

Comunicación y gestión del conocimiento en medio de la crisis del primer pico del COVID-19, consolidación de experiencias y aprendizajes en una empresa del sector de la salud en Colombia

Manuela Ramírez Eusse

Asesores

Carlos Mario Cano Ramírez

Psicólogo, Mg. Ciencia Política, Ph. D (c) Ciencias Humanas y Sociales

Olga Lucía González González

**Comunicadora, Mg. Sociedad de la Información y el Conocimiento, Especialista
Educación y Nuevas Tecnologías**

Universidad de Antioquia

Comunicaciones

Facultad de Comunicaciones

Medellín 2020

Comunicación y gestión del conocimiento en medio de la crisis del primer pico del COVID-19, consolidación de experiencias y aprendizajes en una empresa del sector de la salud en Colombia

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador

Manuela Ramírez Eusse

Asesores

Carlos Mario Cano Ramírez

Psicólogo, Mg. Ciencia Política, Ph. D (c) Ciencias Humanas y Sociales

Olga Lucía González González

Comunicadora, Mg. Sociedad de la Información y el Conocimiento, Especialista Educación y Nuevas Tecnologías

Universidad de Antioquia

Comunicaciones

Facultad de Comunicaciones

Medellín 2020

El presente trabajo de grado que tiene como título *Comunicación y gestión del conocimiento en medio de la crisis del primer pico del COVID-19, consolidación de experiencias y aprendizajes en una empresa del sector de la salud en Colombia*, fue presentado el día 1 del mes de febrero del año 2021, como requisito para optar por el título de Comunicadora, dado por la Universidad de Antioquia fue aceptado y aprobado por el decano y el cuerpo docente de la facultad de Comunicaciones y Filología.

Nombre de los docentes

Carlos Mario Cano Ramírez

Asesor metodológico

Psicólogo, Mg. Ciencia Política, Ph. D (c) Ciencias Humanas y Sociales

Olga Lucía González González

Asesora temática

Comunicadora, Mg. Sociedad de la Información y el Conocimiento, Especialista Educación y Nuevas Tecnologías

Agradecimientos

Agradezco a la organización del sector de la salud que abrió sus puertas para la realización de este trabajo, sin su consentimiento, apertura y amabilidad no hubiera sido posible. A la Universidad de Antioquia por formar excelentes profesionales y brindarme el título de Comunicadora. A mis docentes, por su apoyo y asesoramiento oportuno.

Dedicatoria

Este trabajo de grado va dedicado ante todo a Dios y a mis padres, hoy tengo la oportunidad de ser la primera profesional de mi familia y eso marca una línea que mis hermanos ya quieren alcanzar y posiblemente las generaciones venideras también lo quieran, agradezco a mis profesores por la paciencia y la dedicación, a mi familia por su compañía e interés en mi vida profesional, a mis amigos por soportar durante seis meses que toda conversación girara en torno a mi trabajo de grado y a mi Alma Máter, cuna de grandes profesionales ¡Pública siempre la queremos!

Tabla de contenido

Resumen	7
Introducción	8
Capítulo 1: Marco teórico	11
Marco conceptual	12
Marco referencial	15
Capítulo 2: Metodología	17
Matriz metodológica	18
Método: Grupo focal	19
Capítulo 3: Hallazgos	21
Conclusiones	27
Referencias bibliográficas	29

Resumen

La presente investigación es de carácter cualitativo desde una perspectiva de la sociedad de la información de la comunicación o sociedad red y se realiza bajo el método de grupo focal, con el fin de evidenciar los aprendizajes de las experiencias comunicativas y de gestión del conocimiento que vivieron aproximadamente 1200 colaboradores de una empresa del sector de la salud de Colombia, quienes desarrollaron la misión Atención en puerta de entrada durante la primera fase pico de la pandemia por el COVID-19, entre julio y agosto de 2020.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, comunicación en las organizaciones, gestión del conocimiento, crisis en las organizaciones, sociedad de la información

Abstract

The present research has a qualitative nature from the perspective of the communication information society or network society and is carried out under the focus group method, aiming to show the learning of the communicative and knowledge management experiences that lived approximately 1,200 employees of a Colombian health sector company, who developed the Attention at the entrance door mission during the first peak phase of the COVID-19 pandemic, between July and August of 2020.

Keywords: organizational learning, communication in organizations, knowledge management, crisis in organizations, information society

Introducción

Para el presente trabajo de grado se pretende implementar el grupo focal como método de investigación para evidenciar los aprendizajes que vivieron los colaboradores de una empresa del sector de la salud en Colombia, en cuanto a comunicación y gestión del conocimiento, con la implementación de la misión denominada *Atención en puerta de entrada*, conectada a la campaña *#LaVidaEntreTodos*, que diseñó la compañía en los diferentes países en los que tiene presencia.

Para dar contexto de esta misión, es importante mencionar que en la contingencia por el COVID-19, a partir de julio de 2020, el país entró en picos de pandemia, por esto la mayoría de los procesos empresariales se transformaron y muchas organizaciones debieron enfrentar con rapidez asuntos internos de comunicación que se derivaron del virus latente. Para las empresas, entonces, modificar las formas de trabajo fue esencial y en el caso de los profesionales, repensar su quehacer también lo fue. En el caso de las compañías de atención en la salud mover las personas y los recursos para atender la crisis fue prioridad.

