



Gestión de la comunicación que favorece los procesos de aprendizaje virtual del público operativo de Industrias Hacerb

Luisa Fernanda Clavijo Cuartas

Leidy Carolina Palacios Ortega

Trabajo de grado presentado para optar al título de Comunicadoras

Tutor

Diana Isabel Garcés Gutiérrez, Magíster (MSc) en Comunicación Educativa

Ana Lucia Mesa Franco, Magíster (MSc) en Historia

Universidad de Antioquia
Facultad de Comunicaciones y Filología
Comunicaciones
Medellín, Antioquia, Colombia
2022

Cita	(Clavijo Cuartas & Palacios Ortega, 2022)
Referencia	Clavijo Cuartas, L., & Palacios Ortega, C. (2022). <i>Gestión de la comunicación que favorece los procesos de aprendizaje virtual del público operativo de Industrias Haceb</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Edwin Carvajal Córdoba.

Jefe departamento: Juan David Rodas Patiño.

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

Agradecimientos

Este proyecto recibió dineros del Fondo para Apoyar los Trabajos de Grado de Pregrado, financiado por la Facultad de Comunicaciones y Filología y por el Comité para el Desarrollo de la Investigación de la Universidad de Antioquia. Agradecemos a Industrias Hacedor por abrirnos las puertas, por acompañarnos y permitirnos realizar este trabajo de grado. También a nuestra asesora Diana Isabel Garcés Gutiérrez por creer en nosotras.

Tabla de contenido

Introducción	1
Contexto	2
Marco teórico	4
Metodología	13
Capítulo 1: Estado actual de la gestión de la comunicativa liderada por la Escuela Virtual con el público operativo de Industrias Haceb.	16
Capítulo 2: Estrategias comunicativas que permiten el aprendizaje autónomo en el público operativo de Industrias Haceb	19
Estrategía 1: Gestión de la comunicación a través del rol de los líderes UBN.....	19
Estrategia 2: Sala de cómputo experiencia de aprendizaje presencial - virtual	23
Capítulo 3: Gestión de la autonomía en el aprendizaje virtual.....	25
Acción 1: Grandes historias	26
Acción 2: Aula abierta	28
Acción 3: CLAPtívate.....	30
Conclusiones	33
Recomendaciones para el favorecimiento del aprendizaje autónomo	34
Referencias	40

Lista de figuras

Figura 1 Dimensiones pedagógicas de un aula virtual.....	31
---	----

Introducción

El presente trabajo de grado aborda como tema central la gestión de la comunicación que implementa la Escuela Virtual de Industrias Haceb para favorecer el aprendizaje autónomo del público operativo con su Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP. Es necesario mencionar que la Escuela Virtual es un equipo transversal del área de Formación de la compañía, que se encarga de gestionar los contenidos educativos virtuales de todos los públicos internos de la empresa. Sin embargo, para esta investigación, se analizó de manera exclusiva la gestión comunicativa con el público operativo de la empresa.

Así entonces, se consideró pertinente la investigación de esta temática debido a los retos que enfrenta actualmente la comunicación organizacional con motivo de la contingencia sanitaria generada por la COVID-19, debido a que modificó las formas de interacción entre las organizaciones y sus públicos; y de manera puntual, redefinió las estrategias de formación diseñadas para dinamizar la gestión del conocimiento empresarial. Para el caso de Haceb, el ejercicio educativo liderado por la Escuela pasó de la presencialidad a la virtualidad; acción que transformó, además, el modo de gestionar la comunicación para movilizar al público operativo hacia esta nueva realidad.

Ahora bien, el interés de este trabajo no solo se centró en entender dicha movilización, en medio de la ya mencionada contingencia, sino que además le apostó a identificar el favorecimiento del aprendizaje autónomo del público operativo gracias a las acciones comunicativas implementadas por la Escuela Virtual; asunto que en medio de esta crisis ha sido difícil reflexionar dada la obligatoriedad hacia la virtualidad a la que el mundo se vio enfrentado desde todas las dimensiones sociales, pero que es fundamental pensar y estudiar para establecer una comunicación y formación virtual que parta del interés del usuario y garantice un mejor uso de las herramientas virtuales.

La metodología de investigación que permitió el logro del objetivo ya mencionado fue mixta, ya que brindó un análisis más completo del fenómeno comunicativo. Así mismo, se eligió la perspectiva interpretativa para posibilitar el análisis de los datos, a la luz de teorías de la comunicación que resaltan el efecto de las interacciones sociales entre los individuos en un nuevo entorno comunicativo como el virtual.

Finalmente, se establecieron dos categorías de análisis transversales que facilitaron la búsqueda teórica y el trabajo de campo, tales como: la comunicación y el e-Learning. La comunicación atendió la subcategoría sobre la gestión de la comunicación, y como parte del concepto de gestión del conocimiento, el e-Learning desarrolló los entornos virtuales de aprendizaje, el aprendizaje autónomo y las experiencias de aprendizaje virtual.

Contexto

En diciembre de 2019 el mundo conoció el primer brote epidémico de COVID-19 en Wuhan, provincia de Hubei, China. De forma rápida este virus se expandió alrededor del mundo con un aumento exponencial del número de casos y muertes. El director general de la Organización Mundial de Salud (OMS), el Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, en 2019 mencionó que el brote de COVID-19 era una emergencia de salud pública de importancia internacional de conformidad con el Reglamento Sanitario Internacional del 2005 y aclaró que el primer caso en la Región de las Américas fue confirmado en Estados Unidos el 20 de enero del 2020. Así pues, Brasil notificó el primer caso en América Latina y el Caribe el 26 de febrero del 2020. Desde entonces, el COVID-19 se ha propagado a los 54 países y territorios de la región de las Américas.

En Colombia se identificó el primer caso de COVID-19 el 6 de marzo de 2020, luego de practicar análisis a una paciente de 19 años procedente de Milán, Italia, quien presentó síntomas luego de aterrizar en territorio nacional. Posteriormente, el Instituto Nacional de Salud confirmó positivas las pruebas realizadas. A partir de este momento el ministro de Salud y Protección Social de Colombia, Fernando Ruiz Gómez, se reunió con secretarios de salud del país para establecer el plan de respuesta ante la emergencia. Consecuentemente, el 25 de marzo del mismo año, el presidente de Colombia Iván Duque decretó el aislamiento preventivo obligatorio en el país por 19 días; sin embargo, se extendió progresivamente por fases, lo que indicó cada vez nuevas excepciones.

La llegada del COVID-19, y la posterior cuarentena a la que todos los colombianos – y el resto del mundo- fueron llamados, trajo consigo tantos cambios en lo político, económico, social y cultural. Lo cual representó un giro significativo de paradigma en la forma cómo los seres humanos han concebido la vida, las relaciones, la salud, la comunicación, y entre tanto, el trabajo. Esto los arrojó a continuar sus vidas, en algunos casos, desde el confinamiento y con

apoyo de la virtualidad. Mismo que en aras de la crisis permitía continuar las funciones laborales y empresariales desde los hogares. Este fue el caso de los colaboradores de la organización Industrias Haceb, compañía colombiana de electrodomésticos del segundo sector industrial dedicada a la manufactura de productos de calefacción y refrigeración doméstica y comercial desde hace 80 años, que se vio afectada en sus procesos de producción y administración.

Para Haceb y para muchas organizaciones en el mundo fue necesario parar por algunas semanas su actividad, y activar todos sus medios virtuales disponibles para mantener a sus empleados conectados con su direccionamiento estratégico. Sin embargo, para el caso de Haceb, su público operativo retomó las actividades presenciales con los debidos protocolos de bioseguridad dos semanas después de la orden de confinamiento, para continuar con el apoyo en la fabricación de sus productos y así mitigar la crisis a la que se enfrentaron.

En este orden de ideas, esta compañía tenía más de la mitad de su público interno en presencialidad, lo que proponía nuevos retos para la gestión comunicativa de toda la compañía, especialmente en la necesidad de formación y capacitación interna a la que Industrias Haceb le ha apostado a lo largo de 12 años y a la que solo tres años atrás decidió apostarle en la virtualidad con la adquisición de una Plataforma de Aprendizaje Virtual que le facilitara a todos los colaboradores su formación desde la distancia.

La situación problemática puntual es que con los públicos operativos en la presencialidad es complejo incentivar la formación virtual desde la gestión comunicativa que hoy es liderada por la Escuela Virtual. Esto a causa de que los operarios no se encuentran conectados a correos electrónicos corporativos o estrategias de comunicación virtual que emprendió la compañía con las personas que se encontraban conectadas desde la casa. Por este motivo, se encontró pertinente para el ejercicio del presente trabajo de grado del pregrado en Comunicaciones preguntarnos sobre: ¿Cómo la gestión de la comunicación de la Escuela Virtual de Industrias Haceb permite el aprendizaje autónomo del público operativo con su Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP?

Marco teórico

Con la intención de abordar teóricamente el ejercicio de investigación aquí presentado, desde la pregunta problematizadora, ¿cómo la gestión de la comunicación de la Escuela Virtual de Industrias Haceb permite el aprendizaje autónomo del público operativo con su Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP?, fue necesario establecer dos categorías de análisis: la comunicación y el e-Learning. La comunicación atenderá la subcategoría sobre la gestión de la comunicación, y como parte del concepto de gestión del conocimiento, el e-Learning desarrollará los entornos virtuales de aprendizaje, el aprendizaje autónomo y las experiencias de aprendizaje virtual.

Para la perspectiva interpretativa de la comunicación, que comprende algunas teorías como interaccionismo simbólico, la Escuela de Palo Alto y el construccionismo; la comunicación es un proceso de interacción entre los sujetos, en el que se intercambian símbolos y significados que posibilitan la construcción de sentido y la comprensión de la realidad. Miquel Rodrigo Alsina (2001) en su texto, *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*, respalda esta postura, él menciona que la perspectiva interpretativa de la comunicación tiene, originariamente, como objeto de estudio la comunicación interpersonal, “a partir de una aproximación subjetivista a la comunicación se pone de manifiesto la intersubjetividad de las relaciones sociales. Esta interacción permite que, compartiendo significados, se vaya construyendo la urdimbre de la sociedad.” (p. 162)

Aun así, estos entramados de la sociedad se han transformado debido a la revolución tecnológica, que ha modificado, además, las formas de comunicación de todos los actores sociales. Bien lo mencionó José Miguel Túñez López (2012), doctor en periodismo y profesor de comunicación organizacional, en su libro, *La gestión de la comunicación en las organizaciones*:

Los individuos han pasado de ser considerados receptores a asumir el papel de gestores de la comunicación que reciben y de la que emiten. El cambio ha hecho variar el modo de comunicar de los medios de masas (de discursivos a dialogantes) y los hábitos de las audiencias; [...] ha conducido a incorporar nuevos escenarios de comunicación personal y masiva. (p. 15)

Esta transformación sobre lo que ha significado la comunicación – según la perspectiva interpretativa- trajo consigo múltiples retos para la sociedad en lo político, social, económico,

familiar, personal y organizacional. En este último -objeto de interés del presente trabajo de grado- se evidencia un desafío particular desde sus dinámicas, ya que se reúnen los sujetos sociales con quienes se entabla una relación comunicativa, para cumplir los objetivos de producción, y con quienes -y entre quienes- se construyen los símbolos y significados inherentes al contenido de la organización. Es particular porque ya no son simples receptores de información como se pensaba anteriormente, sino que, con motivo de la revolución tecnológica, estos sujetos reproducen el contenido a modo de *feedback* sobre el entorno organizacional.

