



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**Comunicación 4.0: diagnóstico y retos para la Gestión de la Comunicación Interna. Caso:  
Coneltec S.A.S. (Colombia)**

Luz Stella Durán Vargas

Artículo de investigación presentado para optar al título de Especialista en Gestión de la  
Comunicación en las Organizaciones

Asesora

María Isabel Zapata Cárdenas, Doctor (PhD) en Educación y Comunicación Social, Ciencias  
Sociales

Universidad de Antioquia  
Facultad de Comunicaciones y Filología  
Seleccione pregrado o posgrado UdeA (A-Z)  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2025



# UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

---

Cita

(Durán Vargas, 2025)

---

Referencia

Durán Vargas, L., (2025) *Comunicación 4.0: diagnóstico y retos para la gestión de la comunicación interna. Caso Coneltec S.A.S. (Colombia)* [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Estilo APA 7 (2020)



Especialización en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones , Cohorte II.

Grupo de Investigación. Seleccione grupo de investigación UdeA (A-Z).

Centro de Investigaciones y Posgrados Facultad de Comunicaciones y Filología.

Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

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

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

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

### **Dedicatoria**

A la Familia Coneltec S.A.S., por su constancia, resiliencia y compromiso.

### **Agradecimientos**

A Coneltec S.A.S., por su apoyo en la realización de este estudio.

A la Universidad de Antioquía, por su aporte académico y el respaldo institucional que me permitió culminar exitosamente este proceso

**Tabla de contenido**

Resumen .....	6
Abstract .....	7
1. Introducción .....	8
2. Conceptos: aproximaciones y casos encontrados.....	9
2.1 La comunicación interna y su transformación en el contexto organizacional contemporáneo.....	9
2.2. Las TIC, la inteligencia artificial y la comunicación organizacional interna.....	10
2.2.1 Estudios sobre la adopción de la Inteligencia Artificial en la comunicación organizacional.....	11
2.3 Comunicación Interna + Digital + IA.....	14
3. Metodología.....	17
3.1 D.O.F.A. para comunicación interna.....	18
3.2 Entrevista semiestructurada.....	21
3.3 Grupo focal.....	23
4. Análisis de resultados.....	25
5. Discusión.....	27
6. Conclusiones.....	30
7. Referencias.....	31

### **Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> Hallazgos conceptuales sobre comunicación interna, tecnología e inteligencia artificial en bases de datos científicas.....	13
<b>Tabla 2</b> Matriz DOFA de la comunicación interna en Coneltec S.A.S.....	19
<b>Tabla 3</b> Modelo de entrevista para la investigación.....	22
<b>Tabla 4</b> Profesionales abordados en el grupo focal.....	23

## Resumen

La comunicación interna, apoyada en las tecnologías de la información y la comunicación, generan impacto en las actividades propias de las organizaciones especialmente en aquellas que combinan acciones administrativas y operativas. Para Coneltec S.A.S., la evolución en sus procesos de comunicación representa un reto, debido a la dispersión geográfica de sus equipos de trabajo, las distintas formas de contratación y la necesidad de información confiable, oportuna, trazable y accesible a todos los niveles de la organización. Este artículo analiza cómo, a través de las herramientas digitales y el uso de la inteligencia artificial, es posible mejorar la gestión de la comunicación interna. La exploración a través de las distintas herramientas digitales y de la Inteligencia Artificial, así como su incorporación gradual, sistemática y ética, significa para el proceso de comunicación de Coneltec S.A.S, un avance de relevante hacia la mejora continua, no solo frente a la comunicación interna, sino también de sus procesos externos de comunicación. Es así, como se puede evidenciar que la apropiación y aplicación de tecnologías digitales y herramientas de inteligencia artificial permiten la cohesión de la información, su conservación y trazabilidad, así como su fluidez.

*Palabras clave:* Comunicación 4.0, DOFA; comunicación interna; inteligencia artificial;

Colombia

### **Abstract**

Internal communication, supported by information and communication technologies, has an impact on the activities of organizations, especially those that combine administrative and operational actions. For Coneltec S.A.S., the evolution of its communication processes represents a challenge, due to the geographical dispersion of its work teams, the different forms of contracting and the need for reliable, timely, traceable and accessible information at all levels of the organization. This article analyzes how, through digital tools and the use of artificial intelligence, it is possible to improve the management of internal communication. The exploration through the different digital tools and Artificial Intelligence, as well as its gradual, systematic and ethical incorporation, means for the communication process of Coneltec S.A.S., a relevant advance towards continuous improvement, not only in terms of internal communication, but also of its external communication processes. Thus, the appropriation and application of digital technologies and artificial intelligence tools allow the cohesion of information, its conservation and traceability, as well as its fluidity.

*Keywords:* Communication 4.0, DOFA analysis; internal communication; artificial intelligence; Colombia

## 1. Introducción

La comunicación interna ya no es un proceso únicamente informativo, sino que se ha consolidado como un instrumento para la gestión estratégica. Reyes- Pedraza et al. (2020) sostienen que la comunicación interna es una habilidad indiscutible para la vida laboral, pues permite orientar a las personas hacia los objetivos organizacionales y fortalecer el clima laboral. En este sentido, el liderazgo en la comunicación y la claridad en los flujos de información son determinantes para la eficacia operativa y sostenibilidad empresarial.

De otra parte, Guerrero Alvarado et al. (2022) destaca que la comunicación interna cumple una función de construcción y transformación de la cultura organizacional.

Desde este enfoque, la comunicación no se limita a la circulación de mensajes, sino que es fuente de construcción de significados compartidos, conectando a los equipos en torno a valores, identidad y propósito; esta concepción resulta pertinente para Coneltec S.A.S., donde la gestión comunicativa interna debe reflejar la cultura de seguridad, confianza y colaboración que caracteriza a la empresa.

Desde estos enfoques se puede colegir que la comunicación interna efectiva y eficiente se constituye en la base sobre la cual se construyen la identidad corporativa, la motivación y sentido de pertenencia y la confianza entre procesos que caracteriza a la organización.