Para esta compañía del sector de la salud no fue la excepción en el panorama anterior, los profesionales que conforman el equipo de Gestión del Conocimiento y de Comunicaciones desarrollaron prácticas comunicativas para continuar con su labor, pero en medio de la crisis también surgieron nuevas responsabilidades ante nuevos panoramas. Con la llegada del pico epidémico, la presidencia y altos mandos de la empresa pronosticaron que para poder atender las líneas de servicio virtual a través de atención telefónica y vía WhatsApp, necesitaban más personal puesto que el porcentaje de abandono a los usuarios (pacientes) subió aproximadamente un 40%, no había personal suficiente para contestar las llamadas y mensajes.

En medio de la crisis tampoco había tiempo ni recursos para contratar una gran cantidad de nuevos empleados, así surge la misión *Atención en puerta de entrada*, en la que aproximadamente 1200 colaboradores de todas las áreas de la empresa suspendieron sus funciones y fueron convocados para atención al público y diagnósticos rápidos ya que sus labores durante seis semanas cambiarían.

En medio de acontecimientos como una pandemia mundial, es prudente que las organizaciones estén preparadas frente a la crisis para informar a sus empleados, y aquí es

donde la comunicación juega un papel fundamental, para esta empresa del sector de la salud, capacitar a empleados que poco o nada tenían que ver con diagnósticos a través de canales de atención y desde la virtualidad, representó retos para los profesionales en Gestión del Conocimiento y Comunicaciones.

Sin embargo, el problema de la presente investigación pretende centrarse en los empleados que llevaron a cabo la misión, quienes fueron trasladados de sus cargos temporalmente para cumplir con otras labores durante la fase pico, porque, si bien el equipo organizador llevó a cabo el proceso de la mejor manera posible, planeando en medio de la crisis; las voces de los colaboradores que estuvieron directamente en la misión representan contar lo ocurrido desde la experiencia y revisar qué funcionó y qué pudo abordarse de mejor manera.

Por lo anterior, la pregunta de investigación que dirige este trabajo es ¿Cuáles fueron los aprendizajes de las experiencias comunicativas y de gestión del conocimiento de los 1200 colaboradores seleccionados para llevar a cabo la misión Atención en puerta de entrada entre julio y septiembre de 2020 durante el primer pico de la pandemia por COVID-19? Con el objetivo general Sistematizar los aprendizajes de las experiencias comunicativas y de gestión del conocimiento de una muestra de los 1200 colaboradores transferidos de sus funciones habituales para llevar a cabo la nueva misión: Atención en puerta de entrada entre julio y septiembre de 2020 durante el pico de la pandemia por COVID-19.

El objetivo general de la presente investigación es evidenciar los aprendizajes de las experiencias comunicativas y de gestión del conocimiento que vivieron aproximadamente 1200 colaboradores de una empresa del sector de la salud de Colombia, quienes desarrollaron la misión Atención en puerta de entrada durante la primera fase pico de la pandemia por el COVID-19, entre julio y agosto de 2020. Y los objetivos específicos son:

1. Establecer los aprendizajes de las experiencias comunicativas y de gestión del conocimiento más relevantes para la muestra de colaboradores que cambiaron de rol en la ejecución de la misión *Atención en puerta de entrada*.
2. Categorizar los aprendizajes de las experiencias de los colaboradores.
3. Consolidar las experiencias para la retribución a la organización y la difusión académica.

Para la realización del estado del arte se tuvieron en cuenta los lineamientos de las normas APA, se hizo un rastreo bibliográfico en el área de comunicaciones de las universidades, revistas y grupos de investigación de Antioquia, entre los años 2014 y 2019.

Tras la búsqueda no se encontró ninguna investigación, trabajo de grado o artículo que apunte a las características del presente trabajo de grado: Investigaciones o artículos académicos, a nivel de pregrado y a nivel departamental, que trataran de comunicación y gestión del conocimiento para una organización en medio de una crisis en salud y que implemente el método de grupo focal para la consolidación de experiencias de los colaboradores.

Investigar lo que sucede cuando las organizaciones ejecutan tácticas en medio de la crisis permite planear para las contingencias, pensar a futuro y prever no solo lo que se puede hacer en una situación adversa, sino, más bien, las maneras de reaccionar ante lo incierto sin tener un plan.

En Antioquia no se ha desarrollado ninguna investigación en el área de comunicaciones que estudie una iniciativa empresarial interna en medio de la crisis por el COVID-19 y que implemente la metodología de grupo focal, esta investigación es un aporte académico al estudio de las comunicaciones y la gestión del conocimiento en medio de un virus mundial.

Capítulo 1: Marco teórico

El ejercicio de investigación aquí presentado se cimenta en una base conceptual estructurada y puntual resumida en la figura 1. Para la construcción del presente marco teórico se elabora el marco conceptual a partir del paradigma de la sociedad red con Manuel Castells (1999) como autor principal para el concepto de sociedad de la información, y con el modelo teórico de Canary y Macphee (2011) como fuente teórica central para los conceptos de comunicación en las organizaciones, gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional y Joan Costa (2006) para definir los conceptos de Identidad corporativa, fidelización de los colaboradores, interiorización de los principios y la cultura corporativa.

Finalmente, se construye el marco referencial con los aportes a la gestión del conocimiento o cultura del aprendizaje durante el COVID 19 por Javier Martínez Aldanondo (2017) y a la crisis organizacional por Alfredo Bisquert (2003).



Figura 1 Mapa del marco teórico/Elaboración propia de la estudiante

Marco conceptual

Sociedad de la información

La sociedad red, la perspectiva en la que se inscribe esta investigación, destaca tres términos en su paradigma relevantes para este proyecto: La sociedad del conocimiento, la sociedad red y la sociedad de la información, y se destaca el papel de esta última en la sociedad.