La comunicación como fenómeno social aplicada a las organizaciones provoca un “sistema peculiar” caracterizado porque entre la organización, como emisor, y sus públicos, como audiencia, se produce “un intercambio de expresiones” que “se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar [...] la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización. (Túñez, 2012, p. 15)

Es así como Túñez (2012) caracteriza la comunicación organizacional, especialmente la interna, como un conjunto de mensajes o “expresiones” que se intercambian entre la organización y sus miembros; donde existe una constante reproducción de conocimiento, que reformula con frecuencia la estrategia comunicativa implementada; acción que, según el autor, permite la evolución de las empresas en la actualidad. “Las organizaciones que desean evolucionar y crecer cada día se han dado cuenta que su proyección comienza internamente y han incorporado las relaciones internas como una prioridad en la gestión estratégica de la comunicación” (Túñez, 2012, p. 73), además, el autor reconoce que:

La organización está inmersa en un sistema holístico, es decir, en un entorno en el que no puede plantearse actuar por sí sola al margen del sistema medioambiental, social, económico en el que funciona. Para esta interacción necesita un flujo bidireccional de la comunicación. Necesita *feedback* con sus públicos. Comunicar es más que informar [...] la naturaleza de las empresas es dialógica.” (p. 10)

En consecuencia, surge el siguiente cuestionamiento ¿cómo gestionar la comunicación organizacional de manera eficaz con los retos de un entorno que ha sido modificado por la revolución tecnológica, donde el público interno ya no es un simple receptor de información,

sino un dinamizador de la comunicación? Para esto, es fundamental comprender, desde la mirada de José Miquel Túñez (2012), lo que se entiende como gestión de la comunicación organizacional en la actualidad:

Comunicar en y desde las organizaciones equivale a establecer un proceso de interacción social directo o mediado, pero también podíamos intentar comprender la comunicación organizacional como una disciplina o como un conjunto de técnicas y actividades porque “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización [...] Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y su entorno. (p. 15)

Así, deja entrever el autor, que la gestión de la comunicación -en perspectiva de la comunicación organizacional- tiene la responsabilidad de establecer el proceso de interacción social de la organización; acción que denota un ejercicio administrativo, de gestión, que además implementa un conjunto de técnicas o actividades comunicativas sobre las que se indaga, para posteriormente, desarrollar estrategias que permitan movilizar los mensajes producidos por la organización y sus miembros. Refuerza esta interpretación Túñez (2012) al mencionar que “la gestión de la comunicación organizacional es la aplicación práctica de técnicas y habilidades de comunicación, pero necesita complementarse con conocimientos sobre el comportamiento de las organizaciones y con una actualización constante sobre el entorno de la entidad que se gestiona.” (p. 22)

No obstante, para asumir esta postura que indica la importancia de conocer el comportamiento de las organizaciones en relación con la comunicación, Túñez (2012) recomienda tener en cuenta una serie de conocimientos para “comprender, planificar y desarrollar una gestión comunicativa eficaz” (p. 10). Lo primero será entonces caracterizar los modelos de las organizaciones a través de las teorías de las escuelas clásica, relaciones humanas y sistémica.

A correspondencia, la escuela clásica entiende las organizaciones como “[...] un sistema rígido y jerárquico en el que las unidades y referencias de mando y de toma de decisiones está muy marcada” (Túñez, 2012, p. 16), en el que la comunicación está centrada

en mensajes de actuación y acción que van desde la dirección a los trabajadores. Para esta teoría, no se establecen canales de retorno y simplemente se siguen órdenes.

La Escuela de Relaciones Humanas comprende que la productividad aumenta cuando el trabajador se siente reconocido y estimulado en su entorno. Así entonces, para esta teoría la comunicación asciende y propone que “en vez de indicaciones de cómo hacer mejor el trabajo, se envíen a los empleados mensajes para sentirse mejor en su puesto laboral y para que identifiquen a la organización como algo similar a una familia” (Túñez, 2012, p. 18)

Para finalizar, la Escuela Sistémica identificará a las organizaciones como un conjunto estructurado de partes que interactúan entre sí de modo equilibrado, donde la comunicación debe considerarse como “una red de interacciones informativas con flujos y contenidos que dependen del entorno en el que se dan las relaciones sociales.” (Túñez, 2012, p. 20)

De la misma forma, determina Túñez (2012) la necesidad de indagar sobre los modelos de comunicación que se identifican en las organizaciones. De esta manera, para gestionar la comunicación es fundamental dominar las técnicas, estrategias y herramientas que facilitan la planificación y posterior implementación; insumos que permiten el logro exitoso de los objetivos.

Por consiguiente, los modelos presentados por el autor son: agente de prensa/*publicity*, información pública, asimétrico bidireccional, simétrico bidireccional y de motivación mixta. Es importante aclarar que estos modelos de referencia fueron propuestos por Grunig y Hunt en 1984 (el quinto fue propuesto por J. Grunig, L. Grunig y Dozier) y que el autor los cita como reseña para su teorización sobre gestión comunicativa. Para efectos de este trabajo, se abordará puntualmente el asimétrico bidireccional y simétrico bidireccional.

Según Túñez (2012), el modelo asimétrico bidireccional se basa en un flujo de comunicación de doble sentido, que es persuasiva entre la organización y sus públicos; el cual busca puntualmente modificar el comportamiento de los receptores como resultado de esa interacción comunicativa, en el que las organizaciones no modifican su conducta.

Para conseguirlo se investigan las actitudes del público hacia la organización y se estudia cómo podrían modificarse, por lo que se habla de una persuasión científica, ya que se usan los métodos

de estudio propios de las ciencias sociales antes de desarrollar la acción y, con finalidad evaluativa, una vez concluida. (p. 30)

Por el contrario, el modelo simétrico bidireccional señalará que la conducta de las organizaciones sí puede variar como resultado de las acciones o actuaciones de comunicación desarrolladas. Por este motivo Túñez (2012) menciona que:

La investigación se centra en los públicos (cómo perciben la organización y cómo reaccionan a sus propuestas), la organización (cómo puede y debe adaptarse a las relaciones de los públicos) y las relaciones públicas (el grado de efectividad de las relaciones desarrolladas en los niveles de entendimiento entre la organización y sus públicos) (p. 30).

Una vez comprendida la organización según las teorías y los modelos, Túñez (2012) señala en su libro que es necesario identificar cómo se gestiona internamente la comunicación, mediante la caracterización de los equipos, grupos y redes; los tipos de comunicación -virtual o presencial-, el plan de comunicaciones, las herramientas y la evaluación de la comunicación interna; acciones que detallan un nivel de planificación y de desarrollo comunicacional más puntual en las organizaciones.

Pero ¿qué gestionar comunicativamente en las organizaciones?, ¿qué tipo de contenido es necesario difundir sobre la organización para que se promueva la interacción entre los sujetos y se obtenga como consecuencia la producción de significados y construcción de realidades sociales en la estructura organizacional? Túñez (2012) responde:

La comunicación interna ha de servir para dar a conocer lo que pasa en la organización y lo que la organización hace, los cambios en el entorno que le afectan positiva y negativamente, las novedades laborales y salariales, los balances económicos o de gestión, la actividad de los dirigentes, los planes de vacaciones y las actividades de formación (p. 74).

En especial, la gestión comunicativa de las actividades de formación es la base principal de esta investigación, que busca identificar la forma en cómo se gestiona la comunicación con el público operativo de una organización para favorecer el aprendizaje autónomo de estos sujetos en un contexto específico: la virtualidad.

Para ello habrá que comprender, primero, por qué las organizaciones hoy se forman o buscan gestionar su conocimiento, analizando el motivo por el que se mueven mejor en la virtualidad y por qué es esencial gestionar esta interacción desde la comunicación para beneficiar la participación autónoma de los públicos con el contenido de la organización.

En la revisión documental que hace Omaira Calvo (2017), en su artículo de revista *La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura* define la gestión del conocimiento desde Darroch (2003), Davenport and Prusak (2000) como “un proceso organizado, de creación, captura, almacenamiento, diseminación y uso del conocimiento dentro y entre organizaciones para mantener la ventaja competitiva” (p. 143)

Al caracterizar mejor esta postura; menciona, además, que para lograr una definición completa del concepto es fundamental entender que el conocimiento en las organizaciones se percibe de dos formas según Nermien (2003), a través del conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Sobre el primero, Krstić & Petrović (2011) expresan que “es el conocimiento personal y usualmente depende del contexto. Incluye experiencias, intuiciones, ideas, visiones, habilidades y valores, por lo tanto, es difícil de articular y transferir a otros” (p. 95). Por el contrario, el explícito, explica Omaira (2017), es aquel que puede ser expresado y codificado fácilmente.

A partir de 2002, Wiig (2002) habla sobre una tercera generación de la gestión del conocimiento donde “se integra con la filosofía, la estrategia, los objetivos, prácticas, sistemas y procedimientos de la empresa y la forma en que se convierte en parte de la vida diaria de cada empleado” (p. 5). Desde la perspectiva de este autor, la gestión del conocimiento pasa a ser un elemento transversal y medular que permea todas las áreas de la organización.

