

Estrategias de comunicación corporativa en el ámbito interno que contribuyen al desarrollo del capital humano en la operación DIRECTV/KONECTA sede Buró Itagüí durante el primer semestre de 2020

Asignatura:

Proyecto de grado

Autor:

Anie Manuela González Giraldo

Docente:

Wilmar Daniel Gómez

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Programa:

Comunicación Social y Periodismo

Bello, Antioquia 2020

Tabla de contenido

1.	Introducción	5
2.	Planteamiento del problema	6
3.	Justificación	9
4.	Antecedentes de la investigación	10
5.	Marco teórico y conceptual	13
6.	Marco metodológico	24
7.	Diseño de instrumentos de recolección de información	25
8.	Aplicación de instrumentos	26
9.	Plan de trabajo y presupuesto del estudio	28
10.	Análisis de la información recolectada	28
11.	Plan estratégico de comunicación corporativa interna	44
12.	Conclusiones y recomendaciones	45
13.	Referencias bibliográficas	46
14.	Anexos	48
14.1.	Anexo A: Instrumento registro de diario de campo	48
14.2.	Anexo B: Instrumento de registro de encuesta	49
14.3.	Anexo C: Instrumento de registro de entrevista 1	51
14.4.	Anexo D: Instrumento de registro de entrevista 2	52
14.5.	Anexo E: Consentimiento informado	52

Contenido de gráficos

Gráfico 1:	Capacitación	31
Gráfico 2:	Transmisión de información	32
Gráfico 3:	Medios	34
Gráfico 4:	Motivación	35
Gráfico 5:	Relaciones laborales	37
Gráfico 6:	Mensajes	38
Gráfico 7:	Habilidades comunicativas	40
Gráfico 8:	Capital humano	41
Gráfico 9:	Ambiente laboral	42

Contenido de tablas

Tabla 1: Formas comunicativas dentro de las organizaciones. Elaboración propia de acuerdo con el contenido de Capriotti (1999)	16
Tabla 2: Herramientas propuestas por Buenaño et al. Elaboración propia	19

Contenido de figuras

Figura 1: Pantallazo encuesta de Google	26
Figura 2: Póster de Viernes temático en Konecta. Elaboración de la practicante en al área de comunicaciones	35
Figura 3: Póster de concurso en Konecta. Elaborado por la practicante del área de comunicaciones	36
Figura 4: Pantallazo de encuesta de satisfacción VOC. Información proporcionada por la empresa a la investigadora	39
Figura 5: Póster actividad. Elaborado por la practicante del área de comunicaciones	40

Resumen

El presente proyecto de investigación tuvo como propósito develar las estrategias de comunicación corporativa interna que favorecen el desarrollo del capital humano de la operación DIRECTV/KONECTA sede Buró ubicada en el municipio de Itagüí al sur de la ciudad de Medellín, Colombia. Como una investigación social dirigida desde las ciencias humanas se ha seleccionado el paradigma cualitativo y como estrategia de investigación la observación participante la cual se efectuó a través de tres técnicas: diario de campo, encuesta y entrevista. La observación se hace a través del ejercicio de práctica de quien investiga dentro del área de comunicaciones de la organización en cuestión, de esta manera dentro de este estudio se encuentra una propuesta de un plan de comunicación desde el marco del desarrollo del capital humano como una apuesta de enriquecimiento para la empresa y la sublínea de investigación en comunicación estratégica para la sostenibilidad.

Palabras clave: comunicación corporativa, comunicación interna, estrategias de comunicación, capital humano, conocimiento, flujo de información.

Summary

The purpose of this research project was to unveil internal corporate communication strategies that favor the development of human capital in the DIRECTV / KONECTA operation, Buró headquarters located in the municipality of Itagüí, south of the city of Medellín, Colombia. As a social investigation directed from the human sciences, the qualitative paradigm has been selected and participant observation was carried out as a research strategy, which was carried out through three techniques: field diary, survey and interview. The observation is made through the practice exercise of the person who researches within the communications area of the organization in question, thus within this study there is a proposal for a communication plan from the framework of the development of human capital as a commitment to enrichment for the company and the research sub-line in strategic communication for sustainability.

Keywords: corporate communication, internal communication, communication strategies, human capital, knowledge, information flow.

1. Introducción

La comunicación es una parte esencial del desarrollo de la vida de los seres humanos, a través de ella se construye, se comparte y se sostiene en el tiempo conocimientos, ideologías, creencias, entre otros. El hombre es un ser social en la medida que interactúa en el medio que se desenvuelve y, esas acciones son convenciones que se establecen en cada uno de los entornos a los que asisten las personas. De esta manera, la comunicación está determinada por los contextos y las necesidades de cada escenario, lo que quiere decir que se particulariza en relación con un contexto educativo, familiar, de ocio y laboral

La comunicación corporativa es fundamental para el desarrollo y crecimiento empresarial, de esta manera se convierte en un hecho social que no está determinado por una actividad en concreto. La comunicación corporativa interna responde a una demanda informativa que está mediada por estrategias de manejo de mensajes dentro de la organización con diferentes propósitos y fines, a través de ella se capacita, forma e informa al personal, por lo que requiere siempre de un plan con fines establecidos.

En ese sentido, cada empresa cuenta con una o varias estrategias de gestión de la información y de conocimiento desde las áreas de comunicaciones, las cuales son altamente necesarias aunque no todas las empresas cuenten con una figura que movilice procesos comunicativos, de esta manera en una empresa se puede determinar cuál es el plan de comunicación corporativa interna que manejan en aras de mejoramiento y enriquecimiento de esta actividad que resulta determinante para alcanzar el éxito empresarial y personal de los que laboran en las organizaciones.

Lo que se encuentra en el presente trabajo es una búsqueda investigativa que determina de forma descriptiva las estrategias comunicativas que se hilan en la operación DIRECTV/KONECTA para el desarrollo del capital humano, esto es el conocimiento, habilidades y capacidades de los empleados que participan de los eventos comunicativos al interior de esta. Es claro que la comunicación corporativa interna repercute en lo externo, pero este trabajo no revisa ese intercambio comunicativo entre operadores y usuarios, sino que parte de la hipótesis que las interacciones comunicativas que están organizadas de forma estratégica al interior se pueden reflejar al exterior de formas muy positivas.

Lo que primero se encuentra es el planteamiento del problema donde se expresan los propósitos de la investigación, luego se reseñan cinco trabajos que anteceden a este y han abordado la problemática que aquí se propone, seguidamente se elabora un acercamiento teórico y conceptual respecto a las categorías fundamentales para el estudio, posteriormente se describe el marco metodológico que se emplea para resolver los objetivos de la investigación y cómo se procede con la información recolectada, luego se realiza el análisis, las conclusiones y recomendaciones y, al final, se diseña un plan de comunicaciones como uno de los productos de este proceso.

2. Planteamiento del problema

A medida que la ciencia, las humanidades y la tecnología avanzan, se transforman las formas de comprender los fenómenos, la comunicación ha sido un factor que necesariamente ha planteado diferentes formas de entenderse y actualmente se ha convertido en parte esencial de todos los ámbitos del desarrollo de la vida, para este caso de la vida laboral. Se podría pensar, desde una perspectiva muy básica, que una organización no solo necesita personal para trabajar, diversos capitales y vender productos para obtener resultados económicos.

No obstante, la modernidad, se ha encargado de evidenciar que detrás de las organizaciones hay un entramado de asuntos que son necesarios resolver: que no solo se invierte capital económico, sino que también hay capital humano que requiere otro tipo de tratamiento más allá de la instrumentalización, que los resultados no siempre son económicos, que las empresas tienen una identidad y que la mejor forma de alcanzar el éxito es cuidando del recurso humano con el que cuenta, para que lo que las relaciones que se tejen desde adentro se reflejen a nivel externo.

Cada vez más las empresas invierten en la comunicación que a la larga se revierte en importantes ingresos y, por ende, en desarrollo y sostenibilidad empresarial. Se puede decir que una organización que actualmente no cuente con un área de comunicación y una inversión en ello está en graves problemas en términos de prosperidad. No solo, desde el asunto publicitario de la marca y del marketing, sino que también en su organización.

Existen ejemplos de importantes empresas que son prototipos de gestión de la comunicación corporativa interna y externa: la empresa cervecera Heineken Internacional en el

2006 transformó su estructura de comunicaciones en la medida que el responsable de esa área debía “participar en las reuniones del Consejo Ejecutivo y que contraloría cuatro grandes departamentos o direcciones, dotados del mismo rango e importancia estratégica: comunicación de marca, asuntos corporativos, relaciones institucionales, relaciones con los medios informativos y comunicación interna” (Álvarez, 2007, p. 2).

En ese mismo año, el banco BBVA pone a caminar un plan global de comunicación interna para exponer su estrategia de expansión internacionalmente, de esta manera y gracias al sistema de internet “sus principales directivos se pusieron en contacto de forma simultánea con 11.000 empleados de Asia, Latinoamérica, Europa y Estados Unidos, reunidos en 49 escenarios diferentes” (Álvarez, 2007, p. 2).

A nivel local, EPM fue premiada en el año 2013 en la VI edición de los premios del Observatorio de Comunicación Interna por una estrategia que nombró *El boletín telefónico*, un medio informativo a través del cual los empleados que trabajarán distanciados de las sedes y tuviesen acceso disminuido a la conectividad, pudiesen mantenerse informados por parte de la empresa (Vilanova, 2014).

El Colectivo Imaginario aplicó una encuesta al interior de 70 organizaciones en Colombia pertenecientes a diversos sectores con el fin de indagar por las estrategias desarrolladas por los responsables de área de comunicaciones internas para cumplir los objetivos que estas empresas se han propuesto. Esta investigación dejó ver que el 75% de esas empresas cuenta con un área de comunicaciones, de estas un 39,9% pertenece a Recursos humanos y un 33,3% a asuntos corporativos. El perfil del responsable de esta área se encontró que un 62% son mujeres, el 76,1% son profesionales en comunicación social, el 35% se dedican todo su tiempo laboral en aspectos de comunicación interna, al otro 64,2% se le suman actividades como responsabilidad social, marketing, bienestar y diseño (Álvarez, 2017).

De ahí que merezca la pena interrogarse por ¿cuál es el papel de un profesional de Comunicación Social en una empresa? Y podríamos decir que una de ellas en particular es la producción de contenido para la difusión de información a nivel interno y externo, no obstante, también podríamos pensar esta imagen como la de un estratega con un alto sentido humano, cada organización dependiendo de sus necesidades caracteriza esta funcionalidad.

El profesional de la comunicación en la empresa deberá ser un auténtico profesional del conocimiento, en la medida en que trabaja con procesos de información, esencialmente de carácter complejo, con una clara determinación hacia la toma de decisiones, en un mundo donde tanto las tecnologías como la aportación de innovación, así como una organización abierta y flexible y una formación (aprendizaje) continuo, parecen inevitables. Un profesional dedicado a canalizar la información externa, a editar información, a organizar la información interna, a dinamizar la cultura de la información y a gestionar el conocimiento y el capital intelectual de la empresa (Martín, 2007, p. 64).

Para el 54% de las empresas, encuestadas en la misma investigación, la comunicación interna cumple un papel fundamental, puesto que se concibe más como un apoyo. De los canales más empleados esta los correos electrónicos corporativos (62,2%), luego la intranet (20,8%) y las carteleras (7,5%), en ese mismo orden se encuentra el resultado sobre los canales más efectivos. De los canales efectivos para cambios en la conducta está la comunicación cara a cara con 68,2%, pero también los responsables de estas áreas consideran que los canales que quisiera incluir dentro de su sistema de contenidos son teléfonos móviles (20,2%), televisión corporativa (16,7%) y publicaciones para la familia de los empleados con el mismo porcentaje. El endomarketing para fortalecimiento de la cultura organizacional es tendencia con un 26,2%, sin embargo, el 23% de las organizaciones no emplean ninguna estrategia de comunicación interna. Finalmente, frente a la tendencia global de uso de redes sociales para la comunicación interna, se encontró que el 29,9% interactúa en éstas, siendo LinkedIn, Facebook y Twitter las que más se emplean para informar novedades (Álvarez, 2017).

Este es un balance importante dentro de las compañías colombianas, que en últimas determinan la urgencia por continuar explorando el campo de la comunicación interna desde otros puntos de vista y en otros escenarios. En ese sentido, esta investigación busca vislumbrar la estrategia de comunicación corporativa para el desarrollo del capital humano al interior de la operación DIRECTV/KONECTA.

2.1.Pregunta de investigación

¿Cuáles son las estrategias de comunicación corporativa interna que contribuyen al desarrollo del capital humano en la operación DIRECTV/KONECTA sede Buró Itagüí durante el primer semestre de 2020?

