

Papel de la Gestión Humana en las Prácticas de Flexibilidad Funcional en el Sistema de Egresados SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano

Gina Andrea Arcos Avila

Javier Rojas Peña

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Pitalito, 2023

Papel de la Gestión Humana en las Prácticas de Flexibilidad Funcional en el Sistema de Egresados SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano

Gina Andrea Arcos Avila

Javier Rojas Peña

Director

Yesid Alexander Garcés Pulido

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Pitalito, 2023

Nota de aceptación:

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

Agradecimientos

Primero a Dios y a la Santísima Virgen, por permitirnos la vida, la salud y la capacidad de enfrentar los retos del día a día y más en estos tiempos difíciles.

A nuestra Institución SENA, por el aporte para el desarrollo de este importante estudio.

A nuestros compañeros del SENA, por su disponibilidad y voluntad para poder aplicar la entrevista.

A nuestro director de grado Dr. Yesid Alexander Garcés Pulido, por su profesionalismo, compromiso, paciencia, orientación y asesoría permanente.

A los docentes de la UNAD, que compartieron sus conocimientos en el desarrollo de esta importante maestría.

A los funcionarios de la UNAD CCAV Pitalito, Ana Lucia, Faiber, Adrián Mauricio, Nidia, Sofía, director Dr. Luis Ernesto, que siempre estuvieron dispuestos a apoyarnos en todos los procesos.

A nuestras hermosas niñas, María Camila e Isabella, por su paciencia, amor, apoyo y que de alguna manera entendieron el no poder compartir unos días, horas y segundos. Las amamos.

Resumen

Este estudio permitió, a través del abordaje de las perspectivas de flexibilidad funcional en las nuevas formas de organización del trabajo y, en particular, del análisis de sus prácticas, comprender el papel de la gestión humana en la implementación de las prácticas de flexibilidad funcional interna, como la polivalencia organizacional, la gestión del conocimiento, la rotación interna y la flexibilidad horaria en el proceso de flujo de información del SENA, Regional Huila, con el sentido de analizar los flujos efectivos de egresados y los procesos que se encuentran inmersos en este flujo.

Se diseñó un instrumento de recolección de datos a través de una entrevista semiestructurada con 10 preguntas específicas, las cuales fueron modeladas posteriormente con el software Atlas.ti para realizar un análisis detallado de los datos obtenidos.

Se llevó a cabo un estudio de corte cualitativo descriptivo-exploratorio en los centros que forman parte de la Regional Huila del SENA, cuyo principal objetivo fue establecer el tipo de implementación y la particularidad de la forma de flexibilidad funcional, con el fin de identificar los compromisos organizativos y los niveles de responsabilidad del personal a cargo, describiendo la relación que existe entre los discursos de gestión humana, la rigidez de la estructura organizacional y los efectos deseados y no deseados que provocan este tipo de flexibilidad interna.

A partir de los resultados obtenidos, se encontró que hay una implementación débil de prácticas de flexibilidad funcional, manifestándose en una disminución de la empleabilidad y un proceso de multiactividad limitada por estructuras verticales. Se identificó la práctica de flexibilidad funcional, desde el punto de vista del contratista, como un mecanismo de intensificación del trabajo y, por otro lado, el departamento de recursos humanos como una

posibilidad de proyección para generar movilidad interna y aumentar la dimensión de capital humano en términos de habilidades y destrezas.

Palabras Clave: Condiciones de trabajo, Movilidad laboral, Gestión de los recursos humanos, Gestión del Conocimiento.

Abstract

This study allowed, through the approach of the perspectives of functional flexibility in the new forms of work organization and, in particular, the analysis of their practices, to understand the role of human management in the implementation of internal functional flexibility practices, such as organizational versatility, knowledge management, internal rotation and flexible hours in the information flow process the Huila Regional of SENA, with the purpose of analyzing the effective flows of graduates and the processes that are immersed in this flow.

A data collection instrument was designed through a semi-structured interview with 10 specific questions, which were later modeled with the Atlas.ti software to perform a detailed analysis of the data obtained.

A descriptive-exploratory qualitative study was carried out in the centers that are part of the Huila Regional of SENA, its main objective was to establish the type of implementation and the particularity of the form of functional flexibility, in order to identify the organizational commitments and the levels of responsibility of the personnel in charge, describing the relationship that exists between the discourses of human management, the inflexibility of the organizational structure and the desired and undesired effects caused by this type of internal flexibility.

Based on the results obtained, it was found that there is a weak implementation of functional flexibility practices, manifesting itself in a decrease in employability and a multi-activity process limited by vertical structures. The practice of functional flexibility was identified, from the point of view of the contractor, as a mechanism of work intensification and, on the other hand, the human resources department as a projection possibility to generate internal mobility and increase the dimension of human capital in terms of abilities and skills.

Keywords: Working conditions, Labour mobility, Personnel management, Knowledge management.

Tabla de contenido

Introducción	13
Planteamiento del problema	17
Justificación.....	19
Objetivos	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	22
Marco Teórico	23
Antecedentes de Estudios	23
Aproximación al Concepto de Trabajo.....	25
<i>Tipologías del Trabajo</i>	<i>25</i>
Trabajo por Comisión.	26
Trabajo a Destajo o por Producción.	26
Trabajo Autónomo.....	26
Trabajo de Temporada.....	27
Trabajo Nocturno.	27
<i>El Trabajo en la Nueva Organización.....</i>	<i>27</i>
El Paradigma Flexible y la Flexibilidad Laboral	28
<i>Tipos de Flexibilidad Laboral.....</i>	<i>28</i>
<i>La Flexibilidad Funcional.....</i>	<i>29</i>
Aproximación a las Teorías del Recurso Humano.....	29
<i>La Gestión del Talento Humano</i>	<i>29</i>
<i>La Gestión Humana y la Organización.....</i>	<i>30</i>
Flexibilidad Funcional y Gestión Humana	31
<i>Prácticas de Flexibilidad Funcional en el Marco de la Gestión Humana</i>	<i>31</i>
Papel de la Flexibilidad Funcional Bajo el Discurso de Gestión Humana	32
<i>Efectos Deseados y No Deseados.....</i>	<i>32</i>
Bases Teóricas y Generalidades SENA.....	35
<i>Generalidades del SENA.....</i>	<i>35</i>
<i>Talento Humano y Modelo Integrado de Planeación y Gestión</i>	<i>38</i>
<i>Flexibilidad.....</i>	<i>41</i>
<i>Teletrabajo.....</i>	<i>43</i>
<i>Movimientos de Personal.....</i>	<i>44</i>

<i>Organizaciones Sindicales</i>	44
<i>Egresados</i>	45
Teorías de Gestión Humana Asociadas a la Flexibilidad Funcional como Criterio de Construcción de Ventajas Competitivas Sostenidas	46
<i>Teoría de Recursos y Capacidades</i>	46
<i>Teoría de Costos de Transacción</i>	47
<i>Teoría de la Agencia</i>	48
<i>Teoría Institucional</i>	48
<i>Articulación de los Autores con cada una de las Teorías</i>	50
Teoría de Recursos y Capacidades con la Flexibilidad Funcional	50
Teoría de Costos de Transacción con la Flexibilidad Funcional	51
Teoría de la Agencia Articulada con la Flexibilidad Funcional	51
Teoría Institucional Articulada con la Flexibilidad Funcional	52
Marco Metodológico	54
Tipo de Estudio	54
Nivel de la Investigación	55
Unidad de Trabajo y Unidad de Análisis	56
Recolección y Análisis de Datos	56
Dimensiones y Categorías Teóricas para la Indagación	57
Diseño de Instrumento	59
Resultados	62
Análisis de Resultados	67
Prácticas Asociadas a la Flexibilidad Funcional	68
Papel de Gestión Humana	70
Discusión de Hallazgos	72
<i>Prácticas Asociadas a la Flexibilidad Funcional</i>	72
Polivalencia	72
Rotación Interna de Personal	90
Flexibilidad Horaria	93
<i>Rol de Gestión Humana en las Prácticas de Flexibilidad Funcional</i>	96
Conclusiones	102
Recomendaciones	106
Referencias Bibliográficas	107

Lista de tablas

Tabla 1 Dimensiones, categorías e ítems de la investigación.....	57
Tabla 2 Guía para entrevista individual.....	60
Tabla 3 Resultados de la investigación.....	72

Lista de figuras

Figura 1 Red Semántica y Frecuencias de Categorías sobre Flexibilidad Laboral en Atlas.ti	65
Figura 2 Interrelaciones entre Categorías Derivadas en Prácticas Asociadas a la Flexibilidad Funcional.....	68
Figura 3 Interrelaciones entre Categorías derivadas en Papel de gestión humana	70

Introducción

Los nuevos paradigmas en los que se encuentran inmersas las ciencias de la gestión están reconfigurando elementos centrales tanto en el interior de las organizaciones como en los sujetos que son susceptibles a las transformaciones y a los mecanismos de ejecución de tareas en términos de necesidades humanas. Esto se aplica en particular a los procesos materiales de transformación de bienes y servicios (Fernández, 2011). Esta dinámica ha venido gravitando alrededor de conceptos como la flexibilización organizacional y la reestructuración productiva, en el marco del llamado trabajo flexible, que por lo demás son las características más destacables del último estadio del capitalismo tardío (Coller, 1997).

El trabajo, como eje central, se entiende de diferentes formas. Por un lado, como apropiación ontológica del sujeto que labora, y por otro, como constructor de sentido a través de su praxis material que le permite atender y transformar las necesidades humanas y la primera naturaleza hacia escenarios relacionales humanos, dando sentido histórico a la realidad humana (Mezaros, 1995). Tanto los mecanismos ontológicos como las bases materiales en esa dinámica histórica describen el carácter evolutivo del trabajo, desde su ascensión más simple, como puede ser el de la caza y la recolección, hasta el carácter más abstracto, como el cognitivo o de diseño, permitiendo entrever simultaneidad de transformaciones en los sujetos y en las formas de organización del trabajo y los mecanismos para llevarlos a cabo.

En la época actual, en la que se entrecruzan realidades tecno-productivas particulares en la llamada reestructuración del capitalismo moderno, es necesario entender los retos del nuevo orden económico e identificar el papel de las organizaciones para generar ventajas competitivas sostenidas (). Esto se enmarca en la innovación, la competencia global y las estructuras políticas neoliberales. En este sentido, el intento de adaptarse a la nueva realidad de los mercados multi

escala lleva a acercarnos al concepto de flexibilidad organizacional y a ejecutar prácticas de flexibilidad laboral en entornos organizacionales cambiantes.

Esta característica ha enarbolado a la flexibilidad laboral como una de las estrategias más ventajosas y sustantivas desde la perspectiva gerencial para capturar los nuevos flujos de la riqueza a través de la generación del capital intelectual, permitiendo modificar elementos estructurales de sistemas internos de la organización, como lo es el de la vinculación en el orden contractual, la reducción de los costes de la plantilla laboral y la neutralización de los procesos asociativos sindicales que, muchas veces, establecen efectos negativos en su ejecución desde la perspectiva del trabajador (Hernández, 2005; Sotelo,1999).

Dado que todos los procesos asociados con la flexibilidad laboral están dentro del marco de la gestión humana, tanto como discurso como en el área, podemos entender que el direccionamiento estratégico de las personas en el marco de la gestión de talentos tiene como finalidad, por un lado, el bienestar de los empleados y, por otro, generar estrategias tendientes a fortalecer el capital accionario de sus miembros capitalistas. Es necesario aclarar el papel que tiene la gestión del talento humano en la implementación de estrategias de flexibilidad laboral para generar, dentro del marco de la economía del conocimiento, mayor capital intelectual. Para ello, es necesario apuntalar ciertas tipologías que coadyuven a la sinergia y al propósito de alinear los objetivos personales con los objetivos corporativos, como es el caso de la flexibilidad laboral funcional.

El siguiente proyecto de investigación permite describir las prácticas de flexibilidad funcional partiendo de la aplicación de sus componentes prácticos, como la polivalencia organizacional, la rotación interna y el multifuncionalismo, que se encuentran en el documento en la unidad de análisis recolectada a través de entrevistas semiestructuradas. Al reconocer esta

tipología de prácticas que se acompañan en el marco de la dirección estratégica de las personas como mecanismos utilizados por muchas organizaciones, se identifican dos objetivos principales: la disminución de los costos asociados a la plantilla laboral, y el aumento de las competencias y la tasa de respuesta en el marco de la competencia. También se identificó la correspondencia de las apreciaciones y concepciones organizacionales que gravitan, por un lado, en el binomio taylorista-fordista, y por otro, en las perspectivas toyotistas de la gestión participativa organizacional.

Así, este proyecto de investigación se enfoca en explorar el papel de la gestión humana en las prácticas de flexibilidad funcional en los sistemas de egresados del SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano. El propósito es analizar cómo se lleva a cabo la gestión humana en estos sistemas y cómo se relaciona con las prácticas de flexibilidad funcional, para identificar oportunidades de mejora y proponer recomendaciones para fortalecer estas prácticas. Se llevará a cabo un estudio cualitativo que incluirá entrevistas y grupos focales con los diferentes actores involucrados en los sistemas de egresados del SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, como egresados, empleadores, directivos y responsables de la gestión humana. Los datos recopilados serán analizados mediante un enfoque de análisis temático y se presentarán los resultados en un informe final. El objetivo final de este proyecto de investigación es contribuir al fortalecimiento de las prácticas de flexibilidad funcional en los sistemas de egresados del SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, con el fin de mejorar la empleabilidad de los egresados y el rendimiento de estas organizaciones en el mercado laboral.

La gestión humana es un elemento fundamental en cualquier organización que busque mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos. En el contexto de los sistemas de egresados del

SENA, la gestión humana adquiere una importancia aún mayor, dado que estos sistemas tienen como objetivo principal mejorar la empleabilidad de los egresados en el mercado laboral. En este sentido, la flexibilidad funcional se presenta como una práctica clave para lograr este objetivo, ya que permite adaptarse a los cambios en el entorno laboral y a las demandas de los empleadores.

En este proyecto de investigación, se busca explorar el papel de la gestión humana en las prácticas de flexibilidad funcional en los sistemas de egresados del SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano. El objetivo es analizar cómo se lleva a cabo la gestión humana en estos sistemas y cómo se relaciona con las prácticas de flexibilidad funcional, con el fin de identificar oportunidades de mejora y proponer recomendaciones para fortalecer estas prácticas.

Para ello, se realizará un estudio cualitativo que incluirá entrevistas y grupos focales con los diferentes actores involucrados en los sistemas de egresados del SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, incluyendo egresados, empleadores, directivos y responsables de la gestión humana. Se analizarán los datos recopilados a través de un enfoque de análisis temático y se presentarán los resultados en un informe final.

Con este proyecto de investigación, se espera contribuir al fortalecimiento de las prácticas de flexibilidad funcional en los sistemas de egresados del SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, con el fin de mejorar la empleabilidad de los egresados y el desempeño de estas organizaciones en el mercado laboral.

Planteamiento del problema

La importancia de la gestión humana en las prácticas de flexibilidad funcional en el marco de la gestión del conocimiento y las perspectivas de gerencia de las organizaciones constituye un vector de análisis clave para la identificación de nuevas formas de organización del trabajo y también la posibilidad de generar movilidad interna en la organización. Así, se destaca la centralidad de los activos intangibles como atributo del nuevo paradigma del postfordismo o del sistema que privilegia la información sobre el trabajo (Bell, 1973). La información, la tecnología y la organización del trabajo se separan de la idea tradicional de organización y se encuentran en la reconfiguración de los llamados capitales intangibles del proceso organizacional (Anez, 2005).

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), como Institución de Formación para el Trabajo y entidad pública, requiere incorporar un análisis sobre el marco metodológico en el que se agrupan los sectores productivos y los egresados para confirmar el propósito de formación y las posibilidades de crecimiento de los nichos de intervención. Actualmente el SENA cuenta con un conjunto de programas para los que no se ha generado un mapeo de los factores sistémicos que soportan e inciden y el carácter funcional del sistema de aprendizaje para el trabajo, y las correspondencias con destinos estratégicos focalizados de trabajo. Es necesario, por lo tanto, analizar los componentes constitutivos del capital intelectual para generar ventajas competitivas sostenidas y estructurar herramientas de almacenamiento de información que sirvan para generar transferencia, apropiación y generación de nuevo conocimiento organizativo.

En este sentido, la gestión de recursos humanos es un componente esencial para el éxito de cualquier organización, ya que se encarga de la administración y desarrollo de los recursos humanos de la empresa, lo que a su vez influye directamente en la productividad y competitividad de la organización (Dessler, 1999). En la actualidad, el mercado laboral es cada

vez más exigente y dinámico, lo que ha llevado a las organizaciones a buscar estrategias que les permitan adaptarse a los cambios y desafíos del entorno. Una de estas estrategias es la flexibilidad funcional, la cual implica la capacidad de los empleados de una organización para desempeñar múltiples tareas y roles en diferentes áreas, lo que a su vez aumenta su capacidad de adaptación al cambio y mejora su productividad y competitividad.

En el SENA, la flexibilidad funcional es un factor clave para la formación de sus egresados, quienes se enfrentarán a un mercado laboral cada vez más exigente y cambiante. Sin embargo, se desconoce cuál es el papel de la gestión humana en la implementación de prácticas de flexibilidad funcional en el Sistema de egresados SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Sur colombiano. Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo investigar el papel de la gestión humana en las prácticas de flexibilidad funcional en el Sistema de egresados SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Sur colombiano y cómo influye en la adaptación al cambio y la mejora de la productividad y competitividad de la organización.

Por ende, dada la importancia que representa el papel de la gestión humana en las prácticas de flexibilidad funcional en las nuevas formas de organización del trabajo, es necesario plantearnos la siguiente pregunta:

¿Cuál es el papel de las prácticas de flexibilidad funcional en el sistema de egresados SENA Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano desde la perspectiva de gestión humana?

Justificación

Este estudio se centra en la importancia de la gestión humana y la flexibilidad funcional en el contexto actual de las organizaciones. En el contexto actual, la flexibilidad funcional se considera una estrategia clave para mejorar la productividad y la competitividad de las organizaciones, lo que a su vez requiere de la gestión efectiva de los recursos humanos.

En este sentido, el estudio busca abordar una brecha en la literatura, ya que aún no se ha investigado el papel de la gestión humana en la implementación de prácticas de flexibilidad funcional en el Sistema de egresados SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Sur colombiano.

Además, el estudio es relevante porque el SENA es una institución clave en la formación técnica y profesional de Colombia, por lo que la investigación puede contribuir a mejorar la calidad de la formación de los egresados y su capacidad de adaptación al mercado laboral.

En términos teóricos, el estudio se basa en el paradigma del postfordismo, que destaca la centralidad de los activos intangibles en la organización y la necesidad de generar ventajas competitivas sostenidas. La gestión humana es un componente esencial en este paradigma, ya que se encarga de la administración y desarrollo de los recursos humanos de la empresa, lo que a su vez influye directamente en la productividad y competitividad de la organización.

De otra parte, este estudio tiene relevancia metodológica pues pretende, desde los niveles exploratorios cualitativos comprender a profundidad el papel de la gestión humana en las prácticas de flexibilidad funcional en el Sistema de egresados SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Sur colombiano. Así mismo, permite de manera dialéctica profundizar sobre un tema poco conocido en Colombia caracterizando las tipologías de la reestructuración organizacional en clave de procesos de flexibilidad funcional que permita ahondar la comprensión de un fenómeno complejo y multifacético en relación con las nuevas formas en las

que se organiza el trabajo y en las que se constituye la estrategia organizacional en función de la flexibilidad laboral.

A través de la investigación exploratoria, se podrán identificar las prácticas de flexibilidad funcional implementadas en el sistema de egresados SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Sur colombiano, lo que permitirá establecer una base de conocimientos para la investigación posterior. Por otro lado, la investigación descriptiva permitirá describir las prácticas de flexibilidad funcional y cómo se relacionan con la gestión humana, lo que permitirá obtener una comprensión más clara y detallada de estos fenómenos.

Además, la investigación cualitativa permitirá recopilar datos en profundidad y ricos en detalles, a través de la realización de entrevistas semiestructuradas, lo que permitirá explorar las percepciones y experiencias de los funcionarios que lideran el sistema de egresados del SENA y los responsables de la gestión humana con relación a las prácticas de flexibilidad funcional. Esto permitirá obtener información valiosa para la toma de decisiones y la formulación de estrategias para mejorar la gestión humana en la organización.

Ahora bien, el presente estudio es novedoso en que permite describir como se está implementando la estrategia de Flexibilidad Funcional, si es que existe en el Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Sur colombiano, para mejorar la empleabilidad económica y del trabajo de sus egresados. Esta estrategia busca rastrear todos los componentes de los sistemas de información de egresados, desde la entrada hasta la salida, para describir los niveles de impacto y pertinencia en los entornos ecosistémicos de aprendizaje para el trabajo en el SENA. Esta información enriquecerá los abordajes académicos y el análisis de los sistemas de gestión del conocimiento en el marco del portafolio de servicios y el marco laboral actual en los entornos de competencia económica en la región del Sur del país.