Así, al ser la gestión del conocimiento un asunto transversal en las organizaciones, surgen las preguntas sobre ¿cómo se gestiona? O ¿de qué medios se vale para cumplir sus objetivos de formación, que sin duda ocupa y desarrolla la cultura de las empresas? Para dar respuesta a estos cuestionamientos, Area Moreira y Jordi Adell Segura (2009) en su texto *eLearning: Enseñar y aprender en espacios virtuales*, caracterizan el e-learning como una estrategia clave que nace de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

El e-learning se ha popularizado con el paso del tiempo, según Area Moreira y Jordi Adell Segura (2009) el e-learning es:

Una modalidad de enseñanza-aprendizaje que consiste en el diseño, puesta en práctica y evaluación de un curso o plan formativo desarrollado a través de redes de ordenadores y puede definirse como una educación o formación ofrecida a individuos que están geográficamente dispersos o separados o que interactúan en tiempos diferidos del docente empleando los recursos informáticos y de telecomunicaciones (p. 2).

De esta forma, los procesos de enseñanza-aprendizaje que tienen lugar en la web y hacen uso de herramientas tecnológicas para adquirir conocimiento son entendidos como e-learning y pueden presentarse en las empresas, escuelas, instituciones de educación superior, etc.

Sin embargo, estos autores aseguran que “el origen del término de e-Learning procede del ámbito o campo de la formación ocupacional (en las empresas privadas) para las aplicaciones educativas de las nuevas tecnologías para la información y comunicación” (Area y Adell, 2009, p. 2). Según ellos, este concepto surgió debido a la praxis de la gestión del conocimiento en las organizaciones, por lo que mencionan que “el e-learning representa más una etiqueta de marketing que un concepto académico” (Area y Adell, 2009, p. 2); puesto que fue concebido por las organizaciones como una herramienta para interactuar con su público interno y fortalecer el conocimiento con respecto a diversos temas de interés. En palabras de Area y Adell (2009), “el e-learning vendría a ser el proceso formativo de los recursos humanos de una empresa para lograr una gestión eficaz del conocimiento” (p. 3).

No obstante, al hablar de e-learning es necesario, para el presente trabajo, abordar otros conceptos que hacen parte del proceso de enseñanza-aprendizaje por medio de dispositivos electrónicos. El e-learning, como la educación tradicional, está compuesto por aulas, que en este caso son virtuales y están alojadas en plataformas que permiten crear el entorno adecuado para el aprendizaje de los estudiantes.

Area y Adell (2009) afirman que “en e-learning, se entiende por plataforma un VLE (*Virtual Learning Environment*), un —Entorno Virtual de Aprendizaje—” (p. 14); concepto

que definido por la agencia que lidera el desarrollo y la implantación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en educación en el Reino Unido BECTA (2007), citada por los autores; se entiende un entorno virtual de aprendizaje como ese conjunto de hardware, software y servicios de apoyo organizados para “posibilitar formas más efectivas de trabajar dentro y fuera del aula” (p. 14) . Así pues, según Area y Adell (2009), una plataforma posee diversos componentes que posibilitan distintos tipos de funciones, entre ellas: la gestión de contenidos de aprendizaje, la planificación del currículum, administración y participación de los estudiantes, y las herramientas y servicios de comunicación.

Ahora bien, la pedagogía también hace parte de este proceso, desde allí deben plantearse las experiencias de aprendizaje que, según el Ministerio de Educación de Perú (2020) – entidad que define este concepto en el marco de la pandemia surgida en el año 2020, característica de gran peso para este trabajo de grado –, son “un conjunto de actividades que conducen a los estudiantes a enfrentar una situación, un desafío o un problema complejo” (párr. 1)

Estas experiencias se desarrollan en etapas sucesivas y, por lo tanto, se extiende a varias sesiones y en distintos escenarios. Para que las experiencias sean consideradas como auténticas, el Ministerio de Educación de Perú (2020) afirma que “deben hacer referencia directa a contextos reales o simulados, y, si es posible, realizarse en dichos contextos” (párr. 1). Según esto, se entiende que los contenidos tengan una relación directa con los intereses, labores y aspiraciones reales de los estudiantes. Este factor también aumenta el interés de las personas porque pueden ver reflejado los aprendizajes adquiridos por medio de la plataforma en sus acciones del día a día.

En consecuencia, al implementar el e-learning por medio de entornos virtuales de aprendizaje, al generar experiencias significativas, se hace necesario entender el aspecto que da sentido a todo el proceso de formación en plataformas virtuales, dicho aspecto es la autonomía. El aprendizaje autónomo se presenta como la clave para que el conocimiento adquirido sea aplicado con éxito en el contexto de los estudiantes. La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) (2011) define el aprendizaje autónomo como:

El grado de intervención del estudiante en el establecimiento de sus objetivos, procedimientos, recursos, evaluación y momentos de aprendizaje, desde el rol activo que deben tener frente a las necesidades actuales de formación, en la cual el estudiante puede y debe aportar sus

conocimientos y experiencias previas, a partir de los cuales se pretende revitalizar el aprendizaje y darle significancia (párr. 1).

Por lo tanto, el aprendizaje autónomo implica una participación del estudiante en su proceso de aprendizaje. Este rol debe satisfacer además de sus necesidades de formación, la interacción con los otros; para así aportar su conocimiento y experiencias previas, y lograr el aprendizaje significativo. Al aplicar el conocimiento adquirido en entornos reales, es necesaria la interacción con los demás, tal como plantea la UNAD (2011): “el trabajo (del estudiante) debe ser confrontado por todos los actores de la comunidad educativa e incluso por la sociedad en la cual interactúa” (párr. 2).

Incluso, la UNAD (2011) afirma que “la experiencia de muchos pedagogos ha demostrado que cuando el estudiante tiene una mayor participación en las decisiones que inciden en su aprendizaje, aumenta la motivación y facilita la efectividad del proceso educativo” (párr. 2). Por esta razón, la comunicación entre docente-estudiante posibilita la implementación de contenidos nuevos que motiven a una comunidad a aprender más sobre el tema, lo que les da a los estudiantes la oportunidad de comunicar sus intereses sobre el curso y compartir y crear conocimiento junto a los demás compañeros.

Por último, existen algunos principios de acción en el proceso de aprendizaje autónomo propuestos por la UNAD (2011), que recogen la propuesta del e-learning en cuanto a la motivación, experiencias de aprendizaje y aplicación de la teoría en la vida cotidiana, que para este caso se desarrollan en escenarios organizacionales. Dichos principios son:

Un interés manifiesto en razones que motiven la actuación deliberada; el reconocimiento de experiencias de aprendizaje previas; el establecimiento de nuevas relaciones entre aprendizaje – trabajo – vida cotidiana, así como entre teoría y práctica; y la identificación de la motivación intrínseca (párr. 8).

De esta forma, el aprendizaje autónomo, las experiencias de aprendizaje y los entornos virtuales de aprendizaje son los elementos que permiten entender el proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de herramientas tecnológicas; proceso que es llamado e-learning, con el que, además, se le da sentido a la gestión del conocimiento en las organizaciones; y que, como busca este ejercicio de investigación, se quiere gestionar desde de la comunicación. Dentro de

estos conceptos existen características importantes para tener en cuenta en el presente ejercicio investigativo que se desarrollarán a mayor profundidad en los siguientes apartados.

Metodología

La propuesta metodológica con la que se abordó esta investigación se inscribió en el enfoque mixto de investigación, a través del cual se analizó el fenómeno comunicativo mediante dos enfoques que posibilitaron el levantamiento de datos y el desarrollo del objetivo principal: identificar la gestión de la comunicación de la Escuela Virtual de Industrias Haceb, que permite el aprendizaje autónomo del público operativo con su Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP.

Según esto, Hernández Sampieri y Mendoza, en su libro *Metodología de la investigación*, publicado en el año 2014, en su 6a edición; expuso que “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p. 565). Así, se tomó de ambos enfoques sus principales características, con la intención de tener un panorama más detallado de las variables esenciales de la presente indagación, lo cual da respuesta al cuestionamiento planteado.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008, p. 534).

Con esta claridad sobre el enfoque, fundamental para entender la línea de acción y de trabajo de campo, fue necesario, además, aterrizar este ejercicio indagatorio ante la perspectiva de la investigación interpretativa. Dicha selección nace del interés por comprender la gestión de la comunicación desde las voces del público operativo.

Entonces, fueron importantes los datos numéricos -dado el enfoque cuantitativo- porque estuvieron a la luz de los ejercicios de interpretación y entendimiento de la realidad de un grupo de sujetos inmersos en un contexto específico. Aquí interesó tanto la forma cómo se relacionan, la cultura organizacional de la que hacen parte, así como los símbolos y significados que

construyen en su interacción; motivos por los que las teorías sobre el interaccionismo simbólico, la escuela de Palo Alto y el construccionismo, se convirtieron en líneas conceptuales que facilitaron el análisis de los resultados obtenidos en la praxis de esta metodología.

Federico Varona (1999) afirma que la perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como “culturas” las cuales poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por eso para el interpretativista la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación. De ahí que el énfasis de esta perspectiva interpretativa esté más en entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización (Saladrigas, 2005, p. 4).

De esta forma, la investigación aquí diseñada fue de tipo interpretativa – explicativa, cuya finalidad fue hallar las razones por las que ocurrieron los hechos del fenómeno comunicativo, para luego dar solución a la problemática descrita. Por esta razón, se detallaron los objetivos específicos, sus estrategias y sus métodos de recolección de información, como una ruta procesual que permitió dar respuesta a la pregunta problematizadora: ¿Cómo la gestión de la comunicación de la Escuela Virtual de Industrias Haceb permite el aprendizaje autónomo del público operativo con su Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP?

Ruta metodológica:

Objetivo 1: describir el estado actual de la gestión de la comunicación de la Escuela Virtual de Industrias Haceb con su público operativo.

Estrategia: revisión documental de los archivos gráficos y/o audiovisuales que evidenciaron las acciones comunicativas emprendidas por la Escuela Virtual.

Método: matriz de análisis de los contenidos recolectados con la revisión documental. Se detalló en esta matriz: mensaje, tipo de contenido, contenido, tema, sector del público impactado y descripción del resultado.

Objetivo 2: caracterizar las estrategias comunicativas que permiten el aprendizaje autónomo del público operativo con la Plataforma de Aprendizaje Virtual.

Estrategia:

- Lectura del entorno organizacional.

- Observación participante de 3 visitas a la planta de producción de la organización en Copacabana Antioquia.

Método:

- Encuestas al público operativo (muestra de 334 personas) sobre la gestión de la comunicación que facilita el aprendizaje autónomo del público operativo.
- Entrevistas a los líderes UBN sobre la gestión comunicativa que conecta a sus equipos de trabajo -operativos- con la Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP. Los líderes UBN son las personas encargadas de cada Unidad Básica de Negocio en Industrias Haceb. Las UBN son la forma en que se divide todo el proceso operativo de la compañía. Actualmente existen 19 de ellas.
- Diarios de campo de las investigadoras que permitieron la caracterización completa del objetivo.

