



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LA AGENCIA RED & BLUE**

**‘DESAFIANDO EL TERRENO DE LA SOSTENIBILIDAD’**

**Sara Isabel Armenta Echeverry**

**ID 234895**

**Angie Stacy Rodríguez Gómez**

**ID 492279**

**TUTOR**

**MAY LING CARABAÑO D´CRUZ**

**ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LAS ORGANIZACIONES**

**BOGOTÁ D.C, NOVIEMBRE DE 2022**

## Tabla de Contenido

<b>1. Resumen</b> .....	4
<b>2. Diseño metodológico</b> .....	5
2.1 Objetivos.....	5
2.2 Metodología.....	5
2.3 Cronograma.....	18
<b>3. Contexto</b> .....	18
3.1. Organización.....	18
3.1.1. Historia.....	18
3.1.2. Tipo de organización.....	20
3.1.3. Nivel estratégico.....	21
3.1.4. Estructura organizacional.....	22
3.1.5. Talento humano.....	24
3.3 Comunicación.....	33
<b>4. Problema, necesidad u oportunidad</b> .....	38
4.1 Pregunta orientadora inicial.....	39
<b>5. Categorización</b> .....	39
5.1. Comunicación Interna.....	40
5.2. Comunicación Estratégica.....	43
5.3. Clima Organizacional.....	46
5.4. Liderazgo.....	47
5.5. Planeación Estratégica.....	50
<b>6. Resultados de la investigación</b> .....	52
<b>7. Transformación organizacional</b> .....	52
<b>8. Propuesta: Plan Estratégico de Comunicación</b> .....	54
8.1. Nombre: Desafiando el terreno de la sostenibilidad de Red & Blue.....	54
8.2. Infografía.....	54
8.3. Matriz de diseño estratégico.....	55
8.4. Objetivos.....	55
Principal:.....	55
Específicos:.....	55
8.5. Públicos.....	55
8.6. Estrategias.....	56
8.12. Cronograma.....	59
8.13. Presupuesto.....	59

<b>Conclusiones .....</b>	<b>62</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>66</b>

## 1. Resumen

El presente documento data de un diagnóstico realizado a la agencia especialista en Marketing B2B y productora audiovisual, Red & Blue, cuyos hallazgos en términos organizacionales y de comunicación interna, evidencian una problemática de estrategia y estructura organizacional, generando una percepción de liderazgo autoritario e inflexible en los colaboradores, con un clima laboral no favorable; lo que dificulta retener talentos y clientes. Lo anterior, genera dificultad en el crecimiento y la sostenibilidad de la agencia.

Para determinar esto, se implementaron unas herramientas de recolección de información, en donde los actores sociales de la agencia manifestaron sus percepciones y con afirmaciones e indagaciones, se logró evidenciar una problemática que inclinó la balanza hacia el liderazgo y la planeación estratégica

En entrevistas y ejercicios de observación, la comunicación no verbal aportó valiosos significantes al análisis de cada tema, a través de técnicas para determinar aspectos de comunicación interna, como las 6 cajas de Weisbord o un cuadro Drafpo, igualmente se hizo un análisis del entorno de la agencia a través de la herramienta Pestel. Este ejercicio empezó a tomar un punto de partida para poder diagnosticar a la agencia y seguir un camino metodológico, que incluyera una dinámica de *Árbol de problemas*, para señalar principales causas y efectos. Estas herramientas pueden consultarse en los anexos hipervinculados.

Por lo tanto, se diseñó una propuesta de flexibilización en la planeación estratégica de la organización, bajo lineamientos de comunicación que propician el crecimiento y sostenibilidad de la agencia, experimentando un nuevo liderazgo y un mejor clima laboral.

### **Palabras claves**

Comunicación Interna, Comunicación Estratégica, Clima Organizacional, Liderazgo, Planificación Organizacional

## 2. Diseño metodológico

Gracias al ejercicio de diagnóstico realizado para hacer una propuesta de comunicación estratégica que ayude a mitigar o en su caso, desaparecer el dolor de la organización, se han planteado una serie de objetivos que pretenden hacer comprender el alcance que se quiere tener desde este ejercicio de comunicación que según Sandra Massoni (2019) busca ser participativa donde se promueven encuentros que construyen tejido social y aportan desde las experiencias.

De esta forma, los siguientes objetivos, nos dan la ruta de lo que se pretende lograr metodológicamente con este ejercicio.

### 2.1 Objetivos

Principal:

Definir el dolor, problema, necesidad u oportunidad de la agencia Red & Blue.

Específicos

- Analizar el contexto interno y externo de la organización.
- Diseñar el mapa de actores que permita la caracterización desde la relación y reconocimiento de roles en la Agencia Red & Blue.
- Determinar el flujo de comunicación, identificando las relaciones de impacto que se tienen dentro de la agencia Red & Blue.
- Realizar una aproximación teórica de los elementos conceptuales que soportan este ejercicio práctico realizado en la agencia Red & Blue.

### 2.2 Metodología

Roberto Hernández Sampieri invita a una contextualización del ambiente y entorno a partir de la profundización de datos y detalles (*Hernández, 2018*) aportando un punto de vista analítico y experiencial frente al fenómeno o situación que se pretende estudiar.

En ese sentido, la presente investigación es de tipo cualitativa, ya que a través de ella, se describe la cultura y el comportamiento de los actores sociales de la agencia de marketing estratégico Red & Blue, basado en las experiencias e interpretaciones de los mismos frente a

la problemática y al objeto de estudio buscando de esta forma, expandir la información recolectada a través de insumos como los datos narrativos que se visualizan a través de medios verbales, visuales, auditivos, audiovisuales o simbólicos (Hernández, 2018) tal y como se podrá ir desarrollando en el transcurso de este ejercicio investigativo donde los diferentes actores que componen esta investigación, son partícipes para el desarrollo y construcción de cada uno de estos insumos.

Como bien se ha venido planteando, los datos narrativos de esta investigación han permitido utilizar diferentes métodos y herramientas que permitieron permear y analizar al grupo de interés sobre el cual se está realizando este ejercicio bajo diferentes circunstancias o experiencias que se viven en el día a día dentro de la agencia.

Así entonces, un primer escenario de acercamiento e indagación se realizó a través de un ejercicio de observación participativo, que según Marshall y Rossman (1989 ) plantean que ésta *“es la descripción sistemática de eventos, comportamientos, y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado”* (p.79) De esta forma, cada sentido fue empleado en el ejercicio investigativo para conocer de cerca a través de la visualización e intuiciones, las realidades de los actores de la agencia Red & Blue a través de encuentros presenciales que generaron conversaciones y diálogos de valor, donde se escucharon los roles de cada miembro de la organización. No sin más, cada acción y contexto como infraestructura, ambientación, comportamientos y comunicación no verbal fueron un insumo significativo que dio cuenta de la realidad de la agencia construyendo así una *“fotografía escrita”* (Marshall y Rossman, 1989 ) en el desarrollo del ejercicio de análisis para el diagnóstico generado en esta investigación.

En un segundo momento, se llevaron a cabo entrevistas, una técnica utilizada en las investigaciones cualitativas para la recolección de datos importantes que aportan al desarrollo del proceso investigativo desde un escenario flexible y cercano con el fin de estimular una conversación o diálogo coloquial. (Martinez y Varela, 2013). De esta forma, se llevó a cabo esta técnica aplicada a los miembros del equipo de Red & Blue, enfocando esta práctica bajo una serie de preguntas que daban cuenta sobre la experiencia y relación de los integrantes hacia la agencia e igualmente sobre sus sentimientos, percepciones y opiniones frente al clima laboral de la organización (claridad de funciones, oportunidad de crecimiento en la

agencia, opinión sobre los líderes, innovación, relaciones interpersonales, reconocimientos, conocimiento sobre los objetivos de la agencia, estado profesional y emocional dentro del marco laboral de la empresa, métodos de comunicación interna y lineamientos de roles dentro de la misma). Esto teniendo en cuenta que el uso de esta herramienta en un escenario cualitativo que permite según (Heinemann, 2003), averiguar hechos observables como: significados, motivos, puntos de vista, opiniones, insinuaciones, valoraciones y emociones. Por otro lado, existe la posibilidad de centrar el tema, es decir orientarse hacia un tema en específico, que en el caso de las entrevistas aplicadas a Red & Blue, esta se orientó hacia la percepción del clima laboral. Y finalmente, esta herramienta permite desarrollar una observación propia a través de las opiniones, motivaciones del comportamiento o motivos, porque permite tener observaciones ajenas realizadas referentes a un suceso o personas. (Heinemann, 2003)

Teniendo presente los resultados del análisis realizado después de aplicar las entrevistas con los miembros del equipo de la agencia Red & Blue, donde se evidenció que un 90% de ellos desconocían los objetivos de la empresa y adicional, este mismo porcentaje manifestó tener un grado de carga laboral significativa por lo que se decidió aplicar una herramienta dinámica y participativa que integrara al equipo y además, profundizara en las categorías adscritas a los análisis dejados tras la aplicación de las entrevistas. En ese sentido y para dar continuidad al ejercicio planteado de investigación desde la visión cualitativa y con ánimo de ahondar en la realidad de la agencia a partir de las construcciones, realidades y vivencias del equipo de trabajo, se realizó un “Focus Group” (Grupo Focal) una técnica que plantea ser un instrumento dinámico y participativo para la obtención de datos a través de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones de grupos de personas (Cortés, 2008) . Así entonces, el desarrollo de esta dinámica se dio bajo un escenario fraterno y dinámico que permitió emplear la estructura de esta técnica bajo la descripción del proceso, el cual se realizó de la siguiente manera:

1. Planteamiento de objetivos para la investigación.
2. Planificación de preguntas para la actividad.
3. Selección de la audiencia.
4. Selección del lugar donde se realizará la actividad.
5. Realización de introducción contextualizadora.
6. Socialización.

