

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA MULTINACIONAL
DECATHLON LA COLINA SEDE BOGOTÁ**

Presentado por:

MANUELA ROJAS MEDINA

Trabajo de investigación aplicada

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Facultad de Comunicación

Programa de Comunicación Social y Periodismo

Asesor: Zulma Rocío Velandia Velandia

Magíster en Comunicación – Educación

Mayo de 2023

Resumen

En el ámbito empresarial la comunicación interna se ha convertido en un pilar esencial para el logro de los objetivos de las entidades y es un proceso esencial y eficaz para cualquier empresa ya que facilita la conexión con el entorno interno y externo, porque refuerza la integración, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa y genera en ellos una imagen favorable.

En la actualidad, dentro de las organizaciones hay una necesidad por fomentar y establecer una comunicación interna adecuada que permita facilitar los procesos de trabajo en equipo, el cumplimiento de metas y el objetivo de esta por lo que es indispensable que los colaboradores sientan que son parte de una comunidad, que pueden ser escuchados y que su opinión se tiene en cuenta.

En este sentido, este proyecto nace como respuesta a una necesidad sentida y expresada al interior de la empresa Decathlon tienda La Colina y Servicios centrales de la región de sede Bogotá, de poder mejorar los canales de comunicación interna que tienen actualmente para adaptarlos al sector retail y a las necesidades de los colaboradores. Por lo que el modelo que se propone parte de la investigación-acción-participación, basada en la observación de campo, la aplicación de encuestas a todos los empleados de la sede de La Colina y Servicios centrales de la región de Bogotá y entrevistas a la responsable de Comunicación Corporativo enfocado en la difusión y construcción de mensajes internos por los canales corporativos.

Así mismo, se investigó el entorno externo de la organización para entender la industria retail deportivo y tener una visión global de todo lo que influye a la empresa.

Dentro de los hallazgos obtenidos en la etapa de investigación se destaca en primer lugar, que hay diferentes canales de comunicación, tanto digitales como físicos, pero que no tienen un objetivo específico, lo que genera que no haya un orden o lógica en la difusión de información y para el colaborador no sea fácil encontrarla.

En segundo lugar, la comunicación que se difunde tiende a ser muy densa y no permite que en un entorno como el retail, que está caracterizado por la inmediatez, los colaboradores puedan leer los mails que se envían con facilidad y mantenerse informados, lo que genera una brecha en el flujo de la comunicación.

En tercer y último lugar, no hay una persona encargada específicamente del manejo de los canales internos de comunicación, sino que todo recae en la responsable de comunicación corporativa lo que impide que se pueda construir una estrategia a detalle con objetivos específicos y un seguimiento oportuno.

Estos hechos impactan el desarrollo de Decathlon sede La Colina y Servicios centrales de la región de Bogotá debido a que, aunque los colaboradores tengan toda la información al alcance para cumplir metas y objetivos, no hay una línea de trabajo más estructurada que le dé un objetivo a cada canal de comunicación interna para que se pueda difundir de manera clara, concisa y sencilla la información.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible evidenciar la necesidad de crear e implementar el Plan Estratégico de Comunicación Interna el cual aportará una mejora en la difusión y creación de contenido de comunicación corporativa.

Abstract

In the business world, internal communication has become an essential pillar for achieving objectives as it facilitates the connection with the internal and external environment, reinforces integration, strengthens employees' identification with the company, and generates a favorable image for them. This makes it an essential and effective process for any company to transmit different meanings.

Additionally, within organizations, there is a need to foster and establish adequate internal communication that facilitates teamwork processes, goal achievement, and its objective, so it is essential that employees feel they are part of a community, can be heard, and their opinion is taken into account.

In this sense, this project arises as a response to a felt and expressed need within the Decathlon Bogotá headquarters to improve the communication channels they currently have, adapting them to the retail sector and employees' needs. Therefore, the proposed model is based on action-research-participation, based on field observation, surveys to all employees of the Bogotá headquarters, and interviews with the Corporate Communication Manager focused on the dissemination and construction of internal messages through corporate channels.

Likewise, the external environment of the organization was investigated to understand the sports retail industry and have a global vision of everything that influences the company.

Among the findings obtained in the research stage, it is highlighted, in the first place, that there are different communication channels, both digital and physical, but they do not have a specific objective, which generates a lack of order or logic in the dissemination of information. Secondly, the communication that is disseminated tends to be very dense and does not allow

employees in a retail environment to read it easily and stay informed. Finally, there is a lack of alignment among the corporate communication team to work together.

These facts impact the development of Decathlon Bogotá since, although employees have all the information at hand to meet goals and objectives, there is a need for a more structured work line that gives an objective to each communication channel so that information can be disseminated clearly, concisely, and simply.

Taking into account the above, it is concluded that there is a need to create and implement the Internal Communication Strategic Plan, which will contribute to improving communication dissemination and creation.

Tabla de contenidos	
Índice de tablas	7
Índice de ilustraciones	6
Introducción.....	10
Objetivos	12
<i>Objetivo general</i>	<i>12</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>12</i>
Marco teórico	12
Estado del arte	20
Metodología de investigación	23
Análisis externo e interno.....	26
<i>Diagnóstico externo</i>	<i>26</i>
<i>Análisis Pestel.....</i>	<i>27</i>
<i>Benchmarking.....</i>	<i>31</i>
<i>Diagnóstico interno</i>	<i>36</i>
<i>Entrevista.....</i>	<i>37</i>
<i>Observación de campo</i>	<i>39</i>
<i>Encuesta</i>	<i>40</i>
Presentación del plan estratégico	44
Plan estratégico de comunicación interna.....	44
<i>Oportunidad de mejora.....</i>	<i>44</i>
<i>Objetivo general</i>	<i>44</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>44</i>

Cronograma plan estratégico de comunicación interna	59
Presupuesto de costos estimados para la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación interna	59
Indicadores de gestión de las tácticas	60
Recomendaciones finales para implementar este plan estratégico.....	65
Conclusión.....	66
Referencias	69

Anexos

<i>1. Tabulación entrevista responsable comunicación corporativa.....</i>	<i>74</i>
<i>2. Tabulación observación de campo.....</i>	<i>77</i>
<i>3. Tabulación encuestas colaboradores</i>	<i>69</i>

Índice de tablas

Tabla 1 Benchmarking.....	31
Tabla 2 Cronograma plan estratégico de comunicación interna.	58
Tabla 3 Presupuesto de costos estimados para la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación interna.	59
Tabla 4 Indicadores de gestión de los objetivos (Objetivo General)	60
Tabla 5 Indicadores de gestión de los objetivos (Objetivo específico 1)	61
Tabla 6 Indicadores de gestión de los objetivos (Objetivo específico 2)	62
Tabla 7 Indicadores de gestión de los objetivos (Objetivo específico 3)	63
Tabla 8 Indicadores de gestión de las tácticas.	64

Índice de figuras

Figura 1 <i>Antigüedad en la empresa</i>	89
Figura 2 <i>Edad</i>	89
Figura 3 <i>Ocupación en la empresa</i>	90
Figura 4 <i>¿Recibes información oportuna para las labores que realizas?</i>	91
Figura 5 <i>Comunicación dentro de la empresa</i>	92
Figura 6 <i>Comunicación de los líderes</i>	93
Figura 7 <i>Uso de las redes sociales como canal de información</i>	94
Figura 8 <i>¿Por qué canal te enteras de las noticias?</i>	95
Figura 9 <i>Canal más pertinente para recibir información</i>	96
Figura 10 <i>¿Cómo podrías mejorar los canales de comunicación?</i>	97
Figura 11 <i>Satisfacción comunicación por redes sociales</i>	98
Figura 12 <i>Satisfacción comunicación por mail</i>	99
Figura 13 <i>Cartelera informativa ubicada en la sala de pausa</i>	78
Figura 14 <i>Cartelera del proyecto país ubicada en el pasillo central</i>	79
Figura 15 <i>Cartelera de la historia de Decathlon Colombia</i>	79
Figura 16 <i>Cartelera del propósito de Decathlon Colombia</i>	80
Figura 17 <i>Cartelera del propósito de los colaboradores</i>	80
Figura 18 <i>Cartelera de la cultura que estaba en actualización</i>	81
Figura 19 <i>Cartelera informativa sobre las políticas de Salud Ocupacional y Seguridad en el trabajo</i>	82
Figura 20 <i>Tienda Decathlon La Colina</i>	83

Figura 21 <i>Oficinas servicios centrales</i>	84
Figura 22 <i>Sala de pausa</i>	85
Figura 23 <i>Salón de formaciones Academy</i>	86
Figura 24 <i>Pantallazo de la intranet de comunicación corporativa</i>	86
Figura 25 <i>Pantallazo de la intranet de comunicación corporativa en la pestaña de del proyecto país</i>	86
Figura 26 <i>Ejemplo de mail que se envía mensualmente con resumen de noticias</i>	87
Figura 27 <i>Pantallazo del Instagram corporativo de Decathlon Colombia</i>	87

Introducción

El presente trabajo de grado se fundamenta en la creación, desarrollo y propuesta de puesta en marcha de un Plan Estratégico de Comunicación Interna para el retail deportivo Decathlon Colombia, sede La Colina Bogotá, el cual permitirá materializar la necesidad de sus colaboradores para poder mejorar los canales de comunicación que tienen actualmente y de este modo adaptarlos al sector retail y así poder transmitir información clara, simple y articulada en un lenguaje fácilmente comprensible y así facilitar la interacción eficaz y orientada al logro de los resultados.

Adicionalmente, tiene como fin lograr potencializar las herramientas de comunicación interna haciendo que esto se vea reflejado en un aumento del reconocimiento de la cultura e identidad corporativa por parte de los empleados teniendo como base un ambiente laboral agradable, facilitador de aprendizaje y coherente con el propósito de Decathlon.

Con la implementación de este plan estratégico se espera que en forma gradual los colaboradores de Decathlon Bogotá conozcan los canales principales de comunicación que hay actualmente en la empresa, que genera una política interna de cultura organizacional. Como, mayor motivación, mayor transparencia, sentimiento de pertenencia y unión. Además, poder generar estrategias para potencializar y visibilizar estos canales y así darles el uso adecuado que deberían tener.

Lo anterior da como resultado que la Cultura y comunicación interna están unidas y son indispensables para las organizaciones porque permite el conocimiento del propósito y por ende el buen cumplimiento de resultados. Además, las herramientas que hay actualmente en la empresa permiten el desarrollo de sus equipos y construyendo grandes perfiles profesionales, por

lo que es indispensable que los canales se unifiquen y el equipo se forme para obtener todos los beneficios que hay en ellos.

Para lograr la mejora en la comunicación interna se plantean objetivos específicos que se desarrollarán en un plazo de 6 meses, los cuales se acompañan de estrategias, tácticas, acciones e indicadores de gestión.

El plan estratégico de comunicación interna se logró mediante la investigación y aplicación de la teoría autores relevantes para el trabajo en organizaciones como Horacio Andrade y Edgar H Schein, además los conocimientos adquiridos durante mi formación académica en la Facultad de Comunicación Social y Periodismo y de la realidad descrita por la comunidad de Decathlon tienda La Colina y Servicios centrales de la región de Bogotá. Para lo cual la investigación estuvo basada en bibliografía de investigación y documentación sobre comunicación interna, cultura organizacional, identidad corporativa y canales de comunicación y llevada a la práctica mediante el esquema de investigación-acción-participación acudiendo a la observación directa, a las entrevistas y las encuestas.

Objetivo

Objetivo general

Desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación interna a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Comunicación Social y Periodismo.

Objetivos específicos

1. Hacer una revisión teórica frente a la comunicación interna y sus aportes al logro de objetivos de organizaciones como Decathlon.
2. Realizar un trabajo de investigación acción-participación con los colaboradores de Decathlon región Bogotá sede La Colina, en quienes se busca generar una mejora en su rendimiento y satisfacción en la empresa.
3. Potencializar las herramientas de comunicación interna que tiene Decathlon Bogotá haciendo que esto se vea reflejado en un aumento del reconocimiento de la cultura e identidad corporativa por parte de los empleados.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los aspectos que la empresa de deportes de Decathlon, región de Bogotá sede La Colina necesita mejorar para potenciar sus estrategias de comunicación interna?

Marco teórico

Esta bibliografía se construye de la recopilación de conceptos generales y específicos sobre la comunicación en las organizaciones a partir de información documental y teórica, enfocado principalmente en la comunicación interna y en investigaciones previas de este concepto, con el objetivo de enmarcar la relevancia de la comunicación para la construcción de las organizaciones.

Este marco teórico permitirá conectar las consideraciones conceptuales con la situación encontrada en la empresa, para así poder construir una propuesta de solución adecuada para fortalecer la comunicación interna mediante un plan estratégico.

En primer lugar empezaré definiendo la comunicación, a partir del autor Frías Azcárate en su tesis de sobre la *Aproximación al concepto comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones (2000)*, como la transmisión de un de mensaje de una persona o grupo a otro, lo que implica la existencia de una interacción entre ambas partes. Es decir, que la comunicación permite crear un proceso de intercambio de pensamientos, sentimientos y reacciones.

Esto hace referencia a que, la comunicación es un proceso que implica una relación interpersonal, que intenta transmitir un mensaje, con la finalidad de que sea comprendido, asumido y contestado (Rizo, 2014). Lo que significa que la participación es una característica indispensable y es un proceso circular. Desde esta perspectiva, el autor afirma que para que la comunicación sea posible, en primer lugar, debe producirse una relación entre los actores comunicantes y en segundo lugar, requiere de un efecto, una reacción y una respuesta. De ahí el proceso circular de ésta.

Comunicación organizacional

A partir de lo anterior, para comprender más detalladamente el concepto de comunicación organizacional he decidido citar al autor Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, quien es autor del libro *Comunicación Organizacional Interna* aporta tanto a las organizaciones como a los profesionales el conocer la naturaleza, alcance y herramientas de la comunicación organizacional en forma sencilla y aplicable.