## **2. Conceptos: aproximaciones y casos encontrados**

### **2.1 La comunicación interna y su transformación en el contexto organizacional contemporáneo**

La comunicación interna ha sido abordada tradicionalmente como un proceso estratégico que busca la alineación organizacional, el fortalecimiento de la cultura empresarial y la mejora del desempeño (Cornelissen, 2020; Argenti, 2015). En las últimas décadas, la investigación ha desplazado el foco desde la transmisión básica de la información hacia modelos que integren a los miembros de la organización a través de la participación, retroalimentación y construcción de sentido. En esta evolución teórica articula dimensiones culturales, gerenciales e instrumentales, lo que obliga a repensar las prácticas basadas en evidencias académicas y experiencias empíricas. Cuando se habla de comunicación interna se hace referencia al proceso a través del cual una organización divulga información, valores, principios, sentimientos y emociones, entre sus miembros, buscando la alineación de sus objetivos corporativos e institucionales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y el mejoramiento del clima laboral.

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante estos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional (Trelles, 2001). Para Cornelissen (2020), el término se relaciona como componente esencial de la gestión organizacional, ya que influye directamente en la productividad, la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores (p. 287).

Argenti (2015) por su parte explica que la comunicación interna no solo cumple una función informativa, sino también estratégica, al servir de puente entre la dirección y los empleados, promoviendo la transparencia, la confianza y la cohesión.

Desde la perspectiva clásica y contemporánea, la comunicación interna cumple funciones informativas, relacionales y estratégicas de informar, integrar y movilizar. Autores ya citados como Cornelissen (2020) y Argenti (2015) la consideran una competencia organizacional crítica que impacta la productividad, el clima organizacional y la reputación corporativa.

Reyes-Pedraza et al. (2020) resaltan además de su carácter de habilidad gerencial donde la comunicación efectiva debe desarrollarse por los mandos para la gestión de procesos y equipos de trabajo.

En el ámbito corporativo moderno, la comunicación interna es considerada una herramienta de gestión, tanto del conocimiento y del clima organizacional, como de la reputación corporativa, al favorecer la comprensión del propósito de la organización en todos los niveles jerárquicos a través de la coherencia y la conexión.

Para la administración, la comunicación interna se ha convertido en una prioridad pues se constituye en un elemento fundamental para asumir los desafíos y cambios permanentes. De acuerdo con las teorías emergentes sobre relaciones humanas, las organizaciones que dependen de su tamaño presentan grados de complejidad donde la gestión de la comunicación interna cobra importancia porque a través de esta es posible gestionar las relaciones entre sus miembros.

... es hasta la década de 1970 (siglo XX) cuando comienza a hablarse de comunicación interna como disciplina (Del Pozo Lite, 1997) y hasta la década de 1990 (siglo XX) cuando esta área de estudio comienza a consolidarse dentro de la academia (Gonzalo-Molina, 1989; Kreps, 1990; Greener, 1995; Lebel, 1995; Lucas-Martín, 1997; García-Jiménez, 1998; Del Pozo Lite, 2015; Ongallo, 2001; Andrade, 2002; Elías y Mascaray, 2003; Castillo-Esparcia, 2006; Carretón-Ballester, 2007).

A partir de entonces, la comunicación interna se ha hecho interesante en el contexto académico y profesional aportando al desempeño corporativo, el clima laboral, la reputación organizacional y la gestión del conocimiento y es así, como debe entenderse como un sistema técnico (canales, medios, flujos) como una práctica gerencial (liderazgo comunicativo, escucha activa y un genuino interés por el otro), con especial cuidado en empresas con operaciones en terreno y tareas de alto riesgo.

## **2.2. Las TIC, la inteligencia artificial y la comunicación organizacional interna**

El impacto de la tecnología ha transformado la naturaleza de la comunicación interna. Jiménez-Marín et al. (2022) afirman que la digitalización ha introducido nuevas formas de interacción en las organizaciones, basadas en la inmediatez, la hiperconectividad y la trazabilidad de la información. Las plataformas colaborativas y los canales digitales han ampliado los espacios de diálogo entre los distintos niveles jerárquicos, reduciendo las barreras

comunicacionales tradicionales. En este ámbito, la tecnología se convierte en un facilitador de la participación y transparencia, sin embargo, exige nuevas competencias digitales y una gestión responsable de la información.

Para Coneltec S.A.S., cuyo funcionamiento depende de la coordinación entre equipos técnicos y administrativos, la integración tecnológica es una oportunidad para optimizar la comunicación operativa y fortalecer el sentido de pertenencia en un entorno donde convergen la presencialidad y la conectividad. En los últimos años, la inteligencia artificial (IA) ha interrumpido como una herramienta disruptiva en la comunicación organizacional.

López Baroni (2021) señala que la IA genera narrativas tecnológicas que reconfiguran los roles humanos y los procesos simbólicos dentro de las organizaciones, planteando nuevos dilemas éticos sobre la automatización y la autenticidad de las comunicaciones.

Duque Rengel y Puertas Hidalgo (2023) analizan la percepción de los futuros profesionales de la comunicación frente a la inteligencia artificial, IA, destacando el potencial para mejorar y optimizar procesos de comunicación estratégica mediante la automatización de tareas repetitivas, el análisis de datos y la personalización de mensajes. No obstante, las autoras señalan que la inclusión de estas tecnologías requiere una visión ética y humanista que garantice la conexión y coherencia cultural dentro de las organizaciones. De otra parte, Pérez Urquiza (2022), en su investigación desarrollada en la Universidad Nacional de Chimborazo, demuestra que la incorporación de la inteligencia artificial en la comunicación interna impacta directamente en la cultura organizacional; su estudio concluye que en empresas que integran la inteligencia artificial, IA, con un enfoque participativo permiten una cultura corporativa más abierta al cambio y la innovación.