Asimismo, este estudio es pertinente ya que da cuenta de los cambios en los marcos productivos y de servicios en los que está inmerso el SENA en su proceso de formación para el trabajo. Además, ofrece luces para el análisis estético sobre un tema que transversalmente irrumpe sobre los escenarios interrelacionados con las tipologías de procesos organizativos. Esta estrategia permitirá a los académicos e investigadores de los temas antes citados ampliar la frontera de conocimiento sobre este respecto. Específicamente, los directivos y encargados de la gestión académica podrán surtirse de una herramienta para investigar estos asuntos.

Por último, la investigación se enfoca en mapear las potencialidades de los subsistemas de egresados a través de una categoría de análisis, en la cual la gestión del conocimiento vista desde la transferencia de conocimiento juega un papel protagónico en la penetración, pertinencia y validez de los procesos académicos y los programas de aprendizaje. La estrategia busca replantear la estrategia de gestión integral teniendo como base nuclear de la efectividad y la eficiencia las potencialidades de identificar los factores de circularidad, procesamiento y entropía positiva que impacten los sectores económicamente activos de la región en el marco de competencias para el trabajo.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el papel de las prácticas de flexibilidad funcional en el sistema de egresados del SENA Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Sur colombiano desde la perspectiva de gestión humana.

Objetivos Específicos

Identificar las prácticas de flexibilidad funcional implementadas en el sistema de egresados del SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Sur colombiano.

Evaluar la efectividad de la gestión humana en la implementación de las prácticas de flexibilidad funcional en el sistema de egresados del SENA del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Sur colombiano.

Marco Teórico

Antecedentes de Estudios

Realizada una búsqueda exhaustiva sobre los estudios, tesis y/o trabajos sobre flexibilidad funcional en entidades públicas de nuestro país como de América Latina se puede evidenciar que casi no se encuentran versiones actualizadas disponibles para tomar como base, sin embargo, encontramos.

De acuerdo con la investigación “INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL SOBRE LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA A, 2016”, donde se plantea ¿Cuál es la influencia de la percepción de la flexibilidad laboral sobre la motivación de los colaboradores administrativos de una empresa de consumo masivo ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2016?, nos concluyen:

Que” La Percepción de la Flexibilidad Laboral impacta en mayor magnitud a la Motivación Extrínseca, ya que los colaboradores de la Empresa A se manifiestan de una manera favorable hacia las políticas de Flexibilidad Laboral expuestas en función de las recompensas obtenidas, las cuales pueden ser traducidas tanto en dinero como en reconocimiento. Así como también se inclinan hacia la participación en actividades para conseguir recompensas”. (De Falco y Quiroz, 2016).

Verificado el artículo de investigación “La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo”, nos refleja que “La mayoría de las economías han enfocado sus esfuerzos hacia la flexibilidad de tipo externa y en menor medida a la interna y salarial. El despido y disminución de los costos laborales mediante el uso e implementación de contratos temporales, de regímenes de pasantías y formación son parte de los mecanismos más aplicados y que han recibido menor oposición en comparación a

los demás. Sin embargo, la aplicación de la flexibilidad salarial ocasiona una fuerte oposición no sólo de las centrales obreras, sino de la comunidad en general. En el caso de la flexibilidad interna, ésta es vista también por algunos sindicatos como la pérdida del último reducto de control y poder sobre el empresariado, pues sería más complicado tomar decisiones respecto a ciertas decisiones que hoy en día están en control casi total de los sindicatos (la designación de escalafones de trabajo o jerarquía de los puestos de trabajo).” (Ibarra y González, 2010).

Teniendo en cuenta la investigación “PROPUESTA DE MODELO DE FLEXIBILIDAD LABORAL PARA LA GERENCIA DE PERSONAS EN METRO DE SANTIAGO”, donde se proponen; “Elaborar una propuesta de flexibilidad laboral factible de implementar en la Gerencia de Personas en Metro de Santiago”, nos muestra que “En el proceso de investigación y acción realizado referente a elaborar una propuesta de flexibilidad laboral factible de implementar en la Gerencia de Personas en Metro de Santiago, se concluye que las jornadas laborales a cumplir en Metro, no permiten percibir una relación calidad de vida personal – laboral positiva. Mas bien, se evidencia repercusiones negativas, que incluyen sobrecarga laboral en muchos de los casos, alcanzando un cansancio acumulado por jornadas extensas, generando con esto estrés laboral en los empleados. Además, la empresa actualmente no cuenta con una política de flexibilidad laboral, sino que más bien beneficios de tiempo que se encuentran en los convenios colectivos, siendo estos beneficios diferentes dependiendo de cada sindicato. A través de los dos grupos focales, se logró percibir que estos beneficios existentes no son suficientes para lograr conciliar la vida personal familiar con la laboral, y que existe una alta la valoración positiva a implementar políticas de flexibilidad laboral en los trabajadores, tanto para beneficios que entreguen mayor disponibilidad de tiempo (días libres adicionales) como también a modificar la forma de trabajar (trabajo a

distancia) que permita disminuir tiempos de traslado, disminuir el estrés laboral y compatibilizar los diferentes roles a los que se ven expuesto los trabajadores”. (Cáceres, 2020, p. 8, 5)

También encontramos el artículo “Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo”, donde proponen: “indagar sobre la flexibilidad laboral en Colombia y su contribución a la precarización del empleo”, y deja como entre otras conclusiones importantes como: “Es importante señalar que los empleadores contratan y desvinculan al personal bajo un criterio básicamente económico, en la lógica de lograr una mayor ganancia, esto en sí mismo no es el problema. Lo problemático es la lógica de un discurso que privilegia el beneficio de quien tiene los medios sobre otros que les urge un empleo para la supervivencia, su desarrollo e incluso su goce presente y futuro logrado a través del trabajo y del salario percibido. Es una lógica perversa que precariza el trabajo y disimula su saber sobre el costo que tiene para la relación social, el bienestar y la llamada calidad de vida de las personas que integran la sociedad” (Gómez, 2013).

Aproximación al Concepto de Trabajo

Tipologías del Trabajo

El trabajo es un elemento que ha existido desde tiempos inmemoriales en la historia de la Humanidad, y es que desde hace milenios el hombre ha tenido que esforzarse para así obtener los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades, poder vivir y reproducirse, es por ello que Richter (2011) señala que la palabra trabajo se asocia a todas aquellas actividades que son inherentes a la reproducción social, algo que en última instancia puede llegar a abarcar un gran número de actividades que no se centran únicamente en el cuidado y desarrollo del núcleo familiar, sino que van mucho más allá (171). Sin embargo, el concepto de trabajo que se maneja actualmente no es uno que esté marcado por las necesidades del hombre sino más por las relaciones que se desarrollan con ocasión del trabajo; así pues, actualmente el concepto más

predominante de trabajo es aquel en el cual este es concebido como el medio a través del cual el hombre intercambia su tiempo y sus capacidades tanto físicas como mentales, a cambio de determinados recursos que serán necesarios para que este pueda satisfacer sus necesidades, pudiendo esto desarrollarse a través de relaciones de dependencia bien sea entre trabajador y empleador, o entre trabajador y cliente.

El concepto de trabajo ha evolucionado y seguirá evolucionando ya que este es ante todo una invención del hombre, y debido a que el hombre no constituye un elemento estático, sino que va evolucionando con el paso de tiempo, entonces así mismo irán evolucionando sus diversas invenciones. Precisamente, debido a que el trabajo es un hecho que va evolucionando, esto ha podido apreciarse en la aparición de cada vez más nuevas modalidades de trabajo, las cuales han venido desarrollándose principalmente desde hace ya más de dos siglos. Dicho esto, y siguiendo los tipos señalados por la obra de Ossorio (2000), se puede decir que entre los tipos de trabajo más comunes en la actualidad están:

Trabajo por Comisión. En el que el trabajador recibe su remuneración teniendo como base la proporción de operaciones realizadas durante un periodo de tiempo determinado.

Trabajo a Destajo o por Producción. Este tipo de trabajo se caracteriza porque el empleador paga al trabajador en función de la producción o elaboración de cierta cantidad de unidades de producto.

Trabajo Autónomo. Concepto principalmente utilizado por la legislación laboral europea, en el cual el trabajador no se encuentra en una relación de subordinación frente a un patrono, sino que el trabajador labora por cuenta propia.

Trabajo de Temporada. Es aquel tipo de trabajo que solo puede ser desempeñado durante ciertos periodos de tiempo, debido a las especiales circunstancias que se presentan durante este periodo en concreto, algo que se ve principalmente en el trabajo de la tierra.

Trabajo Nocturno. Este es el trabajo cuyas actividades son realizadas fuera de lo que se considera el horario diurno de trabajo, es decir, la jornada se lleva a cabo tanto en horas de la noche como en la madrugada (p. 954-957).

El Trabajo en la Nueva Organización

Los avances en los medios de comunicación y en la tecnología han logrado romper el esquema tradicional que existía entorno al desarrollo de las relaciones laborales, haciendo que la manera en que el trabajo se organiza haya cambiado en favor de un mayor dinamismo que se centran no solo en los resultados sino también en el modo; así pues, el trabajo en la nueva organización tiene que ver con que las relaciones laborales ahora son afectadas por elementos tales como el internet, el mayor aprovechamiento de los recursos, el no desperdicio de elementos, y en general el dejar de lado ciertos elementos que hasta entonces habían sido considerados como básicos dentro de una relación laboral, como lo es, por ejemplo, el horario fijo de trabajo.

Debido a esta evolución de la organización de las relaciones laborales, han surgido nuevos tipos de trabajo que se caracterizan por el dinamismo, es así que entre los nuevos tipos de trabajo están el trabajo *freelance*, en el cual la persona no cumple ningún horario sino que trabaja de forma remota a través de internet y cumpliendo las metas establecidas por el empleador; también está el *coworking*, o trabajo cooperativo, en el cual varios trabajadores independientes comparten un mismo lugar de trabajo, es decir, se comparten los espacios físicos como oficinas y también los equipos o herramientas; también vale la pena señalar el *smart working* o trabajo

inteligente, en el cual se deja de lado los conceptos tradicionales de la relación laboral para desarrollar así una mayor flexibilidad horaria, que las personas trabajen por equipos y hagan uso constante de las nuevas tecnologías.

El Paradigma Flexible y la Flexibilidad Laboral

Tipos de Flexibilidad Laboral

Este resulta ser un concepto que se desarrolla ante las dificultades experimentadas en los años 70 y 80 por los modelos de producción basados en el fordismo, es decir, la producción masiva de bienes de consumo, el cual fracasa por ser un modelo demasiado rígidos ante las constantes variables que se producen en la demanda del mercado, viéndose así como la producción por pedido desarrollada por los japoneses bajo el concepto de toyotismo, se alza como una forma de organización laboral mucho más limpia y eficiente que responde de manera más eficaz a las necesidades experimentadas en el mercado. En un primer momento, pareciera que flexibilidad laboral es todo aquello que se alza contra lo obsoleto, sin embargo, tal y como apunta Chávez (2001) resulta complicado el dar un concepto de flexibilidad laboral debido principalmente a los grandes cambios experimentados en las últimas décadas, y es que puede ocurrir que lo que antes era flexible en el 2000, hoy ya sea considerado como rígido para el 2022; así pues, el concepto de flexibilidad tiene que ver con eliminar o dejar de lado las rigideces establecidas por la legislación laboral, incrementando la generación de puestos de trabajo y priorizando la productividad por encima del tiempo laborado (p. 67).

Por supuesto, así como existen diferentes tipos de trabajo, también existen varios tipos de flexibilidad, los cuales son señalados por Peiró (2014), entre los que vale la pena mencionar: 1) flexibilidad externa, que hace referencia a la flexibilidad que se desarrolla en torno a la relación contractual y la facilidad para contratar y despedir trabajadores; 2) flexibilidad interna ya se

relaciona con la facilidad que tiene la empresa para modificar las condiciones laborales y la forma en que se organiza el trabajo para atender las demandas del mercado; 3) flexibilidad temporal, en la cual existe la posibilidad de cambiar constantemente el horario laboral en función de las capacidades del trabajador y el mercado; 4) flexibilidad geográfica, en la cual el trabajador puede llevar a cabo sus labores independientemente del lugar donde esté se encuentre, pudiendo estar bien en una u otra oficina de trabajo, pudiendo hacer esto desde una locación distinta a esta, e incluso pudiendo llegar a laborar desde su propia casa según las circunstancias que rodeen la relación laboral y el mercado (p. 15).

La Flexibilidad Funcional

El mercado puede llegar a presentar gran cantidad de cambios a lo largo del tiempo, al que conlleva el que los trabajadores deban realizar una variada cantidad de actividades, y es precisamente sobre este concepto que se desarrolla la llamada flexibilidad funcional, en el cual la empresa no vincula al trabajador al desarrollo de una labor específica, sino que este resulta ser un elemento polivalente que puede desempeñarse en múltiples labores (Bizneo, s/f). Así pues, esto es lo que comúnmente se suele denominar *multitasking*, y buscar básicamente que los trabajadores puedan tener no un elevado sino más bien amplio nivel de productividad, en el sentido de que no necesariamente se busca que estos produzcan más, sino que estos puedan producir durante el desarrollo de varias funciones, sin que el trabajador se vea limitado únicamente a la realización de una actividad en específico, sino que sea capaz de realizar varias.

Aproximación a las Teorías del Recurso Humano

La Gestión del Talento Humano

Gestionar el talento humano es un concepto que guarda relación con los procesos que se desarrollan dentro de una organización con el fin de atraer, captar e incorporar nuevos

colaboradores que puedan hacer parte del proceso productivo de la compañía, igualmente, el gestionar el talento humano de manera adecuada también conlleva el llevar a cabo los procesos necesarios para retener los elementos que actualmente ya se encuentran haciendo vida dentro de la empresa (UNIR, 2021). Debido a la importancia que tiene para una empresa el contar con colaboradores experimentados, así como también el lograr captar nuevos para expandir o mejorar los procesos productivos, la gestión del recurso humano se ha convertido en las últimas décadas en algo por lo cual apuestan cada vez más empresas, las cuales ven en él un factor que resulta ser trascendental para aumentar los niveles de competitividad y rentabilidad dentro del mercado.

La Gestión Humana y la Organización

La adecuada gestión de los recursos humanos se ha convertido actualmente en un elemento que resulta indispensable para todas aquellas empresas que quieran destacar en un mercado cada vez más competitivo; en este orden de ideas, la gestión humana hace posible el desarrollo de estrategias que van encaminadas a que los recursos humanos de la empresa se vean motivados a exponer su talento y dar el máximo de su potencial durante el desarrollo de sus funciones, y para lograr este objetivo, la gestión humana o gestión de recursos humanos cumple una serie de funciones que logran así mejorar la productividad y el desempeño de la organización, entre tales funciones vale la pena mencionar: el presentar, coordinar y organizar los programas de selección y promoción del equipo de trabajo; el coordinar el sistema de pagos al personal de la empresa; hacerse cargo del plan de captación, inducción y capacitación de los grupos de trabajo; y a manera general el gerenciar y hacerse cargo de todos los aspectos y tareas administrativas que tienen lugar en el funcionamiento interno de la organización (Bizneo, s/f).

Siguiendo con estos pensamientos, la gestión humana juega actualmente un lugar importante dentro de las organizaciones empresariales debido a que las personas o recursos

humanos pueden llegar a constituir una gran ventaja competitiva para las empresas, algo que ha implicado el cumplir con desafíos cada vez más dinámicos; con esto, la gestión humana consigue generar valor para las organizaciones, y demostrándolo con indicadores de resultados que van más allá de los típicos informes de actividades (Calderón, 2006, 11).

Flexibilidad Funcional y Gestión Humana

Prácticas de Flexibilidad Funcional en el Marco de la Gestión Humana

Como ya se ha señalado anteriormente, la flexibilidad funcional es un concepto que va de la mano con el máximo aprovechamiento de los recursos humanos con que cuenta la organización, haciendo que los trabajadores en general no se queden estancados en el desempeño de una única función, sino que estos sean capaces de llevar a cabo diversas funciones dentro de la organización según lo ameriten las necesidades de la empresa, algo que es conocido de manera más amplia bajo el nombre de *multitasking*. Este elemento guarda una relación especial con la gestión humana o gestión de recursos humanos, y es que en esta relación conceptual, mientras la flexibilidad funcional es el fin la gestión humana constituye entonces un medio para lograr tal fin; en este orden de pensamientos, la gestión humana se encarga de llevar a cabo todos aquellos procesos que son necesarios dentro de la organización para gestionar las capacidades del personal obrero y administrativo a fin de que estos puedan lograr convertirse en una fuerza laboral que sea capaz de desempeñarse en el desarrollo de diversas funciones, aumentando así las capacidades productivas de cada trabajador, haciendo que este no se quede enfocado en una única labor, sino que, en caso de presentarse la necesidad, este sea capaz de desempeñarse en otros roles que son igual o hasta más críticos para mantener los niveles de productividad de la empresa.

Papel de la Flexibilidad Funcional Bajo el Discurso de Gestión Humana

Efectos Deseados y No Deseados

En un primer momento pudiera pensarse que el *multitasking* es algo que todas las empresas desean, y lo cierto es que afirmar esto no resulta precisamente una mentira: las organizaciones viven en medio de un entorno, el mercado, donde es menester aumentar cada vez más los niveles de productividad y responder de manera cada vez más eficaz a los cambios expresados en las relaciones de mercado, con lo cual algunas organizaciones buscan trabajadores que tengan una capacidad amplia para desempeñar diversas funciones. Por ello el *multitasking* es una herramienta que trae consigo efectos deseados por las organizaciones como lo es el ampliar la producción de los trabajadores, el tener un recurso humano que es capaz de responder a las exigencias de la organización, el tener una organización que sea flexible en cuanto a su funcionamiento, y a manera general el ser una empresa más competitiva que logre superar a la competencia.

Sin embargo, esta flexibilidad funcional no siempre trae consigo efectos que sean deseados, ya que el someter a los trabajadores a desempeñarse a través de la flexibilidad funcional durante un lapso considerable puede traer consigo consecuencias de lo más desagradables que pueden terminar afectando de manera muy negativa el recurso humano de las organizaciones. Así pues, el desarrollo durante largos periodos de tiempo dentro de la flexibilidad funcional por parte de los trabajadores termina afectando seriamente la productividad de estos, toda vez que esto tiene efectos sobre las capacidades mentales del trabajador, aumentado sus niveles de estrés, influyendo notablemente sobre el tipo de decisiones que toma dentro del trabajo; y adoptando aquellas que busquen el hacer más en vez de escoger aquello que logre centrarse en cumplir las labores (Hablemos de empresas, 2021).

Se hace menester recordar que el *multitasking* busca básicamente hacer el mayor número de actividades posibles, cuando la realidad es que el tener una productividad óptima no conlleva el hacer más cosas sino el hacerlas mejor de lo que lo hace la competencia. Como bien apunta Priego (2022), el desempeñarse durante largos periodos de tiempo dentro del *multitasking* puede terminar por afectar la vida diaria y la salud de los trabajadores, quienes ahora les costará concentrarse en una actividad por centrarse en hacer varias y ahora la efectividad en todas ellas se volverá escasa, con lo cual es menester que, si se va a laborar con base en este tipo de flexibilidad, lo mejor es que cada cierto tiempo el trabajador concentre todos sus esfuerzos en una única actividad para que así esté sea desarrollada de la mejor manera posible. Dicho esto, al tener efectos nocivos sobre los trabajadores y su salud tanto física como mental, la flexibilidad funcional resulta ser una herramienta que debe ser aprovechada de buena manera por las organizaciones sin llegar a abusar de ella, pues de lo contrario el desempeño de la organización se verá seriamente comprometido al exponer a su recurso humano a unos niveles de estrés que pueden llegar a afectarle de manera considerable, con lo cual la clave para una adecuada flexibilidad funcional descansa sobre dos palabras que deben ser siempre la base para su desempeño, palabras las cuales son moderación y equilibrio.

A continuación, se presentan algunas teorías y autores relevantes sobre el papel de la flexibilidad funcional en el discurso de gestión humana:

- Teoría del capital humano de Gary Becker: Gary Becker, economista y premio Nobel, desarrolló la teoría del capital humano, que sostiene que la inversión en la formación y educación de los trabajadores aumenta su productividad y valor en el mercado laboral. En este contexto, la flexibilidad funcional puede considerarse una forma de invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos versátiles que incrementan el capital humano de los empleados.

- Teoría de la contingencia de Paul Lawrence y Jay Lorsch: En su libro "Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration" (1967), Lawrence y Lorsch introdujeron la teoría de la contingencia, la cual postula que las organizaciones deben adaptarse a las demandas cambiantes de su entorno para sobrevivir y prosperar. Dentro de esta teoría, la flexibilidad funcional se considera esencial para ajustarse a las contingencias y cambios en el entorno empresarial.