Como resultado, la comunicación organizacional es una disciplina que requiere conocimiento y formación en técnicas y actividades ya que se presenta un intercambio de mensajes entre los integrantes de la organización y públicos externos (Andrade, 2005). Se puede decir entonces, que la comunicación organizacional tiene tres formas distintas de entenderse según el escrito del autor Horacio Andrade: proceso social, disciplina y conjunto de técnicas.

En primer lugar, la comunicación es el proceso social más importante, por lo que en las organizaciones es entendida como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

En segundo lugar, la comunicación organizacional como una disciplina, es definida por Andrade (2005) como un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organización y entre éstas y su medio.

En tercer lugar, como un conjunto de técnicas permite que se haga una investigación del proceso de comunicación dentro de la organización para poder generar estrategias que faciliten la difusión del mensaje entre los miembros de la organización.

Además, Andrade enfatiza en la importancia que tienen los colaboradores de la empresa en conocer los objetivos de la organización y cómo desde el rol de ellos pueden aportar al alcances de estos. Lo que significa que se les debe presentar para que los identifiquen, se apropien y así se comprometan.

Por esta razón, distingue dos categorías que se dan según los públicos a los que se dirige la comunicación: interna y externa.

La comunicación interna es entendida como “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones y entre sus miembro, a

través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir a su trabajo a lograr los objetivos de la organización” (p.17)

Por otro lado, la comunicación externa son los mensajes generados por la organización que van dirigidos hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Andrade, 2005).

Es por esta razón, que dentro del marco estratégico de esta investigación entraremos a profundidad en la comunicación interna de una organización ya que es un pilar fundamental dentro de la construcción y mantenimiento de una empresa. Asimismo, es fundamental que haya un área dedicada a facilitar este proceso con personas especializadas en el desarrollo de proyectos para así lograr que la información fluya vertical y horizontalmente.

Andrade (2005) resalta la importancia de la comunicación interna para lograr los resultados y metas de la compañía. Afirma que es una responsabilidad compartida, en la que participan todos los miembros de la organización desde cada una de las áreas. No obstante, resalta la importancia de tener un departamento específico encargado de liderar los proyectos de comunicación con el objetivo de “respaldar los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente, oportuna y reforzando su integración” (p.23).

Para reforzar estos conceptos, me apoyaré del Modelo de las cinco “iès” (Bustamante, 2013) que permite construir una cultura organizacional para llenar de expectativas al colaborador por medio de cinco objetivos, apoyados por la investigación, que logran que la comunicación en la empresa sea efectiva y contribuya a alcanzar los resultados de esta.

Primero, las herramientas investigativas permiten realizar el diagnóstico de la situación existente en materia de comunicación interna en la organización.

Segundo, la identificación de los trabajadores mediante la difusión de la cultura corporativa como lo es la misión, la visión y los valores para construir el sentido de

Tercero, asegurar que todos los integrantes de la organización reciban información relevante, completa, de fuentes confiables y en forma oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre sus funciones y roles.

Cuarto, propender por la integración entre colaboradores y con los diferentes niveles dentro de la organización para mejorar la comunicación vertical, horizontal y diagonal, realizar prácticas que fomenten el trabajo en equipo y que permitan el rompimiento de barreras existentes entre áreas o departamentos.

Quinto, fomentar el involucramiento de las personas, es decir, su participación activa y orientada al logro de los objetivos plasmados por la organización.

Sexto, facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre sus públicos. Se debe propender por llenar la expectativa del colaborador con experiencias reales derivadas de la cultura organizacional que se tiene implementada. Si la organización asegura estos cinco objetivos, apoyados por la investigación, logrará que la comunicación en la empresa sea efectiva y de esta manera que contribuya al logro de los resultados organizacionales.

Cultura organizacional

Como consecuencia, se evidencia los beneficios principales que genera para las empresas el tener una política interna de cultura organizacional. Como, mayor motivación, mayor

transparencia, sentimiento de pertenencia y unión. Lo que da como resultado, que la Cultura y Comunicación interna están unidas y son indispensables para las organizaciones.

Por esta razón, para comprender más el concepto de cultura organizacional, he decidido citar a Edgar Schein quien es considerado uno de los creadores de los conceptos de Cultura Organizacional y ha escrito acerca de los factores que influyen en el desempeño individual y organizacional y la relación entre la cultura organizacional y los comportamientos individuales (Pedraza, et al., 2015).

La cultura organizacional, de acuerdo a Pedraza, et al. (2015) es “el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización” (p.19).

Por lo tanto, en la tesis de *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* (Capriotti, 2010) la cultura organizacional está relacionada con la identidad corporativa, a partir de los valores que son compartidos por las personas que hacen parte de una empresa. La comunicación juega un papel fundamental para permitir que la cultura organizacional se refleje en forma adecuada aún ante una crisis organizacional, pues son las estrategias de comunicación las que permiten que sea aplicada para su manejo.

Además, hay tres niveles de cultura que Shein define en su teoría (citado por Pedraza, et al., 2015) que no son independientes y que conforman las creencias básicas de la cultura organizacional.

1. El nivel 1 es el espacio físico y social, que hace referencia al lenguaje escrito, hablado y la conducta de los miembros.

2. El nivel 2 son los valores que reflejan la manera en la que deben relacionarse los individuos.
3. El nivel 3, la presunción subyacente básica, permite la solución a un problema.

Estos niveles ponen en evidencia que el buen conocimiento de la cultura organizacional contribuye al logro de los objetivos y el mal conocimiento de esta puede causar el hundimiento de la misma. Entonces se puede inferir que la Cultura y Comunicación interna están indisolublemente unidas.

Además, este autor afirma que una cultura es fuerte cuando: los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos, además permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas; motiva y compromete a sus integrantes, y fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Plan estratégico

Según el consultor Gustavo Wrobel (2015, citado en Gómez 2019) un plan estratégico de comunicación en una empresa “es fundamental para un buen desarrollo de la organización y es el documento que reúne los objetivos, audiencias, mensajes, recursos, estrategias y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa”.

Por esta razón, el objetivo de realizar un plan de comunicación estratégico es caracterizarlo como un conjunto de acciones que se determinan a través de una guía de acción realizada para amenizar un inconveniente específico (Gómez, 2019).

Para lograr implementar un plan estratégico es necesario estabilizar los comportamientos de los sujetos que intervienen en el negocio a través del planeamiento específico que posicione a

la organización como un ambiente en el que se realizan acuerdos con el interior y el exterior de la misma; para de esa manera generar los ingresos apropiados para su subsistencia (Montoya, 2009). La planificación de la comunicación interna es un proceso que, según Sánchez (2015, citado por Jadan et al, 2019) consiste en implementar una serie de variables de comunicación de programas coherentes e integrados que intervienen en todo el proceso comunicacional. De esta manera, este plan está conformado por las estrategias y acciones que se pondrán en marcha durante un periodo de tiempo determinado para cumplir con una serie de objetivos previamente marcados por la dirección los que están incorporados a la estrategia general de la institución.

En el caso del plan interno, se trata de una estrategia comunicativa que tiene proyección a mediano y largo plazo, para realizar entre los colaboradores de la empresa, en este caso sería entre los trabajadores de Decathlon (Betancourt, 2015) y así establecer las posiciones laborales específicas y también una perspectiva de servicios determinada y que tenga planificado un futuro en donde se observen objetivos a cumplir a medio, corto y largo plazo (Health & Health, 2010).

Para concluir, se puede identificar que los autores citados concuerdan en el impacto que genera la comunicación interna en el comportamiento individual y colectivo de una empresa. Además, de la importancia en la interacción entre personas promoviendo que las organizaciones acudan a técnicas y métodos para el intercambio de mensajes entre los integrantes, lo cual les permitirá transmitir adecuadamente la cultura, generar identidad mediante comunicación y comportamientos compartidos y contribuir positivamente en el logro de los objetivos.

Estado del arte

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un trabajo de investigación acción-participación con los colaboradores de Decathlon, en quienes se busca generar una mejora en su rendimiento y satisfacción en la empresa a partir del reforzamiento y potencialización de las herramientas de comunicación interna que tiene Decathlon haciendo que esto se vea reflejado en un aumento del reconocimiento de la cultura e identidad corporativa por parte de los empleados.

Para lograr lo anterior, en primer lugar, se debe evidenciar las técnicas discursivas y visuales que utiliza el departamento de comunicación corporativa para fomentar la cultura organizacional. En segundo lugar, evaluar si los valores que fomenta la organización reflejan la manera en la que deben relacionarse los individuos y en tercer y último lugar, evidenciar el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados.

A partir de esto, para realizar este análisis, se llevó a cabo la búsqueda en la biblioteca Octavio Arimendi Posadak, Google Académico, Eureka, EBSCO, Dialnet y además de repositorios institucionales. Adicionalmente, con el fin de realizar un estado del arte completo y apto para este trabajo de grado, se realizó una recopilación sobre publicaciones de planes estratégicos internos para diferentes empresas que explican las herramientas para conocer el

diagnóstico interno y algunos conceptos fundamentales para la comprensión de esta tesis a partir de bloques de información.

Como resultado, el documento estará estructurado de la siguiente forma: en primer lugar, se realizará una breve aproximación a la construcción de planes estratégicos para fomentar la cultura organizacional. Luego, se presentará en líneas generales la influencia de la comunicación interna en el logro de objetivos de la organización. Una vez delineado el tema, se presentarán las tres herramientas seleccionadas para construir el diagnóstico interno de Decathlon.

En este capítulo se quieren mencionar algunas investigaciones que se han realizado sobre los planes estratégicos internos con el fin de plasmar un panorama sobre el tema a tratar en el trabajo de grado. En primer lugar, Martínez, A. & Valero, C. (2019) realizaron un estudio sobre la empresa AEMC en el que construyeron un estudio para agilizar procesos y operaciones. En el análisis interno utilizaron la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones que es un excelente instrumento para el desarrollo de la capacidad de análisis estratégico, contribuye en la manera de pensar estratégicamente en la gestión de la empresa y permite determinar la estrategia adecuada a tomar por parte de la organización.

De igual manera, Almanza, P. et al (2019) en su investigación de carácter propositivo identificaron que las necesidades de la entidad se entenderían a partir de la observación detallada de los procesos internos ya que en ellos radican la proyección de malas o buenas estrategias. Para alcanzar esto aplicaron la entrevista como herramienta de análisis para recoger información oficial acerca de los procesos y estado laboral en ACOPI BOLÍVAR, lo cual resultó beneficioso para el desarrollo de este proyecto porque permitió profundizar en cada entrevista al igual que un mejor manejo de la información teniendo en cuenta que son pocas personas.

Por este motivo, Jadan, et al., (2019) realiza un abordaje teórico de la comunicación interna, para fortalecer los procesos administrativos de la Universidad Técnica de Babahoyo, mediante la herramienta de entrevistas UTB Ext Quevedo, que permite construir un plan estratégico para adaptarse a la transformación digital. Este plan es una vía eficiente dentro de un proceso organizativo, y una manera de plasmar la intención de lograr una comunicación interna efectiva.

Además, la tesis de Ramirez & Sanchez (2019), que se realizó en la empresa Integró 365 S.A.C. para analizar las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, aplicó el Modelo AMOFHIT para hacer un análisis interno que permitió mostrar la situación del entorno basado en el análisis de siete áreas funcionales las cuales son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas/contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I); y tecnología, investigación y desarrollo (T).

Desde otra perspectiva, la investigación de González, et al. (2016) aporta al uso de dos matrices para el diagnóstico interno de la empresa Soluciones Express S.A.S, con el fin de lograr el mejoramiento continuo en sus relaciones internas. La primera matriz de perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas en el entorno interno, mediante la herramienta de auditoría organizacional. La segunda matriz de evaluación de factores internos es una herramienta que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

A partir de lo anterior, la selección de las tres herramientas para analizar la situación actual de la comunicación interna de Decathlon tienda La Colina sede Bogotá se soporta de las

investigaciones anteriormente presentadas. Para este proyecto se utilizó las herramientas de investigación social de observación de personas y de instalaciones; las encuestas a los trabajadores y a la responsable de Comunicación Corporativa, con el fin de combinar los procesos de conocer, actuar y participar sobre la realidad para respaldar la información documental e identificar el comportamiento y conducta de las personas que trabajan en la tienda.

Es por esto que en la presente investigación se parte de la idea de la observación en ciencias sociales como un procedimiento de recopilación de datos e información consistente en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades presentes, así como a los actores sociales en el contexto real (físico, social, cultural, laboral, etc.) en los contextos en los que desarrollan normalmente sus actividades (Francés, et al. 2015, p. 105).

A partir de lo anterior, es fundamental estudiar la planeación estratégica desde seis componentes fundamentales tales como los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, la formulación de la estrategia. Se pretende realizar una investigación o estudios exhaustivos de la situación en la que se encuentra Decathlon tienda La Colina sede Bogotá determinando e identificando las falencias de las áreas funcionales y la manera de convertir esas falencias en fortalezas permitiendo un mejor desarrollo y crecimiento de la misma.

Metodología investigación social

El desarrollo metodológico de este trabajo se realizó en la Decathlon Colombia en la sede La Colina en Bogotá la cual funciona desde el año 2017 y en la actualidad cuenta con 190 colaboradores (70 asesores comerciales en la tienda y 120 personas en los servicios centrales). Se acudió a las herramientas de investigación social como la observación de personas y de instalaciones, las encuestas a los trabajadores y la entrevista dirigida realizada a la Responsable

de Comunicación corporativa con el fin de combinar los procesos de conocer, actuar y participar sobre la realidad para respaldar la información documental e identificar el comportamiento y conducta de los colaboradores. De este modo se generaron hallazgos que condujeron a oportunidades de mejora en la población objeto de esta investigación y que permiten trazar un plan de acción conveniente, adecuado y eficaz, encaminado en los objetivos de la organización.

Por un lado, se aplicó el método de la observación durante visitas semanales en las cuales se miraron los comportamientos de los colaboradores, su interacción y las herramientas de trabajo que tienen durante sus jornadas, teniendo en cuenta que hay turnos de 4, 6 o 8 horas, las carteleras informativas ubicadas en las instalaciones, los habladores con información al propósito de la empresa y el proyecto país que les permite saber los principales *Key Performance Indicators* (KPIs) para cada año.