### **2.2.1 Estudios sobre la adopción de la Inteligencia Artificial en la comunicación organizacional**

Fernández & Pérez (2023) profundizan en el análisis del impacto y la adopción de la inteligencia artificial en la comunicación organizacional en Chile y España; su investigación revela que la inteligencia artificial permite automatizar flujos de comunicación, gestionar datos y diseñar mensajes personalizados, promoviendo una toma de decisiones basada en las evidencias.

Los autores subrayan que mientras en Europa la aplicación de la tecnología ocupa un alto grado de especialización y madurez, los corporativos suramericanos conservan un enfoque más humano y ético en su implementación.

Este estudio comparativo demuestra que la inteligencia artificial (IA) es adaptable a los distintos niveles de desarrollo empresarial sin dejar de lado su esencia cultural, lo cual significa un referente importante para empresas latinoamericanas como Coneltec S.A.S., que buscan avanzar hacia la digitalización responsable.

El análisis de las investigaciones revisadas permite identificar una tendencia convergente en la que la comunicación interna se robustece como un sistema estratégico integral, donde se fusionan la cultura organizacional, la gestión tecnológica y la inteligencia artificial.

Estas investigaciones se desarrollan sobre tres dimensiones clave: 1) Dimensión humana: la comunicación interna como vehículo para la construcción de confianza, sentido, propósito y pertenencia (Guerrero et al., 2022); 2) Dimensión tecnológica: aunque las herramientas digitales permiten la eficiencia se requiere formación digital y liderazgo comunicativo (Jiménez–Marín et al. 2022); 3) Dimensión inteligente: la inteligencia artificial hacia modelos predictivos y personalizados, sin reemplazar la mediación humana (Duque & Puertas–Hidalgo, 2023; Fernández & Pérez, 2023). Estas tendencias permiten a Coneltec S.A.S, constituir una base sólida para fortalecer sus sistemas de comunicación interna, alineando la cultura corporativa con las oportunidades de transformación digital.

A continuación, la Tabla 1 presenta algunos casos sobre estudios y conceptos teóricos que nutren el proceso investigativo.

Tabla 1

Hallazgos conceptuales sobre comunicación interna, tecnología e inteligencia artificial en bases de datos científicas.

Autor (es), año	Título de la investigación	Enfoque principal	Aportes relevantes	Relación conceptual Coneltec S.A.S
Reyes-Pedraza et al. (2020)	Comunicación interna organizacional: habilidad gerencial indiscutible para la vida laboral. <a href="#">(Ver texto)</a>	Comunicación interna como competencia gerencial	Enfatiza el papel del liderazgo comunicativo y la gestión del talento humano	Refuerza la necesidad de fortalecer las habilidades comunicativas de los líderes de Coneltec S.A.S
Guerrero et al. (2022)	La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de cultura organizacional. <a href="#">(Ver texto)</a>	Comunicación interna y cultura corporativa	Destaca la función de la comunicación como transmisora de valores y cultura organizacional	Apoya la integración de la cultura de seguridad, integridad, inteligencia colectiva y construcción de propósito de Coneltec S.A.S
Jiménez-Marín et al. (2022)	Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna. <a href="#">(Ver texto)</a>	Digitalización y transformación tecnológica	Analiza cómo las herramientas tecnológicas mejoran la trazabilidad y participación interna	Sirve de base para proponer plataformas digitales colaborativas
López (2021)	Las narrativas de la inteligencia artificial. <a href="#">(Ver texto)</a>	Impacto simbólico y ético de la inteligencia artificial	Explora los cambios culturales que genera la IA en la comunicación humana	Advierte la importancia de una adopción ética de las tecnologías comunicativas en Coneltec S.A.S
Duque-Rengel & Puertas-Hidalgo (2023)	La inteligencia artificial en la comunicación estratégica organizacional. <a href="#">(Ver texto)</a>	Inteligencia artificial en comunicación estratégica	Evidencia el potencial de la IA para automatizar y personalizar mensajes	Orienta la implementación de herramientas inteligentes en la gestión comunicativa de Coneltec S.A.S
Pérez (2022)	La incorporación de la inteligencia artificial en la comunicación interna y su impacto en la cultura organizacional. <a href="#">(Ver texto)</a>	Cultura organizacional y transformación digital.	Demuestra el efecto positivo de la IA en la innovación cultural y el liderazgo.	Ofrece un referente latinoamericano aplicable a la realidad de Coneltec S.A.S
Fernández & Pérez (2023)	Impacto y adopción de la inteligencia artificial en la comunicación organizacional en Chile y España. <a href="#">(Ver texto)</a>	Adopción comparada de IA	Compara niveles de madurez tecnológica y enfoques éticos en la adopción de IA	Adopta una visión internacional sobre buenas prácticas de digitalización responsable

Fuente: elaboración propia

A través del presente cuadro se busca representar un resumen comparativo de investigaciones recientes sobre comunicación interna, transformación digital y la aplicación de la Inteligencia Artificial en procesos comunicativos organizacionales.

El objetivo es el de identificar sustentos conceptuales aplicables a la mejora de la comunicación interna en Coneltec S.A.S., identificando dentro de los autores seleccionados las tendencias, tanto del papel estratégico de la comunicación desde el ámbito gerencial y de la construcción de la cultura corporativa, como de la aplicación de herramientas digitales y de la incorporación de la Inteligencia Artificial en los procesos de comunicación.

Así mismo, en la columna “relación con Coneltec S.A.S”., se alinean estas referencias académicas con las necesidades específicas de la organización, entre las que se distinguen el liderazgo interno, el afianzamiento de la cultura organizacional, la importancia de la ética en la comunicación, la adopción de herramientas digitales y tecnológicas y la incorporación de la Inteligencia Artificial en los procesos comunicativos internos, pero sin limitarse a ellos.

Este cuadro evidencia el respaldo de las decisiones estratégicas desde el ámbito académico y teórico, que permiten el avance hacia un modelo de comunicación interna digital, colaborativa y sostenible que se alinee con el propósito y objetivos corporativos de Coneltec S.A.S.