- Teoría de la gestión estratégica de recursos humanos de Michael Porter: Michael Porter, renombrado profesor de estrategia empresarial, desarrolló la teoría de la gestión estratégica de recursos humanos. Según esta teoría, la flexibilidad funcional puede ser vista como una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Porter argumenta que una gestión adecuada de los recursos humanos, incluida la flexibilidad funcional, puede generar un diferenciador clave en términos de eficiencia y adaptabilidad.

- Teoría del aprendizaje organizacional de Peter Senge: Peter Senge, autor de "La quinta disciplina" (1990), promovió la teoría del aprendizaje organizacional. Senge argumenta que las organizaciones deben fomentar la flexibilidad funcional como parte de su enfoque de aprendizaje continuo. La flexibilidad funcional permite a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos, compartir información y colaborar, lo que facilita la adaptación y el crecimiento organizacional.

Bases Teóricas y Generalidades SENA

Generalidades del SENA

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se crea mediante el Decreto Ley 118 del 21 de junio de 1957. De acuerdo con lo establecido en la Ley 119 de 1994, mediante la cual se reestructuró. El SENA es un establecimiento público, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de Trabajo, y su misión es “cumplir la función que corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos; ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.” En la misma ley, se establecen los objetivos y funciones del SENA, de los cuales se deriva que su razón de ser está centrada en invertir en el desarrollo de los trabajadores, o quienes sin serlo lo requieran, mediante la formación profesional integral, bajo el concepto de equidad social redistributiva.

Desde su creación, el SENA se ha adaptado a los cambios, tendencias y necesidades de desarrollo del país, para optimizar sus funciones. Actualmente, imparte Formación Profesional Integral en los 32 departamentos y el Distrito Capital, con cobertura en 1.099 de los 1.123 municipios, impactando a la “Colombia profunda”. El SENA se organiza de manera centralizada en una Dirección General y se desconcentra territorialmente en 33 regionales y 117 centros de formación. Con el fin de adoptar una codificación unificada para la Dirección General, las Regionales y los Centros de Formación, mediante la Resolución 1215 del 24 de junio de 2016, se redefinen los nombres y códigos de identificación de los Centros de Formación Profesional del SENA.

De acuerdo con su misión, la oferta de Formación Profesional Integral del SENA responde a la demanda de formación para el trabajo, del sector productivo, la cual se canaliza de diversas formas, siendo la principal las 85 mesas sectoriales, las cuales son el espacio natural de concertación con el sector productivo, gubernamental y académico para desarrollar la gestión del talento humano por competencias generando conocimiento transferible a la formación profesional (Acuerdo 03 de 2018).

La Resolución 2198 de 2019, establece que los programas de Formación Profesional del SENA se clasifican en Formación Laboral (Auxiliar y Operario, técnicos y profundización técnica), Formación Tecnológica (Tecnólogos y Especializaciones Tecnológicas) y Formación Complementaria (Formación Complementaria y Eventos de Divulgación Tecnológica). Actualmente, el SENA cuenta con programas con SNIES activos en 121 municipios que corresponden a 125 tecnologías y 45 especializaciones tecnológicas, en las modalidades presencial, virtual y a distancia.

Los programas tecnológicos y técnicos tienen una etapa lectiva y una etapa productiva, esta última se lleva a cabo directamente en el sector productivo, a través del contrato de aprendizaje, u otra de las alternativas para su desarrollo establecidas en el Reglamento del Aprendizaje. El SENA no tiene aulas, sino que tiene ambientes de aprendizaje, tales como ambientes pluri tecnológicos, unidades productivas agropecuarias, y especializados como tecnoparques, entre otros. El SENA cuenta con la Agencia Pública de Empleo (APE) a la cual se deben inscribir los futuros egresados.

El Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano se encuentra ubicado en la zona Sur del Departamento del Huila, conformada por nueve (09) municipios, Pitalito, como

sede principal, Isnos, Acevedo, San Agustín, Palestina, Saladoblanco, Timaná. Elías y Oporapa, el centro es multisectorial atendiendo todos los diferentes sectores productivos de la región.

Dentro de sus potencialidades geográficas cuenta con la cuenca alta del río Magdalena, eje del sistema hidrográfico del Departamento del Huila. Desde su nacimiento lo recorre de sur a norte y recibe las aguas de numerosos ríos y quebradas que nacen en las divisorias de las cordilleras.

El Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano comenzó a desarrollar su transformación a finales del año 2004 bajo la formación por competencias priorizando la atención a los sectores productivos con mayor competitividad y promisorios para la región implementando la formación por proyectos en titulados, complementarios y programa SER, SENA Empréndete Rural.

La entidad cumple el requisito legal prescrito en la Ley 152 de 1994, que establece los procedimientos y mecanismos para la elaboración, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan de Desarrollo y el respectivo despliegue por parte de todos los organismos de la administración pública nacional en un plan indicativo cuatrienal.

La entidad a nivel nacional es quien establece los procesos y procedimientos por los cuales se realiza la planeación en la regionales y centros de formación, la planeación se realiza con criterios técnicos y financieros. Los centros de formación se acogen a las directrices emitidas por la Dirección General y da cumplimiento a los lineamientos para lo cual anualmente, concerta y verifica con la Dirección General y Regional las metas y presupuesto requerido para el cumplimiento de la Misión del Centro. Mediante el aplicativo Plan de Acción la Dirección General del SENA cargan las metas institucionales de los Centros de formación y Regionales relacionados con formación, presupuesto, actividades de bienestar aprendices y arrendamientos.

Las metas establecidas en formación para el centro de Gestión en la vigencia 2022, son formar 2.981 aprendices Tecnólogos, 4.293 Técnica laboral y otros, 86 Auxiliares y operarios, 25 profundización técnica y 32.237 en formación complementaria. (Plan Acción 2022)

Talento Humano y Modelo Integrado de Planeación y Gestión

La entidad tiene establecido e implementado el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol – SIGA, atendiendo las necesidades y expectativas de los grupos de valor e interés para fortalecer el desempeño institucional. El SIGA se configura como una herramienta de gestión como complemento de la política del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y está conformado por los Subsistemas de Gestión de la Calidad bajo los lineamientos de las normas NTC GP 1000 e ISO 9001, Gestión Ambiental bajo la norma NTC ISO 14001, Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo bajo el Decreto 1072 de 2015, Gestión de la Seguridad de la Información bajo la norma NTC ISO 27001 y el Modelo Estándar de Control Interno - MECI bajo el Decreto 943 de 2014.

Dentro de la red de procesos del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol SIGA, el proceso de Gestión del Talento Humano es “estratégico”, y tiene por objetivo: “Administrar el talento humano a través de la selección, vinculación, inducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, capacitación, bienestar, compensación, evaluación del desempeño, preparación del retiro, para propiciar ambientes de trabajo adecuados, fortalecer competencias y contribuir al logro de los objetivos institucionales”. (Resolución-SENA, 760 de 2020).

A la Secretaría General ubicada en la Dirección General del SENA, entre otras funciones le fue asignada la de “ejecutar, de la gestión del talento humano al servicio de la entidad”. Debido al incremento en el número de servidores públicos en la planta de personal del SENA, y por ende al incremento en las actividades que deben realizar los funcionarios encargados de

gestionar los procesos de talento humano, en el año 2020, se crean los Grupos Regionales de Gestión del Talento Humano en el SENA, cuyo principal objetivo es el de desarrollar todos los procedimientos, actividades y actuaciones administrativas relacionadas con el proceso estratégico de gestión del talento humano en las Regionales. Dentro de las funciones establecidas están: Relaciones laborales, Administración de salarios, Servicio Médico Asistencial, Seguridad y Salud en el Trabajo, Vivienda, Pensiones, Formación y Desarrollo del Talento Humano, Gestión Documental y Actividades transversales.

En cada uno de los centros de formación se cuenta con un profesional de talento humano, quien es el encargado de “Participar en la organización y administración del talento humano del Centro de Formación a través de la inducción, el entrenamiento en el puesto de trabajo, la capacitación, el bienestar, la compensación y la evaluación del desempeño, hacia el óptimo funcionamiento del personal y propiciar ambientes de trabajo adecuados, fortalecer competencias y contribuir al logro de los objetivos institucionales desde el Centro” (Manual de Funciones- SENA 2017).

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA cuenta con tres manuales de funciones, uno para los cargos permanentes de empleados públicos, otro para los empleos de planta temporal y otro para trabajadores oficiales, los cuales están vinculados mediante contrato de trabajo. Las funciones del manual de funciones y competencias laborales de los cargos permanentes están organizadas por procesos (SIGA); dependencias y niveles jerárquicos; para el nivel instructor están organizadas por Redes de Conocimiento y Redes Institucionales, y dentro de éstas por Áreas Temáticas o de Conocimiento. Igualmente contiene los requisitos exigidos para ocupar un cargo de empleo público en la planta de personal.

La planta global de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA fue adoptada mediante el Decreto 250 de 2004, y comprende 6.214 cargos en Dirección General, Regionales y Centros de Formación, mediante el decreto 552 de 2017, se modificó la planta de personal del SENA creando 3.011 cargos, posteriormente mediante el Decreto 553 de 2017 se crea una planta de empleos temporales con 800 cargos y se tiene una vinculación de 680 trabajadores oficiales, para un total de 10.705 cargos .(Plan Gestión Estratégica del Talento Humano-SENA, 2023). El personal vinculado está distribuido en los niveles jerárquicos de Directivo, asesor, profesional, instructor, técnico, asistencial y trabajador oficial.

El talento humano del SENA está integrado por servidores públicos vinculados por nombramiento legal y reglamentario (empleados públicos), cargos de planta y temporal y trabajadores oficiales, igualmente se vincula talento humano a través de contratos de prestación de servicios (contristas). Los empleos públicos son de libre nombramiento o de carrera administrativa, los procesos de selección de personal se rigen por mérito de conformidad con lo dispuesto en la normatividad aplicable en cada caso.

La Gestión Integral del Talento Humano en el SENA, tiene como propósito esencial lograr que la planeación, procedimientos y acciones orientadas a brindar desarrollo y bienestar al talento humano vinculado a la entidad, se ejecuten en el marco de la normatividad vigente, las políticas institucionales, la integración y uso eficaz y eficiente de los recursos, de forma tal que los servidores públicos del SENA posean las aptitudes necesarias para actuar con integridad y con el compromiso que exige el cumplimiento de las funciones que están a su cargo, de manera que, sus acciones generen condiciones y ambientes laborales favorables para que su contribución sea constante al logro de la misión, objetivos, planes y metas institucionales. (SENA, 2023).

Flexibilidad

El sistema del empleo público en Colombia se encuentra regulado por la Ley 909 de 2004, la cual contempla dentro de sus principios en la función pública “La flexibilidad en la organización y gestión de la función pública para adecuarse a las necesidades cambiantes de la sociedad”. El estado lidera la estrategia de horarios flexibles en las jornadas de trabajo incluyéndolos como incentivos en los planes de bienestar funcionarios, en búsqueda de una mejor calidad de vida, el desarrollo integral de la familia como núcleo fundamental de la sociedad y motivar al funcionario generando así una mayor productividad en las entidades del estado colombiano. La estrategia está concebida para: “Facilitar el acercamiento de los servidores con los miembros de su familia, atender sus deberes de protección y acompañamiento de su cónyuge o compañera (o) permanente, a sus hijos menores, a las personas de la tercera edad de su grupo familiar o a sus familiares que se encuentran en situación de discapacidad o dependencia ... Jornada especial para mujeres embarazadas” Ley 1361 de 2009, modificada parcialmente por la Ley 1857 de 2017.

Por su parte, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, como establecimiento público, adscrito al Ministerio de Trabajo, acoge lo establecido en la ley e inicia la implementación de horarios flexibles para los servidores públicos que laboran en la Dirección General de la entidad y emite la Resolución 1180 de 2018, por la cual se determinan los horarios de trabajo flexible en la Dirección General del SENA.

Con la coyuntura de la emergencia sanitaria decretada por la pandemia, el SENA mediante la Circular 01-3-2020-000083, emitió lineamientos para trabajo en casa, propendiendo por un equilibrio entre la adecuada prestación del servicio dentro de la jornada laboral y la convivencia familiar, regulando la jornada laboral, el liderazgo flexible dirigido a objetivos, el

balance vida – trabajo y las rutinas de trabajo en casa. En lo relacionado con la jornada laboral, se determinó que la asignación de las labores, tareas u obligaciones, programación de reuniones de trabajo, capacitaciones, actividades de bienestar y demás eventos de bienestar se realizaran dentro de la jornada laboral, respetando el tiempo del almuerzo. El liderazgo flexible dirigido a objetivos estableció el deber de cada jefe inmediato de respetar y hacer cumplir la jornada de trabajo, evitando que el cumplimiento de labores interfiriera con los espacios personales, familiares y de descanso para evitar la hiperconexión y la sobre carga laboral que pudieran generar impactos negativos en la salud mental, el equilibrio emocional y el bienestar familiar. El balance vida – trabajo, determinó que los servidores públicos deben velar por la armonía entre el cumplimiento de las funciones y su vida personal y familiar, buscando equilibrio entre los diferentes roles. Y las rutinas de trabajo en casa, recordó las medidas de autocuidado y de higiene y salud mental.

Acorde a lo establecido en la Ley 1857 de 2017, el SENA, permite adecuar los horarios laborales para facilitar el acercamiento del trabajador con los miembros de su familia, para atender sus deberes de protección y acompañamiento de su cónyuge o compañera (o) permanente, a sus hijos menores, a las personas de la tercera edad de su grupo familiar o a sus familiares dentro del 3er grado de consanguinidad que requiera del mismo; como también a quienes de su familia se encuentren en situación de discapacidad o dependencia, permitiendo convenir un horario flexible.

Igualmente, y acorde al artículo 2.2.5.5.51 del Decreto 1083 de 2015, modificado y adicionado por el Decreto 648 de 2017, establece la posibilidad de otorgar descanso para los días hábiles de semana santa a los empleados públicos que compensen el tiempo laborado

equivalente, siempre y cuando se garantice la continuidad y no afectación del servicio que presta la entidad.

Teletrabajo

El teletrabajo en Colombia existe desde el 2008, mediante la Ley 1221, reglamentada por el Decreto 884 de 2012. Con la coyuntura de la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia del COVID-19, las organizaciones constataron la importancia del trabajo remoto. Al terminar la emergencia sanitaria, se terminó el trabajo en casa, y para aquellas organizaciones que pretendían mantener un esquema de trabajo remoto o combinado debían implementar el teletrabajo, por lo cual se expidió el Decreto 1227 de 2022 que modificó algunas disposiciones establecidas en el Decreto 1072 de 2015 e incluyó nuevos artículos relacionados con el Teletrabajo.

Mediante la Ley 2191 de enero de 2022, se regula la Ley de Desconexión laboral, la cual tiene por objeto regular y promover la desconexión laboral, así como las relaciones legales y/o reglamentarias con el fin de garantizar el goce efectivo del tiempo libre y tiempo de descanso de los empleados públicos la cual debe ser garantizada en la modalidad de teletrabajo.

El SENA, mediante la Resolución 1-01568 de 2022, dicta los lineamientos generales para el Teletrabajo, aplicable a los servidores públicos del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, siempre y cuando cumplan con los requisitos y procedimientos establecidos por la entidad. Esta regulación permite al servidor público vinculado a la entidad, en circunstancias especiales y excepcionales debidamente demostradas prestar sus servicios teletrabajando 2 o 3 días hábiles a la semana. Concordante con esta Resolución, la Secretaría General expidió la Circular 3-2022-000195 de 2022, mediante la cual formalizó la implementación del teletrabajo y emitió el lineamiento que cada regional podrá realizar una convocatoria con su respectivo cronograma,

fijando los plazos para cada actividad del proceso, o podrá optar por recibir solicitudes y tramitarlas de manera permanentemente. Dentro de los requisitos para prelación para ser Teletrabajador priorizo a los servidores públicos con discapacidad.

Movimientos de Personal

La vinculación de personal se realiza conforme a la normatividad de provisión de cargos, la normatividad interna y los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

La provisión definitiva de los empleos de carrera administrativa que se encuentran en vacancia definitiva se realiza a partir del sistema del mérito de acuerdo con lo establecido en el artículo 125 de la Constitución Política y el artículo 2.2.5.3.2 del Decreto 1083 de 2015, modificado por el artículo 1° del Decreto 498 de 2020. La provisión de las vacantes de cargos de libre nombramiento y remoción se realiza mediante proceso de selección meritocrático. La provisión de vacantes de la planta temporal se realiza en cumplimiento de lo establecido en el artículo 21 de la Ley 909 de 2004, el artículo 2.2.5.3.5 del Decreto 1083 de 2015 y la Sentencia C-288 de 2004 de la Corte Constitucional, por lo cual se deben adelantar las fases establecidas para la provisión de estos empleos.

A corte 30 de junio de 2022, se identificaron en la planta de personal un total de 594 vacantes definitivas pertenecientes a empleos de carrera administrativa, frente a los cuales la entidad se encuentra adelantando la gestión para su provisión.

Organizaciones Sindicales

En la entidad, actualmente existen los sindicatos SINDESENA, SETRASENA, SINSINDESENA, UNALTRASENA, COSSENA Y SIIDSENA, constituidos por empleados públicos del SENA.

A través de la Secretaría General del SENA, se coordinan las relaciones con las organizaciones sindicales y se efectúan los trámites que demande dicha actividad, desarrollando el proceso de negociación colectiva, así como el seguimiento de los acuerdos y el relacionamiento sindical. Los temas materia de negociación entre los representantes de las organizaciones sindicales y la entidad comprenden las condiciones de empleo y las relaciones entre las entidades y autoridades competentes y las organizaciones sindicales de empleados públicos para la concertación de las condiciones de empleo. Durante el año 2021 se concluyó la negociación y como resultado se suscribió el Acuerdo Colectivo, acogido mediante la Resolución No. 01-00032 del 12 de enero de 2022. La negociación comprendió 14 grandes temas así: 1. Garantía de Continuidad, Integralidad y Progresividad de Derechos Adquiridos Resultantes de Acuerdos Anteriores. 2. Planta y Formalización. 3. Condiciones de seguridad para dirigentes sindicales. 4. Garantías de Bienestar de los Empleados Públicos del SENA. 5. Capacitación. 6. Fondo de Vivienda. 7. Seguridad y Salud en el Trabajo. 8. Servicio Médico Asistencial. 9. Garantías sindicales de SINDESENA, SETRASENA, SINSINDESENA, UNALTRASENA, COSSENA Y SIIDSENA. 10. Ropa de Trabajo. 11. Condiciones de Trabajo. 12. Condiciones de Empleo y Organizativas. 13. Mujer y Género. 14. Comité de Seguimiento cumplimiento del acuerdo colectivo; para un total de 207 puntos acordados.

Egresados

Se define como el proceso por el cual se evalúa la situación laboral de los egresados de programas de formación titulada, complementaria y certificados por competencias del SENA, identificando el porcentaje que logra conseguir o mantenerse en un trabajo, luego de obtener su certificación. El egresado SENA, es quien después de haber aprobado todo el proceso de formación y cumplido los requisitos académicos y administrativos exigidos por el SENA, haya

obtenido el título o certificado correspondiente al programa de formación. (Resolución 1229, SENA, 2018)

La entidad a través del cumplimiento estratégico busca incrementar la vinculación laboral de los egresados de formación titulada el cual se mide a través del indicador clave de desempeño relacionado con la vinculación laboral de los titulados y certificados de la formación profesional que consiguen trabajo a los seis meses de egresados.

El SENA, a través de la Agencia Pública de Empleo, gestiona los mecanismos y estrategias de atención dirigidas a los egresados SENA, con el fin de aportar al mejoramiento de su perfil ocupacional y aumentar sus niveles de inserción productiva. En ocasiones se dificulta el seguimiento a egresados debido al cambio de contacto (número de celular y correo electrónico).

Actualmente, se cuenta con un profesional contratado desde la regional para realizar el seguimiento de egresados, y este seguimiento se da mediante una encuesta por muestreo, aplicada de forma personal, celular, y medios electrónicos, para establecer la base de datos se tiene en cuenta la base de datos de aportes parafiscales, colocados de la Agencia Pública de Empleo. Igualmente, la Regional tiene la función de socializar los servicios de la entidad.

Teorías de Gestión Humana Asociadas a la Flexibilidad Funcional como Criterio de Construcción de Ventajas Competitivas Sostenidas

Teoría de Recursos y Capacidades

Esta teoría sostiene que las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas sostenibles mediante la identificación, desarrollo y utilización estratégica de recursos y capacidades exclusivos (Barney, 1991). En el ámbito de la gestión humana, los recursos humanos son vistos no solo como un costo operativo, sino como una fuente potencial de ventaja competitiva. Los recursos humanos incluyen las habilidades, conocimientos y capacidades únicas

de los empleados, mientras que las capacidades organizativas implican la aptitud de la empresa para desplegar estos recursos de manera óptima y coordinada. La flexibilidad funcional puede ser vista como una capacidad estratégica que permite a las organizaciones adaptarse a las cambiantes circunstancias del mercado, optimizando la aplicación de sus recursos humanos.

