

Gestión del conocimiento como mecanismo de formación empresarial basado  
en la capacitación de habilidades blandas y técnicas en Industrias Alimenticias

Perman

Trabajo de grado para optar por el título de  
Comunicador Periodista

Alejandro Vélez Yepes

Asesor

Carlos Eduardo Vásquez Cardona  
Magíster en Comunicación Digital

Corporación Universitaria Lasallista  
Facultad de Ciencias Sociales y Educación  
Comunicación y periodismo  
Caldas, Antioquia

2020

## Agradecimientos

En la epistemología de la palabra gracias, se habla de dar tributo a otros y este trabajo es justo eso, el cúmulo de una serie de vivencias hermosas de la vida universitaria que confluyen en este trabajo académico que enmarca el inicio de una nueva etapa de la vida.

Con este documento, hoy doy tributo a mi familia.

Especialmente:

A mi madre, Doris Piedad Yepes Ruiz por su amor y embarcarse en esta carrera conmigo.

A mi abuela, María Piedad Ruiz Villada por su apoyo absoluto, sin ella no hubiese sido posible este sueño.

A mi hermana, Liliana Vélez Yepes, por mostrarme la importancia de la academia y ser un gran ejemplo a seguir.

A mi padre, Gonzalo Vélez Jiménez, por sus sabios consejos.

A Yesenia Grajales Orozco por su apoyo incondicional en todo momento.

A los docentes durante todo mi pregrado, infinitas gracias por compartir su sabiduría.

A los y las compañeras, gracias por aquellos agradables momentos.

Y por supuesto a la Corporación Universitaria Lasallista,

Porque "Grandes Cosas son Posibles".

## Tabla de Contenido

Agradecimientos .....	2
Tabla de Contenido.....	3
Lista de gráficas e ilustraciones .....	5
Resumen .....	6
Palabras claves .....	6
Introducción .....	7
Justificación .....	8
Objetivos.....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos específicos.....	10
Marco teórico .....	11
La comunicación .....	11
Comunicación Organizacional .....	12
Gestión del Conocimiento.....	13
Formación Empresarial.....	18
Habilidades Blandas .....	20
Metodología .....	22
Enfoque.....	22
Técnica.....	23
Observación Participante .....	23
Encuestas .....	24
Matriz para identificar necesidades de formación.....	24
Encuestas Sala de Aprendizaje Perman .....	26
Encuesta para conocer el impacto de la campaña de prevención y promoción para evitar contagios por COVID-19 en Industrias Alimenticias Perman .....	28
Plan de comunicaciones enfocado a la gestión de conocimiento y fortalecimiento de habilidades blandas en Industrias Alimenticias Perman en el primer semestre del 2020 ....	31
Resultados.....	33
Matriz de Capacitaciones .....	33
Capacitaciones Focalizadas .....	33
Capacitaciones requeridas por Mantenimiento .....	34
Capacitaciones requeridas por Mercadeo y Ventas .....	34
Capacitaciones para personal de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) .....	35

Capacitaciones para público interno en general.....	35
Capacitaciones para personal de Producción .....	36
Resultados encuesta Sala de Aprendizaje Perman .....	38
Producción de material didáctico propio para estandarizar el conocimiento de la operación de maquinaria.....	42
Resultados de la encuesta “campaña de prevención y promoción para evitar contagios por SARS-CoV2/COVID-19” .....	43
Conclusiones y recomendaciones.....	48
Referencias.....	51

## Lista de gráficas e ilustraciones

Tabla 1: Matriz general .....	25
Tabla 2: Encuesta Sala de Aprendizaje Perman .....	28
Tabla 3: Encuesta Campaña de Promoción y Prevención COVID-19 .....	30
Tabla 4: Plan de Comunicaciones.....	32
<i>Tabla 5: Capacitaciones Focalizadas.....</i>	<i>33</i>
Tabla 6: Capacitaciones de Mantenimiento.....	34
Tabla 7: Capacitaciones Mercadeo y Ventas .....	34
Tabla 8: Capacitaciones Seguridad y Salud en el Trabajo .....	35
Tabla 9: Capacitaciones público interno en general .....	35
Tabla 10: Capacitaciones personal de Producción.....	36
Tabla 11: Resultados SAP .....	38
Tabla 13: Resultados SAP .....	40
Tabla 17: Encuesta Campaña de Prevención COVID-19 .....	44
Ilustración 1: Oferta de capacitaciones .....	37
Ilustración 2: Graduación en Liderazgo y Gestión de Equipos, SAP .....	39
Ilustración 3. Resultados SAP .....	39
Ilustración 4. Resultados SAP .....	40
Ilustración 5. Resultados SAP .....	42
Ilustración 6. Encuesta Campaña de Prevención COVID-19.....	43
Ilustración 7. Encuesta Campaña de Prevención COVID-19.....	44
Ilustración 8. Encuesta Campaña de Prevención COVID-19.....	46
Ilustración 9. Encuesta Campaña de Prevención COVID-19.....	46
Ilustración 10: Volante campaña de prevención y Publicación en WhatsApp empresarial .....	47
Ilustración 11. Encuesta Campaña de Prevención COVID-19.....	47

## **Resumen**

El presente trabajo expone un plan de comunicación interna enfocado hacia la formación empresarial en términos de habilidades blandas y gestión del conocimiento, a través de estrategias comunicativas de capacitación, durante el primer semestre del 2020 en Industrias Alimenticias Perman.

Los principales contenidos encontrados en este documento plantean cómo el conocimiento implícito de la operación en las máquinas de producción se transforma en conocimiento explícito por medio de estrategias multimediales y de la documentación que estandariza los procedimientos en la línea de fabricación. Además, se expone como se fortalecen las habilidades blandas de los supervisores y jefes de áreas por medio de cursos virtuales y el proceso de fortalecimiento continuo de conocimientos propios de sus quehaceres laborales.

En este trabajo se evidencia una campaña exprés de prevención y promoción para evitar contagios por SARS-CoV2/COVID-19 en el marco de la declaratoria de pandemia por la Organización Mundial de la Salud y de la emergencia sanitaria declarada por el Gobierno Nacional. Esto, además de ser una calamidad pública de interés mundial, implicó para las industrias de alimentos, tales como las panificadoras, un aumento de los protocolos de bioseguridad y la necesidad de fortalecer los medios de comunicación interna en las compañías con el fin de transmitir todos los conocimientos y medidas emitidas por las autoridades competentes.

### **Palabras claves**

Gestión del conocimiento, conocimiento implícito, conocimiento explícito, comunicación interna, formación empresarial, capacitación.

## Introducción

Industrias Alimenticias Perman es una empresa familiar dedicada a la elaboración industrial de productos de panadería, fundada en 1948 en la ciudad de Medellín.

Este proyecto se implementa luego de identificar que a lo largo de los setenta y dos años de existencia de la compañía nunca se había establecido un plan de comunicación interna, lo cual genera ruido constante en la comunicación entre las áreas y entorpece los procesos internos, especialmente en la línea de producción. El desconocimiento técnico en el manejo de las máquinas por parte de los colaboradores nuevos, asociado a la carencia de habilidades blandas en los líderes y jefes de área, dificulta la transmisión de los conocimientos y genera conflictos interpersonales y fallas en la operación.

A causa de la declaración del virus SARS-CoV2/COVID-19 como pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo del 2020 (OMS, 11, Marzo, 2020) y la emergencia sanitaria nacional declarada por parte del Gobierno el 12 de marzo del 2020 (Resolución 385, 12 de marzo 2020), se obligó a todas las industrias a intensificar las medidas de bioseguridad, especialmente a las industrias de alimentos que no pausaron sus actividades económicas durante el confinamiento ordenado por el Gobierno. Además, las compañías del sector se vieron en la necesidad de disponer canales de comunicación interna para la promoción y prevención de contagios por el nuevo virus.

## Justificación

El plan de comunicaciones propuesto es importante porque actualmente la compañía se encuentra en un proceso de expansión física y organizacional que exige establecer un norte claro y coherente del proceso de inducción y formación empresarial en términos de habilidades blandas y gestión del conocimiento para todos los colaboradores a través de estrategias comunicativas y virtuales de capacitación.

En cuanto a la utilidad, este proyecto permite afianzar las habilidades de comunicación entre líderes y jefes de área para guiar, educar e inducir a los colaboradores nuevos en sus funciones y estandarizar los procesos de la cadena de producción haciendo que todos hablen el mismo lenguaje y adquieran el mismo conocimiento, evitando al máximo las fallas en la operación.

En materia de innovación, el plan de comunicación permite producir material didáctico multimedial acorde a las características y necesidades propias de Industrias Alimenticias Perman. La asociación de los conocimientos académicos y técnicos adquiridos por el estudiante en su etapa de formación en la Corporación Universitaria Lasallista y la vinculación de otros profesionales de la compañía genera una sinergia que permite transmitir el conocimiento desde la organización a sus empleados de una manera sistemática y eficiente.

En cuanto a lo social, es importante entender que con el plan de comunicación interna se garantiza un flujo de comunicación asertiva, mejorando contratiempos en la producción y evitando altercados que afecten el clima laboral, contribuyendo así al mejoramiento continuo de la cultura organizacional y al pleno desarrollo del talento humano, pues el conocimiento colectivo que se transfiere al colaborador de manera

individual le permite, a razón de su experiencia y contexto, generar soluciones e iniciativas nuevas en su lugar de trabajo.