2.2. Objetivo general

Establecer las estrategias de comunicación corporativa que contribuyen al desarrollo del capital humano en la operación DIRECTV/KONECTA sede Buró Itagüí durante el primer semestre de 2020

2.3. Objetivos específicos

1. Identificar las estrategias de comunicación corporativa que emplea DIRECTV/KONECTA en relación con sus empleados.
2. Indagar la efectividad de las estrategias de comunicación corporativa que emplea DIRECTV/KONECTA en relación con sus empleados.
3. Analizar cómo las estrategias de comunicación corporativa que emplea DIRECTV/KONECTA opera en el capital humano de los asesores.
4. Diseñar una estrategia de comunicación que potencie el capital humano en la operación DIRECTV/KONECTA.

3. Justificación

Este estudio aborda una temática reconocida dentro del mundo empresarial y desde el área de la Comunicación Social, sin embargo, pretende caracterizar este tema en relación con el capital humano de una empresa en particular donde no se ha llevado a cabo antes este tipo de indagación. Por ende, contribuye a definir el lugar de comunicador dentro de la organización, enriquece la apuesta académica desde el programa en la institución universitaria y, además, se convierte en un insumo para que la operación DIRECTV/KONECTA conozca cómo está siendo leído y enriquezca su desempeño desde esta área con lo que ha resultado de esta apuesta investigativa.

De ahí que, la sublínea de investigación en la que se inscribe el estudio de la *comunicación estratégica para la sostenibilidad* porque a través del desarrollo de estrategias comunicativas enfocadas en el liderazgo, el servicio, el desarrollo, la capacitación y medición de indicadores, la empresa puede evitar una mayor rotación en su personal, teniendo en cuenta que, las actividades ya están diseñadas, lo que falta es mejorar los medios comunicativos para que todos los colaboradores, sin excepción, conozcan sobre estos beneficios de la interacción comunicativa.

Para obtener éxito en el desarrollo del capital humano de la empresa DIRECTV/KONECTA, es importante tener un personal dotado de creatividad, de buenas ideas, de la presencia de un espíritu emprendedor y lo más importante, de saber trabajar en equipo para lograr mejores resultados. Por eso, este estudio es importante, ya que lo que se pretende desarrollar es un plan de comunicación que le permita a la empresa un mejoramiento en su clima organizacional desde el desarrollo en su capital humano, y a partir de esto, se perfeccione la experiencia que adquieren los asesores desde el momento en que ingresan a la empresa.

4. Antecedentes de la investigación

El empeño por establecer las estrategias de comunicación corporativa que contribuyen al desarrollo del capital humano en el marco de una de las operaciones de la empresa Konecta, ha llevado a la investigadora a emprender una búsqueda y selección de aquellos trabajos que han estudiado este tema o se hayan aproximado de alguna manera a la propuesta del presente estudio, con el fin de enriquecer esta propuesta. En ese orden de ideas, se han revisado las siguientes investigaciones:

El primer trabajo revisado corresponde al Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana (Valle, 2006), este trabajo corresponde a una ponencia resultado de una investigación realizada en una empresa - Textiles Mexicana – que buscó determinar los niveles de comunicación en clave de apertura, empatía y receptividad en trabajadores, directivos, entorno de trabajo y desarrollo organizacional.

Esta investigación se realizó a través de un estudio de caso y parte de la siguiente hipótesis: dentro de la empresa los trabajadores, los grupos y la misma empresa como sistema social, presentan bajos niveles de apertura, receptividad y empatía comunicativa, lo que se convierte en un obstáculo para el desarrollo organizacional, esta hipótesis parte de un ejercicio de diagnóstico mediado por un cuestionario.

Llama la atención de esta apuesta investigativa las conclusiones a las que llega: primero, demuestra que las intenciones de mejorar las relaciones con los trabajadores no siempre son materializadas y prima un pensamiento administrativo basado en el control, la autoridad, el poder y la poca socialización. Segundo, la comunicación individual predomina sobre la colectiva.

Tercero, pese a que la empatía es fundamental en el proceso comunicativo, a los individuos se les dificulta cuando se trabaja en grupo. Cuarto, la comunicación en el trabajo requiere apertura comunicativa. Quinto, el medio esencial en las relaciones laborales es la comunicación cara a cara. Y sexto, cuando se mejora la comunicación con los trabajadores incrementa el bienestar de este y mejora productivamente la empresa.

Hay un planteamiento interesante como aporte para el presente estudio y es el hecho de que hay una ruptura en el abordaje de las problemáticas “empresariales que tienen que ver con la economía, organización, producción y administración, planteándose un nuevo paradigma de gestión sustentado en la identidad, la cultura y la comunicación” (p. 255). Esta perspectiva implica que la tarea del profesional en comunicación no se agota en ofrecer un listado de herramientas de publicidad, marketing, boletines internos y demás, dado que, en la mayoría de las veces, se encuentran descontextualizados de las necesidades de la empresa y esto se da porque no hay investigación (diagnóstico) para el establecimiento de los planes de comunicación, este es el *eje estratégico* en las organizaciones y el menos investigado.

El segundo trabajo revisado tiene por nombre La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, corredores de seguros (Osorio, 2009), dentro de él se emplea la técnica de la encuesta a empleados en diferentes puestos donde se evalúan aspectos como el uso de los medios de comunicación, la comunicación externa, la imagen corporativa y la comunicación interna. A su vez, se realizan entrevistas a los directivos en torno al mercadeo y el desarrollo de la organización para, finalmente, diseñar un plan estratégico de comunicación interna y externa.

Dentro de los conceptos que desarrolla la investigación, se encuentran la comunicación corporativa referida a la coordinación e integración de la comunicación: identidad corporativa que se orienta a la percepción que se tiene de una empresa, sus comportamientos internos y externos; y la imagen corporativa que tiene que ver con los significados que se han construido por medio de las experiencias en: marca, producto, sector, ventas, usuarios, entre otros.

El tercer trabajo tiene por nombre Beneficios del crecimiento y desarrollo en el mercado a través de la comunicación interna como estrategia, en la compañía Selección Total Polígrafo Ltda (Guerrero, 2013), esta investigación parte de una carencia de la empresa investigada como lo son los problemas internos con los empleados, ya que no hay una comunicación entre directivos y

empleados, lo que afecta la productividad y las relaciones laborales. Por tanto, este estudio buscó diseñar un plan de comunicación que aportara a la eficiencia en la comunicación interna, por medio de una estrategia investigativa de observación directa y aplicación de encuestas, un diseño metodológico muy acertado para conocer las dinámicas empresariales respecto a sus empleados.

Este estudio develó que la comunicación se daba de forma abierta sin una estrategia para el alcance de objetivos y relación con los empleados; el distanciamiento entre directivos y empleados genera una carencia en la comunicación directa y retroalimentación de procesos, a su vez, logró evidenciar cómo una adecuada comunicación y relación laboral no se agota en la estructura y uso de herramientas comunicativas internas, la motivación y el seguimiento de esos procesos es determinante en la relación directivo-empleado.

Un cuarto trabajo revisado tiene por nombre Estrategia de comunicación interna de la Agencia de Aduanas Roldán SAS. Nivel 1 (Jaramillo, 2017), este proyecto no se diferencia de los anteriores ni del que aquí se presenta en términos temáticos y metódicos, también estudia el desarrollo de la comunicación interna organizacional a través la observación y encuestas que develaron debilidades en el flujo comunicativo y, por ende, se ha diseñado una estrategia de comunicación.

Dentro de los conceptos que desarrolla parte por precisar que la comunicación externa está orientada más a la comunicación estratégica, en su lugar la comunicación interna responde a unos mecanismos organizacionales que configuran, alimentan y retroalimentan el circuito de información. Este tipo de comunicación tiene en cuenta tres aspectos que tienen origen en la dirección de mensajes: comunicación ascendente (de empleados a líderes, gerentes, coordinadores), comunicación descendiente (de directivos a empleados) y comunicación horizontal (entre empleados con el mismo cargo). A su vez, retoma lo tipos de comunicación según los medios, entonces emerge la comunicación formal a través de la cual se coordina el trabajo para obtención de propósitos y la comunicación informal que es espontánea en la interacción y desarrollo de cercanías.

Finalmente, un quinto trabajo reseñado tiene por título, Relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa en los trabajadores de la empresa Konecta Site I, área Cross-Selling Movistar Chile, Lima 2017 (Román, 2018), es una investigación de tipo descriptivo que empleó la encuesta para determinar la existencia de una relación entre la comunicación interna y la imagen

corporativa. Uno de los aportes en términos de resultados es que este estudio demostró que según sean las decisiones de la empresa los empleados van a formar parte de la imagen corporativa.

5. Marco teórico y conceptual

Asumir el reto de cumplir con los objetivos antes enunciados, ha guiado a la investigadora en una búsqueda incesante por comprender las categorías fundantes de esta investigación a través de la definición de conceptos y aproximaciones teóricas alrededor de la comunicación corporativa y el capital humano. En ese sentido, en este apartado se pretende definir esos conceptos que han sido faro de este estudio en aras de interpretar la información que sea encontrada en la aplicación de los instrumentos.

La comunicación es un proceso social que modifica las acciones humanas. Un esquema básico y bastante conocido de la comunicación contiene un emisor, un receptor, un mensaje, un canal y un código, este es un esquema que se realiza de acuerdo a las convenciones de cada contexto. Es importante entonces, entender aquí la comunicación más allá de simples técnicas sino como una parte esencial para la cultura organizacional.

La comunicación es uno de los pilares del trabajo colaborativo: ya que, se fortalece gracias a la construcción de vínculos, emociones y experiencias; las personas como seres sociales, se conforman en el cotidiano, desde sus experiencias, tramas y contextos (Apolo, Báez, Pauker y Pasquel, 2017, p. 523).

En ese sentido, como parte de la interacción social, la comunicación hace posible la organización social en un proceso articulado en aras de compartir, vincular, liderar (Rizo, 2006). Esta organización se debe dar desde la cooperación para que sea efectiva, es decir, que cada uno de los elementos de la comunicación deben ser cuidados, pero más allá de la comunicación como una suma de elementos, como mecanismo de producción de sentido y cosmovisiones de formas de ser y estar en el mundo. De ahí que la comunicación sea un agente prioritario en el desarrollo de las actividades humanas; esta se convierte en una definición básica de la comunicación que es el punto de partida para comprender las diversas vertientes de la comunicación, para este caso la comunicación corporativa que se refiere a la comunicación empresarial como tal.

La comunicación corporativa

La comunicación corporativa se puede enmarcar en diferentes enfoques y desde cada uno darle una definición y un tratamiento distinto dentro de las organizaciones, Valle (2005) expone tres formas de asumirla: *mecanicista* que se limita a la producción de mensajes; *psicológica* que tiene como foco el estudio de los comportamientos humanos dentro de las interacciones comunicativas; y el *tecnócrata* que va en pro de resultados e indicadores. En todo caso, la comunicación corporativa se divide en interna que trabaja el desarrollo de la cultura dentro de las organizaciones, los conceptos que la definen y la externa que tiene que ver con la imagen que las organizaciones dicen de sí mismas en la sociedad.

En Ulloa, Apolo y Villalobos (2015) se realiza un ejercicio muy interesante alrededor de la conceptualización de la comunicación corporativa. Aquí se registra cómo en los años 80 y 90 se comprende la comunicación corporativa como *proceso*, a finales del último y principios de siglo XXI aparece una perspectiva *instrumentalizada* pendiente de los objetivos de las organizaciones en el mercado, y en el siglo XXI se concibe como *estrategia* debido a la competencia y la demanda empresarial para la sociedad de la información y el conocimiento, debido al desarrollo tecnológico.

Si subsumimos las anteriores triadas podríamos pensar en una comunicación integral, ya que una empresa competitiva requiere un poco de todos estos enfoques para su conglomerado comunicativo a nivel interno como externo. Pero, aquí interesa específicamente la comunicación corporativa interna. Un sistema construido por prácticas de intercambio de información, consultas y transmisión de mensajes a los empleados con diversos propósitos que pueden ser estratégicos, operativos o sociales (Hernández, 2016).

En Apolo *et al.* (2017), se encuentra una definición más instrumentalizada de la comunicación corporativa:

La gestión de identidad, imagen y reputación que a través de la investigación permite identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los stakeholders, aportando al logro de los objetivos planteados (p. 527).

En Van Riel (1997) la comunicación corporativa se lee desde una visión más estratégica:

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (p. 26).