Objetivo 3: proponer acciones de comunicación que permitan fortalecer el aprendizaje autónomo del público operativo con la Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP de la compañía.

- Estrategia: cruce de matrices de los objetivos 1 y 2. Matriz de contexto previo de gestión de comunicación ya emprendido por la Escuela Virtual, matriz de encuestas, entrevistas y diarios de campo con las categorías clave del proyecto de investigación.
- Método: con base en el análisis hecho en la recolección de datos, se diseña una propuesta de acciones de comunicación.

Muestra: para las encuestas al público operativo fue necesario tomar una muestra representativa de la población de 2.500 operarios; por lo tanto, con un 95% de confianza y un margen de error del 5%, al aplicar la fórmula estadística se obtuvo como resultado entrevistar a 334 personas.

Por último, es importante mencionar que la construcción del dato cualitativo, luego de la aplicación de todos los instrumentos y sus respectivas transcripciones -como en el caso de las entrevistas semiestructuradas-, se realizó mediante una matriz general donde se identificaron las categorías y subcategorías de análisis abordadas en el marco teórico.

Capítulo 1: Estado actual de la gestión de la comunicativa liderada por la Escuela Virtual con el público operativo de Industrias Haceb.

La gestión comunicativa liderada por la Escuela Virtual de Industrias Haceb con el público operativo, desde el inicio de la pandemia hasta el día de hoy, ha carecido de planeación estratégica y de acciones comunicativas que incentiven el aprendizaje autónomo en la Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP; situación que impide a los operarios encargarse de su formación, en contenidos de la compañía, a través de la utilización de esta herramienta.

Como evidencia de la gestión comunicativa desempeñada, entendida como “[...] la aplicación práctica de técnicas y habilidades de comunicación” (Túñez, 2012, p. 22), la Escuela Virtual compartió 9 contenidos audiovisuales que dieron cuenta de este ejercicio. En este orden de ideas, se recopilaron 7 e-cards (piezas gráficas de media página tamaño carta) y 2 audios, que tuvieron como objetivo informar a los casi 3.000 colaboradores que componen el público operativo de Industrias Haceb sobre los cursos y rutas de la Plataforma de Aprendizaje Virtual.

Estos contenidos se difundieron a través de los grupos de WhatsApp con los líderes UBN y por medio de sus correos personales entre los meses de marzo de 2020 y agosto del 2021, tiempo en el que se efectuó la revisión documental de la gestión comunicativa emprendida por la Escuela Virtual.

De los contenidos se puede decir que no se percibe una línea gráfica que corresponda a la identidad visual de la compañía. Las piezas gráficas usan colores aleatorios entre sí, igual que vectores y tipografías; además, cumplen con un mismo esquema de tamaño y distribución del espacio. Para José Miguel Túñez (2012), la identidad de la organización a través de los elementos visuales representa la esencia de la organización y por ello es fundamental que, desde cualquier área de la organización donde se ejerza esta función comunicativa y gráfica, se preste atención a estas elaboraciones.

La identidad de la organización es el conjunto de señales que ésta envía a la sociedad como elementos que la identifican. Es su representación icónica (logotipo e imagotipo) ampliada a todos los actos de comunicación personal o colectiva, mediada o directa; gratuita o pagada; soportes y contenidos; vertical u horizontal; en papel y en la web;

escrita o hablada... Es la personalidad de la organización proyectada a la sociedad. Es su esencia. (p. 33)

Según esto, en el ejercicio de revisión de las piezas gráficas compartidas al público operativo, se notó que no se hace una presentación clara de los contenidos diseñados debido a que no existe correspondencia con la línea gráfica de la compañía que implementa colores corporativos y tipografías ya establecidas (ver anexos). De esta manera, se puede inferir también que son contenidos que, al ser recibidos por los operarios a través de medios como correos personales o WhatsApp, pueden ser confusos y evitan que el público comprenda a primera vista a qué contexto pertenece objetivamente. Sin embargo, se debe resaltar que sí se hace uso de los logos corporativos.

A partir de lo anterior, se puede entrever que existe una desarticulación con la estrategia comunicativa macro de toda la empresa, orientada por un plan de comunicación global pensado por la dirección de comunicaciones, que al mismo tiempo está alineada con los pilares estratégicos de la compañía. Así mismo, se desconoce una planeación que dé cuenta del programa comunicativo táctico que hable sobre: la frecuencia de envío de los mensajes, del tipo de mensaje que se quiere difundir, la variedad de tácticas a usar, la medición del efecto de las acciones emprendidas, entre otros.

La comunicación en las organizaciones responde siempre a un diseño de actuación encaminado a conseguir unos resultados. La comunicación con todos los públicos internos y externos ha de estar estructurada y tener objetivos y pautas de uso bien definidas. El proyecto global de cómo y qué comunicar se define en un manual al que se han de ajustar todas las actuaciones de comunicación de la organización. Esto no quiere decir que detalle todas las acciones, sino que define las guías que han de seguirse para que todas las actividades apunten coordinadamente en la misma dirección: que la organización sea conocida, reconocida y valorada (Túñez, 2012, p. 51).

Además, en su mayoría, los mensajes compartidos en las piezas gráficas incentivan el cumplimiento obligatorio de los cursos y rutas de la plataforma de aprendizaje. El tipo de mensajes que se difunden tanto en las piezas gráficas como en los audios, puntualizan el cumplimiento obligatorio de los cursos y rutas a través de textos como “es indispensable que estés al día”, “contamos con tu compromiso”, “hacer los cursos es un requisito de cumplimiento

obligatorio”, “no olvides completar los cursos y rutas que tienes pendientes” (Matriz 1_Sistematización); entre otros discursos que señalan un tipo de comunicación normativa. Es decir, que limita la interacción a una acción impositiva, desde la organización hacia el colaborador -del emisor al receptor-, donde no existe una interacción dialógica ni una retroalimentación. “El flujo lineal del mensaje implica una comunicación para el transporte de información. El mensaje va de emisor a receptor sin posibilidad de retorno, por lo que también se denomina unidireccional” (Túñez, 2012, p. 84).

Este tipo de comunicación impide la posibilidad de que se estimule el aprendizaje autónomo del público operativo con la plataforma virtual, por el contrario, refuerza en el imaginario de los operarios la necesidad de interactuar con esta herramienta por cumplimiento, y no por interés en su formación, elemento esencial para el desarrollo de la autonomía a través del e-learning. Es por ello que Túñez (2012) propone que

La organización ha de procurar una comunicación interna efectiva, y eso quiere decir que ha de ser una interacción que resulte motivadora, que logre la mayor implicación posible de los públicos internos con la entidad y con las acciones que ésta programe para conseguir sus objetivos. (p. 77)

Como conclusión para este capítulo se puede mencionar que la Escuela Virtual no ha hecho una gestión comunicativa pensada y detallada para su público operativo. Su actividad se ve más orientada a la realización de contenido de forma esporádica, sin definir el objetivo a lograr o la estrategia a impactar. Además, es evidente que no se diversifican las actividades de dicha gestión, puesto que sólo hay evidencia de piezas gráficas y audios. Lo anterior permite comprender que se desconocen los intereses de comunicación o información de los operarios y también la forma en cómo se puede favorecer el aprendizaje autónomo a través de la gestión de la comunicación liderada por la Escuela Virtual.

Yo creo que el primero es el chat, o sea ahora las personas todos nos comunicamos más fácil por el celular, incluso a mí me pasa que por ejemplo veo más fácil un chat que un correo, entonces pienso que el chat es un medio de comunicación que de pronto lo podemos ver más rápido o más fácil [...] porque la puede ver uno como en cualquier momento, si está ocupado entonces en el momento que de pronto se esté trasladando o uno se desatrassa ahí de los chats.

Entrevista_3

Capítulo 2: Estrategias comunicativas que permiten el aprendizaje autónomo en el público operativo de Industrias Haceb

Al tener en cuenta que la reflexión principal en el capítulo anterior permitió comprender que la Escuela Virtual de Industrias Haceb no tiene definido un plan estratégico clave sobre la gestión comunicativa, donde las acciones emprendidas son actividades espontáneas que buscan cumplir, únicamente, con la labor de informar; se presentan como estrategias en este apartado dos procedimientos emprendidos por la Escuela que no están pensados desde la planeación.

Dichos procedimientos corresponden a la necesidad de informar y movilizar el público operativo como parte de la labor cotidiana, gestiones que permitieron el hallazgo de resultados puntuales para el análisis del objetivo específico estudiado: caracterizar las estrategias comunicativas que permiten el aprendizaje autónomo del público operativo con la Plataforma de Aprendizaje Virtual.

Estrategia 1: Gestión de la comunicación a través del rol de los líderes UBN.

Una de las estrategias comunicativas de mayor peso, reconocida en el ejercicio de sistematización e interpretación de los datos cualitativos y cuantitativos del presente trabajo de investigación, fue el rol de los líderes UBN como un medio a través del cual se gestiona la comunicación con el público operativo sobre la Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP. Entonces, al cumplir sus funciones desde el liderazgo que les entrega la compañía, destacan especialmente en esta categoría porque son los movilizadores principales de la participación.

Por este motivo, en la encuesta aplicada a 334 operarios -como muestra-, se pudo identificar que el 92,2% de ellos prefieren que las acciones de gestión comunicativa, relacionadas con CLAP, sean promovidas por sus líderes UBN. De igual forma, se pudo inferir que “el rol de los líderes UBN es crucial para la interacción de los usuarios con CLAP, en su mayoría los operarios afirmaban y agradecían la motivación que imprimían los líderes al uso de la plataforma.” (Diario3_Carolina)

La gestión comunicativa entendida por Túnuez (2012) como la aplicación práctica de técnicas y habilidades de comunicación, ha sido asumida por los líderes UBN para cumplir el objetivo de movilizar a sus equipos de trabajo a través de la comunicación presencial y virtual. Respectivamente, en la presencialidad los líderes aprovechan los espacios periódicos de

encuentro y alineación de objetivos para manifestar la importancia de desarrollar los cursos y rutas de la plataforma. En la virtualidad hacen uso específicamente de los grupos de WhatsApp para comunicarse directamente con los operarios y compartir piezas gráficas con mensajes alusivos a la participación. Esta última modalidad de comunicación es muy valorada por el público operativo, puesto que el 48,1% de los encuestados lo prefieren al momento de comunicarse a través de la virtualidad; “el WhatsApp es un medio efectivo porque es el que siempre tienen a la mano y, además, están más familiarizados con su uso.”
Diario2_Entrevistadora

Para José Miguel Túnnez (2012), este rol asumido por los líderes UBN es entendido como líderes de opinión, que “[...] influyen en los comportamientos de los demás miembros. [...] quienes son los individuos nodales que controlan el flujo informativo y actúan a modo de distribuidores o gatekeepers de los mensajes.” (p.77) Este concepto, que fue planteado por primera vez en 1955 por Paul Lazarsfeld y Elihu Katz durante la segunda guerra mundial, menciona una serie de preceptos que detallan la función comunicativa que ejercen estos roles en las organizaciones; y que, además, caracterizan las funciones de los líderes UBN con el público operativo.