Desde lo económico se pretende aumentar la capacidad de fabricación y los tiempos de ejecución de las tareas en la línea de producción, eliminando fallas que se pueden evitar cuando se capacita al personal en la operación adecuada de las máquinas.

El impacto científico de este proyecto parte de la aplicación del conocimiento adquirido por el practicante durante el periodo de formación profesional en comunicación y periodismo, aplicando modelos de comunicación y de gestión del conocimiento como los propuestos por Nonaka y Takeuchi, Idalberto Chiavenato, Shannon y Weber, Peter Drucker, entre otros teóricos que conceptualizan acerca de la importancia de la gestión del conocimiento. También se utilizan teorías de las ciencias de la administración, diseño e informática que nutren y sirven de apoyo para este trabajo.

En lo tecnológico, se retoman conceptos de la ingeniería de sistemas, conectividad, multimedia, e intranet, el material didáctico producido se almacena en el programa informático de gestión de la compañía denominado "Isolution" y puede ser visualizado desde cualquier computador al interior de la planta de producción y en la Sala de Aprendizaje Permanente (S.A.P.), espacio que la compañía ha implementado para formar a sus colaboradores en áreas propias de cada puesto de trabajo mediante cursos virtuales y la producción de material propio como el que se expone en este proyecto.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de comunicación interna enfocado hacia la formación empresarial en términos de habilidades blandas y gestión del conocimiento a través de estrategias comunicativas de capacitación, durante el primer semestre del 2020.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar necesidades de formación en las diferentes áreas de la compañía.
2. Definir canales, formatos y métodos efectivos, según el público, para la gestión del conocimiento y el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores.
3. Producir material didáctico para estandarizar procesos de la línea de producción de Industrias Alimenticias Perman.
4. Implementar una campaña de promoción y prevención para evitar contagios por SARS-CoV2/COVID-19.

## Marco teórico

### La comunicación

Es un proceso natural e intencional en el ser humano, sin embargo, este puede tener intención alguna con el fin de cumplir objetivos personales y/o grupales. En palabras de Arrugo (2001): “Las comunicaciones son las herramientas que nosotros como seres humanos usamos para interpretar, producir, mantener y transformar el significado de las cosas”.

Por ello, tanto las actitudes, acciones, estructuras y todo cuanto hacemos y dejamos de hacer comunica y da un significado. Todo comportamiento es una forma de comunicación. Así, como no existe una forma contraria al comportamiento (es decir, el “no-comportamiento”), tampoco existe la “no-comunicación” (Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1967). De acuerdo con la definición dada por estos autores se podría asegurar que dentro de un proceso de comunicación es indispensable cuidar el tono físico y verbal de cómo se transmite el conocimiento, y por tanto es indispensable transferir éste de manera explícita.

Es entonces así, como la comunicación también puede ser entendida como “ese puente de significado entre los seres humanos que les permite comprenderse y compartir lo que son, lo que sienten y lo que saben” (Pablo Buol,2009). Por consiguiente, accedemos a diferentes mecanismos, formatos, estilos, medios y canales para estar en comunicación entre un grupo humano específico como lo es una empresa. Así mismo, la comunicación constituye la esencia de la cultura de las personas y de la compañía.

Según La Real Academia Española, la comunicación es “la transmisión de señales mediante un código común al emisor y receptor.” (RAE, 2005), es por ello que

resulta de gran importancia establecer un código o lenguaje claro, un estilo que identifique a la empresa y establecer múltiples canales y formatos de cómo se va comunicar.

Con el progreso de la humanidad, la comunicación ha ido evolucionando en la generación de códigos y nuevos canales de difusión pasando de orales y escritos hasta digitales, audiovisuales, multimediales y transmediales, entre otros. Esto con el fin de preservar el mensaje de generación en generación, transmitir y recibir la información de una forma sencilla sin perder el conocimiento del mensaje en el tiempo. Entendiendo así la comunicación como un proceso indispensable de las personas y las organizaciones, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros (Miller,1968).

### **Comunicación Organizacional**

Este tipo de comunicación se ha convertido en un factor clave para alcanzar los objetivos estratégicos y aumentar la rentabilidad, ya que una correcta gestión de la comunicación reduce los flujos incontrolados de información y disminuye de cierta forma el riesgo de conflicto entre las personas y las áreas de la empresa.

Fernández (1997) define la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización”, con lo anterior se puede afirmar que, la comunicación organizacional efectiva genera un cambio en el comportamiento humano, permitiendo así el cumplimiento ágil de los objetivos trazados desde gerencia y de los que vayan surgiendo según el momento social y empresarial que se viva.

Abordando los postulados de Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009), se establece que la comunicación interna es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa; influyendo en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo y que a su vez haya un aporte de conocimiento y satisfacción laboral, tal como el reconocimiento.

Para Fayol, el obrero al igual que el gerente son seres humanos. Es importante cumplir a cabalidad con la pirámide que propone Maslow. En su base tiene la satisfacción de las necesidades fisiológicas del ser humano y en su pico la autorrealización tanto personal como profesional. La finalidad de las organizaciones es lograr una sinergia para cumplir con el objetivo misional de la empresa, pero a la vez ayudando a los colaboradores a que consigan su desarrollo y pleno potencial humano.

Resulta importante reconocer que es por medio de las mismas competencias de los colaboradores que la organización puede explotar los recursos y capacidades que surgen del aprendizaje colectivo (Hamel y Prahalad, 1995), esto es previo a hacer explícito el conocimiento y el despliegue del “saber hacer” de los colaboradores en el desarrollo de su trabajo.

### **Gestión del Conocimiento**

La sociedad desde finales del siglo XX ha comprendido que la principal fuente de creación de riqueza ha sido y es el conocimiento. Siguiendo la teoría de recursos y capacidades de Barney (1995), los recursos de la empresa se pueden clasificar como tangibles (productos, ingresos) e intangibles (cultura) y capital humano (conocimientos, destrezas y capacidades). Este último es de vital importancia para

los resultados de los tangibles, ya que un empleado calificado en su quehacer y con altas aptitudes en habilidades interpersonales contribuye al correcto funcionamiento de las partes que interactúan entre sí al interior de la compañía.

Nonaka y Takeuchi (1995, como se citó en Sabino, C. L. T., & Davila, R. S. R. 2017) consideran el conocimiento como “la unidad analítica básica para explicar el comportamiento de las empresas”. Basadas en esta idea, las organizaciones no solo venden productos, sino que también crean conocimiento, siendo esto último la fuente de su competitividad y el valor diferenciador frente a sus competidores.

La organización es vista como un complejo compuesto de partes interdependientes que interactúan y se adaptan continuamente a los cambios del medio ambiente con el fin de lograr sus objetivos. No solo con los cambios que ocurren en su interior, sino también que debe adaptarse a los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que van surgiendo en el país y en el mundo, pues cualquier cambio en uno de sus componentes altera inevitablemente todos los demás; por tanto, las organizaciones deben prestar más atención a las personas que a las técnicas, ya que, la perspectiva de este autor sostiene que a mayor satisfacción de los empleados mayor aumento en la productividad: “Un trabajador feliz es un trabajador más productivo” (Kreps, 1990).

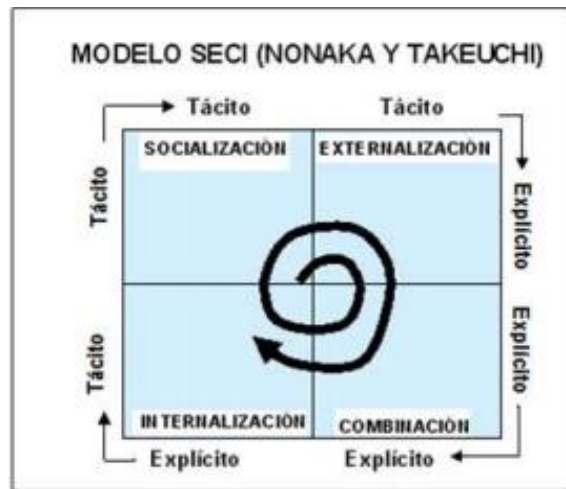
Nonaka y Takeuchi (1995, como se citó en Briones, C. L. T., & Davila, R. S. R. 2017) reconocen dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. El conocimiento explícito según la (RAE, 2019) es el que “expresa clara y determinadamente una cosa”, es decir, que puede ser transferido con relativa facilidad de una persona a otra utilizando diferentes formatos, tales como el escrito o el audiovisual, entre otros. Por otro lado, el conocimiento tácito, según la (RAE, 2019) quiere decir que “no se

entiende, percibe, oye o dice formalmente, sino que se supone y se infiere”. Esto conlleva a que sea más difícil de articular porque a menudo surge por parte de la experiencia y del tono utilizado al momento de comunicar.

Según McLean (2004), existen dos dimensiones para la creación del conocimiento organizacional, una es la epistemológica, es decir, establecer el conocimiento mediante “teoría de los fundamentos y métodos del conocimiento científico” (RAE, 2019). Y la otra dimensión es la ontológica, en otras palabras, es “la red o sistema de datos que define las relaciones existentes entre los conceptos de un dominio o área del conocimiento” (RAE, 2019).