## 7. Análisis de resultados.

De esta forma, se construyó “Meet Generation en casa” una actividad pensada desde el contexto y la acción de la agencia donde cada miembro del equipo debía agendar “Citas o reuniones” en un horario determinado y a partir de unas preguntas generadas por los moderadores, logrando así, respuestas constructivas para el desarrollo de la investigación. Así entonces, como lo plantea, Matus y Molina (2005) el grupo focal estimula la creatividad, la co- participación, la libre expresión y sus propias vivencias tal y como se vivió durante este ejercicio práctico.

En ese sentido, bajo la metodología cualitativa este escenario se ha llevado a cabo bajo la investigación participativa en donde se ha vinculado la reflexión como un espacio apropiado para estimular la acción, promoviendo así la comunicación entre todos los actores sociales. De igual forma, a través de este tipo de investigación se ha empoderado a los actores de este ejercicio investigativo, en cada una de las temáticas en las que se pretendió abordar.

Para dar contexto del lugar donde se generó este ejercicio investigativo, se menciona lo siguiente: Red & Blue es una agencia de marketing estratégico y productor audiovisual, ubicada en la ciudad de Bogotá y creada hace nueve años. Actualmente tiene diez (10) colaboradores directos y tres (3) colaboradores externos, ubicándose como una pequeña empresa (pymes) y teniendo como promesa de valor lo siguiente: “te agendamos con el Business Authority que influencia o toma las decisiones de compra en las empresas B2B, impulsando tu oferta, para hacer posible tu objetivo de ventas.” Esta agencia ha impactado en sectores tecnológicos, financieros, educativos e industriales.

Así como se mencionó anteriormente, este primer escenario de diagnóstico se ha forjado y fortalecido a través de las diferentes herramientas de diagnóstico implementadas, las cuales han dado un panorama de análisis sobre la situación que vive la agencia en la actualidad. Por esta razón, a continuación se presentan las diferentes fases y momentos de forma con cada uno de los análisis que ellos dejaron según lo implantado.

Fase preparatoria:



Esta primera fase se desarrolló bajo un escenario de observación realizada por una de las integrantes del equipo quien hace parte de la agencia Red & Blue y quien pudo situarse y percibir diferentes comportamientos que existían en la organización, acción que llevó a cuestionar frente al contexto organizacional y comunicativo de Red & Blue, para así dar una propuesta de valor que aporte a los objetivos y alcances de la organización bajo una mirada analítica y estratégica desde la comunicación, generando así acciones que lleven a la transformación, y ¿Cómo transformar?, ¿Cómo generar cambios que realmente impacten a la sociedad? Pues precisamente desde la acción misma de comunicar, un verbo que no implica sólo a un individuo, sino que construye a partir de diferentes dimensiones y que, en efecto, no se limita a tan sólo visualizar desde las periferias, sino que implica entrar a profundidad o en dado caso a “ser protagonista del juego” tal y como lo plantea Jaime Abello Banfi, mencionando que la comunicación es una posibilidad de conectarnos, comprendernos, de generar y construir sentidos y la realidad de estar “aquí y ahora” desde la escucha y el habla con el fin de generar acciones transformadoras (Abello y Villegas, 2020)

Fase de trabajo de campo:

En esta segunda fase, se realizó un ejercicio de observación que permitió tener un conocimiento del comportamiento y el sentido de pertenencia con la agencia visitando sus instalaciones y hablando sobre el trabajo y su rol en la organización. De cada una de las experiencias, intercambio de palabras, observaciones realizadas desde un ejercicio no verbal, se generó una matriz que describió detalladamente la experiencia vivida durante la jornada de visita. El trabajo de campo es una herramienta que desde la línea de la investigación cualitativa, permite realizar una observación directa de los comportamientos de los individuos, y según Taylor y Bogdan (1987) este trabajo se relaciona con la interacción social bajo un escenario de empatía, sobre las estrategias y tácticas de campo y sobre el registro de los datos que van dejando las experiencias, tal y como se vivió durante esta fase.

Seguido a ello, y teniendo presente algunas percepciones y suposiciones de los colaboradores, se realizó una entrevista basada en las 6 cajas de Weisbord, una herramienta creada por Marvin Weisbord (citado por, Falleta, 2005), la cual tiene como propósito evaluar la operación de las organizaciones, teniendo como base las técnicas y suposiciones del desarrollo organizacional. En ese sentido, este marco de referencia, permite referenciar temas en una organización tales como la planificación, los incentivos, las recompensas, el rol de

apoyar funciones personales, competiciones internas, remuneración, colaboraciones, jerarquías, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño (Arcos,2020). Así entonces las 6 cajas de Weisbord se categorizan de la siguiente forma:

**Gráfico 1.** Las 6 cajas de Weisbord para la Agencia Red & Blue



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

Cada una de estas respuestas fueron impartidas a los colaboradores, sin tener en cuenta a los líderes teniendo presente, que estos últimos fueron abordados desde otro juego de preguntas que responden a la lógica del liderazgo en las organizaciones. Así entonces se llevaron a cabo las siguientes preguntas que se encuentran en los anexos:

[https://docs.google.com/document/d/1qixcU8PCb2gq\\_0uYrpbA8s1gbqNfBpckwLlgpRnNdLU/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1qixcU8PCb2gq_0uYrpbA8s1gbqNfBpckwLlgpRnNdLU/edit?usp=sharing)

Igualmente es importante resaltar que la herramienta aplicada en esta fase, permitió al trabajo de consultoría tener una mirada cercana al quehacer de la organización y a la experiencia de los empleados dentro de la misma.

Así entonces, se puede ver que en Red & Blue, existe un propósito establecido para hacer visible su quehacer hacia el cliente, comprendiendo el tipo de empresa en la que se está trabajando y su propuesta diferencial como agencia. Esto lleva a observar su estructura, la cual da cuenta de una pequeña empresa enfocada en las áreas que llevan a cabo su operación en miras de lo comercial, pero no existen unidades dedicadas a velar por los procesos estructurales de la organización, de por sí, esta tarea se le ha delegado a una sola persona quien tiene manejo de procesos de talento humano en la organización, procesos de calidad, manejo de información administrativa y financiera y además labores comerciales.

Por otro lado, se puede evidenciar que las relaciones dentro de la agencia suelen ser cordiales, cercanas, se hacen comunicados importantes a través de correos, pero se suele propiciar escenarios informales de comunicación, existe una cultura del humor impartida por el líder Renne Santander, propuesta que es acogida por los miembros de la agencia, pero que en ocasiones se puede distorsionar por el doble sentido del humor.

Igualmente, que Red & Blue cuenta con recursos óptimos para la realización de su trabajo, sin embargo, utilizar herramientas de planificación y revisión de operación a través de un diagrama de Gantt, no es una práctica óptima para la medición de sus labores y suele ser percibida como un mecanismo de presión laboral, según mencionan los colaboradores (entrevista a colaboradores, 2022)

Con respecto a los líderes de la organización, que según la propuesta de esta organización son quienes dan una ruta o equilibrio a la misma, se analiza que el liderazgo de Bibiana Puin, la

CEO, es dominante tras la fuerza de sus decisiones dentro de la organización que en ocasiones no es construída por los miembros de la agencia y son absolutas, pero al mismo tiempo sus intenciones son visionarias con respecto a su deseo por el crecimiento de la organización. Por otro lado, se ve a Renne Santander como un líder que deja hacer acciones a libertad de las personas en las que confía y al final, sólo espera resultados, en términos de su visión ambiciosa del crecimiento de Red & Blue.

#### Fase analítica:

En el marco de la realización de las entrevistas impartidas a algunos colaboradores de Red & Blue se pudo identificar que un tema a tratar y que toma gran relevancia en las acciones de Red & Blue, es el clima organizacional que según (Borjas, 2004) *“se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes en una organización, y que afecta las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización.”* En ese sentido hablar de clima laboral u organizacional hace referencia al conjunto de percepciones, sentidos y vivencias desde un contexto en específico que permite determinar el ambiente de ese lugar y de este modo, influir en las motivaciones del personal, así como también, en los alcances u objetivos de la empresa.

Con relación a ello, los colaboradores de la agencia resaltaron a través de las entrevistas que Red & Blue es un empresa de valor de la cual se espera en algunos años, su gran expansión pero más allá de ello, es la esperanza de crecimiento de los colaboradores de la agencia, quienes manifiestan a través de los diálogos suscitados en las entrevistas, un cierto grado de apropiación por la marca de Red & Blue, respondiendo algunas de las dimensiones principales del clima laboral, propuestas por Litwing y Stringer (1968), Campbell et al. (1970), Pritchard y Karasick (1973), Moos et al. (1974), Likert (1976) y Koys y DeCottis (1991), citados por (Bordas, 2004) tales como autonomía, donde muchos de ellos manifiestan que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar lo que realizan a sus superiores; cooperación y apoyo, porque existe un buen ambiente desde el compañerismo, la cordialidad y el apoyo a la organización; Innovación, los miembros del equipo, perciben un grado de receptividad para expresar e implantar nuevas ideas.