Por su parte en Ulloa *et al.* (2015) se entiende desde una perspectiva más procesal que dimensiona varios aspectos:

La comunicación corporativa es aquella que se desarrolla en las instituciones públicas, corporaciones, empresas y entidades no gubernamentales sobre la base del intercambio de experiencias, conocimientos, emociones y pensamientos entre los sujetos que las integran con la finalidad de producir sentidos, crear universos simbólicos y sistemas de significación internos y externos que contribuyan al logro de objetivos estratégicos. La producción, la circulación y el intercambio de sentidos están supeditados a lograr rentabilidad, fortalecer la imagen que proyectan, definir una identidad hacia la consolidación de una reputación positiva en el entorno (p. 235).

Actualmente los procesos de la comunicación corporativa son determinantes para alcanzar objetivos, ya que los canales de comunicación interna deben ser cuidados, si se rompe el círculo de información el sistema falla. En ese sentido, “el trabajador se ha convertido en el principal sector de producción, por encima de las materias primas y el capital” (Álvarez, 2007, p. 3). O sea que la comunicación interna es fundamental para mantener informados, integrados y motivados a los empleados de una organización.

Dentro de los postulados que se encuentran alrededor de la comunicación corporativa, Capriotti (1999) la asume como la “totalidad de recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (p. 1). Para ello ofrece unas premisas básicas desde el tipo de comunicación: *todo comunica en una organización*, es decir que no solo los anuncios, publicaciones y boletines comunican, también la vivencia cotidiana de las empresas, el comportamiento de los empleados, los productos y los servicios. *La comunicación corporativa es generadora de expectativas*, lo que quiere decir que las actividades comunicativas generan algo que esperar de los productos y servicios, del funcionamiento, soluciones y servicios que ofrece a sus públicos. *La comunicación corporativa debe estar integrada*, se refiere a la coherencia entre

las acciones, los objetivos y los mensajes. Además propone el *hacer* y el *saber* a través de las acciones y las conductas, para ello expresa:

La concepción del Hacer, es decir, de la demostración diaria, por medio de los productos, servicios y actividades cotidianas de la organización, de unas evidencias y un desempeño superior por parte de la compañía, que nos permita tener un sustento real sobre el que se pueda cimentar la Comunicación Corporativa. Y además del hacer, el Comunicar, es decir, el transmitir a los públicos, de forma creativa y diferenciada, los mensajes creados de forma voluntaria, directa y organizada, acerca de todas las actividades que la organización realiza (Capriotti, 1999, p. 1).

Si graficamos estos aspectos, los podríamos caracterizar de la siguiente forma:

FORMAS COMUNICATIVAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	
ACCIÓN COMUNICATIVA <i>Hacer saber</i>	CONDUCTA COMUNICATIVA <i>Saber hacer</i>
Comunicación interna (Con los empleados)	Conducta interna ❖ Comportamiento simbólico de directivos y empleados (directa) ❖ Sistemas formales (organizativa) ❖ Cultura y valores corporativos (profunda)
Comunicación comercial (Con los consumidores)	
Comunicación industrial (Con agentes proveedores y distribuidores)	Conducta comercial ❖ Lo que se vende y cómo se vende
Comunicación institucional (Con públicos del entorno social)	Conducta institucional ❖ Comportamiento social de la organización

Tabla 1: Formas comunicativas dentro de las organizaciones. Elaboración propia de acuerdo con el contenido de Capriotti (1999)

En ese sentido, uno de los propósitos de la comunicación interna es *hacer saber* y *saber hacer* lo que conduce al éxito empresarial, como ya se ha dicho, y para ello es necesario incentivar el talento y el conocimiento dentro de las empresas. Martín (2007) establece la comunicación corporativa como un proceso primordial para lograr la evolución en las organizaciones

encaminadas a la innovación basada en el conocimiento y la cualificación del personal de la empresa depende en gran medida de la comunicación como ente de formación interno, en esa línea, si la comunicación “asume los retos, estrategias y funciones mencionadas, será un proceso básico para gestionar estratégicamente ese conocimiento esencial” (p. 63). En cuanto al modelo de comunicación interna, al hacer y el saber, Vilanova (2014) le agrega el *sentir*:

Está dividida en tres pasos, el primero de ellos es el de saber o informar. Una vez superado este escalón se inicia la fase del sentir, en la que ya no basta con informar al trabajador, hay que hacerle partícipe. Por último, se entra en la fase del hacer, que está muy unida a la del sentir, y que persigue mover a la acción (Vilanova, 2014).

Este último elemento resignifica el lugar del empleado y el tratamiento que se da a la comunicación en las organizaciones, cada vez más los empleados solicitan claridad y buena comunicación con sus superiores o personas que los dirigen, por medio del contacto bidireccional, más allá de que los participantes de las organizaciones sostengan habilidades en idiomas y manejo de tecnologías, es urgente un personal que transmita correctamente las líneas de acción (Álvarez, 2007, p. 2).

Ahora bien, en Buenaño, Bustillos y Moreno (2014) se recogen 70 herramientas para la gestión de la comunicación interna que están divididos en tres grupos: soporte multimedia, soporte web y contacto directo. Veamos:

Soporte multimedia	Soporte web	Contacto directo
1. Notas afirmativas	1. Moxtra / www.moxtra.com	1. Encuesta a los colaboradores
2. Carteleras	2. Microblogging	2. Retiros
3. Brieing	3. Gotomeeting/ www.gotomeeting.com	3. Reuniones
4. Buzón de sugerencias	4. Wunderlist / www.wunderlist.com/es	4. Reuniones de ciclo
5. Carta al personal	5. Yammer / www.yammer.com	5. Comunicaciones informales

6. Carta directa	6. Basecamp / www.basecamp.com	6. Reuniones individuales
7. Manual del empleado	7. WordPress/ www.es.wordpress.com	7. Círculos de Calidad
8. Manual de Funciones	8. Edublog / www.edublogs.org	8. Seminario
9. Memorando	9. WebEx / www.webex.com	9. Capacitaciones
10. Carpeta de bienvenida	10. Chat Interno	10. Workshops
11. Dossier	11. Blog Departamental	11. Cambio de roles
12. Publicación Institucional	12. E-Book	12. Debates
13. Rotación de revistas	13. Google Analytics / www.google.com/analytics	13. Jornadas de trabajo
14. Flashes informativos	14. Newsletter Mailchimp / www.mailchimp.com	14. Sesión Solemne
15. Folletos	15. Sala de prensa virtual	15. Paneles
16. Revista o Periódico interno	16. Foro	16. Jornadas de puertas abiertas
17. Radio Interna	17. JotForm / www.spanish.jotform.com	17. Comidas de trabajo
18. Tablones de anuncios		18. Focus group
19. Matriz de seguimiento		19. Convenciones
20. Reportes semanales de trabajo		20. Encuestas de desempeño y clima laboral
21. Informes rápidos de gestión		21. Jornadas de despacho abierto

22. Hojas de registro de logros y actividades		22. Red de facilitadores
23. Informativos en LCD		23. Grupos multidisciplinarios de trabajo
24. Protectores de pantalla informativos		24. Reuniones de seguimiento
25. Notas de respuesta inmediata		25. Realidad virtual
26. Infotrans		
27. Mesas corporativas		
28. Política de Comunicación		

Tabla 2: Herramientas propuestas por Buenaño et al. Elaboración propia

Estas herramientas no limitan el concepto de comunicación corporativa del ámbito interno, antes bien ayudan a dimensionar que este tipo de comunicación habla del comportamiento de las empresas en términos organizativos, finalmente la discusión no pueden ser las herramientas e instrumentos, sino la estrategia y el objetivo de esta. Se puede comprender que la comunicación corporativa no involucra solamente mensajes, sino la acción que hablan de sí mismas, de su identidad, la manera de hacer las cosas y de sus públicos (internos y externos) (Mínguez, 2001).

En la contemporaneidad, la innovación tiene mucho que ver con las organizaciones que aprender a través de su formación, información comunicación, dirigidas a cumplir con las novedosas necesidades del siglo presente, en esa línea, la comunicación de actuar como formadora, transmisora, difusora y distribuidora de nuevos valores culturales que determinen el comportamiento de los individuos (Martín, 2007).

Para que se lleve a cabo este entramado, es fundamental que las empresas cuenten con áreas de comunicación y con la figura del *Dircom*¹. Dentro de los cambios que han acaecido en la sociedad moderna, la formación y la función de los comunicadores se ha reconfigurado encontrando otros campos de acción; ha pasado de ser un periodista que informa, a un periodista que investiga el desarrollo organizacional y, posteriormente, el aprendizaje del uso de los medios, generación de contenidos para la comprensión de las lógicas sociales (Ulloa, 2015).

El siglo XXI trajo consigo el marketing, la publicidad, las relaciones públicas y demás, a su vez, la revolución digital y diversos conceptos que determinan funciones como: comunicador organizacional, comunicador corporativo, comunicador y relacionista público (Ulloa, 2015). Pese a que esta función se sigue debatiendo, un comunicador social está calificado para asumir la responsabilidad del *Dircom* quien dirige, planifica y coordina las actividades comunicacionales que se emplean en las empresas. Este debe generar discursos de comunicación coherentes y gestar integralmente la comunicación organizacional (Morales y Enrique, 2007).

Así las cosas, en el marco de esta investigación, se comprende la comunicación corporativa interna como aquellos procesos, mensajes y medios que se gestionan no solo para la transmisión de información, sino también para el desarrollo de comportamientos y acciones por parte de sus actores que conlleven al éxito empresarial, entendiendo que este no se agota en el cumplimiento de objetivos meramente instrumentales que tengan que ver con el crecimiento económico, también centra sus metas en la formación y la motivación para la generación de conocimientos, es decir, el desarrollo del capital humano.

El capital humano

Las sociedades emergentes, luego de la revolución industrial, generan formas diferentes de riquezas a través de un recurso básico como lo es el conocimiento. De ahí que se planteen tres determinaciones importantes para la actualidad: sociedad de la información, sociedad del

¹ “Es el apócope de director de comunicación, ejecutivo responsable de la comunicación en las organizaciones, partiendo de la consideración de esta última como un elemento estratégico de gestión capaz de generar valor” (Morales y Enrique, 2007, p. 92).

conocimiento y sociedad del aprendizaje. Con base en estas se han establecido ideas como capital humano, capital intelectual, activos intangibles, proceso de aprendizaje, organización inteligente, aprendizaje organizativo, conocimiento explícito, conocimiento tácito, economía del conocimiento y gestión del conocimiento, lo cual es la superficie de ser competitivo en la contemporaneidad (Martín, 2007).

En primera instancia, el capital humano es asumido como una teoría que tiene mucho que ver con el conocimiento, una vertiente educativa que se ha transformado con la globalización. Existe una vertiente instrumental y de contenido que asume la educación como un mecanismo para suplir el desarrollo laboral y el incremento de ingresos, posteriormente – a partir de 1980 - surge un decaimiento en la visión instrumental donde la formación se direcciona hacia la competencia, es decir, adquisición de habilidades para la eficacia en diversas y complejas situaciones laborales (Aronson, 2007).

Un enfoque centrado exclusivamente en el aspecto operacional de la educación margina cuestiones como la reflexión sobre el pensamiento propio, la comprensión de los propósitos, las situaciones y las personas, el aprendizaje de las reglas que ordenan el discurso de las disciplinas que se ejercitan y el desarrollo de una actitud escéptica; a la vez, clausura la apertura mental necesaria para dialogar con todas las instituciones (sean políticas, económicas u otras) (Aronson, 2007, p. 24).

Desde una perspectiva económica, el concepto del capital humano es propuesto por Becker (2003) haciendo referencia a “la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad a la economía moderna” (p.1). En Castillo (2012) se puede leer una noción más amplia como un (...) conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos (p. 11).

Por su parte Sen (1998) plantea un cuestionamiento importante al momento de asumir la noción de la relación del capital humano con la educación desde una idea humanista de los empleados:

La significativa transformación que ha ocurrido en los últimos años de dar un mayor reconocimiento al papel del "capital humano" ayuda a entender la pertinencia de la perspectiva de las capacidades. Si una persona llega a ser más productiva en la producción mediante una mejor educación, una mejor salud, etcétera, no es absurdo esperar que también pueda dirigir mejor su propia vida y tener más libertad para hacerlo. Ambas perspectivas ponen a la humanidad en el centro de la atención (p. 70).

Aunque este concepto sea útil como recurso para las áreas productivas y económicas, asumirlo desde una visión humana amplía las posibilidades de los actores de las organizaciones, la pertinencia y alcance del mismo debe replantear la forma de entenderlo (Sen, 1998). En esa línea de sentido, Davenport (citado en Castillo, 2012) define al capital humano en tres elementos: capacidad², comportamiento y esfuerzo, al respecto señala que:

La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento.

El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona.

La habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado.

El talento como la facultad innata para realizar una tarea específica sinónimo de actitud.

