



SINTRAPRENDE: modelo estratégico de desarrollo humano para el fortalecimiento de las competencias y el desempeño del talento humano de SINTRAOEMPUH SAN JOSÉ.

Diana Lisett Cobo Gallardo

Tipo de documento para optar al título de
Magíster en Gerencia del Talento Humano-Virtual

Asesora

Angela Ocampo Mosquera, Magíster (MSc) en Gerencia del Talento Humano

Asesores de recursos académicos: Luz Andrea Sepúlveda Escobar (asesora bibliográfica)

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gerencia del Talento Humano - Virtual
Manizales, Caldas, Colombia
2026

Citar/How to cite	(Cobo Gallardo, 2026)
Referencia/Reference	Cobo Gallardo, D. C. (2026). <i>SINTRAPRENDE: Modelo estratégico de desarrollo humano para el fortalecimiento de las competencias y el desempeño del talento humano de SINTRAOEMPUH San José</i> . [Tesis de maestría]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
Estilo/Style: APA 7ma ed. (2020)	



Maestría en Gerencia del Talento Humano - Virtual, I

Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales Grammarly, Turnitin, Copilot, Gemini de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: biblioteca.umanizales.edu.co

Repositorio Institucional: ridum.umanizales.edu.co

Universidad de Manizales: umanizales.edu.co

Revistas: revistasum.umanizales.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen

La gestión del talento humano en esquemas de tercerización sindical en el sector salud evidencia brechas de alineación estratégica que afectan la calidad asistencial en instituciones hospitalarias de alta exigencia. En el Hospital Universitario San José de Popayán E.S.E., donde participan más de 32 sindicatos en la prestación de servicios, SINTRAOEMPUH San José presentaba limitaciones en la articulación entre formación, competencias colectivas y desempeño individual de los auxiliares de enfermería.

La investigación tuvo como objetivo diseñar el modelo estratégico de desarrollo humano SINTRAPRENDE, fundamentado en el enfoque de Desarrollo Humano Estratégico (SHRD) de McCracken y Wallace, para fortalecer las competencias colectivas y el desempeño individual de esta población. Se adoptó un enfoque mixto mediante estudio de caso único instrumental con triangulación convergente, integrando entrevistas semiestructuradas, encuestas estructuradas, observación no participante y análisis documental.

Los resultados evidenciaron alta disposición hacia la formación; sin embargo, predominaban enfoques formativos reactivos, débil articulación de actores clave y limitaciones en la evaluación del desempeño. El pilotaje del modelo en 2025 generó una reducción del 68,6% en eventos adversos y un incremento del 465,6% en felicitaciones, confirmando el impacto de un enfoque formativo estratégico sobre el desempeño asistencial. Se concluye que SINTRAPRENDE constituye una propuesta viable, adoptada institucionalmente, que demuestra que la formación alineada con la estrategia organizacional transforma competencias individuales en capacidades colectivas diferenciadoras en contextos hospitalarios sindicalizados.

Palabras clave: competencias colectivas, desarrollo humano estratégico, desempeño individual, cultura de aprendizaje organizacional, organización sindical en salud.

Abstract

Human talent management in union-based outsourcing arrangements in the health sector reveals strategic alignment gaps that affect care quality in high-demand hospital institutions. At the Hospital Universitario San José de Popayán E.S.E., where more than 32 unions participate in service provision, SINTRAOEMPUH San José showed limitations in the articulation between training, collective competencies, and the individual performance of nursing auxiliaries. The study aimed to design the SINTRAPRENDE strategic human development model, grounded in McCracken and Wallace's Strategic Human Resource Development (SHRD) approach, in order to strengthen collective competencies and individual performance in this population. A mixed-methods approach was adopted through an instrumental single-case study with convergent triangulation, integrating semi-structured interviews, structured surveys, non-participant observation, and document analysis. Results showed a high disposition toward training; however, reactive training approaches, weak stakeholder articulation, and limitations in performance evaluation predominated. The 2025 pilot implementation of the model produced a 68.6% reduction in adverse events and a 465.6% increase in commendations, confirming the impact of a strategic training approach on care performance. It is concluded that SINTRAPRENDE constitutes a viable strategic proposal, institutionally adopted, demonstrating that strategy-aligned training transforms individual competencies into differentiating collective capabilities in unionized hospital settings.

Keywords: collective competencies, strategic human development, individual performance, organizational learning culture, union organization in health.

1 Introducción

La gestión del talento humano en contextos hospitalarios de alta exigencia requiere enfoques estratégicos. Estos deben ser capaces de integrar las competencias individuales y colectivas con los objetivos institucionales. De este modo, se contribuye directamente a la calidad de la atención, la seguridad del paciente y la sostenibilidad de los servicios de salud (Noe, 2017). En este marco, el Desarrollo Humano Estratégico (Strategic Human Resource Development – SHRD) se consolida como una perspectiva orientada a vincular la formación continua con la cultura de aprendizaje organizacional, favoreciendo la adaptación institucional y el mejoramiento sostenido del desempeño (Garavan, 2007). Debido a la complejidad estructural de los entornos hospitalarios, la alta presión operativa y la participación de múltiples actores, resulta necesario avanzar hacia modelos integrales de desarrollo humano alineados con la estrategia organizacional.

En el sector salud, esta necesidad adquiere especial relevancia en escenarios de tercerización sindical, donde la prestación de servicios mediante esquemas de vinculación indirecta exige elevados niveles de coordinación entre formación, competencias y calidad asistencial. En este contexto, el Hospital Universitario San José de Popayán E.S.E. constituye un caso significativo, dado que en su operación participan más de 32 sindicatos, mientras la institución actúa como ente contratante y garante de la calidad del servicio. Dentro de este escenario, SINTRAOEMPUH San José, uno de los sindicatos prestadores con más de 800 afiliados, evidenciaba limitaciones en la relación entre los procesos de formación, las competencias colectivas y el desempeño individual del personal auxiliar de enfermería (SINTRAOEMPUH San José, 2023).

Esta situación adquiere mayor relevancia frente al cumplimiento de los estándares establecidos por el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS), especialmente considerando que el personal auxiliar de enfermería constituye el núcleo operativo de la atención directa al usuario (Ministerio de Salud y Protección Social, 2006, 2019). En consecuencia, la ausencia de un modelo formal de SHRD limita la alineación entre la estrategia organizacional y el desarrollo del talento humano, lo que puede afectar el fortalecimiento institucional del sindicato y la calidad de la atención en un entorno de alta exigencia.

A partir de esta problemática surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo diseñar el modelo estratégico de desarrollo humano SINTRAPRENDE para fortalecer el desempeño individual y consolidar las competencias colectivas del personal auxiliar de enfermería de

SINTRAOEMPUH San José? Este interrogante se aborda desde tres dimensiones analíticas: el diagnóstico del contexto organizacional, la estructuración de procesos formativos basados en competencias y la definición de mecanismos de aprendizaje organizacional que vinculen a la alta dirección con la gestión del SHRD. En coherencia con ello, el objetivo general consiste en diseñar el modelo estratégico de desarrollo humano SINTRAPRENDE para fortalecer el desempeño individual y consolidar las competencias colectivas del personal auxiliar de enfermería de SINTRAOEMPUH San José, en articulación con los estándares del SOGCS y la estrategia institucional.

La relevancia de esta investigación se sustenta en tres dimensiones complementarias. En el plano teórico, la investigación aporta a la discusión sobre el Desarrollo Humano Estratégico (SHRD) en contextos sindicales del sector salud, un campo escasamente abordado en el contexto colombiano frente al desarrollo investigativo existente en organizaciones empresariales o instituciones públicas no sindicalizadas. En el plano práctico, propone un modelo replicable para alinear los procesos de formación con los requerimientos del SOGCS y las necesidades del servicio asistencial. Finalmente, en el plano social, el fortalecimiento del desempeño del personal auxiliar de enfermería que atiende directamente a la población del Cauca constituye un aporte a la calidad, sostenibilidad y equidad en la prestación de servicios de salud en contextos de alta vulnerabilidad.

2 Metodología

La investigación adopta un enfoque mixto, integrando procedimientos cualitativos y cuantitativos mediante un diseño de triangulación convergente (Creswell & Plano Clark, 2018). El componente cualitativo se orienta a comprender las percepciones, significados y dinámicas organizacionales que inciden en la gestión del desarrollo humano, mientras que el componente cuantitativo permite identificar tendencias relacionadas con la formación, el desempeño individual y los factores asociados a la transferencia de la formación. La integración de ambos componentes favorece una comprensión amplia del fenómeno estudiado y proporciona insumos para la formulación del modelo estratégico de desarrollo humano SINTRAPRENDE.

2.1 Naturaleza y alcance de la investigación

El estudio se desarrolla bajo la modalidad de investigación aplicada, en tanto responde a una necesidad organizacional identificada en SINTRAOEMPUH San José y orienta sus resultados hacia la generación de una solución práctica mediante el diseño del modelo SINTRAPRENDE. Se estructura como un estudio de caso único instrumental (Stake, 1995; Yin, 2018), lo que permite analizar en profundidad una situación organizacional específica y generar conocimiento transferible a contextos similares de gestión del talento humano en el sector salud.

El alcance de la investigación es descriptivo-propositivo (Hernández-Sampieri et al., 2014), dado que caracteriza el estado actual de la gestión del talento humano, identifica brechas entre las prácticas existentes y los requerimientos estratégicos institucionales, y propone un modelo orientado al fortalecimiento del desempeño individual, las competencias colectivas y la cultura de aprendizaje organizacional.

2.2 Contexto del estudio

El estudio se desarrolla en SINTRAOEMPUH San José, organización sindical fundada en 2006 que agrupa a trabajadores oficiales, empleados públicos y servidores del sector salud, y que participa como prestador de servicios en el Hospital Universitario San José E.S.E. de Popayán, Cauca. Esta organización constituye la unidad de análisis de la investigación.

El contexto organizacional se analiza a partir de los niveles de actor propuestos por McCracken y Wallace (2000), los cuales incluyen la alta dirección, el gestor de desarrollo humano estratégico

(SHRD) y los líderes de línea, lo que permite comprender la interacción entre la toma de decisiones, la gestión del talento humano y la implementación de los procesos formativos.

Este escenario resulta pertinente para el estudio del Desarrollo Humano Estratégico. Su análisis permite examinar la articulación entre la cultura de aprendizaje organizacional, las competencias colectivas y la gestión directiva. A partir de esto, es posible comprender las dinámicas complejas asociadas al talento humano en un entorno hospitalario sindicalizado.

2.3 Procedimientos, técnicas e instrumentos

La recolección de datos se desarrolló en tres fases secuenciales: preparatoria, de campo y de cierre. En la fase preparatoria, los instrumentos fueron diseñados y estructurados conforme a la matriz categorial. En la fase de campo, las técnicas cualitativas y cuantitativas se aplicaron de forma convergente. En la fase de cierre, los datos fueron organizados y sistematizados para su análisis e interpretación.

2.3.1 Análisis documental.

El análisis documental se empleó como técnica cualitativa principal para examinar el contexto organizacional y la gestión del talento humano en SINTRAOEMPUH San José, en correspondencia con las dos subcategorías de análisis definidas en la matriz categorial: el análisis del contexto organizacional y la evaluación de capacidades actuales. La revisión incluyó los estatutos organizacionales, el contrato colectivo sindical, los informes ICONTEC de acreditación, el manual de perfiles y competencias, los informes de talento humano remitidos a la entidad contratante y los registros de quejas y eventos adversos. La información fue organizada temáticamente según la matriz categorial, con el propósito de identificar patrones, brechas de alineación estratégica y condiciones que inciden en el desempeño individual de los auxiliares de enfermería, conforme al modelo de McCracken y Wallace (2000).

2.3.2 Entrevista semiestructurada.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores clave de los niveles organizacionales definidos por McCracken y Wallace (2000), correspondientes a la alta dirección y líderes de línea. La guía de entrevista se estructuró en siete dimensiones temáticas alineadas con las categorías de análisis: contexto organizacional; competencias y brechas en auxiliares de enfermería; procesos de

formación, desarrollo humano y ventaja competitiva; efectividad y transferencia de la formación; priorización de contenidos del plan formativo; involucramiento de actores clave en la validación del modelo; e innovación en desarrollo humano (Véase Apéndice C). Las entrevistas fueron registradas y transcritas conforme a las categorías establecidas, con el propósito de comprender las percepciones, dinámicas institucionales y condiciones organizacionales que inciden en la gestión del desarrollo humano estratégico. La información obtenida fue triangulada con los datos del análisis documental y la encuesta estructurada para garantizar la consistencia y profundidad interpretativa de los hallazgos.

2.3.3 Encuesta estructurada.

Se aplicó una encuesta de forma censal a los 679 auxiliares de enfermería afiliados a SINTRAOEMPUH San José, con el propósito de obtener información cuantitativa sobre las condiciones organizacionales que inciden en la formación, el desempeño individual y la transferencia de la formación (Véase Apéndice B). El instrumento se estructuró en seis dimensiones alineadas con las subcategorías de la matriz categorial: liderazgo, alineación con la estrategia organizacional, acceso a espacios de formación, participación activa, evaluación del aprendizaje y reconocimiento. Cada dimensión fue operacionalizada mediante dos ítems en escala Likert de cinco puntos, para un total de doce afirmaciones. La aplicación censal eliminó el error de muestreo y garantizó representatividad total de la población objeto de estudio. La confiabilidad interna del instrumento fue verificada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,87$), indicando consistencia interna alta conforme a los criterios de George y Mallery (2003).

2.3.4 Observación no participante.

La observación no participante se aplicó durante el pilotaje del modelo SINTRAPRENDE, con el propósito de registrar comportamientos naturales, interacciones y dinámicas organizacionales sin intervenir en el desarrollo normal de los procesos. La técnica se orientó a tres subcategorías de la matriz categorial: la determinación de contenidos específicos según las necesidades de formación, la participación de actores clave en la definición y validación del modelo, y la innovación y diferenciación en las prácticas de desarrollo humano (Véase Apéndice D). Las fuentes de observación incluyeron los resultados de la prueba piloto, las actas de reuniones y los registros de revisión del modelo estratégico de desarrollo humano planteado. Las notas de

campo fueron organizadas conforme a las categorías de estilo de liderazgo y cultura organizacional, con el fin de identificar patrones de participación, mecanismos de comunicación e interacción, y evidencias de arraigo cultural sindical que orientaran la triangulación con los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos mediante las demás técnicas.