Al profundizar en esta teoría, es esencial considerar que la identificación, desarrollo y despliegue de recursos y capacidades únicos requiere una gestión estratégica efectiva. En el contexto de la gestión humana, esto implica no solo la adquisición de talento, sino también el desarrollo continuo de habilidades, fomentando un ambiente de aprendizaje y adaptación. La flexibilidad funcional, entonces, es una extensión de esta visión, permitiendo que los recursos humanos se reasignen y reorienten en respuesta a los cambios en el entorno empresarial. Este enfoque flexible puede potenciar la capacidad de la organización para innovar, adaptarse y mantener su ventaja competitiva.

Teoría de Costos de Transacción

La Teoría de Costos de Transacción plantea que las organizaciones intentan minimizar los costos asociados con el intercambio de recursos en el mercado (Coase, 1937; Williamson, 1981). Esto incluye los costos de buscar, negociar, contratar y supervisar acuerdos. En términos de gestión humana, los costos de transacción pueden surgir al contratar, entrenar, y retener a los empleados, así como al reajustar roles y responsabilidades de los empleados en respuesta a cambios del mercado. La flexibilidad funcional, al permitir una reasignación dinámica de roles y tareas, puede ayudar a reducir estos costos de transacción.

Al analizar en profundidad la Teoría de Costos de Transacción, es importante reconocer que los costos asociados con el intercambio de recursos a menudo son invisibles o subestimados. Por ejemplo, los costos asociados con la formación de un empleado para un nuevo papel, o los

costos de oportunidad de no poder reasignar rápidamente a un empleado a un rol más necesario, pueden ser significativos. La flexibilidad funcional puede desempeñar un papel crucial en la minimización de estos costos, permitiendo una reasignación más rápida y eficiente de los recursos humanos. Sin embargo, también se debe considerar que un alto grado de flexibilidad puede tener sus propios costos, como la posible disminución de la especialización y la eficiencia.

Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia aborda los problemas que surgen por los conflictos de intereses entre los agentes (empleados) y los directivos (patrones), especialmente cuando hay una asimetría de información (Eisenhardt, 1989). Los mecanismos para mitigar estos conflictos, como los sistemas de incentivos y monitoreo, pueden influir en la flexibilidad funcional y la ventaja competitiva. Por ejemplo, una correcta alineación de los incentivos puede favorecer una mayor flexibilidad funcional, mientras que un monitoreo excesivo puede inhibirla.

Al profundizar en la Teoría de la Agencia, es fundamental entender que el diseño de sistemas de incentivos y supervisión adecuados es una tarea delicada. Un sistema de incentivos mal diseñado puede promover comportamientos oportunistas, mientras que un sistema de supervisión demasiado estricto puede inhibir la iniciativa y la adaptabilidad. En este sentido, la flexibilidad funcional puede verse afectada tanto positiva como negativamente por estos sistemas. Una correcta alineación de los incentivos puede promover la adaptabilidad y la flexibilidad, mientras que un monitoreo excesivo puede restringir la capacidad de los empleados para adaptarse a nuevos roles y tareas.

Teoría Institucional

La Teoría Institucional propone que las organizaciones son moldeadas por las normas, valores y reglas del entorno institucional en el que operan (DiMaggio y Powell, 1983). En el

sector público de formación educativa, como el SENA en Colombia, estas presiones institucionales pueden tener un impacto significativo en las prácticas de gestión humana y en la habilidad de la organización para ser flexible y competitiva. El análisis de estas influencias institucionales proporcionará una perspectiva única sobre cómo los factores institucionales pueden afectar la capacidad de una organización para desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles.

En este contexto, la Teoría Institucional se convierte en un marco crucial para entender la dinámica específica de las organizaciones del sector público de formación educativa, como el SENA. Específicamente, las normas, reglamentos y expectativas culturales enmarcan el modo en que estas organizaciones aplican las prácticas de gestión humana y desarrollan la flexibilidad funcional. En un entorno altamente regulado y estandarizado, como suele ser el caso de las instituciones públicas, las presiones para conformarse a las expectativas institucionales pueden limitar la flexibilidad funcional. Sin embargo, la capacidad para navegar y negociar estas presiones institucionales puede ser crucial para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, al explorar la Teoría Institucional, es importante reconocer que las presiones institucionales pueden tener un impacto tanto positivo como negativo en la flexibilidad funcional y la ventaja competitiva. Por un lado, las normas y regulaciones pueden limitar la capacidad de una organización para cambiar y adaptarse. Por otro lado, las instituciones también pueden desempeñar un papel en la promoción de la adaptabilidad y la innovación, por ejemplo, a través de políticas que fomenten el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades. En el caso del SENA en Colombia, la Teoría Institucional puede proporcionar una valiosa perspectiva sobre cómo las presiones y oportunidades institucionales pueden influir en la gestión humana y la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

Articulación de los Autores con cada una de las Teorías

Teoría de Recursos y Capacidades con la Flexibilidad Funcional. Richard Priem y John E. Butler: Estos autores han examinado la relación entre la flexibilidad funcional y la ventaja competitiva basada en los recursos en su artículo. "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?" (2001). Argumentan que la flexibilidad funcional puede ser un recurso valioso y raro que contribuye a la ventaja competitiva sostenible. Maria Foss y Henrik Löfsten: En su artículo "Flexibility in Resource Allocation and Competitive Advantage: A Study of High-tech Firms" (2005), estos autores exploran cómo la flexibilidad funcional en la asignación de recursos puede influir en la ventaja competitiva. Argumentan que las organizaciones que son flexibles en la asignación de recursos pueden adaptarse mejor a las cambiantes condiciones del mercado y obtener ventajas competitivas.

Chih-Wei Chou y Tung-Hsiao Yang: En su estudio "The Relationship between Resource Flexibility, Flexibility of Deployment, and Firm Performance" (2007), estos autores examinan la relación entre la flexibilidad de los recursos y la flexibilidad funcional de la implementación en el desempeño de la empresa. Argumentan que la combinación de recursos flexibles con una implementación flexible puede mejorar la capacidad de adaptación y el desempeño competitivo de la organización.

Richard A. Bettis y Michael A. Hitt: En su artículo "The New Competitive Landscape" (1995), estos autores abordan la importancia de la flexibilidad funcional en el contexto de la Teoría de Recursos y Capacidades. Argumentan que las organizaciones que pueden cambiar rápidamente su configuración y reconfiguración de recursos y capacidades tienen una mayor probabilidad de lograr una ventaja competitiva sostenible.

Teoría de Costos de Transacción con la Flexibilidad Funcional. Oliver E. Williamson:

Williamson es uno de los principales exponentes de la Teoría de Costos de Transacción. Aunque no se enfoca específicamente en la flexibilidad funcional, su trabajo proporciona una base conceptual para comprender cómo los costos de transacción pueden influir en las decisiones de flexibilidad funcional en las organizaciones. Algunas de sus obras incluyen:

"The Economic Institutions of Capitalism" (1985)

"Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations" (1993)

Peter J. Buckley y Mark Casson: En su libro "The Future of the Multinational Enterprise" (1976), estos autores exploran la relación entre la Teoría de Costos de Transacción y la flexibilidad funcional en el contexto de las empresas multinacionales. Argumentan que las empresas multinacionales pueden utilizar la flexibilidad funcional para reducir los costos de transacción al ajustar sus operaciones y recursos a las condiciones cambiantes en los diferentes mercados.

Brian J. Loasby: En su trabajo "Time and Organization in Economic Theory" (1976), Loasby analiza la relación entre la flexibilidad funcional y los costos de transacción en el contexto de la teoría económica. Examina cómo la flexibilidad funcional puede ayudar a reducir los costos de transacción al permitir una adaptación más rápida y eficiente a los cambios en el entorno empresarial.

Teoría de la Agencia Articulada con la Flexibilidad Funcional. Michael C. Jensen y William H. Meckling: Estos autores son conocidos por su trabajo seminal sobre la Teoría de la Agencia. Aunque no se enfocan específicamente en la flexibilidad funcional, su trabajo proporciona una base conceptual para comprender cómo los problemas de agencia pueden influir en las decisiones de flexibilidad funcional en las organizaciones. Algunas de sus obras incluyen:

"Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" (1976).

"Specific and General Knowledge, and Organizational Structure" (1992).

Bengt Holmström y Paul Milgrom: Estos autores han realizado contribuciones importantes en la Teoría de la Agencia. Aunque no abordan directamente la flexibilidad funcional, su trabajo proporciona una base para comprender cómo los contratos y los mecanismos de incentivos pueden influir en la gestión de la flexibilidad funcional en las organizaciones. Algunas de sus obras incluyen:

"Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design" (1991).

"The Firm as an Incentive System" (1991).

James W. Evans y David E. Guest: En su artículo "Flexible Work Systems: A Framework for Analysis" (1989), estos autores abordan la relación entre la Teoría de la Agencia y la flexibilidad funcional. Argumentan que los sistemas de trabajo flexibles pueden ser utilizados como un mecanismo para mitigar los problemas de agencia y mejorar la eficiencia organizativa. Se centran en cómo las prácticas de flexibilidad funcional pueden ayudar a alinear los intereses de los empleados y la organización, y reducir los conflictos de agencia.

Teoría Institucional Articulada con la Flexibilidad Funcional. Paul J. DiMaggio y Walter W. Powell: En su artículo clásico "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" (1983), estos autores presentan la Teoría Institucional y cómo las organizaciones tienden a conformarse a las normas y prácticas institucionales dominantes. Aunque no se enfocan específicamente en la flexibilidad funcional,

su trabajo proporciona un marco teórico para comprender cómo las presiones institucionales pueden influir en la adopción o resistencia a la flexibilidad funcional en las organizaciones.

Brian T. Pentland y Martha S. Feldman: En su artículo "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change" (2005), estos autores exploran la relación entre la Teoría Institucional y la flexibilidad funcional. Argumentan que las rutinas organizativas pueden ser tanto restrictivas como facilitadoras de la flexibilidad funcional, y analizan cómo las prácticas institucionales pueden afectar la adopción y adaptación de la flexibilidad funcional en las organizaciones.

John W. Meyer y Brian Rowan: En su artículo "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" (1977), estos autores examinan cómo las organizaciones se convierten en institucionalizadas y cómo las prácticas y estructuras formales pueden ser percibidas como rituales y mitos. Aunque no abordan directamente la flexibilidad funcional, su trabajo proporciona una perspectiva sobre cómo las normas institucionales pueden afectar la adopción y el cambio de prácticas organizativas, incluida la flexibilidad funcional.

Marco Metodológico

Tipo de Estudio

La presente investigación, realizada en el SENA, requiere un enfoque cualitativo, ya que las prácticas de gestión del talento humano tienen un impacto directo en la flexibilidad interna, especialmente la flexibilidad funcional, que involucra elementos centrales y contingentes de la llamada reestructuración organizacional. Esta reestructuración está orientada a la modernización de las corporaciones públicas y privadas mediante la implementación de políticas para aumentar el capital humano y, por ende, el capital intelectual. La perspectiva investigativa utilizada cumple con las características holísticas y sistémicas que implican criterios como la confiabilidad, validez, pertinencia y replicabilidad.

Para comprender y analizar los diferentes paradigmas tecno-productivos y organizacionales, es necesario comprender los aspectos vinculantes con la organización desde diferentes contornos que se convertirían en dimensiones de indagación que permitirían la coherencia interna y la sustentación teórico-práctica de los postulados hipotéticos deductivos.

La investigación incorporó de manera sistemática la complejidad semiótica del discurso, así como las condiciones objetivas y subjetivas de la circulación y el consumo de mensajes, incluyendo las variedades estilísticas y dialécticas de los momentos contextuales de los actores que influyen en la generación discursiva de ideas y apropiaciones cotidianas (Sayago, 2014).

Lo que implica un abordaje contextual bajo las dimensiones objetivas y subjetivas que se encaminan a complejizar la realidad es que se entrelazan entre los diferentes actores y sus mediaciones para constituir constructos de realidad cualitativos que permiten interpretar de manera categórica las perspectivas humanas, técnicas, antropológicas y sociológicas bajo un enfoque multi-metódico. En consecuencia, la presente investigación, que tiene características cualitativas, se basa en la identificación de sentido a través de la construcción categorial y la

información de base producto de la realidad constitutiva de los marcos de trabajo que, en fases posteriores, permitirá el criterio de validez a través del proceso de triangulación (Martínez, 2010, p. 41-68).

Nivel de la Investigación

Los esquemas de investigación utilizados en este estudio se enmarcan en los niveles descriptivo-exploratorios propios de la construcción de nuevo conocimiento. En este, se relacionaron de manera eficiente las categorías de la flexibilidad funcional con el papel del área de gestión humana en sentido instituciones públicas, en particular en el SENA.

El nivel exploratorio se utiliza cuando se dispone de poca información acerca del fenómeno que se está investigando. En este nivel, el objetivo principal es explorar el fenómeno, con el fin de generar hipótesis o teorías que puedan ser comprobadas en estudios posteriores. El nivel exploratorio es particularmente útil cuando se trata de un fenómeno poco conocido o investigado, o cuando se requiere identificar nuevas áreas de investigación (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p. 91).

Por su parte, el nivel descriptivo busca describir con precisión las características de un fenómeno, sin tratar de explicar su causa o mecanismo. El nivel descriptivo se utiliza cuando se tiene un conocimiento previo del fenómeno y se busca una descripción detallada y sistemática de las variables relevantes. En este nivel, se pueden emplear herramientas estadísticas para medir la frecuencia o la distribución de las variables (Ander-Egg, 1995).

El nivel cualitativo se enfoca en la interpretación y comprensión de los fenómenos sociales, a través del análisis de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones o documentos. El nivel cualitativo se utiliza cuando se busca entender la complejidad de los fenómenos sociales, y se enfoca en la experiencia subjetiva de los participantes, en lugar de medir variables objetivas (Hernández, Fernández y Batista, 2006, p. 7).

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, esta investigación abordó de manera profunda, con el fin de fortalecer los niveles descriptivos-exploratorios, las especificidades de los procesos y las personas que se insertan en el fenómeno de las relaciones sociales de trabajo en contextos organizacionales. De esta forma, se describió el papel que asumieron las áreas de administración de personal o de gestión humana en el SENA, Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, frente a la implementación de prácticas funcionales adheridas a la flexibilidad laboral interna para los procesos que tienen ocurrencia con los flujos de egresados. Por lo tanto, el método más apropiado fue el descrito anteriormente.

Unidad de Trabajo y Unidad de Análisis

La presente investigación será desarrollada en la Regional Huila del SENA Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano; la cual posee 10 dependencias claves; en ese sentido se tabularon y analizaron 10 entrevista a profundidad con respuesta abierta.

Recolección y Análisis de Datos

La recolección de los datos se divide en 3 momentos. En un primer momento se realizó un acercamiento a las empresas para explicar la intervención y tener un consentimiento firmado, de esta forma contar con el soporte frente a la autorización dada por la empresa y a si mismo tener claro el nivel de confidencialidad manejado por parte de los investigadores. En el segundo momento se aplicaron los instrumentos a las personas seleccionadas. En un tercer momento y último, se realizó el análisis de la información recolectada para identificar los principales aspectos con relación a las categorías analizadas, para lo cual se recurrió al software Atlas.Ti. Los datos recolectados fueron triangulados a fin de establecer la relación entre las categorías, de esta forma se procedió a un análisis profundo que dio como resultado los retos y desafíos que tiene el área de gestión humana, frente a la flexibilización funcional.

Dimensiones y Categorías Teóricas para la Indagación

Hay dos dimensiones específicas sobre las que tiene interés especial la presente investigación: Caracterizar las prácticas de flexibilización funcional implementadas en el SENA cuando se asocian a procesos de gestión humana, para establecer cómo se implementan, así como la finalidad buscada y los procesos en que se han involucrado para su implementación.

La primera dimensión apuntó a identificar y comprender los efectos deseados y no deseados de la flexibilización funcional sobre la organización; y la segunda se enfocó en conocer el papel que gestión humana ha cumplido en este escenario. A continuación, se detallan las dimensiones y categorías.

Tabla 1

Dimensiones, categorías e ítems de la investigación

Categorías	Dimensiones	Ítems
Prácticas de flexibilidad funcional.	Efectos deseados y no deseados	- Sobre la organización y sus resultados
		- Sobre las personas
Papel de gestión humana	Prácticas de la gestión humana en los flujos de egresados	- Gestión del conocimiento
		- Aprendizaje organizacional
		- Polivalencia
		- Rotación de personal
		- Flexibilidad horaria
		- Roles desempeñados en cada una de las prácticas de Flexibilidad Funcional.
		- Roles para implementar las prácticas en el SENA Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano.

Fuente: Martínez, et al. (2010, 2014).

Para este estudio se propusieron dos categorías: las Prácticas de flexibilidad funcional y el Papel de gestión humana. También se identificaron dos dimensiones: Efectos deseados y no deseados y Prácticas de la gestión humana en los flujos de egresados (Tabla 1). Asimismo, se definieron nueve elementos que incluyen: Sobre la organización y sus resultados, Sobre las personas, Gestión del conocimiento, Polivalencia, Rotación de personal, Flexibilidad horaria, Roles desempeñados en cada una de las prácticas de Flexibilidad Funcional y Roles para

implementar las prácticas en el SENA Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano.

En relación con las categorías, la primera se refiere a la materialización efectiva de la flexibilidad interna en contextos de aplicación en entidades públicas con un alcance relativo de concreción. La segunda categoría indaga sobre el papel que debe asumir la gestión humana de manera estratégica para generar movilidad interna y capacidad multiactiva de generación de capital intelectual.

Las dimensiones del estudio abordan el carácter particular de la indagación que se centra en los efectos deseados y no deseados del seguimiento de los flujos de egresados, que dan cuenta del carácter transversal en las unidades estratégicas del SENA, además de las prácticas de las personas encargadas de los procesos regionales de la entidad, en particular del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano.

Los elementos se estructuraron para describir cualitativamente los resultados en el marco de la organización de los procesos de egresados, indagando sobre los resultados deseados y no deseados en las personas y la estructura, así como en las prácticas de gestión humana asociadas a la flexibilidad funcional. Se profundizó en la gestión del conocimiento, la polivalencia organizacional, la rotación interna de personal y la flexibilidad horaria. Por otro lado, en los ítems de Roles desempeñados en cada una de las prácticas de Flexibilidad Funcional y Roles para implementar las prácticas en el SENA Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, se buscó indagar sobre el nivel de compromiso y responsabilidad del área de recurso humano, los responsables de los procesos de egresados para implementar las prácticas de alto rendimiento que se describieron, complementándolos con los roles de desempeño de las

personas a cargo de los procesos de egresados y su relación con las unidades estratégicas del SENA Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano.

Diseño de Instrumento

En este estudio se empleó como técnica central la entrevista semiestructurada, la cual fue aplicada a diez (10) servidores públicos representativos de la Regional Huila por su experiencia adquirida en la entidad y que tienen que ver con los temas de egresados y de recursos humanos en los Centro de Formación de la Regional, e inciden en la toma de decisiones para la búsqueda de estrategias para definir la atención en el sistema de egresados; como Coordinador Misional de la Regional, Líder de la Agencia Pública Regional y de Centro, Coordinadora Académica de Centro, Líder de Bienestar al aprendiz y atención al egresado de centro, Profesional Talento Humano de centro y Profesionales apoyos a la formación de centro.

Es de resaltar que, para la escogencia de los 10 diez, entrevistados se utilizó el muestreo por selección intencionada o muestreo de conveniencia, que es el tipo de muestro que consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. Es decir que la muestra se elige de acuerdo con la conveniencia del investigador, la que permite elegir de manera arbitraria cuantos participantes puede haber en el estudio. Nuestra investigación se realizó teniendo en cuenta la capacidad instalada de servidores de la regional que tiene relación directa con los procesos de egresados y aportan a las decisiones para las estrategias de la atención de estos en la Regional Huila del SENA.

Para llevar a cabo la entrevista, se mostró un cuestionario diseñado a partir de la operacionalización de las categorías relevantes para la investigación.

La entrevista semiestructurada que se utilizó permitió obtener información detallada en profundidad a cerca de las categorías, dimensiones e ítems. Luego se diseñó una guía de entrevista con preguntas específicas que se basan en esquemas descriptivos.

Para garantizar su validez y confianza, se estructuró una guía de entrevista que luego fue sometida a una revisión minuciosa y a la validación por parte de expertos en el tema para asegurar la pertinencia del vector de sentido de la propuesta de investigación. Así mismo se aseguró que la construcción de las preguntas tuviera correspondencia a una forma de recolección clara, relevante y apropiada para nuestro estudio.

A continuación, se presenta en la tabla 2, la guía utilizada para la entrevista semiestructurada y dirigida, en la cual las preguntas centrales del presente estudio se ubican en todos los numerales del instrumento utilizado (Martínez, et al. 2010, p. 41-68). Es importante mencionar que la guía fue modelada a través del software Atlas.ti para garantizar su eficacia en la recolección y análisis de los datos.