El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo, el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales.

El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento (p. 13).

De otro lado, existe una estrecha relación entre el capital humano y la calidad en el servicio – mejoramiento continuo - que ofrecen las empresas, es decir la atención al cliente, para lo cual es necesario que existe supervisión y motivación, esta es un conjunto de procesos psicológicos, intelectuales y fisiológicos que desencadenan satisfacción de necesidades básicas y de necesidades

² En Sen (1998) se entiende que “la capacidad no sólo es un instrumento de la producción económica (a lo que suele referirse la perspectiva del capital humano) sino también del desarrollo social” (p. 72).

sociales. En ese sentido, la capacitación del capital humano requiere la incorporación de información, vivencias de promoción de cambio: actitudinal, cognoscitivo y conductual, lo que facilita la atención al cliente, dado que como se expresa coloquialmente “se habla el mismo idioma”, hay una correspondencia del flujo de la información en todos los empleados de la organización, el desarrollo de esta se basa en el conocimiento (Godoy, 2011).

Entonces, invertir en el desarrollo del personal presupone una preocupación por parte de las organizaciones por encaminar acciones para movilizar conocimientos tácitos y explícitos, Castillo (2012) plantea algunas maneras de capacitación:

Permitir un libre flujo de información hacia los trabajadores.

Practicar una comunicación abierta y participativa.

Estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos.

Establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional (p. 19).

La capacitación requiere un trabajo cooperativo, donde no solo el encargado de recursos humanos y el *Dircom* sean los que formen al personal en una organización, sino que entre compañeros de forma horizontal se aporten según sea su experiencia, ya que:

La experiencia contiene conocimientos, puesto que parte de las prácticas anteriores. La experiencia laboral de las personas resulta valiosa, porque ofrece la oportunidad de analizar y planificar capacidades. Su aprovechamiento permite que la empresa las transforme en conocimientos estructurados, por medio del análisis y la realimentación. Las iniciativas organizadas de estudio de las experiencias empresariales suponen un paso crucial para la recogida y creación de conocimiento organizativo (Martín, 2007, p. 58).

En ese orden de ideas, en esta investigación se asume el capital humano como el conocimiento que se teje en las organizaciones a través de las estrategias comunicativas de transmisión de información, valores, conductas, motivaciones, ambientes y entornos favorables para el crecimiento como empresa y como seres humanos que se capacitan para mejorar sus ingresos y su calidad de vida por medio de la satisfacción personal y social.

6. Marco metodológico

Este estudio que se interesa por establecer las estrategias de comunicación corporativa a nivel interno en la operación DIRECTV/KONECTA es de orden cualitativo ya que propende por el estudio de un escenario social, como son las empresas, conformada por seres sociales que interactúan entre sí para su desarrollo y en este ambiente propicio para la develar subjetividades e intersubjetividades como objetos de conocimiento.

El paradigma cualitativo posee un fundamento decididamente humanista para entender la realidad social de la posición idealista que resalta una concepción evolutiva y del orden social. Percibe la vida social como la creatividad compartida de los individuos. El hecho de que sea compartida determina una realidad percibida como objetiva, viva, cambiante, mudable, dinámica y cognoscible para todos los participantes en la interacción social (Martínez, 2011, p. 11).

En esa misma línea comprensiva, la investigación social busca comprender las lógicas de pensamiento que guían el devenir de la sociedad desde la dimensión interna de la realidad social como fuente del conocimiento (Galeano, 2014). Pensar el fenómeno de la comunicación presupone mirar las interacciones entre los sujetos que pertenecen a la empresa desde sus diferentes jerarquías y revisar los actores y los mensajes que se emiten en el contexto laboral en cuestión.

En concordancia, se ha optado por una estrategia investigativa desde los umbrales de la observación participante, para este caso, la investigadora se encuentra inmersa en el campo investigado en calidad de practicante, al tiempo que investiga su propia práctica desde área de comunicaciones, observa las interacciones comunicativas de su grupo de trabajo³. Ya que, como expresa Galeano (2014):

La observación participante es la estrategia interactiva utilizada por un investigador, quien en cierto grado asume el papel de miembro de un grupo y participa en sus funciones, cohabitando con la población por periodos más o menos largos (mientras transcurren los eventos que estudia) con el fin de observar todo lo que necesita ser observado (p. 35).

³ Cabe decir que para el manejo de información extraída de la empresa, el jefe inmediato de la investigadora ha dado una carta de autorización que se puede visualizar en el Anexo F.

Para llevar cabo el proceso investigativo que se ha propuesto y, así, darle solución a los objetivos enunciados en el problema, se han seleccionado tres técnicas de estudio propias de la observación participante (Martínez, 2011), esto con el fin de tener varias fuentes de información para reconstruir y analizar la experiencia de comunicación corporativa en el escenario investigado. Aplicar tres técnicas de investigación permite conocer la perspectiva de varios actores del contexto en cuestión, de esta manera se enriquecerá la observación de quien investiga porque se pueden contrastar la información recolectada. Veamos en qué consistió cada una de ellas:

Diario de campo: el diario de campo en una narración periódica que la investigadora realizó de su experiencia en la organización donde desarrolló sus prácticas. Para el registro de esta narrativa se ha diseñado un instrumento que fue diligenciado por la investigadora desde su experiencia en la empresa en calidad de practicante en el área de comunicaciones de la operación DIRECTV/KONECTA.

La encuesta: por medio de este método se ha recolectado información de las opiniones de los participantes de la investigación a través de un cuestionario. Se ha seleccionado una muestra de 20 participantes en calidad de asesores de la operación DIRECTV/KONECTA, a los cuales se les ha hecho llegar la encuesta para ser diligenciada.

La entrevista: es una comunicación interpersonal que la investigadora estableció con los participantes donde estos ofrecieron información a profundidad sobre su experiencia y conocimiento del objeto investigado. Para Cerda (1991), “la entrevista es una conversación que tiene un propósito definido, y este propósito se da en función del tema que se investiga. En general se plantea como un proceso de transacción de dar y recibir información, de pregunta-respuesta (...)” (p. 259). Un intercambio guiado por unas preguntas orientadoras que se les han aplicado a dos participantes en puestos superiores dentro de la operación DIRECTV/KONECTA.

7. Diseño de instrumentos de recolección de información

Los instrumentos son herramientas precisas para el registro de la información y para efectuar las técnicas seleccionadas para la investigación. En ese sentido, el diseño de los instrumentos está determinado por las técnicas de investigación que se han priorizado, para este caso las tres que se han descrito anteriormente. De esta manera, los instrumentos de recolección de la información se han desarrollado de la siguiente manera:

El primer instrumento (ver anexo A) para el diario de campo, está conformado por seis espacios: el primero se encuentra el nombre, en el siguiente el objetivo, luego unas preguntas orientadoras y, al final, espacio para la escritura de la narrativa.

El segundo instrumento (ver anexo B) para la encuesta, está conformado por el nombre, el objetivo, la fecha en que se realiza, el número de participantes y el medio por el cual se hace efectiva. Además, cuenta con un enunciado contextualizador, seguidamente de las preguntas con sus cuatro opciones de respuesta y, al final, un espacio para ubicación de los gráficos resultantes.

El tercer instrumento (ver anexo C) para la entrevista, está constituido por el nombre, el objetivo, la fecha y el lugar de la entrevista, las preguntas orientadoras y un espacio para el vaciado de la información.

Finalmente, el cuarto instrumento (ver anexo D) para la entrevista, tiene el nombre, el objetivo, la fecha y el lugar. En una columna las preguntas guías y en la segunda columna el espacio para consignar las respuestas del participante.

8. Aplicación de instrumentos

El proceso de la aplicación de instrumentos se realizó de la siguiente manera: una vez teniendo las técnicas de investigación definidas se pasó a diligenciar cada uno de los formatos. En el caso del diario de campo se llevó el registro en una libreta y posteriormente se diligenció el formato propuesto para tener la información organizada.

La encuesta, por el asunto del confinamiento en tiempos de pandemia del Covid-19, se llevó a google y se compartió con la muestra seleccionada vía whatsapp para su diligenciamiento. Así se puede ver la siguiente figura:

Encuesta comunicación

A continuación encontrarás preguntas con única respuesta que serán empleadas con fines investigativos en el proyecto Estrategias de comunicación corporativa que contribuyen al desarrollo del capital humano en la operación DIRECTV/KONECTA sede Buró - Itagüí durante el primer semestre de 2020 que está siendo ejecutado por Anie Manuela González Giraldo, practicante en esta empresa desde área de comunicaciones, con el fin de optar al título de Comunicador Social y Periodista en la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Como se puede visualizar no hay un registro de datos personales de quien participa, esto con el fin de proteger identidades y porque no es un dato que le interese al presente estudio.

***Obligatorio**

¿Hace cuánto tiempo haces parte de la operación DIRECTV/KONECTA? *

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- Más de 1 año
- Varios años

¿Cómo es tu relación con tus superiores (líder, coordinador, gerente)? *

Figura 1: Pantallazo encuesta de Google

Las entrevistas se llevaron a cabo por una llamada en Meet que fue grabada, posteriormente se diligenció el formato diseñado con la transcripción de las respuestas de los participantes.

Toda esta información recolectada a través de la aplicación de las técnicas y diligenciamiento de los instrumentos de la investigación se llevó a una matriz de análisis con el fin de efectuar un proceso de saturación para seleccionar la información relevante que resultara funcional para resolver los objetivos del estudio y fuesen evidencia de los resultados. Esta matriz de análisis condensa toda la información en una sola hoja, lo cual permite una lectura sistemática de la información proporcionada por los participantes, para este proceso se le da una organización a la información de acuerdo con las categorías transversales del presente estudio y se han seleccionado colores para priorizar la información que se consignó en este informe en el numeral de análisis, además dentro de la matriz se ubicó una casilla de comportamiento de las categorías de la investigación donde se realizó una interpretación de los datos allí consignados lo cual facilitó la elaboración del trabajo porque se copiaron esas interpretaciones y se organizaron en el presente informe. Esta información se ha codificado y se han creado convenciones que se corresponden así:

DC-I: diario de campo investigadora

E-CSR: encuestas asesores

E-G: entrevista a gerente

E-L: entrevista a líder

9. Plan de trabajo y presupuesto del estudio

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDADES	TIEMPO	AÑO
1. Diseño y formulación de proyecto de investigación	Agosto - noviembre	2019
2. Revisión y ajuste de la propuesta del anterior semestre	Febrero	2020
3. Planteamiento de nueva propuesta de investigación		
4. Elaboración de la pregunta de investigación		
5. Búsqueda de antecedentes		
6. Elaboración de objetivos		
7. Elaboración del marco teórico y conceptual	Marzo	
8. Elaboración del marco metodológico y diseño de instrumentos		
9. Aplicación de instrumentos de recolección de información		
10. Análisis de resultados de la investigación	Abril	
11. Elaboración de conclusiones y recomendaciones		
12. Diseño plan de comunicaciones (Cartilla digital)	Mayo	
13. Envío del informe final a asesor y evaluadores externos		
14. Socialización en coloquio virtual		
15. Corrección del informe final con base en retroalimentación de evaluadores externos		

ACTIVIDAD/MATERIALES	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL
Fotocopias e impresiones	2.000	50.000
Viáticos y alimentación	10.000	100.000
Aplicación de instrumentos	5.000	20.000
Computador, teléfono móvil	2.000.000	2.000.000
Variados	100.000	100.000
	TOTAL	2.270.000

10. Análisis de la información recolectada

Esta investigación se preguntó por las estrategias de comunicación corporativa al interior de la operación DIRECTV/KONECTA que contribuyen al desarrollo del capital humano. Empecemos por contextualizar ¿Qué es la operación Directv/Konecta? Konecta es una organización que brinda servicios de BPO y Contact Center en el mundo (Argentina, Brasil,

Marruecos, Chile, México, España, Perú, Portugal), acompaña a las empresas en el desarrollo de proyectos, su cartera está constituida por multinacionales importantes alrededor del mundo y su misión es “ofrecer una alianza estratégica única que permita a nuestros clientes acceder a soluciones multicanal innovadoras y a medida, con modelos de precios rentables, que les garanticen un retorno seguro de su inversión y un alto nivel de satisfacción de sus usuarios”⁴.

En el 2010 inicia sus actividades en Colombia desde la ciudad de Bogotá, donde crea y da respuestas de grandes operadores para servicios de ADLS, Móvil Provisioning y OTC, demostrando a través de los años ser un socio estratégico y rentable para las empresas, y haciéndose lugar en diferentes departamentos del país. En el año 2016 alcanza Allus Global BPO Center bajo de denominación Multilance, empresa con alta experiencia en la generación de Sistemas de Audiorespuesta. En la actualidad es la empresa que lidera la industria de relacionamiento con clientes en Colombia.