Por otro lado, algunos miembros de Red & Blue, también manifestaron a través de la entrevista que podían sentir cierto grado de carga laboral lo cual les impedía responder a sus roles con la mejor calidad y provocando en ese sentido, desmotivación dentro de la agencia, teniendo presente también que no encuentran un equilibrio coherente entre el rol dispuesto para ellos que se encuentra dentro del perfil “Senior” y su reconocimiento económico. De esta forma, se evidencia que es necesario fortalecer dimensiones como el reconocimiento que según Bordas, *es el grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización (Bordas, 2004).*

Por otro lado, este tipo de escenarios donde se comienzan a crear ambientes de desmotivación, cuestiona a los empleados frente a su permanencia en la agencia, y el aporte que pueden dar a ella y en ese sentido, la que pueden recibir, teniendo en cuenta que la acción misma de una agencia está vinculada a la generación de campañas que comuniquen de la forma más efectiva y asertiva los valores de una organización, no es coherente tomar partido y acción sobre ello si al interior de las mismas, no se vive y se respira esta cultura. Alejandro Formanchuk menciona que, “con una campaña se pueden comunicar los valores de una organización, pero de nada sirven los videos, banners, ni hashtags si la gente no los observa plasmados en acciones y decisiones.” (Formanchuk, 2022) Como bien, los empleados de Red & Blue han podido manifestar a través de las entrevistas, percibiendo que es necesario reforzar los ambientes dentro de la agencia.

No sin más, es importante tener presente que, en Red & Blue se promueven espacios de reconocimiento de habilidades de los colaboradores como una herramienta de capacitación y promoción del liderazgo dentro de la organización.

Una de las características del liderazgo en Red & Blue, es el particular humor que emana de los directivos de la agencia para dirigirse a los colaboradores, sobre ello, gracias a las entrevistas se pudo identificar que para la gran mayoría de los miembros del equipo no se percibe de forma negativa, sin embargo algunos mencionan que esto puede causar un *“punto polarizado porque esto evidencia confianza y cercanía, pero en el momento en que se presente un problema y no se maneje este sentido del humor de forma óptima, se puede quebrar la confianza y la relación”* En ese sentido, el liderazgo que es otra de las dimensiones analizadas por el clima organizacional y el cual es definido como el modo en

que los miembros de la empresa perciben la dirección y a sus líderes desde su comportamiento y su relación con la organización (Bordas, 2004) en Red & Blue, se evidencia una cercanía hacia los líderes de la organización, reconociendo en ellos una labor significativa en la ruta y el valor de la agencia, pero cuestionando en cierta medida, la forma de liderazgo desde escenarios característicos como el humor donde se puedan generar rupturas en la comunicación de los miembros de la organización.

Otro de los aspectos a analizar en el análisis realizado a través de la entrevista, fue que la gran mayoría de empleados desconocían los objetivos de la empresa y si bien, existen conocimientos del hacer y quehacer de la organización, se omite y en efecto no existe conocimiento de la ruta a la cual se pretende llegar. Para Henry Fayol, era de vital importancia la estructuración de una organización, para garantizar la eficiencia de todos los involucrados (Fayol,2006) teniendo presente la planificación y el rumbo de la empresa, como un foco y eje central por el cual se puede llegar a un fin común. En ese sentido, evidenciar que la gran mayoría de empleados desconocían los objetivos de la agencia, podría convertirse en un riesgo en el cual se vea implicado el crecimiento y la rentabilidad de la agencia porque en efecto, no hay conocimiento del fin último al cual se pretende llegar. Vale la pena recordar que Fayol, insistió en la importancia de la estructura de una organización para que dentro de la planificación de ésta, se aseguren los recursos suficientes para lograr las metas establecidas.

Continuando en el ejercicio de diagnóstico, y con el objetivo de tener mayor análisis del contexto de la organización a partir de diferentes aspectos situacionales y de comportamiento, y al mismo tiempo, comprendiendo los tiempos laborales de la agencia, en el ejercicio práctico realizado en los focus group, se pudo comprender y evidenciar que a pesar que no se evidencia el conocimiento de los objetivos de Red & Blue, hay aportes significativos que desde la identidad y cultura marcada por la empresa se dieron durante este ejercicio como la respuesta que se evidencia por parte de alguno de los funcionarios al ser cuestionado sobre la pregunta: ¿cuál crees que es la acción o el verbo más importante de Red & Blue? - ante lo cual, él respondió: “El verbo más importante para mi es <conectar> pues tenemos tácticas y soluciones para poder enlazarnos con el prospecto y la venta.” Así como él, otras preguntas en el marco dinámico de la actividad evidenciaron el gran constructo que existe en los empleados de la agencia para dar aporte a la estructura de Red & Blue. No sin más resaltando

que a través de este ejercicio práctico se evidenció un trabajo en equipo óptimo y práctico desde los diferentes escenarios propuestos para el desarrollo de la dinámica, comprendiendo y afirmando con base en las entrevistas planteadas, que efectivamente en Red & Blue, existe una fortaleza importante en el trabajo en equipo.

Vale la pena resaltar que los colaboradores en el desarrollo de esta dinámica aportaron información de valor frente al sentido de pertenencia a la agencia y al reconocimiento de cada uno. Esta dinámica inspiró a los colaboradores a cuestionar su sentido de pertenencia con la agencia y a encontrar si sus intereses personales se conectaban con los intereses de la organización. Al final, la dinámica generó percepciones positivas.

Otra de las acciones o categorías evidenciadas durante el ejercicio práctico y dinámico fue el concepto de innovación que, si bien es indispensable tenerlo presente por la identidad de la agencia, debe ser apropiado y vivido desde las diferentes líneas que componen a la organización para que como lo menciona James Park (2008), la innovación mejore la eficacia y la eficiencia de la agencia. Es importante mencionar que la innovación se refiere a la incorporación de algo nuevo (Sanchez,2005) desde el sentido de la creación, igualmente este concepto se ve fortalecido en la medida en que las personas se vayan incluyendo.

En un tercer momento, bajo el desarrollo diagnóstico y haciendo uso de la entrevista, los líderes de Red & Blue, fueron en esta ocasión los protagonistas, del desarrollo abordados bajo un escenario de diálogo y construcción desde su experiencia y rol como líderes de Red & Blue. En ese sentido, fue interesante analizar gestos y comportamientos durante la entrevista, que dieron cuenta de la influencia que existe en estos dos roles, tras tener un vínculo relacional y lo que ello implica en sus formas de liderar y opinar sobre cómo se llevan a cabo algunos procesos de Red & Blue, lo que en cierta medida nos lleva a cuestionar sobre el impacto del vínculo personal y afectivo de los directivos de la agencia en el manejo y direccionamiento de la misma, y qué tan benéfico y estable puede representar para los miembros de la organización.

En ese sentido, gracias a la conversación tenida con estos dos actores, se pudo construir elementos fundamentales en el ejercicio diagnóstico tras identificar categorías como el concepto de liderazgo desde estos dos actores como una propuesta de cultura organizacional

en la agencia y la estructuración, planeación y medición establecida y estipulada por los líderes en la agencia.

La primera está marcada por el convencimiento que existe por parte del CEO y el director de Innovación, en el concepto del rol Senior y Junior de la empresa, recordando que el cargo catalogado como “Senior” hace referencia a un profesional experimentado el cual tiene ciertas capacidades y características adquiridas desde la experiencia, mientras que el “Junior” se trata de una persona principiante, (Euroinnova, 2008). En ese sentido, una de las palabras remas que se utiliza por parte de los directivos es “Sin Senior no hay Junior” viendo en el rol del Senior una oportunidad importante en el valor de la agencia desde un escenario de liderazgo y el aporte estratégico que este agente puede brindar a los servicios que se den. Sin embargo, actualmente no existen los “Junior” en la agencia, quienes desde su rol aporten en las labores operativas infiriendo así en la acción de los actuales colaboradores de Red & Blue quienes, a pesar de contextualizarse en su rol estratégico, realizan acciones operativas que interfiere en el proceso temporal y de medición que se exige en la organización.

El liderazgo dentro de una organización es de suma importancia en el impacto cultural de la empresa pues es el rol que influye en un equipo de trabajo dentro de diferentes aspectos culturales para alcanzar unos objetivos. Hoy en día se habla de liderazgo transformacional que según los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009) citado por Parra y García (2013), menciona que este se enfoca en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos quienes se comprometan con la misión de la organización.

### **Herramienta de diagnóstico: DRAFPO**

Esta herramienta de diagnóstico DRAFPO se puede visualizar en el siguiente enlace:

<https://cutt.ly/PKxmoUr>

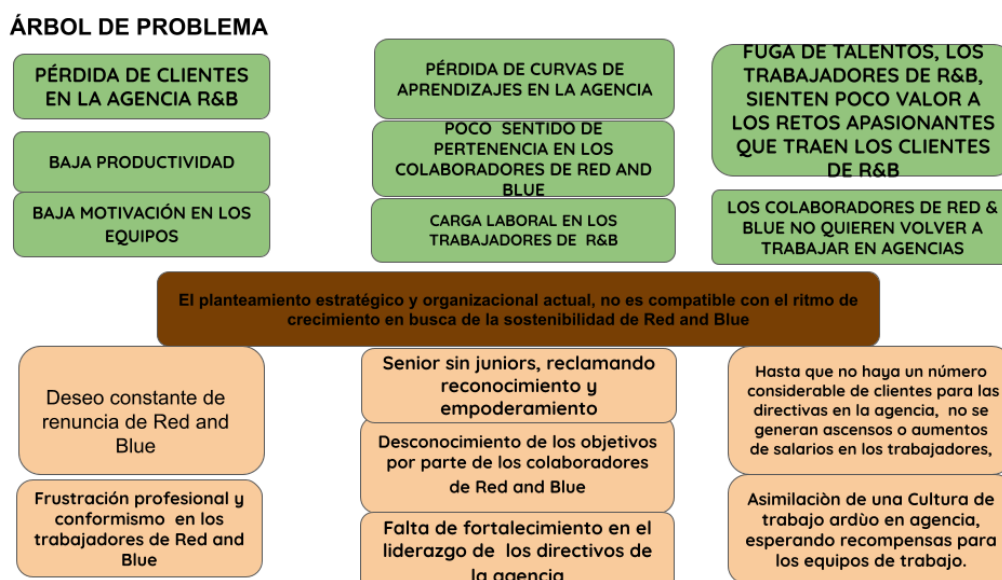
Esta herramienta nos permitió evidenciar que el problema de comunicación es 360. Es decir, que hay conflictos tanto internos como externos de cara al cliente.