### **2.3 Comunicación Interna + Digital + IA**

La comunicación interna digital hace referencia al uso de plataformas tecnológicas para la gestión el flujo de información al interior de las organizaciones en las que se abarcan herramientas como boletines electrónicos, redes sociales empresariales, chats corporativos, intranet, blogs internos, drives, reuniones virtuales, entre otros: “La digitalización de la comunicación interna permite mejorar la colaboración transversal entre equipos” (Van Riel, 2019). Implementar la comunicación interna digital exige que se estime una estrategia de gestión del cambio, capacitación digital y liderazgo comunicacional que permita la participación e inclusión de los trabajadores para evitar las brechas tecnológicas y la desinformación. La comunicación digital no solo busca la modernización de los canales de información y comunicación, sino que además permite actualizar y armonizar la cultura organizacional permitiendo mayor cercanía y

participación basada en datos que permite mayor fidelidad de lo que se pretende comunicar. La comunicación digital requiere estrategias de gobernanza de los canales de comunicación atribuyendo responsabilidades sobre que comunica cada canal, así también, el reto de la implementación sugiere formación, capacitación y alfabetización digital y el establecimiento de mecanismos que controlen el uso de la comunicación digital y se logre una curaduría de la información que permita seleccionar, filtrar, organizar, interpretar y compartir contenidos relevantes y confiables derivados de fuentes heterogéneas con el objeto de generar valor y facilitar la toma de decisiones.

Por otro lado, la comunicación interna 4.0 nace en respuesta a la transformación digital y los nuevos modelos generados por la era de la industria 4.0. Las nuevas formas de comunicación en las organizaciones se desarrollan en ambientes donde predominan los procesos digitalizados que permiten el flujo rápido de la información de forma bidireccional y colaborativa.

De acuerdo con Villafañe (2018), las características de la comunicación interna 4.0 corresponden a articulación de tecnologías emergentes, los mensajes personalizados y la participación de los trabajadores en los procesos comunicativos. En esta etapa toma fuerza la figura del “empleado conectado” dejando de lado su participación como receptor pasivo de la comunicación a ser percibido como un embajador de marca. Dentro de los principios de la comunicación 4.0 resaltan:

- **Interactividad:** el diálogo como reemplazo de la comunicación institucional de una sola vía.
- **Experiencia del trabajador:** la participación y el bienestar como ejes centrales
- **Transparencia y autenticidad:** la construcción de confianza a través de la coherencia comunicativa.
- **Multicanalidad:** la combinación de canales tradicionales con plataformas digitales (intranet, redes sociales corporativas y públicas, apps, chats empresariales, entre otros). Desde este enfoque se define a la comunicación interna como estratégica, emocional y digital para poder adaptarse al nuevo entorno de permanente conexión y conectividad.

Frente a la IA, la inteligencia artificial, es hoy por hoy uno de los elementos más disruptivos en la gestión moderna de la comunicación incorporándose en los procesos empresariales, permitiendo mejorar la interacción de la organización y sus trabajadores

haciendo uso de sistemas de análisis de datos, chatbot, asistentes virtuales, automatización y herramientas de procesamiento del lenguaje natural (PLN), en inglés Natural Language Processing (NLP), que es una rama de la inteligencia artificial, IA, que permite a las máquinas comprender, analizar, interpretar y generar lenguaje humano de forma automática. Según Jurafsky y Martín (2023), el PLN combina lingüística computacional con el aprendizaje automático, con el propósito de que los sistemas puedan interactuar con las personas utilizando el lenguaje natural, es decir, el mismo que usamos en la comunicación cotidiana. “La inteligencia artificial y las tecnologías cognitivas están redefiniendo la forma en que las organizaciones se comunican, gestionan la información y diseñan experiencias laborales más humanas, personalizadas y sostenibles” (Deloitte, 2023, p. 42).

### **3. Metodología**

El enfoque de la presente investigación corresponde a un enfoque de tipo cualitativo en el que, a través de instrumentos como la realización de una entrevista

semiestructurada con preguntas y respuestas abiertas, efectuada a la Directora de Comunicaciones y Asuntos Corporativos de Coneltec S.A.S., y la conformación de un grupo focal interdisciplinario, con el propósito de identificar el estado actual de la comunicación interna de la organización, la integración de herramientas digitales y la incorporación de la Inteligencia Artificial al proceso de comunicación.

El estudio aplicado es de tipo descriptivo, explicativo y aplicado, teniendo en cuenta que se describen y caracterizan las prácticas actuales de la comunicación al interior de la organización; es explicativo porque permite establecer las relaciones entre la comunicación, el liderazgo, la cultura organizacional y la digitalización; y es aplicado porque a través de los resultados se busca generar respuestas para la mejora en el proceso comunicativo interno de Coneltec S.A.S.

La investigación se desarrolló de acuerdo con las siguientes cuatro fases: 1) Revisión documental: analizando el Plan de Comunicaciones, la matriz de comunicaciones internas y externas, los canales de comunicación existentes, la documentación específica del proceso de comunicación de Coneltec S.A.S. y las prácticas de comunicación digital en el presente.

Esta información se contrastó con recientes investigaciones sobre comunicación interna, liderazgo, cultura corporativa, transformación e inteligencia artificial; 2) Recolección de la información: a través de entrevista semiestructurada a la líder del proceso; observación directa en campo para identificar flujos reales de comunicación, las prácticas informales y/o no documentadas, además de los canales no formales; y la creación de grupo focal interdisciplinario, entre personal operativo y administrativo, con el fin de analizar situaciones recurrentes en el flujo de la información y comunicación, oportunidades de digitalización y aplicación de la Inteligencia Artificial y las expectativas frente a este proceso comunicativo; 3) tratamiento y análisis de la información: los datos cualitativos se procesaron a través análisis categorial, identificando patrones relacionados con liderazgo en la comunicación, cultura corporativa, digitalización y aplicación de la Inteligencia Artificial; y, 4) criterios de validez: se aplicó la triangulación y comparación entre las fuentes documentales, la encuesta y los resultados de las reuniones de grupos focales.