La observación directa permitió recoger la información sobre el estado físico de la empresa, los elementos de comunicación y el comportamiento interno de los colaboradores de primera mano y así poder obtener el estado real. Además, La Investigación Participativa: Métodos y Ciencias afirma que

La observación en ciencias sociales es un procedimiento de recopilación de datos e información consistente en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades presentes, así como a los actores sociales en el contexto real (físico, social, cultural, laboral, etc.) en los contextos en los que desarrollan normalmente sus actividades (Francés, et al. 2015, p-105)

Por otro lado, se realizaron encuestas de forma electrónica a los colaboradores de la tienda de La Colina y Servicios centrales región de Bogotá y se tuvo en cuenta la información obtenida con la

observación directa para tener una idea de lo que se quería indagar más profundamente y de esta manera validar si todo lo publicado en las carteleras, las políticas y valores de la organización, en efecto eran entendidas y comunicadas en medios adecuados.

Para definir las preguntas se tuvieron en cuenta otros trabajos de grado sobre comunicación interna, los cuales permitieron definir las preguntas esenciales y construir una encuesta digital que se desarrolló en forma individual y asistida con cada colaborador, con el fin de hacerlos participativos y de invitarlos a la reflexión.

Esta metodología de encuestas digital brindó un panorama de la percepción que tienen los colaboradores con respecto a los métodos de comunicación ya que se realizaron preguntas en su mayoría de selección múltiple buscando plantear la encuesta como una conversación que generará un espacio amigable y constructivo.

Para las entrevista a la Responsable de Comunicación corporativa se definieron preguntas que se volcaran en la perspectiva general de la comunicación, las necesidades que se ven y de la clara interpretación de la comunicación compartida tanto en forma ascendente como descendente con el fin de identificar los objetivos y verificar si las acciones tomadas al interior de Decathlon en la tienda La Colina en la región de Bogotá son coherentes con el logro de estos. Esta entrevista permitió conocer información relevante como el organigrama, procedimientos internos, documentos relacionados con la comunicación interna, estrategias, entre otros.

Análisis externo e interno

Diagnóstico externo

La industria deportiva ha tenido un crecimiento notable en la última década alrededor del mundo y se ha convertido en un apoyo importante para la economía. Esto se debe a que el deporte ya no es una actividad únicamente de ocio, sino que ha ocupado un lugar en el desarrollo, ya que interviene en la oferta y demanda, influenciando variables como el consumo, la inversión, el nivel de ingresos, la producción y el empleo (Ruíz. et al., 2010). Además, esta actividad interviene en el crecimiento de otros sectores económicos como el textil, la construcción, el transporte, el turismo, entre otros.

En Colombia, en la última década se ha evidenciado la tendencia positiva de crecimiento de la industria deportiva como se puede ver en el fortalecimiento de entidades como el IDR y la influencia que estas han tenido dentro del país (Torres,2012). De la misma forma, en los se ha visto un impacto positivo en sectores como el de comercio, transporte y entretenimiento en el país. De acuerdo con Fedesarrollo, el 2021 tuvo un cierre económico de 9,5%, cifra superior al 7,2% que estaba previsto hasta hace algunos meses.

Dado el impacto del sector en el cual se desenvuelve Decathlon resulta indispensable acudir al diagnóstico externo de la competencia y al desarrollo de la matriz PESTEL para la industria deportiva en Colombia, con estas dos herramientas se pretende identificar las amenazas y oportunidades del sector y su impacto positivo o negativo para Decathlon. Para evaluar la

competencia directa de Decathlon en Colombia se recurrió a la investigación en la tienda La Colina de la región de Bogotá mediante visitas presenciales y en sus redes sociales, esto con el objetivo de lograr encontrar diferencias en el servicio al cliente, los colaboradores, la identidad corporativa, las instalaciones, la marca empleadora y la trasmisión de su misión con el público externo. De esta manera, se puede generar un diagnóstico externo que permite que se tengan en claro las tendencias y los factores que influyen en el desarrollo de los retailers deportivos, es decir, las amenazas y las oportunidades por las que atraviesa la empresa en la capital colombiana.

Análisis PESTEL

El diagnóstico de Decathlon tiene como público próximo a los pobladores de la ciudad de Bogotá, por lo que resulta indispensable conocer las influencias sociales, tecnológicas y económicas que sopesan en el funcionamiento de la empresa.

Influencia política.

Las normas generales a las cuales se sujeta el Gobierno Nacional para regular el comercio al país se basan en la importación y exportación de productos y servicios dictadas en el artículo 120 de la Constitución Política procurando otorgar al comercio exterior colombiano la mayor libertad posible en cuanto lo permitan las condiciones de la economía.

Sin embargo, con el nuevo gobierno se propone un cambio sustancial de la política comercial en la cual se pasará del modelo de libre comercio iniciado por el gobierno Uribe, al modelo de sustitución de importaciones de los años 60. Esto significa, que hay un alza del 40% en los aranceles para textil internacional.

Esta iniciativa afecta notoriamente el modelo de negocios de Decathlon, ya que este tiene como objetivo hacer accesible el deporte al mayor número de personas, con la generación de productos con relación precio calidad, y al haber este incremento en los aranceles los precios aumentan lo que genera una alerta para el cumplimiento del propósito y de la misión de la empresa.

Influencia económica.

El aspecto económico en donde se encuentra la empresa, ya que posee variables que influyen directamente en el ámbito laboral y en el accionar del mercado. Asimismo, el contexto internacional y nacional en el que funciona el negocio también genera implicancias respecto a las finanzas particulares. Según las cifras del Banco Mundial la industria textil y de moda en Colombia cierra el año con una contracción entre 11% y 13%. El Sistema de moda representa un 8.5% del PIB industrial del país y es vital para el buen funcionamiento de la economía y los empleos. No obstante, según el DANE las importaciones en el 2023 fueron US\$5.851,8 millones CIF y presentaron una disminución de -5,8% con relación al mismo mes de 2021. Este comportamiento obedeció principalmente a la disminución de -9,3% en el grupo de manufacturas. “*El deporte tiene unos encadenamientos muy importantes en la actividad económica del país*”, aseguró el director del Dane, Juan Daniel Oviedo, quien afirmó que los productos asociados directamente con el deporte venían aportando en los últimos años en promedio 0,25 puntos porcentuales de la producción a precios básicos en la economía por cerca de \$4 billones.

Influencia social.

Los principales factores sociales que están vinculados a la empresa son la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo. Por esto, Decathlon es una empresa que debe tener en cuenta todas las comunidades y creencias al tomar cualquier decisión e implantar una estrategia por equidad, inclusión y accesibilidad, ya que el deporte es transversal a todas las áreas.

Por un lado, en Colombia los datos sobre sedentarismo dados por el estudio nacional de factores de riesgo de enfermedades crónicas (Vidarte, et al. 2012) encontró que 52 % de los colombianos no ejecuta actividad física y sólo 35 % de la población encuestada realiza actividad física con una frecuencia de una vez a la semana, el 21,2 % la práctica de manera regular mínimo 3 veces a la semana. Por esta razón, uno de los más grandes retos de Decathlon es la promoción del bienestar del deporte y hacer que las personas tengan un estilo de vida más activo y consciente.

Por otro lado, según las cifras más recientes del DANE, entre 2018 y 2022 ha habido un fuerte incremento de la pobreza monetaria en Colombia. A diciembre de 2021 se registró que 19.621.000 personas (39,3 % de la población) vivían con menos de 11.801 pesos al día, y 6.111.000 personas (12,2 %) con menos de 5.730 pesos. Este inconveniente dificulta el acceso al deporte por parte de esta población (Salamanca & Espitia, 2022)

Es por esta razón, que Decathlon Colombia tiene proyectos sociales que buscan la forma de hacer accesible el deporte a poblaciones en situación de vulnerabilidad para hacer de Colombia un país más deportivo. La fundación tiene como misión “FORMAR en habilidades para la vida y talentos a familias en estado de vulnerabilidad social para que diseñen y alcancen sus proyectos de vida.

Influencia tecnológica.

Para cada marca deportiva, adoptar tecnologías innovadoras es una ventaja competitiva sobre los competidores. La tecnología no solo se puede utilizar en un producto en sí mismo, sino también en la operación general de la empresa, por ejemplo, en productos y procesos, gestión y sistema de contabilidad. Por esta razón, la innovación está en el centro de la concepción de los productos de Decathlon.

El DANE (2020) afirmó que el 74.2% de las empresas no son innovadoras. Sin embargo, el auge de los negocios innovadores se realizó en el año 2014, cuando el sector encargado de productos químicos agropecuarios comenzó a utilizar innovaciones en sus productos, servicios y en los bienes primarios.

Por esta razón, detrás de cada producto, hay una idea, una necesidad, una expectativa, o una intuición que nace de un deportista, de un cliente o de un colaborador, y que cobra vida en la mente de los equipos de concepción para acabar estimulando su creatividad. Así es como Decathlon tienda La Colina sede Bogotá innova: basando su misión de concepción en la escucha y la observación de los deportistas.

Influencia ecológica.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible son un llamado a la acción para todos los países, con el fin de promover la prosperidad y al mismo tiempo, proteger el planeta. Por esta razón, Decathlon es consciente del impacto que tiene la producción de textil en la emisión de CO2 por lo que busca proteger el medio ambiente y luchar contra el cambio climático, que es fundamental para el desempeño deportivo y para alcanzar la misión de la empresa (Decathlon, 2022).

Además, la producción textil se ha duplicado en la última década a nivel mundial, con un fenómeno conocido como el “fast fashion”, donde el ciclo de vida de las prendas de textil es cada vez más corto y esto como consecuencia de sustancias químicas, de alto consumo de agua y energía y la generación de grandes cantidades de desechos (Sentena, 2021).

El mundo está en constante cambio y evolución, por esto Decathlon entiende su papel dentro del desarrollo sostenible y lo promueve por medio de su sentido: Ser útil para las personas y el planeta, y su misión.

Influencia legal.

A través de la normativa impuesta es posible legislar la defensa de la competencia a través de la Superintendencia, la cual pertenece al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, conformando la autoridad sobre la propiedad de la industria y el comercio.

Benchmarking

El Benchmark es un proceso sistemático y continuo que permite evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Yagama, 2021).

Para que sea efectivo, este ejercicio se basa en comparar y analizar distintas empresas u organizaciones, para evaluar los servicios, productos y procesos laborales que permitan conocer el comportamiento, estrategias y herramientas que utilizan otros retailers deportivos para desarrollar nuevas ideas que permitan mejorar los procesos de la empresa a través de las estrategias y métodos establecidos previamente (Spendolini, 1994).

Por este motivo, realizar un Benchmarking en el presente proyecto de investigación resulta fundamental para establecer un plan estratégico de comunicación que pueda consolidarse y ser efectivo, teniendo como puntos que orientan la evaluación la posición que ocupa Decathlon en el mercado de retail deportivos.

En base a esto, para evaluar la competencia de Decathlon tienda La Colina sede Bogotá se recurrió a la investigación de dos grandes empresas reconocidas en el mercado deportivo Nike y Adidas mediante visitas presenciales, conocimiento de la marca y posicionamiento en redes sociales. Lo anterior, se plantea con el objetivo de lograr encontrar diferencias en el comportamiento de los trabajadores, servicio al cliente, la identificación de la identidad corporativa en las instalaciones, analizar la forma en que los empleados se apropian de la empresa y cómo lo transmiten al público externo.

De esta manera, lograr percibir lo que los demás retailers hacen bien y que en Decathlon podría ser una falencia y a la vez resaltar lo bueno y la cadena de valor.

Adidas.

Adidas es una empresa de productos deportivos y es recordada por su aspecto innovador, por su calidad, y su dinamismo en la elaboración de productos. Es una marca altamente competitiva en el campo del deporte y maneja su concepto enmarcado en el rendimiento de cada deportista en el mundo (Bejarano & Polanco, 2015). Desde 1954 Adidas implantó su éxito publicitario abriéndose a los mercados internacionales por medio de la copa mundial de fútbol patrocinando a los jugadores de la selección de Alemania.

Adidas, domina más del 35 % del mercado futbolístico y tiene como embajadores de marca a jugadores de fútbol y deportistas de otras disciplinas altamente reconocidos, esto permite darle más cercanía al cliente con los productos de la marca.

En la visita presencial desde la llegada los asesores se mostraron disponibles para acompañar la compra y experiencia del cliente dentro de la tienda. Además, se notaba el conocimiento del producto. De las instalaciones se puede mencionar que tiene un diseño innovador y se ven los grandes perfiles deportivos por todo el establecimiento, mostrando la cercanía de la marca con estos deportistas altamente reconocidos. Es una tienda que tiene un diseño de exclusividad y de tecnología.

En cuanto a la información obtenida por su presencia en la web, se puede mencionar que tienen página web y las redes sociales utilizadas son Twitter, YouTube, Instagram y Tik tok. Cuentan con un número importante de seguidores (aproximadamente 27,2 millones) y likes comparados con otros competidores (hasta 1 millón de likes y hasta 2.5 millones de reproducciones). Tienen comentarios positivos y cuando un seguidor les formula una pregunta, el tiempo de respuesta es rápido y muy personalizado.

Nike.

Nike es una empresa de productos deportivos, que está posicionada en el mercado internacional como líder de calzado deportivo utilizado por grandes atletas y por sus logros en la publicidad que realiza. Esta empresa quiere representar el nivel de servicio más alto dentro y fuera de su industria, por esto construyen relaciones con los consumidores de todo el mundo basadas en la lealtad generando vínculos con grandes atletas, equipos profesionales y equipos deportivos. La

innovación ya que buscan garantizar un negocio sostenible y exitoso, principalmente por pensar en las personas, en el planeta y en los beneficios comerciales (Bejarano & Polanco, 2015).

En la visita presencial en efecto un asesor se mostró con mucho conocimiento de la marca, no hizo esperar, mucho conocimiento del producto en cuanto a tecnicidad, beneficio y ventaja además, tenía un buen servicio, buscando entender la necesidad del cliente y darle la mejor asesoría. De las instalaciones se puede mencionar que tiene un diseño innovador, donde se ve la tecnicidad y experticia del producto y tienen avisos y símbolos de la marca alrededor de todo el lugar poniendo también grandes deportistas que apoyan la marca.