### **Herramienta de diagnóstico: Árbol de problema**



Como una herramienta de análisis dentro de los hallazgos evidenciados en este primer escenario de análisis se utilizó un árbol de problemas el cual se relaciona a continuación:

**Gráfico 2.** Árbol de problema para la Agencia Red & Blue



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

El árbol nos permitió ver el alcance que tiene el problema hallado en el tronco, reforzando que la problemática de Red & Blue es 360 (interna y externa).

### 2.3 Cronograma

Con base en el proceso de diagnóstico que se ha realizado para esta propuesta de comunicación estratégica en la agencia Red & Blue, se ha establecido un cronograma de tareas o actividades específicas con el fin de recolectar la información necesaria para el buen desarrollo de un acercamiento propicio a una propuesta que contribuya desde la comunicación estratégica a la transformación de la organización, buscando oportunidades para su crecimiento y sostenibilidad.

**Tabla 1:** Cronograma de acciones para el diagnóstico

ACTIVIDAD	ABRIL		MAYO		JUNIO
	4	12			
Análisis y observación	x				
Ejercicio de observación		x			
Entrevistas a colaboradores			13		
Actividad "Meet Generation en casa"				24	
Entrevista a líderes "Confesiones organizacionales"					10

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

## 3. Contexto

### 3.1. Organización

#### 3.1.1. Historia

Red & Blue es una agencia experta en Marketing B2B y productora audiovisual, que dinamiza la actividad comercial a través de la búsqueda de tomadores de decisión para empresas B2B que buscan ofrecer sus productos y servicios. El diferencial de la agencia se llama Meet Generation, que es el resultado de la estrategia 360 que el equipo de colaboradores diseña y propone a cada cliente.

La agencia está fundada desde el año 2013 por su CEO Bibiana Puin y su esposo quien a su vez es el director de Innovación y estrategia, Renne Santander. Actualmente, se ubica en la ciudad de Bogotá, en la dirección Calle 124 #45 15 edificio Aluna.

Para conocer más detalles de su historia se anexa su storytelling, contado por su CEO:

<https://docs.google.com/document/d/1wpMi9TZbLVJZ2ksFTav9yOWQ6cQVUrit/edit?usp=sharing&oid=103480868259721264465&rtpof=true&sd=true>.

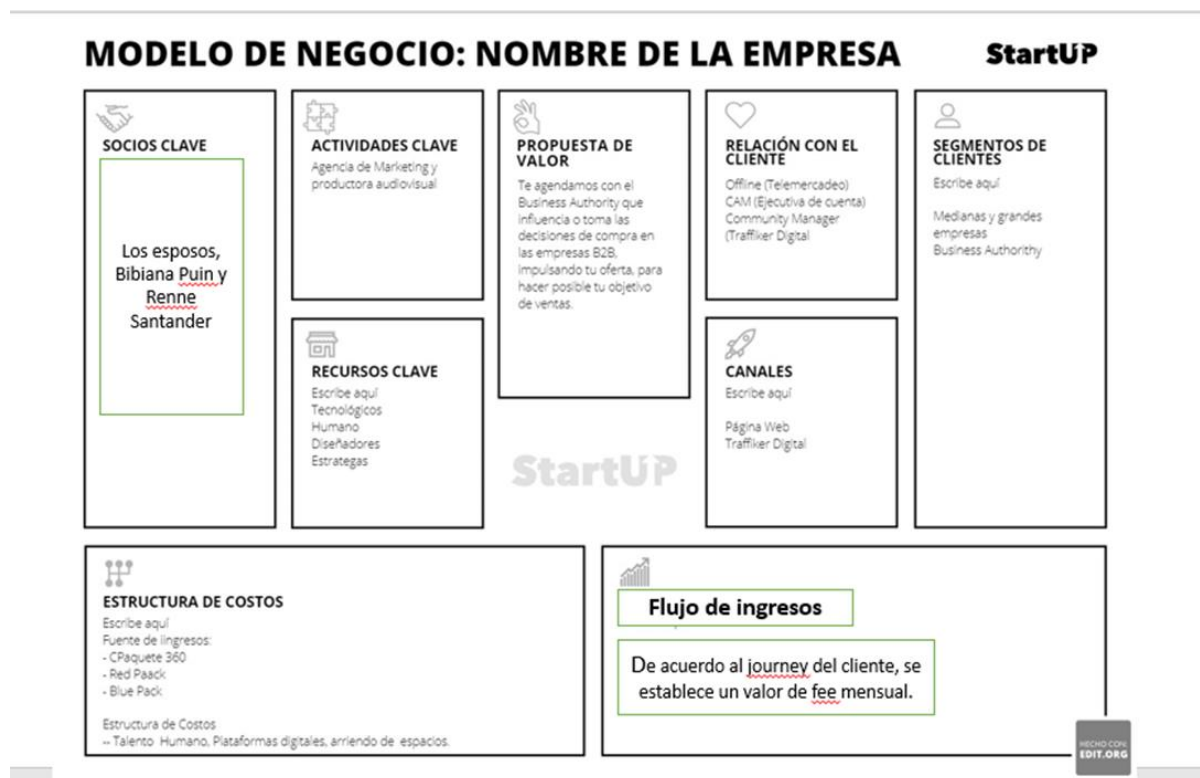
Conocer la historia de la organización, desde la mirada aspiracional y humana, nos permite rescatar elementos de comunicación estratégica que alimentan la resignificación de la agencia en este proceso consultor.

Actualmente cuenta con nueve (9) colaboradores, lo que la hace una pequeña empresa comercial del sector secundario. A continuación, se visibiliza a través de la herramienta CANVAS, la acción de la agencia:

### Herramienta de contexto: CANVAS

Aquí se pudo conocer la naturaleza del negocio y la propuesta de valor para su público objetivo. Misma que necesita fortalecer su comunicación estratégica.

**Gráfico 3.** Modelo CANVAS realizado para la Agencia Red & Blue



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

Esta herramienta utilizada llamada CANVAS, permitió a este proceso de consultoría hacer un análisis del modelo de negocio al cual está sujeta la agencia Red & Blue, teniendo un panorama global y al mismo tiempo simplificado de la organización. Ejercicio que dio cuenta para el desarrollo de los siguientes puntos a desarrollar donde se conocerá a profundidad a la empresa.

### 3.1.2. Tipo de organización

Red & Blue es una empresa privada, que se desempeña en el sector terciario ya que está destinada a satisfacer las necesidades de los diferentes sectores de producción y de consumidores a través de sus bienes y servicios. A continuación, se puede observar los elementos que componen a la agencia:

#### **Gráfico 4.** Tipo de organización



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

### 3.1.3. Nivel estratégico

Gracias a los hallazgos encontrados en el diagnóstico realizado en Red & Blue, se pudo identificar que la agencia no cuenta con una misión, una visión, principios u objetivos que determinen el nivel estratégico de la organización. Sin embargo, se pudo encontrar una propuesta de valor, que según Carlos Mejía (2003) es la composición resumida y concisa de los productos, servicios, beneficios y valores agregados que la organización ofrece a sus clientes, lo cual hace que esta, marque la diferencia en el mercado competitivo y en efecto, en sus clientes. Hoy en día la propuesta de valor es utilizada por grandes compañías para definir de forma clara y resumida el quehacer de la organización.

Así entonces, la propuesta de valor que se estructuró para la agencia y que aún está en construcción para la definición total de la misma, es la siguiente:

*“Te agendamos con el Business Authority que influencia o toma las decisiones de compra en las empresas B2B, impulsando tu oferta para hacer posible tu objetivo general de ventas”*

Igualmente, se identificaron aspectos asociados a los valores de la agencia, que según (Scott, 1997, citado por Suarez, 2008) menciona que estos hacen referencia a los principios innegociables, valederos y deseables para toda organización, los cuales se convierten en un cimiento que fortalece en tiempos de dificultad o desviación en el camino para fortalecer la cultura de la empresa. Estos son:

- Creatividad
- Pasión
- Humor
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Superación

#### 3.1.4. Estructura organizacional

Toda comunidad o empresa está compuesta por una estructura organizacional, que según Mintzberg (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la dirección o coordinación de las mismas, lo cual emplea un orden que le da movimiento e identidad a la empresa. Por otro lado, Strategor (1988, citado por Esquiaqui y Marulanda, 2012), menciona que la estructura organizacional hace referencia a las relaciones que determinan las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre las mismas.