2.4 Rigor metodológico

El rigor de la investigación se garantizó mediante criterios diferenciados para cada componente del enfoque mixto. En el componente cualitativo se siguieron los criterios de credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad propuestos por Lincoln y Guba (1985), mientras que en el componente cuantitativo se aplicaron estándares de validez y confiabilidad.

La credibilidad se aseguró mediante la triangulación convergente de análisis documental, entrevistas semiestructuradas, encuesta estructurada y observación no participante, así como mediante la coherencia entre los datos empíricos y el marco teórico de McCracken y Wallace (2000). La confiabilidad del instrumento cuantitativo fue verificada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,87$), evidenciando consistencia interna adecuada (George & Mallery, 2003).

La transferibilidad se sustentó en la descripción detallada del contexto organizacional y de las condiciones del estudio, permitiendo su interpretación en organizaciones sindicales del sector salud con características similares (Stake, 1995; Yin, 2018). La dependencia y la confirmabilidad se aseguraron mediante la documentación sistemática del proceso metodológico, el uso consistente de la matriz categorial y la triangulación de fuentes, junto con la reflexividad del investigador para controlar posibles sesgos.

Finalmente, se cumplieron los principios éticos mediante consentimiento informado se administró de manera digital como requisito previo y obligatorio para acceder al cuestionario de la encuesta, garantizando la confidencialidad de los datos de acuerdo con la Ley 1581 de 2012 de la República de Colombia (véase Apéndice A).

3 Marco teórico

El marco teórico de esta investigación se estructura a partir de los enfoques conceptuales que sustentan el diseño del modelo SINTRAPRENDE. En primer lugar, se aborda el Desarrollo Humano Estratégico como perspectiva central para comprender la articulación entre formación, estrategia y desempeño organizacional. Posteriormente, se desarrollan los conceptos de formación, transferencia, competencias colectivas, alineación estratégica, teoría de recursos y cultura de aprendizaje organizacional, en tanto constituyen los fundamentos explicativos del modelo propuesto.

3.1 Desarrollo humano organizacional y su relación con la gestión de recursos humanos

El desarrollo humano organizacional, comprendido desde la perspectiva del desarrollo humano estratégico, se diferencia de la gestión de recursos humanos por su orientación eminentemente transformacional. Mientras la gestión de recursos humanos se ocupa de procesos transaccionales como el reclutamiento, la compensación y las relaciones laborales, el desarrollo humano organizacional se enfoca en fortalecer capacidades dinámicas del talento humano alineadas con los objetivos institucionales y con las exigencias del entorno (Garavan, 1991). En este sentido, el desarrollo humano deja de ser una función operativa y se convierte en un proceso estratégico orientado a la generación de valor organizacional.

Garavan (2007) introduce la noción de desarrollo humano estratégico al plantear que este debe articularse de manera sistemática con el contexto organizacional, las expectativas de los actores interesados y las capacidades internas de la organización. Desde esta perspectiva, el SHRD no solo responde a necesidades inmediatas de formación, sino que anticipa los requerimientos futuros de adaptación, aprendizaje e innovación, consolidándose como una capacidad organizacional que trasciende la gestión tradicional de recursos humanos y se proyecta como un componente fundamental para la sostenibilidad institucional.

En el contexto de esta investigación, esta distinción resulta especialmente relevante, puesto que permite comprender que la formación de los auxiliares de enfermería no puede limitarse a acciones puntuales de capacitación. Por el contrario, debe integrarse a una lógica de desarrollo humano orientada al fortalecimiento del desempeño individual y la consolidación de una cultura de aprendizaje organizacional alineada a la estrategia de SINTRAOEMPUH San José.

3.2 El modelo estratégico de McCracken y Wallace: nueve características del SHRD

McCracken y Wallace (2000) revisan y amplían las nueve características del SHRD propuestas originalmente por Garavan (1991), construyendo un modelo que describe un continuo desde la formación básica reactiva hasta el desarrollo humano estratégico plenamente institucionalizado. Estas características permiten identificar el grado de madurez del SHRD dentro de una organización y constituyen un referente útil para diagnosticar su nivel de articulación con la estrategia institucional.

Las primeras cuatro características se relacionan con el posicionamiento estratégico del SHRD: la participación activa en la configuración de misiones y metas organizacionales, el respaldo explícito de la alta dirección, la capacidad de explorar el entorno externo para anticipar necesidades formativas y la existencia de estrategias, planes y políticas formales de desarrollo humano (McCracken & Wallace, 2000). Estas condiciones determinan si el SHRD opera como función periférica o como componente central de la dirección estratégica.

Las cinco características restantes abordan la operacionalización del SHRD en los diferentes niveles organizacionales: la participación activa de los líderes de línea como promotores del aprendizaje, la asociación estratégica con la gestión de recursos humanos, el reconocimiento del desarrollo humano como sistema interdependiente de procesos, las actividades complementarias de recursos humanos que refuerzan las iniciativas formativas y, finalmente, la evaluación de costo-efectividad mediante la cual el impacto del SHRD se valora en términos de resultados estratégicos (McCracken & Wallace, 2000). En este marco, dicho modelo constituye la base conceptual para analizar la madurez del SHRD en SINTRAOEMPUH San José y para orientar el diseño del modelo SINTRAPRENDE.

3.3 Formación en SHRD: enfoque sistémico y estratégico

Dentro del desarrollo humano estratégico, la formación adquiere un sentido más amplio que la capacitación operativa tradicional. Noe (2017) la define como una experiencia de aprendizaje estructurada, orientada a producir cambios sostenibles en conocimientos, habilidades y actitudes. Desde esta perspectiva, la formación constituye un proceso sistémico que comprende la identificación de necesidades, el diseño instructivo, la selección de metodologías, la implementación de experiencias de aprendizaje y la evaluación de resultados.

Esta concepción implica que la formación no debe entenderse como un evento aislado. Por el contrario, opera como una secuencia pedagógica intencional que favorece la apropiación,

aplicación y consolidación del aprendizaje en el tiempo. La propuesta de *High Leverage Training* destaca la necesidad de construir procesos formativos con objetivos claros, contenidos pertinentes, acompañamiento sostenido y evaluación continua. Mediante esta estructura, el aprendizaje trasciende la simple transmisión de información y se convierte en verdadera capacidad de acción (Noe, 2017).

En el marco de esta investigación, esta mirada resulta fundamental porque permite comprender que la formación de las auxiliares de enfermería debe responder a una lógica pedagógica estructurada, contextualizada al rol y orientada a fortalecer competencias observables en la práctica asistencial. Desde esta base, la formación se configura como un proceso sistemático de desarrollo que prepara las condiciones para la transferencia, la consolidación de competencias colectivas y la mejora del desempeño individual (Noe, 2017).

3.4 Transferencia de la formación: condición fundamental del valor formativo

La transferencia de la formación constituye el mecanismo que permite convertir el aprendizaje adquirido en un desempeño laboral efectivo. Baldwin y Ford (1988) definen este fenómeno como la aplicación de lo aprendido en nuevos contextos y su mantenimiento en el tiempo. Su modelo identifica tres dimensiones fundamentales: los insumos (*inputs*), que incluyen el diseño instructivo, las características del participante y el entorno laboral; los resultados de aprendizaje; y las condiciones de transferencia que facilitan la aplicación al puesto de trabajo.

La literatura posterior confirma que la transferencia depende en gran medida de la calidad del diseño instructivo, de la motivación de los participantes y del apoyo del entorno laboral. Elementos como el uso de ejemplos reales, la práctica distribuida, la retroalimentación inmediata y el acompañamiento posterior al entrenamiento incrementan la probabilidad de que el aprendizaje se traduzca en conductas laborales observables (Salas et al., 2012). Asimismo, el seguimiento, el *coaching* y el refuerzo institucional han demostrado ser estrategias efectivas para consolidar el impacto formativo.

En el contexto de esta investigación, la transferencia de la formación es una condición indispensable para que el modelo SINTRAPRENDE logre incidir en el desempeño individual de los auxiliares de enfermería y en la consolidación de competencias dentro de la organización.

3.5 Competencias colectivas: fundamento del modelo SINTRAPRENDE

Las competencias colectivas trascienden la suma de competencias individuales y constituyen una capacidad organizacional emergente. Le Boterf (2001) las define como la cooperación sinérgica entre competencias individuales que genera una capacidad de acción coordinada superior. Esta perspectiva implica que las competencias colectivas no son un atributo aislado de los individuos, sino una construcción relacional que surge de la comunicación, la coordinación y la práctica compartida dentro de la organización.

Zarifian (1999) complementa esta visión al señalar que la competencia colectiva emerge cuando los individuos asumen de manera conjunta la responsabilidad frente a situaciones profesionales complejas. En consecuencia, la competencia colectiva se relaciona con la capacidad de la organización para movilizar saberes, coordinar acciones y responder de forma articulada a los desafíos del entorno.

En el ámbito hospitalario, las competencias colectivas adquieren especial relevancia, ya que inciden de manera directa en la calidad asistencial, la seguridad del paciente y la reducción de eventos adversos. Para SINTRAPRENDE, estas competencias constituyen el mecanismo mediador del modelo: su desarrollo mediante formación estratégica alineada a los objetivos organizacionales y con participación activa de líderes de línea es la condición necesaria para fortalecer el desempeño individual de los auxiliares de enfermería (Le Boterf, 2001).

3.6 Formación estratégica y alineamiento con la estrategia organizacional

Para que la formación aporte valor real en la organización, debe estar articulada con la estrategia institucional. En este sentido, Noe (2017) plantea que la formación debe concebirse como una inversión estratégica en habilidades clave vinculadas con la misión, los objetivos institucionales y los indicadores de desempeño organizacional. Así, su aporte no se limita al desarrollo técnico de los trabajadores, sino que se proyecta hacia la productividad, la calidad, la innovación y la sostenibilidad institucional.

Desde esta perspectiva, la formación adquiere carácter estratégico cuando parte de prioridades organizacionales explícitas, responde a brechas críticas de desempeño y se orienta a fortalecer capacidades que contribuyen al posicionamiento institucional. Huselid (1995) aporta evidencia empírica en esta dirección al demostrar que las inversiones en prácticas de gestión humana alineadas con la estrategia se asocian con mejores resultados operativos y organizacionales. De manera complementaria, Salas et al. (2012) señalan que la efectividad de la

formación depende no solo del diseño del aprendizaje, sino de su integración con el contexto laboral y con los objetivos que la organización busca alcanzar.

En SINTRAPRENDE, esta perspectiva permite sustentar que la formación de las auxiliares de enfermería no debe responder únicamente a requerimientos correctivos o necesidades inmediatas del servicio. Por el contrario, debe planificarse como una herramienta estratégica orientada al fortalecimiento del desempeño individual, al desarrollo de competencias colectivas y al cumplimiento de los objetivos de SINTRAOEMPUH San José como organización sindical prestadora de servicios de salud.

3.7 Desarrollo humano estratégico y teoría de la firma basada en recursos

La perspectiva de la firma basada en recursos sostiene que aquellos recursos que poseen valor, son raros, difíciles de imitar y están organizados de manera adecuada pueden constituir la base de un posicionamiento estratégico sostenible (Barney, 1991). Esta lógica permite comprender el papel del SHRD como agente de creación de capacidades diferenciadoras dentro de la organización.

Desde esta mirada, el desarrollo humano no se limita a proporcionar conocimientos técnicos o habilidades funcionales, sino que contribuye a construir capacidades organizacionales dinámicas como la innovación continua, el aprendizaje organizacional y la resiliencia frente a entornos complejos. En este sentido, el talento humano desarrollado estratégicamente puede convertirse en un recurso que cumple con los atributos de valor, rareza, inimitabilidad y organización propios del modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2006).

Para esta investigación, la teoría de recursos permite justificar que el fortalecimiento de competencias y desempeño no solo tiene un impacto operativo, sino que puede consolidarse como una base de posicionamiento estratégico sostenible para SINTRAOEMPUH San José frente a los demás sindicatos activos en el contexto hospitalario. En esta lógica, la cultura de aprendizaje organizacional adquiere especial relevancia, ya que constituye una capacidad colectiva difícil de replicar externamente, sostenida por prácticas, valores, relaciones y mecanismos internos que favorecen la mejora continua (Barney & Hesterly, 2006).

3.8 Cultura de aprendizaje organizacional: mecanismo articulador del modelo SINTRAPRENDE

En consonancia con la teoría basada en recursos, la cultura de aprendizaje organizacional puede entenderse como un activo estratégico que fortalece la capacidad de la organización para sostener, renovar y transferir conocimientos en el tiempo. Su valor radica en que no se reduce a acciones formativas aisladas, sino que expresa un patrón institucional de prácticas, significados y relaciones que promueven el aprendizaje continuo como comportamiento colectivo.

Senge (1990) define las organizaciones que aprenden como aquellas en las que las personas expanden continuamente su capacidad para crear los resultados que desean, desarrollan nuevos patrones de pensamiento y aprenden de manera conjunta. Desde esta perspectiva, el aprendizaje no constituye un evento puntual, sino una capacidad institucional que debe ser promovida, compartida y sostenida.

Watkins y Marsick (1993) operacionalizan este concepto mediante un modelo de siete dimensiones distribuidas en tres niveles: individual, grupal y organizacional. En el nivel individual se ubican el aprendizaje continuo, el diálogo y la indagación. En el nivel grupal se fomentan la colaboración y el aprendizaje en equipo. Finalmente, en el nivel organizacional, se estructuran los sistemas integrados de captura del conocimiento. Este último nivel exige empoderamiento hacia una visión colectiva, conexión con el entorno y un liderazgo estratégico enfocado en el aprendizaje.