En cuanto a las relaciones existentes entre los conceptos de un dominio o área del conocimiento, estas se extienden a partir del individuo y se transfieren de allí al resto del equipo, grupo u organización por medio de la espiral que emerge cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente desde la parte ontológica hasta los niveles más altos dentro de las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, (1994, como se citó en Rojas Dávila, R. S., & Torres Briones, C. L. 2017).

Mientras que, en lo epistemológico, de acuerdo con lo descrito por Nonaka (1994, como se citó en Rojas Dávila, R. S., & Torres Briones, C. L. 2017), existen cuatro modos de conversión del conocimiento. Esto se da a través de una conversión entre el conocimiento tácito y el explícito que permite postular diferentes modos del conocimiento: (1) de conocimiento tácito al conocimiento tácito, (2) del conocimiento explícito al conocimiento explícito, (3) del conocimiento tácito al conocimiento explícito, y (4) del conocimiento explícito al conocimiento tácito.



Modos para la creación del conocimiento Nota: Tomado de I, Nonaka “Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, 1994 INNOVA Research Journal 2017, Vol 2, No. 4, 30-37.

En este gráfico podemos entender que se da una relación necesaria entre los procesos tácitos y explícitos que evidenciamos así:

**Socialización:** mediante esta los individuos comparten su conocimiento de manera empírica o tácita a otros.

**Externalización:** Este proceso ocurre cuando el conocimiento tácito se gestiona y se convierte en explícito, realizando un protocolo, vídeo, manual, u otro formato con el fin de estandarizar y dejar plasmado explícitamente el conocimiento adquirido.

**Combinación:** En este momento es cuando el conocimiento explícito ya establecido se adapta a un nuevo proceso de conocimiento también explícito.

**Internalización:** Es la conversión del conocimiento explícito a tácito, es decir, que el individuo puede aprender haciendo ya con una guía, protocolo u otro formato que haya sido establecido del quehacer o el cómo del conocimiento, sin embargo,

este puede volver a la socialización como se muestra en la gráfica, ya que, el conocimiento no es estático.

A pesar de que el conocimiento es un concepto multifacético, la historia en su parte filosófica nos muestra que la búsqueda interminable de información nos lleva hacia un significado del verdadero conocimiento (Nonaka, 1994). En otras palabras, la búsqueda de información de manera empírica y el relacionamiento con otros individuos conlleva a la creación de conocimiento nuevo.

Nonaka y Takeuchi, (1999, como se citó en Rojas Dávila, R. S., & Torres Briones, C. L. 2017) definen que la organización debe proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación del conocimiento en el nivel individual. Para ello se requieren cinco condiciones que posibilitan la espiral de conocimiento.

Además de la **intención** innata creadora de conocimiento del ser humano, la compañía debe asumir su **intención** de gestionar el conocimiento como una línea de su estrategia corporativa con el fin de ser una meta alcanzable, ejecutada y permitir así autonomía al colaborador en la medida de la naturaleza del negocio para que este explore y aflore su inquietud y conocimiento. **La redundancia** se define como la estrategia de estimulación del conocimiento propuesta por Nonaka en la medida en que la repetición de información redundante, continua y sistemática sobre un tema en especial genera intercambio de conocimiento tácito y por tanto se genera conciencia de la articulación que se desea lograr.

Es importante recalcar que el desarrollo del capital humano en las organizaciones, se pone en práctica con la gestión de recursos humanos, especialmente en la formación y promoción de líderes transformacionales y estos, a

su vez, en la gestión del conocimiento así como lo proponen Meyer y Sugiyama (2006) , es decir, que el conocimiento es información procesada por los individuos, incluyendo ideas, hechos, y juicios relevantes para el individuo y el equipo, afectando positivamente el desempeño de la organización (Bartol y Srivastava, 2002; Alavi y Leidner, 2001).

### **Formación Empresarial**

La formación empresarial es un conjunto de actividades planeadas y coordinadas, que estimulan el desarrollo personal a través de la capacitación el entrenamiento y la educación, a fin de apropiar las capacidades para el adecuado desempeño del equipo humano de una organización, de manera que facilite el logro de los objetivos definidos por cargo, área, proceso y la entidad como un todo (Chiavenato, 2004). En otras palabras, la formación empresarial constituye un factor clave en el desempeño del trabajador y su productividad, así como en la calidad de su labor y de los frutos de ésta que sirve para que actúe como agente de cambio positivo en la organización.

Se puede decir que la formación, junto con la motivación, es un aspecto muy valorado por el empleado para mejorar su desempeño personal, profesional y como incentivo para que la empresa retenga su talento. Así, las empresas modernas tratan de resolver el problema capacitando a su propio personal, al tiempo que tratan de ampliar la búsqueda de candidatos capacitados. Para ello, colaboran con instituciones educativas o empresas de formación externas mediante convenios o participando en esfuerzos comunitarios (Barney, 1991).

Normalmente los colaboradores poseen una preparación académica o experiencia necesaria para ejecutar sus funciones, sin embargo, deben aprender las

novedades propias del lugar del trabajo y de su quehacer en el nuevo empleo, además de aceptar los cambios; no sólo para aceptarlos, sino también para proponer cómo lo hacen y cómo podrían ser mejores. En este sentido, cuando un nuevo colaborador ingresa en la empresa resulta conveniente, con mayor o menor extensión, preparar un plan de acogida donde se contemple, entre otras, algunas actividades de formación, de manera muy especial en lo que se refiere a la transmisión de cuáles van a ser sus funciones y tareas en el puesto de trabajo (Fernández y Salinero,1999).

Cuando se inicia un proceso de formación en la empresa y se plantea la necesidad de introducir algún cambio en el desarrollo de actividades de los trabajadores, ya sea con el propósito de mejorar la práctica de sus tareas o la aparición de nuevas funciones, la aplicación de nueva tecnología o simplemente porque se pretende potenciar la capacidad de los colaboradores con el propósito de mejorar su potencial, la base de la estrategia se ubica en el progreso de la organización.

Este panorama sitúa a la pedagogía o formación laboral en una posición aún más protagonista como vehículo para mejorar la competitividad y la sostenibilidad en las actuales organizaciones empresariales, la formación pasa de convertirse en un gasto a convertirse en una inversión necesaria; el desarrollo de la persona dentro de la empresa es recíproco en la medida que los trabajadores mejoran su competitividad, y la empresa gana personal experto en la ejecución de sus tareas.

Los trabajadores al igual que la compañía ganan mucho con la formación empresarial, pues estos amplían sus conocimientos, habilidades y destrezas. Además, favorece la integración social de cada empleado, y aumenta la satisfacción, motivación, participación. Así mismo, se incrementa la estabilidad en el empleo. Al tener un amplio conocimiento se disminuye el número de accidentes laborales,

también se potencia al trabajador para asumir responsabilidades, tomar decisiones y resolver problemas de manera eficaz.

### **Habilidades Blandas**

Según Vidal (2008), las habilidades socioemocionales, también llamadas “habilidades blandas”, se entienden como aquellas competencias que pertenecen al área del comportamiento o que surgen de los rasgos de la personalidad, atributos o características de una persona y que le permiten interactuar con otras de manera efectiva y afectiva.

Las habilidades cognitivas llamadas “duras” son aquellas relacionadas con el coeficiente intelectual y las del conocimiento. Entre tanto, las “habilidades blandas” se identifican como el factor que determina aquello que se hace con las habilidades duras, no sólo se considera la información con que las personas cuentan, sino lo que pueden hacer con ella y cómo lo comunican.

Según Heckman, J. and Kautz, T. (2012), premio Nobel de economía, las habilidades blandas, también conocidas como socioemocionales o no cognitivas, están referidas a características como la apertura a nuevas experiencias, trabajo en equipo, perseverancia de largo plazo, y autocontrol de corto plazo. Estas son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, formas de ser, acercamiento a los demás, entre otras, que hacen a una persona a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros.

En el mundo del emprendimiento la complementariedad generada por las habilidades duras y blandas tiende a proporcionar mayores fortalezas, según Mora (2013). Ya que, permite tener colaboradores con mayor visión de futuro, capaces de

generar equipos de trabajo sinérgicos comprometidos con la responsabilidad social, que son algunos criterios actuales para el desempeño de los empleados.

## **Metodología**

El presente trabajo se realizó bajo una metodología mixta aplicando las encuestas digitales (cualitativas) como herramienta de diagnóstico para identificar las necesidades de capacitación en las diferentes áreas.

La encuesta también se utilizó como herramienta cuantitativa para medir los logros obtenidos en la campaña “Promoción y prevención para evitar contagios por COVID 19” y conocer el alcance y nivel de satisfacción de la Sala de Aprendizaje Permanente.

Los métodos mixtos son una estrategia de investigación o metodología con la cual el investigador, recolecta, analiza y mezcla datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio o un programa de multifases de indagación (Creswell y Clark, 2006).