Según Ruiz (2013), los líderes de opinión “se encargan de transmitir la información que reciben a las demás personas que forman parte de sus relaciones interpersonales (grupo primario)” (p. 57). Desde el argumento de la misma autora, los líderes de opinión, según Lazarsfeld y Elihu Katz (1955), deben de tener cuatro características fundamentales para poder ser considerados como tales:

a) Debe tener una competencia reconocida: las personas deben considerarlo con competencia dentro de uno o varios temas. Se dice que un líder de opinión es monomórfico cuando tiene conocimiento de un tema en específico y se conoce como líder polimórfico cuando es conocedor de diferentes temas.

Para este caso, los líderes UBN cumplen con esta característica justamente por el rol y funciones que le otorga la compañía debido a su perfil, como conocedores de los temas de producción de la empresa, profesionales en su campo y líderes de la gestión.

b) Deber ser digno de confianza: los líderes de opinión deben tener la confianza de los miembros del grupo primario del que forman parte. Además, el líder de opinión es considerado un representante del interés del grupo.

Los líderes UBN son, en esencia, operarios que tuvieron la posibilidad de proyectarse internamente en la compañía; iniciaron en la empresa con cargos operativos que, por seguimiento, evaluación y estudios académicos, se les entregó el rol de líder. Son personas reconocidas por sus equipos de trabajo y representan sus intereses.

c) Adapta el mensaje: tiene la capacidad de adaptar los mensajes de tal forma que pueda ser recibido por todos los miembros del grupo.

Esta característica es la base de la función de los líderes UBN con sus equipos de trabajo, trasladar el ejercicio comunicativo de toda la organización a su público objetivo. Acción que aplica, de forma puntual, con el contenido informativo sobre la Plataforma de Aprendizaje Virtual.

d) Debe dar una recompensa: además, el líder de opinión puede de forma inmediata y personal otorgar una recompensa a las personas que coincidan con él (Rodrigo, 2001).

Sin embargo, es necesario mencionar que, aunque los líderes UBN cumplen con la función de gestionar la comunicación a través de las estrategias y modalidades anteriormente descritas, estas no incentivan con puntualidad la autonomía de los operarios con la plataforma; es decir, a pesar de que hablan desde la motivación para activar la participación, usualmente refuerzan estos mensajes desde la obligatoriedad y el cumplimiento de los contenidos en CLAP, y no desde la reflexión por el aprendizaje autónomo para su formación y crecimiento profesional dentro de la organización; motivo por el cual la percepción general de la plataforma corresponde a sensaciones de imposición.

Como te digo, los muchachos relacionan la plataforma como de carácter obligatorio porque nosotros estamos pendientes de que ellos cumplan con un requisito y la verdad, hay que cambiarle la perspectiva a la plataforma; que no es un requisito, si no que, es algo que la compañía les está regalando para su propio desarrollo personal. (Entrevista_1).

La autonomía en la formación busca que el operario se haga cargo de su proceso de aprendizaje a partir de una serie de herramientas que le facilita la organización, como por ejemplo la plataforma virtual. En palabras de Manrique (2004), lo anterior es entendido como aprendizaje autónomo; es decir, “[...] la facultad que tiene una persona para dirigir, controlar, regular y evaluar su forma de aprender, de forma consciente e intencionada haciendo uso de estrategias de aprendizaje para lograr el objetivo o meta deseado.” (p. 4)

Además, para Howsan (1991), cuando se habla de aprendizaje autónomo, se deben comprender los siguientes postulados:

- a. Todo aprendizaje es individual.
- b. El individuo se orienta por metas a alcanzar.
- c. El proceso de aprendizaje se hace más fácil cuando el estudiante sabe exactamente lo que se espera de él.
- d. El conocimiento preciso de los resultados también favorece el aprendizaje.
- e. Es más probable que el alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo quiere, si se le hace responsable de la tarea de aprendizaje.

El aprendizaje autónomo en la educación virtual adquiere un mayor reto de implementación, porque es allí donde el estudiante es el responsable directo del proceso formativo. Esto ocurre porque no existe un maestro, como en la educación presencial, que regule todo el tiempo los contenidos y la didáctica del ejercicio de enseñanza. “El profesor deja de ser un mero transmisor de conocimientos, para pasar a ser una figura motivadora, que orienta el proceso, que facilita recursos y acompaña constantemente el proceso formativo” (Velásquez, 2019, p. 5). Motivo por el que, deben brindarse desde la estructura de la plataforma hasta los contenidos del curso, las facilidades para destacar el rol activo de los aprendices virtuales en la plataforma.

Según esto, el reto para los líderes UBN es incentivar esta perspectiva de aprendizaje autónomo con el público operativo a través de la gestión comunicativa; es decir, con el uso de actividades y estrategias que faciliten la visión del líder como un guía y acompañante que, como menciona Velásquez (2019), permita e incentive el proceso formativo en la virtualidad; claramente apoyados por la Escuela, principal responsable de velar por este ejercicio.

Estrategia 2: Sala de cómputo experiencia de aprendizaje presencial - virtual

Las experiencias de aprendizaje virtual que tienen los operarios con la plataforma se convierten en este punto en otra de las estrategias esenciales para esta discusión sobre la forma en que es viable la estimulación de la formación en aprendizaje autónomo del público operativo. Luego de identificar distintas vivencias de los operarios con respecto a su interacción en CLAP, se pudo notar una de ellas que ha tenido mucho valor según las entrevistas y encuestas realizadas: la posibilidad de desplazarse a las salas de cómputo de la organización en tiempo laboral para desarrollar los cursos y rutas de la plataforma.

"... de pronto sería bueno una parte donde los muchachos también aquí dentro de la compañía puedan ubicarse en los computadores, que puedan ir a separar como los espacios, no solamente pues en el uso externo, yo pienso que eso los motiva también a entrar más a las capacitaciones pues como tal, o sea que hubiera un espacio también dentro de la jornada abierto donde ellos pudiéramos poderle proporcionar como ese espacio para que también realicen los cursos, o sea que fuera parte y parte. Parte en tiempo de ellos y parte en tiempo laboral" Entrevista_3

La experiencia de aprendizaje virtual, entendida como “un conjunto de actividades que conducen a los estudiantes a enfrentar una situación, un desafío o un problema complejo” (Ministerio de Educación de Perú, 2020), también es garantizada por los formadores en la Escuela Haceb, quienes hacen uso de las salas de cómputo y movilizan los equipos de operarios de las UBN para facilitar la conexión de los colaboradores con la plataforma.

[...] la habilidad comunicacional entre el agente y el sujeto educativo, [...] favorece el trabajo cooperativo; en términos de Capdet (2011) “ya que a medida que se interactúa se va generando un clima de confianza y de seguridad que mejora el proceso comunicativo” (p. 43), las confusiones lingüísticas pueden ser manejadas entre el emisor y el receptor. El lenguaje en los espacios presenciales da lugar al contacto humano no solo por medio de palabras sino también por las expresiones corporales, expresadas a través de gestos, posturas o movimientos (Aguilar, 2020, p. 215).

Es una experiencia significativa y relevante para ellos porque desde la activación presencial se les invita a: conectarse con la plataforma virtual, identificar la disposición de la compañía para destinar tiempo laboral para su formación, acompañar el proceso de conexión con los cursos y rutas de CLAP -esto ocurre porque tienen cerca un equipo de formadores que

resolverán sus dudas, que para este caso, funcionarán como los guías o tutores de la experiencia virtual-, y posibilitar la interacción entre ellos para crear significados alrededor de lo aprendido en la plataforma. Según esto, se puede dar evidencia puntualmente de la teoría del interaccionismo simbólico, que según Alsina (2001) se da:

Mediante la interacción permanente, vamos construyendo el sentido de las situaciones sociales de la vida cotidiana, que establecen lo que los demás esperan de nosotros y lo que nosotros esperamos de ellos. Es decir, por ejemplo, en la comunicación intercultural es necesario que se llegue a compartir con el otro el sentido de las nuevas situaciones creadas (p. 167).

Ahora bien, no se puede dejar de lado que, aunque la estrategia ya mencionada se activa desde la presencialidad, el foco de la misma es orientar la participación en la virtualidad. Lo que quiere decir que es una estrategia híbrida presencial-virtual, que favorece la experiencia del aprendizaje autónomo de los operarios con la Plataforma. Así, Aguilar (2020) menciona que “el sujeto educativo pasa de ser consumidor a productor de información; el rol explicativo del docente ahora es comprendido como guía. El aprendizaje resulta significativo y a la vez, potencia el trabajo autónomo en el estudiante” (p. 216).

Sin embargo, esta estrategia comunicativa que, como se ve, favorece el aprendizaje autónomo de los operarios con la Plataforma de Aprendizaje Virtual, no es frecuente y es notorio escuchar comentarios de los operarios sobre los turnos para estar en las salas y los espacios que destinan sus líderes para ello. Es una estrategia que tiene mucho valor para este público pero que no tiene fuerza, por lo tanto, no asegura una experiencia significativa para todos. Lo anterior ocurre porque no hay una planeación clara con respecto a los desplazamientos y a los objetivos, ya que es una estrategia que surge de manera muy espontánea por necesidad del líder o de los formadores de la Escuela que hacen seguimiento al desarrollo cotidiano de los cursos y de las rutas.