En cuanto a la información obtenida por su presencia en la web, se puede mencionar que tienen página web y las redes sociales utilizadas son Facebook, Twitter, YouTube, Instagram y tik tok. Cuentan con un número importante de seguidores (aproximadamente 276 millones) y likes comparados con otros competidores (hasta 7 millones de likes y hasta 2 millones de reproducciones). Tienen comentarios positivos y cuando un seguidor les formula una pregunta, el tiempo de respuesta es rápido y muy personalizado.

De los resultados obtenidos durante el ejercicio de investigación del diagnóstico externo se puede inferir que Decathlon se desenvuelve en un sector económico de gran impacto en Colombia, tanto en la industria deportiva como en la comercial, por el desarrollo social y económico que aporta al país, lo que le permite posicionarse como una marca deportiva responsable con el medio ambiente, con la creación de empleo y con el desarrollo social. Sin embargo, con el nuevo gobierno hay diferentes factores económicos y sociales que pueden tener un impacto positivo o negativo en el cumplimiento del propósito de Decathlon.

Es por esta razón que para Decathlon tienda La Colina sede Bogotá resulta muy importante fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa mejorando los canales de comunicación y así el público externo identifique en su talento humano un elemento diferencial frente a su competencia en la ciudad y esto se refleje en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para concluir, en este Benchmarking basado en la competencia se utilizaron datos de Decathlon tienda La Colina sede Bogotá y dos retailers deportivos principales pertenecientes al mismo tipo de mercado y que, por lo tanto, conforman una competencia directa con la compañía estudiada. El mismo fue realizado con la herramienta Google Trends, por considerarse la más completa en el análisis de datos web en cuanto a seguidores y engagement.

Tabla 1.

Benchmarking comunicación digital

<i>Canal</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Nike</i>	<i>Adidas</i>	<i>Decathlon</i>
Página web		Aplica	Aplica	Aplica
Facebook	Seguidores	2.345.354	1.354.231	203.453
	Engagement	2%	4%	1.5%

Comentario [1]: Menciona las url que consultaste específicamente

Comentario [AR2]:

Instagram	Seguidores	289.000	1.300.000	190.000
	Engagement	5.4%	7%	2%
Youtube	Seguidores	1.730.000	992.000	17.200
	Engagement	3%	0.5%	5%
Tiktok	Seguidores	4.200.000	4.700.000	6.749
	Engagement	9%	11%	0.5%

Nota. Datos tomados de las redes sociales de Nike, Adidas y Decathlon 2023 y cruzados por medio del buscador de palabras Google Trends. Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico interno

Decathlon Colombia es una multinacional francesa creada en 1976 y cuyo objetivo es la creación, construcción y distribución de material deportivo con 12 marcas propias que hoy abarcan más de 60 deportes.

La compañía tiene claro que para innovar en el campo deportivo la única manera es conviviendo con los deportistas y aprendiendo de sus experiencias. Por esta razón, los productos son diseñados por deportistas para deportistas y para la empresa es fundamental que todos sus colaboradores practiquen algún tipo de deporte. Por eso, el 100% de los colaboradores de Decathlon son apasionados por algún deporte y así pueden trabajar en pro del propósito de la empresa desde sus conocimientos.

Decathlon, es una empresa que está en más de 65 países, con 1.000.000 colaboradores alrededor del mundo que tienen como propósito “mover a las personas a través de las maravillas del deporte”. En el 2017, llega a Colombia a la ciudad de Bogotá y hoy cuenta con 14 tiendas en Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Pereira, Manizales y Barranquilla.

A lo largo de los años, se ha caracterizado por ser una multinacional que se funda con los valores de una compañía familiar y ha estimulado que sus colaboradores sean autónomos en la toma de decisiones de su perímetro - cargo y puedan crecer dentro de la empresa de acuerdo con sus capacidades y los acompañan en el fortalecimiento del talento humano de sus equipos.

Adicionalmente, Decathlon ofrece a sus empleados la posibilidad de convertirse en accionistas lo que ha impulsado un sentido de pertenencia absoluto con la empresa. Toda esta cadena de valores, sumada a un empeño constante por innovar en materia deportiva, ha convertido a la firma francesa en un modelo global. Hoy sus tiendas abren sus puertas en los cinco continentes y marcas propias como Quechua, Kalenji o Domyos son referentes del mercado.

Resultados de entrevista con la responsable de Comunicación corporativa.

Esta entrevista realizada a Leydy Pérez a responsable de Comunicación Corporativa de Decathlon Colombia que estuvo compuesta por diferentes preguntas las cuales se detallarán en el anexo 1, permitió conocer los ejes de trabajo, los canales de comunicación, los responsables de difusión y los principales retos que tiene dentro de la empresa.

En primer lugar, los ejes de trabajo dentro de la comunicación corporativa de Decathlon se dividen en 4. El primero, es la comunicación interna que tiene como objetivo transmitir el sentido, la cultura y el proyecto. El segundo, es la comunicación corporativa que tiene como fin las relaciones públicas y los eventos. El tercero es el posicionamiento de la marca empleadora,

para acompañar todas las estrategias del talento adquirido y como que hacen visibles como una marca que le apuesta a los jóvenes, adultos y personas con discapacidad. El cuarto y último es la gestión de crisis tanto a nivel interno y externo

En segundo lugar, están los canales de comunicación en los que se pudo evidenciar que hay dos formas de difusión de la comunicación: por un lado, está el uso de herramientas digitales como correos electrónicos, Instagram corporativo, un site; y por otro lado, están los líderes de cada perímetro quienes tienen la responsabilidad de bajar la comunicación a sus equipos. Es decir, cada estrategia de comunicación que se da de manera digital debe ir acompañada de una estrategia de manera física porque al ser una empresa de retail es muy difícil que los colaboradores vean un correo electrónico completo por lo que construyeron la intranet y talleres para ampliar más la información.

En tercer lugar, la comunicación en Decathlon se da de manera horizontal, lo que permite potenciar la coordinación y la solución de problemas, además de ofrecer la posibilidad de crear relaciones interpersonales dentro de la compañía y de este modo, se refuerza la participación de todos los colaboradores para ampliar los puntos de vista y así tener un compañerismo y genera climas de confianza dentro de la organización que impulsan la motivación y satisfacción laboral.

En cuarto lugar, está el organigrama de Decathlon, en el cual hay dos tipos de equipos de trabajo. Por un lado, están los equipos de servicios centrales que tienen líder directamente en su equipo y, por otro lado, están las tiendas quienes tienen un director tienda, que es el encargado del manejo y la gestión del perímetro y tiene un colaborador que es el misionado de comunicación corporativa que trabajó directamente con Pérez para la difusión de la información. Por lo que hay dos canales de comunicación

En quinto y último lugar, se pudo conocer que la información dentro de Decathlon se mueve desde la construcción de un proyecto país, que es elaborado con los líderes y algunos colaboradores con el objetivo de desarrollar las estrategias de cada año de la empresa. Este proyecto está dividido en 5 ejes: el humano, el social - ambiental, el digital, el cliente y el comercio. Lo que permite que Decathlon construya una estrategia omnicanal para movilizar a las personas a través de las maravillas del deporte. Por esta razón, toda la información que se envía va relacionada a la cultura y los avances del proyecto país para que los colaboradores estén al tanto de los avances que se han hecho.

Como resultado, se puede concluir que las estrategias de comunicación construidas hasta hoy funcionan, pero hay una necesidad de encontrar el canal ideal para poder llegarles a los colaboradores y que todos los mensajes se conozcan. Porque al ser una empresa de retail hay una necesidad de trabajar en la difusión de la información con formatos más agradable, amenos, precisos y sencillos, teniendo en cuenta la cantidad de colaboradores que hay hoy en día. Además, en la construcción de una cultura interna para que la información que se está recibiendo por los diferentes canales sea más de valor por el colaborador. Porque el problema no es que no hayan canales, sino que falta darle un orden y un sentido a cada uno de estos para generar más cercanía con el colaborador.

Es decir, estandarizar las bases de comunicación para construir el flujo de la información que le permita al colaborador entender dónde se encuentran las herramientas necesarias y así facilitar que las personas que trabajan en retail puedan tener la información fácil, al alcance y sencilla.

Observación de campo.

Esta observación de campo se hizo en la tienda de Decathlon La Colina con el objetivo de conocer ¿cómo estaba estructurada la comunicación en la tienda y en el área central? Para poder identificar canales de comunicación, espacio de trabajo, difusión y construcción del sentido y propósito de Decathlon. Todo el material visual se encuentra explicado en el anexo 2 del presente documento.

En primer lugar, durante la observación de campo se pudo identificar que existen dos canales de comunicación. Por un lado, están los físicos que son carteleras informativas que permiten al colaborador conocer la historia de Decathlon United y Decathlon Colombia, el propósito, los valores, la cultura y el proyecto país. Lo que le permite al colaborador estar en permanente contacto con el sentido de la marca y así poder interiorizar y motivarse para el logro de objetivos. Por otro lado están los canales virtuales Instagram corporativo, mail y la intranet que tienen como objetivo brindarle toda la información a los colaboradores para conocer qué está pasando en Decathlon con relación a los proyectos, resultados y retos. El Instagram es un canal utilizado para difusión de beneficios de la empresa, de fechas de celebración y actividades internas. El mail es el canal principal por el que se mandan revistas de resultados mensuales sobre el proyecto país y toda la información mensual que los colaboradores necesitan. La intranet, es un canal que está en actualización pero tiene como objetivo que el colaborador encuentre todo lo necesario para realizar sus labores de la mejor manera, se mantenga informado de la cultura y el propósito.

En segundo lugar, se pudo identificar que en el espacio del trabajo hay un área *Academy* en donde los colaboradores tienen diferentes formaciones durante el año enfocadas en mejorar habilidades comerciales, digitales, servicios al cliente, conocimiento de la marca y los productos, desarrollo personal y profesional. Además, las oficinas del área central tienen las características

de coworking lo que hace que el espacio de trabajo sea amigable y cercano. En este sentido, hay un espacio de nombrado sala de pausa que permite al colaborador tener esas pausas durante sus jornadas laborales y están condicionadas con aspectos importantes del deporte y el propósito de Decathlon. En cuanto a la tienda, el retail tiene aproximadamente 3.000 m² y hay más de 60 deportes, todos los colaboradores son deportistas, tienen un mural donde reivindican a cada uno de sus colaboradores como deportistas.

En tercer y último lugar, se pudo concluir que tanto en la estrategias físicas, como en la digitales y en la estructura de la tienda y el área central se evidencia un ambiente deportivo, en el cual se anima y moviliza constantemente a los colaboradores para identificarse con el propósito de la empresa y buscar el trabajo en conjunto para lograr los objetivos.

Encuesta a colaboradores de la tienda de La Colina

La encuesta se realizó por medio de la herramienta de forms a 80 colaboradores de Decathlon La Colina y Servicios Centrales de la región de Bogotá, 29 asesores, 15 líderes comerciales, 7 líderes servicios centrales y 29 responsables operativos de los cuales el 51% de tienen una antigüedad en el rango de 1 a 3 años (Figura 1), lo que indica que están en posición de identificar los canales de comunicación, reconocer el sentido de la empresa y poder identificar las oportunidades de mejora.

A continuación, se presentan los resultados a las preguntas que, se considera, fueron más relevantes para mostrar en este trabajo de grado la situación actual de los canales de comunicación de la organización con respecto a la comunicación interna, sin embargo, la encuesta estuvo compuesta por más preguntas las cuales se detallarán en el Anexo 3.

A partir de lo anterior, dentro de los principales resultados que se encontraron se observó que hay opiniones diversas entre los colaboradores de la tienda y los de servicios centrales frente a situaciones en materia de comunicación interna y los canales de comunicación más adecuados para recibir la información. Ya que el 68% de los colaboradores encuestados afirman que siempre tienen la información oportuna para realizar las labores. Sin embargo, el 32% que respondieron casi siempre tienen la información oportuna, pertenecen al cargo de asesores o líderes tienda lo que pone en evidencia que las herramientas en Decathlon están presentes pero deben modificarse para que sean más accesibles para los asesores que trabajan directamente en el retail.

Además, con los resultados obtenidos en la tabla 5, presentada en el anexo 2, se puede afirmar que la comunicación en Decathlon de La Colina tienen un canal de comunicación construido hacia sus colaboradores para que conozcan los beneficios de la empresa ya que el 85% de los colaboradores sí conocen los canales de comunicación, el 64% respondieron que la comunicación dentro de la empresa sí fluye y el 65% que sí conocen los beneficios. Sin embargo, todavía con los resultados del más o menos se puede ver que hay varias oportunidades de mejora en los canales de comunicación. Asimismo, el 66.3% de los encuestados contestaron que casi siempre los líderes se comunican bien, lo que pone en evidencia que una de las oportunidades de mejora dentro de la comunicación en Decathlon es la difusión que hay entre líderes, responsables y colaboradores.

En materia del uso de las redes sociales como canal de información explicado en la tabla 7, del anexo 3, el 61% de los encuestados sí les parece pertinente el uso de redes sociales para la difusión de información formal, dándole relevancia e importancia al Instagram de Comunicación Corporativa de Decathlon y la importancia de redireccionar y construir una estrategia y un proyecto con este canal, teniendo en cuenta también el 25% de personas que respondieron que les

parecía más o menos una herramienta pertinente, por lo que enfoque de esta red social debe construirse pensada como un canal de información semiformal

Además, la encuesta arrojó que hay tres principales canales de comunicación que se evidencia en la tabla 8, en el anexo 3, que los colaboradores utilizan para enterarse de noticias, beneficios y logros. El primero es el mail que es el canal que el 100% de los encuestados utilizan, convirtiéndose este en el canal principal de comunicación para los colaboradores de Decathlon La Colina de la región Bogotá, mostrando su relevancia e impacto. El segundo, son los compañeros de área que el 69% considera indispensable para enterarse de la información de la empresa y el tercer canal es el Instagram corporativo.