### **3.1 D.O.F.A. para comunicación interna**

Adicionalmente, se aplicó el análisis D.O.F.A., a través del diseño de una matriz que integra Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, identificadas dentro de la comunicación interna de Coneltec S.A.S., y a su vez propone estrategias que cruzan fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y debilidades y amenazas.

La DOFA es una herramienta útil para la toma de decisiones, ya que permite identificar los factores que pueden afectar el resultado. Al analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se pueden tomar decisiones informadas que maximicen los resultados positivos y minimicen los riesgos (Universidad de Los Andes, 2023).

Según (Ponce, 2007) este análisis D.O.F.A., consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

A continuación, se expone la aplicación de la matriz para el caso de estudio.

Tabla 2  
Matriz DOFA de la comunicación interna en Coneltec S.A.S

<b>Factores internos</b>	
<b>Fortaleza (F)</b>	<b>Debilidad (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compromiso de la alta dirección con el fortalecimiento del clima organizacional.</li> <li>● Cultura organizacional basada en el trabajo en equipo y en la seguridad en sus operaciones.</li> <li>● Capacidad técnica y operativa de los equipos de trabajo.</li> <li>● La organización cuenta con canales formales de comunicación (WhatsApp, correo institucional, reuniones administrativas y operativas, tableros y boletines informativos)</li> <li>● Enfoque de la organización hacia la mejora continua y la adopción de nuevas herramientas de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategia formal de comunicación interna alineada con los objetivos corporativos débil.</li> <li>● Comunicación descendente más fuerte que la ascendente o transversal (escaso nivel propositivo de los mandos operativos y asistenciales)</li> <li>● Prevalencia de mensajes informales o poco estructurados en canales no oficiales.</li> <li>● Gestión limitada de la información entre áreas administrativas y de campo.</li> <li>● Ausencia de mediciones de desempeño de la comunicación interna</li> <li>● Baja articulación de la comunicación interna entre las áreas de la organización</li> </ul>
<b>Factores externos</b>	
<b>Oportunidad (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Avances tecnológicos y disponibilidad de plataformas digitales de comunicación (Teams, Zoom, Google Meet, Intranet, apps móviles, Inteligencia Artificial).</li> <li>● Posibilidad de alianzas con proveedores tecnológicos o consultores en comunicación organizacional o corporativa.</li> <li>● Interés de los trabajadores por entornos comunicativos digitales y colaborativos.</li> <li>● Enfoque hacia el bienestar y la cultura organizacional desde una perspectiva de competitividad.</li> <li>● Fortalecimiento de la reputación corporativa a través de la solidez de la comunicación interna y la coherencia con la comunicación externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alta rotación del personal operativo que dificulta los mensajes institucionales.</li> <li>● Desconfianza en los canales digitales por experiencias previas o brechas tecnológicas.</li> <li>● Dispersión geográfica de las operaciones (proyectos en distintas regiones, en algunas ocasiones muy alejadas de la sede central de Coneltec S.A.S)</li> <li>● Cambios en la normatividad laboral o en la gestión de contratistas que afectan los flujos de información.</li> <li>● Sobrecarga de información o “infoxicación” que reduce la atención a los mensajes relevantes.</li> </ul>
<b>Estrategia FO Fortalezas + Oportunidades</b>	<b>Estrategia DO Debilidades + Oportunidades</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecimiento de los canales digitales institucionales (Zoom, Google Meet, WhatsApp Corporativo) aprovechando la disposición de los trabajadores y las nuevas tecnologías de la comunicación)</li> <li>● Promoción de la cultura organizacional de trabajo en equipo mediante campañas internas de bienestar y reconocimiento en línea con tendencias actuales en comunicación digital.</li> <li>● Posicionamiento de la comunicación interna para integrar mensajes afines entre la comunicación interna y externa como elemento estratégico de la reputación organizacional.</li> <li>● Diseñar e implementar un programa de capacitación en comunicación efectiva, asertiva y digital para líderes operativos, potenciando las habilidades esenciales y duras de los equipos desde la perspectiva de la mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecer el Plan Estratégico de Comunicación Interna articulando los objetivos organizacionales con herramientas tecnológicas colaborativas</li> <li>● Crear una intranet o plataforma interna para centralizar la información corporativa y reducir la dependencia de canales informales.</li> <li>● Implementar indicadores de gestión de la comunicación haciendo uso de las herramientas digitales de medición.</li> <li>● Promover la comunicación ascendente y transversal mediante espacios propositivos por parte de los trabajadores hacia la dirección de la organización.</li> </ul>
<p><b>Estrategia FA Fortalezas + Amenazas</b></p>	<p><b>Estrategia DA Debilidades + Amenazas</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprovechar la cultura de trabajo en equipo y la experiencia técnica para mantener la coherencia comunicativa ante la dispersión del personal en la ubicación geográfica de los proyectos.</li> <li>● Fortalecer los mensajes corporativos sobre seguridad y bienestar laboral para contrarrestar la rotación del personal operativo.</li> <li>● Crear e implementar campañas informativas claras y visuales que disminuyan la infoxicación y promuevan la confianza en los canales digitales.</li> <li>● Mantener una comunicación transparente y alineada con los cambios normativos o contractuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estandarizar los canales de comunicación y definir protocolos claros para disminuir la dispersión y los mensajes informales.</li> <li>● Diseñar e implementar un manual de comunicación interna con lineamientos sobre lenguaje y flujos informativos entre áreas.</li> <li>● Desarrollar campañas de alfabetización digital para trabajadores de campo, reduciendo brechas tecnológicas y generando sensibilización al cambio.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El análisis D.O.F.A, fue dentro del contexto de la investigación sobre la comunicación interna en Coneltec S.A.S, un elemento de gran ayuda para identificar las fortalezas que impulsan la interacción entre áreas o dependencias, las debilidades que reducen el campo de acción para el flujo de adecuado de la información; en el mismo sentido las oportunidades del espectro tecnológico que permiten fomentar la comunicación, y finalmente, las amenazas que podrían impactar el ejercicio de la comunicación interna en Coneltec S.A.S.

