individuales y potenciar el conocimiento grupal.					

Anexo B. ENCUESTA INSTRUCTORES

				DIA	MES	AÑO				
La información suministrada a través del diligenciamiento de la encuesta será utilizada en el proyecto de investigación “estrategia fundamentada en competencias para fortalecer el proceso de selección de instructores en una unidad operativa del SENA” INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada enunciado y especifique su respuesta poniendo una (X) en el cuadro que corresponda con la opción que más lo identifique; al momento de marcar su respuesta tenga en cuenta la siguiente escala de porcentaje de frecuencia: Nunca: 0% de las veces al impartir formación Casi Nunca: entre 1% y 31% de las veces al impartir formación Ocasionalmente: entre el 32% y 64% de las veces al impartir formación Frecuentemente: entre el 65% y el 99% de las veces al impartir formación Siempre: cuando desarrolla la conducta EL 100% de las veces al impartir formación										
COMPETENCIAS A IDENTIFICAR										
Orientación al logro				Situaciones educativas						
Sensibilidad interpersonal				Liderazgo						
Comunicación asertiva				Trabajo en equipo						
PROFESION				TIEMPO DE VINCULACION						
				AÑOS	MESES					
TIPO DE CONTRATACION		Planta		Contrato prestación servicio						
ESCALA DE VALORACION										
Nunca	1	Casi nunca	2	Ocasionalmente	3	Frecuentemente	4	Siempre	5	
CONDUCTA QUE EVIDENCIA						1	2	3	4	5
□□□Pone de manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho.										
□□□Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan en su institución.										
□□□Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados.										
□□□Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, estableciendo medidas que permitan comprobar el resultado.										
□□□Escucha atentamente a sus compañeros aprendices y familiares.										
□□□Investiga y analiza activamente problemas que puedan estar afectando a sus aprendices o a otros instructores en la institución										
□□□Reflexiona a las sugerencias manifestadas por sus aprendices y su equipo de trabajo										
□□□Es asertivo en el momento de expresar su punto de vista con los instructores y aprendices en torno a una situación determinada.										
□□□Incorpora en el proceso de formación las tecnologías de la información y la comunicación										

☐ ☐ ☐ ☐ Genera con su interlocución la exposición y el debate de ideas con el fin de lograr acuerdos					
11. Ante una situación problema realiza preguntas claras, concretas que permiten solucionar la situación.					
☐ ☐ ☐ ☐ Identifica las necesidades de formación para la planeación curricular.					
☐ ☐ ☐ ☐ Diseña en la guía estrategias de enseñanza y aprendizaje tomando como referencia la propuesta curricular y de evaluación.					
☐ ☐ ☐ ☐ Diseña estrategias de evaluación de acuerdo con el currículo y las situaciones educativas.					
☐ ☐ ☐ ☐ Aplica en el ambiente de formación las estrategias de evaluación planeadas en la guía de aprendizaje					
☐ ☐ ☐ ☐ Identifica los aprendizajes alcanzados por los aprendices en coherencia con las actividades realizadas.					
☐ ☐ ☐ ☐ Diseña planes de mejoramiento a partir de los criterios de evaluación presentados en la guía de aprendizaje.					
☐ ☐ ☐ ☐ Relaciona los procesos de enseñanza–aprendizaje con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional					
☐ ☐ ☐ ☐ Promueve cambios en la institución que permitan el mejoramiento de los procesos					
☐ ☐ ☐ ☐ Interactúa con los miembros del equipo en función de alcanzar los objetivos grupales					

Fuente: Elaborado por el equipo de investigadoras a partir del documento evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el escalafón docente de los docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002