En adición, el canal más pertinente para recibir información de acuerdo con el 40% de los encuestados es el mail que en su mayoría pertenecen al área de servicios centrales o son líderes lo que les permite tener acceso directo al correo y tener un orden de trabajo menos activo como el retail. Sin embargo, el 36% de los colaboradores que trabajan en las tiendas contestaron que el Instagram corporativo es el canal más pertinente, por lo que permite evidenciar la necesidad de modificar estos dos canales de comunicación según el rol y la necesidad de cada perímetro.

En cuanto a los resultados de satisfacción de la comunicación por redes sociales. El 32% dice que su nivel de satisfacción con la comunicación en redes sociales se encuentra en 3 de una escala de 1 a 5, en donde 1 es el puntaje más bajo. La mayoría expresa que las redes son poco usadas y que la información que se publica no se hace de manera constante. El 41% dice que su nivel de satisfacción con la comunicación en mails se encuentra en 5 de una escala de 1 a 5, en donde 1 es el puntaje más bajo. La mayoría expresa que por los mails se enteran de la información de la empresa, de los logros y nuevos proyectos.

Como resultado, se puede concluir que los canales de comunicación son conocidos por los colaboradores pero hay una necesidad por desarrollar la divulgación de la información según el perímetro de trabajo. Por esta razón, hay una necesidad por hacer una reestructuración en el canal del mail y del Instagram corporativo porque al ser una empresa de retail hay que generar la divulgación de la información de manera clara, precisa y sencilla, porque el problema no es que no hayan canales, sino que falta darle un orden y un sentido a cada uno de estos para generar más cercanía con el colaborador.

Presentación del plan estratégico

Oportunidad de mejora

Los canales de comunicación utilizados para la difusión de la información a nivel digital y físico no tiene un sentido establecido por lo que la comunicación no está presentada de manera sencilla, clara y precisa para la necesidad de un retail.

Objetivo general

Mejorar en un 70% la efectividad de la comunicación interna de Decathlon La Colina y Servicios centrales de la región de Bogotá construyendo un canal de comunicación claro, sencillo y preciso.

Objetivo específico 1

Definir y optimizar los 3 canales de comunicación con un sentido propio de manera que se adecúen a las necesidades de los públicos internos en un periodo de 3 meses.

Estrategia 1.1

Crear un cargo de responsable de canales de comunicación internos para que construya la estrategia, le haga seguimiento y genere los contenidos.

Táctica 1.1.1

Integrar el cargo al organigrama de la organización y establecer claramente las funciones, responsabilidades e indicadores.

Acción 1.1.1.1

Establecer el presupuesto que se debería tener para construir este nuevo cargo y la ficha oficio que debería tener.

Canal utilizado

Cara a cara

Público receptor

Todos los colaboradores

Responsable

Líder de gestión de personal

Estrategia 1.2

Actualizar la estrategia de contenido de las publicaciones del Instagram donde se genere contenido impactante y de relevancia para el público receptor.

Táctica 1.2.1

Reactivación y publicación de contenido en el Instagram corporativo semanalmente.

Acción 1.2.1.1

Construir una parrilla de contenido mensual donde se especifique qué se va a publicar, en qué formato y cuál es el objetivo.

Canal utilizado

Excel.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Responsable del manejo de los canales de comunicación internos.

Acción 1.2.1.2

Publicar noticias semanales sobre información importante de los colaboradores: qué ha pasado en el proyecto país, actividades a reivindicar y celebración de fechas especiales.

Canal utilizado

Instagram corporativo.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Responsable del manejo de los canales de comunicación internos.

Estrategia 1.3

Revisión del canal de mail para generar contenido claro, sencillo y de fácil alcance.

Táctica 1.3.1

Creación de cápsulas mensuales que se manden por mail mostrando los titulares de las principales noticias del mes para que los correos sean más claros y sencillos.

Acción 1.3.1.1

Construcción y publicación de las cápsulas mensuales a todos los colaboradores.

Canal utilizado

Mail corporativo.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Responsable del manejo de los canales de comunicación internos.

Táctica 1.3.2

Diseñar una plantilla que sirva como modelo estructural para las cápsulas mensuales.

Acción 1.3.2.1

Redacción de los titulares del mes pidiéndole a los departamentos que compartan los resultados principales.

Canal utilizado

Mail

Publico receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Líder de los proyectos.

Acción 1.2.3.2

Creación de la parrilla del mes con la información principal para enviar a los colaboradores.

Canal utilizado

Excel.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Responsable de Comunicación corporativa.

Acción 1.3.3.3

Creación de la parrilla del mes con la información principal para enviar a los colaboradores.

Canal utilizado

Adobe Premier

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Responsable de Comunicación corporativa.

Acción 1.3.3.4

Diseño de la plantilla para que la responsable de comunicación corporativa suba la información ahí.

Canal utilizado

Adobe premier.

Público receptor

Todos los colaboradores

Responsable

Manuela Rojas.

Estrategia 1.4

Reactivación y reconstrucción de la intranet de Decathlon.

Táctica 1.4.1

Crear una sala de prensa interna donde todos los colaboradores van a poder encontrar toda la información y herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores.

Acción 1.4.1.1

Creación de la propuesta de la sala de prensa y puesta en marcha de esta.

Canal utilizado

Word.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Responsable de Relaciones Públicas.

Táctica 1.4.2

Actualización de la intranet con el nuevo formato para que los colaboradores encuentren lo que necesitan para permanecer informados y las herramientas necesarias para desempeñar sus labores.

Acción 1.4.2.1

Asignar el manejo de las noticias y los comunicados generados en la sala de prensa interna a la responsable de comunicación corporativa para garantizar la buena difusión de la información.

Canal utilizado

Word.

Público receptor

Responsable de Comunicación Corporativa.

Responsable

Manuela Rojas

Acción 1.4.2.2

Agregar nuevos elementos de interacción a la intranet y así tener una plataforma más llamativa y dinámica para los colaboradores.

Canal utilizado

Intranet.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Responsable de Relaciones Públicas.

Objetivo específico 2

Aumentar la interacción de los canales de comunicación internos alcanzando un porcentaje de engagement de 11% mensual por parte de los colaboradores en un periodo de 6 meses.

Estrategia 2.1

Capacitar a los colaboradores de tienda y de servicios centrales para que conozcan los canales de comunicación y el sentido de cada uno.

Táctica 2.1.1

Generar contenidos gráficos y audiovisuales que permitan generar mayor conexión e interés de los colaboradores a nivel físico y digital.

Acción 2.1.1.1

Generar gráficos que se puedan poner en los espacios de las tiendas para que conozcan los 3 canales de comunicación que hay. Diseñar las infografías para poner en las carteleras donde se muestre:

- Cuáles son los canales de comunicación
- Qué se encuentra en cada canal
- Como encontrar cada canal
- Un código QR que les permita ir al canal que están buscando

Canal utilizado

Adobe premier.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Manuela Rojas

Acción 2.1.1.2

Hacer un video que se publique en el Instagram dando a conocer los nuevos canales de comunicación:

- Hacer el guión de lo que tratará el video.
- Elegir a los colaboradores que van a mostrar grabar el video.
- Tener todo el equipo audiovisual (cámara, luz y audio).

- Coordinar la fecha de grabación y de publicación.

Canal utilizado

Adobe premier.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Manuela Rojas

Estrategia 2.2

Capacitación a los colaboradores de la tienda sobre el manejo de los mail y la importancia de estos y a los servicios centrales de ¿cómo enviar mail a las tiendas?

Tactica 2.2.1

Construir el calendario de formación de email marketing, de comunicación corporativa y de manejo de e-mailing desde las áreas centrales.

Acción 2.2.1.1

Mostrar la reconstrucción del mail con las cápsulas.

Canal utilizado

Cara a cara.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Responsable de mail marketing, comunicación corporativa y talento.

Acción 2.2.1.2

Hacer la formación definiendo: objetivo, sentido, herramientas, estrategias, metodología manejo del mail, básicos de la comunicación por el mail y estrategias para hacer efectiva la comunicación por mail a las tiendas.

Canal utilizado

Power point.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Responsable de mail marketing, comunicación corporativa y talento.

Táctica 2.2.2

Construir el calendario de formación de email marketing, de comunicación corporativa y de manejo de e-mailing para los colaboradores de tienda.

Acción 2.2.2.1

Hacer la formación definiendo: objetivo, sentido, herramientas y estrategias, metodología manejo del mail.

Canal utilizado

Power point.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Responsable de mail marketing, comunicación corporativa y talento.

Acción 2.2.2.2

Publicar las 3 fechas de formación para que los colaboradores puedan inscribirse.

Canal utilizado

Plataforma Academy.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Responsable de talento y desarrollo.

Estrategia 2.3

Tener una herramienta que permite trackear el % de apertura de los mail y de interacción con el Instagram.

Táctica 2.3.1

Comprar la aplicación de AWeber para tener un seguimiento de la apertura de los emails.

Acción 2.3.1.1

Hablar con el equipo de IT para adquirir la aplicación e instalarla y poder ver el % de apertura y % de interacción.

Canal utilizado

Cara a cara.

Público receptor

Equipo IT.

Responsable

Manuela Rojas

Táctica 2.3.2

Hacer seguimiento de la interacción con el Instagram corporativo.

Acción 2.3.2.2

Hacer reuniones mensuales con la responsable de comunicación corporativa para que el responsable de los canales internos de comunicación pueda evaluar: alcance, interacción, engagement y así poder plantear oportunidades de mejora.

Canal utilizado

Cara a cara.

Público receptor

Responsable de comunicación corporativa.

Responsable

Responsable del manejo de los canales de comunicación interna.

Objetivo específico 3

Generar la percepción positiva del 80% de los colaboradores en torno a los canales de comunicación interna en un periodo de seis meses.

Estrategia 3.1

Animar y movilizar a que los colaboradores conozcan los canales de comunicación interna y sus novedades.

Táctica 3.1.1

Hacer un concurso para animar a la interacción con los canales de comunicación.

Acción 3.1.1.1

Segmentar por área servicios centrales y la tienda para animar el uso de los canales: % de interacción con mail, % de interacción con el Instagram corporativo y % de interacción con la intranet.

Canal utilizado

Cara a cara.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Manuela Rojas

Táctica 3.1.2

Generar espacios de revisión y evaluación con el equipo implicado para generar estrategias y oportunidades de mejora a partir de los canales.

Acción 3.1.2.1

Reunión para evaluar los resultados obtenidos con la responsable de comunicación corporativa y de los canales de comunicación internos.

Canal utilizado

Cara a cara.

Público receptor

Responsable de Com. corporativa y Responsable de manejo de canales de comunicación internos.

Responsable

Manuela Rojas.

Táctica 3.1.3

Obtener feedback sobre los canales de comunicación para generar mejoras y nuevas estrategias.

Acción 3.1.3.2

Pasar la encuesta por un formulario a todos los colaboradores de Decathlon Bogotá La Colina para conocer su percepción por un mail de invitación y un post en el Instagram.

Canal utilizado

Formulario de Google.

Público receptor

Todos los colaboradores.

Responsable

Manuela Rojas

Presupuesto de costos estimados para la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación interna

Tabla 3

Objetivo específico	Acciones	Producto	Descripción	Costo unidad	Cantidad	Vr. Total
Definir y optimizar los 3 canales de comunicación con un sentido propio de manera que se adecúen a las necesidades de los públicos internos en un periodo de 3 meses.	Establecer el presupuesto que se debería tener para construir este nuevo cargo y la ficha oficio que debería tener.	Nuevo cargo	Evaluar con recurso humanos la posibilidad de crear un cargo par reponsable de canales de comunicación internos	\$ 2.300.000	1	\$ 2.300.000
	Construcción y publicación de las cápsulas mensuales a todos los colaboradores.	Adobe premier	Tener la plataforma de adobe premier para el responsable de canales de comunicación internos.	\$128.543	6	\$ 771.258
	Diseño de la plantilla para que la responsable de comunicación corporativa suba la información ahí.	Adobe premier		\$128.543	6	\$ 771.258
	Capacitación en adobe premier y edición	Adobe premier	Capacitar al responsable de comunicación interna en adobe premier	\$1.234.434	1	\$ 1.234.434
Aumentar la interacción y revisión de los canales de comunicación internos alcanzando un porcentaje de satisfacción de 85% mensual por parte de los colaboradores en un periodo de 6 meses.	Comprar un equipo audiovisual para la grabación de los videos en redes sociales	Equipos multimedia	Celular iphone 14 pro	\$6.435.000	1	\$ 6.435.000
			Luz	\$232.000	2	\$ 464.000
			Micrófono	\$120.000	1	\$ 120.000
			Tripode	\$150.000	1	\$ 150.000
	Aplicación de traqueo y seguimiento de mails	AWeber	AWeber aplicación para hacer seguimiento de las interacciones con los mails	\$543.000	6	\$ 3.258.000
COSTO TOTAL DEL PROYECTO POR 6 MESES			\$ 15.503.950			
COSTO TOTAL DEL PROYECTO						

Presupuesto de costos estimados plan estratégico.

*Indicadores de gestión de los objetivos***Tabla 4***Indicadores de gestión de los objetivos (Objetivo General)*

Objetivo general	Mejorar en un 70% la efectividad de la comunicación interna de Decathlon La Colina y Servicios centrales de la región de Bogotá construyendo canales de comunicación claros, sencillos y precisos.
Variable atributo	o Efectividad de la comunicación interna de Decathlon La Colina y Servicios centrales de la región de Bogotá
Nombre	Efectividad de la comunicación interna
Escala	Porcentaje
Rango	Máximo: 70%
	Mínimo: 50%
Horizonte	Mensual
Instrumento	Promedio del porcentaje de interacción de los canales específicos
Categorías	Muy efectivo : 61 % - 100%
	Efectivo: 31 - 60%
	Poco efectivo: 0% - 30%
Pregunta	¿Qué efectividad están reflejando los canales de comunicación internos de Decathlon La Colina y Servicios centrales de la región de Bogotá?
Fórmula	Promedio de los porcentaje obtenidos en cada canal

Tabla 5

Indicadores de gestión de los objetivos (Objetivo específico 1).