De esta forma, Red & Blue es una agencia que cuenta con una estructura organizacional horizontal, haciendo de las relaciones y formas de comunicación una dinámica cercana y poco formal, no sin antes comprender que la jerarquización de la agencia se define por la CEO quien es la directora ejecutiva de la agencia y responsable de definir las estrategias globales del negocio; Director de Innovación y estrategia, quien dirige y propone la transformación de los procesos que impactan en los productos comunicativos hacia los clientes de la agencia; Director Creativo, es encargado de los procesos de diseño,

comunicación y marca de los productos o servicios de la agencia; Directora de comunicaciones: Encargada de la creación y propuestas de contenido de la agencia y de las marcas de los diferentes clientes que la componen. Además es quien plantea la estrategia comunicativa de la agencia; Diseñador Gráfico, quien propone y diseña el material visual de la agencia y de las marcas de los clientes que la componen; Directora Comercial, es la encargada de dirigir al equipo comercial y supervisión de los procesos de venta.

Business Executives: Ejecutiva comercial, encargada de encontrar nuevos clientes para la agencia y mantener los actuales, haciendo seguimiento a sus procesos y requerimientos.

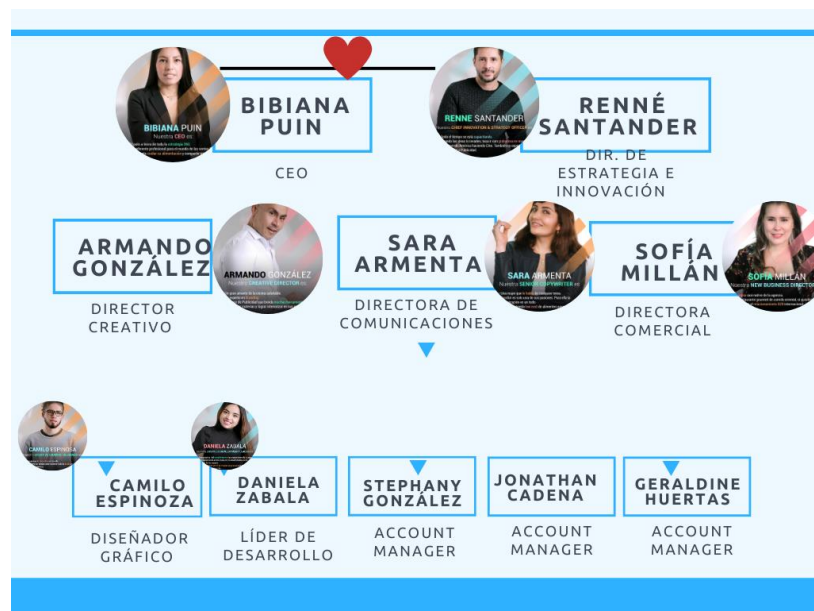
Account Relationship Manager: Encargados de la generación de demanda de nuevos clientes y relacionamiento telefónico, cumpliendo metas asignadas.

Account Manager: Encargado de dirigir el área offline y de la generación de demanda de nuevos clientes y relacionamiento telefónico, cumpliendo metas asignadas.

Responsable de las operaciones de la agencia y los procesos de talento humano, así mismo apoyo al relacionamiento con clientes.

A continuación, se presenta una figura donde se presenta el organigrama de la agencia:

**Figura 1.** Estructura organizacional de la Agencia Red & Blue



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

### 3.1.5. Talento humano

El talento humano es uno de los aspectos relevantes en toda organización, pues gracias a este las empresas fomentan sus índices de productividad, tan es así que sumar este término a las empresas, es de carácter estratégico pues ya no se habla de un recurso por administrar, sino de personas que con sus talentos, características y habilidades, contribuyen al crecimiento y buen futuro de la organización y se vuelven un componente esencial desde la competitividad y valor de la misma (Chiavenato,2009). Teniendo esto presente, a continuación se brinda un análisis de las personas que hacen parte de la agencia Red & Blue.

En primera instancia se resalta que al dar inicio a este trabajo de consultoría durante el mes de febrero de 2022, la agencia contaba con 13 colaboradores lo cuales se distribuían de la siguiente forma:

**Tabla 2.** Talento humano

Áreas	Nº personas
Área ejecutiva	2
PR telefónico	4
Área comercial	2
Área digital	1
Área creativa	3
Área operativa	1
Colaboradores externos	2

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

A continuación, se hace una descripción de los roles con los que cuenta cada área:

Área ejecutiva:

- CEO: Director ejecutivo de la agencia es el responsable de definir las estrategias globales del negocio.



- Director de Innovación y estrategia: Dirige y propone la transformación de los procesos que impactan en los productos comunicativos hacia los clientes de la agencia.

#### Área creativa:

- Director Creativo: Encargado de los procesos de diseño, comunicación y marca de los productos o servicios de la agencia.
- Senior Copy: Encargada de la creación y propuestas de contenido de la agencia y de las marcas de los diferentes clientes que la componen.
- Diseñador Gráfico: Propone y diseña el material visual de la agencia y de las marcas de los clientes que la componen.

#### Área digital:

- Traffiker Digital: Responsable de implementar campañas de publicidad en internet y aumentar la visibilidad de la marca. a través del google apps.

#### Área comercial:

- Directora Comercial: Encargada de dirigir al equipo comercial y supervisión de los procesos de venta.
- Account Manager: Encargado de dirigir el área offline y de la generación de demanda de nuevos clientes y relacionamiento telefónico, cumpliendo metas

#### PR telefónico:

- Business Executives: Ejecutiva comercial, encargada de encontrar nuevos clientes para la agencia y mantener los actuales, haciendo seguimiento a sus procesos y requerimientos.
- Account Relationship Manager: Encargados de la generación de demanda de nuevos clientes y relacionamiento telefónico, cumpliendo metas asignadas.
- Account Manager: Encargado de dirigir el área offline y de la generación de demanda de nuevos clientes y relacionamiento telefónico, cumpliendo metas asignadas.

#### Área operativa:

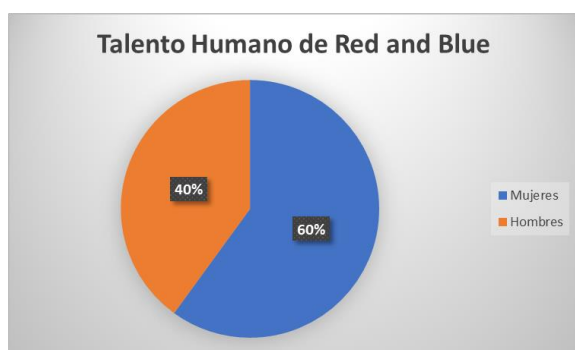
- Responsable de las operaciones de la agencia y los procesos de talento humano, así mismo apoyo al relacionamiento con clientes.

Hoy en día, la agencia cuenta solamente con diez (10) personas en su equipo de trabajo puesto que, tres (3) de los anteriormente mencionados decidieron renunciar a la empresa en el

transcurso de estos meses, por razones de mejores oportunidades laborales y búsqueda de crecimiento profesional.

De estas diez (10) personas, seis (6) son mujeres, cuatro (4) hombres, quienes oscilan entre los 30 a 45 años, es importante tener presente que para la agencia es relevante que las personas que trabajen allí, sean “jóvenes adultos” capaces de sostener una relación comercial con el “Business Authority” de las empresas con las cuales suelen relacionarse tras perseguir la promesa de valor del agendamiento de reuniones con la figura autoritaria y tomador de decisiones de las empresas.

**Gráfico 5.** Talento humano de la Agencia Red & Blue



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

En Red & Blue, los salarios oscilan entre \$1.500.000 y 2.500.000, los contratos que implementa la agencia son a término indefinido y en un rango de permanencia en la organización, un 80% de las personas que hoy en día laboran es de 1 año.

Para tener un mayor conocimiento desde el escenario de relación y reconocimiento de roles y su forma de comunicarse, se presenta a continuación un mapa de actores en donde se visualizará a detalle estas características:

**Tabla 3.** Cuadro de caracterización de actores

ROL	Características Demográficas			Características Educativas y técnicas		Características Socioculturales			Característica organizativa
	Actores	Número de individuos	Rango de edades	Género	Nivel de formación educativa	Conocimientos de herramientas técnicas	Creencias	Lengua utilizada para la comunicación	Métodos para la resolución de conflictos
Actor 1 CEO	1	32	F	Especialista	SI	Católica	Español	Diálogo	Cuadro de tráfico de funciones
Actor 2 DIE	1	45	M	Especialista	SI	Católica	Español- Ingles	Diálogo	Cuadro de tráfico de funciones y comunicación con la CEO
Actor 3 DCR	1	43	M	Especialista	SI	Nueva era	Español	Diálogo	Resultados
Actor 4 SC	1	31	F	Especialización en formación	SI	Cristiana	Español Ingles	Diálogo	Resultados
Actor 5 DG	1	23	M	Profesional en formación	SI	Católica	Español Ingles	Diálogo	Resultados
Actor 6 TD	1	27	M	Especialista	SI	No define	Español Ingles	Diálogo	Resultados Renunció
Actor 7 DC	1	37	F	Profesional	SI	Agnóstica	Español- Ingles Francés	Diálogo	Resultados
Actor 8 BE	1	34	F	Técnica	SI	Católica	Español	Diálogo	Preguntas
Actor 9 ARM	1	33	F	Profesional en formación	SI	Católica	Español	Diálogo	Preguntas Contrato suspendido
Actor 10 Líder Performance	1	27	M	Empírico	SI	Católica	Español	Diálogo	Pregunta
Actor 11 Performance	1	34	F	Técnica	SI	Católica	Español	Diálogo	Pregunta
Actor 12 Performance	1	33	F	Empírica	SI	Católica	Español	Diálogo	Pregunta

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

El cuadro de caracterización de actores, permitió dar un contexto significativo a este proceso de consultoría, que dentro de su propósito coyuntural busca la transformación de la organización, y este ejercicio no se puede llevar a cabo sin el reconocimiento de las personas como centro de toda la estrategia, en donde reconocer los intereses y necesidades de los actores es vital para la construcción de un proyecto que asume a la comunicación como un espacio de encuentro entre actores capaces de instalar conversaciones. (Massoni, 2007)

En ese sentido, este mapa de actores de Red & Blue, ha permitido identificar que el rango de edades que oscilan en la organización es de 30 a 45 años, siendo esta una información de valor que hace comprender el propósito de la organización al tipificar su equipo en estas edades, ya que la agencia conecta con los “Business Authority” o tomadores de decisión de las empresas para llevar a cabo su propuesta de valor y ofrecer sus servicios.