Yo pensaría que hay un ejercicio muy bueno que se podría hacer y es un acompañamiento personalizado, un ejemplo claro y sería muy bueno por parte de ustedes poder mirar cómo llegar a las personas, qué bueno visitándolos en el puesto de trabajo y mirar , qué perspectiva tiene frente a la plataforma cómo le está yendo qué siente que tiene que reforzar pero ese acompañamiento muy personalizado, de ahí obviamente ustedes van a extraer una información valiosísima porque de ahí les va a dar la materia prima para tomar muchas decisiones y realmente saber cómo está. Entrevista_2

Ese laboratorio que yo les digo, sería muy bacano, muy bacano tener el espacio de hacerlo presencial ¿por qué?, porque no nos digamos mentiras que a hoy a hoy yo apago la cámara y ustedes no saben que estoy haciendo yo ¿cierto?, entonces es captar la atención tal de que él se le enfoque esos... no sé esos 15 o 20 minutos que usted le está hablando y motivándole sobre el tema que más adelante cuando ellos se motiven y sean conscientes tranquilamente te prestan atención virtualmente porque ya saben a lo que van porque ya están interesados, porque ya saben que les va a servir. Entrevista_1

Capítulo 3: Gestión de la autonomía en el aprendizaje virtual

Para dar paso a la discusión del presente capítulo, que atiende el tercer objetivo específico -proponer acciones de comunicación que permitan fortalecer el aprendizaje autónomo del público operativo con la Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP de la compañía-, es necesario comprender que las acciones comunicativas aquí desarrolladas pertenecen a una estrategia macro denominada Gestión autónoma del e-learning. Esta estrategia está alineada con los propósitos de formación con los que fue fundada la Escuela Haceb, especialmente en la virtualidad que, al mismo tiempo, va en consonancia con los objetivos estratégicos de la empresa.

La estrategia Gestión autónoma del e-learning se comprenderá para este capítulo como el objetivo base que caracteriza el conjunto de acciones de gestión comunicativa, que favorecerán el aprendizaje autónomo del público operativo con su Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP. Se considera un hallazgo pertinente para este ejercicio investigativo porque, al indagar sobre esta tríada gestión-autonomía-e-learning, no se encontraron evidencias que permitieran hacer una reflexión puntual sobre este concepto que se propone como hallazgo de la investigación.

Entonces, al hablar de gestión autónoma del e-learning se debe comprender de manera puntual el quehacer de la gestión comunicativa como la suma de acciones y actividades que favorecen el interés de un público específico: el operativo de Industrias Haceb; con un fin determinado: la autonomía; y en un contexto puntual: el e-learning.

Luego de entender la estrategia que surge tras el análisis investigativo aquí presentado, se enuncian a continuación las acciones comunicativas propuestas para la compañía en su

contexto específico. Dichas acciones dan respuesta a los rasgos más característicos del público operativo de Industrias Haceb, que pretenden incentivar el aprendizaje autónomo por medio de la gestión comunicativa.

Acción 1: Grandes historias

A partir de la discusión generada en la estrategia uno del capítulo anterior, donde se identificó el rol de los líderes UBN como los mediadores de la gestión comunicativa con el público operativo, surge la presente acción comunicativa como una forma de contrarrestar el mensaje de obligatoriedad que se transmite a los operarios en relación con la Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP. De esta manera se pretende resaltar una gestión comunicativa desde la representación de los líderes, que inspire a la participación autónoma en la plataforma.

"bajarlos de la nube de pensar que eso es obligatorio porque lo tenemos que hacer para cumplir un requisito legal, bajarlos de allá y aterrizarlos al punto de decirles “venga que es que esto no es para eso si no para que usted se desarrolle como persona, aquí te vamos a compartir conocimientos, qué te gustaría, qué te gustaría ver cuando ingreses a la plataforma, qué te gustaría aprender, cuáles son tus gustos, qué te motiva”, entonces empezar a sacar todo ese tipo de información y llegar a un punto donde “¡ve! que bacano sería montar un curso donde...” no sé voy a decir cualquier cosa, “...donde los muchacho se empiezan a motivar por el tema de la salud”" Entrevista_1

En este sentido, Grandes Historias es una acción comunicativa que hará uso del *storytelling* para narrar la historia de vida de los líderes UBN de Industrias Haceb, historias que estarán enlazadas con su crecimiento en la compañía y la posibilidad que les ha brindado la empresa de formarse para alcanzar sus metas personales y profesionales. De esta manera, se elegirán líderes que tengan una trayectoria especial en la compañía, quienes iniciaron como operarios y que poco a poco fueron adquiriendo aprendizajes que les posicionaron como líderes de equipo en la actualidad.

El foco de esta estrategia está en la posibilidad de crecer gracias a la formación, al dejar entrever de forma intrínseca a través del discurso la importancia de aprovechar las oportunidades que brinda la compañía para este proyecto. La plataforma es una de ellas, y

aunque ese es el objetivo, no es necesario que los líderes la mencionen en su presentación de forma tácita.

La intención es inspirar, mostrarles a los operarios que sí se puede crecer en la empresa, especialmente cuando se aprovechan las oportunidades que brinda. De esta manera, al entender el *storytelling* como “el arte de contar historias aunque se puede decir que se trata de una técnica que consigue transmitir mucho más que la simple historia. Igualmente, se trata de crear y aprovechar un mundo fantástico para conectar emocionalmente con el receptor a través del relato” (Guisado, 2017, p. 6), se comprende que la intención central de esta acción es conectar emocionalmente con el público.

La campaña pa’ empezar a escuchar ese tipo de comentarios sean positivos o negativos debería comenzarse donde vuelvo y repito que ellos lo vean como algo enriquecedor para sus propias vidas pa’ su perspectiva frente al trabajo, frente a su familia, frente a su desarrollo personal, que les abra esa mente que seguro seguro cuando le vamos a hablar de la plataforma ellos van a empezar a dialogar sobre esto. Entrevista_1

Se visualiza con esta acción un líder UBN que motiva a sus equipos de trabajo a través de la narración de su proyecto de vida, sus sueños y su trayectoria en la empresa. Es un líder que no tiene temor de exponerse, incluso de mostrarse vulnerable ante sus compañeros. Es capaz de movilizar el interés del grupo a través de la asertividad. Busca ser, también, un referente de que las metas en la empresa se cumplen.

Esta acción va de la mano con el ADN de Industrias Haceb que motiva, inspira y se muestra ante sus grupos de interés como una empresa que es humana: ¿qué más humano que narrar desde la experiencia lo que nos ha permitido crecer?

En este orden de ideas, se propone realizar esta actividad cada 3 meses durante 3 días, con el fin de difundir, de manera eficaz, las historias en los medios de mayor peso para este público: grupos de WhatsApp y correo electrónico. Para cada historia se seleccionará a 3 líderes UBN y a través de videos, podcast, piezas gráficas, entre otras; se difundirá la “gran historia” a narrar, usando tipos de contenidos como presentaciones, entrevistas, filminutos o cápsulas.

También se plantea la posibilidad de pasar estos contenidos, para este caso de audio, en los parlantes de las plantas que no produzcan tanto impacto auditivo y en los restaurantes, donde se tiene apoyo de video beam para el contenido audiovisual. Con la intención de acompañar estas acciones se propone la realización de campañas de expectativa que permitan el enganche del público de forma estratégica antes, durante y después de la narrativa planeada.

Se debe tener presente que el tono de estas historias no debe ser formal. No es necesario que exista un guion, ni respuestas estudiadas. La persona encargada de la producción de estos contenidos deberá propiciar una conversación donde el líder se permita contar anécdotas, risas, chistes, dichos, entre otros. Los líderes deben hablar con espontaneidad, y hacer uso de expresiones que los operarios reconozcan y les permitan vincularse emocionalmente. Se comparte a continuación una guía de preguntas, que orienten las conversaciones y los contenidos a desarrollar:

- ¿Cuál es tu nombre?
- ¿Cuál es tu formación de base?
- ¿Cómo llegaste a Industrias Haceb?
- ¿En qué año?
- ¿Qué pensabas de la empresa cuando ingresaste?
- ¿Cuáles fueron tus sueños o proyecto de vida cuando iniciaste tus labores en la empresa?
- ¿Qué era lo más difícil en esa época a nivel personal y profesional?
- ¿Cómo fuiste superando estos retos?
- ¿Cómo te convertiste en líder UBN?
- ¿Cómo cambió tu vida tras los años trabajados en la compañía?
- ¿Crees que formarse es una inversión?
- ¿Qué le dirías a quienes quieren seguir tus pasos en la empresa?

Acción 2: Aula abierta

En función de la segunda estrategia desarrollada en el anterior capítulo, donde se debatió la posibilidad de favorecer el aprendizaje autónomo del público operativo a través de una activación presencial, con el desplazamiento de los operarios a la sala de cómputo en

compañía de los formadores de la Escuela, se pensó en la siguiente acción comunicativa que gestiona la interacción presencial de los usuarios con estos espacios de forma ordenada.

Del mismo modo, dicha acción busca el enganche del público operativo con esta estrategia por medio de mensajes y activaciones presenciales y virtuales que los invite a hacer uso de este espacio; donde encontrarán el apoyo de los formadores de la escuela quienes servirán de tutores para guiar el aprendizaje en la virtualidad al resolver dudas, sugerir formas de abordar el aprendizaje, orientar el acceso a la plataforma, entre otras funciones.

Según lo anterior, la acción denominada Aula Abierta comprende, en primer lugar, la creación de un cronograma anual que especifique por cada UBN la disponibilidad o reserva de la sala de cómputo. Lo anterior permitirá tener control en el flujo de asistencia para mantener los protocolos de bioseguridad que siguen vigentes dentro la compañía y brindará la posibilidad de que cada una de las 19 UBN puedan ordenarse para asistir.

Se recomienda tener en cuenta la cantidad de operarios por UBN para implementar un cronograma equilibrado, con el que se consideren los tiempos diferentes de cada grupo y la disponibilidad de equipos de cómputo. El primer ciclo de implementación debe servir como prueba para ajustar los tiempos del cronograma general. Esta programación se compartirá a los líderes desde el inicio del año o cuando se comience a ejecutar la acción.

Por otro lado, una vez determinado el cronograma, se desarrollarán acciones presenciales y/o virtuales que les permita a los colaboradores de la UBN en turno conocer la disponibilidad de la sala; es decir, a modo de campaña de expectativa, se difundirán piezas gráficas y contenidos multimediales a través de los diferentes canales que les invite a hacer uso de este espacio diseñado para su formación y acompañamiento virtual.

"Sí, esa estrategia de motivación presencial podría ser al inicio para que de pronto se motiven más o tiendan a preguntar más sobre la plataforma y los cursos, me parecería bien pasar por las UBN motivando a que utilicemos más la parte de la plataforma virtual" Entrevista_3

Para movilizar aún más la participación en este espacio, se propone el diseño de un termómetro virtual -o impreso- que mida la interacción de cada UBN con el Aula Abierta y se actualice constantemente, de tal manera que puedan hacerse comparaciones entre equipos y se

estímule el interés de participar y también de competir. La idea es que, al finalizar el año, se pueda hacer un reconocimiento público al equipo que más disfrutó de este espacio. Este termómetro se ubicará en las zonas de reunión que tienen los equipos ya que es un espacio habitado por ellos de manera frecuente.