Objetivo específico 1	Definir y optimizar los 3 canales de comunicación con un sentido propio de manera que se adecúen a las necesidades de los públicos internos en un periodo de 3 meses.
Variable o atributo	Número de canales de comunicación interna
Nombre	Optimización de los canales de comunicación interna con un sentido propio.
Escala	Numero
Rango	Máximo: 3
	Mínimo: 1
Horizonte	4 meses
Instrumento	Cantidad de canales de comunicación
Pregunta	¿Cuáles so los canales de comunicación interno de Decathlon?
Fórmula	Suma total de los canales de comunicación interna

Tabla 6

Indicadores de gestión de los objetivos (Objetivo específico 2).

Objetivo específico 2	Aumentar la interacción de los canales de comunicación internos alcanzando un porcentaje de engagement de 11% mensual por parte de los colaboradores en un periodo de 6 meses.
Variable o atributo	Porcentaje de engagement con los canales de comunicación interno
Nombre	Interacción con los canales de comunicación internos
Escala	Porcentaje
Rango	Máximo: 11%
	Mínimo: 2%
Horizonte	Mensual
Instrumento	Promedio del porcentaje de engagement de los canales específicos
Categorías	Alto engagement : 6% - 11% Intermedio engagement: 2% - 5% Bajo engagement: >1%
Pregunta	¿Cuál es el engagement de los colaboradores de Decathlon La Colina con los canales de comunicación interna?
Fórmula	Interacción del contenido / Alcance total del contenido por 100

Tabla 7

Indicadores de gestión de los objetivos (Objetivo específico 3).

Objetivo específico 3	Generar la percepción positiva del 80% de los colaboradores en torno a los canales de comunicación interna en un periodo de seis meses
Variable atributo	o Porcentaje de percepción positiva de los colaboradores en torno a los canales de comunicación interna.
Nombre	Percepción de los colaboradores con los canales de comunicación interna
Escala	Porcentaje
Rango	Máximo: 95%
	Mínimo: 70%
Horizonte	Bimestral
Instrumento	Promedio del porcentaje de percepción de los canales específicos
Categorías	Positivo: 80 % - 100%
	Neutral: 40 - 70%
	Negativo: 0% - 30%
Pregunta	¿Cuál es la percepción de los colaboradores de Decathlon La Colina en torno a los canales de comunicación interna?
Fórmula	Promedio de las puntuaciones obtenidos en cada canal

*Indicadores de gestión de las tácticas***Tabla 8***Indicadores de gestión de las tácticas*

Táctica 2.3.1	Adquirir la aplicación de AWeber para tener un seguimiento del % de apertura de los mail
Variable atributo	o Porcentaje de apertura del mail
Nombre	Apertura del mail
Escala	Porcentaje
Rango	Máximo: 80
	Mínimo: 40
Horizonte	Mensualmente
Fórmula	Suma total de apertura de mails/número total de mails enviados X 100

Táctica 2.3.2	Hacer seguimiento del % de interacción del Instagram corporativo
Variable atributo	o Porcentaje de interacción del Instagram corporativo
Nombre	Interacción de instagram corporativo
Escala	Porcentaje
Rango	Máximo: 90%
	Mínimo: 70%
Horizonte	Mensualmente

Fórmula	alcance / interacción
----------------	-----------------------

Tactica 3.1.1	Hacer un concurso para animar a la interacción con los canales de comunicación
Variable atributo	# de colaboradores que participan en el concurso
Nombre	Concurso interacción
Escala	Número
Rango	Máximo: 190
	Mínimo: 80
Horizonte	Trimestralmente
Fórmula	Total de colaboradores que participan en la estrategia

Recomendaciones finales para implementar este plan estratégico

Se recomienda evaluar de manera continua para lograr el monitoreo de los resultados de cada actividad. El ejercicio de esta evaluación, permitirá realizar los ajustes pertinentes a la actividad o al mensaje apuntando siempre a cumplir con los objetivos.

Además, se sugiere que la implementación del Plan Estratégico esté a cargo de la responsable de comunicación corporativa que pueda hacer el seguimiento correspondiente, pero que además tenga poder de decisión sobre la actividad que se encuentra a su cargo. De esta misma manera, se ve la importancia de contratar a una persona que se encargue de los canales de comunicación interna para que actualice la intranet y el Instagram corporativo con la información

necesaria para todos los trabajadores, así como la creación de la parrilla de contenido mensual y el seguimiento de las interacciones.

Igualmente, esta persona debe animar y movilizar al equipo para que conozcan los canales de comunicación, su sentido y objetivo y así mejorar el flujo de la información dentro de Decathlon. En este sentido, es indispensable identificar quién se hará cargo de cumplir el Plan Estratégico, así como de hacer el seguimiento de su desarrollo. Al aplicar todas las estrategias, tácticas y acciones propuestas será clave socializar los resultados con los principales implicados y así, hacer seguimiento constante del alcance de esas actividades.

El área de recursos humanos será clave en el desarrollo de las estrategias, además de contribuir en el proceso de recolección y análisis de la información que se obtendrá para la creación del contenido, así como de generar cercanía por medio de los mensajes personalizados. En términos generales, se recomienda implementar todas las estrategias, tácticas y acciones propuestas en el Plan Estratégico de Comunicaciones y evaluar periódicamente el resultado y alcance que tenga en cada uno de los frentes organizacionales que se está trabajando para cumplir con los objetivos propuestos. Por eso, es de suma importancia que al equipo se le exija la consecución de los logros a través de cronogramas de trabajo y de la medición con los indicadores de gestión.

Posterior a la presentación se sugiere socializar con los principales implicados, con el propósito de mantener la comunicación de doble vía y contar con la opinión de quienes mayor poder de influencia y de decisión tienen sobre la estrategia de comunicaciones.

Conclusión

El Plan Estratégico de Comunicación Interna propuesto al retail deportivo Decathlon tienda La Colina y Servicios centrales de la región de Bogotá se centra en formalizar y establecer canales de comunicación interna que se adecuen que permita facilitar los proceso de trabajo en equipo, el cumplimiento de metas y el objetivo de esta por lo que es indispensable que los colaboradores sientan que son parte de una comunidad, que pueden ser escuchados y que su opinión se tiene en cuenta.

Es por esta razón que las estrategias planteadas son aportes novedosos para la organización que giran en torno a la actualización de los canales de comunicación internos, al diseño de campañas de visibilización de las herramientas y un equipo de trabajo que se encargue de movilizar y animar a la participación de los colaboradores con los medios.

En este sentido, este proyecto nace como respuesta a una necesidad sentida y expresada al interior de la empresa Decathlon tienda La Colina y Servicios centrales de la región de sede Bogotá, de poder mejorar los canales de comunicación interno que tienen actualmente para adaptarlos al sector retail y a las necesidades de los colaboradores.

El cronograma de aplicación del Plan Estratégico se definió para 6 meses, de los cuales los primeros 2 meses son para la implementación de las estrategias y la formación de los colaboradores y los 4 meses restantes para la aplicación, seguimiento, evaluación y generación de oportunidades de mejora continua, se realizará mediante el uso de indicadores de gestión definido.

Es indispensable enfatizar que que en las propuestas de solución planteadas se aplicaron e incorporaron conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante la carrera de Comunicación Social y Periodismo en asignaturas como: Comunicación organizacional, de la cual se aprendió la

teoría de las organizaciones y el impacto de la comunicación en estas, en relación a la motivación, al clima laboral, la identidad corporativa; Investigación Social, se aprendió de la investigación participativa que incluye observaciones de campo y realización entrevistas; Comunicación y procesos organizacionales, de la que se aprendió sobre la importancia de la cultura, de mantener motivación en los colaboradores, resolución de conflictos dentro de la organización con sus respectivos talleres prácticos y Crisis Organizacional, donde se comprendió los elementos que pueden afectar una organización y cómo manejarlos.

Se espera que la implementación del Plan Estratégico de Comunicación propuesto en este trabajo genere los elementos necesarios que permitan mejorar la efectividad de la comunicación interna en Decathlon La Colina y Servicios centrales de la región de Bogotá construyendo canales de comunicación claros, sencillos y precisos.

Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. La Coruña: Netbiblo.
- Andrade, H. (2016, mayo). Las Seis “ÍES”. *Reforma*. Recuperado de <http://www.reforma.com/>
- Almanza, P., Cardona, M., Padilla, H. & Nateas, R. (2019). Plan estratégico para fortalecer la comunicación interna de ACOPI BOLIVAR. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora social. Recuperado de: <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/10050/ACOPI%20BOLIVAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bejarano, J. & Polanco, C. (2015). *Percepción de las marcas nike y adidas, incidencia y comportamiento del usuario en Colombia*. Universidad ICESI Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas proyecto de grado Santiago de Cali. Recuperado de: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78628/1/TG01013.pdf
- Bustamante Ospina, E., (2013). LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA PROMOCIÓN DE LA SALUD. ESTUDIO DE CASO EN MADRID SALUD. *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, 18(2), 79-95.
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa de la identidad corporativa. *Revista Comunicación*, No. 27, 15-22.
- DANE. (2020). Boletín técnico. *Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Servicios y comercio (EDITS VII)*. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/Bol_EDIT_servicios_2018_2019.pdf

- DANE. (2023). *Información oficial importaciones Colombia 2023*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>
- Decathlon. (2022). Página oficial: *Decathlon innovación*. Recuperado de: <https://www.decathlon.com.co/content/75-innovacion->
- Gómez, A., (2019). *Diseño de un plan de comunicación estratégica de comunicación interna y externa para la organización ECCO GROUP*. Facultad de Comunicación y Ciencias Sociales [proyecto de grado]. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12238/T09093.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Francés, F. J., Alaminos, A., Penalva, C. & Santacreu, O. A. (2015). *La Investigación Participativa: Métodos y Ciencias*. Quito. Editorial Don Bosco. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23455/1/Libro%20LA%20INVESTIGACION%20PARTICIPATIVA%20repositorio.pdf>
- Frias Azcárate, R., (2000). UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO COMUNICACIÓN Y SUS CONSECUENCIAS EN LA PRÁCTICA DE LAS INSTITUCIONES. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, (1).
- Jadán, P., Mackencie, P., Sánchez, M., Gómez, J.,(2019). Plan estratégico de comunicación interna, para fortalecer los procesos administrativos de la universidad técnica de BABAHOYO. *Revista Ciencia e investigación* Vol. 4, N° CIEIS2019. Recuperado de: https://zenodo.org/record/3600470#.ZE_E6-xBxmC
- Ramírez, A. & Sánchez, A. (2019). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario*. Facultad de ingeniería, programa

de titulación por tesis. Recuperado de:
https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2618/IND_T030_44998867_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rizo, M., (2014). COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y COMUNICACIÓN INTERSUBJETIVA. ALGUNAS CLAVES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES PARA SU COMPRENSIÓN. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 7(2), 8-31.

Ruiz, A., Argiro, E. & Mesa, R. (2010). *Medición económica del deporte en Colombia: una propuesta metodológica de cuenta satélite*. [Trabajo de grado]. Recuperado de:
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/lecturasdeeconomia/article/view/6518/18145>

Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, *Clío América*, 9 (17), pp-pp. 17 – 25

Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 23-44. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000200003&lng=en&tlng=es.

Salamanca, L. & Espitia, J. (2022). Población pobre en Colombia pierde 10 % de su ingreso por la inflación. *Periódico Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado de:
<https://periodico.unal.edu.co/articulos/poblacion-pobre-en-colombia-pierde-10-de-su-ingreso-por-la->

[https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/20771/Carmen
%20-
%20Trabajo%20de%20grado%2012072021%20%284%29.pdf?sequence=1&isAllowed=
y](https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/20771/Carmen%20-%20Trabajo%20de%20grado%2012072021%20%284%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Anexos

Anexo 1: Transcripción entrevista responsable de comunicación corporativa

Leydy Pérez, 5 años en Decathlon y en el cargo de Responsable de Comunicación corporativa llevo 3 meses

1. ¿Cómo y por qué canales se transmite la comunicación en la compañía?

La forma en cómo transmitimos la comunicación de la compañías en tres canales: mensajería de correo electrónico, un Instagram interno con los colaboradores, pero el foco de nuestra comunicación está en nuestros líderes, entonces tenemos un líder por perímetro que lidera un equipo, y no son solo responsables en animación de venta, sino todo lo que tiene que ver con la persona. Entonces, hacemos que el líder sea el responsable que toda la comunicación que se trasmite desde servicios centrales o la parte organizacional, llegue a sus colaboradores. Hay perímetros que tienen líder directamente en su equipo, pero en las tiendas hay dos canales de comunicación que son el director de la tienda o el misionado interno de comunicación que también ayudan a bajar la comunicación a los equipos.

¿Qué tipo de comunicación se les comparte a los colaboradores?

Dentro de Decathlon tenemos un proyecto país, que responde a diferentes ejes y acompaña a cada una de las estrategias para lograr el éxito que tenemos hoy. Entonces mandamos información con respecto a nuestra cultura y todo el tema humano. Además de todas las acciones ya sean sociales, comerciales, ambientales que están implicadas en Decathlon.

¿Con qué frecuencia se mandan estas comunicaciones?

Dependiendo de lo que se vaya a comunicar, pero tenemos una comunicación que es básicamente de estos canales que te había dicho anteriormente una vez al mes a través de un formato que se llama “ comunicación para colaboradores” y se manda de manera mensual mostrando los resultados de cada uno de los perímetros en el mes anterior.

Pero también tenemos comunicados, como celebraciones fechas especiales o eventos que se realizan dentro del mes que también es importante comunicarnos y se hace ya sea por correo o por el Instagram.

¿Por estos medios los colaboradores conocen los objetivos y proyectos de Decathlon, o hay otras plataformas por las que se transmiten?

Normalmente, cada estrategia de comunicación que nosotros lanzamos de manera digital debe ir acompañada de una estrategia de manera física porque somos una empresa de retail y es muy difícil que los asesores vean un correo electrónico y por eso tenemos una intranet y talleres para ampliar más la información. Tenemos en las tiendas también unos espacios que se llaman meriendas donde algunos colaboradores de los diferentes perímetros se reúnen con el director de

la tienda para ver diferentes temas y después se socializa esto por medio de un acta con los demás colaboradores

Después de ver todas las herramientas en tu experiencia ¿consideras que la comunicación fluye dentro de la empresa?