## **Enfoque**

Este plan de comunicación se realizó bajo un enfoque cualitativo “método usado principalmente en las Ciencias Sociales, que se basa en cortes metodológicos apoyados en principios teóricos tales como la fenomenología y hermenéutica de interacción social” (Gil, H, Trigo, E, Pazos, J., 2013, pág. 34) debido a que tiene como objetivo establecer un plan de comunicaciones hacia la formación empresarial en términos de habilidades blandas y gestión del conocimiento que contribuya al desarrollo del potencial humano de los colaboradores de Industrias Alimenticias Perma.

Esta es una investigación con un diseño cualitativo porque interesa más el proceso que los resultados, así como lo proponen (Gil, H, Trigo, E, Pazos, J., 2013, págs. 43-44) porque pretende “estudiar la realidad en su contexto natural, intentando rescatar el sentido, interpretar los fenómenos y comprender los significados que

tienen para las personas implicadas”. A partir de esto se hará observación participante y recolección de la información mediante encuestas de los procesos de capacitación de los colaboradores en Industrias Alimenticias Perman.

Este método también puede definirse como:

Un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista, (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales), e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan. (Hernández, P. Baptista, P. y Fernández, C. 2006).

## **Técnica**

### **Observación Participante**

El método para utilizarse en este trabajo es la observación participante, pues como argumenta Sabino (2002):

La observación participante implica la necesidad de un trabajo más dilatado y cuidadoso pues el investigador debe primeramente integrarse al grupo, comunidad o institución de estudio, para una vez allí, ir realizando una doble tarea: desempeñar algunos roles dentro del conjunto para ir recogiendo los datos que procura conseguir. Es preciso, por lo tanto, confundirse con las personas sobre las que recae la observación, como si se fuera una más de ellas, pero sin abandonar la actitud observadora.

Por tanto, se pretende entender el funcionamiento orgánico de la organización con relación a los problemas que se encuentran en la gestión del conocimiento, en el manejo de las máquinas y la adquisición de aptitudes de habilidades blandas de las cuales en este caso el investigador también hace parte al cumplir formación en habilidades interpersonales.

## **Encuestas**

### **Matriz para identificar necesidades de formación**

Industrias Alimenticias Perman cuenta con 512 empleados al 1 de julio del 2020, y con el fin de identificar las necesidades de formación en los colaboradores de las diferentes áreas de la compañía se diseñó una matriz de capacitaciones en el mes de enero con los jefes de área y se establecieron los siguientes ítems : Producción (PR), Mercadeo y Ventas (MYV) , Mantenimiento (MM), Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), capacitaciones focalizadas (FO) , es decir capacitaciones para colaboradores con cargos específicos dentro de la compañía, como ejemplo, el área de sistemas que tan solo son dos personas, y por último (PG) capacitaciones para el público en general.

FORMACIÓN EN	FOC	MM	MYV	PG	SST	PR	Total general
Manejo de maquinaria		1					1
ddcdsdfw	1						1
Administración del Tiempo, Plan de Trabajo, Reuniones Efectivas			1				1
Calidad de los Productos		1					1
Cómo afrontar los comportamientos de personas conflictivas						1	1
Cómo Capacitar perder el miedo a hablar en público						1	1
Curso en Panificación		1					1
DESAPRENDER PARA CAMBIAR				1			1
Gestión del Cambio		1					1
Liderazgo focalizado		1					1
Los Valores más que una Palabra (vivencias)				1			1
Manejo de la frustración, trabajo en equipo	1						1
PANPAS (PANADERÍA CON PASIÓN)				1			1
Relaciones intrafamiliares Hijos				1			1
Sentido de Pertenencia por la empresa				1			1
Servicio al cliente interno y externo			1				1
Solución de conflictos laborales		1					1
Actualización tributaria	1						1
Control y Manejo de la Comunicación Asertiva sin afectar el rol como líder		1					1
Neuromarketing			1				1
Promotor en punto de ventas			1				1
Habilidades en ventas			1				1
IPEVR - Riesgos de Exposición, Intervención y controles de prevención				1			1
Vida de Pareja en Armonía				1			1
Excel					1		1
Cadena de valor						1	1
Sistema APPCC						1	1
Sistema APPCC						1	1
Planes de mejoramiento						1	1
Inocuidad en los alimentos						1	1
Auditoría en calidad						1	1
Aseguramiento de la calidad						1	1
Análisis y control de calidad						1	1
Manipulación de alimentos						1	1
Panificación						1	1
Impuesto y control contable	1						1
Manejo de tiempo	1						1
Seguridad informática , JAVA SCRIP, .NET#, SCRUM	1						1
Trabajo en equipo		1					1
Mejoramiento continuo		1					1
Formador de formadores		1					1
Habilidades de mando							1
Habilidades técnicas en manejo de maquinaria						1	1
Escucha, PNL, cumplimiento de objetivos, manejo del tiempo						1	1
BPM, manejo de residuos sólidos y líquidos				1			1
Para nuevos y antiguos					1		1
Formación de líderes					1		1
Formación por normatividad					1		1
Montacargas					1		1
Plan Estretegico de Seguridad Vial					1		1
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>49</b>

Tabla 1: Matriz general

## Encuestas Sala de Aprendizaje Permanente

A lo largo del proyecto se realizaron dos encuestas, la primera se iba enviando a las personas que finalizaban su curso de capacitación virtual en la Sala de Aprendizaje Permanente, con el fin de conocer su experiencia con las temáticas, pertinencia, aplicabilidad del conocimiento adquirido, e identificar nuevas necesidades de capacitación.

La encuesta fue realizada por medio de la plataforma digital Google Forms.

### Encuesta de satisfacción Sala de Aprendizaje Permanente ( SAP)

Encuesta para conocer su nivel de satisfacción con el curso realizado en la Sala de Aprendizaje Permanente

**\*Obligatorio**

1. Fecha en que realizó esta encuesta \*

*Ejemplo: 7 de enero de 2019*

2. ¿Cuál es su nombre completo? \*

3. ¿A cuál área de la compañía pertenece? \*

4. ¿En cuál plataforma realizó el curso? \*

Marca solo un óvalo.

- UdeMy
- SENA
- Protección - Fondo de cesantías y pensiones
- Porvenir - Fondo de cesantías y pensiones
- ARL SURA
- Otros: \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál curso realizó?

\_\_\_\_\_

6. ¿Desde cuál lugar realizó el curso? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sala de Aprendizaje Perman (SAP)
- Oficina
- Casa

7. Si realizó el curso desde la Sala de Aprendizaje ¿Qué tan comfortable le pareció?

*Marca solo un óvalo.*

- Confortable
- Aceptable
- Deficiente

8. ¿Desde cuál dispositivo realizó el curso? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Celular
- Computador de escritorio
- Portátil
- Table
- Otros: \_\_\_\_\_

6/7/2020

Encuesta de satisfacción Sala de Aprendizaje Perman (SAP)

9. ¿Consideras que lo aprendido puede ser útil para su desarrollo personal y profesional? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

10. ¿Después de finalizar el curso, pudo aplicar los conocimientos en su área de trabajo? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

11. Después de aplicar los conocimientos adquiridos en el curso, ¿considera que su desempeño laboral mejoró? \*

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No

12. ¿Cuál tema le gustaría realizar en un próximo curso? \*
- 

*Tabla 2: Encuesta Sala de Aprendizaje Perman*

## **Encuesta para conocer el impacto de la campaña de prevención y promoción para evitar contagios por COVID-19 en Industrias Alimenticias Perman**

Esta encuesta se realiza con el fin de conocer el impacto de la campaña de promoción y prevención para evitar contagios por SARS-CoV2/COVID-19, desarrollada en Industrias Alimenticias Perman durante el primer semestre de 2020; en el marco de la declaración de pandemia emitida por la Organización Mundial de la Salud (OMS,2020) en relación con el virus COVID-19.

Al momento de la declaración de la pandemia por la OMS, la empresa contaba con el correo electrónico, carteleras informativas y NotiPerman (plegable con impresión periódica) como canales de comunicación, la última emisión de NotiPerma (fue en 1 de marzo 2020 antes de la declaración de pandemia). Ante la eventual situación y por recomendación de la OMS, Gobierno Nacional y ARL de disponer de canales de difusión eficaces, para esta campaña se creó un WhatsApp empresarial con el fin de llegar de una forma digital, fácil y ágil a los colaboradores con consejos prácticos y básicos como el lavado correcto de las manos, uso de mascarillas, importancia del distanciamiento social y otras medidas de bioseguridad recomendadas para evitar contagios por el nuevo virus, además de promover este canal como un espacio virtual de conversación, en que las personas puedan expresar sus inquietudes y emociones al respecto de la situación; todo esto en un ambiente de confianza que facilite la escucha y la comprensión, denominado “Perman te escucha”

## Campaña de prevención y promoción para evitar contagios por Covid-19 en Industrias Alimenticias Perman

Esta encuesta se realiza con el fin de conocer el impacto de la campaña de promoción y prevención para evitar contagios por COVID-19, desarrollada en Industrias Alimenticias Perman durante el primer semestre de 2020. Esto dentro del marco de la declaración de pandemia emitida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en relación con el virus SARS-CoV2/COVID-19.

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de hábeas data, le informamos que los datos aquí recopilados son de uso exclusivo para fines académicos y con el fin de medir el impacto generado por la campaña de prevención y promoción para evitar contagios por el virus COVID-19 en Industrias Alimenticias Perman.