Pero Castells sostiene que la información, en su sentido más amplio, es decir, como comunicación del conocimiento, ha sido fundamental en todas las sociedades (Castells, 1999) y en el caso del presente trabajo de grado, es indispensable para las organizaciones.

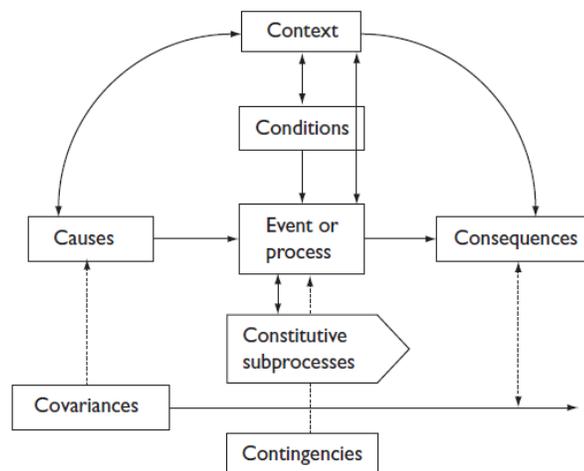
Contextualizando estos tres términos al escenario organizacional, como lo es la empresa en el sector de la salud, se puede esclarecer el significado de cada uno y lo que representan para esta investigación, Castells, al hablar de la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento se refiere a los esfuerzos por *convertir la información en conocimiento como característica que identifica la sociedad red*, al respecto señala que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes documentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surge y apunta además que el conocimiento y la información son indispensables en todos los modos de desarrollo de cualquier acción, destacando que desarrollo informacional es la acción del conocimiento sobre sí mismo como principal fuente de productividad (Castells, 1999) en este caso, en la formulación y planeación de la misión *Atención en puerta de entrada*.

Gestión del conocimiento, Comunicación en las organizaciones y aprendizaje organizacional

Para Canary y Macphee (2011) la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional van de la mano de la comunicación en todo momento, ya que el proceso de comunicación influye decisivamente en la forma de construir y desafiar las relaciones de poder en todos los campos de las prácticas sociales (Castells, 2009) y el contexto es indispensable para lograr formular estrategias para alcanzar algún tipo de aprendizaje.

Canary y Macphee (2011) reformularon un modelo de la teoría fundamentada de Glaser (1978), *modelo de las Seis C*, que incluía contexto, condición, causa, covarianza, continencia y consecuencia. A este modelo agregaron los *constitutive subprocesses*, que básicamente hace referencia a los pequeños procesos que pueden pasar desapercibidos durante determinado proyecto o evento. En el caso de esta investigación, esos subprocessos constitutivos son los aprendizajes de los colaboradores que la empresa desconoce.

En la figura 2 se puede encontrar el *modelo de las 7C* adecuado por Canary y Macphee, modelo que sirve para estudiar un proceso o evento de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional con la comunicación como eje transversal. Cuando se habla del contexto se reconoce la influencia del contexto organizacional y contexto externo más amplio dentro del cual existe un grupo, en el caso de la presente investigación, se hace referencia al sistema de salud nacional. La C de condiciones se refiere a las circunstancias necesarias y restrictivas (pero también habilitadoras) para que el proceso de comunicación se produzca de forma estándar, en este caso sería la capacidad instalada de la organización, los recursos con los que cuenta.



2 Modelo de las 7C Canary y Macphee (2011)

Las causas son vistas como fuentes directas o razones para que el proceso de conocimiento o evento se deba desarrollar, en este caso es la latente necesidad de formar a 1200 empleados para labores que usualmente no son de su desempeño laboral habitual.

Cuando se habla de contingencias son eventos o situaciones atípicas que afectan las prácticas focales de comunicación del conocimiento, en este caso, la pandemia del COVID-19.

Por otro lado, están las consecuencias, el cómo la situación afecta a los diferentes públicos de la organización y como estos leen lo que ocurre, en este caso son los cambios que desde la gestión del conocimiento tuvieron que aplicarse y cómo los diferentes implicados lo vivieron desde un nivel meramente perceptual.

Los subprocesos constitutivos ya fueron definidos párrafos atrás y no deben ser confundidos con el cuadro de las consecuencias anteriormente explicado, en el caso de los subprocesos constitutivos, para esta investigación serán los aprendizajes de los colaboradores más allá de las percepciones. Finalmente, las covarianzas no serán abordadas en la presente investigación.

Identidad corporativa, fidelización de los colaboradores, interiorización de los principios y la cultura corporativa

Joan Costa (2006) en su entrevista con Giancarlo Carbone *Reflexiones sobre la comunicación corporativa* habla sobre la comunicación corporativa como un asunto de las organizaciones que ha cambiado desde la llegada de la sociedad red, no ha cambiado precisamente la acción de comunicar, sino la gestión de esta misma, con la enorme capacidad de manejo de la información, la velocidad de cálculo y la potencia de modelización. Pero el problema no es esto. El problema es lo que no ha cambiado: la mentalidad de muchas empresas. La tecnología es solo un aspecto importante del cambio, cuando Costa se refiere a que la mentalidad de muchas empresas no ha cambiado, se podría pensar que en algunos casos las organizaciones han ignorado la inmediatez con la que los mensajes pueden ser transmitidos dentro de la compañía, y de los buenos guías depende aprovechar esto como una ventaja o permitir que se convierta en un problema comunicativo.