La cultura de aprendizaje se convierte en un activo diferenciador cuando cumple con los atributos del modelo VRIO: valor, rareza, inimitabilidad y organización. Su relevancia para SINTRAPRENDE radica en que permite sostener en el tiempo los aprendizajes logrados mediante la formación estratégica y convertirlos en prácticas institucionales que impactan el desempeño individual. En organizaciones sindicales del sector salud, este componente solo alcanza madurez cuando es asumido de manera transversal por la alta dirección, los líderes de línea, el gestor de SHRD y los trabajadores afiliados, razón por la cual constituye el eje articulador del modelo SINTRAPRENDE (McCracken & Wallace, 2000; Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993).

4 Resultados

El análisis de los resultados obtenidos en la investigación sobre el modelo estratégico de desarrollo humano de SINTRAOEMPUH San José se desarrolla desde una perspectiva de Desarrollo Humano Estratégico (SHRD). En coherencia con la matriz categorial construida, la información se organiza en torno a siete categorías: (1) contexto organizacional, (2) capacidades actuales del talento humano, (3) procesos de formación y desarrollo, (4) transferencia de la formación, (5) contenidos específicos según necesidades del rol, (6) participación de actores clave y (7) innovación y diferenciación. El análisis se sustenta en la revisión de fuentes documentales internas y externas, entrevistas a actores clave: Alta Dirección y líderes de línea, instrumento de valoración post-pilotaje aplicado a los auxiliares de enfermería afiliados y observación no participante de sesiones formativas. Esta estructura permite articular de manera sistemática los hallazgos empíricos con la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), la perspectiva de Garavan (2007) sobre SHRD y la propuesta de McCracken y Wallace (2000) sobre Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos.

4.1 Resultados de la revisión documental

La revisión documental permitió identificar las condiciones estructurales, normativas y operativas que configuran la gestión del talento humano en SINTRAOEMPUH San José. El análisis de los documentos institucionales evidenció que la organización cuenta con bases formales para orientar procesos de formación, evaluación y cumplimiento asistencial; sin embargo, persisten brechas en la articulación estratégica entre dichos procesos, la medición de su impacto y el desarrollo de competencias colectivas. En conjunto, los hallazgos documentales muestran que la organización dispone de habilitadores institucionales relevantes, pero aún no consolida un modelo de Desarrollo Humano Estratégico plenamente integrado

4.1.1 Estatutos de SINTRAOEMPUH San José.

La revisión de los Estatutos de SINTRAOEMPUH San José (SINTRAOEMPUH San José, 2025d), como documento fundacional, permitió comprender la estructura jurídica, misional y de gobierno del sindicato en el contexto del Hospital Universitario San José de Popayán E.S.E. El texto define órganos de dirección como la Asamblea General, la Junta Directiva y la Gerencia de

contratos sindicales, configurando una arquitectura organizacional formalmente estable y con un grado significativo de institucionalidad.

No obstante, aunque el artículo 4 prioriza explícitamente la capacitación continua y el mejoramiento permanente del talento humano como eje misional, no se identificaron instrumentos formales que articulen la capacitación con indicadores de desempeño individual, mecanismos de medición de impacto ni protocolos de evaluación de la transferencia de la formación. Tampoco se evidencian disposiciones explícitas orientadas al desarrollo de competencias colectivas, a la alineación estratégica del aprendizaje o al posicionamiento del talento humano como capacidad diferenciadora. En este sentido, los Estatutos funcionan como un habilitador estructural necesario, pero insuficiente para configurar un modelo de SHRD orientado a la creación de valor organizacional sostenible.

4.1.2 Contrato colectivo sindical.

El análisis del contrato colectivo sindical entre SINTRAOEMPUH San José y el Hospital Universitario San José de Popayán E.S.E., renovado anualmente (SINTRAOEMPUH San José, 2025e) evidencia que la prestación del servicio por parte de los auxiliares de enfermería se encuentra condicionada al cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud. Este instrumento establece obligaciones claras en materia de capacitación permanente, cumplimiento de estándares de seguridad del paciente y evaluación periódica de competencias, constituyéndose en un marco vinculante para la gestión del talento humano.

Sin embargo, no se observaron mecanismos de cogestión formativa entre el sindicato y la entidad contratante, ni indicadores que permitan rastrear la transferencia de la formación al desempeño individual y colectivo. El contrato privilegia el aseguramiento del cumplimiento operativo, pero no incorpora procedimientos específicos para transformar la formación en innovación, aprendizaje organizacional o fortalecimiento de capacidades diferenciales. Por ello, el documento refleja una lógica de gestión del talento humano centrada en la respuesta contractual y normativa, más que en una perspectiva estratégica de desarrollo humano.

4.1.3 Informes de ICONTEC.

Los informes de auditoría emitidos por ICONTEC mostraron un compromiso institucional explícito con la calidad, expresado en procesos asociados a la NTC ISO 9001:2015 y la acreditación

(Hospital San José, 2024a). No obstante, también evidenciaron de manera recurrente brechas en las competencias del talento humano auxiliar de enfermería, especialmente en el cumplimiento de protocolos transversales, la seguridad del paciente y la trazabilidad de procesos asistenciales.

Estos hallazgos permiten inferir que el talento humano constituye un recurso crítico para la sostenibilidad contractual y la calidad asistencial, pero que aún no es gestionado bajo una lógica plenamente estratégica. La reiteración de observaciones similares en distintos ciclos de auditoría sugiere que las acciones formativas implementadas han tendido a responder a necesidades correctivas inmediatas, sin traducirse en procesos sostenidos de aprendizaje organizacional o mejora continua.

4.1.4 Tendencias de quejas y eventos adversos (2023-2025).

El análisis comparativo de los indicadores de eventos adversos, quejas y felicitaciones en el período 2023–2025 (SINTRAOEMPUH San José, 2025b), permitió identificar variaciones relevantes en el desempeño de los auxiliares de enfermería posterior al pilotaje del modelo SINTRAPRENDE. Estos resultados se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

Tendencia de indicadores de desempeño de auxiliares de enfermería SINTRAOEMPUH San José (2023–2025)

Indicador	2023	2024	2025	Variación 2024– 2025
Eventos adversos	188	176	59	↓ 66,5%
Quejas	70	26	61	↑ 134,6%
Felicitaciones	92	93	526	↑ 465,6%

Nota. Adaptado de SINTRAOEMPUH San José (2025b).

En relación con los eventos adversos, se registró una reducción sostenida de 188 reportes en 2023 a 176 en 2024 y 59 en 2025, lo que representa una disminución acumulada del 68,6% en el período y del 66,5% en la variación interanual 2024–2025. Este comportamiento constituye la evidencia documental más sólida del impacto del pilotaje de SINTRAPRENDE sobre el desempeño individual de las auxiliares de enfermería.

Las felicitaciones presentaron el cambio más significativo, al pasar de 92 en 2023 y 93 en 2024 a 526 en 2025, equivalente a un incremento del 465,6% respecto al año anterior. Aunque las quejas aumentaron de 26 en 2024 a 61 en 2025, su comportamiento debe interpretarse con cautela, ya que puede estar asociado a variables adicionales como la comunicación con el usuario, la percepción del servicio o factores operativos no intervenidos directamente por la formación. En conjunto, estos resultados sugieren que la intervención formativa incidió favorablemente en el desempeño asistencial, pero que su consolidación exige una estrategia más amplia de seguimiento, transferencia y mejora continua.

4.1.5 Evolución de la evaluación de competencias (Periodo 2023 - 2025)

Para comprender las dimensiones del desempeño en SINTRAOEMPUH San José, se analizó el comportamiento histórico de la evaluación de competencias del personal auxiliar de enfermería. El análisis se delimitó al periodo comprendido entre el primer semestre de 2023 y el primer semestre de 2025 (semestre de ejecución del pilotaje de SINTRAPRENDE). Los datos consolidados permiten observar las fluctuaciones en el desempeño y evidenciar el impacto de las acciones formativas en el tiempo. Estos resultados se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2

Tendencia de Evaluación de Competencias (Semestral 2023-2025)

<i>Periodo Evaluado</i>	<i>Sobresaliente</i>	<i>Destacado</i>	<i>Satisfactorio</i>	<i>No Satisfactorio</i>	<i>Total, Evaluados (Activos)</i>
<i>2023 - I</i>	43	510	16	0	569
<i>2023 - II</i>	2	115	448	2	567
<i>2024 - I</i>	9	538	28	8	583
<i>2024 - II</i>	48	543	35	0	626
<i>2025 - I</i>	51	566	62	12	691
<i>2025 - II</i>	121	537	18	8	684

Nota. Los totales excluyen a los colaboradores con estado "No Aplica" durante el periodo. Datos derivados del *Informe de indicadores de desempeño asistencial 2023–2025* (SINTRAOEMPUH San José, 2025b).

El análisis longitudinal revela hallazgos críticos para la investigación. En primer lugar, se evidencia una caída drástica del desempeño durante el segundo semestre de 2023. En este periodo, 448 auxiliares (equivalentes al 79% del personal activo evaluado) descendieron al nivel "Satisfactorio". Esta fluctuación empírica respalda el hallazgo cualitativo del diagnóstico, demostrando que la formación previa operaba bajo una lógica reactiva y no lograba sostener el desempeño a largo plazo.

En segundo lugar, tras una estabilización operativa durante 2024, los resultados consolidados del año 2025 reflejan el impacto contundente de la implementación del modelo SINTRAPRENDE. Se observa una evolución progresiva muy favorable: para el segundo semestre de 2025, la cifra de colaboradores en nivel "Sobresaliente" aumentó significativamente a 121 (un incremento del 137% frente al semestre anterior). Simultáneamente, la población en nivel "Satisfactorio" se redujo drásticamente de 62 a 18 casos.

No obstante, la persistencia de 8 evaluaciones en nivel "No Satisfactorio" durante el segundo semestre de 2025 confirma la limitación previamente identificada en el enfoque KSAO. Si bien las competencias técnicas se fortalecieron y elevaron a un gran sector del personal al nivel sobresaliente, el modelo formativo inicial aún presenta retos para subsanar de manera definitiva las deficiencias actitudinales en una minoría del personal. Este hallazgo cuantitativo justifica la necesidad de perfeccionar el modelo con estrategias de seguimiento conductual focalizado por parte de los líderes de línea.

4.1.6 Manual de Perfiles y Competencias.

El Manual de Perfiles y Competencias (SINTRAOEMPUH San José, 2025c) define de manera detallada los perfiles de las auxiliares de enfermería afiliadas, las competencias técnicas alineadas con los protocolos institucionales y el SOGCS, así como un conjunto de competencias conductuales asociadas al cargo. Asimismo, establece asistencia obligatoria a las actividades formativas, evaluación semestral de competencias, planes de mejora y consecuencias frente al incumplimiento.

Desde una perspectiva formal, el manual configura un sistema robusto de gestión del desempeño en el nivel micro. Sin embargo, las competencias descritas se orientan principalmente al cumplimiento inmediato del rol, sin incorporar explícitamente competencias colectivas ni procesos de aprendizaje que trasciendan la lógica normativa hacia una cultura organizacional de

aprendizaje continuo. Por ello, aunque el manual fortalece el control y la estandarización del desempeño, no alcanza por sí solo a estructurar una perspectiva estratégica de desarrollo humano.

4.1.7 Informes de talento humano remitidos al HUSJP.

Los informes periódicos de talento humano elaborados por SINTRAOEMPUH San José y remitidos al HUSJP mostraron una respuesta sistemática a las obligaciones contractuales, reflejada en la vinculación oportuna del personal, el cumplimiento de turnos, la ejecución de actividades formativas y la entrega de informes de evaluación de desempeño. Estos documentos evidencian disciplina administrativa y capacidad de respuesta operativa frente a las exigencias del servicio.

No obstante, su contenido se concentra principalmente en indicadores cuantitativos de cumplimiento, como número de afiliados, horas trabajadas, asistencia a capacitaciones y metas alcanzadas, con escasa profundización en brechas de competencias colectivas, transferencia de la formación o generación de capacidades diferenciadoras. Esta orientación limita el potencial de los informes como herramienta estratégica para la toma de decisiones en desarrollo humano, ya que no proveen insumos suficientes para orientar inversiones formativas de largo plazo ni para valorar el talento humano como recurso organizacional estratégico.

4.2 Resultados de entrevistas a actores clave

Las entrevistas realizadas a actores clave permitieron profundizar en las percepciones, dinámicas institucionales y condiciones organizacionales que inciden en la gestión del desarrollo humano en SINTRAOEMPUH San José. En coherencia con la matriz categorial, su análisis se organizó en torno a tres ejes: la comprensión del contexto organizacional, la participación de actores clave y la relación entre formación, alineación estratégica e innovación.

4.2.1 Percepción del contexto organizacional

Las entrevistas evidenciaron que la relación entre SINTRAOEMPUH San José y el Hospital Universitario San José de Popayán E.S.E. es percibida principalmente como un mecanismo de gestión operativa orientado a garantizar la continuidad del servicio, el cumplimiento de turnos y la respuesta a los requerimientos contractuales. Desde la perspectiva de los actores entrevistados, el contrato sindical aparece más vinculada al aseguramiento funcional del servicio que a una lógica de desarrollo estratégico del talento humano.

Esta percepción se expresa en afirmaciones como la de la Alta Dirección, al señalar que “la relación con el sindicato se centra en que el personal cumple los turnos y protocolos, y que atienda las capacitaciones, pero no se discute de manera sistemática cómo queremos que evolucionen sus competencias en el mediano y largo plazo” (Alta Dirección SINTRAOEMPUH San José, comunicación personal, marzo de 2025). Este testimonio muestra que, aunque existe reconocimiento de la importancia de la capacitación, no se ha consolidado una visión compartida de desarrollo humano orientada a la proyección futura de competencias.