Gracias por su tiempo y su compromiso.  
\*Obligatorio

1. ¿En qué área de la empresa desarrolla Ud. sus actividades? \*

Marca solo un óvalo.

- Hornos
- Moldeo
- Empaque
- Logística
- Calidad
- Administración
- Mercadeo
- Mantenimiento
- Otro: \_\_\_\_\_

2. ¿La campaña de prevención dio claridad de qué es el virus Covid-19 y de cómo se puede disminuir el riesgo de contagio? \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
No dio claridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
				Dio mucha claridad

3. ¿Por cuál de los siguientes canales de comunicación recibió Ud. la información emitida por Perman con relación a la prevención del Covid-19? \*

Marca solo un óvalo.

- WhatsApp empresarial
- Correo electrónico corporativo
- Carteleras
- Volantes

4. ¿Considera Ud. que la información emitida durante la campaña de prevención del Covid-19 por parte de la empresa fue oportuna? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

5. ¿Recibió información suficiente que le ayudara a minimizar el riesgo de contagio por Covid-19 en espacios públicos, entornos laborales y contexto familiar? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

6. ¿Cómo percibió el tono de la campaña de prevención en términos generales? \*

Marca solo un óvalo.

- Informativa
- Convocó a la acción
- Amigable
- Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Puso en práctica las recomendaciones dadas? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

**Gracias por su tiempo y compromiso**

Esta información nos ayudara a mejorar nuestra campaña de promoción y prevención para evitar contagios por Covid 19

*Tabla 3: Encuesta Campaña de Promoción y Prevención COVID-19*

**Plan de comunicaciones enfocado a la gestión de conocimiento y fortalecimiento de habilidades blandas en Industrias Alimenticias Perman en el primer semestre del 2020**

La comunicación interna y gestión del conocimiento se ha convertido en un factor clave para la rentabilidad de las organizaciones y un aliado para alcanzar los objetivos estratégicos. Una correcta gestión de la comunicación reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información y disminuye de cierta forma el riesgo de conflictos interpersonales entre colaborador y áreas. Por tal motivo se propone el siguiente plan.

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Descripción Táctica</b>
Identificar necesidades de formación en Industrias Alimenticias Perman.	Construir la "matriz de capacitaciones" con los jefes de área.	Realizar trabajo colaborativo con los jefes para identificar necesidades requeridas.	Se realizó y envió una matriz de capacitaciones a los jefes de área dando la posibilidad de que ellos agreguen nuevos cursos según la necesidad de sus áreas.
Definir canales, formatos y métodos adecuados según el público, para gestionar el conocimiento y las habilidades interpersonales de los colaboradores.	1. Creación de la Sala de Aprendizaje Perman (SAP)	1. Adecuación física de una sala de sistemas idónea para el aprendizaje.  2. Establecer canales virtuales de capacitación con cursos específicos según necesidad identificadas.  3. Producir	1. Se gestionó compra de muebles necesarios. e identificación de las plataformas y cursos a ofrecer.  2. Realizar el pre, pro y posproducción de videos tutoriales para la correcta operación de la maquinaria.

		material didáctico propio para estandarizar procesos de la línea de producción en Industrias Alimenticias Perman.	
Implementar una campaña de prevención y promoción para evitar contagios por COVID-19 al interior de Industrias Alimenticias Perman	Creación de un canal de difusión ágil y eficaz para la promoción de cuidados en bioseguridad y fortalecimiento de los canales existentes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de un WhatsApp empresarial</li> <li>2. Actualización constante de la información sobre COVID-19 en los canales existentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear grupos de difusión por áreas en WhatsApp empresarial.</li> <li>2. Diseño de material didáctico para enseñar los protocolos de bioseguridad.</li> </ol>

*Tabla 4: Plan de Comunicaciones*

## Resultados

Las siguientes matrices se enviaron vía correo electrónico corporativo por la Directora de Gestión Humana con posibles capacitaciones a ofrecer para cada área de la compañía, esta matriz se envió en un archivo editable de Excel con posibilidad de que cada jefe añadiera posibles cursos que según su criterio necesitaran los colaboradores de su departamento.

### Matriz de Capacitaciones

#### Capacitaciones Focalizadas

	Etiquetas de columna	
FORMACIÓN EN	FOC	Total general
Manejo de maquinaria	1	1
Manejo de la frustración, trabajo en equipo	1	1
Actualización tributaria	1	1
Impuesto y control contable	1	1
Manejo de tiempo	1	1
Seguridad informática , JAVA SCRIP, .NET#, SCRUM	1	1
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

*Tabla 5: Capacitaciones Focalizadas*

Capacitaciones Focalizadas se refiere a cursos específicos para colaboradores con funciones únicas dentro la compañía, en este es importante rescatar la solicitud de realizar material propio en el manejo / operación de la maquinaria en la línea de producción.

### Capacitaciones requeridas por Mantenimiento

	Etiquetas de columna	
<b>FORMACIÓN EN</b>	<b>MM</b>	<b>Total general</b>
Manejo de maquinaria	1	1
Calidad de los Productos	1	1
Curso en Panificación	1	1
Gestión del Cambio	1	1
Liderazgo focalizado	1	1
Solución de conflictos laborales	1	1
Control y Manejo de la Comunicación Asertiva sin afectar el rol como líder	1	1
Trabajo en equipo	1	1
Mejoramiento continuo	1	1
Formador de formadores	1	1
<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

*Tabla 6: Capacitaciones de Mantenimiento*

Es importante mencionar que la mayoría de los cursos propuestos para y desde el área de mantenimiento son referentes a las habilidades blandas, ya que, al ser un área de trabajo pesado físicamente hablando los jefes de dicho departamento identificaron la carencia de estas en los colaboradores para tener un entorno laboral adecuado entre ellos y con otras áreas de la empresa.

En segundo lugar, es importante resaltar que se solicita capacitaciones en la operación de las máquinas de toda la cadena de producción, dirigido especial a los colaboradores nuevos que llegan con desconocimiento de estas y generan llamados a mantenimiento que se podrían evitar con el manejo adecuado de las maquinas.

### Capacitaciones requeridas por Mercadeo y Ventas

	Etiquetas de columna	
<b>FORMACIÓN EN</b>	<b>MYV</b>	<b>Total general</b>
Administración del Tiempo, Plan de Trabajo, Reuniones Efectivas	1	1
Servicio al cliente interno y externo	1	1
Neuromarketing	1	1
Promotor en punto de ventas	1	1
Habilidades en ventas	1	1
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

*Tabla 7: Capacitaciones Mercadeo y Ventas*

## Capacitaciones para personal de Seguridad y Salud en el Trabajo

(SST)

FORMACIÓN EN	Etiquetas de columna	Total general
Excel	SST	1
Manipulación de alimentos para nuevos y antiguos		1
Formación de líderes		1
Formación por normatividad		1
Montacargas		1
Plan Estretegico de Seguridad Vial		1
<b>Total general</b>		<b>6</b>

*Tabla 8: Capacitaciones Seguridad y Salud en el Trabajo*

SST y MYV, solicitaron capacitaciones propias de su rama del conocimiento para fortalecer sus habilidades y conocimientos.

## Capacitaciones para público interno en general

FORMACIÓN EN	Etiquetas de columna	Total general
DESAPRENDER PARA CAMBIAR	PG	1
Los Valores más que una Palabra (vivencias)		1
PANPAS (PANADERÍA CON PASIÓN)		1
Relaciones intrafamiliares Hijos		1
Sentido de Pertenencia por la empresa		1
IPEVR - Riesgos de Exposición, Intervención y controles de prevención		1
Vida de Pareja en Armonía		1
BPM, manejo de residuos sólidos y líquidos		1
<b>Total general</b>		<b>8</b>

*Tabla 9: Capacitaciones público interno en general*

En estos resultados detallados se puede rescatar aspectos muy importantes; en primer lugar, se evidencian que se solicita en repetidas oportunidades cursos con relación a las habilidades blandas tales como: desaprender para cambiar, liderazgo, manejo del tiempo, formación de líderes, relaciones intrafamiliares, PNL,

cumplimiento de objetivos y escucha, tanto como para el entorno laboral como familiar.

### Capacitaciones para personal de Producción

	Etiquetas de columna	
FORMACIÓN EN	PR	Total general
Cómo afrontar los comportamientos de personas conflictivas	1	1
Cómo Capacitar perder el miedo a hablar en público	1	1
Cadena de valor	1	1
Sistema APPCC	1	1
Planes de mejoramiento	1	1
Inocuidad en los alimentos	1	1
Auditoría en calidad	1	1
Aseguramiento de la calidad	1	1
Análisis y control de calidad	1	1
Manipulación de alimentos	1	1
Panificación	1	1
Habilidades técnicas en manejo de maquinaria	1	1
Escucha, PNL, cumplimiento de objetivos, manejo del tiempo	1	1
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

*Tabla 10: Capacitaciones personal de Producción*

En este segmento, se solicitaron capacitaciones propias de su rama del conocimiento acompañado de cursos en habilidades blandas e interpersonales.