Igualmente, la agencia cuenta con siete (7) mujeres y cinco (5) hombres que laboran en distintas funciones. Por otro lado, el 50% de los empleados de Red & Blue cuentan con especializaciones, las cuales son ejercidas dentro de la agencia, el otro 50% de trabajadores, son profesionales, técnicos o empíricos en su quehacer.

En cuanto a los idiomas manejados, para Red & Blue es relevante el manejo del inglés como segundo idioma, teniendo una mirada estratégica de ello, desde la apuesta de captación de su público objetivo (Business Authority), la mirada visionaria del manejo de clientes en el exterior del país y el lenguaje “agencia” que es dominado por diferentes palabras en inglés. Ahora bien, desde los mecanismos utilizados para la toma de decisiones, se resaltan los resultados como forma de expresar la productividad y el crecimiento de la agencia.

### **3.2 Entorno**

Nos ubicamos en el entorno interno de Red & Blue, haciendo uso de la herramienta DRAFPO, una técnica que se utiliza para la visualización de aspectos relevantes desde lo positivo o negativo que se desarrolle dentro de una organización o comunidad. En ese sentido, se miden las Debilidades, Resistencias, Amenazas, Fortalezas, Potencialidades y Oportunidades, que en este caso se evidenciará en la realidad que vive la agencia con el propósito de ubicar los contextos que en ella se desarrollan. Esta herramienta, es propositiva pues si bien se identifican los aspectos anteriormente mencionados, se formulan acciones que

se podrían llevar a cabo para responder a cada uno de ellos. (Aberich, 2009). A continuación, se mencionan los hallazgos suministrados con el uso de esta herramienta en la agencia. Ver la siguiente tabla.

**Tabla 4.** Herramienta DRAFPO

<b>Debilidades</b>	<b>¿Cómo corregirlas?</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>¿Cómo mantenerlas?</b>	<b>Reflexión</b>
+Contenidos de valor multiformatos +Acuerdos previamente establecidos para co-branding +Equipo de redacción + Ausencia de equipo de Comunicaciones +Estrategia digital senior	+Contratar otro copy con experiencia en SEO para que investigue y redacte +Agendar una mesa de trabajo con gerencia y dirección de innovación para establecer acuerdos CO. +Revisar las ventajas del trabajo híbrido y establecer acuerdos	+Meet Generation +Productora audiovisual +Estrategia digital con impacto comercial +Estrategia 360 +Ubicación de la oficina + Marketing personalizado	+ Campaña de posicionamiento SEO de la keyword Meet Generation +Hacer un webinar para altos ejecutivos con un gancho comercial +Alimentar la estrategia 360 con más acciones personalizadas	Negociación/ antagonismo

<p>(SEO)  + Sin opción de trabajo híbrido  +Recordación de presión constante al imaginario: “trabajar en agencia es duro”</p>	<p>+ Cambiar la mentalidad de agencia desgastante y poco agradecida a una con retos diarios fascinantes y muy recompensados.  +El discurso de “ trabajar en agencia es duro”, se debe omitir en la conversación de entrevistas a aspirantes al equipo.</p>			
Resistencias	¿Cómo revertirlas?	Potencialidades	¿Cómo desarrollarlas?	
<p>Desmotivación grupal  +Atmósfera de despidos  +Desconocimiento de un buen dress code  +Muchas ideas para cliente interno pero sin</p>	<p>Reconociendo talentos  +Eliminando los prejuicios  +Generar feedbacks positivos  +Realizando sesiones de Personal</p>	<p>+Comunicación estratégica  +Storytelling  +Social Selling  +PR  +Vídeos de valor  +Contenido educativo  +Serie web</p>	<p>Haciendo ascensos oficiales  +Dando participación en los procesos  +Generar confianza  +Dedicando un espacio semanal</p>	

sin tiempo de ejecutarlas por atender clientes externos	Branding y Comunicación asertiva +Aumentar pie de fuerza en el equipo creativo	MEET GENERATION +Audio blog para B2B +Todo el talento humano R&B +Las propias de cada profesional senior +Bibiana Puin como producto +Revista R&B	exclusivo para la generación de contenidos de la marca Bibiana Puin  +Dedicar un día a la semana para definir plan de trabajo SERIES WEB +Teléfono para gestionar convocatorias PR	
Amenazas	¿Cómo afrontarlas?	Oportunidades	¿Cómo aprovecharlas?	Juego de estrategia
+Que otras agencias copien el Meet generation +Que las empresas contraten más ejecutivos para distribuir las labores del proceso de ventas	+Campaña digital para posicionarnos como la agencia del MEET GENERATION +Poner vallas en las zonas de los Business Authoritys con mensajes alusivos y CTA.	+Que otras agencias copien el término Meet Generation +Series web para empresas B2B	+La competencia nos posiciona indirectamente	En potencia

+ Otra situación histórica que tambalee la economía B2B	+Free Press +Reforzar estrategias de fidelización			
---------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

Otra técnica utilizada fue un análisis Pestel, que nos permite comprender cómo el contexto exterior, puede impactar positiva o negativamente a la agencia:

**Político:** los factores políticos y legales pueden afectar a la agencia, en cuanto a las medidas que tome el gobierno para regular a las empresas B2B. Incluso la ideología del gobierno presidencial genera incertidumbre en el sector de Marketing y Publicidad.

**Económico:** la recesión económica y el precio del dólar, afecta a los clientes de la agencia por ser empresas que le compran a empresas y que se mueven con economías con valor dólar o TRM.

**Social:** su promesa de valor que pretende evolucionar un concepto de Marketing estratégico para las empresas B2B, sorprende con la prestación del servicio de reuniones con los tomadores de decisión de las empresas.

**Tecnológico:** los avances de la inteligencia artificial, pueden incluso reemplazar servicios que presta la agencia. Actualmente, las redes sociales como LinkedIn y todo el portafolio Meta, son herramientas indispensables para el cumplimiento de la promesa de valor. En la misma medida encontramos plataformas como Salesforce y Google.

**Ecológico:** generar campañas que incentiven la responsabilidad social con enfoque en sostenibilidad.

**Legal:** la agencia debe conocer a cabalidad la ley colombiana en cuanto a la tributación, la propiedad intelectual y el buen nombre.

En ese sentido, se puede visualizar que el entorno de las agencias, que es el tipo de negocio en el que se está trabajando en este proceso de consultoría, hoy en día es de gran valor hacer revisión de ello, para conocer los desafíos que ella puede enfrentar para responder a la competencia que hoy se hace cada vez más amplia, pero que al mismo tiempo, por la



coyuntura de avances tecnológicos y propuestas innovadoras que constantemente deben suministrar a sus clientes, deben estar a la vanguardia de ello.

Es necesario resaltar que la promesa de valor ofrecida por Red & Blue, es de gran importancia para ofrecer y resaltar en el mundo empresarial y las nuevas formas de hacer una propuesta efectiva y eficaz desde la labor que por muchos años han venido realizando las agencias.

### 3.3 Comunicación

Para enfocar las acciones de comunicación entre los actores sociales, fue preciso conocer el contexto y cómo interactúan en todo el universo comunicativo que es en sí, la agencia Red & Blue. Aspectos de percepción y en términos de la categoría de comunicación interna, se detallan aspectos de canales, lenguajes y flujos.

### **Matriz Prediagnóstico de Comunicación**

Tabla 5. Matriz prediagnóstico de comunicación

MATRIZ PREDIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN: Red and Blue					
Actores	Con quién se comunica	Contexto	Canales	Lenguajes y códigos	Flujos
CEO	Dirección de innovación estratégica.	El actor se encuentra ubicado (a) en una oficina del 6to. Piso de la empresa donde se encuentran ubicadas las áreas comerciales de Red and Blue y al mismo tiempo la Dirección de Innovación Estratégica con quien se tiene un vínculo cercano y afectivo.	Reuniones presenciales en la empresa.	CEO → DIE: Oral, informal y coloquial.	Horizontal: Se entablan escenarios de diálogo de vez en cuando.
	Dirección creativa.	¿Qué marca la práctica comunicativa?	Escenarios diferentes a la oficina (casa-restaurantes)	CEO → DC: Escrito, técnico y formal	Vertical: rendición de informes y trato jerárquico.
	Área offline	Prácticas dentro de la organización:	Correos	CEO → Empleados: Escrito, técnico, de jerarquía y coloquial.	
	Dirección comercial Business Executives	El rol del CEO dentro de Red and Blue, es la definición de las estrategias globales del negocio.			
Director de innovación y estrategia	CEO	El actor se encuentra ubicado (a) en el 6to. Piso de la empresa donde se encuentran las áreas comerciales de Red and Blue y al mismo tiempo la CEO de la empresa con quien tiene un vínculo cercano y afectivo.	Reuniones presenciales	DIE → CEO: Oral, informal y coloquial.	Horizontal. Hay un flujo de comunicación cercana con los empleados.
	Director creativo	¿Qué marca la práctica comunicativa? - Este actor, es transversal y constantemente está creando estrategias que lleven a la transformación de la empresa a través de los productos comunicativos con los clientes.		DIE → DC: Oral, informal, escrita	Vertical según la necesidad que se presente.
	Comunicaciones	Prácticas dentro de la organización: Es una figura de liderazgo que impacta y dialoga a través del humor.	Oral- informal	DIE → Empleados. Tiene un contacto cercano con el Traffiker, quien le brinda información significativa para el análisis de las estrategias para implementar en las acciones de la empresa, esto se da de forma escrita, cercana y oral. Empleados: Coloquial utilizando el humor como una herramienta de retroalimentación para los empleados.	
	Área offline				
	Dirección comercial Business Executives		Correos		
			Whatsapp		