La información obtenida resulta coherente con la revisión documental y con la observación no participante, en las que se evidenció que la mayoría de los procesos formativos responden a requerimientos inmediatos del servicio y a exigencias normativas, sin una articulación explícita con metas estratégicas de mediano y largo plazo. En consecuencia, el contexto organizacional aparece como un entorno con capacidad operativa y estructura formal, pero con débil institucionalización del SHRD como función estratégica.

4.2.2 Participación de actores clave y estilos de liderazgo.

Las entrevistas permitieron identificar una estructura organizacional clara, con roles definidos y responsabilidades diferenciadas entre la Alta Dirección, el gestor de SHRD y los líderes de línea. No obstante, la participación más activa en la identificación de necesidades de formación, el acompañamiento cotidiano a los equipos y la retroalimentación sobre el desempeño se concentra principalmente en los líderes de línea, dado su contacto directo con los auxiliares de enfermería y con las exigencias operativas del servicio.

En contraste, la Alta Dirección aparece más asociada a funciones de orientación general, respaldo institucional y toma de decisiones macro sobre la continuidad de los procesos formativos, pero con menor presencia en la dinámica cotidiana de seguimiento y apropiación de la formación. Este hallazgo sugiere que los líderes de línea cumplen un papel decisivo en la mediación entre formación y desempeño, aunque su participación aún no se traduce plenamente en procesos sistemáticos de codiseño, evaluación de transferencia y consolidación de competencias críticas, en los términos propuestos por McCracken y Wallace (2000).

Adicionalmente, los actores clave entrevistados describieron un estilo de liderazgo orientado principalmente al control, la supervisión y el cumplimiento de tareas, más que al acompañamiento pedagógico y al empoderamiento participativo. Esta característica limita la

construcción de una cultura de aprendizaje organizacional, en la medida en que reduce las oportunidades de reflexión conjunta, retroalimentación horizontal y co-construcción de los contenidos específicos en el entorno laboral.

4.2.3 Alineación estratégica e innovación formativa.

En relación con la alineación estratégica, los actores clave reconocieron que los procesos formativos vigentes responden de manera efectiva a necesidades correctivas e inmediatas del servicio, pero no están articulados de forma explícita con los objetivos estratégicos del sindicato. Esta situación se refleja en expresiones como la del líder de línea, quien señaló que “las capacitaciones se programan cuando hay un problema o cuando el hospital lo requiere, pero no tenemos un plan que nos diga hacia dónde queremos llevar al personal en el largo plazo” (Líder de línea SINTRAOEMPUH San José, comunicación personal, marzo de 2025).

Este testimonio revela una orientación predominantemente reactiva de la formación, centrada en resolver contingencias más que en desarrollar capacidades futuras. Desde la perspectiva del SHRD, ello indica que la organización aún no ha integrado plenamente la formación a una lógica de planificación estratégica del talento humano, pese a contar con condiciones institucionales que podrían favorecer dicho tránsito.

En cuanto a la innovación formativa, los entrevistados identificaron oportunidades de mejora asociadas al uso de herramientas tecnológicas y metodologías activas, especialmente ante las limitaciones que imponen los turnos asistenciales y la dinámica del entorno hospitalario. En este sentido, se reconoce que el uso de recursos digitales podría ampliar la cobertura, flexibilizar el acceso y fortalecer la pertinencia de los procesos formativos. Estos hallazgos indican que existe apertura institucional hacia la innovación, aunque todavía no se dispone de una estructura metodológica consolidada que la incorpore de forma sistemática al modelo de desarrollo humano estratégico.

4.3 Resultados de encuestas

El análisis de la encuesta aplicada a las 679 auxiliares de enfermería se desarrolló a partir del modelo de McCracken y Wallace (2000), integrando información cuantitativa en escala Likert y apreciaciones cualitativas derivadas de la pregunta abierta. La consistencia interna del instrumento fue verificada inicialmente en la fase piloto ($\alpha = 0,87$) y posteriormente confirmada en

la aplicación censal ($\alpha = 0,955$), lo que indica un nivel de confiabilidad excelente, según George y Mallery (2003). Por dimensiones, los coeficientes oscilaron entre $\alpha = 0,760$ en Participación activa y $\alpha = 0,921$ en Evaluación del aprendizaje, superando en todos los casos el umbral mínimo aceptable de $\alpha \geq 0,70$.

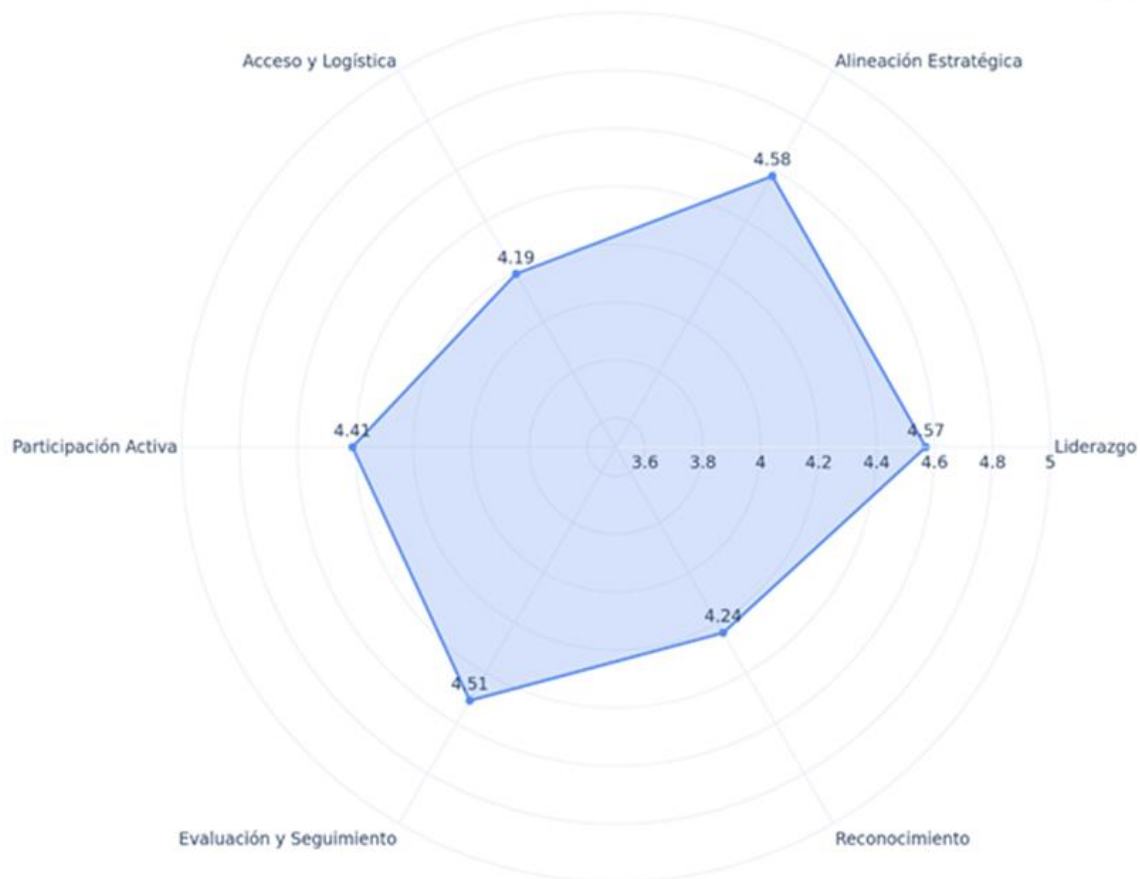
Las medias dimensionales se ubicaron entre 4,19 y 4,59 en una escala de 1 a 5, con más del 85% de las respuestas concentradas en los niveles 4 y 5. En conjunto, estos resultados muestran una percepción altamente favorable del modelo SINTRAPRENDE, particularmente en lo relacionado con liderazgo, acompañamiento y pertinencia de la formación.

4.3.1 Procesos de formación y su alineación estratégica.

Los resultados muestran que los procesos de formación son percibidos por el liderazgo organizacional. Los ítems relacionados con la promoción de la participación y la comunicación de la importancia de la formación alcanzaron las valoraciones más altas ($M = 4,48$), lo que evidencia el papel del supervisor o líder inmediato como dinamizador del aprendizaje y facilitador del proceso formativo.

Esta percepción es coherente con las voces de las participantes, quienes reconocen el acompañamiento institucional en expresiones como: “siempre están dispuestos a capacitarnos y retroalimentarnos nuevos conceptos para mejorar nuestro desempeño laboral” (Auxiliar de enfermería, comunicación personal, octubre de 2025). No obstante, los ítems relacionados con el acceso a recursos ($M = 3,99$) y con las facilidades de horario ($M = 3,81$) presentaron menor valoración relativa, lo que se refleja en comentarios como: “capacitaciones más cortas, ya que el tiempo que disponemos en la mayoría de los casos es de turno” (Auxiliar de enfermería, comunicación personal, octubre de 2025).

En conjunto, el análisis por dimensiones indica que el liderazgo y la orientación estratégica de la formación constituyen fortalezas del modelo, mientras que las condiciones logísticas y de acceso representan una oportunidad de mejora. Estos resultados se observan en la Figura 1.

Figura 1*SHRD por dimensión del instrumento de valoración post-pilotaje SINTRAPRENDE*

Nota. Escala Likert de 1 a 5. Elaboración propia.

4.3.2 Transferencia de la formación.

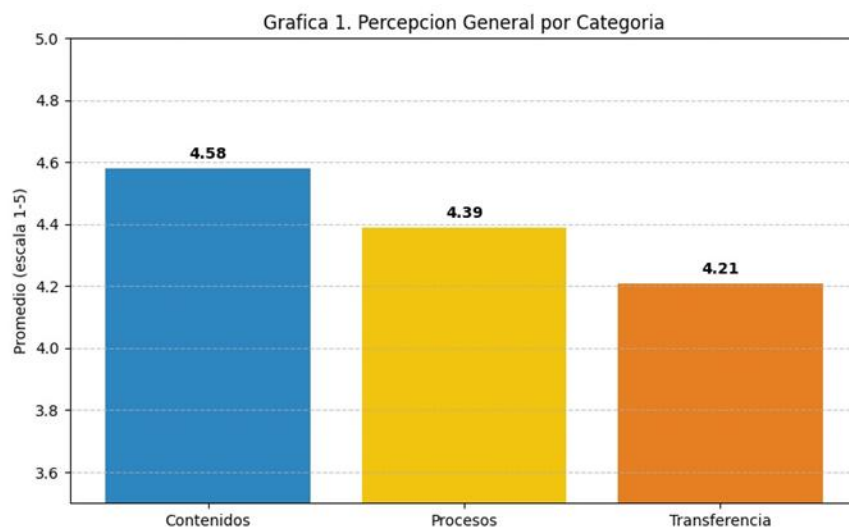
Los resultados cuantitativos muestran una percepción favorable respecto al acompañamiento posterior a la formación y a las condiciones para aplicar lo aprendido en el puesto de trabajo. La promoción de la aplicación práctica por parte del supervisor ($M = 4,44$) y la retroalimentación posterior ($M = 4,34$) indican que la experiencia formativa no se limita al espacio de capacitación, sino que se proyecta hacia el desempeño cotidiano.

Esta tendencia se refuerza con expresiones como: “también propuso, como hizo el jefe Lina, ir al servicio y evaluarnos; todos aprendimos” (Auxiliar de enfermería, comunicación personal,

octubre de 2025), las cuales evidencian que el acompañamiento en contexto favorece la apropiación del aprendizaje. Sin embargo, los mecanismos de reconocimiento presentaron una valoración comparativamente menor ($M = 4,00$), lo que sugiere que la organización aún debe fortalecer prácticas explícitas de reconocimiento asociadas al esfuerzo formativo y al desempeño logrado. Estos resultados se presentan en la Figura 2.

Figura 2

Percepción de reconocimiento y transferencia de la formación por dimensión



Nota. Las barras representan el promedio de las preguntas agrupadas en cada categoría. Escala Likert de 1 a 5. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta SINTRAPRENDE ($N = 679$).

4.3.3 Contenidos formativos y pertinencia con la práctica.

Los contenidos formativos fueron valorados positivamente por las participantes, especialmente por su relación con la práctica asistencial y su contribución al desempeño en el rol. Esta percepción se refleja en afirmaciones como: “los nuevos conocimientos hacen que cada servicio mejore, promoviendo el desempeño laboral” (Auxiliar de enfermería, comunicación personal, octubre de 2025).