Gracias a la información recopilada con esta matriz y debido a que la compañía no cuenta con cursos de capacitación propios en las áreas del conocimiento solicitados, se optó por adquirir dichas capacitaciones de manera virtual en diferentes plataformas de educación tales como: en [www.udemy.com](http://www.udemy.com) ; Universidad Virtual de Pensiones y Cesantías Protección, Porvenir, ARL Sura y del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), además se adecuó un espacio donde los colaboradores desarrollan su formación , por tanto se creó la “Sala de Aprendizaje Perman (SAP) en el edificio administrativo de la empresa y se instalaron dos computadores de escritorio

con el mobiliario necesario para disponer del lugar digno para el aprendizaje. La Sala de Aprendizaje tuvo su apertura el 18 de febrero del 2020.

La información anterior fue la recopilada en el mes de enero del año 2020 y tenida en cuenta para ofrecer las capacitaciones virtuales en SAP, sin embargo, por motivos de la pandemia ocasionada por el COVID-19 la oferta de los cursos se fue ajustando a las necesidades del momento.

La siguiente fue la última oferta publicada para el mes de junio y julio.



**Perman**

En **Industrias Alimenticias Perman** confiamos en tus capacidades y apoyamos tu crecimiento.

Por eso, te invitamos a inscribirte en  
**¡Cursos Online Gratis!**

**Requisitos**

- Tener más de 1 año de servicios
- Compromiso para terminar el curso en máximo 1 mes

**¿Qué más debo saber?**  
Los cursos se hacen desde un celular, computador o tablet personal.

O, si lo prefieres, desde **SAP**, en las oficinas de Primer Plano.

**¿Cómo es la inscripción?**  
Pide autorización a tu jefe inmediato para que él mismo te inscriba

**Perman** Sala de Aprendizaje Habilidades Generales

Todo público

Udegy

Inteligencia Emocional

Excel

Planes Personales para Productividad

SENA

HABILIDADES PARA LA VIDA

AFIRMACIÓN CONCEPTUAL E IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES PARA LA VIDA EN SUS 3 DIMENSIONES: PERSONAL, SOCIAL Y LABORAL.

*Ilustración 1: Oferta de capacitaciones*

La siguiente encuesta se enviaba a los colaboradores que finalizaron la capacitación, con el fin de conocer su apreciación sobre la Sala de Aprendizaje (SAP), evaluar y ajustar si fuera el caso.

### Resultados encuesta Sala de Aprendizaje Permanente

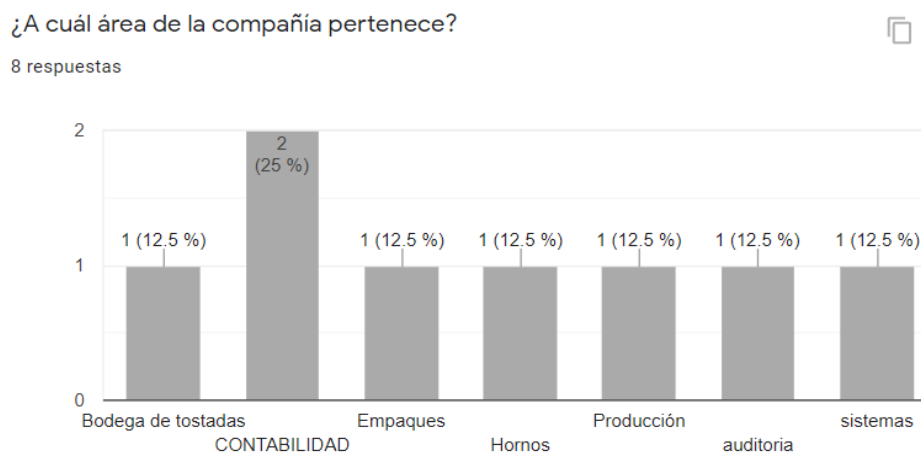
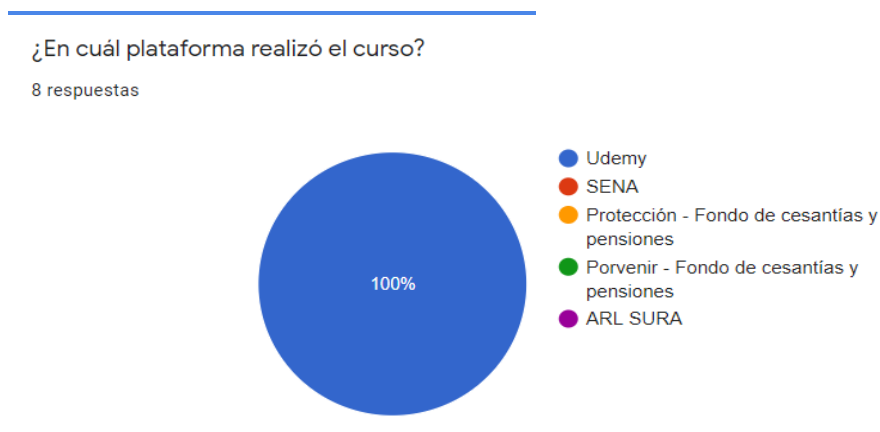


Tabla 11: Resultados SAP

Cabe resaltar que para la primera corte de capacitaciones se programó al menos un colaborador por área de la compañía con el fin de impactar la totalidad de la empresa, sin embargo, al final del proceso de la práctica en esta empresa se logró graduar a 8 personas, ya que, se debía coordinar con los jefes de área la disposición de al menos una hora semanal para avanzar en el curso. Además, la declaratoria de pandemia por COVID-19 obligó a tomar diferentes medidas de distanciamiento físico suspendiendo temporalmente los encuentros en SAP.



*Ilustración 2: Graduación en Liderazgo y Gestión de Equipos, SAP*



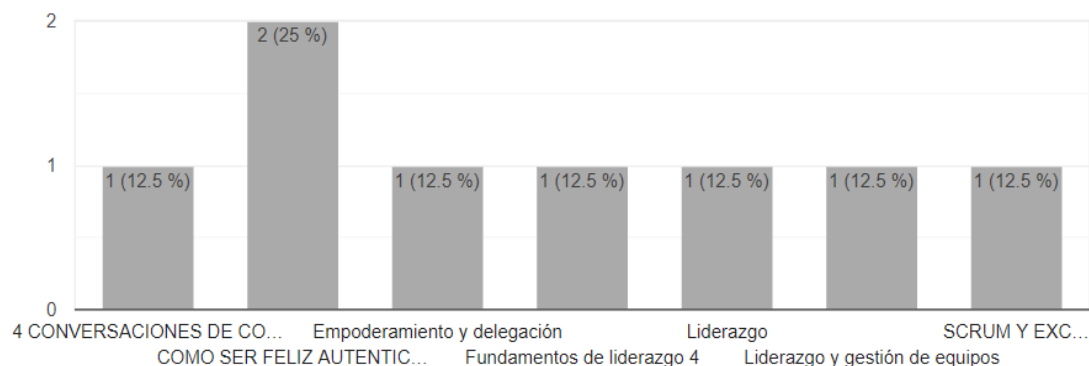
*Ilustración 3. Resultados SAP*

Gracias a los bajos precios de los cursos ofrecidos por la plataforma [www.udemy.com](http://www.udemy.com) (menos de 10 USD para planes empresariales) y a que los cursos definidos por la directora de gestión humana se encontraban en esta plataforma, se optó para que todos los cursos de la primera corte se realizará en esta, sin embargo, se dejó abierta la posibilidad de hacer capacitaciones con las otras plataformas

expuestas en la encuesta y otras que no se habían tenido en cuenta como el Politécnico Gran Colombiano en modalidad virtual.

¿Cuál curso realizó?

8 respuestas

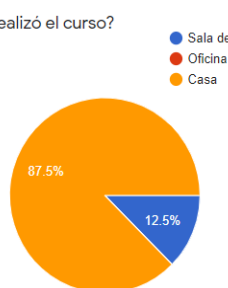


*Tabla 12: Resultados SAP*

Podemos evidenciar que las 8 personas que lograron terminar el curso antes del 01 de julio culminaron sus capacitaciones en: liderazgo, empoderamiento, cómo ser feliz auténticamente y en seguridad informática SCRUM, fortaleciendo la capacitación en habilidades blandas. Es importante mencionar que a la fecha (01 de julio) 06 personas más continuaron capacitándose.

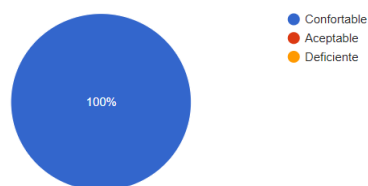
¿Desde cuál lugar realizó el curso?

8 respuestas



Si realizó el curso desde la Sala de Aprendizaje ¿Qué tan comfortable le pareció?

4 respuestas



*Ilustración 4. Resultados SAP*

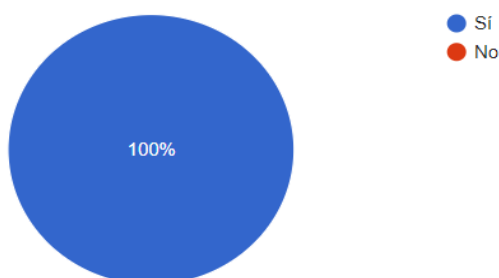
Por normativa laboral los colaboradores deben ser capacitados dentro la jornada laboral y en las instalaciones de la compañía, pero a consecuencia de la

pandemia por COVID-19 y las medidas de bioseguridad sugeridas por los entes de control como el distanciamiento físico se suspendieron los encuentros en SAP.