Dentro de la comunicación corporativa, Costa define un concepto importante en esta investigación, la identidad corporativa, el cual incluye la fidelización de los colaboradores y la interiorización de los principios y la cultura corporativa. Costa define la identidad corporativa como:

[...] el ADN, el “ser” de la empresa. El ser ella misma única e irreplicable, para crecer, desarrollarse y durar. La cultura es el “hacer”; lo que la empresa “hace” y cómo actúa en su interior y en relación con la sociedad. La comunicación es, internamente, el “ser orgánico” en tanto que la empresa es un organismo vivo y actuante, una organización de personas, y la comunicación es el sistema nervioso central y el flujo vital. Y al mismo tiempo, la comunicación es el “ser social”, en tanto que la empresa está inserta en una sociedad concreta y con la cual se relaciona.” (p. 226)

Marco referencial

Gestión del conocimiento o cultura del aprendizaje

Para Javier Martínez (2017), en la actualidad, al aprendizaje no se le otorga la importancia debida en las organizaciones y más aún cuando de procesos de gestión del conocimiento se trata, para esto se apoya en la situación actual por el COVID-19 para explicar por qué el aprendizaje es indispensable en las organizaciones.

En un primer momento define el concepto de cultura del aprendizaje, dividiéndola en tres momentos clave, el primero, Aprender antes, si bien no se puede predecir el futuro, es posible aprender del pasado, en pandemias anteriores, o incluso en pandemias latentes de la actualidad, lo ideal, según el autor, es sacar partido del conocimiento disponible para anticipar escenarios y tratar de evitarlos. Y en caso de que no sea posible, reaccionar rápidamente con lo que ya se sabe y asegurarse de aprender para la siguiente ocasión.

El segundo momento clave es Aprender durante, el autor lo plantea en relación con el COVID-19, argumentando que es indispensable aprender en medio de la crisis “mientras duele”, para hacer consiente el aprendizaje y resaltar la necesidad de consolidarlo para un futuro.

El autor también plantea en este punto rutinas de aprendizaje que pueden ser usadas en el Aprender durante, entre estas están Resolución de Problemas (llegar a la causa raíz de lo que funciona y lo que no funciona). Experimentar y Tomar Riesgos (para generar vacunas, probar nuevas formas de tratamiento). Aprender del Pasado (qué conocimiento aprovechamos de epidemias anteriores). Aprender del Día a Día (Post mortem o revisión después de la acción).

Aprender de Otros (qué han hecho Singapur o Corea del Sur). Transferir Conocimiento a quienes lo requieran (Harari pone especial énfasis en la colaboración). Y no menos importante, Aprendizaje de los Líderes y Equipos Directivos. (Martínez, 2020)

Finalmente, en el tercer momento Aprender después, lo más relevante es la *consolidación de los conocimientos* en pro de necesidades futuras, para esto el autor plantea que es indispensable plantearse preguntas como: ¿El mundo resultante de esta pandemia será el mismo? ¿El conocimiento que nos servía antes de esta crisis seguirá sirviendo igual? Y cuestionar también los modelos actuales que, en muchos casos se transformaron completamente para migrar a la virtualidad.

El artículo de Javier Martínez desarrolla en conjunto conceptos claves de la presente investigación, la gestión del conocimiento, o lo que él denomina como Cultura del aprendizaje, en relación con la crisis y el COVID-19, con el planteamiento central del autor expuesto en los párrafos anteriores, se fundamenta aún más la teoría de Canary y Macphee expuesta en el marco conceptual, la gestión del conocimiento, en este caso denominada cultura del aprendizaje, es más sólida cuando desde la organización se plantea en estrecha relación con la comunicación, para estos tres autores los procesos o experiencias de gestión del conocimiento o aprendizaje implican necesariamente procesos de comunicación.

Por otro lado, Martínez reiteradamente menciona la importancia de la consolidación de los aprendizajes con una mirada hacia futuras contingencias o necesidades, ese es el objetivo mismo de la sistematización de este proyecto, pero más allá de hacerlo desde los altos mandos de la organización, se pretende acudir a los aprendizajes alcanzados de los directos implicados en la misión.

Crisis en las organizaciones

A lo largo del texto, el autor presenta las diversas causas por la que se puede presentar una crisis y cómo abordarlas desde el área de comunicaciones, de esto se resaltan dos aspectos importantes de la crisis institucional, la crisis operativa, que hace referencia a los recursos con los que se cuenta para encararla y la crisis comunicacional que se relaciona con las formas y el cómo se procede. Las respuestas a las situaciones de crisis, manteniendo las dosis de

creatividad que cada una requiera, pueden y deben ser planificadas, operativizadas con herramientas y estrategias apropiadas. Las situaciones de crisis deben enfrentarse desde una cultura y una práctica de la comunicación organizacional.

Bisquert destaca dos asuntos indispensables de la crisis institucional, la crisis operacional, que como se mencionó, hace referencia a la capacidad instalada. En el caso de la presente investigación, la comunicación y la gestión del conocimiento actuaron en medio de una crisis biológica mundial, que a su vez generó una crisis operacional dentro de la organización ya que no se contaba con el personal capacitado para atender el pico de la pandemia, se desbordó la capacidad de atención y por esto fue necesario el traslado de personal que debía ser formado en poco tiempo para nuevas funciones.

Por otro lado, está la crisis comunicacional, en este caso, cómo gestionar la formación de esas personas que tuvieron que suspender sus funciones para asumir otras que posiblemente poco o nada tenían nada que ver con sus actividades regulares. A partir de aquí se resalta la importancia del aprendizaje de la que ya hablaban Martínez, Canary y Macphee páginas atrás.