No obstante, el análisis cualitativo también muestra que dicha pertinencia se asocia principalmente con la aplicabilidad inmediata de los contenidos, lo cual, aunque constituye una fortaleza, puede limitar la proyección estratégica del proceso formativo si no se complementa con

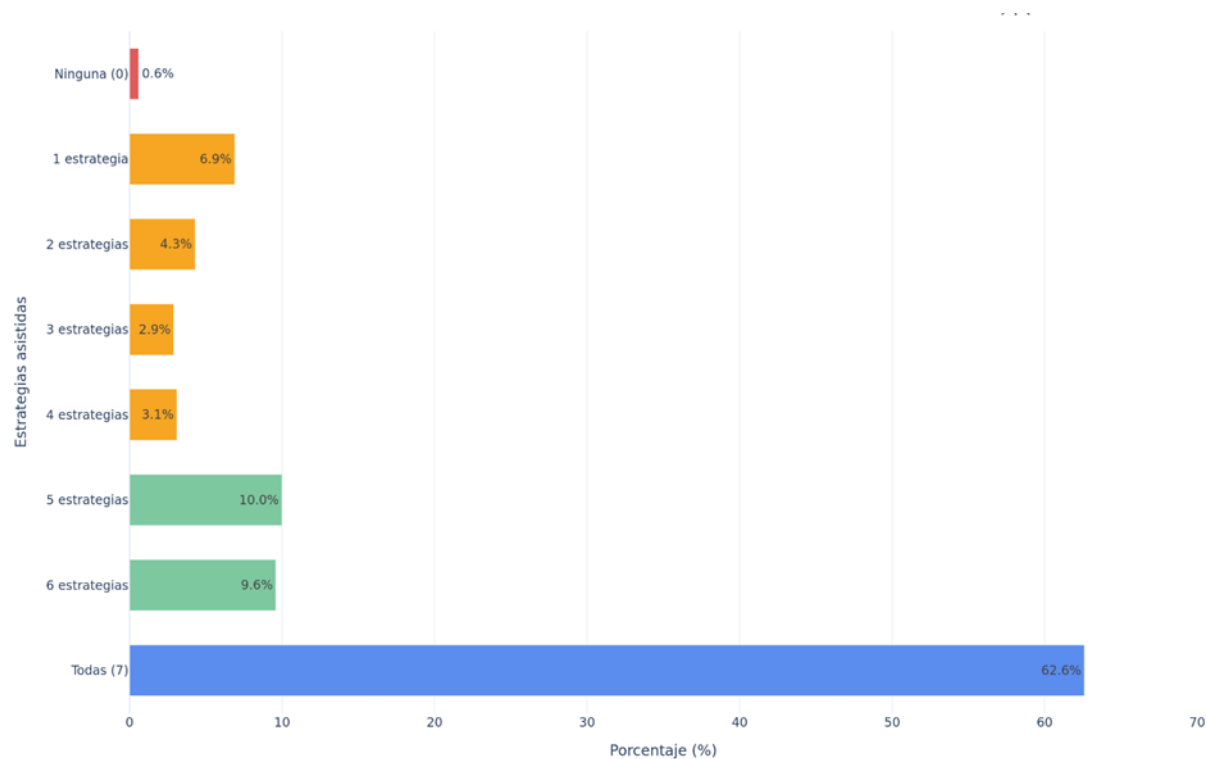
una visión de desarrollo de capacidades a mediano y largo plazo. Al mismo tiempo, las participantes expresaron apertura hacia innovaciones metodológicas, destacando que “la educación virtual permite capacitar al personal sin interrumpir turnos, haciendo el proceso más dinámico, eficiente y accesible” (Auxiliar de enfermería, comunicación personal, octubre de 2025). Este hallazgo sugiere condiciones favorables para incorporar modalidades flexibles y recursos tecnológicos en la evolución del modelo SINTRAPRENDE (McCracken & Wallace, 2000).

4.3.4 Nivel de participación en las estrategias formativas.

El análisis evidencia un alto nivel de participación en las estrategias formativas desarrolladas durante el pilotaje del modelo. El 62,6% de las auxiliares de enfermería cursó las siete estrategias formativas del año y, al sumar quienes participaron en cinco o seis, el porcentaje de alta asistencia asciende al 82,2%. Estos resultados se presentan en la Figura 3.

Figura 3

Distribución de asistencia a estrategias formativas SINTRAPRENDE



Nota. Porcentajes de asistencia sobre el total de la población (N = 679). Elaboración propia con base en SINTRAOEMPUH San José (2025b).

Este comportamiento resulta especialmente significativo si se contrasta con las dificultades logísticas señaladas en los apartados anteriores. La alta participación refleja disposición hacia el aprendizaje, compromiso con el desarrollo profesional y legitimidad del modelo entre las participantes, incluso en un contexto organizacional exigente y condicionado por la dinámica asistencial.

4.3.5 Síntesis interpretativa.

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos muestra que la estrategia SINTRAPRENDE se sustenta en tres fortalezas principales: liderazgo cercano, contenidos valorados como pertinentes y alta disposición de las participantes hacia la formación. Estos elementos indican que la organización ha logrado activar condiciones favorables para la formación y para la apropiación del modelo por parte del talento humano.

No obstante, el análisis también evidencia que la experiencia formativa continúa condicionada por restricciones operativas, limitaciones de acceso y una articulación todavía parcial entre formación, transferencia, reconocimiento y proyección estratégica. Desde la perspectiva de McCracken y Wallace (2000), estos hallazgos sugieren que SINTRAOEMPUH San José avanza en la consolidación de un modelo de SHRD, aunque aún requiere fortalecer la integración entre sus dimensiones estratégicas, operativas y culturales para alcanzar mayor madurez institucional.

4.4 Resultados de la observación no participante

La observación no participante permitió analizar de manera directa las dinámicas desarrolladas durante el pilotaje del modelo SINTRAPRENDE, especialmente en relación con la participación de los actores, el estilo de transferencia de la formación, la incorporación de elementos innovadores y las condiciones culturales que rodean los procesos formativos. Los registros de campo fueron contrastados con las demás fuentes de información con el fin de fortalecer la consistencia interpretativa de los hallazgos.

Como primera evidencia, se observó una disposición general favorable hacia las actividades formativas por parte de las auxiliares de enfermería, expresada en asistencia, atención sostenida durante las sesiones y receptividad frente a los contenidos abordados. Esta disposición confirma la existencia de un capital cultural favorable al aprendizaje dentro del sindicato y refuerza la idea de

que el talento humano reconoce la formación como un componente legítimo de su desempeño laboral.

En segundo lugar, la observación permitió identificar que los líderes de línea desempeñan un papel más visible que la Alta Dirección en la mediación cotidiana del proceso formativo. Su presencia se manifestó principalmente en la orientación práctica de los contenidos, en la retroalimentación inmediata y en el vínculo entre los temas abordados y las exigencias concretas del servicio. No obstante, esta participación se desarrolló más en supervisión y acompañamiento operativo que de co-construcción pedagógica o reflexión colectiva sobre el aprendizaje.

Asimismo, se evidenció que las actividades formativas mantienen un predominio de metodologías tradicionales, centradas en la exposición de contenidos, lineamientos normativos y resolución de necesidades inmediatas del servicio. Aunque se identificaron intentos de contextualización al rol y de vinculación con situaciones reales del entorno asistencial, la incorporación de metodologías activas, herramientas digitales y estrategias de aprendizaje más flexibles todavía es limitada. Este hallazgo sugiere que la organización ha iniciado una transición hacia prácticas formativas más estratégicas, pero aún no consolida un modelo innovador de aprendizaje organizacional.

Finalmente, los registros de campo permitieron observar que la participación de los actores, aunque constante, es predominantemente receptiva. Las auxiliares atienden, responden y valoran positivamente las actividades, pero todavía existen pocos espacios para la deliberación conjunta, la formulación colectiva de propuestas o la construcción compartida de soluciones formativas. En consecuencia, la observación no participante confirma que SINTRAOEMPUH San José cuenta con condiciones favorables para el fortalecimiento del SHRD, aunque todavía se encuentra en una etapa incipiente en la consolidación de una cultura de aprendizaje plenamente participativa, innovadora y estratégicamente articulada.

4.5 Triangulación convergente de resultados

La triangulación convergente integró los hallazgos procedentes de la revisión documental, las entrevistas a actores clave, la encuesta aplicada a las auxiliares de enfermería y la observación no participante, con el propósito de construir una interpretación del estado del Desarrollo Humano Estratégico en SINTRAOEMPUH San José. Esta integración permitió contrastar coincidencias,

matices y vacíos entre las distintas fuentes, fortaleciendo la validez interpretativa del estudio y aportando una visión más amplia que la que hubiera sido posible con un solo método.

Los resultados muestran convergencia en siete categorías centrales del análisis: contexto organizacional, capacidades actuales del talento humano, procesos de formación, transferencia de la formación, contenidos específicos del rol, participación de actores clave e innovación y diferenciación. En conjunto, las evidencias indican que SINTRAOEMPUH San José cuenta con condiciones institucionales y operativas favorables para fortalecer el aprendizaje organizacional, pero aún presenta brechas en la articulación estratégica entre formación, competencias colectivas, transferencia y cultura de aprendizaje. Los resultados se sintetizan en la Tabla 3.

Tabla 3

Síntesis de triangulación convergente por categoría de análisis

Categoría	Interpretación convergente
1. Contexto organizacional	Existe una base estructural y normativa suficiente para sostener procesos formativos, pero sin una activación estratégica articulada entre los niveles de actor.
2. Capacidades actuales	Las competencias colectivas resultan relevantes para el desempeño, pero no se encuentran definidas, medidas ni desarrolladas de forma sistemática.
3. Procesos de formación	La formación es activa y valorada positivamente, aunque predomina una orientación reactiva y de corto plazo, más vinculada al cumplimiento que al desarrollo estratégico.
4. Transferencia de la formación	Existen condiciones parciales para la aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo, especialmente por el acompañamiento de líderes de línea, pero aún falta sistematización, seguimiento y reconocimiento.
5. Contenidos específicos	Los contenidos son percibidos como pertinentes y útiles para la práctica, aunque no siempre están estructurados desde una lógica de desarrollo por rol y proyección estratégica.
6. Participación de actores	La participación es alta en términos de presencia e involucramiento, pero limitada en términos de codiseño, reflexión conjunta y corresponsabilidad estratégica.

7. Innovación y diferenciación	Existe disposición colectiva hacia nuevas formas de aprendizaje, pero aún sin respaldo metodológico, tecnológico y organizacional suficiente para consolidarlas como ventaja diferenciadora
8. Cultura de aprendizaje organizacional	Se evidencia una cultura de aprendizaje en proceso de consolidación, caracterizada por apertura al aprendizaje y disposición colectiva, pero aún fragmentada en su formalización institucional. Predominan prácticas de aprendizaje informales, dependientes de actores individuales y con limitada sistematización organizacional, lo que restringe su transformación en una capacidad estratégica sostenible.

Nota. Elaboración propia con base en la matriz categorial y los datos empíricos.

De manera integrada, la triangulación permite afirmar que SINTRA O EMP UH San José se encuentra en un proceso de transición desde prácticas de formación predominantemente operativas hacia un enfoque de desarrollo humano estratégico con mayor articulación institucional. La organización cuenta con una estructura funcional, una alta disposición del talento humano hacia la formación y resultados positivos preliminares del pilotaje del modelo; sin embargo, aún requiere fortalecer la definición de competencias colectivas, la consolidación de una cultura de aprendizaje, el papel estratégico de los actores, la innovación metodológica y los mecanismos de transferencia y evaluación.

En este sentido, la evidencia empírica sugiere que el problema no radica en la ausencia de procesos formativos, sino en la limitada integración entre los componentes que permiten convertir la formación en una capacidad organizacional sostenible. Esta interpretación respalda la pertinencia del diseño del modelo SINTRAPRENDE como respuesta estratégica orientada a articular la formación, el desempeño individual, las competencias colectivas y la cultura de aprendizaje en el contexto sindical hospitalario

5. Propuesta de solución: Modelo estratégico de desarrollo humano SINTRAPRENDE

En coherencia con el diseño metodológico de la presente investigación y los hallazgos derivados de la triangulación empírica, el diagnóstico organizacional reveló brechas estructurales en la gestión del talento humano de SINTRAOEMPUH San José. Específicamente, se evidenció una desconexión entre las acciones formativas de carácter reactivo, la transferencia sistemática de la formación y los objetivos estratégicos institucionales. Estas evidencias justifican la imperiosa necesidad de trascender la operatividad tradicional hacia un enfoque integrado que consolide el desarrollo humano como ventaja competitiva.

Como respuesta fundamentada a esta problemática, se formula el modelo estratégico de desarrollo humano SINTRAPRENDE. Esta propuesta se concibe como un sistema articulado de diagnóstico continuo, planificación formativa, transferencia del aprendizaje y evaluación de costo-efectividad. Su fin último es transformar las competencias individuales de los auxiliares de enfermería en capacidades colectivas diferenciadoras, alineando orgánicamente el talento humano con la visión estratégica del sindicato y las exigencias del entorno hospitalario.

5.1 Fundamentación del modelo

El modelo SINTRAPRENDE emerge como una intervención directa frente a la fragmentación identificada entre los procesos formativos y el desempeño. La pertinencia de este modelo trasciende la justificación teórica, encontrando su principal asidero en la validación empírica del pilotaje institucional (2025). Los resultados demostraron que la aplicación de los principios del modelo generó una reducción del 68,6% en eventos adversos y un incremento del 465,6% en felicitaciones. Estas métricas confirman científicamente que la transición de un esquema formativo reactivo (orientado a subsanar hallazgos de auditoría) hacia un enfoque de formación estratégica incide de manera directa y medible en el desempeño asistencial.

Desde el marco del Desarrollo Humano Estratégico (SHRD), el modelo materializa las características de madurez organizacional propuestas por McCracken y Wallace (2000). SINTRAPRENDE posiciona la formación estratégica no como un gasto operativo contingente, sino como una inversión a largo plazo (Teoría de Recursos y Capacidades) orientada a fortalecer competencias inimitables y valiosas (Barney, 1991). Al respecto, el contexto nacional respalda esta transición; tal como sostienen Osorio Londoño et al. (2022), la formación organizacional produce un impacto estratégico medible en la implementación de metas competitivas únicamente cuando

sus contenidos se alinean de manera explícita con la estrategia institucional y se gestionan como un fortalecimiento del capital humano. Así, el modelo se consolida como un ecosistema dinámico que garantiza la calidad de la atención en salud mientras fortalece la legitimidad y competitividad del sindicato.

5.2 Objetivo del modelo

Consolidar un sistema estratégico de desarrollo humano que articule el diagnóstico continuo de competencias, la formación estratégica, la transferencia de la formación y el fortalecimiento de la cultura de aprendizaje organizacional, a fin de potenciar el desempeño individual de las auxiliares de enfermería y su alineación con la estrategia organizacional de SINTRAOEMPUH San José.

5.3 Principios del modelo

El modelo SINTRAPRENDE se fundamenta en un conjunto de principios rectores que actúan como puente entre los postulados teóricos del Desarrollo Humano Estratégico (SHRD) y las exigencias operativas del contexto hospitalario sindicalizado. Estos principios garantizan la coherencia interna del sistema:

- **Alineación estratégica:** articulación de los procesos formativos a la misión, visión y metas organizacionales. La formación deja de concebirse como un evento aislado para operar como un impulsor directo del desempeño institucional y la competitividad del sindicato.
- **Pertinencia organizativa y asistencial:** Articulación explícita de los planes formativos con la estrategia organizacional y con los sistemas integrados de gestión del sindicato (SGC, SG-SST y SDH), asegurando que el desarrollo humano responda simultáneamente a la seguridad del paciente y del trabajador.
- **Integralidad formativa (Modelo KSAO):** Desarrollo estructurado y sinérgico del talento humano a partir de sus cuatro dimensiones constitutivas: Conocimientos (*Knowledge*), Habilidades prácticas (*Skills*), Capacidades analíticas y físicas (*Abilities*), y Otras características actitudinales y relacionales (*Other characteristics*). Bajo este enfoque académico, el modelo no solo transfiere destrezas técnicas, sino que fortalece la integralidad del individuo como base para el surgimiento de competencias colectivas diferenciadoras (Le Boterf, 2001).