Respecto al capital humano, esta organización expone que trabaja en la promoción de la participación, la novedad y el trabajo cooperativo por medio de una estrategia de Gestión de personas que hacen parte de una empresa que asume retos. Se dice en la página web explorada, que buscan el desarrollo del potencial de sus empleados por medio del cuidado y de su satisfacción y, en ese sentido, no se centran solo en indicadores sino el desarrollo de sus empleados y de su grupo familiar.

DIRECTV hace parte de las alianzas que establece Konecta alrededor del mundo, de sus clientes. Esta en una operación que está ubicada en Itagüí, al sur de la ciudad de Medellín y es una línea argentina, operada por empleados colombianos en su mayoría. Dentro de su personal se encuentran profesionales en áreas administrativas, de recursos humanos y demás. Dentro de sus asesores hay una cantidad representativa de estudiantes, por su sistema de rotación en los horarios y por la apertura que profesa tener la empresa para el desarrollo de su personal a través del apoyo en sus carreras universitarias. Esto nos ayuda a comprender que la empresa en cuestión es bastante amplia y que lo que aquí se plantee no se puede generalizar ni siquiera dentro de la misma sede Buró, ya que el foco es el piso de SAC.

⁴ Información tomada de la página web de Konecta: <https://www.grupokonecta.com/somos-konecta/quienes-somos/>

Al ingresar a la organización, se lleva a cabo el desarrollo de una capacitación o formación de los asesores, en la aplicación del instrumento de entrevista E-G se pudo encontrar que para este proceso se maneja un modelo fundamental para mejorar el relacionamiento y habilidades de los asesores, este modelo se conoce como Nuevo Modelo *Seven*, significa servicio-ventas y contiene siete claves para una atención comercial excepcional: actitud, servicio, asesoría, perfilación, argumentación, manejo de objeciones y cierre. Con este, se busca lograr un relacionamiento de servicio y ventas, enseñándoles a los asesores a desarrollar y/o perfeccionar las habilidades y competencias comerciales, minimizar las probabilidades de fracaso y maximizar las probabilidades de éxito, a través del entendimiento profundo de las interacciones con los clientes. También se busca garantizar la sostenibilidad y mejora continua de los contactos y adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados y expectativas del cliente.

En su visión está: “lograr experiencias tan memorables, que nuestros colaboradores y clientes siempre quieran repetir las” (E-G). Y su objetivo de servicio es: “Ser embajadores Apasionados del servicio de DIRECTV, nos comprometemos a deleitar a nuestros clientes con un servicio libre de defectos, oportuno, suministrado por personas amigables y cálidas que se comprometen a satisfacer sus necesidades y requerimientos de manera excepcional” (E-G).

Dentro de este modelo se determinan cuatro pilares: el primer pilar, *hacer las cosas bien desde el principio*, es definido por la empresa de la siguiente manera:

- ✓ Trabajamos con calidad: Deleito al cliente con un servicio simple, ágil y libre de defectos.
- ✓ Nuestra comunicación hace la diferencia: Me comunico de manera transparente y verifico que he dado respuesta a todas las dudas e inquietudes del cliente.
- ✓ Directv es la opción: Demuestro en cada interacción que Directv es la mejor opción.

El segundo pilar, *cumplir a tiempo lo que prometimos*, es definido de la siguiente manera:

- ✓ Cuando y donde quiera: Actúo con agilidad para que el cliente disfrute de nuestro producto de acuerdo con sus preferencias.
- ✓ Aquí y ahora para el cliente: Estoy cuando el cliente me requiere y le entrego mi mente y corazón en cada contacto.

El tercer pilar, amabilidad y calidez en nuestras interacciones, es definido de la siguiente manera:

- ✓ Vivimos la experiencia del cliente: me conecto con el cliente y demuestro que comprendo sus sentimientos y necesidades.
- ✓ A la medida del cliente: Reconozco la individualidad y me adapto al estilo de cada cliente.
- ✓ Creemos en el cliente: Genero un vínculo de confianza en cada contacto con el cliente actuando en el marco de los principios y valores de la compañía.

El cuarto y último pilar, *resolver problemas de manera rápida y empática*, es definido de la siguiente manera:

- ✓ Todo es posible: Me enfoco siempre en la solución, actuando con integridad.
- ✓ Asumimos responsabilidad: Represento los intereses del cliente cuando se presentan fallas.
- ✓ Somos un equipo: Me apoyo y me colaboro con mis compañeros para asegurar un servicio efectivo.

Este proceso de capacitación es esencial y la organización invierte en ello recursos económicos, humanos y de tiempo, en la aplicación de la encuesta se puede ver en el gráfico que es una actividad que la mayoría considera suficiente, no obstante, una cantidad considerable no cree que sea ni lo uno ni lo otro, aquí cabría cuestionarse ¿qué mecanismos emplea la organización para el fortalecimiento de los conocimientos adquiridos en ese primer momento de inserción laboral? De otro lado, al leer los pilares se encuentra con un discurso más dirigido a la satisfacción del cliente y a la comunicación externa en el ejercicio de brindarles soluciones, lo que se convierte en exigencias para los operadores, pero al aspecto interno de la comunicación aún no se hace alusión.

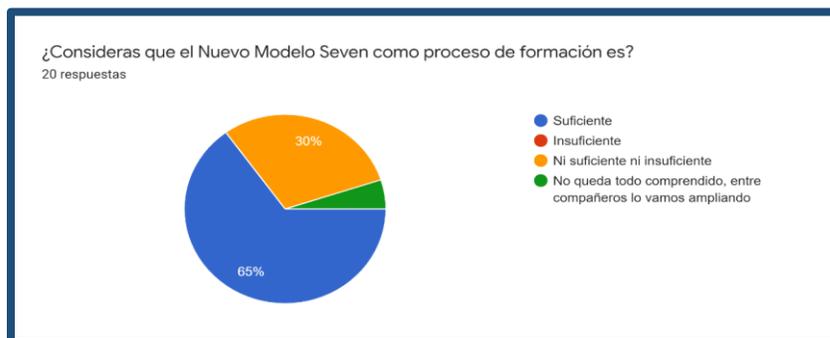


Gráfico 1: Capacitación

Ahora bien, **¿cuáles son las estrategias de comunicación corporativa interna?** Los medios de difusión de la información que utiliza la empresa Directv/Konecta para dar a conocer a sus empleados las noticias de la operación, presenta falencias, ya que en la aplicación del diario de campo se describe que usan medios comunicativos que no son tan efectivos al momento de transmitir la información, entre esos está *Openatrium* que es una plataforma interna que se maneja para los mensajes importantes de los procesos de los asesores (CSR)⁵ dentro de la operación, y que pocos CSR suelen utilizar porque no tienen habilitados los permisos para el ingreso a esta plataforma o porque sus líderes no les recuerdan la importancia de su visualización diaria, dificultando los procesos internos de la empresa (DC-I).

Sin embargo, en la aplicación de la encuesta los CSR consideran que este es el medio más efectivo, seguido de la pantalla de los televisores, así que se puede inferir que los canales comunicativos están orientándose de forma diversa, hay una ruptura aquí en los medios que se emplean para comunicar desde la perspectiva del área de comunicaciones y la de los empleados.

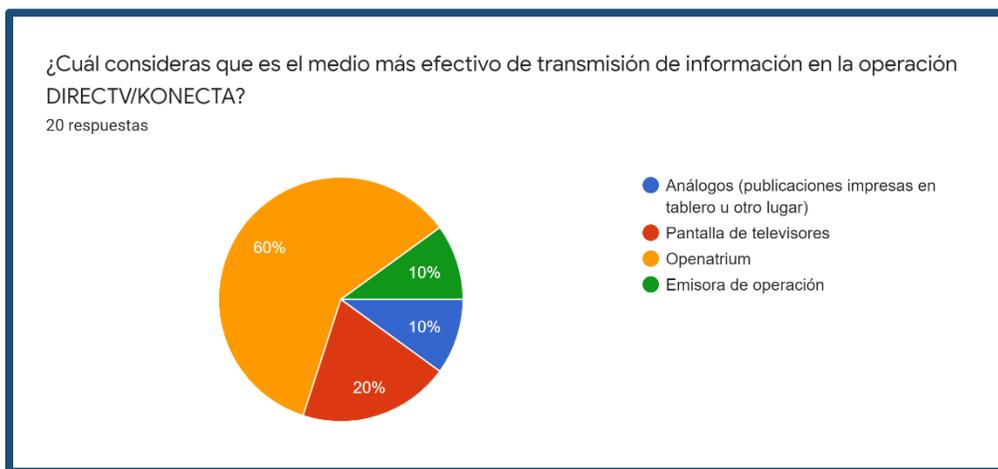


Gráfico 2: Transmisión de información

Como se ha expresado, también se usan los televisores para comunicar información de eventos, indicadores o gestiones importantes de nuevos productos de la empresa. También se utiliza un tablero para comunicaciones internas de actividades destacadas y cronograma de eventos a realizar. Y hay un medio comunicativo, en especial, para la difusión de información importante o de último momento y es la emisora de la operación, la cual se usa diariamente para escuchar música, pero se emplea ocasionalmente para dar información de eventualidades de gran

⁵ Esta es una convención para nombrar a los asesores en la operación DIRECTV/KONECTA.

importancia para el funcionamiento del servicio como las contingencias que se pueden presentar diariamente dentro de la operación.

Dentro de las formas de emplear el Openatrium se ha creado una dinámica de *Pide tu canción*, esta es una actividad realizada por la practicante de comunicaciones desde la emisora donde se tiene la oportunidad de interactuar con los CSR a través de esta plataforma, puesto que, piden canciones durante toda la jornada laboral, también envían mensajes de cumpleaños para sus compañeros, se dan anuncios importantes sobre eventualidad de la operación, se realizan actividades como pausas activas, concursos, entre otros (DC-I).

Estos son medios que los operadores reconocen, como se puede leer en la gráfica, pero que no generan eco en las 20 personas que respondieron la encuesta, puesto que, aunque los otros medios pueden entenderse más interactivos, ellos siguen prefiriendo el Openatrium. El encargo de movilizar y gestar esos medios es el área de comunicaciones, en este caso es una comunicadora social en formación, como se puede leer en la aplicación del diario de campo:

En mi lugar de prácticas realizo mensualmente la revista de DIRECTV con las actividades y acontecimientos más importantes del último mes en las sedes Buró y Puerto Seco; manejo la emisora de la operación para poner la música y dar anuncios importantes por micrófono lo cual me permite interactuar más con los asesores. (...) Adicionalmente, publico en los tableros, televisores y diferentes plataformas de la empresa información de actualidad y eventos próximos a realizar. Soy quien realiza el reporte mensual de comunicaciones de la sede, donde se dan a conocer las actividades desarrolladas dentro de la operación y se resalta a las personas más destacadas del último mes. Así mismo, diseño piezas (poster, diplomas, videos, entre otros) para la realización de actividades como concursos y reconocimientos; y apoyo en diferentes labores a la parte administrativa.

A través de este relato, se puede inferir que el área de comunicaciones está más orientada dentro de esta operación a la generación de contenidos en momentos precisos donde se necesita informar a través de diferentes recursos verbales y escritos, digitales y análogos. Pero, además este profesional que está desarrollándose en dicho cargo, debe apoyar otro tipo de tareas, no está dedicado el tiempo completo al desempeño de sus tareas, en la creación de un verdadero plan de

comunicación con miras al capital humano de la organización. Así que, hay una carencia en la implementación de nuevas estrategias para usar de manera más eficaz estos medios de comunicación y de esta manera los CSR estén al tanto de las actividades que promueve la empresa en el área de servicio al cliente (SAC), para motivarlos a mejorar su servicio, pero también de capacitarlos y promover conocimientos.