Capítulo 2: Metodología

Para comprender el público objetivo al que se acudió para realizar la presente investigación, es importante abordar el contexto de dicho público. Por lo anterior, en un primer momento, cabe resaltar que la investigación se llevó a cabo con una compañía holding latinoamericana, que nace en Medellín en la década de los 40 y que actualmente tiene presencia a nivel nacional y en 10 países latinoamericanos, dicha organización opera con foco estratégico en el sector de servicios financieros diversos y también integra diferentes empresas orientadas a brindar a sus clientes soluciones en seguros, gestión del riesgo y salud.

En las oficinas centrales de Medellín, el área de gestión humana integra las áreas de comunicaciones y gestión del conocimiento, estas funcionan de manera conjunta. Durante la pandemia por el COVID-19 estas áreas formularon la campaña *#LaVidaEntreTodos*, campaña que se ejecutó en los diferentes países donde la empresa tiene presencia y que consistía en compartir con los colaboradores protocolos de bioseguridad y autocuidado ante la crisis biológica.

En Colombia, el primer pico de contagio de la COVID-19 se pronosticó para el mes de julio de 2020, por esto, la organización debió buscar una alternativa de atención a los usuarios que hacían consultas médicas a través de WhatsApp, llamada telefónica y página web, ya que se estimaba que se pasaría de 1800 atenciones diarias a aproximadamente 35000 por día. La respuesta de la empresa fue que por lo menos el 20% de los colaboradores de la organización debía pasar a apoyar esos canales de atención, alrededor de 1200 personas. Se le pidió a cada gerencia que eligiera de cada uno de sus equipos un número de personas, los listados se le pasaron a gestión humana y ellos seleccionaron rápidamente el personal para atender cada canal y finalmente capacitarlos para una misión que partía de la campaña *#LaVidaEntreTodos*, misión que se denominó *Atención en puerta de entrada*.

Los colaboradores seleccionados para la misión provenían de diferentes áreas administrativas, en el caso de la presente investigación se decidió hacer 2 grupos focales, uno de estos grupos estaba conformado por colaboradores de diferentes áreas administrativas con cargos como asesores de ventas, asistentes administrativos, gerentes, auxiliares y líderes de sucursales o puntos de atención, directores y líderes de grupos, entre otros cargos. El segundo grupo focal estaba conformado por médicos que estaban en áreas administrativas y no de cara al paciente. Las personas en ambos grupos focales eran de diferentes zonas del país que llevan dos o más años trabajando en la organización.

Matriz metodológica

Objetivo	Método	Instrumento	Estrategia
Establecer los aprendizajes de las experiencias comunicativas y de gestión del conocimiento más relevantes para la muestra de colaboradores que cambió de rol para	Grupo focal	Transcripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar las preguntas guías para la realización del grupo focal 2. Convocar a los colaboradores de la compañía para hacer parte del grupo 3. Agendar y ejecutar cada grupo focal

ejecutar la misión Atención en puerta de entrada.			4. Transcribir cada encuentro.
Categorizar los aprendizajes de las experiencias de los colaboradores que cambiaron de rol para ejecutar la misión (para tener una perspectiva focalizada de los).	Grupo focal	Matriz de categorías	<ol style="list-style-type: none"> 1. Releer las transcripciones de los grupos focales identificando temas y aportes en común y por saturación 2. Identificar las categorías y subcategorías emergentes 3. Clasificar los aportes de los colaboradores de acuerdo con las categorías.
Consolidar las experiencias para la retribución a la organización y la difusión académica.	Divulgación digital	Sitio web	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de sitio web 2. Divulgación a través de canales internos de comunicación.

3 *Matriz metodológica/Elaboración propia de la estudiante*

Método: Grupo focal

Para Hamui y Varela (2013) los grupos focales son un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos, también definen el grupo focal como el método pertinente para investigar e indagar respecto a las experiencias de determinado grupo. Para la presente investigación se tuvo en cuenta el modelo de grupo focal planteado por las autoras ya mencionadas, quienes determinan unos a pasos a seguir para aplicar el método con éxito.

En un primer momento, antes de iniciar el grupo focal, se dejan claros los compromisos y convenio administrativo entre la empresa y la universidad y el propósito de la reunión, también se presenta el investigador y se aprovecha para solicitar a los participantes su

autorización para grabar la sesión y usar su voz para el producto multimedial final que se entrega a la universidad como proceso de cierre académico.

En un segundo momento, el moderador debe tener con anterioridad las preguntas que guían la conversación, dichas preguntas son abiertas y deben apuntar directamente a la solución del problema de investigación, es decir, a los objetivos. El encuentro se dará por terminado cuando se terminen las preguntas que guían la conversación.

“Inmediatamente después de la reunión se debe respaldar el audio o el video para conservar una o más copias del material primario para proceder con la transcripción, que se realiza de manera literal y ordenada. Una vez en palabras, el texto se convierte en un documento analizable, sin la presencia de los sujetos” (Hamui & Varela, 2013).

Para hacer el análisis de la información transcrita las autoras plantean lo siguiente:

“...se elabora un primer árbol categorial basado en la guía de entrevista, que se irá ampliando al codificar el texto. A partir de los códigos se forman unidades, categorías y patrones, con el fin de explicar contextos, situaciones, hechos y fenómenos. La codificación y categorización se realiza teniendo como referentes los objetivos de investigación y los supuestos del estudio” (Hamui & Varela, 2013).

En el caso de la presente investigación se omitirá la codificación de la información, en lugar de esto, los datos se irán agrupando textualmente en la matriz categorial sin perder la esencia del modelo de referencia: iniciar con la descripción y continuar con la ordenación de los datos de acuerdo con sus propiedades conceptuales.