Tabla 2

Guía para entrevista individual

Guía para entrevista individual	
I. Concepción de la flexibilidad laboral en relación con la oficina de egresados del SENA	
1.	¿Qué comprende usted cuando se hace alusión a la flexibilidad laboral?
2.	¿En este momento existe una estrategia de flexibilidad laboral que se despliegue en el SENA para el tratamiento, rastreo y/o retención de egresados?
3.	¿Qué acciones el SENA está realizando en términos de la flexibilidad laboral?
II. Efectos de la flexibilidad laboral en la línea estratégica de la oficina de egresados del SENA	
4.	Si se ha establecido una acción de flexibilidad laboral, ¿qué resultados positivos se han obtenido?
5.	¿Qué resultados no deseados se han presentado y cómo lo han tratado?
III. Flexibilidad funcional en relación a los egresados del Sena	
6.	¿Qué está haciendo el SENA para lograr movilidad interna de los egresados: ¿prácticas de multifuncionalismo, rotación interna y horarios especiales?

-
7. ¿Qué se está haciendo en términos de fidelización del egresado cuando se habla de mejorar el potencial de seguimiento del egresado: acciones de aprendizaje organizacional, gestión de conocimiento, ¿trabajo autónomo y semiautónomo colaborativo?
-
8. ¿Qué papel juega la gestión humana para posibilitar un mejoramiento de la movilidad interna o de las capacidades de aprendizaje para tratar el tema de egresados?
-

IV. Nuevas formas de organización laboral en relación al egresado del Sena

9. ¿El Sena está trabajando en nuevas formas de organización del trabajo involucrando las tecnologías de la información y comunicación para el tratamiento de los egresados como actor fundamental de la institución?
-
10. ¿Qué efectos ha tenido el involucramiento de tecnologías de gestión y digitales, si las hay, en la comprensión, aseguramiento y alistamiento de estrategias que vinculan a los egresados?
-

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

La presentación de los datos se basó principalmente en las entrevistas semiestructuradas realizadas a los participantes, que tuvieron una duración aproximada de una hora cada una. Se realizó un total de 10 entrevistas individuales, acumulando alrededor de 10 horas de grabación.

Cada entrevista fue transcrita de manera precisa utilizando la función de transcripción de Word, garantizando así una representación fidedigna de las palabras y pensamientos compartidos por los participantes. De esta manera, el cuerpo principal de los datos se compone de estas transcripciones, que reflejan los relatos y experiencias de los entrevistados.

El análisis de estos datos se llevó a cabo a través de un proceso analítico basado en la descripción de datos y la búsqueda de categorías repetidas en las codificaciones realizadas con el software Atlas.ti. Este proceso incluyó inicialmente una codificación abierta, seguida de una codificación axial, para identificar y explorar las relaciones entre las diferentes categorías.

La estructura de las entrevistas y el análisis se enmarcaron en un instrumento multipregunta que indagaba sobre diversos aspectos de la flexibilidad laboral y su impacto en la línea estratégica de la oficina de egresados. Este instrumento incluía un total de 10 preguntas abiertas que exploraban conceptos relacionados con la flexibilidad funcional, los efectos de la flexibilidad laboral y las nuevas formas de organización laboral en relación con los egresados.

Los códigos y categorías derivados del análisis se clasificaron y organizaron de acuerdo con el marco teórico categorial. Luego se compararon y revisaron hasta llegar a su máxima saturación, es decir, hasta que el análisis dejó de producir códigos y categorías nuevas. En este punto, se pudo confirmar que todos los datos fueron incluidos y analizados de manera exhaustiva a través de un análisis del discurso.

En este apartado se presentará el arqueo analítico multicategorial que permite establecer la interrelación de las prácticas de flexibilidad funcional como categoría fuerza; con el

despliegue categorial complementario ubicado en dos direcciones: Prácticas de Flexibilidad Funcional y Papel de Gestión Humana, lo que permitió particularizar en el marco de la dimensión: Efectos deseados y no deseados y Prácticas de gestión humana en los flujos de egresados. Este marco bidimensional permitió una exploración más profunda y un análisis enriquecedor de los datos obtenidos, facilitando así la comprensión de los hallazgos y su relación con el marco teórico propuesto.

La primera dimensión está compuesta por siete ítems que forman una red semántica interrelacionada, centrada en aspectos organizacionales y sus resultados. Estos ítems incluyen la organización y sus resultados, las personas, la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la polivalencia, la rotación de personal y la flexibilidad horaria. Cada uno de estos ítems representa una categoría en sí misma, interconectada con las demás, proporcionando una vista multifacética del ambiente organizacional y su impacto en los resultados de la entidad.

Por otra parte, la segunda dimensión se focaliza en los roles desempeñados en cada una de las prácticas de Flexibilidad Funcional y en cómo estos se implementan en el SENA Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano. Este análisis permitirá comprender cómo los distintos roles contribuyen a la ejecución de las prácticas de Flexibilidad Funcional y cómo estos roles se interrelacionan y complementan para lograr una gestión eficaz en el centro.

Esta dualidad en el enfoque nos permitió una mirada comprensiva que aborda tanto los aspectos macro y micro de la organización, proporcionando una imagen completa y dinámica de las prácticas y resultados. Los hallazgos de ambas dimensiones serán presentados, analizados e interpretados de manera sistemática, buscando siempre el diálogo con la teoría y la literatura existente en el campo. La meta final es proveer un entendimiento profundo y matizado de la Flexibilidad Funcional en el contexto del SENA Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible

Surcolombiano, y cómo esta se manifiesta y afecta a las personas y a la organización en su conjunto.

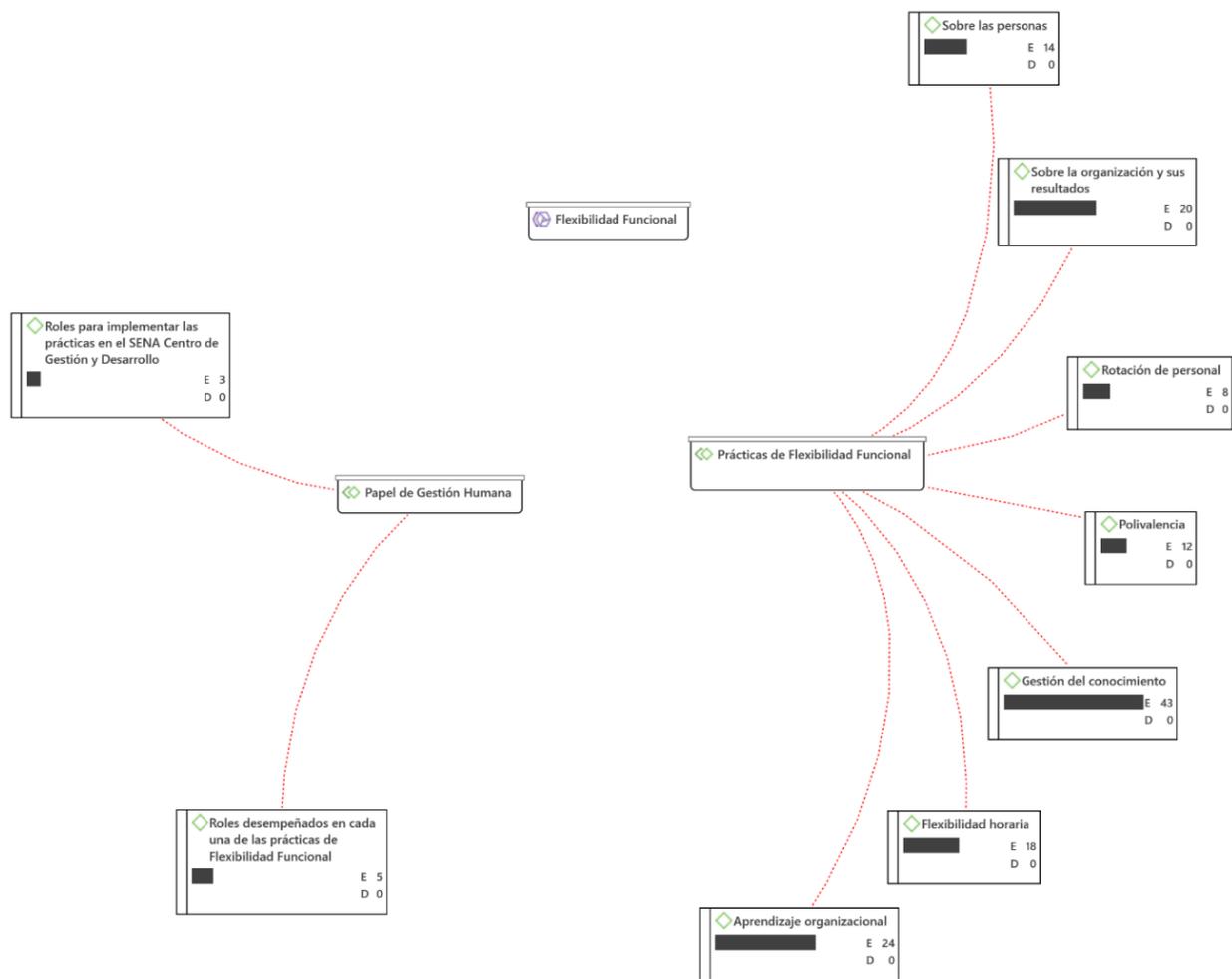
Cabe señalar que la presente estructura refleja el objetivo de este estudio de trascender la mera presentación de datos, para moverse hacia una interpretación enriquecida y crítica que aporte al conocimiento existente en este campo. De este modo, cada elemento, tanto en la primera como en la segunda dimensión, no solo será analizado de manera aislada, sino también en relación con los demás, buscando siempre identificar patrones, relaciones, tensiones y sinergias.

En las secciones siguientes, se presentarán las categorías más relevantes emergidas del análisis. Cada una estará acompañada de sus respectivas redes semánticas, que reflejarán la interconexión entre los diferentes conceptos y categorías dentro de cada dimensión. Este esquema permitirá una visión holística de los hallazgos, facilitando su interpretación en el contexto del estudio.

Continuando con la presentación de los resultados, se procederá a mostrar las redes semánticas constitutivas del análisis del discurso (Figura 1). Estas redes son representaciones visuales de las relaciones y conexiones identificadas entre las diferentes categorías y conceptos extraídos de los datos. Se mostrarán organizadas de acuerdo con las dimensiones y categorías correspondientes establecidas en el marco de este estudio.

Figura 1

Red Semántica y Frecuencias de Categorías sobre Flexibilidad Laboral en Atlas.ti



Fuente: Elaboración propia.

El despliegue de estas redes semánticas brindará una visión detallada y profunda de cómo se interrelacionan las ideas y percepciones de los participantes sobre los temas explorados. Esta presentación permitirá una comprensión más rica y holística de los hallazgos, ayudando a interpretar los datos en el contexto más amplio del estudio y proporcionando una base sólida para la discusión e interpretación de los resultados.

Es importante destacar que cada red semántica, categoría y dimensión es un reflejo de las voces y experiencias de los participantes, representando no sólo la variedad de perspectivas y experiencias, sino también la profundidad y complejidad de sus pensamientos y sentimientos. Al profundizar en estos patrones y conexiones, esperamos brindar una visión más completa y enriquecedora de los temas explorados en este estudio.

Análisis de Resultados

El análisis de los resultados de este proyecto de investigación vincula técnicas de gestión del talento humano asociadas a las prácticas de flexibilidad laboral, específicamente aquellas relacionadas con la flexibilidad interna y orientadas a la generación de movilidad interna y fortalecimiento del capital intelectual. En este sentido, el uso del arqueo prospectivo permite la discriminación de los componentes de manera independiente, con el fin de obtener una visión completa y coherente de las prácticas de flexibilidad funcional presentes en la organización que fue objeto de investigación (Martínez, 2014, p. 41-68).

Adentrarse en la descomposición de los conceptos y las aplicaciones de la flexibilidad laboral, así como los efectos que dichas prácticas han tenido sobre los procesos de trabajo, requiere de un reconocimiento cada vez más explícito por parte de las organizaciones para desarrollar estrategias que intervengan de manera positiva en el bienestar de los empleados, y, la capacidad de la organización, para movilizar capital intelectual y gestionar los efectos no deseados vinculados a la intensificación del trabajo.

flexibilidad horaria ha demostrado ser útil para atraer y retener talento en la organización. Esto sugiere una fuerte interrelación entre la "Polivalencia" y la "Flexibilidad horaria", ya que las habilidades diversas y el tiempo flexible pueden aumentar la retención y atractivo del personal.

Sin embargo, estas prácticas aún están en proceso de implementación. El SENA está en la fase de construcción de la gestión de recursos humanos para mejorar la movilidad interna y aumentar la generación de nuevo conocimiento y polivalencia. Esto evidencia una interrelación entre "Gestión del conocimiento", "Aprendizaje organizacional" y "Rotación de personal". Para desarrollar polivalencia, es esencial que el SENA apoye el aprendizaje organizacional y maneje eficientemente el conocimiento dentro de la organización. Sin embargo, la rotación de personal puede contradecir la polivalencia si impide que los empleados adquieran las habilidades necesarias para desempeñar diversos roles (Figura 2).

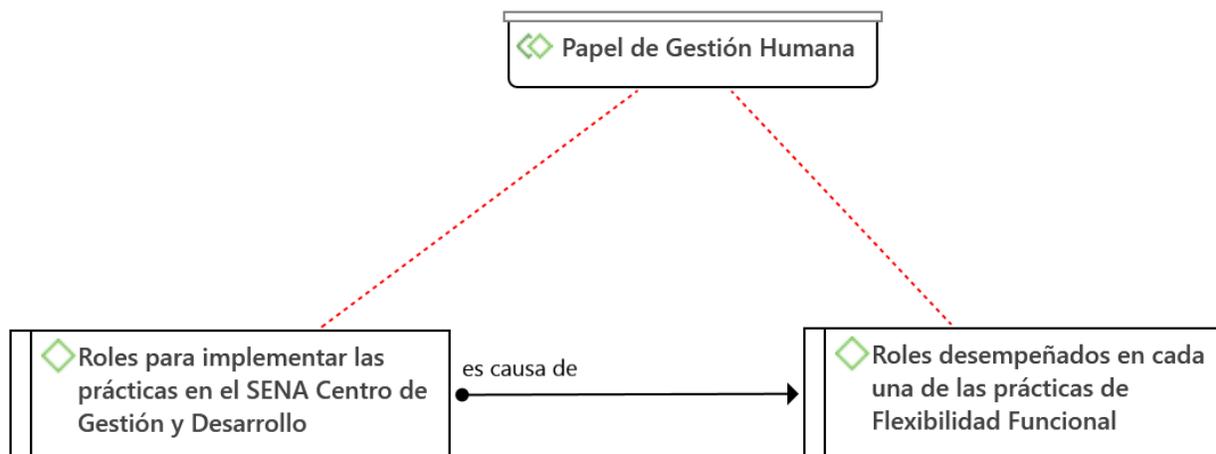
Asimismo, entre los efectos no deseados, se encuentra que el SENA, a pesar de la implementación parcial de la flexibilidad funcional, tiene limitaciones en la rotación interna de personal. Esta limitación puede obstaculizar la polivalencia, ya que los empleados pueden no tener la oportunidad de aprender y desempeñar diferentes roles dentro de la organización.

Por último, para maximizar los beneficios de las prácticas de flexibilidad funcional y minimizar los efectos no deseados, se sugiere el desarrollo de programas de capacitación y formación que permitan a los empleados adquirir habilidades múltiples, establecer políticas y prácticas que fomenten el trabajo en equipo y la colaboración, y definir perfiles y competencias claros para cada puesto de trabajo. Estos aspectos parecen cruciales para fomentar una gestión del conocimiento eficaz y un aprendizaje organizacional efectivo, que a su vez pueden impulsar la polivalencia y la flexibilidad horaria en la organización.

Papel de Gestión Humana

Figura 3

Interrelaciones entre Categorías derivadas en Papel de gestión humana



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en este estudio resaltan el papel crucial que desempeña la Gestión Humana en las prácticas de flexibilidad funcional en empresas públicas como el SENA Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano. Esta gestión es fundamental para lograr una adaptación adecuada a los cambios y exigencias del entorno, lo que es especialmente relevante en el dinámico y cada vez más competitivo contexto laboral actual.

Se identificó que la flexibilidad funcional es un enfoque estratégico en la organización estudiada. Esto implica que la organización busca mejorar su capacidad para adaptarse a los cambios en las circunstancias laborales y a las exigencias de las tareas y roles (Figura 3). En el caso específico del SENA, existen varias perspectivas que hacen referencia a este enfoque estratégico, lo que indica una comprensión amplia y multifacética de la flexibilidad funcional.

Además, la gestión humana desempeña un papel vital en la incorporación de prácticas de gestión del conocimiento en la organización. Esto sugiere que las prácticas de gestión del conocimiento se consideran una parte integral de la flexibilidad funcional en la organización.

Dado que la gestión del conocimiento es esencial para el aprendizaje y el desarrollo organizativo, su inclusión en las prácticas de flexibilidad funcional podría tener un impacto significativo en la capacidad de la organización para adaptarse y evolucionar.

En cuanto a los roles desempeñados en las prácticas de flexibilidad funcional, parece que los roles implementados en el SENA pueden influir y determinar los roles que los individuos desempeñan en estas prácticas. Esto puede deberse a que la forma en que se implementan estas prácticas en la organización determina en gran medida las posibilidades y restricciones que enfrentan los individuos en su desempeño laboral.

Por lo tanto, se puede inferir que la forma en que se implementan las prácticas de flexibilidad funcional en el SENA, y específicamente los roles de la gestión humana, tienen un impacto significativo en los roles que desempeñan los individuos en estas prácticas. Sin embargo, es importante destacar que esta interpretación de los resultados se basa en el marco teórico y los métodos de investigación utilizados en este estudio, y puede variar en otros contextos.

En este sentido, se presentarán los resultados más relevantes de la dimensión metodológica con la que se abordó este estudio (Tabla 3).

Tabla 3*Resultados de la investigación*

Categorías	Dimensiones	Resultados
Prácticas de flexibilidad funcional.	Efectos deseados y no deseados	- En las organizaciones públicas, como el SENA, la flexibilidad horaria puede ser especialmente útil para atraer y retener talentos en las organizaciones públicas (como se evidenció en parte de las respuestas que recibimos de los entrevistados encargados de los procesos de egresados)
		- Entre las prácticas funcionales se encuentran la rotación interna bajo un carácter limitado, la flexibilidad horaria y la reorganización de las estrategias de trabajo asistidas por tecnologías disruptivas. En este sentido, el SENA como organización ha emergido como una experiencia todavía en proceso de construcción con implementación parcial de recursos humanos para mejorar la movilidad interna de la organización y aumentar la generación de nuevo conocimiento y polivalencia. - Es necesario desarrollar programas de capacitación y formación que permitan a los empleados adquirir habilidades múltiples, establecer políticas y prácticas que fomenten el trabajo en equipo y la colaboración, y definir perfiles y competencias claros para cada puesto de trabajo. - Es importante que el desarrollo de la multihabilidad en procesos de aprendizaje organizacional se lleve a cabo a través de políticas de desarrollo humano estratégico que fortalezcan la retención del personal. Entre estas prácticas funcionales se encuentran la rotación interna bajo un carácter limitado, la flexibilidad horaria y la reorganización de las estrategias de trabajo asistidas por tecnologías disruptivas. En este sentido, el SENA como organización ha emergido como una experiencia todavía en proceso de construcción con implementación parcial de recursos humanos para mejorar la movilidad interna de la organización y aumentar la generación de nuevo conocimiento y polivalencia.
Papel de gestión humana	Prácticas de la gestión humana en los flujos de egresados	- El rol de la Gestión Humana en las prácticas de flexibilidad funcional en empresas públicas es fundamental para lograr una adaptación adecuada a los cambios y exigencias del entorno. - La flexibilidad funcional es un enfoque estratégico que busca mejorar la capacidad de la organización. En el caso del SENA, existen varias perspectivas que hacen referencia a este enfoque estratégico. De esta manera, se enfocan los esfuerzos de esta área en incorporar prácticas de gestión del conocimiento.

Fuente: Adaptada de Martínez, et al. (2010, 2014).

Discusión de Hallazgos***Prácticas Asociadas a la Flexibilidad Funcional***

Polivalencia. La dinámica de establecer múltiples roles para abordar los procesos en las organizaciones muestra una capacidad específica para responder a la volatilidad de las demandas

generadas por las tareas que apuntan a procesos comunes. Aunque las organizaciones estatales, incluyendo el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que es el punto de referencia de esta investigación, todavía tienen orientaciones rígidas, también contribuyen al proceso de polivalencia organizacional. Por ejemplo, uno de los directivos entrevistados hace referencia a la condición temporal y obligatoria de las funciones a desarrollar y a la necesidad de rotación. “se refiere a no tener un horario fijo de trabajo, lo importante es cumplir con las obligaciones laborales. Al proceso en el cual se pueda garantizar los derechos de todos los trabajadores, incluyendo que la persona que está encargada maneja varias tareas dentro del proceso” (Et-9).