MATRIZ PREDIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN: Red and Blue					
Actores	Con quién se comunica	Contexto	Canales	Lenguajes y códigos	Flujos
Director creativo	CEO  Dirección de Innovación  Equipo de comunicaciones (Senior copy y diseñador gráfico)  Dirección Comercial	Su oficina se encuentra en el tercer piso, está ubicada de forma independiente.  Constantemente se comunica con las direcciones de la agencia para aportar desde las propuestas creativas que abarquen las comunicaciones. Su trato con el equipo de comunicaciones es constante y diario. Se resalta su experiencia espiritual como un método de congregación fraterna para los empleados de la agencia. Igualmente, se vincula con la Dirección Comercial desde el ejercicio de análisis de la recepción de PQR que vinculen el servicio de la agencia.	Reuniones presenciales.  Correos  WhatsApp	DC→ CEO Y DIE: Oral, formal DC→Equipo de comunicaciones: Oral, formal y cercana	Horizontal  Vertical cuando se requiere.
Senior Copy	Director creativo  Diseñador gráfico	Se encuentra en el piso 3 de la empresa junto con las unidades de comunicaciones y telemarketing. Su trabajo, aunque rinde cuentas a la dirección creativa es transversal y cercano a figuras como los directivos de la empresa quienes ven en este rol una figura estratégica para aportar en la construcción de la marca y la identidad de la agencia.	Correos  Reuniones presenciales	SC→Directivos: formal – oral-escrita  SC→Empleados: Oral- cercana y escrita.	Horizontal
Diseñador Gráfico	Con el Director Creativo  Con la Senior Copy	Su oficina se encuentra ubicada en el tercer piso, en un espacio compartido pero dividido de los otros miembros del equipo.  ¿Qué marca la práctica comunicativa?  Prácticas dentro de la organización	Reuniones presenciales  Correos	DG→ Director creativo: Oral-Escrita y cercana  DG→ SC: Oral-Escrita, cercana y coloquial.	Horizontal  Vertical cuando sea requerido.
Traffiker digital	Con el Director de innovación y estrategia	Se encuentra en las instalaciones del 6to. Piso, cercano al equipo directivo de la agencia  ¿Qué marca la práctica comunicativa?  Prácticas dentro de la organización	Correos  Reuniones presenciales	TD→DIE: Oral-escrito- cercano- jerárquico	Horizontal  Vertical cuando sea requerido.
Directora Comercial	Con directivos  Con director creativo	Está ubicada en las instalaciones del 6to. Piso  ¿Qué marca la práctica comunicativa?  Prácticas dentro de la organización	Correos  Reuniones presenciales	DC→Directivos: formal, oral y escrita DC→BE: Jerárquica, oral y escrita	Vertical cuando se requiera.
Business Executives	Con director comercial	Está ubicada en las instalaciones del 6to. Piso  ¿Qué marca la práctica comunicativa?  Prácticas dentro de la organización	Correos  Reuniones presenciales	BE→DC: Formal, oral, escrita	Vertical cuando se requiera
Account Relationship Manager		Está ubicada en las instalaciones del tercer Piso  ¿Qué marca la práctica comunicativa?  Prácticas dentro de la organización	Correos  Reuniones presenciales		

MATRIZ PREDIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN: Red and Blue					
Actores	Con quién se comunica	Contexto	Canales	Lenguajes y códigos	Flujos
Account Manager		Está ubicada en las instalaciones del tercer Piso ¿Qué marca la práctica comunicativa? Prácticas dentro de la organización	Correos Reuniones presenciales		
Administrativa	Con directivos Con empleados de la empresa	Está ubicada en las instalaciones del tercer piso, ¿Qué marca la práctica comunicativa? ¿Prácticas dentro de la organización?	Correos Reuniones presenciales	A → Directivos: Oral, escrita y formal	Vertical

Fuente: Elaboración propia (2022)

### Matriz de realidad comunicacional

Tabla 6. Matriz de realidad comunicacional

REALIDADES		DATOS	CAUSAS		TENDENCIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
POSITIVAS	NEGATIVAS		PROFUNDAS	SUPERFICIALES		
Existen espacios formativos de capacitación según las habilidades del recurso humano de la agencia.		Hay una reunión mensual en donde los miembros de la agencia se reúnen para capacitarse en las habilidades y dominios de otras áreas.	Hay credibilidad en las habilidades profesionales de cada miembro de la agencia.	Hay el espacio físico y los recursos para la comunicación	Se fortalecerán las redes entre los miembros de la organización y existirá el trabajo colaborativo.	Sistematizar las propuestas y espacios formativos para tener documentos como manuales que fortalezcan y enriquezcan las propuestas a los nuevos integrantes de la agencia.
	Recordación de presión constante al imaginario "trabajar en agencia es duro"	Constantemente se menciona en momentos de alta presión, que el trabajo en agencia es duro y pesado.	Falta de personal u organización en las acciones de la agencia	Construcción de imaginario sobre el trabajo en las agencias	Desánimo por parte de los empleados	Revisión de la carga laboral distribuida a cada miembro de la organización y analizar si es coherente con su función o rol.
Los empleados tienen una visión prometedora y de sentido de pertenencia por la agencia		Los empleados expresan sentimientos de agradecimiento por la agencia y al mismo tiempo visualizan y esperan el crecimiento de la empresa para crecer junto con ella.	Sentido de pertenencia	Hay espacios de cercanía y diálogo con los directivos desde un lenguaje motivacional que influye en el sentido y trabajo de los empleados en la agencia	Se fomentará un alto sentido de pertenencia por la agencia destacando valores como la lealtad y la fidelidad hacia la misma.	Crear escenarios formales de construcción de la identidad de la agencia.
	Implementación del salario emocional	Aunque existe un lenguaje motivacional y escenarios de crecimiento para los empleados, se percibe un descontento frente a la remuneración de los empleados según su rol y acciones dentro de la agencia.	Realidad financiera de la empresa (Chichones organizacionales)	Manejo de salario emocional como mecanismo de motivación para los empleados	Deserción laboral.  Falta de credibilidad.	Concientización de los líderes frente al equilibrio que se debe generar entre el salario emocional y el económico.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Las dos matrices anteriormente presentadas, condensan una realidad comunicacional, frente a la distribución de actores sociales que conviven en Red & Blue. Este análisis permitió determinar cortocircuitos en los flujos de comunicación los cuales dan una idea de la afectación del problema y por ende, la formulación de posibles objetivos de comunicación estratégica entre los actores.

Como se puede evidenciar esta información, revela que en la agencia predomina el lenguaje profesional e informal comprendiendo que no existen muchos procesos o políticas establecidas que determine la forma de comunicar. Ahora bien, los canales que se establecen para ello, en su gran mayoría son cercanos a los actores de la organización, proponiendo una forma de comunicación horizontal, donde los flujos de comunicación se desarrollen en un marco de confianza y cercanía.

Sin embargo, a través de lo hallado esta propuesta se implementa en momentos específicos y bajo incertidumbres de no saber en qué momento son implementados, fomentando así una comunicación jerárquica y vertical cuando es requerido.

En las entrevistas implementadas Edward Quintero, miembro del equipo de la agencia, mencionó con respecto a las formas de comunicarse dentro de la agencia, que *“en ocasiones es confuso emitir mensajes con “sentido del humor” como suele suceder, ya que no se sabe en qué momento es un llamado de atención de los jefes o una broma”* (Entrevistas, 2022) Ante ello, los empleados en ocasiones no saben cómo responder a esta propuesta cercana de comunicación.

Es importante igualmente resaltar, que dentro de la agencia, existen espacios que se han propuesto como incentivos emocionales para los empleados, sin embargo, ellos no están ajustados a una estrategia que responda a la necesidad o problema de la agencia, lo que en efecto causa desconfianza en los colaboradores ante estos escenarios y desmotivación dentro de la misma.