Aunque en la aplicación de la encuesta los CSR califica a estos medios como adecuados y suficientes:

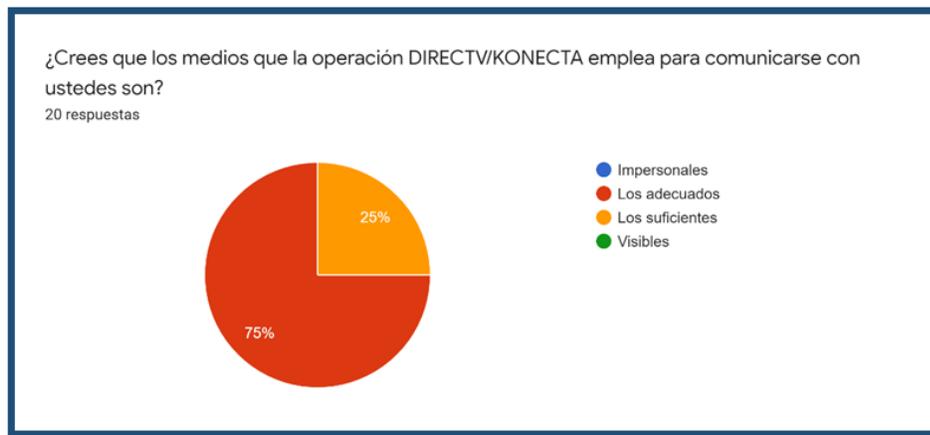


Gráfico 3: Medios

Dentro de las actividades que se comunican a través de esos medios, se encuentra varias estrategias que comunican y que actúan como un estímulo-respuesta, estas son:

La liga de la experiencia donde se premian las diferentes categorías de las llamadas y que mensualmente el ganador es premiado con \$300.000 como un incentivo gracias a sus resultados; *Héroes por el cliente* donde se hace un concurso una vez al año a nivel Konecta en el país donde participan los asesores que postulan sus llamadas *Superman*, es decir, llamadas donde se destaque el carisma y la buena actitud a nivel general con el usuario siendo el ganador de hasta 3 millones de pesos; el *Mes de las sonrisas por nuestros clientes* en donde se postulan las mejores llamadas a nivel DIRECTV donde entran los asesores que provocan las mejores sensaciones en los clientes durante la gestión de la llamada, por su buena actitud y generan emociones positivas en él. Este concurso se realiza durante un mes dos veces al año, donde semanalmente hay un ganador de \$100.000 (E-G). En estas tres se premian a las personas que, por medio de la gestión en las llamadas, generan una mejor experiencia al cliente gracias a su actitud y resolución de inquietudes.

En la parte comercial se maneja la actividad *El muro de la fama*, diseñada por el área de Cross Selling para mejorar el nivel de ventas de los asesores, aquí los mejores son premiados con obsequios como televisores, horno microondas, teatro en casa, entre otros objetos; *El viernes temático* es una dinámica realizada todos los viernes del año que permite que los asesores cambien su rutina por medio de actividades desarrolladas dentro de la operación donde pueden entretenerse, ganar diversos premios por su participación y salir de su cotidianidad. Muchas de estas actividades se hacen con los CSR que cumplen con las metas semanales de sus indicadores, lo que permite que haya una mejora en esto que viene siendo la prioridad de la operación (E-G). En la siguiente imagen se puede ver un ejemplo del póster que se ha creado para un viernes temático dentro de la operación.

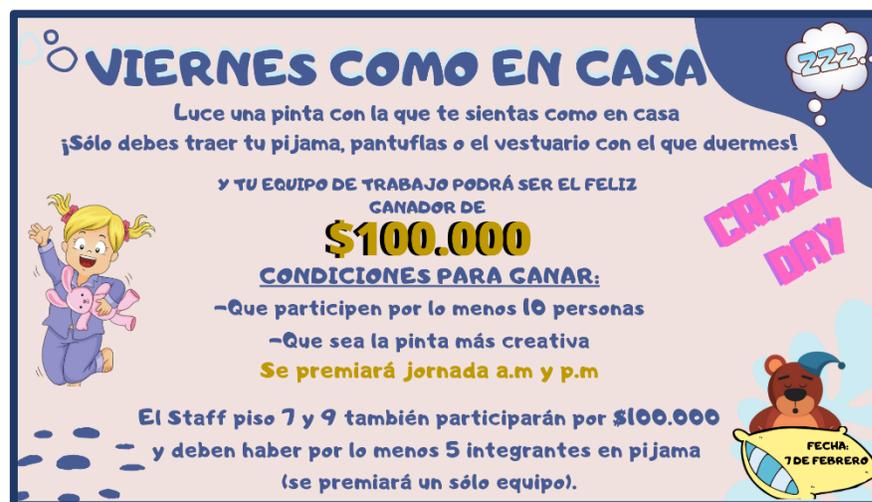


Figura 2: Póster de Viernes temático en Konecta. Elaboración de la practicante en al área de comunicaciones

Cuando se les pregunta por estas cuatro actividades a los asesores en la aplicación de la encuesta hay una predilección, como se observa en el gráfico, por el concurso héroes por el cliente (actividad diseñada por la empresa) y es curioso que esta actividad sea más apetecida, pero es la de mayor remuneración económica y reconocimiento, dado que es a nivel nacional, todos conocerán quién es el ganador, quién es el que mejor opera la gestión de las llamadas. Le sigue el viernes temático (actividad diseñada por la empresa) en motivación, aquí hay algo interesante y es que esta propuesta dinamiza las relaciones dentro de la operación por tener un aspecto recreativo y de integración con juegos, bailes, disfraces, y demás.

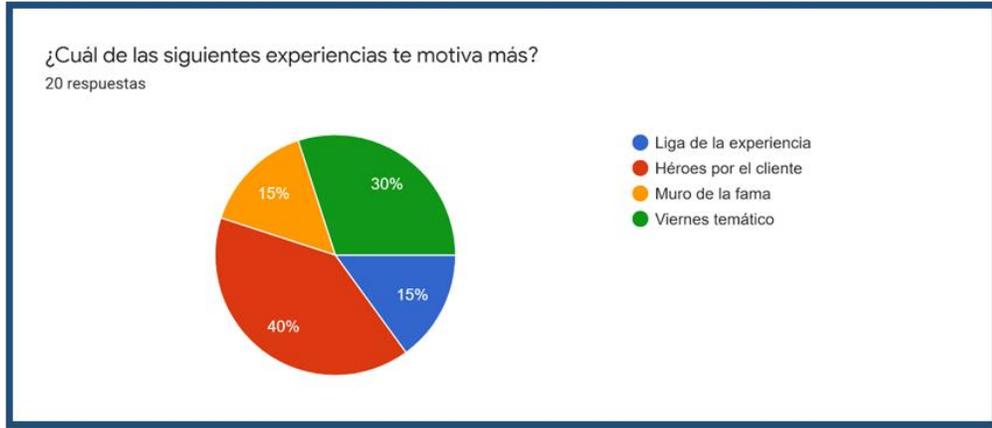


Gráfico 4: Motivación

Así que, este tipo de actividades tiene mensajes implícitos para que los CSR se sientan retados como se evidencia en la imagen, el asunto que habría que cuestionar, es si el reto lo motiva la remuneración económica o premio material o el deseo de aprender más sobre su tarea, en cuanto al mejoramiento del capital humano. En ese sentido, si se implementan correctamente estos recursos comunicativos dentro de la operación para dar tips de ventas y mecanismos de ayuda para resolver rápidamente una situación, los asesores tendrían más posibilidades de tener éxito en los concursos.

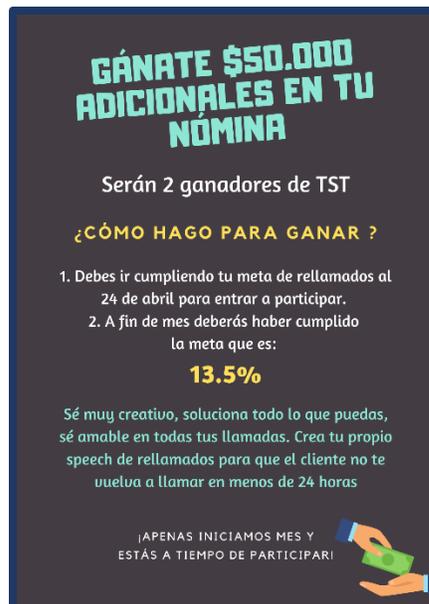


Figura 3: Póster de concurso en Konecta. Elaborado por la practicante del área de comunicaciones

Dentro de la operación hay también otras actividades que tienen que ver con la relación entre asesores y superiores, para el caso de los líderes existe el *VOC del líder* que se realiza

trimestralmente y sirve para que los asesores tengan la oportunidad de calificar a sus líderes y por medio de retroalimentaciones ellos mejoren su gestión. Cuando en la aplicación de la entrevista (E-L) se pregunta por la noción de un líder se describe como: “persona que trabaja en conjunto, capaz de influir en un grupo, para que trabaje y actúe en función de lograr las metas fijadas, en este caso, el cumplimiento de los indicadores”. Del mismo modo ésta en esta entrevista se califica la relación como “buena” y de cercanía. En la encuesta, los asesores consideran que la cercanía es la necesaria como se puede visualizar en el gráfico.

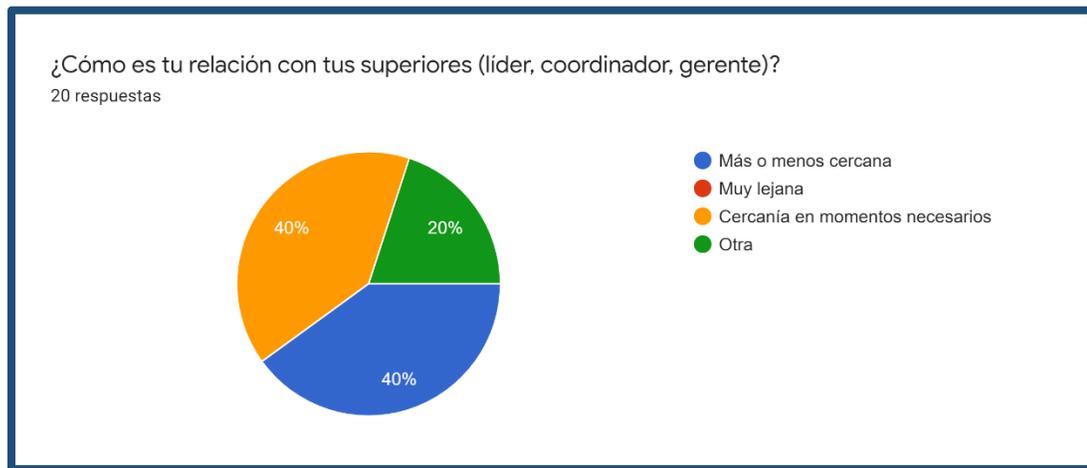


Gráfico 5: Relaciones laborales

Para los líderes, hay una actividad que se llama *Experiencia de la felicidad*, la cual se realiza una vez al mes, aquí los líderes pueden disfrutar de un momento de esparcimiento para desestresarse de las labores cotidianas y mejorar a la vez su capacidad de transmitir asertivamente conocimiento a sus asesores. Ya que como se develó en la entrevista E-L este es un cargo de bastante responsabilidad que tiene ventajas y desventajas:

Debería tener mayor salario, puede influir de forma positiva en las personas, generando recordación, gratitud y respeto. Tanto que puede crear relaciones para toda la vida. Ayudar a las personas para la mejora continua. Viéndolo bien, no tiene muchas ventajas; se pierde mucho tiempo personal, ya que se dedica mucho tiempo a las funciones del rol. Uno se tiene que responsabilizar de los errores de los asesores, aunque ellos son autónomos, uno tiene que estar disponible casi 24 h (E-L).

Y finalmente, en la parte del área de gerencia se desarrolla una actividad que se llama *Gerencia visible* dirigida por el gerente y se realiza a finales de cada mes, donde se conocen los

resultados de indicadores de cada Skill/Campaña de la operación, con el fin de mejorar sus falencias. Así mismo, se hace un reconocimiento a los mejores por su buen rendimiento, este tipo de estrategias, en general, se utilizan para mejorar el servicio interno de la organización (E-G).

Este tipo de comunicación descendente es fundamental para el desarrollo de las actividades dentro de la operación, puesto que, si allí no hay una comunicación asertiva, los resultados no serán los mejores en los indicadores y el clima organizacional se tornará confuso. Cuando se les pregunta a los asesores por la recepción de esos mensajes, determinante fue la opción de que son claros y precisos al momento de informar.