Este aspecto reviste características del multifuncionalismo en el proceso de trabajo aún no cumple con una condición intersectorial e interorganizacional, sino que se limita a la rotación dentro del mismo proceso, lo que es propio del concepto de polivalencia. Algunas empresas e instituciones tanto privadas como públicas demandan mayor dinamismo en la creación de grupos de trabajo, vinculados a incentivos relacionados con la multifuncionalidad. La práctica polivalente tiene la ventaja de fomentar las capacidades de empleabilidad de los trabajadores y reducir los niveles de supervisión. Esto significa que, en el caso de la investigación en el área de egresados del Sena, un empleado debe tener habilidades no solo en los procesos de documentación y registro, sino también en la gestión de conocimiento y el bienestar laboral. En este sentido, podemos encontrar referencias como las siguientes: "

“la verdad la oficina de egresados, está tratando de volverse más efectiva, limitada todavía por las funciones, pero, como política del Sena, necesitamos incorporar software que nos ayude a tener unos datos confiables, a tiempo y pertinentes, de tal forma que constituyen un sistema significativo de información orientado al cambio de estrategia para preservar el activo

intangibles que es el egresado y dar reconocimientos a los empleados, aunque eso esté todavía en la idea (Et- 10).

Además, la práctica de la polivalencia también puede mejorar la productividad y la eficiencia de la empresa o institución, ya que los trabajadores pueden desempeñar múltiples tareas y asumir responsabilidades adicionales en momentos de alta demanda. Sin embargo, es importante señalar que la polivalencia no debe ser utilizada como una forma de explotación laboral, sino como una oportunidad para el desarrollo profesional y la mejora de habilidades. Por esta razón, es crucial que las empresas e instituciones proporcionen el apoyo y la formación necesaria para que los trabajadores puedan desempeñarse de manera efectiva en sus roles multifuncionales.

En cuanto al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia, se están implementando nuevas perspectivas para abordar el trabajo multifuncional relacionado con los procesos que se llevan a cabo en una dinámica de Big Data, la cual involucra flujos de información tanto de entrada como de salida en la oficina de egresados. En este sentido, se ha identificado un descriptor que hace referencia a la rigidez de las funciones orientadas hacia la multitarea. Este descriptor ha sido ejemplificado por uno de los encargados del proceso de egresados:

“Actualmente el tema de egresados, en nuestro centro de formación está atomizado, no se cuenta con un funcionario responsable del proceso que consolide la información. Se aplican encuestas cada seis meses a los egresados, y se le envían correos donde se les solicita actualizar los datos. El técnico de egresados contratado desde la Regional es el único directamente responsable del envío y comunicación con los egresados, entonces es difícil agrupar la información de los cinco centros de formación de la Regional. Antes de la pandemia, el

contacto se realizaba de manera telefónica, pero ahora se cuenta con las redes sociales para tratar de ubicar al egresado, pero esto no garantiza que podamos tener toda la información y aún no se cuenta con una estructura de datos sistematizados que garanticen una eficiente actualización de datos, porque al fin y al cabo lo importante es saber dónde están nuestros egresados para que el SENA crezca” (Et-1).

En el contexto del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia, Sede, Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, la perspectiva que guía los procesos multifuncionales, tal como se explica en la entrevista, está estrechamente relacionada con la necesidad de utilizar tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Estas tecnologías permiten hacer seguimiento de los datos y generar informes posteriores que se pueden utilizar para desarrollar estrategias de formación técnica y técnico-profesional. Sin embargo, en ocasiones, no es posible concretar estos procesos debido a protocolos rígidos en empresas, corporaciones e instituciones que requieren conocimientos técnicos especializados para su desarrollo. Este punto ha sido destacado por otro directivo en la siguiente sugerencia:

“aquí en el SENA, es difícil brindar una información consolidada al egresado, ya que no hay una persona encargada de dicho proceso y que consolide el asesoramiento el cual comprende actualización de datos, socialización del portafolio de servicios que es tan amplio pues comprende orientación de habilidades para el mundo del trabajo, socialización de convenios con instituciones de educación superior, información asociada a la formación continua especializada, oferta educativa a egresados, intermediación y promoción laboral, emprendimiento, innovación e investigación y esa información la brinda cada dependencia o funcionario encargado. Por ejemplo, hace unos días requeríamos que se asesorara un egresado en el tema de emprendimiento y los encargados de esta función se encontraban desarrollando

actividades divulgación y asesoramiento en otro sitio y no teníamos la información de las condiciones y requisitos para que accediera a esta herramienta, el tema de egresado es más competencia de la regional”.

Por último, vemos en el imaginario colectivo organizacional del Sena, que es evidente la necesidad de incorporar prácticas de alto rendimiento relacionadas con el multifuncionalismo. Estas prácticas se convierten en una estrategia que permite al SENA fidelizar su capital intelectual y, de esta manera, fortalecer su portafolio de servicios para egresados y asegurar la continuidad de la formación de estudiantes y emprendedores. Muchas de las relaciones en este sentido hacen referencia a la necesidad de generar movilidad tanto horizontal como vertical, con el fin de ampliar la cobertura y la capacidad de ejecución de las estrategias destinadas a potenciar al egresado SENA. A continuación, se mencionan algunas de estas relaciones:

“Necesitamos de una organización cada vez más fuerte que sea capaz de no solo saber lo que le demanda su puesto de trabajo, sino que, además, tenga la capacidad de conocer las historias de vida de nuestros estudiantes, las capacidades de la cadena de formación para mirar emprendimiento que se encuentran en Fondo Emprender, la disponibilidad que tiene el Sena para permitirles a los estudiantes fortalecer su formación. En este momento contamos con una biblioteca con más de 405.000 ejemplares con contenidos pertinentes que apoyan la formación, además con el apoyo del área de emprendimiento y APE de la regional se promueve la vinculación laboral y acercamiento a temas de emprendimiento de egresados. La oficina de egresados ve la necesidad, no solo de ejecutar lo que a pie de puntillas nos dicen, sino que por ejemplo tienen que hablar con el SENNOVA, que más tarde le hablaré de él, pero para adelantarle algo es todo lo que tenemos cuando aquí en el Sena se habla de innovación e investigación” (Et-7).

En este mismo sentido también se puede evidenciar con la siguiente respuesta:

“Exactamente para el área o para la oficina de egresados no conozco de una estrategia de flexibilidad laboral, pero si a manera general el SENA para todos sus funcionarios ha puesto en aplicación el uso de diferentes herramientas digitales y tecnológicas que han permitido que nosotros cómo trabajadores del SENA podamos percibir que existe esa flexibilidad laboral. Un ejemplo de ello lo tenemos en el tiempo que duró la pandemia, donde el SENA y pues a manera general todas las empresas tuvieron que implementar diferentes estrategias para que esa flexibilidad laboral se diera, y no solo se pudiera cumplir con todas las funciones de cada área y en el caso, por ejemplo, de la oficina de Egresados, no solamente con el cumplimiento de las labores en relación al egresado, sino que también esa persona encargada de esa área pudiera redistribuir sus labores, las de la empresa, familiares y personales pues teniendo en cuenta todo lo que conlleva a que tuviéramos que implementar otros sitios de trabajo y en este caso desde nuestros hogares, entonces, con el uso de diferentes medios digitales, creo que sí a manera general si se ha implementado esa flexibilidad laboral” (Et-3).

Se observa que el personal disponible tiene una comprensión restringida del concepto de polivalencia, ya que todavía no se ha alcanzado la inmutabilidad del puesto de trabajo. Aunque se espera que los empleados cumplan con una serie de compromisos que a menudo requieren una amplia gama de habilidades, la ubicación física de la oficina de egresados limita su capacidad para desempeñar tareas en otros lugares, como en espacios familiares.

La situación ilustra cómo la polivalencia laboral se ha convertido en una necesidad para las organizaciones modernas, incluidas las estatales, como el Sena. En este caso, la polivalencia es necesaria para los procesos de capital estructural en función de la orientación del portafolio de servicios de los egresados. La diversidad de tareas requeridas para continuar la formación y la

articulación laboral de los egresados se lleva a cabo a través del seguimiento de los flujos de información de salida, lo que requiere habilidades específicas por parte del personal encargado del proceso. La especialización flexible es fundamental para manejar diferentes responsabilidades con alta eficacia.

La polivalencia organizacional, en este escenario, implica que los empleados deben ser capaces de desempeñar múltiples roles y tareas, y adaptarse a situaciones y desafíos cambiantes en un entorno laboral dinámico. Esto no solo aumenta la eficiencia y la productividad de la organización, sino que también proporciona a los empleados una mayor flexibilidad y autonomía en su trabajo, mejorando así su satisfacción y compromiso laboral.

En el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia, Sede, Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, se observa que los procesos polivalentes mencionados anteriormente tienen la capacidad de fomentar la rotación de personal. Sin embargo, existen ciertas barreras que limitan los procesos funcionales dentro de la organización. Una de ellas es la falta de enfoque en el diseño del proceso de egresados, ya que no se orienta a diversificar el proceso de conocimiento que el trabajo multifuncional permite, lo cual es fundamental para mejorar los niveles de apropiación técnica en relación con los tiempos y movimientos descritos en el proceso de egresados. Es necesario mejorar el enfoque del proceso de egresados para lograr la efectividad de las cadenas de formación, la orientación hacia el emprendimiento, la innovación y la investigación, y la consolidación de convenios.

Para capitalizar el conocimiento práctico en el contexto actual del mercado laboral, es importante implementar prácticas polivalentes que se adapten a las dinámicas del mercado laboral. Esto no solo genera lealtad entre el personal interno, sino que también implica procesos más complejos que requieren un mayor compromiso, lo que puede resultar en un aumento del

tiempo dedicado a cumplir con los compromisos laborales. En el caso particular de la Sede, Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, que es el objeto de análisis, existe una normativa que promueve el multifuncionalismo, lo que puede ser percibido por los directivos como una carga adicional de trabajo. Esta percepción se puede confirmar con la opinión de uno de los directivos del proceso de egresados de la Sede, Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano:

“En el Sena realizamos la implementación de los procesos de personal, siempre bajo la orientación del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol - SIGA articulado con el modelo estándar de control interno, este es como la bitácora de ruta sobre la que generamos la distribución de compromisos, la estructura de las funciones, y cómo estas van a ser supervisadas. Nos hemos encontrado que muchos de nosotros, cuando nos reunimos los encargados, nos damos cuenta que por ejemplo se necesita cada vez más personal para poder , por ejemplo, atender el tema de convenios y por ejemplo también las prácticas de innovación del SENNOVA, la orientación de la organización es a procurar generar estrategias que dinamicen la articulación de nuestros estudiantes con procesos de desarrollo territorial, lo que nos lleva un mayor trabajo , porque no decirlo , hasta genera ciertos niveles de agotamiento cuando analizamos una cantidad constante de información sobre el tema de seguimiento a egresados, no solo por la dificultad de ubicarlos, sino también de potenciar en ellos los emprendimientos necesarios para generar desarrollo. Quiero extenderme un poco en este punto, y decir que el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol - SIGA articulado con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) orienta el proceso en el marco de la ley 87 de 1993 que regula en cierta medida los mecanismos y principios de adaptabilidad a las organizaciones públicas que pueden tener que ver mucho con

las teoría de recursos humanos, pero recordemos que esta es una entidad pública que muchas veces vemos del multifuncionalismo como más trabajo” (Et -3).

Aquí vemos que las prácticas polivalentes pueden tener aspectos negativos, ya que en muchos casos los procesos de flexibilidad laboral implican la incorporación de nuevas funciones de trabajo, lo que puede generar una sobrecarga en los trabajadores. Además, puede haber un aumento en las funciones sustantivas de los procesos, lo que puede generar confusión y dificultades para realizar las tareas de manera eficiente.

En el sector público, es requisito observar los compromisos concertados que se evaluarán en el desempeño laboral los cuales deberán estar acordes al manual de funciones, requisitos y competencias laborales, para que no sea concebido como una sobrecarga laboral, en el caso de tareas de alta complejidad que requieran de ayuda y esta no se le facilita al trabajador llevándolo a un estrés laboral, ya que algunas personas no se sienten satisfechas al asignarles tareas adicionales recurriendo a la intervención sindical.

Finalmente, otro aspecto negativo de la flexibilidad funcional es la inestabilidad que puede generar en el trabajador, ya que puede ser despedido con mayor facilidad y sin garantías de protección laboral. Además, la flexibilidad funcional puede generar una mayor competencia entre los trabajadores, ya que aquellos que acepten trabajar más horas o en diferentes áreas pueden tener una ventaja sobre los demás. Esto puede generar un ambiente de trabajo más competitivo y menos colaborativo, lo que puede afectar negativamente la moral y la productividad de los trabajadores. En general, aunque la flexibilidad funcional puede ofrecer beneficios para las empresas, también es importante considerar los aspectos negativos y asegurarse de que los trabajadores estén protegidos y tengan un ambiente de trabajo justo y saludable.

Gestión del Conocimiento. La gestión del conocimiento se refiere a un conjunto de procesos y prácticas destinados a identificar, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento en una organización con el objetivo de mejorar su desempeño y lograr sus objetivos estratégicos. En particular, las dinámicas de gestión de los activos intangibles requieren una combinación acertada de recursos disponibles en forma de capital humano y tecnologías de la información y comunicación para modular el conocimiento corporativo hacia escenarios de mejora de movilidad organizacional. Esto incluye la gestión de la resistencia y la renovación de los criterios de calidad y mejora del conocimiento a través de sistemas de lenguaje inteligente que combinen el conocimiento tácito y explícito individual con el conocimiento tácito y explícito organizacional.

Es evidente este tipo de mecanismo en los contextos organizacionales específicos del SENA, Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano. Esto se puede observar cuando se resaltan las capacidades tecnológicas para el seguimiento del flujo de egresados, en relación con la capacidad instalada de los micro procesos de lenguaje tecnológico (Software) que conforman el sistema de vinculación con las cadenas de formación y las posibilidades de generación de conocimiento nuevo en contextos de innovación.

“en la regional nos hemos venido dando cuenta cuando nos hablamos con los otros directivos que tiene la responsabilidad de manejar el tema de los egresados, los cambios a sistematizar todos los procesos de mejora que estamos tratando de poner en función el seguimiento para que estos estén disponibles de manera casi inmediata y así podamos dar repuestas cada vez más ágiles. Esto nos ha implicado cambiar la cultura a como hacíamos las cosas, ahora los sistemas de acreditación de calidad son para nosotros un sello y eso requiere que nosotros estemos capacitados que incorporemos cada vez nuevo conocimiento, que trabajemos

cada vez más en equipo, y esto sí que es importante, porque solo se puede hacer un trabajo efectivo y eficiente cuando todo estamos en la misma situación. Me parece que este ejemplo que le voy a dar es muy válido para que le estoy contando. Hace unos diez años, el SENA estableció el programa de innovación de formación profesional integral, luego se establece el Sistema Nacional de Gestión del Conocimiento y el Mapa de procesos. Se han realizado acciones para fortalecer el conocimiento que se soportan en la plataforma CompromISO la cual incorpora todas las técnicas de calidad ISO 14001, ISO 9,001 e ISO 50001 con el objetivo de articular con todas las de la ley los formatos de soporte documental con la data de egresados y la articulación de proyectos de emprendimientos e innovación, esta innovación se hizo mediante la transformación digital y la renovación cultural algo en lo que continuamos trabajando y adaptándonos” (Et-7).

En este sentido, la gestión de conocimiento en entidades públicas puede considerarse como una práctica de flexibilidad funcional porque busca fomentar la colaboración, el aprendizaje continuo y la adaptabilidad en la organización. Esto significa que las entidades públicas pueden desarrollar habilidades y capacidades para enfrentar desafíos imprevistos, cambios en el entorno y demandas de los ciudadanos.

Además, la gestión del conocimiento en las entidades públicas puede mejorar la calidad de los servicios y la toma de decisiones:

“con la información del Observatorio Laboral y Ocupacional se sistematizaron cifras de vinculación de los egresados de programas de formación titulada, lo que permite identificar la tasa de vinculación y la pertinencia de la formación.” (Et-9).

Esto al permitir que los empleados compartan información y conocimientos valiosos, y aprovechen la experiencia y la experticia de los demás. Asimismo, la gestión del conocimiento

puede ayudar a la entidad pública a retener el conocimiento valioso y a garantizar que este esté disponible incluso cuando los empleados clave se retiren o cambien de posición.

Otro aspecto importante que se debe destacar en la gestión del conocimiento es su capacidad para flexibilizar las disposiciones cognitivas en el lugar de trabajo. Esto se logra mediante el uso de dispositivos inteligentes de sistematización y la promoción disruptiva y exploratoria de la colaboración en el trabajo, que se centra en el aprendizaje y la construcción de culturas organizacionales propensas a la innovación y al desarrollo. Todo esto se enmarca en una especialización flexible, en la que las competencias requieren cada vez más conocimientos explícitos. Estos conocimientos se incorporan en el imaginario colectivo de la filosofía del trabajo de la organización.

En entornos laborales del sector estatal, donde se busca fortalecer las cadenas formativas, se utilizan dispositivos polivalentes y de gestión del conocimiento para garantizar que los empleados tengan habilidades múltiples en relación con las prácticas de responsabilidad semiautónoma que se derivan del proceso.

La gestión del conocimiento se ha convertido en una práctica común en el SENA Sede, Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, y su característica más relevante se centra en generar parcialmente movilidad interna dentro de la organización, pues la estructura organizacional verticalizada impide generar segmentos móviles en términos de procesos adheridos a cargos específicos. Esto, a su vez, permite que se proyecte un mecanismo de gestión de conocimiento basado en la movilización inteligente de tareas en los marcos contractuales en un software llamado **CompromISO** puesto por el SENA en funcionamiento para poner en disposición a todos los usuarios tanto contratistas , aprendices y personal de planta , herramientas de administración , control y mantenimiento que integran el sistema de gestión y autocontrol

SIGA; particularmente este sistema ha permitido la creación de servicios especializados en la cual también están todos los flujos de egresados, particularmente para la gestión de empleo, la normalización de competencias laborales y la relación con los mecanismo que el SENA dispone para proyectar programas de especialización aplicada y de formación continua (SENA, 2023).

Esta tipología se ha podido constatar como práctica recurrente adherida ya a los procesos de cultura organizacional del SENA indistintamente de cualquier proceso, a esto da lugar la siguiente referencia por parte de uno de los directivos de la Sede, Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, cuando nos indica:

“que todo proceso de gestión de la información se hace mediante el aplicativo CompromISO, desde la redacción de un requerimiento específico hasta una propuesta pasa por este aplicativo, es más, se ha convenido entre todos nosotros instructores, contratistas y todo el personal como un acta de compromiso con todos los programas incluyendo aquellos que tienen que ver con el recurso de los egresados” (Et -9)

Es importante destacar que este enfoque no debe entenderse simplemente como un esquema de clima organizacional, sino que engloba esta área de desarrollo bajo los criterios de capital estructural. Por ejemplo, se ha incorporado la implementación de sistemas de calidad ISO y el desarrollo del capital humano, así como proyectos de cadena de formación que se encuentran en el portafolio de servicios para egresados. Además, se ha puesto en marcha el capital relacional, que redirige la política de emprendimiento con los egresados a los stakeholders de los mercados próximos.

Esto se puede evidenciar en las prácticas de gestión humana en los procesos de egresados en varias sedes de la Regional Huila del SENA.

“En el SENA Pitalito, tenemos como política la incorporación de estrategias de desarrollo inteligente para el manejo de los datos entre ellos los de talento humano y también los de los egresados. Todo esto se ha logrado a través de implementación de las tecnologías de la información en el SENA, dirigida a la digitalización de trámites, uso de información, establecimiento de protocolos, a través de las ISO, adquisición y actualización de software, todo administrado mediante la oficina de sistemas y el soporte denominado mesa de ayuda. Busca generar valor a través de las tecnologías de la información para contribuir a la razón de ser del SENA”. (Et-7).

En este mismo sentido, podemos ver como la gestión del conocimiento hace parte de una estrategia integral de dispositivos sociales y tecnológicos, que se agrupan de manera coherente para solventar las contingencias y focalizar las estrategias de comunicación asertiva para la toma de decisiones y los marcos de actuación:

“Es fundamental hoy por hoy, porque es muy difícil llegar a todos los egresados, antiguamente citábamos a reuniones de egresados físicas. Y pues eso nos dejó de positivo la pandemia que nos enseñó a utilizar redes como la que estamos utilizando nosotros ahora, teams, esta reunión no era posible Merceditas hace cuatro años, teníamos que reunirnos presencialmente, y yo tenía que viajar a Pitalito o reunirnos, o en este caso, citar a los egresados a una reunión en un auditorio, a ver cuánto nos llegaban, hoy por hoy no, fácilmente organizamos una reunión por teams, o por Google Mit, o cualquiera de estas redes de información los convocamos a todos y fácilmente llegan, pero una estrategia muy importante es la que tiene que ver con el Facebook Live, porque muchos salen, cambian de celular, cambian de correo electrónico, es difícil ubicar el egresado, pero todo mundo tiene Facebook, y entonces es más fácil llegar a través del Facebook, entonces ya la mayoría de eventos que estamos haciendo

a través de redes sociales como Facebook, otra estrategia que nos funciona muy bien cuando teníamos identificado los números de celulares, pues se crean los grupos de WhatsApp y entonces en el grupo de WhatsApp todo el mundo está pendiente, pero el Facebook es más fácil llegar y por eso los eventos los hacemos en vivo por Facebook Live. En este momento los medios de comunicación, las tecnologías digitales, nos están brindando un apoyo muy importante para el seguimiento y acompañamiento de nuestro egresado (ET - 1).