- **Cogestión participativa:** Involucramiento articulado de los niveles organizacionales definidos por McCracken y Wallace (2000): el respaldo ejecutivo de la alta dirección, la coordinación técnica del gestor de SHRD, el acompañamiento de los líderes de línea y la participación activa de los afiliados partícipes (auxiliares de enfermería), quienes materializan el aprendizaje en el desempeño cotidiano.
- **Cultura de aprendizaje organizacional como mecanismo articulador:** En consonancia con Senge (1990) y Watkins y Marsick (1993), este principio trasciende la instrucción episódica y reactiva para instaurar a la organización como un sistema vivo que aprende (learning organization). Constituye el eje central del modelo, ya que es el único mecanismo que hace posible internalizar, socializar y sostener las nuevas competencias en el tiempo, transformando el conocimiento individual en un activo estratégico colectivo, ineludible y difícil de imitar (modelo VRIO).
- **Mejora continua basada en evidencia:** Incorporación sistemática del modelo de Kirkpatrick (1959, 2006). Este principio abandona la dependencia de las tradicionales métricas de satisfacción o reacción (Nivel 1), orientando el sistema hacia la evaluación del cambio conductual en el puesto de trabajo (Nivel 3 - Transferencia) y la medición del impacto organizacional (Nivel 4 - Resultados). Esto garantiza que el diseño y ajuste de los ciclos formativos se fundamente en indicadores empíricos de alto impacto, como la reducción de eventos adversos y el incremento de felicitaciones asistenciales.
- **Equidad laboral y accesibilidad:** Democratización del desarrollo humano mediante la garantía de acceso igualitario para todo el talento humano sindicalizado, adaptando las modalidades formativas a las exigencias de alta carga operativa y rotación de turnos del hospital.

5.4 Estructura estratégica del modelo

El modelo SINTRAPRENDE se soporta en una arquitectura estratégica que abandona la visión tradicional de recursos humanos como una función periférica, para consolidarse como un núcleo integrado a la toma de decisiones institucionales. Esta estructura constituye el andamiaje organizacional que permite que los procesos de desarrollo humano trasciendan las acciones aisladas y operen bajo las condiciones de madurez exigidas por el Desarrollo Humano Estratégico (McCracken & Wallace, 2000).

5.4.1 Liderazgo de la alta dirección

La alta dirección de SINTRAOEMPUH San José cumple un rol ineludible como patrocinador y garante del modelo. En coherencia con la primera característica del SHRD, este liderazgo no se limita al aval discursivo. Su compromiso se materializa en la formulación de políticas integradas y en la asignación presupuestal. Adicionalmente, se consolida mediante la expedición de normativas vinculantes, tales como las Decisiones Administrativas DA-001-2025 y DA-005-2025. Mediante estas acciones, la dirigencia sindical reconoce explícitamente el desarrollo humano como un proceso estratégico transversal que salvaguarda la viabilidad de los contratos sindicales y la calidad de la atención hospitalaria.

5.4.2 Análisis prospectivo del entorno organizacional

Para evitar retrocesos hacia la formación reactiva, SINTRAPRENDE instaure un mecanismo de vigilancia continua del entorno interno y externo (tercera característica de McCracken y Wallace). Este análisis cruza sistémicamente tres variables: las tendencias normativas del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS), las observaciones no conformes de las auditorías de acreditación (ej. ICONTEC) y las exigencias del ente contratante (Hospital Universitario San José E.S.E.). Esta lectura panorámica permite anticipar las brechas de competencias antes de que se materialicen en fallas asistenciales, ajustando la planificación formativa a las realidades del sector salud.

5.4.3 Articulación transversal con la gestión integral del talento humano

El modelo asume que la formación carece de impacto sostenible si no dialoga con los demás subsistemas organizacionales. Por tanto, SINTRAPRENDE se articula como el eje gravitacional de los procesos de selección, evaluación del desempeño, seguridad y salud en el trabajo, y bienestar laboral. Esta integración sistémica garantiza que la inversión formativa cuente con el respaldo de políticas de reconocimiento y compensación, fortaleciendo el sentido de pertenencia de los afiliados partícipes y consolidando el capital humano como una verdadera ventaja competitiva.

5.4.4 Transformación progresiva de la cultura organizacional

Constituye un componente de intervención directa. El modelo no se adapta pasivamente a la cultura existente, sino que diseña estrategias para desinstalar la respuesta de cumplimiento

operativo y sustituirla por una cultura de autonomía, indagación y responsabilidad compartida frente al paciente. Desde esta perspectiva, el conocimiento tácito y explícito del auxiliar de enfermería se valora y se socializa, convirtiendo a la organización sindical en un entorno donde el aprendizaje es la conducta normativa.

5.4.5 Integración de partes interesadas (Stakeholders)

La legitimidad institucional de SINTRAPRENDE radica en su capacidad de orquestar múltiples intereses sinérgicos. Como actores internos, articula las expectativas de desarrollo de los afiliados partícipes con las metas de la alta dirección y la supervisión de los líderes de línea. Externamente, responde de manera directa a los rigurosos estándares contractuales del Hospital Universitario San José E.S.E., asegurando que el modelo proteja a los beneficiarios finales: los usuarios y pacientes del sistema de salud departamental.

5.4.6 Evaluación costo-efectiva y monitoreo gerencial

La transición definitiva hacia un SHRD de alto nivel exige métricas gerenciales sólidas. SINTRAPRENDE institucionaliza el *Tablero de Control SINTRAPRENDE*, una herramienta que operacionaliza los niveles 3 y 4 de Kirkpatrick. Mediante la correlación semestral de variables operativas, como la reducción de quejas y el índice de cobertura formativa, frente al desempeño asistencial de los auxiliares, el modelo demuestra empíricamente a la alta dirección el retorno de la inversión estratégica, asegurando datos objetivos para la mejora continua del sistema.

5.5 Componentes operativos del modelo

En coherencia con los hallazgos de la investigación, SINTRAPRENDE se desarrolla mediante cuatro componentes operativos articulados de forma secuencial e interdependiente. Estos componentes conforman un ciclo de mejora continua orientado al fortalecimiento del desempeño individual y de las competencias colectivas.

5.5.1 Diagnóstico continuo de competencias

Este componente supera la tradicional detección de necesidades basada en percepciones subjetivas o contingencias aisladas. Constituye un monitoreo permanente que identifica las brechas bajo el modelo KSAO (Conocimientos, Habilidades, Capacidades y Actitudes) frente a las

exigencias del rol. Para ello, triangula datos empíricos provenientes de la evaluación del desempeño, el análisis de indicadores asistenciales, los hallazgos de auditoría (SGC), y la observación in situ. De esta manera, el diagnóstico continuo se convierte en el punto de partida de un desarrollo humano estratégicamente orientado.

5.5.2 Planificación formativa estratégica

Con base en el diagnóstico, este componente se orienta a la definición de contenidos, metodologías, cronogramas, recursos y prioridades formativas, asegurando su alineación con la estrategia institucional y con las exigencias del rol asistencial. Incluye la incorporación de metodologías activas, modalidades flexibles y estrategias que faciliten el acceso del personal en condiciones de turnos y alta carga operativa.

La planificación formativa estratégica permite que la formación se organice con criterios de pertinencia, oportunidad y valor organizacional. Así, la acción formativa deja de ser una respuesta aislada y se convierte en una intervención intencionalmente diseñada para fortalecer el desempeño.

5.5.3 Transferencia de la formación

Este componente busca garantizar que el aprendizaje adquirido se traduzca en mejoras observables en el puesto de trabajo. Para ello incorpora rondas de supervisión, evaluación práctica, retroalimentación continua, acompañamiento de líderes de línea y mecanismos de reconocimiento del aprendizaje aplicado en contexto real.

La transferencia constituye la condición mediante la cual la formación genera valor efectivo para la organización (Baldwin & Ford, 1988). Por ello, el modelo privilegia el aprendizaje situado, el acompañamiento cercano y la aplicación práctica como medios para fortalecer el desempeño individual y la coordinación colectiva.

5.5.4 Evaluación de impacto estratégico

Este componente mide la efectividad del proceso formativo a través de indicadores de reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados organizacionales. Su propósito es evidenciar en qué medida la formación fortalece el desempeño individual, contribuye a la consolidación de competencias colectivas y genera valor institucional sostenible.

La evaluación e impacto permite retroalimentar continuamente el modelo y ajustar sus decisiones de diseño, implementación y seguimiento. En consecuencia, se constituye en el componente que cierra y reinicia el ciclo de mejora continua de SINTRAPRENDE.

5.6 Gobernanza y responsabilidad del modelo

La sostenibilidad del modelo SINTRAPRENDE exige una estructura clara de gobernanza y una distribución explícita de responsabilidades entre los actores clave involucrados en su formulación, implementación, seguimiento y evaluación. En coherencia con el enfoque de Desarrollo Humano Estratégico, el modelo no depende exclusivamente del respaldo de la alta dirección, sino también de la capacidad del gestor de SHRD para articular el diagnóstico, la planificación formativa, la transferencia del aprendizaje y la evaluación de impacto, así como del papel de los líderes de línea en el acompañamiento cotidiano del desempeño.

En este marco, la alta dirección orienta la política institucional, asigna recursos, respalda la integración del desarrollo humano con la estrategia organizacional y garantiza su legitimidad dentro del sistema de gestión. El gestor de SHRD coordina técnicamente el modelo, lidera el diagnóstico de necesidades, estructura el plan formativo, consolida la información para la toma de decisiones y hace seguimiento a los resultados. Por su parte, los líderes de línea facilitan la transferencia de la formación, retroalimentan el desempeño, validan necesidades emergentes y fortalecen la conexión entre formación y práctica asistencial.

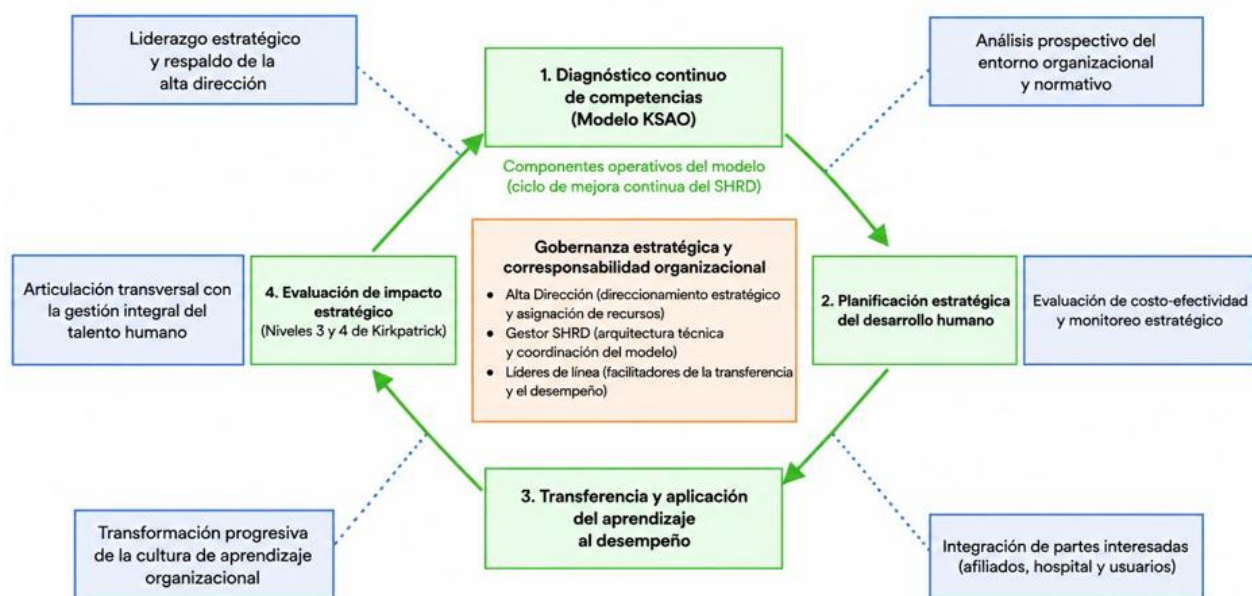
Esta distribución funcional permite que SINTRAPRENDE opere como un sistema organizacional articulado, evitando que su sostenibilidad dependa de acciones aisladas o de voluntades individuales. De este modo, la gobernanza del modelo integra orientación estratégica, coordinación técnica y acompañamiento operativo, favoreciendo su continuidad, pertinencia e impacto institucional.

5.7 Representación gráfica del modelo

La representación gráfica del modelo SINTRAPRENDE sintetiza su lógica como sistema integrado de desarrollo humano estratégico. En ella se articulan los soportes estratégicos del modelo, los cuatro componentes operativos del ciclo de mejora continua y la gobernanza como eje de coordinación institucional.

Figura 4

El modelo SINTRAPRENDE: sistema integrado de desarrollo humano estratégico



Nota. Representación del modelo SINTRAPRENDE como sistema integrado de mejora continua, fundamentado en el enfoque de Desarrollo Humano Estratégico de McCracken y Wallace (2000). Elaboración propia (2025).

6 Discusión

Los resultados obtenidos se discuten a la luz del enfoque de Desarrollo Humano Estratégico (SHRD), particularmente desde los planteamientos de McCracken y Wallace (2000), Garavan (2007), Baldwin y Ford (1988), Barney (1991), Senge (1990) y Watkins y Marsick (1993). En coherencia con la naturaleza aplicada de la investigación, se interpretan los hallazgos empíricos del caso de SINTRAOEMPUH San José en relación con la alineación estratégica, el desarrollo de competencias colectivas, la transferencia de la formación y la cultura de aprendizaje. El propósito es valorar el alcance explicativo de los resultados y sustentar la pertinencia institucional del modelo SINTRAPRENDE.