Capítulo 3: Hallazgos



4 Cuadro de categorías y subcategorías/hallazgos

Como primer hallazgo correspondiente a la categoría de Aprendizaje organizacional y a la subcategoría Gestión del conocimiento, se identificó que el área de Gestión humana no filtró la formación que debía impartir de acuerdo con la variedad de profesionales que hicieron parte de la misión, esto en un primer momento.

Uno de los asistentes a los grupos focales da cuenta de este hallazgo en una de sus intervenciones, argumentando que tal vez por el área en que se desempeña no sea el más idóneo para la labor y que además la información recibida para desempeñar su nuevo rol en ocasiones no fue suficiente y fue necesario buscar soluciones de manera independiente:

“...mi área es completamente de autos, en la convocatoria obviamente es un tema voluntario pero a su vez hubo algo de sorpresa, algo de inseguridad, porque considero que el tema de la salud es un tema muy serio respecto a lo que yo desempeño, que no significa que no sea serio, pero es un tema de autos, son objetos, no personas, la manera receptiva como se tomó toda la información pues considero que parte de cada uno en el desempeño y buscar es dar soluciones...” (Sujeto 1)

Para Javier Martínez Aladanondo, en su texto *Corona virus y Cultura del aprendizaje*, este percance de no filtrar la información en la gestión del conocimiento se evidencia mejor en la segunda fase de su trío de asuntos que competen al aprendizaje organizacional en una crisis como el covid-19: Aprender durante. Igual que para muchas organizaciones, en el

caso de la empresa seleccionada para esta investigación, no fue común tener un plan contingencial formativo y comunicativo para posibles crisis sanitarias, es por esto por lo que el modelo de Martínez sugiere que aún en medio de la crisis es indispensable reflexionar sobre las acciones que se están tomando para afrontar el riesgo. (Martínez 2020)

En un segundo momento, la organización también tuvo un contratiempo a nivel comunicacional, pues desde el perfilamiento del personal solicitado se observa una ambigüedad en los mensajes para motivar a las personas a hacer parte de la misión; en un inicio, al convocar voluntarios, los mensajes no especificaban las habilidades comunicativas que debían tener los colaboradores para operar las líneas de atención y la capacitación fue impartida dos días antes de que iniciaran labores.

En estos casos, para Martínez aplicar como organización los tres hábitos de su modelo puede ayudar a llevar los procesos de mejor manera durante una crisis (reflexionar, sistematizar y compartir) Esto implica modificar formas de proceder, en este caso de comunicar y formar, durante el mismo desarrollo de la contingencia. Por otro lado, para Canary & McPhee (2011), esto es conocido como conocimiento improvisado, un fenómeno que puede darse dentro de la gestión del conocimiento dentro de una organización, en medio del afán por cerrar brechas teóricas o formativas, los colaboradores de una organización improvisan en su labor y puede representar oportunidades de aprendizaje y crecimiento para la organización y sus colaboradores.

El segundo hallazgo de esta investigación también pertenece a la categoría de Aprendizaje organizacional y a la subcategoría de Gestión del conocimiento. Surge como consecuencia del primer hallazgo; como ya se mencionó antes, el conocimiento improvisado, según Canary & McPhee, es un fenómeno común en las organizaciones y en el aprendizaje organizacional. Otro aspecto fundamental que ellos mencionan en su libro: *Communication and Organizational Knowledge Contemporary Issues for Theory and Practice* (2011), es lo que se puede traducir como intercambio del aprendizaje, en este caso de manera horizontal entre pares. En los grupos focales hubo opiniones reiteradas sobre el compañerismo y el apoyo entre colaboradores respecto al intercambio de información:

"...me impactó mucho el apoyo que se generó entre todos los integrantes de la misión, porque si bien recibimos una formación y teníamos unas líderes que estaban súper pendiente de nosotros, lógicamente había momentos en que las bombardeábamos pidiéndole información y el sentir que, si uno del equipo tenía la respuesta de una vez te la suministrada sin tener que esperar que fuera la líder, pienso que eso marcó..." (Sujeto 2)

Este fenómeno es descrito por los autores Canary & McPhee (2011) como indispensable para el aprendizaje organizacional, en su texto se hacen ejemplos de organizaciones que frenaron este compartir de información entre pares y eso obstaculizaba el aprendizaje y también representaba problemas en la cultura organizacional. Este hallazgo también tiene una estrecha relación con las TIC, pues si bien todos los colaboradores fueron formados con módulos que siempre tenían a su disposición en PDF y otros recursos, es valioso preguntarse ¿Por qué preferían acudir a sus pares para obtener información que posiblemente estaba en su material? Canary & McPhee también abarcan esto en su libro, la importancia de las TIC no debe ser sobrevalorada:

“Es bastante importante reconocer el papel habilitador de la tecnología sin equiparar la conectividad tecnológica con la práctica de los actores que se relacionan entre sí en el contexto de las prácticas socio-materiales. Las TIC y las aplicaciones web son útiles para proporcionar "contenido" (representación) y conectividad, apoyando así la práctica situada. Pero las capacidades de representación y conectividad de TIC no deben considerarse equivalentes a la creación, el aprendizaje y la transferencia de conocimientos. Estos últimos son principalmente prácticas socio materiales, no meras construcciones tecnológicas...”
(p 18, traducción libre)

En este sentido la importancia de los grupos y la interacción social implica una concepción relacionada del conocimiento como emergente y mantenido en redes de conexiones, sin dichas redes sociales, en este caso mediadas por la tecnología, el conocimiento no tendría ningún valor ya que solo se habría quedado en módulos escritos y el aprendizaje hubiese sido inexistente.