En un aspecto complementario, las dinámicas de gestión del conocimiento, como mecanismo de descentralización del espacio laboral, tienen unas implicaciones que a menudo violan los contenidos legales, especialmente cuando se habla de la flexibilidad horaria que acompaña los procesos de gestión del conocimiento, particularmente los procesos de teletrabajo, que incorporan una intensificación laboral por fuera del espacio de trabajo, sobrepasando las 8 horas legales de trabajo.

“Vuelvo e insisto, no hablemos de teletrabajo, como una forma de flexibilidad, porque el teletrabajo todavía no ha sido reglamentado en forma total y eso tiene unas implicaciones. El teletrabajo tiene unas implicaciones de carácter laboral, de carácter económico para la empresa, de adaptabilidad de puestos de trabajo para el empleado en casa, y eso es lo que no se ha podido todavía reglamentar. Entonces, vienen esas dificultades, viene ese rompimiento de volver, porque ahora tenemos la obligación de volver a cumplir nuestras funciones en el sitio de trabajo, pero las personas siguen, o bien trabajando en casa por cualquier circunstancia o no cumpliendo la jornada laboral. Cuando todo servidor público, aquí hablando y si exclusivamente en el tema de empleados públicos, de personas vinculadas, contrato de trabajo o nombramiento, pues tenemos la obligación de cumplir una jornada laboral, y se siguió como una situación lapsa, ahí sino flexible, sino lapsa. (Et. -2).

A través de este análisis, se han observado las relaciones existentes entre las prácticas de gestión del conocimiento y la incorporación de tecnologías informáticas blandas en equipos de trabajo orientados al aprendizaje corporativo. Se han identificado dos niveles de mejora: uno correctivo, que se enfoca en subsanar continuamente situaciones que perjudican el desarrollo normal del aprendizaje, y otro adaptativo, en el que los procesos ya optimizados se consolidan en las prácticas cotidianas de trabajo. De esta manera, se puede comprender mejor el grado de integración de las prácticas de gestión del conocimiento con la tecnología en el ámbito laboral.

Para concluir, es posible identificar ciertos factores positivos y negativos en la implementación de prácticas de flexibilidad funcional en el marco de la gestión del conocimiento. Entre los aspectos positivos, cabe destacar que estas prácticas han permitido a la organización -y en particular al proceso de egresados- contar con información procesada y sistematizada para analizar los flujos de información que circulan entre el proceso de talento humano, la oficina de egresados y los niveles de desarrollo de proyectos de emprendimiento. Asimismo, se ha logrado alimentar la base de datos de las bolsas de empleo del SENA. Estos resultados se observan en las unidades de análisis que se recopilaron a partir de las diversas experiencias del equipo de trabajo, en las que se destacaban los aspectos que potenciaban la dinámica de toma de decisiones acertada y el seguimiento de los flujos de información en el contexto de los egresados.

“Bueno. Normalmente los egresados SENA o los aprendices, cada vez que ingresan a un curso, puede ser complementario, siempre va un orientador de acá de la agencia Pública de Empleo y les da un taller, una capacitación, para el manejo del aplicativo de la Agencia Pública de Empleo, donde ellos mismos pueden acceder, actualizar sus hojas de vida para que puedan acceder a las diferentes vacantes. También, a medida que se van registrando los perfiles se van

guardando, tenemos una base de Datos y siempre que hay una vacante disponible o de difícil colocación, nosotros simplemente accedemos a nuestras bases de datos que están registradas y hay una persona encargada que llama ese perfil y lo postula” (Et-5).

En el marco de los aspectos negativos, se pudo evidenciar que estos se encuentran en un marco diverso de dificultades en la implementación. En primera instancia aquellos niveles de gestión de la resistencia que no son tan bien aceptadas por el equipo de trabajo en la oficina de egresado y en la puesta en marcha de la dirección estratégica de e talento humano para consolidar el cambio hacia prácticas de gestión de conocimiento.

Cuando muchos de los directivos de talento humano propusieron un mejoramiento de los procesos de capacitación sobre las nuevas adquisiciones para modelar la información de las bolsas de empleo constituidas por egresados y los bancos de proyectos.

“No, no conozco una estrategia directamente para esa comunicación con el egresado para el tratamiento de los datos de los egresados, pero sí sé que, así como en otras dependencias manejamos los diferentes herramientas digitales que nos ha facilitado la entidad para el acercamiento y para tener una comunicación constante con otro tipo de población de la comunidad SENA, también, así mismo se ha generado dificultades en las estrategias de implementación y puesta en operación de los diferentes aplicativos y plataformas especialmente en el tratamiento de la información de egresados. La información de egresados se encuentra en el aplicativo SofiaPlus, pero la actualización de la base de datos luego de convertirse en egresado se realiza de manera manual y no se tiene acceso directo a esta información, porque se debe solicitar a la regional o al nivel nacional por tener protección de datos” (Et. 3).

Otro aspecto que surgió como una dificultad es el alto costo, no solo para acceder a la tecnología de digitalización inteligente y la sistematización de datos, sino también para implementar toda la estrategia necesaria para generar la capacidad instalada de incorporar prácticas de innovación en diferentes áreas, especialmente en la de egresados. Hubo una referencia explícita a la dificultad de implementar estas estrategias.

“Sí, indudablemente el SENA es una de las entidades en el país que viene trabajando fuertemente con todo lo que tiene que ver con el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, nosotros contamos en este momento, afortunadamente con unos sistemas de información muy completos, es muy asequible pero se nos dificulto enormemente la implementación, pues el diseño revestía un costo elevado y todavía está en plan de mejora como el caso del aplicativo Sofia Plus y Territorium. Una tarea que han hecho los Directores Generales del SENA y es lograr que la entidad se mantenga en un muy buen nivel de avance tecnológico teniendo en cuenta que dependemos de un recurso limitado por parte del estado, y pues la idea es que precisamente a través de ellas tengamos ese acercamiento con ellos y podamos seguir atendiéndolos, a pesar de que uno habla de una ingresado como el que se va, pues el egresado sigue siendo como esa parte de la familia del SENA y es nuestra carta de presentación ante el sector productivo, entonces no lo podemos desligar. (Et. 6).

Rotación Interna de Personal. Esta investigación permitió entrever prácticas limitadas funcionales de rotación interna en diferentes niveles de gestión. En los discursos gerenciales, la dinámica de los flujos organizacionales y corporativos propone la independencia y circulación de empleados en diferentes cargos. Este mecanismo no permite verse de manera clara en el Sede, Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano pues la rotación tiene una característica más de cumplimiento de la vacante, donde los contratistas concursan a través de mecanismo meritocráticos, internamente los centros de formación pueden rotar, pero todo este mecanismo debe ser concertado directamente con el sindicato, ejemplo de ello es lo que recogimos de las siguientes entrevistas:

“Generalmente en los procesos del SENA no se rota y particularmente en los procesos de egresados que son transversales a muchas unidades estratégicas nuestras, eventualmente se pasa de un cargo a otro pero mirando que no se le desmejoren las condiciones y casi siempre es a través de un cronograma a nivel nacional y este opera a través de convocatorias abiertas, como lo decía somos una organización pública y las convocatorias deben ser también públicas, es allí donde se ocupan los cargos” (Et. -4)

Estos sistemas han creado una rigidez en los mecanismos de aprehensión de las prácticas de empleabilidad, pero se ha ganado en otras consideraciones ciertos niveles de fidelización de los clientes internos públicos, pues estos tienden a sobredimensionar el factor misional sindical sobre las propuestas de gestión del talento humano sobre las prácticas de flexibilidad funcional. En particular, el arqueo realizado a todas las unidades estratégicas y operativas que tienen contacto con procesos de egresados no poseen una política de rotación, causante de muchos desequilibrios en la gestión de la información pues en este momento no se tiene de manera fehaciente y pertinente el seguimiento, el fortalecimiento de acciones constitutivas que le

permitan a los diferentes contratistas articularse en función de los flujos de egresados como un activo más que proyecta el capital relacional a través de sus Stakeholders.

En muchos casos, estas prácticas pueden ser vistas como un trabajo adicional, una recarga de trabajo, más como un proceso de aumento de empleabilidad, esto se pudo percibir en respuestas como la siguiente:

“Nosotros, como ya le decía hace un momento, somos grupo de contratistas que atienden unidades operativas y estratégicas que están en muchos casos involucrando el proceso de egresados. Esto implica que tenemos unos compromisos puntuales y casi no nos permiten por el tema de vacante contractual estar en otras tareas pues es percibido como un desmejoramiento en el trabajo, esto tampoco quiere decir que uno no entienda la integralidad del SENA, pero lo que sí están bien visto es que nos respeten los tiempos laborales y no recarguen con procesos que no son de nuestras unidades misionales” (Et - 8).

Lo que implica una resignificación de las relaciones laborales en contextos particulares cuando se refieren a prácticas de flexibilidad funcional, particularmente la rotación interna, la emergencia sujetos colectivos que se recogen en el sindicato hace de la perspectiva funcional de la flexibilidad un mecanismo ambiguo, pues la aptitud del trabajador a cambiar de puertos de trabajo en un centro de trabajo es percibido como un proceso de liofilización organizacional, es decir, de reducción de las garantías de trabajo y por tanto una disminución también de criterios de bienestar, lo que subordina los discursos modernos de gestión del talento humano en la medida en que está particularmente en las secretarías de bienestar de los diferentes nodos regionales del SENA, cumplen una función netamente instrumental orientada al aumento de capital intelectual.

Los escenarios posibles se circunscriben para generar movilidad interna y una política de rotación a través de otra práctica funcional llamada flexibilidad contractual, pues esta

desguarnece los ciclos de compatibilidad funcional con la idea de aumento de empleabilidad a partir de contratos guionizados, temporales, con una vinculación paradójicamente a la precarización del trabajo. Esto se pudo notar con gran profundidad cuando se expresaban la idea:

“En el SENA la única movilidad que se hace es a través de nuestros contratos nada más”
(Et -9).

Este análisis que ha fundamentado este estudio ha permitido en principio introducir el carácter vinculante que tiene la rotación interna con otras categorías de la flexibilidad funcional particularmente con la flexibilidad contractual como se ha mencionado en párrafos anteriores y el papel central que empieza a tener en el terreno de la acción estratégica la gestión de conocimiento.

Lo que ha incidido en un papel cada vez más protagónico de talento humano al menos como proyección estratégica en términos de articulación de los objetivos de la oficina de egresados en relación con el principio interorganizacional que vincula nuevos segmentos de sistema de procesos como lo son las bolsas de empleo, SENNOVA y el Fondo Emprender cuando de seguimiento del flujo de egresados se trata, la cual tienen ocurrencia en la prospectiva y práctica de trabajo en las diferentes regionales que manejan oficina de egresados. En este sentido encontramos la siguiente referencia:

“Bueno, digamos que la institución maneja varias políticas con el tema de egresados, pero no tengo el conocimiento exacto, sí esas políticas de egresados se canalizan a través de la oficina de Talento Humano. No tengo ese conocimiento. Sin embargo, sí es importante que a través de tema de talento humano, nos permita gestionar al Egresado, como entender que la gestión del egresado también hace parte de nuestra comunidad SENA, a veces nosotros nos olvidamos de que nuestros egresados son activos y son el resultado de nuestro trabajo, y deben

ser vinculados de alguna otra manera a través de esta gestión del talento humano, no solamente como agregado, sino también como parte de la familia SENA, y vemos que la comunidad SENA describe la necesidad de interactuar entre procesos por ejemplo los de egresados y la Agencia Pública de Empleo – APE y el Fondo Emprender” (Et -4).

El análisis también demostró ciertos niveles de dificultad para generar espacios de rotación pues las áreas como las del Fondo emprender y SENNOVA son muy específicas. En este sentido, Talento Humano, ha procurado por generar proceso de aprendizaje organizacional que les permite, si bien, trabajadores especializados, pero con un sentido flexible lo que representa para la entidad un aumento en la inversión de formación y una política de aprendizaje continuo.

“A pesar de que somos contratistas, muchos de nosotros no aprendemos de los procesos de otros para poder volvernos efectivos en el cumplimiento de nuestros contratos, muchas veces esto plantea retos, Los contratistas no reciben capacitaciones pues estas son solo para el personal de planta. Los contratistas participan de transferencia tecnológicas.” (Et-8).

De acuerdo con los resultados analizados se encontró en varias Sedes de la Regional Huila varias características que perfilan condiciones negativas, sobre todo aquellas que vinculan curvas de aprendizaje en los empleados, y también otras que impactan la productividad a corto plazo.

Flexibilidad Horaria. Otro elemento central en el análisis que se pudo constatar en términos empíricos a través de la aplicación del instrumento fue la flexibilidad horaria.

Esta práctica es cada vez más común en las organizaciones públicas y privadas. Permite a los empleados tener un mayor control sobre su horario de trabajo y les da la oportunidad de adaptar su tiempo de trabajo a sus necesidades personales y profesionales.

Esta puede ser beneficiosa tanto para los empleados como para la organización. Por un lado, la flexibilidad horaria puede mejorar la calidad de vida de los empleados, ya que les permite equilibrar mejor su vida laboral y personal.

“Pueden haber diferentes procesos cuando se hace un mutuo acuerdo con el jefe inmediato de cada dependencia, los funcionarios tenemos esa posibilidad o el SENA nos brinda esa posibilidad de que nosotros con nuestro jefe inmediato, podamos llegar a acuerdos que generen esa flexibilidad laboral, por lo menos lo que estamos haciendo de cumplimiento de horas para poder compensar horario para nosotros tener tiempo en las festividades navideñas y poder compartir en familia, yo creo que eso también se asocia a una estrategia de flexibilidad laboral, cuando concertamos con nuestro jefe inmediato un permiso para tener una cita médica, para atender una situación personal o familiar de manera inesperada que se nos presente eso también hace parte de la flexibilidad laboral”(Et-3).

Por otro lado, la flexibilidad horaria también puede aumentar la productividad de los empleados, ya que les permite trabajar en los momentos del día en que son más productivos.

“Yo creo que el proceso de gestión humana de la empresa interviene en esta movilidad generando espacios de capacitación al talento humano de cualificación, espacios de bienestar laboral que permitan mejorar las condiciones de relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, en la medida en que el funcionario, el contratista, se siente bien en su equipo de trabajo, en su oficina o en su dependencia, pues en esa medida se va a ver reflejado también en la gestión de su trabajo, en su rendimiento y en el impacto positivo en la tarea que tiene por desarrollar el área a través de estrategias de flexibilidad horaria con horarios diferenciados para el equipo de trabajo sobre todo en el tema de proyectos.(Et -3).

En las organizaciones públicas, como el SENA, la flexibilidad horaria puede ser especialmente útil para atraer y retener talentos en las organizaciones públicas (como se evidenció en parte de las respuestas que recibimos de los directores encargados de los procesos de egresados. Así:

“Como encargada del proceso de talento humano del SENA Pitalito, tuve orientación de la Coordinadora Regional de Talento humano, quien me oriento que en nuestra institución está la circular 98 de 2018, que da lineamientos sobre la aplicación del horario flexible, el cual se constituye en una de las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional para implementar la flexibilidad en la organización y gestión de la función pública para adecuarse a las necesidades cambiantes de la sociedad. Lo importante es de cumplir con los compromisos laborales y llegar a un acuerdo con el jefe inmediato, teniendo en cuenta dicha circular; me siento cada vez más producto SENA” (Et-10)

En un mercado laboral competitivo, las organizaciones que ofrecen flexibilidad horaria pueden destacarse como empleadores atractivos para los empleados que buscan un equilibrio entre su vida laboral y personal.

Sin embargo, la implementación de la flexibilidad horaria en las organizaciones como el SENA cuya característica es publica puede presentar algunos desafíos. Por ejemplo, la gestión de los horarios de trabajo puede ser más complicada en las organizaciones con estas particularidades, especialmente en organizaciones que han tenido estructuras rígidas en términos de funciones, la cual lo evidencia otro directivo cuando nos menciona lo siguiente;

“nos es difícil en muchas ocasiones poder compatibilizar en todos los procesos incluyendo en la oficina encargada de proceso de egresado, organizar los tiempos para que trabajemos de manera articulada con las otras dependencias de la regional y centros de

formación como son Agencia Pública de Empleo, Emprendimiento y SENNOVA, llevando la trazabilidad de las actividades adelantadas con los egresados” (Et-6)

Además, la flexibilidad horaria puede requerir cambios en la cultura organizacional y la forma de trabajar de los empleados, lo que puede ser difícil de implementar en algunas organizaciones públicas que tienen una cultura de trabajo más tradicional.

En conclusión, la flexibilidad horaria es una práctica cada vez más común en las organizaciones públicas y privadas, y puede ser beneficiosa tanto para los empleados como para la organización. Sin embargo, la implementación de la flexibilidad horaria en las organizaciones públicas puede presentar algunos desafíos que deben ser abordados de manera efectiva para asegurar su éxito.

Rol de Gestión Humana en las Prácticas de Flexibilidad Funcional

El rol de la Gestión Humana en las prácticas de flexibilidad funcional en empresas públicas es fundamental para lograr una adaptación adecuada a los cambios y exigencias del entorno. En este sentido, la flexibilidad funcional es un enfoque estratégico que busca mejorar la capacidad de la organización. En el caso del SENA, existen varias perspectivas que hacen referencia a este enfoque estratégico. De esta manera, se enfocan los esfuerzos de esta área en incorporar prácticas de gestión del conocimiento:

“En la sede Pitalito, como en los demás centros de formación la Dirección General a través de la Secretaría general ha permitido que nos integremos en el sentido de fortalecer la habilidad en la incorporación de las prácticas de calidad en la oficina de egresados como también al resto de procesos que están en permanente actualización”. (Et-4)

En esta dinámica de diseño, el área de Recursos Humanos está entendiendo el carácter prioritario que tienen los planes de capacitación en toda la organización. Estos planes están

orientados a la gestión de la resistencia y a comprometer a los empleados con los objetivos estratégicos de la institución, potenciando su multihabilidad en el proceso. De esta manera, se pueden responder rápidamente a los cambios en la estructura institucional pública, en relación con los flujos de capital intelectual que dispone el SENA bajo la forma de egresados, que es claramente la intención de este análisis. Todo esto sin desconocer los vínculos que existen entre este proceso y el componente holístico del sistema SENA, el cual cumple una función de formación para el trabajo.

La flexibilidad funcional implica una reorganización del trabajo y la formación de equipos multidisciplinarios que permitan a los empleados desarrollar habilidades múltiples y trabajar en diferentes áreas o tareas según las necesidades de la empresa. En este sentido, la institución aún está rezagada, ya que no se involucran prácticas de reorganización de los procesos a partir de los perfiles bajo la forma de articulación vertical y horizontal. En esta medida, hay una desatención estructural desde la dirección de Recursos Humanos. Esta dirección, al verse abocada a prácticas de calidad, implica alineamientos que se constituyen en acompañar los objetivos personales de los trabajadores con los objetivos corporativos. Se ha podido evidenciar que la estrategia organizacional orientada a la reorganización de la plantilla laboral en términos de polivalencia, gestión de conocimientos y rotación interna, entre otras, todavía no está en ejecución como práctica de cultura organizacional en términos de aprendizaje. Esto queda evidenciado en la siguiente entrevista:

“ la gran mayoría de veces desde Dirección General, se promuevan los mecanismos junto con las directivas de las reorganización de perfiles generando a través del trabajo contratista la posibilidad de vincularse a mayores compromisos , sin embargo, en la actualidad seguimos cumpliendo funciones específicas que aluden todavía mucho a la tarea , sin escalar

responsabilidades a procesos que están estrechamente ligados como es el caso en el que usted me pregunta , el de procesos con el proyecto de innovación con el Fondo de Alistamiento de proyectos , que requieren unos dispositivos de planeación y un cambio de aptitud en las personas. Estamos haciendo los esfuerzos necesarios con las directivas y las orientaciones nacionales para no retrasarnos en estas cosas que consideramos prioritarias” (Et-4).

En este sentido, vemos cómo la asunción de nuevos compromisos con el personal es una perspectiva del enfoque estratégico, pero todavía hay un gran vacío en la aplicación concreta en el terreno. En este contexto, la capacitación y formación de los empleados, así como la implementación de programas de desarrollo que les permitan adquirir las habilidades necesarias para desempeñarse en diferentes áreas, son una prioridad para garantizar que los procesos cumplan su función misional y se articulen con la misión y visión de la organización.