Gracias a que los cursos son virtuales los colaboradores lo pueden desarrollar desde cualquier lugar siempre y cuando dispongan de un dispositivo (Tablet, celular, PC, etcétera) con acceso a internet. Ante la situación de la pandemia se debió contar con el compromiso y el tiempo libre dispuesto por el colaborador para finalizar el curso, es por ello por lo que en la gráfica se aprecia que el 87.5% realizó el curso desde casa. Mientras que el 12.5% lograron agendar encuentro en SAP y de estos, al 100% le pareció confortable el espacio dispuesto para capacitarlos.

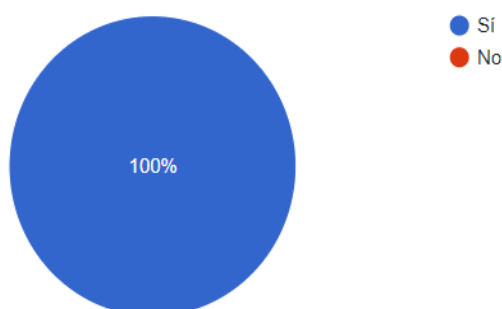
¿Consideras que lo aprendido puede ser útil para su desarrollo personal y profesional?

8 respuestas



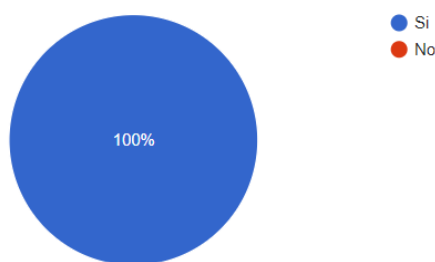
¿Después de finalizar el curso, pudo aplicar los conocimientos en su área de trabajo?

8 respuestas



Después de aplicar los conocimientos adquiridos en el curso, ¿considera que su desempeño laboral mejoró?

8 respuestas



*Ilustración 5. Resultados SAP*

Es importante resaltar que las capacitaciones realizadas tuvieron un impacto positivo en los colaboradores y en el desarrollo de sus actividades como se evidencia en las gráficas, el 100% de los impactados que lograron terminar los cursos consideraron que lo aprendido les fue útil para su desarrollo personal y profesional, además de aplicar los conocimientos adquiridos en el área de trabajo mejorando su desempeño laboral. A razón de esto se puede decir entonces que el objetivo primordial de la creación de la Sala de Aprendizaje se cumplió al mejorar la calidad de vida y el desempeño laboral de los colaboradores.

### **Producción de material didáctico propio para estandarizar el conocimiento de la operación de maquinaria.**

La información recopilada arrojó la necesidad de producir material didáctico propio de la compañía, para ilustrar a los colaboradores nuevos y antiguos en la correcta operación de las máquinas utilizadas en todo el proceso de la elaboración de los diferentes productos.

Para la producción de este material se optó por la elaboración de videotutoriales, ya que, se pretende que el conocimiento sea didáctico, visual y de fácil adquisición.

Al finalizar la práctica empresarial, se logró producir un video tutorial del paso a paso detallado de la máquina Burford (decoradora) cuyo fin es “decorar” los panes como añadir ajonjolí o brillo al pan hamburguesa y otros productos que lo necesiten. Este video por motivos de una cláusula de confidencialidad y secreto industrial no se puede hacer público en este trabajo. Este reposa en la Intranet “Isolution” de producción de la compañía y en la Sala de Aprendizaje Perman.

### Resultados de la encuesta “campaña de prevención y promoción para evitar contagios por SARS-CoV2/COVID-19”

¿En qué área de la empresa desarrolla Ud. sus actividades?

105 respuestas



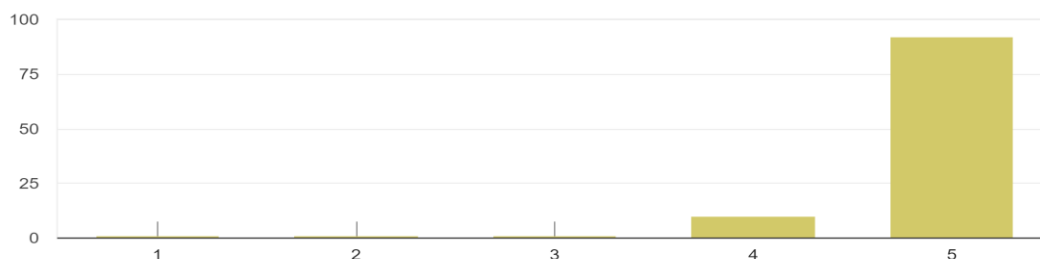
Ilustración 6. Encuesta Campaña de Prevención COVID-19

La presente encuesta se aplicó al 20 % de los empleados, es decir a 105 colaboradores de los 512 empleados con los que cuenta la compañía. Se pretendió aplicar a una población representativa de cada área; cabe resaltar que esta encuesta se diseñó en la plataforma Google Forms y se distribuyó por el correo electrónico corporativo y el WhatsApp empresarial donde se encuentran activos el 92% de la población, el 8% restante que no está en el WhatsApp ni en el correo corporativo,

pertenece a los accionistas y a las personas que para el desempeño de sus labores no tienen correo electrónico ni poseen un teléfono celular smartphone.

¿La campaña de prevención dio claridad de qué es el virus Covid-19 y de cómo se puede disminuir el riesgo de contagio ?

105 respuestas

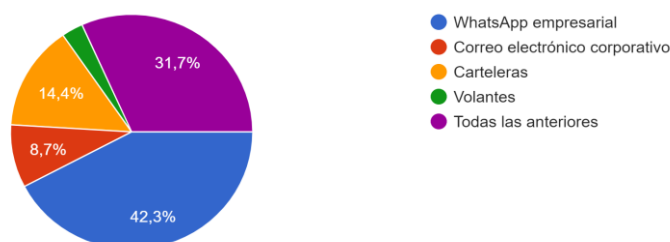


*Tabla 13: Encuesta Campaña de Prevención COVID-19*

Esta pregunta se realizó con el fin de conocer si los empleados tuvieron plena claridad de qué es el virus COVID -19 y cómo pueden disminuir el riesgo de contagio, por tanto, podemos inferir que el (87.6%) tuvo mucha claridad y el (9.5%) obtuvo claridad y un (3%) no le fue claro qué es el virus y como disminuir su riesgo. A pesar de que el 3% no encontró claridad en la campaña, se cumplió con el objetivo primordial, cuyo fin fue prevenir posibles contagios por COVID -19 en el entorno laboral y familiar.

¿Por cuál de los siguientes canales de comunicación recibió Ud. la información emitida por Perman con relación a la prevención del Covid-19?

104 respuestas

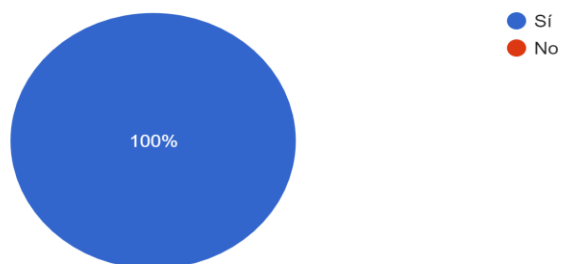


*Ilustración 7. Encuesta Campaña de Prevención COVID-19*

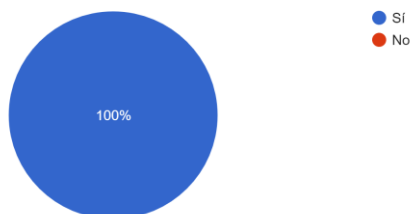
Ante las recomendaciones de la OMS, Ministerio de salud y ARL Sura, de que toda empresa debe de disponer de canales de información y comunicación para facilitar el conocimiento sobre la prevención y manejo de la pandemia del COVID-19, que permitan a los trabajadores estar conscientes de las condiciones de salud y trabajo que deberán ser asumidas con responsabilidad mediante comportamientos saludables en el entorno laboral y extralaboral, se creó al interior de la empresa el WhatsApp empresarial con el fin de realizar una fuerte campaña de prevención de manera digital y sin costos extras para la compañía.

Sin abandonar los canales de comunicación existentes tales como, las carteleras y el correo electrónico, es por tal motivo que se evidencia que el canal más efectivo para llegar a los colaboradores es el WhatsApp empresarial, con un 74% al sumar el porcentaje de la sección que indican que los empleados se enteraron por todos los canales dispuestos por la compañía, cabe aclarar que es muy importante no dejar de lados los otros canales ya establecidos, puesto que, un 31.7% se enteró de la campaña de promoción y prevención por medio de todos los canales dispuestos, en especial por las carteleras que están en toda la infraestructura física; siendo este el segundo medio más efectivo según la gráfica para llegar con los mensajes de la campaña propuesta.