De esta manera, al aplicar este análisis D.O.F.A es posible direccionar las decisiones estratégicas y diseñar un plan de acción para la mejora de la comunicación interna en Coneltec S.A.S, basados en la identificación de las necesidades reales de sus trabajadores y alineadas con los objetivos corporativos, lo que permite un aporte de gran valor en la gestión de la comunicación, haciendo que se potencie la participación, orientándola a fortalecer la cultura corporativa de Coneltec S.A.S.

### **3.2 Entrevista semiestructurada**

Esta entrevista aplicada a la directora de Comunicaciones y Asuntos Corporativos de Coneltec S.A.S, se diseñó de manera semiestructurada con el fin de indagar sobre la comunicación interna de esta organización.

Este fue un proceso individual, proporcionando un espacio en que se garantizara confidencialidad y se permitiera la libre expresión de las ideas. Las preguntas se consolidaron en cinco ejes temáticos que permitieron la exploración ordenada de la estrategia relacionada con la comunicación interna en Coneltec S.A.S, los canales de comunicación utilizados en la organización, las barreras posibles, las formas y mecanismos de participación, la retroalimentación y las oportunidades de mejora.

La estructura del formulario permitió a la entrevistada aportar información relevante, incluir ejemplos y hacer más amplias sus respuestas para la realización de un diagnóstico más concreto.

El tono de las preguntas fue reflexivo, abierto y orientado a la exploración, donde se buscó que la entrevista se direccionará hacia las prácticas vigentes en la comunicación interna, además de las impresiones y percepciones al interior de la organización sobre la efectividad en los procesos de comunicación de la organización. Se formuló cada ítem teniendo en cuenta un

enfoque analítico y descriptivo, que permitió identificar elementos aplicados a la comunicación interna, además de elementos tecnológicos y culturales que impactan la comunicación entre las áreas administrativas y operativas de Coneltec S.A.S.

De igual manera, la entrevista se generó a través de un ambiente de confianza para asegurar respuestas transparentes de la situación actual de la comunicación interna, lo que permitió obtener información relevante para esta investigación.

Tabla 3  
Modelo de entrevista para la investigación.

<b>Entrevista a la directora de Comunicaciones y Asuntos Corporativos de Coneltec S.A S.</b>
<p><b>1. ¿Cómo describe usted actualmente la estrategia de comunicación interna de Coneltec S.A.S. y como esta se articula con los objetivos de la organización?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Existe un documento formal que soporte la estrategia de comunicación interna de Coneltec S.A.S?</li> <li>● ¿Cuáles áreas de la organización participan en la formulación y seguimiento de este plan?</li> <li>● ¿Existe algún indicador diseñado para la evaluación de la estrategia de comunicación interna?</li> </ul>
<p><b>2. De los principales canales o medios de comunicación interna en Coneltec S.A.S, ¿Cuáles considera los principales y más efectivos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Existe algún criterio que se utilice para la selección de los canales?</li> <li>● ¿Identifica diferencias relacionadas con el uso de los canales en las distintas áreas o niveles jerárquicos?</li> <li>● ¿De qué manera se garantiza la cobertura principalmente a los equipos de campo?</li> </ul>
<p><b>3. Desde su experiencia, ¿Cuáles son las principales barreras o dificultades en la comunicación interna, especialmente entre el personal administrativo y operativo de Coneltec S.A.S?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Estas barreras están relacionadas más con aspectos tecnológicos, culturales o de la estructura organizacional?</li> <li>● ¿Estas limitaciones impactan en la productividad o en el clima laboral?</li> <li>● ¿Qué acciones se han implementado para superarlas?</li> </ul>
<p><b>4. ¿Qué estrategias o acciones se han implementado para fomentar la participación y la retroalimentación de los trabajadores en los procesos comunicativos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Coneltec S.A.S., cuenta con espacios o canales formales para la retroalimentación?</li> <li>● ¿Qué niveles de participación se perciben por parte de los trabajadores?</li> <li>● ¿Qué resultados positivos se han observado frente a estas acciones?</li> </ul>
<p><b>5. ¿Qué oportunidades de mejora considera usted relevantes para fortalecer la comunicación interna en Coneltec S.A.S.?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cuál sería el papel de las nuevas tecnologías en esa mejora?</li> <li>● ¿Qué aspectos del liderazgo o de la cultura organizacional considera clave fortalecer?</li> </ul>

- ¿Qué apoyo de la organización considera necesario para implementar esos cambios?

Fuente: elaboración propia.

Los datos recolectados en esta entrevista son de gran interés pues permiten comprender de forma estructurada y objetiva el funcionamiento actual de la comunicación interna en Coneltec S.A.S. Resulta importante, en el sentido que ofrece evidencia real sobre el estado de la comunicación interna, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Esta información es de gran utilidad para aterrizar los aspectos teóricos y adaptarlos a la práctica, identificando patrones y problemas que podrían pasarse por alto desde la percepción o desde la cotidianidad en el ejercicio comunicacional. Siendo una base para la formulación de recomendaciones para la mejora, fundamentadas en información confiable de la situación comunicacional de Coneltec S.A.S.

### 3.3 Grupo Focal

Se estructura un grupo focal de cinco (5) trabajadores con características de transversalidad y multidisciplinariedad, a través de la aplicación de una metodología cualitativa orientada a la recolección de impresiones, percepciones y valoraciones relacionadas con el proceso de comunicación interna en Coneltec S.A.S.

Tabla 4  
Profesionales abordados en el grupo focal.

Nombre	Cargo
<b>1. Rocío Durán Vargas</b>	Vic. Administrativa y Financiera
<b>2. Jenny Alexandra Valderrama Sánchez</b>	Dir. Comunicaciones y Asuntos Corporativos
<b>3. Natalia Arismendi Manrique</b>	Coordinadora de Activos Fijos
<b>4. Andry Julieth Parra Duarte</b>	Analista contable
<b>5. Hemzzerth Oliveros Porras</b>	Conductor – Auxiliar técnico

Fuente: elaboración propia.