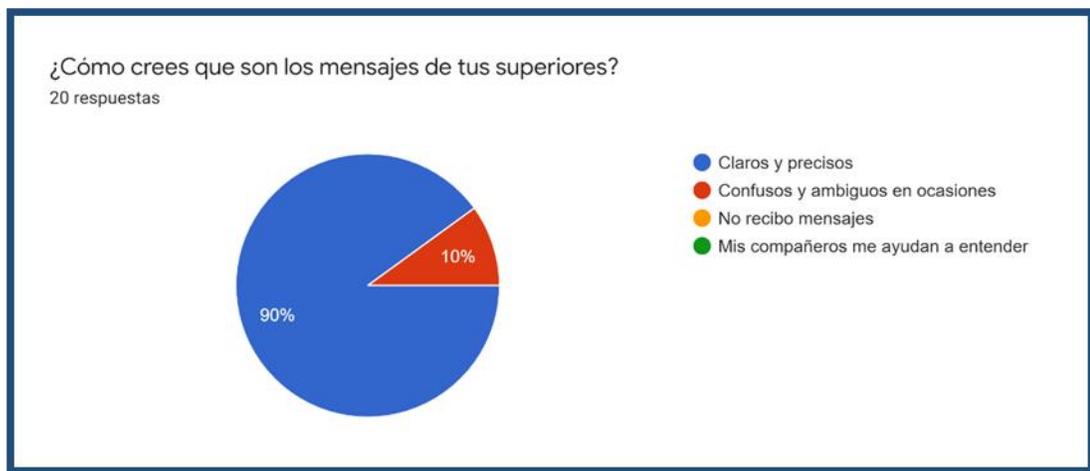


Gráfico 6: Mensajes

De igual manera en la aplicación de la entrevista se puede ver una coherencia entre estos dos discursos en cuanto a la efectividad:

Pienso que bien, trato de hacerlos de diferentes maneras, personal como por otros medios. Noto en su gran mayoría están conscientes de que trabajo arduamente para ellos, así es que la mayoría, sienten de alguna forma que deben retribuirlo y se va a notar en la mejora de los indicadores (E-L).

Del mismo modo cuando se indaga por los mecanismos de comunicación que emplean los superiores con los asesores se encuentra que:

Haciendo que, sin dejar el respeto de lado, los csr (asesores) sientan a un líder cercano, capaz de entenderlos y guiarlos. De forma física o personal busco el espacio correcto dentro de la operación, para hacerle la retroalimentación precisa, también se utiliza los espacios

de reuniones de grupo primarios cada vez que hay posibilidad, para que el grupo conozca la misma información de cómo vamos y cómo vamos a seguir trabajando. Igualmente, también me parece que un mecanismo de comunicación la participación de los concursos corporativos e internos los cuales permiten el acercamiento con los asesores. De forma no física, se utiliza constantemente las herramientas tecnológicas de la empresa como lo son el openatrium y el cosmos y otras facilidades para el grupo como WhatsApp las cuales nos permiten que la comunicación sea efectiva.

Aquí hay un elemento nuevo y es el empleo de redes sociales para la comunicación con los líderes de la operación, es un medio de comunicación un poco más informal que en la actualidad se emplea bastante con fines de trabajo, se puede decir que por la capacidad de que la comunicación es directa con el receptor a quién se dirige el mensaje.

En cuanto a los indicadores se miden a través de una encuesta de satisfacción (VOC) que se realiza mensualmente como se muestra en la siguiente imagen, donde se puede comprender que los indicadores se mantienen y que no varían mucho las estadísticas de satisfacción, pese a que estos indicadores se deben a la comunicación externa, es el resultado de lo que internamente se está gestando. Aunque en el mes de marzo es notoria la diferencia en comparación con los meses anteriores debido a la afectación que trajo la contingencia a causa del Covid-19.

Resultados	-	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
NPS		65,94%	63,60%	63,60%	63,60%
Pregunta 2, Insatisfacción CSR		9,20%	7,67%	5,88%	20,37%
Pregunta 3, No resolución		18,79%	18,29%	15,49%	24,57%
Pregunta 5, Insatisfacción General		19,05%	15,96%	13,68%	31,22%
FCR		69,01%	67,75%	67,75%	67,75%

Figura 4: Pantallazo de encuesta de satisfacción VOC. Información proporcionada por la empresa a la investigadora

No obstante, por medio de las estadísticas observadas, se puede determinar que desde capacitación se debe generar más conocimiento para que los CSR puedan tener más expectativas a la hora de desempeñar su trabajo. De igual manera, mejorarán los resultados del VOC porque van a tener conocimiento de los incentivos que obtienen al hacer “bien” su trabajo y esto es muy importante porque de esta manera las estadísticas mejorarán mes a mes y beneficiará tanto al asesor como a la organización.

Ahora bien, siguiendo la idea de los indicadores y comprendiendo que la comunicación debe ser participativa dentro de las organizaciones, se debe promover de diversas maneras las habilidades comunicativas de sus empleados a nivel interno para que se pueda ver reflejado en lo externo, cuando se les pregunta a los asesores por este aspecto solo el 55% asegura que se da esta promoción, aunque todavía el 35% afirma que hay falencias porque no se da mucho.



Gráfico 7: Habilidades comunicativas

Al respecto, en la siguiente pieza se puede observar una pequeña muestra de la promoción que la operación realiza hacia el fortalecimiento de las habilidades comunicativas a través de la escritura empleando como pretexto una fecha de celebración comercial para poner en evidencia la creatividad y la participación de los empleados. En este caso, la recompensa varía porque se dirige a una experiencia y esto tiene mucho que ver con la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados y la calidad de vida.



Figura 5: Póster actividad. Elaborado por la practicante del área de comunicaciones

¿Qué sucede con el capital humano dentro de la operación? Empecemos por el conocimiento de lo que es el capital humano para los asesores, cuando se les preguntan si saben que es esto, un poco más de la mitad de los empleados conoce sobre él.

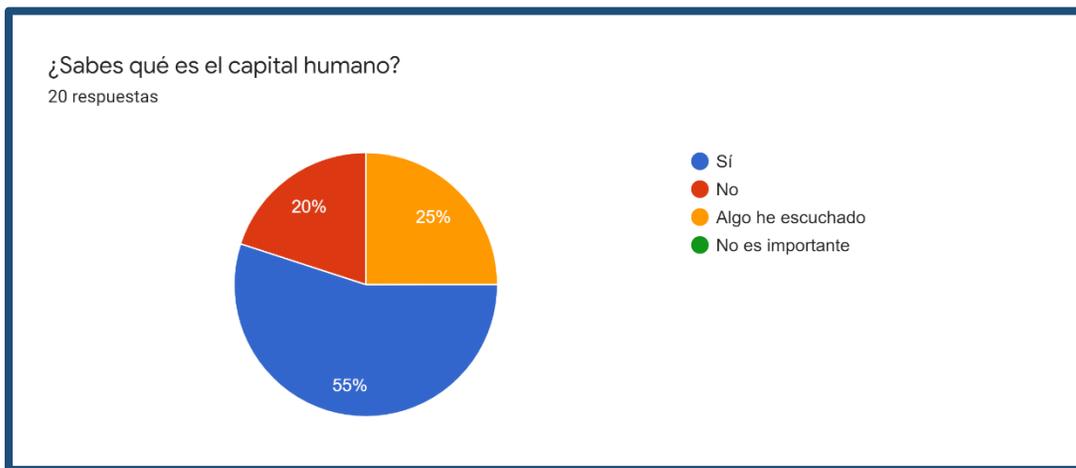


Gráfico 8: Capital humano

Hasta ahora, la actividad más comprometida con el desarrollo del capital humano es el momento inicial de capacitación de los asesores donde se forman bajo los pilares de la empresa para el servicio. Así como las relaciones de cercanía que se establecen entre los actores de la operación, en la aplicación de la entrevista se pudo observar cómo la cercanía se presta para resolver dudas e inquietudes a través del trato con calidad humana, lo que habría que preguntarse es qué sucede con este asunto en la totalidad de los empleados, si el hecho de ocupar cierto rango

dentro de la empresa te permite acceder a más conocimiento por la cercanía con gerentes, coordinadores y demás:

Me parece que de forma puntual en DIRECTV argentina, desde el gerente hasta los coordinadores, permiten que uno pueda acercarse, son muy detallistas, son abiertos a enseñar y explicar los temas en dónde uno tiene dudas, para las personas que hemos estado en otras líneas es gratificante encontrarse con calidad profesional y con calidad humana con la que uno se sienta a gusto como lo estoy yo actualmente (E-L).

Otro asunto que dejó ver la encuesta en relación con el desarrollo del capital humano por medio de la motivación y las emociones son las estrategias de preferencia para los asesores, es curioso cómo no hay una cifra para la estrategia de formación que pueda emprender la empresa, pero también se evidencia que las estrategias bien podrían ser un conjunto que integre la formación, la motivación y el reconocimiento.

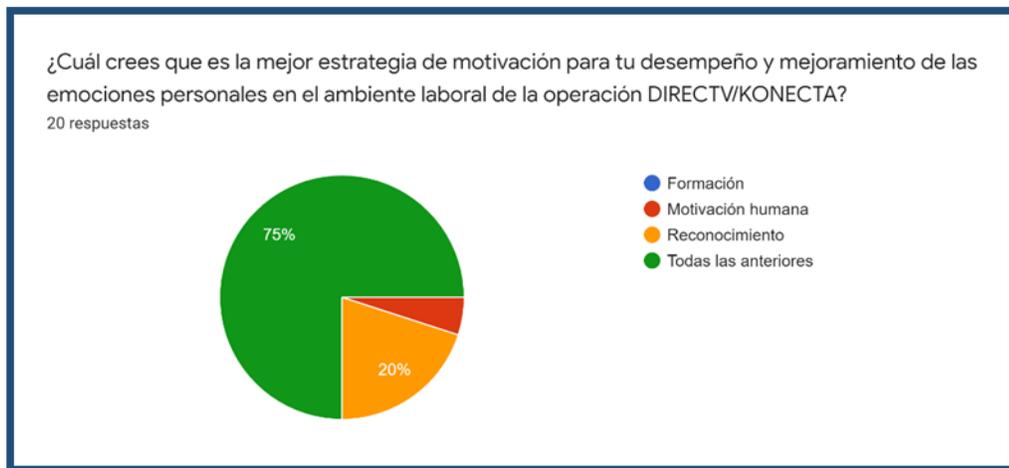


Gráfico 9: Ambiente laboral

¿Qué dejan ver los resultados en relación con el marco teórico propuesto? Lo que se ha evidenciado en la aplicación de los instrumentos no dista de lo que se ha conceptualizado en relación con la comunicación corporativa interna para el desarrollo del capital humano, recordemos que el conocimiento resulta fundamental respecto a la competitividad de las empresas y este no solo se teje a través de las personas sino que por medio de las prácticas dentro de la operación se puede orientar (Castillo, 2012).

De acuerdo con las formas de comunicación corporativa que propone Valle (2005) en la operación prima un enfoque mecanicista y tecnócrata orientado a los resultados y cumplimiento de objetivos que se determinan a través de los pilares, empero se deja de lado los comportamientos de los asesores. Esto, en términos de Ulloa et al. (20015) está orientado a la comunicación instrumental y estratégica más que a la procesual.

Ese intercambio de experiencias, conocimientos y emociones aún queda muy desdibujado dentro de la operación, ya que está más en vía del saber hacer que del hacer saber (Capriotti, 1999), esto es saber hacer el trabajo que se les ha encomendado sin romper el molde, aumentar los indicadores de satisfacción en los clientes, y muy enfocada hacia el sentir que Vilanova (2014) menciona, ya que por medio del estímulo respuesta se está haciendo sentir al operador parte de los objetivos cumplidos y se estimula la competitividad.

En Buenaño et al. (2014), nos encontramos con herramientas que están divididas en tres grupos, en este caso dentro de la operación recurren a este tipo de soportes multimedia como la cartelera, soportes web como el Openatrium y de contacto directo como cuando en la entrevista el líder expresa que hay contacto cara a cara con los asesores y las reuniones que se programan con más frecuencia entre líderes, coordinadores y gerentes, que con los asesores de la operación. Sin embargo, si hacemos un listado de las herramientas que existen dentro de la operación, es relativamente corta y limitada.

De otro lado, la figura del Dircom (Ulloa, 2015) no aparece, en su lugar está una persona que aún no ha obtenido un título de Comunicador Social, lo que denota que es una tarea que la empresa no ha dimensionado lo suficiente en términos de utilidades y apuestas enriquecedoras para el desarrollo del capital humano, esta figura se limita a la creación de contenido y publicaciones internas.

En ese sentido, el capital humano se ha instrumentalizado hacia la competencia (Aronson, 2007), más que al desarrollo de las capacidades como lo ha propuesto Sen (1998), su visión de calidad de servicios y calidad de vida de los empleados está enmarcada en la remuneración económica y material.