¿Puso en práctica las recomendaciones dadas?  
105 respuestas



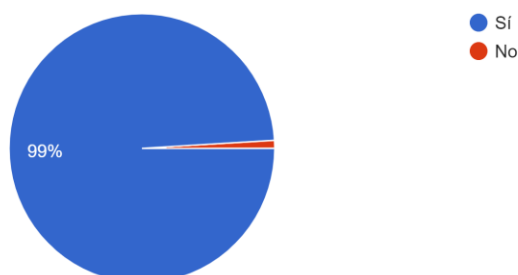
¿Considera Ud. que la información emitida durante la campaña de prevención del Covid-19 por parte de la empresa fue oportuna?  
105 respuestas



*Ilustración 8. Encuesta Campaña de Prevención COVID-19*

Ante el momento histórico que vive el mundo en cuanto a la declaración de pandemia por COVID - 19, el 100% de los encuestados consideran que la información fue oportuna, además de que todos ponen en práctica las recomendaciones dadas.

¿Recibió información suficiente que le ayudara a minimizar el riesgo de contagio por Covid-19 en espacios públicos, entornos laborales y contexto familiar?  
105 respuestas



*Ilustración 9. Encuesta Campaña de Prevención COVID-19*

Las publicaciones por el WhatsApp empresarial al igual que por el correo electrónico se realizaron diariamente de lunes a sábado desde que se instauró el WhatsApp como medio oficial de comunicación al interior de la compañía, mientras que, la información en carteleras se actualizaba cada 8 días y se repartieron 2 ediciones de volantes desde el mes de marzo a julio. Gracias a la constancia en las publicaciones el 99% de los encuestados consideran que recibieron información suficiente para mitigar los contagios por el virus en los contextos laborales y familiares.



Ilustración 10: Volante campaña de prevención y Publicación en WhatsApp empresarial

¿Cómo percibió el tono de la campaña de prevención en términos generales?  
105 respuestas

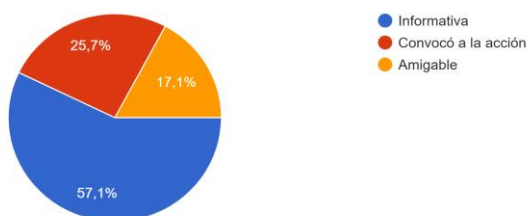


Ilustración 11. Encuesta Campaña de Prevención COVID-19

Según Nanoka y Takeuchi (1994, como citó, Rojas Dávila, R. S., & Torres Briones, C. L. 2017) la redundancia se define como la estrategia de estimulación del conocimiento en la medida que se repite información redundante, continua y sistemática sobre un tema en especial. Esta genera un intercambio de conocimiento tácito y que por tanto, se crea conciencia de la articulación que se desea lograr, en otras palabras el 57.1% consideró que la campaña tuvo un tono informativo y un 25.7% que convocó a la acción, es decir que la información dada los incentivó a ponerla en práctica de un forma amigable como lo aceptó el 17.1%; cumpliéndose así con el objetivo primordial, lo cual contribuyó a generar conciencia de cambio en las personas impactadas.

## Conclusiones y recomendaciones

El origen familiar de Industrias Alimenticias Perman ha llevado a que los dueños de la compañía se capaciten constantemente en diferentes partes del mundo sobre la elaboración industrial de productos de panadería, por tanto, ellos desean que sus colaboradores también tengan la oportunidad de formarse dentro la compañía recibiendo capacitación en ámbitos técnicos y de habilidades blandas con el fin de mejorar los ambientes laborales y la transferencia de conocimiento.

Por tal motivo desde la práctica universitaria en Comunicación y periodismo se diseñó un plan de comunicación interna enfocado hacia la formación empresarial en términos de habilidades blandas y gestión del conocimiento, a través de estrategias comunicativas de capacitación, con la producción de material propio como videos tutoriales de la correcta operación de las máquinas de la planta de producción con el fin de estandarizar el conocimiento y operación en esta, durante el primer semestre del 2020, además de crear la Sala de Aprendizaje como epicentro de la gestión del conocimiento enfocado a la capacitación en habilidades blandas, en especial para los jefes y supervisores, este servicio se dejó implementado y en operación.

Ante la eventual situación pandémica se estableció el WhatsApp empresarial como canal de comunicación por no representar ningún gasto adicional para la compañía. Además de su agilidad para compartir consejos prácticos y básicos para evitar contagios por COVID-19 como el lavado correcto de las manos, uso de mascarillas, importancia del distanciamiento social y otras medidas de bioseguridad, también se propuso este medio como un espacio virtual de conversación, en el que las personas puedan expresar sus inquietudes y emociones al respecto de la situación; todo esto en un ambiente de confianza que facilite la escucha y la

comprensión, denominado “Perman te escucha”.

Se agregaron 480 colaboradores de los 512 que se encuentran en la base de datos de la compañía, entre los 32 restantes que no se agregaron se encuentra parte de los accionistas y colaboradores que no poseen un celular inteligente y/o la aplicación WhatsApp.

En cuanto a las gráficas dónde se preguntó, si el colaborador aplicó el conocimiento adquirido en su quehacer y si este conocimiento adquirido ayudó a mejorar su desempeño laboral y personal. El 100% de los encuestados respondieron afirmativamente, lo cual evidencia que la implementación de la Sala de Aprendizaje Perman (SAP) cumplió su objetivo principal de aportar positivamente al conocimiento y adquisición de habilidades blandas en los colaboradores de la empresa.

En cuanto a la campaña "prevención y promoción para evitar contagios por el virus SARS-CoV2/COVID-19" según las gráficas de la encuesta aplicada al 20% de la población total de Industrias Alimenticias Perman se puede inferir que la campaña tuvo un tono informativo porque según Nonaka y Takeuchi (1995, como se citó en Rojas Dávila, R. S., & Torres Briones, C. L. 2017), la búsqueda interminable de información nos lleva hacia un significado del verdadero conocimiento, es decir que la repetición de la información hace que los colaboradores tomen conciencia sobre la intención de la campaña en este caso frente a las medidas de bioseguridad.

Cabe agregar que cuando se le preguntó a los encuestados, que en una escala del 1 al 5 expresaran la claridad que dio la campaña de qué es y cómo se puede disminuir el riesgo de contagio por COVID -19, un 87.6% declaró que la información fue muy clara y un 9.5% expresó que fue clara, por tanto, podemos concluir que la

campaña cumplió con su objetivo de dar información veraz y clara sobre cómo evitar contagios por el nuevo virus.

Se recomienda a la empresa establecer una emisora al interior de la planta de producción al igual que en el edificio nuevo con alcance a las zonas comunes con el fin de compartir información valiosa, motivacional y de prevención frente al COVID - 19.

Además de continuar con el proceso de SAP, pues esta tuvo una buena acogida por parte del personal y consolidar el departamento de comunicaciones, dando continuidad a los procesos de comunicación interna.

## Referencias

Arrugó, M. (2001). El fin de la comunicación interna. Recuperado de:  
<http://www.arearh.com/psicologia/fincomunicacioninterna.htm>

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61.

Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.

Buol, P. (2009). *Capacitación, desarrollo de competencias, entrenamientos, consultoría.* Recuperado de:  
<http://www.pablobuol.com/capacitacion/comunicacion.htm>.

Chiavenato, I. (2004). *Capacitación de Personal y Desarrollo Personal Axon.* Recuperado desde: <http://capacitaciondepersonalaxon.com/formacion-empresarial-plan-deformacion-empresarial-actual-i/>

Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones.* Madrid: Trillas.

Gil, H, Trigo, E, Pazos, J. (2013). *Procesos creativos en investigación cualitativa I.* 1 ed. Bogotá: Instituto Internacional del Saber.

Echeverría Samanes, B. (2001). Configuración actual de la profesionalidad. *Letras de Deusto*, 2001, vol. 91, núm. 31, p. 35-55.

Hernández, P. Baptista, P. y Fernández, C. (2006). *Metodología de la investigación*. 5a Ed. México: McGraw-Hill.

Heckman, J., & Kautz, T. D. (2012). Hard evidence on soft skills (Working Paper No. 18121). Retrieved from the National Bureau of Economic Research: <http://www.nber.org/papers/w18121>.

Parra, A. A. (s.f.). *La formación en las organizaciones*. Recuperado desde: [http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Lectura\\_FORMACION\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES.pdf](http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Lectura_FORMACION_EN_LAS_ORGANIZACIONES.pdf)

Briones, C. L. T., & Davila, R. S. R. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37.

Organización Mundial de la Salud. (2020). Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020. 11 de marzo de 2020. Recuperado desde <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.3 en línea]. Recuperado desde <https://dle.rae.es>.

Reina, A. (2009). *Integración de la gestión de calidad y de la formación empresarial*. Recuperado desde: [https://ocw.uma.es/ciencias-sociales-y-juridicas/integracion-de-lagestion-de-calidad-y-de-la-formacion-empresarial/materiales-de-laasignatura/TEMA\\_5pdf](https://ocw.uma.es/ciencias-sociales-y-juridicas/integracion-de-lagestion-de-calidad-y-de-la-formacion-empresarial/materiales-de-laasignatura/TEMA_5pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social (2020). Resolución número 385 del 12 de marzo de 2020. Recuperado desde [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20385%20de%202020.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20385%20de%202020.pdf)

Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Vidal, J. (2008). *Desarrollo de habilidades blandas*. Recuperado desde [https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/6373\\_desarrollo\\_de\\_habilidades\\_blandas.pdf](https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/6373_desarrollo_de_habilidades_blandas.pdf)

Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1967). *Pragmática de las comunicaciones humanas*. Nueva York: W.