Para el desempeño del grupo focal en esta investigación se aplicó un guión semiestructurado de preguntas, creado con el fin de explorar percepciones, experiencias y expectativas de los trabajadores relacionadas con el proceso comunicativo de Coneltec S.A.S.

Con el uso de este instrumento se permitió garantizar uniformidad en la discusión y un mapa de ruta claro, pero sin limitar los aportes espontáneos y el intercambio natural de las ideas, entre los trabajadores de Coneltec S.A.S, que participaron en este grupo focal.

#### 4. Análisis de resultados

Mediante el análisis de datos recopilados a través de la revisión documental, la entrevista, la observación en campo y grupo focal, es posible identificar patrones, brechas y oportunidades clave para la transición de Coneltec S.A.S., hacia un modelo de Comunicación Interna 4.0. A través del análisis documental fue posible identificar el estado actual de los procesos y canales formales de comunicación interna de Coneltec S.A.S, donde se pudo evidenciar, frente al alcance y accesibilidad a los canales de comunicación, en los documentos internos de Coneltec S.A.S, que existen canales formales como los correos institucionales, comunicados, chats oficiales, boletines informativos y reuniones periódicas; sin embargo, la política de comunicación interna podría fortalecerse en procura de mejores resultados en el uso de los canales de acuerdo al tipo de público o al mensaje que se pretende compartir.

Frente al acceso a herramientas formales de comunicación, estas se encuentran condensadas en el personal administrativo, generando mayor informalidad en el personal operativo.

Frente a la digitalización, es posible evidenciar la existencia de medios digitales aplicados a la comunicación interna de Coneltec S.A.S., sin embargo, sería de gran utilidad integrar procesos para permitir la trazabilidad, seguimiento y analítica de las comunicaciones a través de plataformas como la intranet para impulsar la digitalización institucional.

En cuanto a la cultura de la comunicación en la organización se mantiene un modelo tradicional donde el flujo de la comunicación es predominantemente vertical. Se reconoce una baja participación del personal operativo en la retroalimentación y la necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia y la participación de los trabajadores.

En la entrevista a la Directora de Comunicaciones y Asuntos Corporativos de Coneltec S.A.S., se evidencian las brechas significativas entre el personal administrativo y operativo, en el acceso a herramientas digitales, la comunicación con el personal operativo depende en gran parte de los supervisores y de canales informales como el WhatsApp. La directora reconoce la necesidad de centralizar la información y mejorar la trazabilidad de los mensajes a través de herramientas digitales. Manifiesta el interés de Coneltec S.A.S., en el avance en la adopción de herramientas como intranet, app interna o sistemas de gestión de comunicaciones.

Durante el desarrollo del grupo focal, se identificó la percepción de desigualdad en cuanto al acceso de los canales de comunicación entre el personal administrativo, especialmente, por falta de conocimiento en el uso de estas herramientas y la indisponibilidad del personal operativo para integrar sus mensajes en canales formales de la organización.

Adicionalmente, el grupo focal expresa interés por soluciones digitales más avanzadas como apps internas, pantallas informativas y tableros digitales en los frentes de trabajo. Este grupo focal afirmó que la comunicación es unidireccional, en la que los espacios para la opinión y aportes a la mejora no son aprovechados, perdiéndose la oportunidad en la generación de soluciones desde todos los ámbitos de la organización, principalmente desde el área operativa.

El grupo focal observó, además, que la comunicación es variable entre los líderes, desde aquellos que son claros en el momento de comunicar y otros que no transmiten los mensajes de forma concreta, lo que genera pérdida de la información o inconsistencias.

## 5. Discusión

La apuesta para la adopción de un modelo de Comunicación Interna 4.0 en Coneltec S.A.S., involucra el conocimiento y comprensión de la forma como opera la comunicación interna en la actualidad, como es vista por sus trabajadores y las brechas tecnológicas, culturales y organizacionales que deben tratarse para que se pueda dar una gestión de la comunicación de forma adecuada.

El analizar las fuentes utilizadas como la revisión documental, la entrevista semiestructurada y el grupo focal permitió comparar el estado de la comunicación de acuerdo con la concepción de la organización con la que afirman experimentar los trabajadores aportando información que permita acoger las oportunidades relevantes hacia la transformación digital.

Inicialmente, los resultados de la información documental permiten reconocer que Coneltec S.A.S cuenta con lineamientos generales relacionados con la comunicación, pero su enfoque está centrado en gran parte hacia la comunicación externa, en su relación con los clientes o frente aspectos normativos. La política de comunicación interna es muy general y los protocolos para el uso de la información entre áreas se ve permeado por decisiones inconsultas por parte de algunos líderes, que desconocen la importancia de respetar el flujo de información entre áreas.

Esta desviación de los protocolos confirma lo expresado por la directora de Comunicaciones de Coneltec S.A.S, quien reconoce que a pesar de las acciones que se están ejecutando para la transformación digital y comunicacional, el modelo actual es incipiente, ya que aún no es consecuente con criterios de comunicación inteligente, en tiempo real o basada en datos, elementos que definen la Comunicación 4.0.

Esta entrevista reveló que la comunicación interna aún se basa en los canales tradicionales como el correo electrónico, circulares en PDF y comunicación verbal a través de liderazgos intermedios. Sin dejar de reconocer que estas herramientas dan cumplimiento a la función operativa, no son suficientes para responder integralmente a las necesidades de inmediatez, multicanalidad e interacción que exigen las condiciones de la organización con equipos de trabajo dispersos geográficamente, especialmente con equipos operativos en campo.