11. Plan estratégico de comunicación corporativa interna

Frente a este panorama, se ha determinado que en la operación Directv/Konecta se debe fortalecer las estrategias comunicativas a nivel interno para el desarrollo del capital humano. Por eso se ha diseñado el siguiente plan:

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO FORMATO DE PLANEACIÓN CARTILLA DIGITAL	
PROPUESTA	Elaboración de una cartilla en relación con el capital humano: Resignificando el capital humano
OBJETIVO	Promover el desarrollo del capital humano al interior de la operación DIRECTV/KONECTA a través de una cartilla pedagógica, con el propósito de que la comunicación corporativa interna se fortalezca con la propuesta de nuevas estrategias comunicativas, contribuyendo así mismo al desarrollo y éxito empresarial.
FORMATO	Inicialmente el formato de la cartilla será digital, pero luego se imprimirá como recurso de la operación.
METAS	En dos años de la implementación de la cartilla los empleados de la operación DIRECTV/KONECTA habrán: Aprendido qué es el capital humano Cómo contribuir al desarrollo del capital humano Presentarán inquietudes respecto de su formación Serán autónomos en la adquisición de aprendizajes Resignificarán los estímulos que reciben
DISEÑO/CONTENIDO	-Presentación -Objetivo de la cartilla - ¿Qué es el capital humano? -Origen del capital humano -Finalidades de la administración del capital humano

	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Sabías que...? (Se mencionan actividades existentes de motivación laboral) - ¿Conoces las habilidades comunicativas? - Tips para mantener la motivación laboral -Plan estratégico de comunicación interna (Incluye tres estrategias) -Recuerda... -Bibliografía
DIFUSIÓN	La propuesta es que esta cartilla viaje por los distintos medios con los que cuenta la operación, iniciando desde la capacitación de los asesores.
PRESUPUESTO/RECURSOS	Diseño \$ xxxx Diagramación \$ xxxx Ilustración \$ xxxx Impresión \$ xxxx

12. Conclusiones y recomendaciones

La comunicación corporativa interna requiere una amplia lectura desde todas las acciones cotidianas que se traman en una organización, desde el saludo para empezar un nuevo día hasta de las reuniones más extenuantes, y si le sumamos el desarrollo del capital humano a través de esta, ampliamos mucho más la responsabilidad de las empresas de generar estrategias comunicativas estructuradas y que se interesen por la formación continua de sus empleados. Así como las sociedades se transforman, los modelos comunicacionales de conocimientos dentro de una empresa se deben renovar y estar en constante conexión con ellos, de esa gestión dependerá el éxito empresarial.

En concordancia, este ejercicio investigativo ha dejado un interrogante por el perfil del profesional o de los profesionales que conforman el área de comunicaciones, cuál es la importancia que las organizaciones le otorgan a este desempeño y cuál es el aporte del profesional, una vez haya hecho lectura de contexto. Qué tan propositivo y creativo puede ser para poner en acción todos aquellos conocimientos teóricos que ha obtenido en su formación. Es muy diferente que esta

figura diseñe, desarrolle y evalúe las estrategias comunicativas, a que estas se le sean dadas para ejecutar, se convierte en una especie de recreacionista cuando estás actividades no están definidas desde un plan estratégico de comunicación interna.

Finalmente, este ha sido un estudio de corto aliento, por ende se recomienda a investigaciones futuras ampliar la muestra para obtener resultados generalizados a nivel local o nacional. Sería muy interesante intervenir a todos los empleados de la operación en su totalidad a través de una técnica de investigación que permita observar en la totalidad, conocer el sentir de los empleados en torno a la comunicación corporativa en el desarrollo del capital humano. Así como ampliar el periodo de observación. Otro estudio interesante, que puede tener lugar a partir de lo que aquí se ha planteado, es la aplicación de la propuesta del plan de comunicaciones, el desarrollo dentro de la operación para contrastar si este plan parte de una lectura consciente a través de la observación y cómo se puede fortalecer el mismo desde su práctica.

13. Referencias bibliográficas

- Álvarez M. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 56, 1-8.
- Álvarez, M. (2017). Así crece y se gestiona la Comunicación Interna en Colombia. Imaginario. Recuperado de: <https://www.imaginario.co/asi-crece-y-se-gestiona-la-comunicacion-interna-en-colombia/>
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. & Pasquel, G. (2017): Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 521 a 539. Recuperado de: <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1177/27es.html>
- Aronson, P. (2007). El retorno de la teoría del capital humano. *Fundamentos en humanidades*, (16), 9-26.
- Becker G. El Capital Humano. Madrid: Alianza Editorial; 1983 6 Becker G. Capital Humano en la Nueva Sociedad. Presentación en la Fundación DMR, 2003. Recuperado de: <http://www.fundaciondmr.org/textos/conferencia01d.html>
- Buenaño, D. A., Bustillos, H. M., & Moreno, G. G. (2014). Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad. Facultad de Comunicación-Universidad Tecnológica Equinoccial.

- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D—Capacitación y desarrollo*, 13, 30-33.
- Castillo, R. D. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. R. d. Contreras, Desarrollo del capital humano en las organizaciones.
- Cerda, H. (1991). Los elementos de la investigación. Bogotá: El Búho.
- Galeano, M. (2014). Estrategias de investigación social y cualitativa. Medellín: La carreta editores.
- Godoy, J. N. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio laboral revista venezolana*, 4(8), 23-35.
- Guerrero, J. (2013). Beneficios del crecimiento y desarrollo en el mercado a través de la comunicación interna como estrategia, en la compañía Selección Total Polígrafo Ltda. Semillero de investigación comunicación estratégica, Corporación Universitaria Minuto De Dios.
- Hernández, D. (2016). La evaluación de los sistemas de comunicación interna. Un método para la para la comprensión de la comunicación en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia*, 91.
- Jaramillo, L. (2017). Estrategia de comunicación interna de la Agencia de Aduanas Roldán SAS. Nivel 1 (Tesis de pregrado). Corporación Universitaria Minuto De Dios, Soacha, Colombia.
- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y pensamiento*, 26(51), 52-67.
- Martínez, J. R. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo, Silogismo* (08).
- Mínguez, A. N. (2001). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Portal de Relaciones Públicas*. Recuperado el, 13.
- Morales, F., & Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Análisi: quaderns de comunicació i cultura*, (35), 83-93.
- Osorio, S. (2009). La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, corredores de seguros (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

- Rizo, M. G. (2006). La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. Breve exploración teórica. *Análisi: Quaderns de comunicació i cultura*, (33), 45-62.
- Román, M. A. (2018). Relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa en los trabajadores de la empresa Konecta Site I, área Cross-Selling Movistar Chile, Lima 2017 (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Sen, A. (1998). Capital humano y capacidad humana. *Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá)*, 17(29), 67-72.
- Ulloa, C. (2015). Comunicación: oferta académica y mercado laboral. *Estrategas: investigación en comunicación*, 53-62.
- Ulloa, C., Apolo, D., & Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa. *AustralComunicación*, 288.
- Van Riel, C. (1997). Comunicación corporativa. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Valle, M. (2005). Presentación. En Comunicación organizacional: abordajes y perspectivas de análisis (p. 4-9) Quito: Ediciones CIESPAL. (Encuentros, 11).
- Valle, M. (2006). Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana. *Comunicación estratégica para las organizaciones*, 255-278.
- Vilanova, N. (2014). Comunicación interna, un buen camino. Liderazgo y Comunicación. Recuperado de: <http://www.nuriavilanova.com/2014/11/18/comunicacion-interna-empresas-latinoamerica/>

14. Anexos

14.1. Anexo A: Instrumento registro de diario de campo

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	
OBJETIVO:	
PREGUNTAS ORIENTADORAS	
¿Qué funciones tiene una practicante de Comunicación Social en la operación DIRECTV/KONECTA?	
¿Cómo se efectúa la comunicación corporativa en este espacio?	
¿Qué falencias y fortalezas, en términos, de la comunicación interna de la operación se han logrado identificar?	

¿Cuáles han sido los aprendizajes más importantes dentro de la empresa y cómo han aportado a la formación como comunicadora?

NARRATIVA

14.2. Anexo B: Instrumento de registro de encuesta

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO INSTRUMENTO DE ENCUESTA A ASESORES					
OBJETIVO:					
FECHA		No. PARTICIPANTES		MEDIO	
<p>A continuación encontrarás preguntas con única respuesta que serán empleadas con fines investigativos en el proyecto <i>Estrategias de comunicación corporativa que contribuyen al desarrollo del capital humano en la operación DIRECTV/KONECTA de Medellín durante el primer semestre de 2020</i> que está siendo ejecutado por Anie Manuela González Giraldo, practicante en esta empresa desde área de comunicaciones, con el fin de optar al título de Comunicador Social en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.</p> <p>Como se puede visualizar no hay un registro de datos personales de quien participa, esto con el fin de proteger identidades y porque no es un dato que le interese al presente estudio.</p> <p>Muchas gracias por registrar tus respuestas y ayudar con este proceso investigativo.</p>					
PREGUNTAS CON ÚNICA OPCIÓN DE RESPUESTA					
<p>¿Hace cuánto tiempo haces parte de la operación DIRECTV/KONECTA?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Menos de 6 meses ● De 6 meses a 1 año ● Más de 1 año ● Varios años 					
<p>¿Cómo es tu relación con tus superiores (líder, coordinador, gerente)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Más o menos cercana ● Muy lejana ● Cercanía en momentos necesarios ● Otra 					
<p>¿Cómo crees que son los mensajes de tus superiores?</p>					

<ul style="list-style-type: none"> ● Claros y precisos ● Confusos y ambiguos en ocasiones ● No recibo mensajes ● Mis compañeros me ayudan a entender
<p>¿Crees que los medios que la operación DIRECTV/KONECTA emplea para comunicarse con ustedes son?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Impersonales ● Los adecuados ● Los suficientes ● Visibles
<p>¿Cuál consideras que es el medio más efectivo de transmisión de información en la operación DIRECTV/KONECTA?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Análogos (publicaciones impresas en tablero u otro lugar) ● Pantalla de televisores ● Openatrium ● Emisora de operación
<p>¿Cuál de las siguientes experiencias te motiva más?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Liga de la experiencia ● Héroe por cliente ● El muro de la fama ● El viernes temático
<p>¿Consideras que el Nuevo Modelo Seven como proceso de formación es?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Suficiente ● Insuficiente ● Ni suficiente ni insuficiente ● No queda todo comprendido, entre compañeros lo vamos ampliando
<p>¿Sabes qué es el capital humano?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No ● Algo he escuchado ● No es importante
<p>¿Consideras que la operación DIRECTV/KONECTA promueve en desarrollo de habilidades comunicativas entre empleados?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Más o menos ● Muy poco

<ul style="list-style-type: none"> • Mucho • No creo que le interese ese aspecto
<p>¿Cuál crees que es la mejor estrategia de motivación para tu desempeño y mejoramiento de las emociones personales en el ambiente laboral de la operación DIRECTV/KONECTA?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación • Motivación humana • Reconocimiento • Todas las anteriores
PRESENTACIÓN DE GRÁFICOS RESULTANTES

14.3. Anexo C: Instrumento de registro de entrevista 1

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO INSTRUMENTO DE ENTREVISTA A GERENTE	
OBJETIVO:	
FECHA	LUGAR
PREGUNTAS ORIENTADORAS DE CONVERSACIÓN	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los medios que emplea DIRECTV/CONNECTA para compartir información con sus empleados y cómo son empleados estos? 2. ¿Qué estrategias de motivación para sus empleados se ha propuesto la operación DIRECTV/KONECTA y cómo se les comunica? 3. ¿Cuáles son los mecanismos de formación que tiene DIRECTV/KONECTA para sus empleados y cómo se llevan estos a cabo? 	
RESPUESTA	

14.4. Anexo D: Instrumento de registro de entrevista 2

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO INSTRUMENTO DE ENTREVISTA A LÍDER			
OBJETIVO:			
FECHA		LUGAR	
PREGUNTAS ORIENTADORAS		RESPUESTAS	
¿Qué es un líder y cuáles son las funciones de un líder en la operación DIRECTV/KONECTA?			
¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de ser líder en la operación DIRECTV/KONECTA?			
¿Cuál es la relación que tienes con los CSR dentro de la operación DIRECTV/KONECTA?			
¿Cómo crees que los asesores reciben tus mensajes?			
¿Cuál es tu mecanismo para que la comunicación con los asesores sea efectiva?			
¿Cómo es la interacción que tienes con tus superiores? ¿Cómo y cuándo te informan de lo que debes hacer en el desarrollo de tus actividades como líder?			

14.5. Anexo E: Consentimiento informado

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO CONSENTIMIENTO INFORMADO	
Yo, _____ identificado(a) con el documento de identidad número _____ de _____ por voluntad propia doy mi consentimiento, siendo informado sobre la investigación <i>Estrategias de comunicación corporativa que contribuyen al desarrollo del capital humano en la operación DIRECTV/KONECTA de Medellín durante el primer semestre</i>	

de 2020, autorizo que se haga uso de toda la información obtenida y los resultados de la investigación sean tratados confidencialmente y con fines académicos. Esta información será archivada en medio electrónico.

La información recolectada será usada únicamente con fines relacionados a la investigación, y la identidad del participante será protegida bajo la ley 1581 de 2012.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.

Firma del participante: _____