El tercer hallazgo de este trabajo hace parte de la categoría Aprendizaje organizacional y de la subcategoría Comunicación en las organizaciones, en este apartado se encontró que, aunque la organización de la investigación en una compañía que en su organigrama se describe como jerárquica, varios procesos de la misión realmente se desarrollaron de manera horizontal y esto en gran parte se debe a la llegada de las nuevas tecnologías, especialmente a la hora de manejar información.

Como lo dice Joan Costa en la entrevista con Giancarlo Carbone, Reflexiones sobre la comunicación corporativa, cuando le preguntan ¿Qué ha cambiado en la comunicación corporativa con la llegada de las nuevas tecnologías y el desarrollo de la sociedad red?

“Dicho en sentido amplio, lo que ha cambiado ha sido la gestión, con la enorme capacidad de manejo de la información, la velocidad de cálculo y la potencia de modelización. Pero el problema no es esto. El problema es lo que no ha cambiado: la mentalidad de muchas empresas. La tecnología es solo un aspecto del cambio” (Costa 2011).

Y es que si bien esta organización, con presencia en 10 países latinoamericanos, debe tener unas normas y un organigrama basados en un modelo vertical, en la realidad, en misiones como Atención en puerta de entrada, la comunicación y el aprendizaje organizacional se desarrolla de manera horizontal, pues el jefe jerárquico no siempre fue el líder y ser líder no fue directamente proporcional al cargo que se asignó, entre pares surgieron muchos líderes y la comunicación fluyó de manera horizontal en múltiples ocasiones y según el grupo focal fue ideal e indispensable.

“...como que nos sacaron así un día para otro y digamos que había algunas cosas definidas y otras no tanto, entonces llegamos como a un mundo inicialmente donde había muchas cosas por resolver por definir, una incertidumbre tal vez más allá de no conocer, porque obviamente las personas de la compañía que nos recibió, los líderes, tenían el conocimiento, pero otra cosa era transmitirlo y otra cosa era hacerlo en un tiempo tan corto, los compañeros fueron indispensables en esa comunicación y adaptación” (Sujeto 3)

Costa (2006) en su teoría de la comunicación corporativa o la comunicación en las organizaciones define el panorama que se evidenció en la misión como el idóneo, de hecho, es el panorama que plantea en su teoría:

“El paradigma que hemos establecido jerarquiza perfectamente las responsabilidades del DirCom, conforme con los pesos que tienen estadísticamente las comunicaciones en cada aspecto de la gestión del negocio y de la imagen. Y no en función del organigrama. Yo no sitúo a todos los directores arriba, a un mismo nivel, por el hecho de ser directores.” (p.229)

Para Costa, los directores de comunicaciones y en el caso de la investigación, también los de gestión humana y gestión del conocimiento, no están ubicados en una cúspide, sino que se mueven a lo largo y ancho del organigrama dependiendo de las necesidades del contexto que presente la compañía en determinado tiempo. Así mismo los líderes no tienen que estar en la copa de la pirámide, sino, moverse por toda ella.

El cuarto y quinto hallazgo de esta investigación se unen en la categoría de identidad corporativa y las subcategorías de esta: Fidelización de los colaboradores e Interiorización de los principios y la cultura corporativa. Los hallazgos consolidados en uno se definen así: La empresa permite que la vida de sus colaboradores se apoye en los principios de esta, pero sin renunciar a su individualidad. No genera una uniformidad en sus empleados, sino que permite sentido crítico.

Se habla de una fidelización de los colaboradores porque fue muy común durante los grupos focales escuchar expresiones como esta: "...era como la expectativa de si sí iré a responder lo que la compañía está esperando de mí, pero creo que lo que también primaba era el amor, la pasión y el deseo de apoyar a los demás y a nuestra compañía en el momento en que nos estaba necesitando." Así como escuchar a otros que sentían la responsabilidad de donar su tiempo para la misión en señal de agradecimiento a la organización y a todo lo que esta ha hecho por sus vidas. Sin embargo, así con la misma pasión que se sentían agradecidos con la organización, también sentían la confianza de hablar críticamente del proceso de la misión, los percances y los asuntos que definitivamente deberían cambiar para futuras misiones.

Para Joan Costa, la imagen que la empresa proyecta hacia sus empleados es indispensable, no solo desde la comunicación sino también desde las relaciones, si dichas relaciones son interpersonales, recíprocas y duraderas por definición, refuerzan los vínculos con los empleados y demás públicos. Estos vínculos permiten a su vez la interiorización de los principios de la empresa y que sus colaboradores los hagan parte de su vida sin dejar de lado los propios, por esto también se identificó el principio de la responsabilidad interiorizado en los colaboradores participantes de los grupos focales, dicho principio se asemeja al concepto de servicio definido por Costa en su teoría, que es una actitud opuesta a la de dominación, los colaboradores lo hacen con gusto y agradecimiento, a esto Costa le añade otro valor fundamental: “conducta recta y responsable”, para Costa los valores de una organización son más decisivos que los mismos bienes que posee.