Es importante que el desarrollo de la multihabilidad en procesos de aprendizaje organizacional se lleve a cabo a través de políticas de desarrollo humano estratégico que fortalezcan la retención del personal. Entre estas prácticas funcionales se encuentran la rotación interna bajo un carácter limitado, la flexibilidad horaria y la reorganización de las estrategias de trabajo asistidas por tecnologías disruptivas. En este sentido, el SENA como organización ha emergido como una experiencia todavía en proceso de construcción con implementación parcial de recursos humanos para mejorar la movilidad interna de la organización y aumentar la generación de nuevo conocimiento y polivalencia.

Esto ha ayudado a afrontar las contingencias que surgieron en la organización durante la pandemia. Los cambios vertiginosos que esta situación obligó a instaurar forzaron la implementación de prácticas de distanciamiento laboral acompañadas de objetivos estratégicos para la administración de procesos. Esto convirtió al área de gestión humana en protagonista al

articularse con varias dependencias o unidades estratégicas, como en el caso particular de los procesos y seguimiento de egresados.

En principio, estas prácticas cumplieron funciones correctivas en términos del cumplimiento de formatos y mecanismos que fortalecían los sistemas de información. Entre estos casos, el área de gestión humana pudo desdoblar la incorporación de dinámicas de mejoramiento continuo a partir de estudios focales que permitieron mejorar los alineamientos de los flujos de entrada bajo la forma de procesos de admisiones y sus respectivas salidas a través de innovaciones tecnológicas y fondos de proyectos cuya categoría central se encontraba en los egresados. Todo esto, por supuesto, a través de la incorporación de sistemas inteligentes de administración de información, como el aplicativo Sofia Plus.

Queremos evidenciar esto con mayor claridad. En este sentido, el software opera como una práctica funcional que articula el saber hacer en el contexto de los respectivos instructores, del componente de egresados de los estudiantes en formación y de las empresas y organizaciones a quienes se les ofrece el fortalecimiento de sus objetos misionales. Se promueve el trabajo productivo como trabajo inteligente a través de plataformas de desarrollo integral que potencian el seguimiento de flujo de información de las oficinas de admisiones y egresados hacia un potencial desarrollo de gestión de mercados, gracias a la capacidad instalada del mercado laboral y la tecnología de la información y comunicación.

Se encontraron respuestas que permitieron describir el papel del área de talento humano en la implementación de prácticas de gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional:

“A través de las plataformas digitales, nosotros desde el área de gestión humana estamos proyectando desde el Sena CompromISO acompañar los estudiantes y los egresados cuando usted me pregunta directamente sobre esa oficina a las empresas encargadas de que nosotros le

realicemos el acompañamiento técnico através de nuestros instructores. En este software acondiciona los mecanismos para que los actores puedan gestionar la información, cuidar de las instalaciones y articularlas al SIGA y así poder incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos que manejamos, promover de que nuestros caleros trabajen y también cuidar todos nuestros activos orientado a construir una política de calidad con buenas prácticas de gestión en todo los espacios de nuestro trabajo, además nos facilita la gestión de los riesgos de información y tener un alto nivel de seguridad para que nuestros datos no terminen en otras partes” (Et-7)

Además, la gestión de recursos humanos está empezando a jugar un papel activo a través de la política gestión de conocimiento con el software CompromISO y el desdoblamiento de las secretarías de recursos humanos en las regionales. La evaluación del desempeño y el establecimiento de objetivos claros y medibles son herramientas fundamentales para lograr una adecuada gestión del talento y la motivación de los empleados, especialmente en los procesos inter-sistémicos en los que se encuentra involucrado el egresado, como se aclaró anteriormente. Es importante tener en cuenta que este activo no se limita únicamente a una oficina, sino que depende de su articulación estratégica con otras áreas misionales del SENA, como el Fondo para el Emprendimiento y los sistemas de innovación en el área de SENNOVA que se articulan al SIGA que es el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol.

Por último, es importante señalar que, en muchas ocasiones, las prácticas funcionales, en particular la polivalencia, la rotación interna y la flexibilidad horaria, pueden convertirse en un mecanismo de intensificación del trabajo, especialmente cuando se establecen objetivos cada vez más exigentes en términos de volumen y nivel de calidad. Por lo tanto, es esencial contar con una buena gestión del proceso de trabajo en esta área para consolidar las diferentes estrategias de las

direcciones estratégicas de formación profesional, empleo y trabajo, promoción y relaciones corporativas, así como la consolidación de centros profesionales e integrales.

En resumen, el papel de la gestión de recursos humanos en las prácticas de flexibilidad funcional en empresas públicas es clave para lograr una adecuada adaptación a los cambios del entorno, mejorar la productividad y la calidad del servicio. Es necesario desarrollar programas de capacitación y formación que permitan a los empleados adquirir habilidades múltiples, establecer políticas y prácticas que fomenten el trabajo en equipo y la colaboración, y definir perfiles y competencias claros para cada puesto de trabajo.

“Pues Gina, debería ser desde la oficina de talento Humano también digamos esta tarea, pero en este momento tenemos que decir que no contamos ni con el personal suficiente, ni con una normatividad que nos permita trabajar en ese sentido, entonces, como le decía hace un momento, sigue siendo el reto para el SENA seguir fortaleciendo la oficina o el área de egresados para que ellos realmente sientan un mayor acompañamiento por parte de las oficinas y obviamente que desde la oficina de Talento Humano, que sería la ideal para seguir trabajando con nuestra población egresada. Esto nos ha hecho que nosotros para poder cumplir con el desarrollo óptimo de la oficina en el área de egresados llevemos algunas veces o casi siempre trabajo para la casa que aumente nuestro compromiso con poder sacar adelante todo el direccionamiento regional que se nos ha puesto como objetivos” (Et -6).

Conclusiones

En términos de nuevos discursos gerenciales sobre gestión humana, las perspectivas reduccionistas, particularmente en la admiración de personal, permiten dar cuenta de una emergencia de los factores económico-productivos, además de organizacionales, que introducen prácticas orientadas a lograr la flexibilidad productiva, la polivalencia organizacional, la desregulación de la fuerza de trabajo y el aumento de la fidelización del cliente interno a través de un mecanismo bidireccional que aumenta el bienestar de las personas y genera el aumento del capital accionario de los dueños de las organizaciones en contextos privados. Ahora bien, cuando los sistemas de desarrollo se encuentran en contextos públicos, implicaría un reforzamiento de los sistemas de bienestar internos de la organización alineados con los objetivos misionales y estratégicos de la entidad pública.

Lo que nos permite entonces precisar en este estudio, teniendo en cuenta este contexto general, son las relaciones de trabajo y las prácticas de flexibilidad funcional que se particularizan bajo la forma de polivalencia, flexibilidad horaria, gestión de conocimiento y el papel de gestión humana para acompañar los procesos de implementación. Antes de construir los arquetipos lógicos analíticos de los hallazgos en relación a estas categorías, se pudo concluir que en términos del cuerpo teórico y las nuevas perspectivas de los fenómenos centrales y contingentes de las relaciones laborales, el mercado de trabajo y las teorías de gestión dominante en las organizaciones públicas configuran un nuevo ejercicio que reta el predominio de la función esquelética y tradicional del área de gestión humana en la creación de conocimiento organizativo significativo.

En este sentido, según Dombois (2000), existe una nueva concepción del ser humano que gravita en las organizaciones, particularmente mundiales, y por lo tanto, haciendo la tensión de su argumento a Colombia, cuya característica se traslada del hombre organizacional al hombre

psicológico de factores característicos de las relaciones laborales como factor dominante que se inscriben en la flexibilización y la desregulación del trabajo. Por último, existe allí una confluencia teórica que va desde el modernismo sistémico o de los 60, cuando se hablaba de relaciones humanas, hasta las características del neo institucionalismo del 2000 y de la cultura organizacional dinámica.

Así pues, en el terreno de los ejes categoriales de esta investigación, podemos concluir lo siguiente: las prácticas de flexibilidad funcional, a pesar de ser atributos diferenciales de la flexibilidad interna, se vuelven criterios de decisión que afectan la cultura organizacional de las entidades públicas y privadas y que teorizan a desdoblarse en el actuar de esa cultura a través de unos condicionamientos neurocognitivos organizacionales tendientes a la multi-habilidad, a la capacidad de adaptabilidad, pero también a la incompatibilidad del trabajo en situ y las formas de organización que intensifican y generan cargas sociorganizacionales con demandas mentales cada vez mayores (Cunda, 1995).

En relación con la metodología, también se pueden mencionar varias conclusiones. La primera de ellas es que la dimensión multidimensional que caracteriza las prácticas funcionales permitió comprender la concepción de la flexibilidad funcional y explorar el fenómeno en relación con la implementación de las prácticas en las organizaciones públicas.

Por otro lado, la metodología nos acercó a la construcción del instrumento para generar procesos de interpretación sustentados en la experiencia de trabajo y las perspectivas de formación de los líderes de los procesos, en el caso particular de los egresados.

Sin embargo, la metodología también generó ciertos límites ya que, al enfocarse en ciertos factores de diseño, especialmente en los directivos del área de recursos humanos y en los procesos asignados a los egresados, no se pudo constatar una versión distinta de los actores como

subordinados de sus procesos, ni se pudo lograr un complemento o una reconfiguración de los hallazgos encontrados.

En conclusión, la investigación realizada en el SENA ha permitido identificar una serie de desafíos que la institución enfrenta en cuanto a la implementación de prácticas de flexibilidad funcional y la adaptación a las cambiantes necesidades del mercado laboral. Se ha evidenciado que las estructuras organizacionales tradicionales pueden ser un obstáculo para la implementación de prácticas de flexibilidad funcional, como la rotación interna, que podrían mejorar la polivalencia de los empleados. Además, se ha identificado que la intensificación del trabajo y la falta de prácticas de gestión por objetivos son factores críticos en la implementación de categorías relevantes como la polivalencia y la rotación interna.

Por lo tanto, se requiere una mayor apertura y flexibilidad en la estructura organizacional del SENA, lo que podría facilitar el desarrollo de la polivalencia y la adaptación a las cambiantes necesidades del mercado laboral. Esto requerirá de un enfoque proactivo y estratégico por parte de la coordinación de talento humano de la Regional y la oficina de Talento Humano del SENA, Pitalito para superar las barreras y establecer prácticas efectivas de flexibilidad funcional que permitan mejorar el seguimiento a los flujos de egresados en la entidad.

Además, se ha constatado que gran parte de la información correspondiente a la data inteligente de ingresos y salidas de capital intangible se recolecta a través de los egresados, sin embargo, aún no se ha logrado hacer un seguimiento efectivo e incorporarlo de manera contundente a los procesos de desarrollo territorial enmarcados en la política de desarrollo para la formación del trabajo.

En este sentido para mejorar la estructura organizacional del SENA y fortalecer su movilidad, es fundamental incorporar estrategias de entrada y salida con características

multiestructurales, mejorar la flexibilidad funcional y establecer prácticas efectivas de seguimiento y análisis de los flujos de egresados. Esto permitirá adaptarse de manera efectiva a los cambios del mercado laboral y contribuirá al desarrollo de una política de formación del trabajo más eficaz.

Recomendaciones

Es de vital importancia tener en cuenta el marco de necesidades del SENA, así como sus múltiples estrategias de trabajo. La institución tiene una característica particular al ser de carácter público, por lo tanto, la gestión humana y la flexibilidad funcional deben asumir estos retos. El principal de ellos es lograr la conciliación de las prácticas de polivalencia, rotación interna y escenarios de movilidad con el trabajo del centro principal. Por lo tanto, las recomendaciones de esta investigación se orientan a constituir nuevos criterios que integren los sectores llamados contraculturales o sindicales con el fortalecimiento de las nuevas generaciones de conocimiento organizativo y el aumento de la empleabilidad.

Otro reto que se incorpora en las recomendaciones de esta investigación es el de surtir finalmente un carácter investigativo desde la base del empleado. Quien es el depositario de las prácticas de flexibilidad laboral particularizadas en la flexibilidad funcional, para determinar los niveles y los ritmos de apropiación de las prácticas que reordenan la dinámica de trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Acuerdo 3 de 2018. [Servicio Nacional de Aprendizaje SENA]. Por el cual se reglamenta la gestión de las Instancias de Concertación: Mesas y Consejos Sectoriales. Julio 19 de 2018.
- Ander-Egg, E. (1995). Técnicas de investigación social. 24^o edición. Argentina: Lumen.
- Anez, A. M. (2005). El capital intelectual: una herramienta para el desarrollo de ventajas competitivas sostenidas.
- Arancibia, F., (2011). Flexibilidad laboral: elementos teóricos-conceptuales para su análisis. Revista de ciencias Sociales (CI), (26), 39-55.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.
- Bell, D. (1973). La sociedad de la información.
- Bizneo (s/f) 12 funciones de la Gestión Humana. <https://www.bizneo.com/blog/funciones-gestion-humana/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20humana%20representa%20tare,escenarios%20adversos%20para%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Bizneo (s/f) Flexibilidad Laboral: 4 medidas para tu empresa. [https://www.bizneo.com/blog/flexibilidad-laboral/#:~:text=Flexibilidad%20funcional%3A%20este%20modelo%20de,de%20la%20empresa%20\(multitasking\)](https://www.bizneo.com/blog/flexibilidad-laboral/#:~:text=Flexibilidad%20funcional%3A%20este%20modelo%20de,de%20la%20empresa%20(multitasking))
- Cáceres, C. (2020). Propuesta de modelo de flexibilidad laboral para la gerencia de personas en metro de Santiago. [Tesis Maestría, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/179492/Tesis%20-%20Rodrigo%20Castro%20-%20-%20Parte%20I.pdf?sequence=1>

Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas.

Cuadernos de Administración, 19 (31), 9-55.

<https://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>

Casa, J. Mateu, E. (2023). Tipos de muestreo. Rev. Epidem. Med. Prev. 1: 3-7. Universidad Autónoma de Barcelona.

Chávez, P. (2001) Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto. Aportes, 6 (17), 57-74. <https://www.redalyc.org/pdf/376/37661703.pdf>

Circular 01-3-2020-000083. [Servicio Nacional de Aprendizaje SENA]. Lineamientos para trabajo en casa – Rutinas de trabajo. Mayo 5 de 2020.

Coller, X. (1997). La empresa flexible. Estudio sociológico de impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo. Centro de Investigaciones sociológicas. Siglo XXI de España editores. Primera edición.

De Falco, N., & Quiroz, M. (2016). Influencia de la percepción de la flexibilidad laboral sobre la motivación de los colaboradores de la empresa A. [Trabajo de pregrado, Universidad Católica Andrés Bello].

http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/Percepcion%20de%20la%20flexibilidad%20laboral%20Quiroz%20y%20De%20Falco%20CD.pdf

Decreto 1227 de 2022. Por el cual se modifican los artículos 2.2.1.5.3, 2.2.1.5.5, 2.2.1.5.8 y 2.2.1.5.9. y se adicionan los artículos 2.2.1.5.15 al 2.2.1.5.25 al Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionados con el Teletrabajo. Julio 18 de 2022.

Decreto 884 de 2012. Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones. Abril 30 de 2012. DO. N° 48417.

Dessler, Gary (1999). Gestión de recursos humanos.

Dombois, R., & Pries, L. (2011). Relaciones laborales entre mercado y estado. Sendas de transformación en América Latina / Rainer Dombois, Ludger Pries. Caracas: Nueva Sociedad. <http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n7/n7a09.pdf>

Fernández, S., Martín, F. y Sánchez, G. (2015). Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos. *Revista de Ciencias Sociales*, 21 (3), 321-331. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299004.pdf>

Garcés, Y. (2016). El papel de gestión humana en la implementación de nuevas formas de organización del trabajo en las empresas colombianas, así como los efectos de dichas formas sobre las personas [Tesis de maestría]. UNIVERSIDAD DE MANIZALES.

Gary Becker, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education" (1964).

Gómez, M. (2014). Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(1), 103-116. Retrieved April 03, 2023, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982014000100008&lng=en&tlng=es.

Gómez, M. (s/f) La nueva organización del trabajo [Archivo PDF] <http://p8000268.ferozo.com/MDQ-2019/GOMEZ%20DE%20NIETO-NUEVA%20ORGANIZACIO%CC%81N%20DEL%20TRABAJO.pdf>

Hablemos de empresas (16 de abril de 2021) 'Multitasking': ¿de verdad nos hace más productivos? <https://hablemosdeempresas.com/autonomos/multitasking-efectos-alternativas/>

Hernández, A. (2005). Flexibilización y organización del trabajo. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), 256-276. Recuperado en 22 de marzo de 2023, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000200005&lng=es&tlng=es.

Hernández, R., Fernández C., & Baptista, L., P. (2006). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/179492/Tesis%20-%20Carla%20C%C3%A1ceres%20-%20Parte%20II.pdf?sequence=2>

Ibarra, M. A., & González, L. A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración*, (231), 33-52. Recuperado en 03 de abril de 2023, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003&lng=es&tlng=es.

Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2020). *Human Resource Excellence: An Assessment of Strategies and Trends*. Stanford University Press.

Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Julio 16 de 2008. DO. N° 47.052.

Ley 1361 de 2009. Por medio de la cual se crea la Ley de Protección Integral a la Familia.

Diciembre 3 de 2009. DO. N° 47.552.

Ley 1857 de 2017. Por medio de la cual se modifica la ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones.

Julio 26 de 2017. DO. N° 50.306.

Ley 2191 de enero de 2022. Por medio de la cual se regula la desconexión laboral - ley de desconexión laboral. Enero 6 de 2022.

Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Septiembre 23 de 2004. DO. N° 45.680.

Michael Porter. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (1985)

Martínez, A; Vela, M.J; Pérez, M y De Luis, P (2010). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 20 (1), p. 41 – 68

Mezaros, I. (1995). Más allá del capital. Hacia una teoría de la transición.

https://www.vicepresidencia.gob.bo/IMG/pdf/mas_alla_del_capital.pdf

Ossorio, M. (2000) Diccionario de ciencias jurídicas políticas y sociales. Editorial Heliasta.

Paul Lawrence y Jay Lorsch. "Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration" (1967).

Peiró, J. (2014) La flexibilidad laboral en un entorno de crisis económica. contribuciones desde la psicología. Infocop, 55 (1), 14-18. <http://www.cop.es/infocop/pdf/2014.pdf>

Peter Senge. "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization" (1990)

Priego, L. (6 de julio de 2022) Estas son las consecuencias que tiene el 'multitasking' en tu salud mental: así puedes entrenar a tu cerebro para combatirlo. Business Insider.

<https://www.businessinsider.es/multitasking-como-afecta-salud-mental-como-evitarlo-1088515>

Resolución 1-01568 de 2022. [Servicio Nacional de Aprendizaje SENA]. Por la cual se dictan lineamientos generales para el Teletrabajo en el SENA y se deroga la Resolución No. 1-2217 de 2019. Agosto 23 de 2022.

Resolución 1180 de 2018. [Servicio Nacional de Aprendizaje SENA]. Por la cual se determinan los horarios de trabajo flexible en la Dirección General del SENA. Julio 12 de 2018.

Resolución 1229 de 2018. [Servicio Nacional de Aprendizaje SENA]. Por la cual se establece el Programa de Egresados del SENA. Julio 25 de 2018.

Richter, J. (2011) El concepto ampliado de trabajo: los diversos trabajos. Gaceta Laboral, 17 (2), 169-189. <https://www.redalyc.org/pdf/336/33619713002.pdf>

Sayago, S. 2014. El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. Cinta moebio 49: 1-10. doi: 10.4067/S0717-554X2014000100001

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2022). Informe de Gestión, audiencia pública rendición de cuentas 2022. https://www.sena.edu.co/es-co/transparencia/Lists/Informes%20de%20gesti%C3%B3n/informe_gestion_sena_2022.pdf

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2023). Plan Acción 2022. https://www.sena.edu.co/es-co/sena/planeacion/plan_de_accion_2022_cdn_v2.pdf

- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2023). Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano 2023. https://www.sena.edu.co/es-co/sena/planeacion/plan_estrategico_gesti%C3%B3n_de_talento_humano_2023.pdf
- SOTELO, V. (1999). Globalización y precariedad del trabajo en México. México: El Caballito.
- Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. (2021). Strategic Human Resource Management. Oxford University Press.
- UNESCO. (s.f.). Tesoro de la UNESCO. Recuperado el 27 de mayo de 2023, de <http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept5570>
- UNESCO. (s.f.). Tesoro de la UNESCO. Recuperado el 27 de mayo de 2023, de <http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept13118>
- UNESCO. (s.f.). Tesoro de la UNESCO. Recuperado el 27 de mayo de 2023, de <http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept680>
- UNESCO. (s.f.). Tesoro de la UNESCO. Recuperado el 27 de mayo de 2023, de <http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept10614>
- UNIR (18 de marzo de 2021) ¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación? <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111-2136.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.