Acción 3: CLAPtívate

CLAPtívate es una acción comunicativa híbrida que busca incitar en la presencialidad la movilización del público operativo a la virtualidad. Es una práctica dinámica que se llevará a las plantas con el fin de atraer al público operativo y competir estratégicamente para evidenciar la necesidad de formarse y hacer uso de la Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP.

Se propone que, cada dos meses se elija un curso a abordar en esta activación con todo el público operativo, especialmente en las horas de la excelencia -una hora semanal determinada ya por la compañía para permitir a todos los colaboradores de la empresa cambiar de actividad y hacer pausas activas-.

La idea consiste en llegar a puntos estratégicos de las plantas y convocar de manera voluntaria a los operarios, para que participen de una actividad competitiva que les permita activar los conocimientos previos sobre determinado tema; en este caso al curso que se le quiere dar énfasis o promoción en la plataforma. No es necesario que sepan sobre el tema simplemente que quieran asistir. Posteriormente, se realizará la actividad que, desarrollada por la Escuela Virtual y con el apoyo de los líderes, pondrá en evidencia la necesidad de ver la formación virtual para estar enterados sobre el funcionamiento o el deber ser de lo que se pretende enseñar.

Por ejemplo, para los meses de enero y febrero se quiere activar la formación autónoma del público operativo en el curso sobre Energías Peligrosas. En puntos estratégicos de las plantas se habilitará el espacio para la dinámica, donde habrá un juego clave elegido, como un estudio de caso con adivinanzas, alcanzar la estrella, juego de roles, entre otros; que le permita al operario ponerse en una posición de “qué pasaría si...” “usted qué haría si...”, acción que activaría sus conocimientos previos. Una vez identificadas las fortalezas y los errores sobre el contenido de la temática se invitará, de forma oral e impresa - con un volante, una e-card o tarjeta-, al operario para que resuelva sus dudas conectándose a la Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP.

Una vez atravesado el paso uno en la presencialidad y el momento dos de enlace al curso en CLAP, se motivará al operario a comentar su aprendizaje y experiencia en el foro de socialización que habilita la plataforma; entorno virtual que estimula la interacción entre los participantes, porque les permite responder preguntas sobre el contenido del curso, adjuntar fotos de las experiencias presenciales y narrar situaciones cotidianas. Esta acción comunicativa propuesta movilizará no solo la realización del curso, sino también la oportunidad de participar en el foro a modo de interacción y socialización.

Esta última acción, aunque no se ve directamente referenciada en las estrategias descritas en el capítulo anterior, es considerada como una práctica clave que, amarrada a la estrategia, favorecerá el aprendizaje autónomo del público operativo con la Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP. Según esto, se identificó que el modelo de e-learning de Industrias Haceb, en la actualidad, solo cumple con una dimensión informativa y deja de lado otras dimensiones como la práctica, la comunicativa y la evaluativa; que como proponen Area y Adell (2009), facilitan el logro de un modelo de aula virtual más completo. Así lo exponen los autores:

Figura 1

Dimensiones pedagógicas de un aula virtual



Nota. Fuente: *E-Learning: enseñar y aprender en espacios virtuales* (Area y Adell, 2009, p. 8)

En este orden de ideas, para Area y Adell (2009), el concepto de e-learning desarrolla tres modelos formativos: de enseñanza presencial con apoyo de internet, semipresencial o de *blended learning* y a distancia o de educación online; que caracterizan “[...] la utilización de

los recursos de Internet, en general, y de las aulas virtuales de forma más específica en función del grado de presencialidad o distancia en la interacción entre profesor y alumnado” (p. 6)

Para el caso de e-learning de Industrias Haceb, aplica el modelo de enseñanza presencial con apoyo de internet ya que:

- a. Internet y específicamente el aula virtual es un complemento o anexo a la docencia presencial. A veces se utiliza el aula virtual en salas de informática bajo supervisión del docente. En otras ocasiones el aula virtual es un recurso de apoyo para el estudio del alumno en su hogar.

La plataforma CLAP y de destrezas que apoyan directamente la gestión del conocimiento de los operarios. Además, se habilitan en la escuela equipos de cómputo para facilitar la conexión de los aprendices.

"Lo que nosotros hacemos es tratar como líderes, llevarlos al computador de nosotros, separarle computador en la escuela y nosotros dedicarle un poquito de tiempo para irlos motivando y llevándolos a este tipo de situaciones, pero ha sido un poco difícil por el tiempo, porque un líder hoy con todo el tema de pandemia que estamos llevando en Colombia le queda muy difícil sacar tiempo de su turno para hacer este tipo de cosas; sin embargo, con la escuela nos ha abierto la posibilidad de ir migrando de a 3 - 4 personas por día y así ir evacuando el personal, pero la verdad la comunicación ha sido súper buena con la gente de la escuela" Entrevista_5

- b. Se mantiene el modelo presencial de docencia: en horarios y en aulas tradicionales

La Escuela Haceb está equipada con salas y auditorios que señalan la formación tradicional del público operativo. En estos espacios hay tableros, escritorios y demás herramientas que caracterizan la formación presencial de los operarios según las mallas curriculares de las escuelas de operaciones y de destrezas. Sin embargo, es necesario mencionar que este modelo presencial de docencia varió mucho debido a la pandemia, situación crítica descrita en el contexto del presente trabajo que limitó al extremo la posibilidad de estar reunidos en aforos desde la presencialidad. Estas acciones arrojaron todo el ejercicio formativo a la Plataforma de Aprendizaje Virtual, pero con la guía de los formadores de las escuelas de operaciones y destrezas.

- c. En este modelo se utiliza el aula virtual de forma similar a una fotocopiadora: para que los estudiantes tengan acceso a los apuntes/ejercicios de la asignatura.

Para el caso de los operarios la plataforma funciona como una fotocopiadora, porque les posibilita tener acceso a información y a ejercicios que ya han sido orientados por los formadores en la presencialidad; o a la inversa, que les permite validar luego en sus funciones cotidianas. Pero, también funciona CLAP como un espacio de formación autónoma que no depende de una intervención presencial. Esto último por las novedades que trajo la pandemia y que rediseñó toda la estrategia formativa de la Escuela.

- d. El aula virtual se concibe como un espacio de información: se ofrece programa asignatura, horarios, tutorías, calificaciones, apuntes, etc. Existe poca comunicación e interacción social a través del aula virtual.

Si bien el carácter de CLAP en Industrias Haceb se concibe como un espacio informativo, desde la gestión no se posibilita la comunicación entre el estudiante-docente (o tutor) porque no cuenta con espacios destinados para ello. Esto quiere decir que no hay interacción ni intercambio de saberes entre los involucrados, situación que reduce la posibilidad de construir conocimiento colectivo a partir de las experiencias previas. Sin embargo, al hablar de evaluaciones la plataforma sí le permite al operario hacer seguimiento de su avance y realizar *quices* y evaluaciones para verificar el conocimiento aprendido.

Al revisar los puntos de este modelo a la luz de la realidad formativa en Industrias Haceb, se evidencia similitud entre los recursos utilizados por la compañía y los que plantea el modelo. Por esta razón, se ubica el proceso de enseñanza aprendizaje de la empresa en el modelo básico e inicial de enseñanza presencial con apoyo de internet. Motivo por el cual el diseño de esta acción comunicativa propuesta busca cerrar esta brecha entre el modelo básico y un modelo más dialógico entre los contenidos, los usuarios y los tutores.

Conclusiones

En este trabajo de grado se identificó que la gestión de la comunicación de la Escuela Virtual de Industrias Haceb no favorece el aprendizaje autónomo del público operativo con su Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP, puesto que las estrategias comunicativas emprendidas por la Escuela Virtual movilizan dicho público a través de acciones orientadas a la obligatoriedad, tensión que contrarresta la esencia del aprendizaje autónomo.

Luego de describir el estado de la gestión comunicativa de la Escuela Virtual de Industrias Haceb con su público operativo, se encontró que no cuenta con una planeación estructurada ni estratégica; es decir, no está alineada a los propósitos comunicativos de la organización. Además, tampoco favorece el aprendizaje autónomo del público operativo con su Plataforma de Aprendizaje Virtual. Por el contrario, los procedimientos comunicativos que se emprenden son esporádicos y hacen parte de la cotidianidad de la empresa.

A su vez, se caracterizaron las estrategias comunicativas que, se esperaba, permitieran el aprendizaje autónomo del público operativo con la Plataforma de Aprendizaje Virtual. Sin embargo, solo se pudieron caracterizar dos procedimientos comunicativos cotidianos no planeados, que se nombraron como estrategias porque a pesar de no corresponder con una planeación alineada a los propósitos de la organización, generaban resultados comunicativos clave. El problema fue que tales estrategias no fomentaban el aprendizaje autónomo del público operativo en la Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP.

Finalmente, se propusieron acciones de comunicación que permiten fortalecer el aprendizaje autónomo del público operativo con la Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP de la compañía; no sin antes dejar claro que estas acciones están enmarcadas en una estrategia hallada en la discusión de todo el trabajo investigativo, estrategia que se denominó Gestión Autónoma del E-learning. Según lo mencionado en el párrafo anterior, dichas acciones comunicativas no deben estar desarticuladas del plan estratégico de comunicación de la empresa y de educación del área.

Recomendaciones para el favorecimiento del aprendizaje autónomo

Las recomendaciones que se presentan a continuación aportan de manera directa al favorecimiento del aprendizaje autónomo del público operativo con su Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP, aunque no se aborden desde la subcategoría central de gestión de la comunicación, ya que las propuestas relacionadas con esta subcategoría fueron desarrolladas en el capítulo 3. De esta manera, las recomendaciones están más relacionadas con la subcategoría de gestión del conocimiento.

A través de la aplicación de las encuestas al público operativo, se identificó que el 48% de los entrevistados le daban un valor significativo a la formación brindada por la compañía; hablaban no sólo de la importancia sino de la necesidad de aprender en la empresa sobre sus procesos y la forma de cualificarlos. Para este punto, los contenidos, la estructuración y el diseño de los mismos se convierten en otra estrategia comunicativa clave para estimular el aprendizaje autónomo de los operarios en la plataforma.