6.1 Contexto organizacional y alineación estratégica

Los hallazgos evidencian que SINTRAOEMPUH San José dispone de un marco normativo sólido, una estructura organizacional formalizada y mecanismos de operación alineados con los requerimientos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud. Sin embargo, la existencia de estas condiciones no equivale, por sí misma, a la consolidación de un enfoque estratégico de desarrollo humano, dado que su orientación se concentra predominantemente en el cumplimiento normativo y en la respuesta operativa a exigencias contractuales e institucionales.

Este resultado es consistente con el planteamiento de McCracken y Wallace, quienes sostienen que una organización puede contar con estructuras administrativas definidas sin haber institucionalizado aún un sistema de SHRD plenamente articulado con la estrategia. En este caso, la evidencia sugiere que el desarrollo humano ha operado más como una función de soporte para la continuidad del servicio que como una capacidad estratégica orientada a la generación de valor organizacional y diferenciación sostenible.

En este mismo sentido, los resultados muestran que los procesos formativos responden en gran medida a necesidades inmediatas derivadas de hallazgos de auditoría, eventos adversos y exigencias de cumplimiento. Esta orientación reactiva limita la articulación entre formación, misión organizacional, desarrollo de competencias colectivas y proyección institucional, lo que restringe la posibilidad de que la formación se constituya en una palanca de transformación organizacional.

No obstante, la discusión también permite reconocer un matiz importante: la organización no se encuentra en un estadio inicial o incipiente, ya que existen elementos de respaldo

institucional, liderazgo reconocido y formalización progresiva del sistema de desarrollo humano. En consecuencia, más que una ausencia absoluta de alineación estratégica, los hallazgos revelan una transición incompleta hacia una lógica de SHRD, en la que coexisten bases estructurales favorables con limitaciones en su integración estratégica (McCracken & Wallace, 2000).

6.2 Competencias colectivas y desarrollo del talento humano

Desde la perspectiva del desarrollo de competencias, los hallazgos confirman que la formación ocupa un lugar relevante dentro de la organización; sin embargo, su alcance ha estado centrado principalmente en el fortalecimiento técnico individual. Esta tendencia limita la posibilidad de convertir las competencias individuales en competencias colectivas organizacionales (Noe, 2017), entendidas como capacidades relacionales y coordinadas que emergen de la interacción entre los miembros de la organización y que permiten responder de manera articulada a contextos complejos.

A la luz de Le Boterf y del enfoque KSA retomado por Noe, este hallazgo resulta especialmente significativo, porque evidencia que el fortalecimiento del desempeño no depende únicamente del dominio técnico del puesto, sino de la integración entre conocimientos, habilidades y actitudes en contextos de trabajo compartido. En el caso de SINTRAOEMPUH San José, las brechas detectadas en dimensiones comportamentales y relacionales indican que la formación todavía no ha consolidado suficientemente procesos de cooperación, comunicación y responsabilidad conjunta como base de una competencia colectiva sostenible.

Los datos del período 2023–2025 refuerzan esta interpretación. La reducción del 68,6% en eventos adversos tras el pilotaje sugiere que cuando la formación se orienta específicamente al rol y se alinea con necesidades reales del servicio, puede activar dinámicas de aprendizaje con efectos concretos sobre la calidad asistencial. Sin embargo, el incremento de quejas durante 2025 introduce un elemento crítico en la discusión, ya que indica que el impacto formativo no ha sido homogéneo en todas las dimensiones del desempeño y que persisten debilidades en competencias comportamentales como la comunicación, el trato al usuario y la actitud de servicio.

En consecuencia, la discusión permite afirmar que el problema no radica en la inexistencia de procesos de formación, sino en la necesidad de reorientarlos hacia un enfoque integral que convierta las competencias individuales en competencias colectivas organizacionales Noe (2017). Esta interpretación sustenta la pertinencia del modelo SINTRAPRENDE, en tanto propone una

lógica formativa capaz de articular el desarrollo técnico con la construcción de capacidades relacionales y culturales de mayor alcance.

6.3 Transferencia de la formación al desempeño

Uno de los hallazgos más significativos de la investigación se relaciona con la transferencia de la formación al desempeño laboral. Aunque los participantes evidencian disposición favorable hacia la formación y reconocen el valor del liderazgo en este proceso, la aplicación sostenida de lo aprendido en el contexto real de trabajo aparece solo parcialmente consolidada.

Esta situación es coherente con Baldwin y Ford, quienes plantean que la transferencia no depende exclusivamente de la calidad del diseño instructivo, sino también de las condiciones del entorno laboral, del apoyo del líder inmediato y de la posibilidad real de aplicar los aprendizajes en el puesto de trabajo. En el caso analizado, factores como la carga laboral, la rotación de turnos, la presión asistencial y la ausencia de seguimiento estructurado posterior a la formación configuran un entorno que limita la consolidación de cambios conductuales estables.

La discusión también muestra que la organización ha tendido a evaluar la formación principalmente a través de indicadores de asistencia, participación y satisfacción, lo que corresponde a niveles iniciales de evaluación (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Esta práctica impide demostrar de manera robusta si los aprendizajes se traducen efectivamente en cambios de comportamiento y en resultados organizacionales verificables, debilitando así el valor estratégico de la formación.

Desde la perspectiva del SHRD, esta limitación es crítica porque restringe la posibilidad de posicionar el talento humano como fuente de ventaja competitiva sostenible. Si la organización no logra evidenciar cómo la formación transforma el desempeño, mejora la calidad del servicio y fortalece la capacidad institucional, el desarrollo humano permanece en el nivel de función operativa y no alcanza su madurez estratégica (McCracken & Wallace, 2000).

En este punto, el modelo SINTRAPRENDE aporta una respuesta concreta, al incorporar mecanismos de diagnóstico, seguimiento, acompañamiento y evaluación de impacto que buscan cerrar la brecha entre formación recibida y desempeño observado. Por tanto, la discusión confirma que la transferencia constituye una de las dimensiones decisivas para la transformación del sistema formativo actual (McCracken & Wallace, 2000).

6.4 Cultura de aprendizaje e innovación

Los hallazgos también permiten discutir el papel de la cultura de aprendizaje como condición estructural para la sostenibilidad del desarrollo humano. Aun cuando la organización presenta fortalezas relevantes como liderazgo valorado positivamente, estructura formal y disposición favorable hacia la formación, estas condiciones no se encuentran plenamente integradas en un sistema institucionalizado de aprendizaje organizacional.

Desde la perspectiva de Senge y de Watkins y Marsick, una cultura de aprendizaje no se reduce a la oferta de capacitaciones, sino que implica la existencia de prácticas, valores, liderazgos y mecanismos que convierten el aprendizaje en comportamiento organizacional sostenido. En el caso de SINTRAOEMPUH San José, la observación no participante y los hallazgos cualitativos sugieren que la formación sigue operando en buena medida bajo un enfoque tradicional, con escasa incorporación de metodologías activas, tecnologías de apoyo y dispositivos permanentes de retroalimentación y apropiación del conocimiento.

Esta situación resulta coherente con la idea de McCracken y Wallace sobre el SHRD como sistema interdependiente. Cuando la cultura de aprendizaje no ha sido plenamente institucionalizada, la formación se fragmenta, depende de coyunturas correctivas y no genera las sinergias necesarias para consolidar procesos de innovación y competencias colectivas diferenciadoras.

En consecuencia, la discusión muestra que la innovación en desarrollo humano no debe entenderse únicamente como uso de herramientas tecnológicas o metodologías novedosas, sino como capacidad organizacional para aprender, adaptarse y transformar prácticas de manera sostenida. Este punto es clave para comprender el alcance del modelo SINTRAPRENDE, el cual busca precisamente institucionalizar una cultura de aprendizaje que articule la estrategia, el liderazgo y el desempeño (Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993).

6.5 Posición estratégica en el continuum del SHRD

En conjunto, la evidencia permite ubicar a SINTRAOEMPUH San José en una fase intermedia-reactiva del continuum de madurez del SHRD propuesto por McCracken y Wallace. La

organización no se encuentra en un nivel inicial, dado que dispone de estructura formal, liderazgo de línea reconocido, disposiciones institucionales favorables y evidencia inicial de impacto del pilotaje. No obstante, tampoco ha alcanzado un estadio plenamente estratégico, debido a que persisten brechas significativas en la alineación sistemática entre formación y estrategia, en la institucionalización de la cultura de aprendizaje, en la transferencia sostenida al puesto de trabajo y en la evaluación del impacto en términos de costo-efectividad.

Esta posición intermedia se expresa en la coexistencia de fortalezas y limitaciones. Por una parte, se evidencian condiciones favorables asociadas al respaldo de actores clave, a la existencia de referentes organizacionales formales y a la posibilidad real de generar mejoras medibles en el desempeño asistencial. Por otra, subsisten restricciones relacionadas con la formalización de políticas integradas de SHRD, la consolidación de competencias colectivas, la medición del retorno estratégico de la formación y la articulación plena entre la Alta Dirección, el gestor de SHRD y los líderes de línea.

La discusión de estos hallazgos permite sostener que el principal reto de la organización no consiste en iniciar procesos de desarrollo humano desde cero, sino en reconfigurar los ya existentes bajo una lógica estratégica e interdependiente. Esta lectura es particularmente relevante porque desplaza la comprensión del problema desde la carencia hacia la maduración institucional, y permite entender que la propuesta formulada no constituye una acción aislada ni correctiva, sino una estrategia de fortalecimiento estructural orientada a consolidar capacidades organizacionales sostenibles.

En este contexto, el modelo SINTRAPRENDE se justifica como una respuesta pertinente a las tensiones identificadas en el estudio. Su valor radica en proponer una arquitectura integradora que articula diagnóstico continuo, planificación formativa estratégica, transferencia de la formación, evaluación de impacto y gobernanza compartida, con el fin de transformar la formación en una capacidad organizacional orientada al fortalecimiento del desempeño individual y de las competencias colectivas.

Así, la discusión confirma que la pertinencia del modelo no se deriva únicamente de su fundamentación teórica, sino de su capacidad para responder a brechas empíricas claramente identificadas en el contexto de SINTRAOEMPUH San José. Desde esta perspectiva, SINTRAPRENDE representa una vía de transición desde una lógica formativa reactiva hacia un

sistema de Desarrollo Humano Estratégico con potencial de generar valor institucional, diferenciación organizacional y sostenibilidad en la prestación de servicios de salud.

7 Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten concluir que, al inicio del estudio, SINTRAOEMPUH San José contaba con una estructura organizacional definida, un marco normativo sólido y procesos formativos establecidos; sin embargo, el desarrollo del talento humano se situaba en una fase predominantemente operativa, con limitaciones para consolidarse como un sistema estratégico alineado con los objetivos organizacionales (McCracken & Wallace, 2000). En consecuencia, la organización se ubicaba en una fase intermedia-reactiva del SHRD, caracterizada por avances estructurales importantes, pero con brechas en alineación estratégica, planificación formal, articulación sistémica y evaluación de impacto.

Se concluye igualmente que el desarrollo de las auxiliares de enfermería presentaba fortalezas en el componente técnico, pero brechas significativas en dimensiones actitudinales, relacionales y comportamentales, lo que restringía la consolidación de competencias colectivas dentro de la organización. Este hallazgo confirma que el fortalecimiento del desempeño no depende exclusivamente del saber hacer técnico, sino de la articulación entre conocimientos, habilidades y actitudes en contextos de trabajo asistencial altamente demandantes (Le Boterf, 2001; Noe, 2017).

Asimismo, los procesos formativos vigentes respondían principalmente a necesidades correctivas e inmediatas, derivadas de hallazgos operativos, eventos adversos y exigencias de cumplimiento, lo que limitaba su contribución al aprendizaje organizacional sostenido. No obstante, la valoración positiva del liderazgo de los supervisores de turno y la alta disposición del personal hacia la formación constituyeron condiciones favorables para impulsar una transición hacia una cultura de aprendizaje más estratégica (Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993).

En relación con la transferencia de la formación, se concluye que esta no se daba de manera sistemática ni sostenida, debido a factores asociados con la carga laboral, la rotación de turnos, la limitada retroalimentación y la ausencia de mecanismos formales de seguimiento post-formación. De igual manera, la evaluación del impacto formativo se restringía principalmente a indicadores de asistencia y reacción, lo cual dificultaba evidenciar cambios de comportamiento y resultados organizacionales, limitando la toma de decisiones basada en evidencia (Baldwin & Ford, 1988; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Desde la perspectiva cultural, la investigación permitió establecer que, aunque existían bases organizacionales importantes para el aprendizaje, estas aún no se traducían plenamente en

una cultura de aprendizaje diferenciadora e institucionalizada. En consecuencia, la formación era percibida en parte como una exigencia normativa, más que como un proceso estratégico de desarrollo profesional y fortalecimiento organizacional.

Frente a estas brechas, se concluye que la pregunta central de investigación fue respondida mediante el diseño del modelo estratégico de desarrollo humano SINTRAPRENDE, estructurado a partir del diagnóstico organizacional, la definición de procesos formativos basados en competencias y la incorporación de mecanismos de cultura de aprendizaje, gobernanza y evaluación de impacto. El modelo se configura como una respuesta estratégica pertinente para articular la Alta Dirección, el gestor de SHRD y los líderes de línea en torno al fortalecimiento del desempeño individual y de las competencias colectivas de las auxiliares de enfermería.

El pilotaje del modelo evidenció su viabilidad y pertinencia institucional, al asociarse con mejoras en indicadores de eventos adversos y reconocimiento del desempeño, así como con su adopción formal mediante las Decisiones Administrativas. En este sentido, SINTRAPRENDE no solo constituye una propuesta teóricamente fundamentada, sino una estrategia aplicada y organizacionalmente validada, con potencial para transformar la formación en una capacidad estratégica sostenible dentro de contextos sindicalizados del sector salud (SINTRAOEMPUH San José, 2025a, 2025b).