La directora de Comunicaciones y Asuntos Corporativos de Coneltec S.A.S., reconoce el desafío de llegar de forma equitativa a todos los trabajadores, especialmente a aquellos que no cuentan con conectividad permanente o que por sus funciones Coneltec S.A.S., no está obligado a

proveer dispositivos para sus labores. Esta situación es coincidente con los hallazgos expresados por el grupo focal, en la que los trabajadores destacaron que el acceso a la comunicación interna se ve limitada debido a la interferencia comunicacional derivada de la deficiencia de algunos líderes operativos en la transmisión adecuada de los mensajes, mientras que en las áreas administrativas los mensajes se dan de forma más fluida, el personal operativo referencia silencio o retraso en la información. Esta brecha impacta la percepción de coherencia interna y pertenencia, dando la sensación de que la información “se queda en las oficinas” y no llega al terreno donde se dan las actividades críticas.

También se consideró por parte de este grupo focal que algunos canales de comunicación no logran definir la realidad laboral como aplicativos con poca usabilidad, mensajes extensos difíciles de leer en campo. Por otra parte, la informalidad de los canales de comunicación como WhatsApp, llamadas personales o mensajes de voz, demuestra espontaneidad y creatividad comunicativa, sin embargo, no garantiza la oportunidad de monitorear las necesidades reales, aprovechar los datos como base de análisis para la mejora del proceso y generar comunicaciones efectivas, elementos básicos para la evolución de la comunicación interna hacia modelos como la comunicación 4.0.

La situación actual de Coneltec S.A.S, frente al desarrollo de la comunicación interna es común en muchos ámbitos del desarrollo corporativo, se evidencia la intención de la organización para la mejora de su proceso comunicativo, especialmente, frente a la comunicación interna, y avanza hacia la consolidación de un ecosistema digital integral que permita un acceso equitativo de construcción colectiva del conocimiento empresarial.

Finalmente, la discusión permite evidenciar que la organización se encuentra en un punto de receptividad hacia los cambios y aportes que significa adentrarse en modelo comunicativo 4.0, destacándose sus fortalezas culturales, la disponibilidad para la gestión del cambio y la claridad sobre la necesidad de transformar la comunicación interna, sin embargo, requiere empezar a cerrar las brechas tecnológicas y de acceso y robustecer el liderazgo.

Esta transición no puede limitarse a introducir herramientas digitales, sino que deberá involucrar cambios en la mentalidad orientada a la colaboración, la gestión del conocimiento, el uso de los datos y la transparencia de la información.

La adopción de un modelo 4.0 en la comunicación interna de Coneltec S.A.S., ampliará el espectro de la comunicación y su cobertura, sino que permitirá transformar la forma como

Coneltec S.A.S., aprende, se adapta y evoluciona. Este avance no solo representa la modernización de los canales, sino la gestión de la cultura con propósito y sentido de pertenencia, además del fortalecimiento del liderazgo operativo que garantice la eficiencia y efectividad del proceso comunicativo, especialmente, el relacionado con la comunicación interna.

## 6. Conclusiones

Adoptar un modelo de comunicación interna 4.0 en Coneltec S.A.S se configura como una necesidad estratégica que permite solidificar la coherencia institucional, mejorar el flujo de la información hacia una cultura de trabajo colaborativo de acuerdo con las exigencias del modelo de la organización y su relación con el sector eléctrico y de las telecomunicaciones.

Esta investigación permitió la identificación las particularidades en la operación de la organización frente a la dispersión geográfica de los equipos de trabajo, la necesidad de alinear los canales de información con la distribución de los mensajes de manera que se puedan asegurar la trazabilidad, la accesibilidad, la disponibilidad y la seguridad de estos.

La integración de herramientas digitales y la aplicación de la inteligencia artificial permiten consolidar una comunicación 4.0 en Coneltec S.A.S integrando herramientas digitales, automatización, analítica de datos, plataformas colaborativas, entre otras, que logren procesos más eficientes, medibles y mejorables. Pero esta efectividad no está atribuida únicamente al uso de la tecnología, sino al fortalecimiento de la cultura organizacional desde una mayor participación de los trabajadores, guiados y acompañados por sus líderes.

Finalmente, este avance hacia la Comunicación 4.0 en Coneltec S.A.S., permite optimizar los procesos comunicativos, además de promover el desarrollo organizacional, fortaleciendo la cultura organizacional, la competitividad e impulsa a la organización hacia el logro de sus objetivos corporativos, a través de una comunicación coherente, estandarizada, automatizada y alineada con las exigencias contemporáneas en el ámbito empresarial.

## 7. Referencias

- Argenti, P. (2015). *Corporate Communication*. McGraw-Hill Education.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Duque Rengel, V., Puertas-Hidalgo, R. (2023). *La inteligencia artificial en la comunicación estratégica organizacional. Perspectiva de los futuros profesionales de la comunicación*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Fernández Muñoz, C., & Pérez Muena, R. (2023). *Impacto y adopción de la inteligencia artificial en la comunicación organizacional en Chile y España*. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 13(26), 121–143. <https://doi.org/10.5783/RIRP-26-2023-08>.
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). *La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional*. *aDResearch ESIC*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-06>
- Jiménez-Marín, G., González Boudet, I., & Elías Zambrano, R. (2022). *Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna*. *Revista de Comunicación Organizacional*, 15(2), 45–63.
- López Baroni, M. (2021). *Las narrativas de la inteligencia artificial*. Dossier sobre Inteligencia Artificial, Robótica e Internet de las Cosas, Universidad de Sevilla.
- Pérez Urquiza, A. J. (2022). *La incorporación de la inteligencia artificial en la comunicación interna de las empresas y su impacto en la cultura organizacional, periodo 2022*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Escuela Superior de Comercio y Administración. Universidad Santo Tomás.
- Reyes-Pedraza, M., Téllez-Castilla, M., & García-González, L. (2020). *Comunicación interna organizacional: habilidad gerencial indiscutible para la vida laboral*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 300–319.
- Universidad de Los Andes (2023). *¿Qué es una matriz DOFA? Descubre cómo usar esta importante herramienta*. <https://n9.cl/emakaq>