Considero que lo que hasta hoy funciona, pero necesitamos algo más para poder llegarles a los colaboradores. Porque al ser una empresa de retail tenemos mucho manejo de horario y de mail. Pero si debemos tener otra estrategia para llegar al 100% de los colaboradores

Si pudieras plantear una estrategia ¿cuál sería?

No sé, creería más que una estrategia construiría una cultura para hacer que la información que estamos recibiendo por estos medios sea más de valor para el colaborador, hacerla más agradable, más amena, menos texto y que sea más fácil de digerir teniendo en cuenta la cantidad de colaboradores que tenemos hoy

¿Consideras que los colaboradores tienen acceso o buenas oportunidades de aprendizaje y desarrollo?

Considero que sí. De hecho, Decathlon maneja toda la parte de desarrollo que es una de las ventajas competitivas más fuertes que tenemos. De hecho, contratamos colaboradores sin experiencia y Decathlon se encarga de enseñarle prácticamente todo. Lo hablo desde mi experiencia, llevo 5 años en la empresa y he desempeñado dos roles completamente diferentes de

los cuales Decathlon es quien me ha enseñado y me ha dado todas las herramientas para desarrollarme

¿Cómo se estructura la comunicación interna en Decathlon? Y cuál es el objetivo principal
Tenemos dentro de la comunicación corporativa 4 ejes que manejamos hoy

1. Comunicación interna: transmitir sentido, cultura y nuestro proyecto para que se sientan identificados con Decathlon y que puedan conocer cada una de las acciones que se realizan al interior de la compañía
2. Comunicación corporativa: relacionada a la parte externa como el pr, los eventos y demás lo manejamos a través de la agencia y de redes sociales.
3. Marca empleadora, para acompañar todas las estrategias del talento adquirido y como nos hacemos visibles como una marca que le apuesta a los jóvenes, adultos y personas con discapacidad.
4. Gestión de crisis: a nivel interno y externo

Para concluir ¿cuáles crees que son las oportunidades de mejora?

Estandarizar las bases de comunicación tenemos equipos que rotan, no por la rotación de la empresa sino por el crecimiento interno de las personas, entonces uno de los retos es hacer entender ese flujo de comunicación y donde encontramos la comunicación y para encontrar la mejor manera de las personas que trabajan en retail de tener la información fácil y sencilla.

Anexo 2: Observación de campo de Decathlon en la tienda La Colina y Servicios centrales de Bogotá

Estrategias comunicación física

Figura 13

Cartelera informativa ubicada en la sala de pausa.



Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 14

Cartelera del proyecto país ubicada en el pasillo central.



Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 15

Cartelera de la historia de Decathlon Colombia.



Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 16

Cartelera del propósito de Decathlon Colombia.



Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 17

Cartelera del propósito de los colaboradores.



Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 18

Cartelera de la cultura que estaba en actualización.



Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 19

Cartelera informativa sobre las políticas de Salud Ocupacional y Seguridad en el trabajo



Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 20

Tienda Decathlon La Colina.



Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 21

Oficinas servicios centrales.



Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 23

Salón de formaciones Academy.

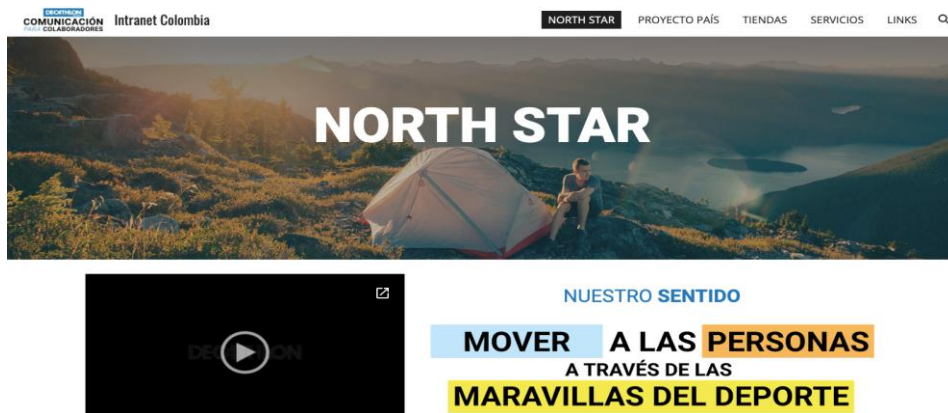


Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Estrategias de comunicación digital

Figura 24

Pantallazo de la intranet de comunicación corporativa.



Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 25

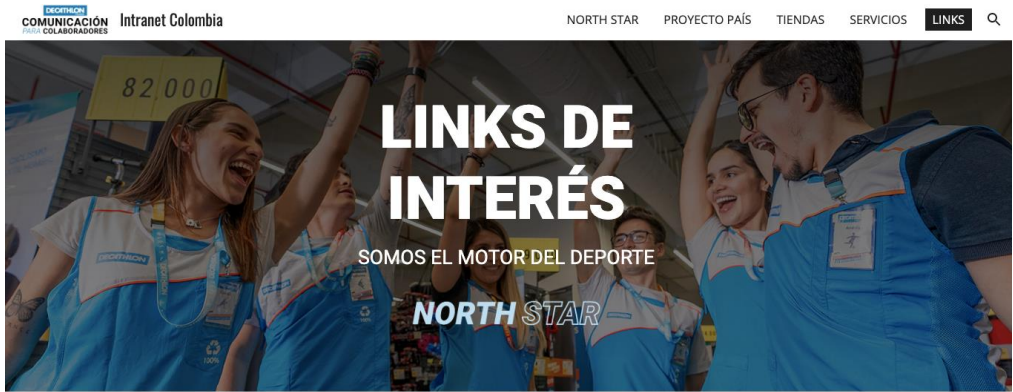
Pantallazo de la intranet de comunicació corporativa en la pestaña de del proyecto país.



Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 26

Pantallazo de la intranet de comunicació corporativa en la pestaña de links de interés



Ingresar a nuestra universidad corporativa donde podrás en

Todo lo que debes saber en caso de una crisis.

Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 27

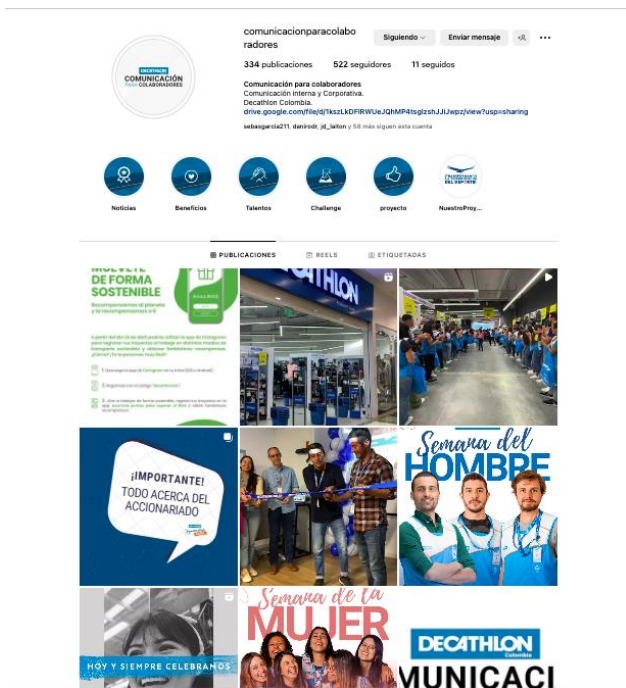
Ejemplo de mail que se envía mensualmente con resumen de noticias.



Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

Figura 27

Pantallazo del Instagram corporativo de Decathlon Colombia.

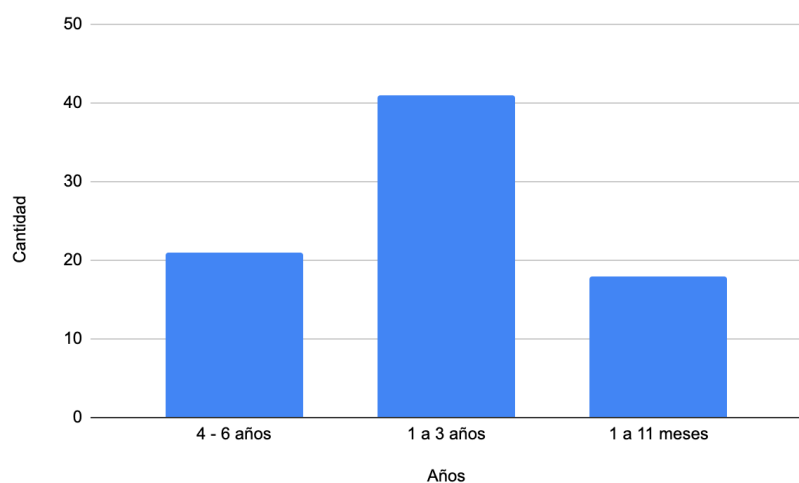


Nota. Foto tomada en la observación de campo por Manuela Rojas.

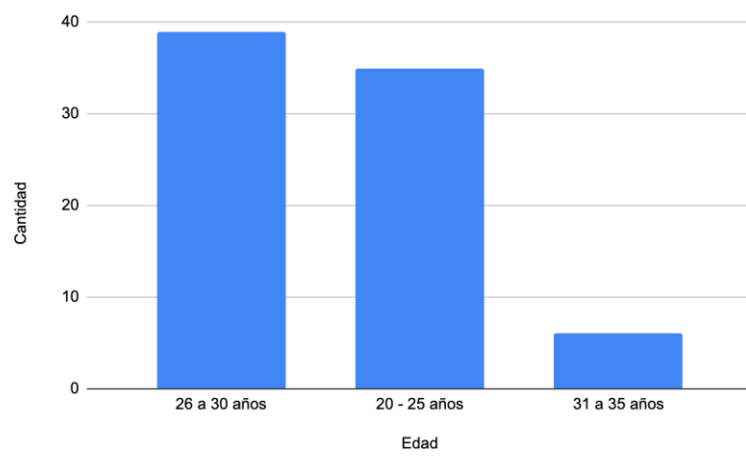
Anexo 3: Resultados encuesta colaboradores Decathlon La Colina y Servicios centrales.

Figura 1

Antigüedad en la empresa



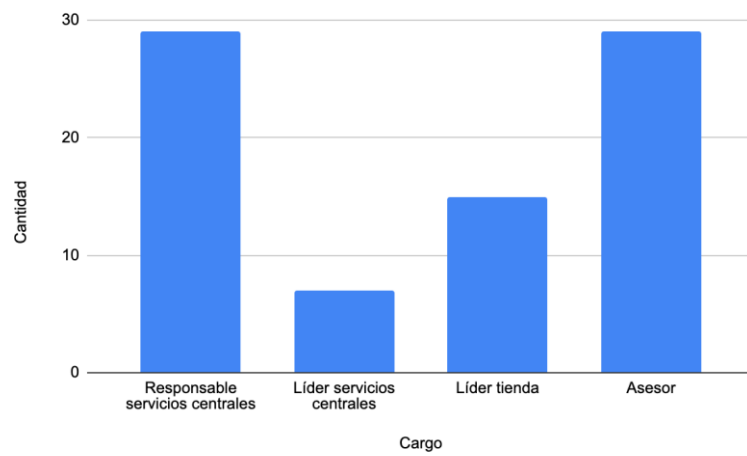
Nota. La figura muestra que el 51% de los colaboradores encuestados tienen una antigüedad en el rango de 1 a 3 años, lo que indica que están en posición de identificar los canales de comunicación, reconocer el sentido de la empresa y poder identificar las oportunidades de mejora. Fuente: elaboración propia.

Figura 2*Edad*

Nota. La figura muestra la edad promedio de los colaboradores encuestados. Fuente: elaboración propia.

Figura 3

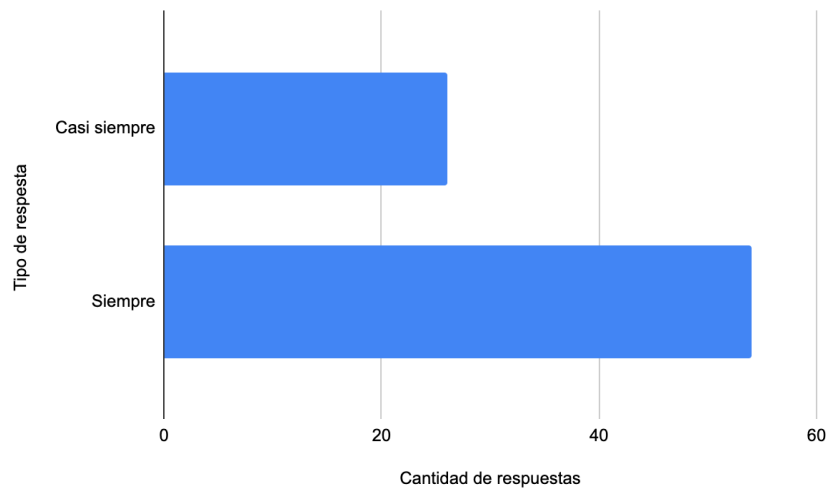
Ocupación en la empresa



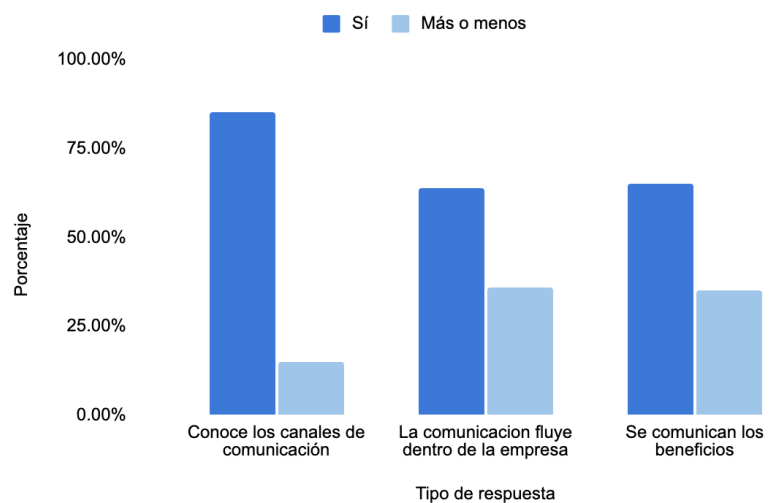
Nota. La figura muestra los cargos de los colaboradores encuestados que pueden ser de la tienda o de servicios centrales. Fuente: elaboración propia.