Como proyección, se plantea la necesidad de consolidar institucionalmente el modelo SINTRAPRENDE dentro de los procesos de formación, evaluación de competencias y gestión del desempeño, con el fin de fortalecer su sostenibilidad como capacidad organizacional del sistema de desarrollo humano en SINTRAOEMPUH San José. (SINTRAOEMPUH San José, 2025a, 2025b).

8 Referencias

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson Prentice Hall.
- Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. (2006). *Decreto 1011 de 2006 (abril 3): por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud*. Diario Oficial.
- Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). *Resolución 3100 de 2019 (noviembre 25): por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud*. Diario Oficial No. 51.149.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.^a ed.). SAGE Publications.
- Garavan, T. N. (1991). Strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 15(1), 17–30. <https://doi.org/10.1108/03090599110143392>
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4.^a ed.). Allyn & Bacon.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hospital San José. (2024a). *Informe de otorgamiento de acreditación*. Hospital San José.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3.^a ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Gestión 2000.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5), 281–290. <https://doi.org/10.1108/03090590010372056>
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Osorio Londoño, A. A., Naranjo Valencia, J. C., & Calderón Hernández, G. (2022). *El impacto estratégico de la formación organizacional*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- SINTRAOEMPUH San José. (2025a). *Decisiones Administrativas DA-001-2025 y DA-005-2025: Estrategia organizacional y Sistema de Desarrollo Humano*. SINTRAOEMPUH San José.
- SINTRAOEMPUH San José. (2025b). *Informe de indicadores de desempeño asistencial 2023–2025*. SINTRAOEMPUH San José.
- SINTRAOEMPUH San José. (2025c). *Manual de perfiles y competencias* (MA-GTH.SST-MN-001, versión 6). SINTRAOEMPUH San José.
- SINTRAOEMPUH San José. (2022d). *Estatutos de SINTRAOEMPUH San José* (versión 2.0, 2022). SINTRAOEMPUH San José.
- SINTRAOEMPUH San José. (2025e). *Contrato colectivo sindical 2025*. SINTRAOEMPUH San José.
- SINTRAOEMPUH San José. (2023). *Informe de gestión SINTRAOEMPUH San José 2023*. SINTRAOEMPUH San José.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.). SAGE Publications.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence: Pour une nouvelle logique*. Liaisons.

9. Anexos

APENDICE A- Formato digital de consentimiento informado y cuestionario de la encuesta.

Estrategia de formación SINTRAPRENDE

La presente encuesta está dirigida por GESTION DE TALENTO HUMANO DE SINTRAOEMPUH SAN JOSE y tiene como objetivo identificar y mejorar los procesos de formación, participación y desarrollo de los afiliados en los diferentes servicios de atención. Tu opinión y experiencia son fundamentales para fortalecer la calidad del servicio y lograr una mayor alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Te invitamos a responder cada pregunta con total sinceridad, ya que la información recopilada será utilizada exclusivamente para el mejoramiento continuo del desempeño laboral de los auxiliares de enfermería y camilleros, las condiciones de formación y el reconocimiento de quienes participan activamente en los programas de formación SINTRAPRENDE. Tu aporte permitirá diseñar acciones y estrategias que contribuyan a tu desarrollo y al fortalecimiento de SINTRAOEMPUH.

La confidencialidad de las respuestas está garantizada y te agradecemos el tiempo dedicado a completar la encuesta.

Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones usando la escala:

Escala de respuesta

Por favor indique su grado de acuerdo con cada afirmación:

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo

5**Totalmente de acuerdo**

Pregunta es obligatoria - Declaración de consentimiento:

Declaro que he recibido y entendido la información brindada sobre esta prueba. Acepto que los datos que entreguen o se generen durante el proceso serán manejados con total reserva y usados únicamente con fines educativos y de investigación. Mi participación es voluntaria y las respuestas no se usarán para otros propósitos. El investigador se compromete a no compartir los resultados con personas o entidades diferentes a la Universidad de Manizales. Autorizo que la información recopilada pueda ser analizada de forma confidencial y siguiendo las normas de protección de datos personales vigentes en Colombia, ley 1581 de 2012.

[X] ACEPTO

APENDICE B - Guía para la Encuesta estructurada

Dirigida a: Auxiliares de enfermería y camilleros afiliados a SINTRA OEMP UH San José

Número de participantes: 679

Propósito: Identificar y mejorar los procesos de formación, participación y desarrollo del talento humano sindicalizado en los diferentes servicios de atención.

Escala de medición: Likert de 5 niveles

Dimensión 1: Liderazgo

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
1	El liderazgo en mi servicio promueve activamente la participación en actividades de formación y aprendizaje continuo.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Los líderes comunican claramente la importancia de la formación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 2: Alineación con la estrategia organizacional

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
3	Las actividades de formación en mi servicio están claramente vinculadas con los objetivos estratégicos de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
4	La formación que recibo contribuye directamente a mejorar el desempeño y la calidad del servicio.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 3: Acceso a espacios de formación

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
------	------------	---	---	---	---	---

5	Tengo acceso suficiente y oportuno a los espacios y recursos necesarios para mi formación continua.	☐	☐	☐	☐	☐
6	La organización facilita las condiciones para que pueda participar en diferentes programas formativos.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 4: Participación activa

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
7	Participo activamente en las actividades de SINTRAPRENDE que ofrece SINTRAOEMPUH.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Mi enfermero supervisor promueve la aplicación práctica de los nuevos conocimientos y habilidades.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 5: Evaluación de la formación

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
9	Recibo retroalimentación oportuna sobre mi desempeño tras participar en actividades formativas.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Se evalúa regularmente el impacto de la formación en mi desempeño laboral.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 6: Reconocimiento

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
11	Mi esfuerzo y avances en el desarrollo son reconocidos y valorados por la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Existen incentivos o reconocimientos que motivan mi participación en actividades formativas.	☐	☐	☐	☐	☐

APÉNDICE C: Guía para la Entrevista Individual Semiestructurada

Dirigida a: Alta Dirección y líderes de línea de SINTRAOEMPUH San José

Propósito: Recolectar información cualitativa sobre los procesos de formación, evaluación de competencias, transferencia de la formación y desarrollo humano estratégico del talento humano sindicalizado.

Tipo de entrevista: Semiestructurada — individual

Duración estimada: 45 a 60 minutos

Confidencialidad: La información suministrada será tratada con fines exclusivamente académicos e investigativos, garantizando la confidencialidad de los participantes conforme al consentimiento informado suscrito.

I. Contexto organizacional

Ítem	Pregunta
1	En nuestro contexto como sindicato prestador de servicios por más de 19 años, ¿considera usted que enfocarse en la formación de los afiliados genera una ventaja competitiva, no solo frente a otros sindicatos, sino también en la calidad del servicio que se ofrece al hospital? ¿Por qué?

II. Competencias y brechas en auxiliares de enfermería

Ítem	Pregunta
2	¿Qué métodos o herramientas utilizan para la evaluación de competencias técnicas y actitudinales de los auxiliares de enfermería? ¿Con qué frecuencia se realiza esta evaluación y cómo se utilizan los resultados para el desarrollo del personal?
3	¿Qué métodos utilizan para identificar brechas en habilidades o comportamientos que afectan el desempeño?

III. Formación, desarrollo y alineación estratégica

Ítem	Pregunta
4	¿Cómo identifica las necesidades de formación dentro de los diferentes equipos, especialmente en auxiliares de enfermería?

-
- | | |
|---|---|
| 5 | ¿Cómo evalúan el impacto de las iniciativas de formación SINTRAPRENDE en el desempeño individual? |
|---|---|
-

IV. Efectividad y transferencia de la formación

Ítem	Pregunta
6	Según su experiencia, ¿qué factores facilitan que los auxiliares apliquen efectivamente lo aprendido en la formación?
7	¿Cómo se da el acompañamiento o supervisión post-formación para fortalecer esta transferencia?
8	¿Ha considerado o utilizado herramientas tecnológicas o metodologías específicas para mejorar la transferencia y aplicación del conocimiento?
9	¿Qué propuestas o mejoras considerarían necesarias para aumentar la eficacia en la aplicación práctica de la formación en auxiliares de enfermería?

V. Priorización de contenidos y diseño del plan formativo

Ítem	Pregunta
10	¿Qué criterios utilizan para seleccionar los contenidos a incluir en el plan formativo?
11	¿De qué forma el plan formativo SINTRAPRENDE se adapta a las necesidades específicas de los auxiliares de enfermería en el contexto de la organización?
12	¿Qué estrategias considera para hacer el plan formativo sostenible y escalable en el tiempo?

VI. Involucramiento de actores clave en la definición y validación del modelo

Ítem	Pregunta
13	¿Qué procesos utilizan para identificar los actores clave involucrados en la gestión y formación de auxiliares de enfermería?

VII. Innovación en desarrollo humano

Ítem	Pregunta
14	¿Qué prácticas innovadoras en desarrollo humano han sido incorporadas recientemente en la organización?

-
- 15** ¿Qué importancia le otorga a la formación continua y al aprendizaje basado en evidencia para la innovación?
-

APENDICE D - Guía de Observación No Participante

Investigación: Modelo Estratégico de Desarrollo Humano SINTRAPRENDE

Técnica: Observación no participante

Rol del observador: La investigadora registra los procesos formativos sin intervenir en su desarrollo, manteniendo separación metodológica de su rol organizacional como Gestora del SHRD (confirmabilidad).

Período de observación: 2025

Escenario: Sesiones de formación SINTRAPRENDE, servicios de atención del Hospital Universitario San José — ESE

Registro: Notas de campo sistemáticas con codificación por categoría

Instrucciones para el registro

- Registre únicamente lo observado, evitando interpretaciones o juicios durante la observación.
- Cada ítem se registra con una de las siguientes valoraciones:

Valoración	Significado
S	Sí se observa
N	No se observa
P	Se observa parcialmente
NA	No aplica en esta sesión

En la columna "**Observaciones**" registre evidencias concretas, citas textuales o descripciones del comportamiento observado.

Bloque 1: Contexto organizacional*Categoría 1 de la matriz categorial*

No	Aspecto a observar	S	N	P	NA	Observaciones
1.1	El espacio físico destinado a la formación es adecuado para el proceso formativo.					
1.2	Los materiales y recursos utilizados están disponibles antes del inicio de la sesión.					
1.3	Se evidencia una estructura organizativa clara en la conducción de la sesión formativa.					
1.4	Las condiciones logísticas favorecen la participación activa del talento humano sindicalizado.					

Bloque 2: Competencias observadas en los participantes*Categoría 2 de la matriz categorial*

No	Aspecto a observar	S	N	P	NA	Observaciones
2.1	Los auxiliares de enfermería demuestran dominio técnico en las actividades formativas.					
2.2	Se observan actitudes positivas frente al proceso de formación (disposición, atención, participación).					
2.3	Se identifican brechas en habilidades técnicas durante el desarrollo de la sesión.					

-
- 2.4** Se identifican brechas actitudinales o comportamentales que afectan el desempeño.
-

Bloque 3: Procesos de formación y alineación estratégica

Categoría 3 de la matriz categorial

N.	Aspecto a observar	S	N	P	NA	Observaciones
3.1	Los contenidos de la sesión están alineados con los objetivos estratégicos de SINTRAOEMPUH.					
3.2	El facilitador explicita la relación entre la formación y el desempeño laboral esperado.					
3.3	La formación responde a necesidades previamente diagnosticadas y no a una lógica correctiva.					
3.4	Se utilizan metodologías activas que favorecen el aprendizaje situado.					
3.5	La sesión incorpora elementos de innovación metodológica (herramientas tecnológicas, micro aprendizajes).					

Bloque 4: Transferencia de la formación

Categoría 4 de la matriz categorial

N.	Aspecto a observar	S	N	P	NA	Observaciones
4.1	El líder de línea o supervisor acompaña activamente la sesión formativa.					

4.2	Se realizan ejercicios prácticos o simulaciones orientadas a la aplicación en el servicio.
4.3	Se evidencia retroalimentación inmediata durante la sesión formativa.
4.4	Los participantes relacionan los contenidos con situaciones reales del servicio.
4.5	Se establecen compromisos de aplicación práctica al finalizar la sesión.

Bloque 5: Evaluación e impacto de la formación

Categoría 5 de la matriz categorial

N.	Aspecto a observar	S	N	P	NA	Observaciones
5.1	Se aplica algún mecanismo de evaluación del aprendizaje durante o al finalizar la sesión.					
5.2	Se registran evidencias del proceso formativo (listas de asistencia, actas, fotografías).					
5.3	Se verifican competencias adquiridas mediante ejercicios prácticos o preguntas directas.					
5.4	Existe coherencia entre los contenidos impartidos y los indicadores de desempeño individual.					

Bloque 6: Participación de actores clave

Categoría 6 de la matriz categorial

N.	Aspecto a observar	S	N	P	NA	Observaciones
6.1	La Alta Dirección o representantes directivos participan o están presentes en la sesión.					

6.2	Los líderes de línea asumen un rol activo en la conducción o refuerzo de la formación.
6.3	Los auxiliares de enfermería participan activamente, formulan preguntas y aportan experiencias.
6.4	Se evidencia comunicación fluida entre los diferentes niveles jerárquicos durante la sesión.

Bloque 7: Innovación y cultura de aprendizaje

Categoría 7 de la matriz categorial

N.	Aspecto a observar	S	N	P	NA	Observaciones
7.1	Se observan prácticas que fomentan el aprendizaje entre pares (aprendizaje colaborativo).					
7.2	Se utilizan herramientas tecnológicas como apoyo al proceso formativo.					
7.3	Se evidencia un ambiente organizacional que valora y reconoce el aprendizaje continuo.					
7.4	Los participantes demuestran motivación intrínseca hacia su desarrollo profesional.					
7.5	La sesión genera elementos diferenciadores frente a una formación de carácter correctivo.					