La gestión del conocimiento, según la revisión documental de Omaira Calvo (2017), es comprendida como un proceso estructurado donde se captura, se almacena, se fragmenta y se usa el conocimiento en las organizaciones; tareas que se convierten en un elemento transversal y medular que permea todas las áreas de la organización, y que en el caso de Industrias Haceb, se piensa hace 12 años con la consolidación de la Escuela; un área perteneciente a Talento Humano, que cumple con todas las acciones anteriormente señaladas, como reunirse con todos los públicos internos de la organización, sistematizar los contenidos formativos a desarrollar, pensar las estrategias pedagógicas y comunicativas, ejecutar todo lo planeado y medir el retorno de las formaciones para seguir cumpliendo el ciclo de gestión de conocimiento.

Uno de los sistemas de enseñanza-aprendizaje no presencial, que apoya este ejercicio de gestión del conocimiento en Haceb, es el uso de la Plataforma de Aprendizaje Virtual CLAP como una herramienta online que facilita la continuidad de los objetivos de formación de la empresa y permite la interacción autónoma de sus públicos con los contenidos pensados y desarrollados en el ciclo de la gestión del conocimiento. En este caso, los contenidos de formación se diseñan para la virtualidad; estrategia que se conoce como e-learning.

Ahora bien, la gestión del conocimiento, aparte de entender el cómo del aprendizaje y la enseñanza en las organizaciones -a través del e-learning y el uso de la plataforma virtual-, busca también reflexionar sobre el qué; es decir, el tipo de contenidos que se diseñan y se comparten en este espacio virtual, además de las estrategias didácticas que se usan para lograr los objetivos de formación trazados para su público. Lo anterior permite comprender que es también a través de este pilar temático y de diseño de contenidos que se engancha al público operativo para trabajar de manera autónoma en su aprendizaje con el uso de la plataforma.

Un aula virtual debiera crearse y desarrollarse teniendo en cuenta un conjunto de principios y criterios didácticos similares a la planificación de cualquier otro curso o actividad formativa independientemente de que se desarrolle de modo presencial o a distancia. [...] La identificación de los objetivos de aprendizaje, la selección y estructuración de los contenidos, la planificación

de actividades y experiencias de aprendizaje, junto con la planificación de los criterios y tareas de evaluación son los principales elementos que deben ser abordados en el diseño de un curso de naturaleza virtual. Como se citan Belanger y Jordan (2000), Marcelo et al. (2002), Barbera y Badia (2004) y Ally (2008) en Area y Adell (2009, p. 11)

En este orden de ideas, los contenidos que se comparten en la plataforma de aprendizaje, organizados en cursos y rutas, son temas solicitados por los líderes de los procesos que reconocen las necesidades de formación del público operativo o requisitos de cumplimiento formativo obligatorio según las normativas para los cargos que ocupan en la operatividad de la compañía. Sin embargo, estos contenidos si bien responden a los requerimientos de formación en temas de la empresa, no atienden los intereses de formación personales y profesionales de los colaboradores; es decir, temas que ellos quieran profundizar sobre sus funciones o bien sobre temas diversos que sean de su gusto. Una evidencia de lo anterior fue cuando en la encuesta realizada en el trabajo de campo, se les preguntó a los operarios sobre los cursos que les gustaría ver en la plataforma, el 41,8% de ellos dio una propuesta de los temas que les gustaría ver en CLAP:

Acondicionamiento en la UBN	· Cursos de logística	· Manejos de soldadura
· Acondicionamiento físico	· Cursos de motricidad personal	· Mantenimiento
· Administrativo	· Cursos que la empresa no está realizando por la pandemia	· Mantenimiento de máquinas Manuales
· Arte	· Cursos recreativos	· Temas Ambientales y de SST.
· Beneficios de la empresa	· Deportes	· Mecánica
· Bienestar del trabajador	· Derechos humanos	· Medio ambiente
· Brigada	· Dinámica	· Operaciones logísticas
· Calidad	· Diseño	· Primeros auxilios
· Calidad de productos terminados	· Educación	· Procesos industriales
· Comunicación asertiva	· Educación financiera	· Química
· Contabilidad	· El de uso de elementos de presentación	· Relacionado con el área de desempeño
· Crecimiento laboral	· Electricidad y electrónica	· Relaciones personales
· Crecimiento personal	· Emociones blandas	· Salud
· Curso sobre el rendimiento	· Emprendimiento	· Salud ocupacional
· Curso sobre manipulación de herramientas	· Estudio	· Seguridad
· Cursos de desarrollo de software	· Excel Avanzado	· Sistemas
· Cursos de historia de la empresa,	· Familiares	· Sistemas de innovación
acontecimientos importantes de la empresa	· Filosofía	· Sobre el manejo de los implementos de protección
	· Fotografía	· Sobre en cómo es la convivencia en Haceb
	· Gestión Ambiental	· Un plan de convivencia con la comunidad
	· Historia	
	· Inglés	
	· Manejo de herramientas	
	· Manejo de información	

Sin duda, todo lo anterior permite el incremento de la motivación en la participación autónoma con la plataforma del público operativo; ya que los contenidos no obligatorios de temas

diversos, incluso de la misma empresa en perspectiva del operario, engancharían más al público. Consecuentemente, la gestión de la comunicación liderada por la Escuela Virtual, podría valerse de esta estrategia para desarrollar acciones que le faciliten al operario estar en sintonía con los contenidos que puede encontrar en la plataforma.

Esta situación en Haceb denota una ausencia en la participación del público operativo en el momento de la construcción de las mallas curriculares, mismas que determinan cada año los cursos y rutas a publicar en la plataforma con los contenidos temáticos solicitados, que en este caso, son construidas por las voces de los líderes operativos y de la administración de la dirección de operaciones.

A partir de lo anterior, es posible identificar el modelo asimétrico bidireccional de la comunicación descrito por Túnnez (2012) y propuesto por J. Grunig, L. Grunig y Dozier, con el que se desarrolla un tipo de comunicación persuasiva entre la organización y sus públicos para modificar el comportamiento de los receptores, pero donde luego de la retroalimentación la organización no modifica su conducta.

En Haceb, lo anterior, equivaldría a la imposición de los contenidos temáticos a desarrollar en CLAP, sin escuchar las necesidades formativas de los operarios desde su rol activo en los procesos y sin implementar nuevas acciones o contenidos que permitan un diálogo entre la organización y los operarios. Así lo propone el modelo simétrico bidireccional, que busca que la conducta de las organizaciones sí pueda variar como resultado de las acciones o actuaciones de comunicación desarrolladas.

De esta forma, con la participación de los operarios en el diseño de las mallas curriculares se aportará información sobre las características que es difícil de conocer por las personas que no están todo el día rodeadas de los mismos estímulos laborales; dicho de otra manera, se ampliará la perspectiva de acción y se tendrán más presentes las características de consumo, participación y motivación que tienen las personas en la planta con respecto a la Plataforma de Aprendizaje Virtual. Por ejemplo, en la encuesta realizada para entender su relación con los contenidos, se encontró que, al momento de informarse, los operarios prefieren los vídeos en un 63.6%, seguido de las imágenes con un 51% y los contenidos en formato de texto en un 35.8%. Por último, se encuentran los audios con una preferencia del 23.6% por parte de los encuestados.

"No faltaron quienes hicieron comentarios sobre lo valioso de la plataforma para aprender, pero que sería mejor que los contenidos fueran diferentes, más didácticos. Nos sugirieron el uso de podcast o tipo "radio" para ellos ponerse los audífonos y aprender y escuchar mientras van trabajando" Diario2_Carolina

Referencias

- Aguilar, F. (2020) *Del aprendizaje en escenarios presenciales al aprendizaje virtual en tiempos de pandemia*. Estudios Pedagógicos XLVI, N° 3: pp. 213-223, 2020. Universidad Politécnica Salesiana. Quito, Ecuador. <https://bit.ly/3o0ITC7>
- Alsina, R. (2001) *Teorías de la comunicación: Ámbitos, métodos y perspectivas*. Barcelona. <https://bit.ly/3AF7Bdt>
- Area, M. y Adell, J. (2009): *eLearning: Enseñar y aprender en espacios virtuales*. En J. De Pablos (Coord): Tecnología Educativa. La formación del profesorado en la era de Internet. Aljibe, Málaga, pp. 391-424.
- BECTA (2007) *What is a learning platform?* <https://bit.ly/3u6CWmR>
- Calvo, O. (2017) *La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. pp. 140-163. <https://bit.ly/31W7d4l>
- Capdet, D. (2011). *Conectivismo y Aprendizaje informal: Análisis desde el punto de vista de una sociedad en proceso de transformación*.
- Darroch, J. (2003) *Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices*. *Journal of Knowledge Management* 7(5): pp. 41–54. (8)
- Davenport, T. y Prusak, J. (2000) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Guisado, A. (2017). "STORYTELLING": Cómo contar historias ayuda a la estrategia de marketing. 56. bit.ly/37uOVU9
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

- Howsan, B. (1991) *Houston competency based teacher center. Overview and program description*. Houston: University of Houston.
- Krstić, B. y Petrović, B. (2011) *The role of knowledge management in developing capabilities for increasing enterprise*.
- Manrique, L. (2004) *El aprendizaje autónomo en la educación a distancia*. Tomado del Primer congreso Virtual Latinoamericano de Educación a distancia.
- Ministerio de educación de Perú (2020) *¿Qué se entiende por experiencia de aprendizaje?* <https://bit.ly/3IKUscs>
- Ruiz, C. (2013) *La construcción de los líderes de opinión en el espacio público a través de los lentes de Paul Lazarsfeld: el caso de la detención de Elba Esther Gordillo*. Revista de la Licenciatura en Comunicación Pública. <https://bit.ly/3CJEV3L>
- Túñez, M. (2012) *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Comunicación Social Ediciones Y Publicaciones. 1ª Edición. España.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD] (2011) *Curso Cátedra Unadista. Material didáctico*. <https://bit.ly/39CMAAnH>
- Velásquez, O. (2019) *El nuevo rol del docente virtual para entornos virtuales de aprendizaje, “El caso CEIPA”*. Lupa Empresarial. <https://bit.ly/3AD1Wo7>
- Wiig, K. (2002) *New Generation Knowledge Management: What May We Expect?* People-Focused Knowledge Management 1–9.
- Yang, Y., Saladrigas Medina, H., & Torres Ponjuán, D. (2016) *El proceso de la comunicación en la gestión del conocimiento. Un análisis teórico de su comportamiento a partir de dos modelos típicos*. Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea], 8 (2). pp. 165-173. <https://bit.ly/2XJnMIg>