Figura 4

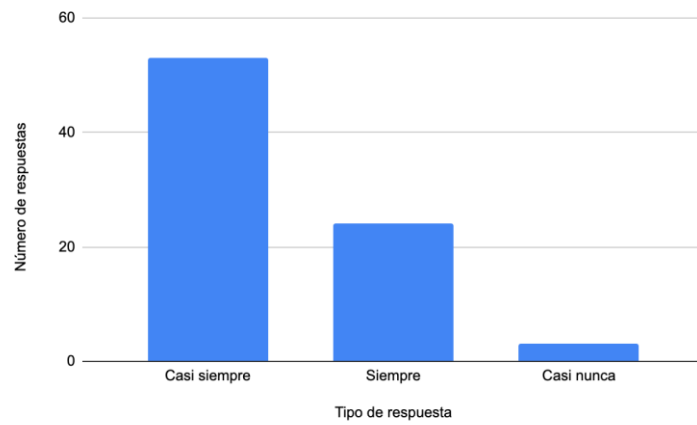
¿Recibes información oportuna para las labores que realizas?



Nota. La figura muestra la opinión de los colaboradores encuestados sobre la pregunta *¿Recibes información oportuna para las labores que realizas?*. Fuente: elaboración propia.

Figura 5*Comunicación dentro de la empresa*

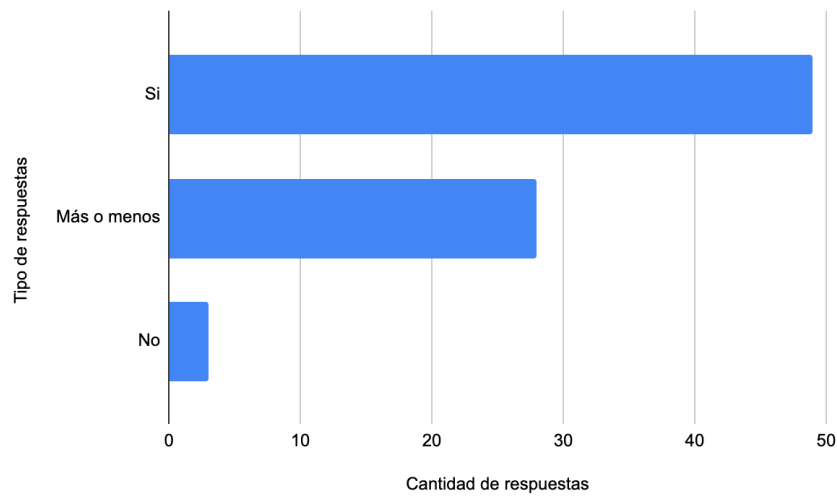
Nota. Esta figura muestra cómo funcionan los canales de comunicación dentro de Decathlon y si estos tienen un flujo adecuado. *Fuente:* Elaboración propia.

Figura 6*Comunicación de los líderes*

Nota. Esta figura muestra cómo es la comunicación de los líderes en Decathlon tienda La Colina y servicios centrales hacia sus equipos de trabajo. Fuente: elaboración propia.

Figura 7

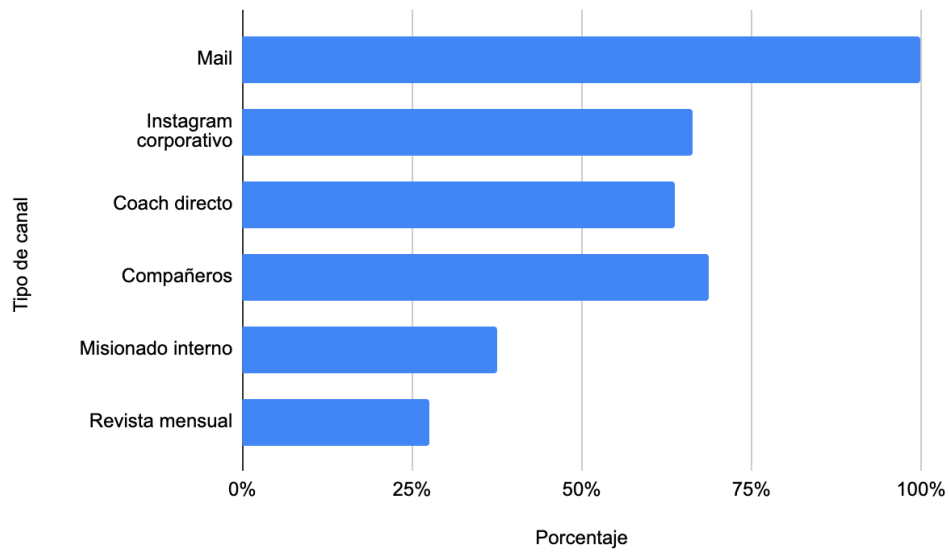
Uso de las redes sociales como canal de información



Nota. Esta figura muestra los resultados de los encuestados sobre la opinión frente al uso de redes sociales para la difusión de información formal. Fuente: elaboración propia.

Figura 8

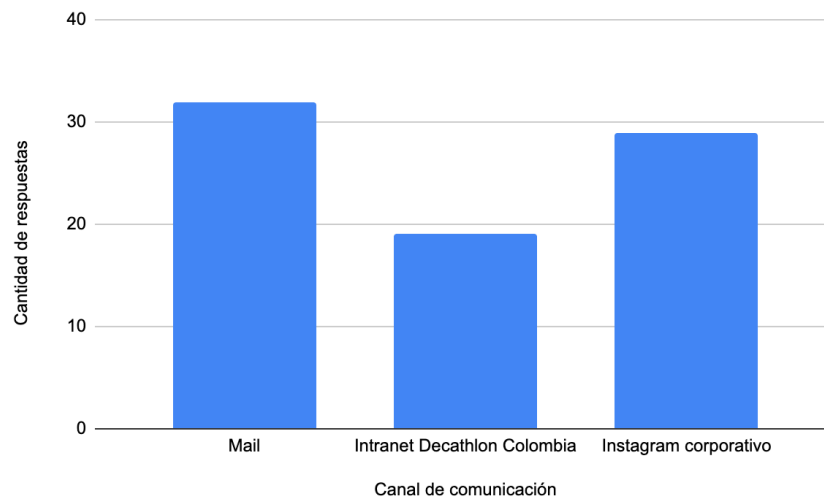
¿Por qué canal te enteras de las noticias?



Nota. Esta figura muestra por qué tipo de canal se enteran de la información los colaboradores de Decathlon La Colina y Servicios centrales. Fuente: elaboración propia.

Figura 9

Canal más pertinente para recibir información

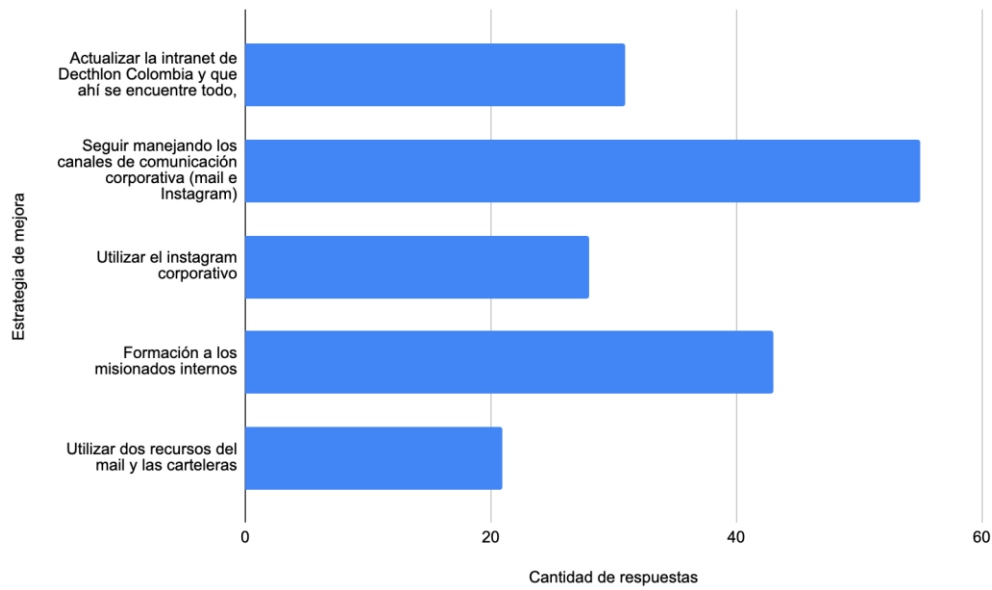


Nota. Esta figura muestra el canal más pertinente para recibir información según los encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

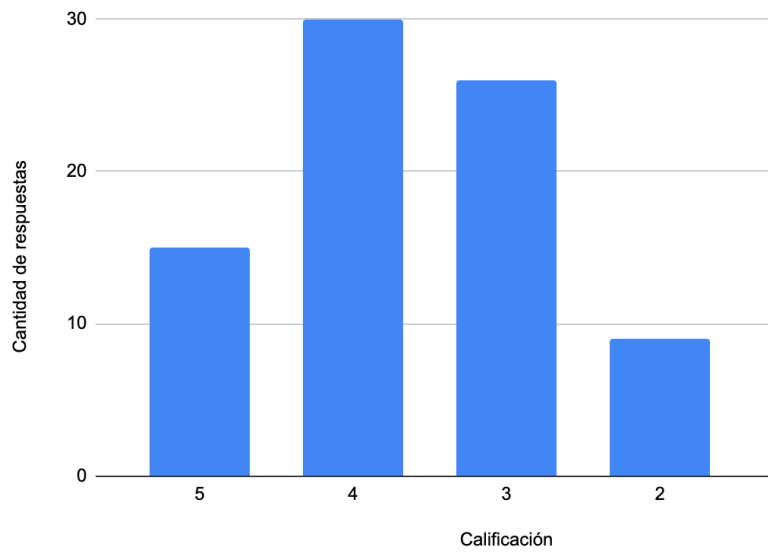
¿Cómo podrías mejorar los canales de comunicación?



Nota. Esta figura muestra la estrategia que los colaboradores consideran para el manejo de los canales de comunicación interna de Decathlon. Fuente: elaboración propia.

Figura 11

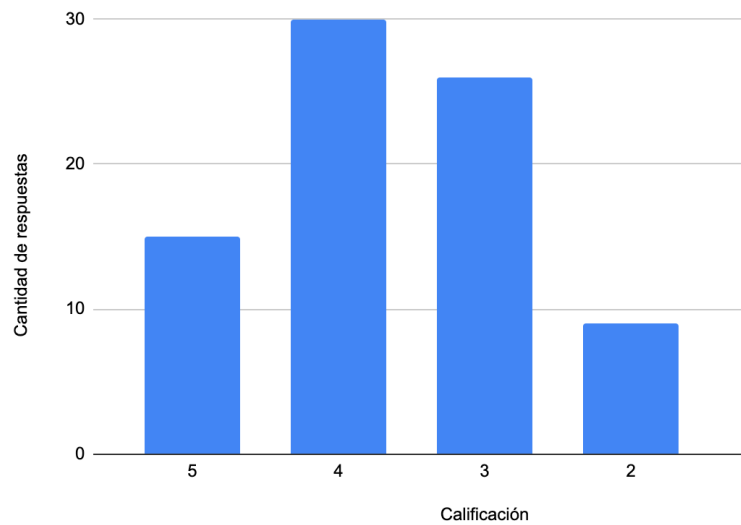
Satisfacción comunicación por redes sociales.



Nota. Esta figura muestra el nivel de satisfacción de los colaboradores encuestados con respecto a la comunicación en redes sociales se encuentra en 5 de una escala de 1 a 5, en donde 1 es el puntaje más bajo. Fuente: elaboración propia.

Figura 12

Satisfacción comunicación por mail.



Nota. Esta figura muestra la satisfacción de los colaboradores encuestados con respecto a la comunicación en redes sociales se encuentra en 5 de una escala de 1 a 5, en donde 1 es el puntaje más bajo. Fuente: elaboración propia.

Anexo 4: Tabulación encuesta a colaboradores

	Preguntas colaboradores
1	Edad
2	Género
3	¿Cuál es tu tipo de vinculación con Decathlon?
4	Área de trabajo
5	¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Decathlon?
6	Ocupación en la empresa
7	¿Conoces los objetivos, la misión y visión de Decathlon?
8	¿Recibes información oportuna para las labores que realizas?
9	¿Reconoces los medios o canales utilizados por la empresa para comunicar mensajes, informaciones o cambios que se realizan dentro de ella?
10	¿Consideras que la comunicación fluye bien en la empresa?
11	¿Consideras que se te comunican todos los beneficios, herramientas y noticias que te permitan conocer el propósito de la empresa?
12	¿Te sientes identificado con los valores organizacionales de Decathlon?
13	¿Cree que los líderes de la empresa se comunican bien?
14	¿Consideras que tienes acceso a buenas oportunidades de aprendizaje y desarrollo?

15	¿Te parece pertinente el uso de redes sociales para la difusión de información formal?
16	¿Por qué canal te enteras de las noticias, beneficios, logros y proyectos de Decathlon? Puedes elegir más de una
17	¿Por qué canales se transmite la información dentro de la compañía? Puedes elegir más de una
18	¿Cuál es el canal que más utilizas para recibir la información corporativa? Puedes elegir más de una
19	¿Cuál consideras que es el canal más pertinente para recibir la información?
20	¿Cómo podrías mejorar los canales de comunicación?
21	Califica tu nivel de satisfacción con la comunicación a través de redes sociales
22	Califica tu nivel de satisfacción con la comunicación enviada a través de mails
23	Califica tu nivel de satisfacción con la comunicación a través de las carteleras
24	Califica tu nivel de satisfacción con la comunicación a través de tú lider
25	Califica tu nivel de satisfacción con la comunicación a través de tu misionado

	interno (solo tiendas)
--	------------------------