En este punto ya es evidente la conexión entre la fidelización de los colaboradores con la interiorización de los principios y la cultura organizacional, esta empresa tiene éxito total en lograr esto, Costa define la identidad corporativa como:

[“...] el ADN, el “ser” de la empresa. El ser ella misma única e irrepetible, para crecer, desarrollarse y durar. La cultura es el “hacer”; lo que la empresa “hace” y cómo actúa en su interior y en relación con la sociedad. La comunicación es, internamente, el “ser orgánico” en tanto que la empresa es un organismo vivo y actuante, una organización de personas, y la comunicación es el sistema nervioso central y el flujo vital. Y al mismo tiempo, la comunicación es el “ser social”, en tanto que la empresa está inserta en una sociedad concreta y con la cual se relaciona.” (p.226)

Dicha identidad también se ve plasmada en sus colaboradores, sino sería muy difícil de identificar, en el caso de la presente organización, sus pilares o principios fundamentales son la responsabilidad, la transparencia, la equidad y el respeto, siempre y en todos los procesos, especialmente en el trato con las persona y clientes, es por esto por lo que cuando durante los grupos focales surgían expresiones como: “[...] el poder uno ayudar a las personas es algo que es muy gratificante para nosotros, ese llamado que nos hicieron, para mí fue muy especial y fue muy importante que me hayan tenido en cuenta en este proyecto

tan importante para la compañía." (Sujeto 4); se evidencia claramente la interiorización de los principios de la compañía por parte de los colaboradores.

Conclusiones

La pregunta de investigación inicial hacía referencia a la metodología que se quería implementar: una sistematización de experiencias, para dicha sistematización de experiencias se planteó realizar un cuestionario cualitativo a una muestra de los 1200 empleados participantes de la misión, es decir, 120 personas, y realizar entrevistas a profundidad. Sin embargo, la organización consideró mejor no aplicar más cuestionarios a su población puesto que la compañía ya había aplicado varios a lo largo del año, así pues, toda la metodología cambió y se optó por hacer grupos focales partir del modelo de Hamui & Varela (2013).

Al realizar dicho cambió la pregunta de investigación se modificó brevemente y esta es su versión final: **¿Cuáles fueron los aprendizajes de las experiencias comunicativas y de gestión del conocimiento de una muestra de los colaboradores seleccionados para llevar a cabo la primera misión *Atención en puerta de entrada* entre julio y septiembre de 2020 durante el pico de la pandemia por COVID-19?** Como objetivo general se definió: Evidenciar los aprendizajes de las experiencias comunicativas y de gestión del conocimiento de una muestra de los 1.200 colaboradores seleccionados para llevar a cabo la primera misión *Atención en puerta de entrada* entre julio y septiembre de 2020 durante el pico de la pandemia por COVID-19.

Finalmente, como objetivos específicos se tienen los siguientes: 1. Determinar los aprendizajes de las experiencias comunicativas y de gestión del conocimiento más relevantes para la muestra de colaboradores que cambió de rol para ejecutar la misión *Atención en puerta de entrada*. 2. Categorizar los aprendizajes de las experiencias de los colaboradores. 3. Consolidar las experiencias para la devolución a la organización y la difusión académica.

La hipótesis que se formuló al inicio de la investigación fue que, para los equipos de Talento Humano, incluidos Gestión del Conocimiento y Comunicaciones, la labor en la misión se llevó a cabo con éxito. Sin embargo, con esta investigación se pretende demostrar que para los empleados que cambiaron de rol para ejecutar la misión *Atención en puerta de entrada*, la transición implicó en un principio temores y por esto al inicio de la experiencia hubo

resistencias, después, es posible que las actitudes cambiaran y se encontrara en la nueva labor una postura positiva generalizada y de aceptación ante las experiencias vividas, no sin apreciaciones por parte de los colaboradores, que pueden ser importantes para tener en cuenta en futuros panoramas similares.

Tras la revisión de los hallazgos considero que los objetivos se alcanzaron, los aprendizajes se determinaron a través de los grupos focales y se categorizaron con la matriz de análisis que se explicó en la introducción y la hipótesis también se cumplió, Sin embargo lo que se prometió en la justificación no pudo ser alcanzado completamente, pues dicha justificación se basaba en la innovación de usar la metodología de sistematización de experiencias en el campo de comunicación organizacional y la gestión del conocimiento, asunto que en Antioquia no se ha tratado desde dicha metodología; lo que si se alcanza de la justificación es que se realiza una investigación que evidencia los aprendizajes en cuanto a comunicación y gestión del conocimiento que se dieron en una organización del sector de la salud en medio de una pandemia.

El objetivo que aún no ha sido alcanzado completamente es el tercero, si bien con el sitio web que se está diseñando se cumple la difusión académica, considero que para hacerle la devolución de la investigación a la organización es necesario presentar los hallazgos acompañados de recomendaciones en un documento más académico y de carácter confidencial que no se exponga al ojo público.

Referencias bibliográficas

- Bisquert, A. (2003). La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis. *Revista razón y palabra* Número 32. México.
- Canary, H. MacPhee, R. (2011). *Communication and organizational knowledge : contemporary. issues for theory and practice*. Routledge 270 Madison Avenue, New York, NY 10016
- Castells M. (1999). *La era de la información vol III, economía sociedad y cultura*. Alianza Editorial, S.A., MADRID
- Castells M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial, S. A., Madrid
- Costa, J (2006). *Reflexiones sobre la comunicación corporativa*. Revista Contratexto N.o 14, pp. 225-229. Lima, Perú
- Hamui, A & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales, Focus groups technique. *Revista Investigación educ. médica* vol.2 no.5 México ene./mar. 2013. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000100009
- Jorge Martínez [Mundo consultores]. (2018, julio 9). Entrevista Jorge Martínez knowledge works [Archivo de vídeo] Recuperado de: https://youtu.be/Rt_KvX--mp8
- Martínez, J. (31 de marzo de 2020). *Coronavirus y Cultura del aprendizaje*. <https://www.linkedin.com/pulse/coronavirus-y-cultura-de-aprendizaje-javier-mart%C3%ADnez-aldanondo/>