#### **4. Problema, necesidad u oportunidad**

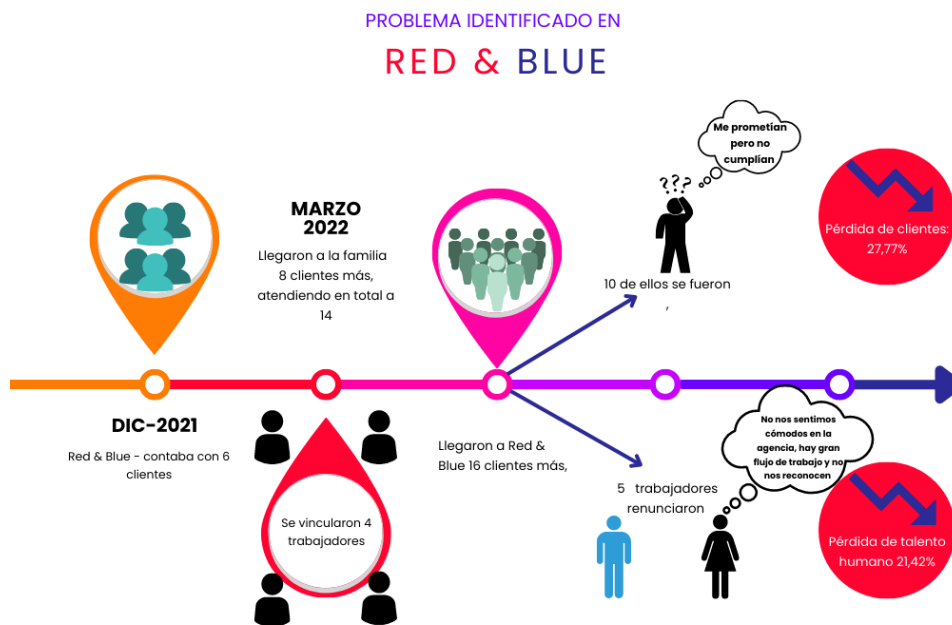
Falta de sostenibilidad de la organización ante la ausencia de una estructura flexible que prepare a la agencia para momentos de crecimiento. A continuación, se presenta la situación que soporta esta problemática.

Durante el mes de diciembre del año 2021, Red & Blue contaba con 6 clientes, al mes de marzo, el incremento de los clientes de la agencia fue de 14, situación que implicó la vinculación de 4 nuevos colaboradores. En el transcurso de este tiempo a la fecha, fueron captados 16 clientes más. Sin embargo, 10 de ellos han desertado de los servicios de la agencia, a causa de la confusión de la promesa de valor, generando insatisfacción.

Paralelo a esta situación, 5 de los 14 colaboradores de la organización, renunciaron a la agencia en el transcurso de estos 11 meses, manifestando sobrecarga laboral, injusticia salarial, falta de flexibilidad y reconocimientos.

Ante esta situación, se refleja una pérdida de clientes en un 27, 77 % y existe una fuga de talento humano del 21,42%, situación que se ha desarrollado en el transcurso de 11 meses.

**Gráfico 6:** Problema hallado en la agencia Red & Blue



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

#### 4.1 Pregunta orientadora inicial

¿Cómo la comunicación estratégica puede aportar al crecimiento y sostenibilidad en Red & Blue?

### 5. Categorización

En este apartado se realiza una aproximación a los elementos conceptuales que se relacionan de manera directa con el problema hallado en este ejercicio de diagnóstico, el cual permite un análisis y comprensión desde las diferentes miradas que han desarrollado la conceptualización de este trabajo. En este caso, las categorías contempladas para soportar el Plan Estratégico de Comunicación para Red & Blue Agency son: Comunicación interna, estructura organizacional, liderazgo y comunicación estratégica.

- Comunicación estratégica
- Planeación estratégica
- Clima organizacional
- Liderazgo
- Comunicación Interna

### 5.1. Comunicación Interna

Para dar apertura a este término que encierra el desarrollo práctico de este trabajo, es necesario conocer que aunque la comunicación interna, ha estado presente en la historia de la humanidad desde las prácticas comunitarias, no fue hasta la tercera década del siglo XX, cuando se comienza a tener conciencia de ella gracias al movimiento emergente de las teorías de las relaciones humanas, donde se comienza a prestar atención a contextos como: las relaciones interpersonales entre obreros, las normas de grupo, las formas de supervisión y los modelos de liderazgo. (Cuenca y Verazzi, 2019)

La historia comienza a dar cuenta de la comunicación interna, como una práctica que es suscitada a partir de los rasgos y composiciones que se viven en el interior de las comunidades u organizaciones, pero sobre todo a las relaciones que se generan dentro de las mismas creando culturas e identidades dentro de ellas.

Es así como se plantea el término Cuenca y Verazzi, como un conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización orientadas a la creación y al mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales (Cuenca 2018).

Cabe resaltar que para esta autor, hablar de comunicación interna , es tener presente las buenas relaciones dentro de una organización y para lograr esto es necesario acudir a herramientas de comunicación que propicien la información adecuada y las metodologías idóneas para comunicar o informar de la manera más oportuna cada acción que se haga dentro de la organización, integrar los equipos de trabajo, forjando solidez dentro de los mismos y motivar a las personas en su acción y labor con el único fin de alcanzar los objetivos que se plantea la organización.

Esta definición, tiene que ver con la que plantea Paul Capriotti, quien menciona que la comunicación interna es el conjunto de mensajes y acciones comunicativas, elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin



de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada, sobre las características, productos, servicios y actividades de la organización. (Capriotti,2009). Comprometiendo así, la voluntad del ser humano para darle importancia a aquello que es relevante y pertinente que se sepa dentro de las organizaciones generando y promoviendo una cultura de identidad por la misma, y no sin más, se convierte en un punto focal para fortalecer la relación con los públicos, promover la imagen institucional, la reputación y la sostenibilidad, tal y como lo plantea Rincon Quinteros, Y. (2020).

En ese caso, es importante resaltar que el fortalecimiento de la comunicación interna dentro de una organización permea más allá que una mera acción informativa y/o divulgación, su promoción y establecimiento, permite la generación de identidad dentro de los colaboradores de una organización y en ese sentido, crea sostenibilidad de la misma, término y acción que es importante para este trabajo práctico, desde el desarrollo y el planteamiento que puede generar en el impacto del Plan Estratégico de Comunicación propuesto para la Agencia Red & Blue.

Por su parte, Avendaño (2020) menciona que la comunicación interna es pensar en el cliente interno, es decir en el colaborador, teniendo como principio fundamental la escucha de este público para saber qué piensan y cuáles son sus necesidades laborales y personales, teniendo presente que las empresas serían más eficaces y con personas más felices trabajando en ellas, si se le apuesta a su humanización. (Avendaño,2020)

Para este autor se agrega una mirada muy importante dentro de los procesos de comunicación que se permean en la vanguardia, y es precisamente la escucha, acuñando a este valor como un ejercicio indispensable en la construcción de organización, partiendo de que estas, están construidas por seres humanos. Esta es una mirada profunda y potencialmente pertinente para hallar en el óptimo desarrollo de la comunicación interna una apuesta eficaz que permita la motivación de los colaboradores al interior de las organizaciones para trabajar en conjunto por un mismo fin y propósito.

La comunicación interna es la cultura en movimiento, y hoy en día debe nacer de un proyecto de transformación organizacional, pues así como lo menciona Alejandro Formanchuk.(2020). "De nada sirve cambiar la tecnología si la empresa sigue siendo la misma". En ese sentido, la

propuesta de comunicación interna que se plantea desde este autor, pasa a ser una experiencia vanguardista que se propone como una manera acertada y que da respuesta a la cultura que hoy vive la sociedad, donde se permitan procesos de co creación, apertura y descentralidad. Es por esta razón que este autor plantea los siguientes “Ejes energéticos” como una apuesta de mirada actual a lo que se puede llamar comunicación interna, cada uno de ellos se ha querido presentar en este trabajo por la relación que ellos representan desde su concepto y análisis al dolor diagnosticado en este proceso, pero sobre todo a la propuesta constructiva que se plantea desde la comunicación estratégica. Estos son:

1. Acceso y disponibilidad: Una comunicación interna 2.0 implica que la empresa le tenga que brindar al personal más acceso a la información. Que vuelva disponibles muchos datos que antes estaban vendados o reservados para un grupo exclusivo.
2. Igualdad: Reducir la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo.
3. Usabilidad: Es prioritario mejorar la “usabilidad” para reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas.
4. Participación: La gente tiene que abrir caminos propios dentro del monobloque comunicacional. Hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos.

Esto requiere que la organización sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, y evite la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable. La participación y la confianza son dos caras de la misma moneda. La participación es un proceso, un aprendizaje, una prueba de valor. No se logra de la noche a la mañana. Y más aún cuando la lógica anterior tal vez era de castigo, soberbia, unidirección o mandato.

5. Interacción: El 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red. Por eso un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que se enfoque en maximizar la interacción y no en multiplicar la capacidad de difusión.
6. Construcción colectiva y colaboración: La organización tiene que aceptar que las buenas ideas pueden venir de cualquier lado. Este cambio requiere de varias cosas.

La primera y fundamental: que los líderes acepten que los contenidos puedan ser elaborado por personas que no están ni el área de comunicación interna ni en ninguna cúspide. El desafío es

organizar lo diverso, articular las diferencias y aglutinar las microacciones o ideas antes de que se disuelva. El beneficio: potenciar la inteligencia colectiva y hacer explícito el conocimiento tácito.

7. Escuchar, responder y hacer: En el 2.0 el poder de la expresión es el valor fundamental. La empresa, cuando adhiere a esta cultura, minimiza la lógica “broadcasting” y se dispone a escuchar a su personal porque tiene una voluntad sincera de conocer sus opiniones y puntos de vista.

8. Respeto y reducción del ego: La comunicación (la buena) sólo es posible cuando las personas se respetan y valoran. Así de simple y complejo a la vez.

9. Red e interacción: La comunicación interna 2.0 requiere un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está encorsetada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales. Donde los roles, tareas, fronteras, liderazgos y tomas de decisiones también se flexibilicen y dinamicen, Donde el centro y la periferia sean contingentes, situacionales o directamente evaporados bajo un modelo de red de interacciones.

10. Reducción del control: Abrir el juego al 2.0 implica dejar de preguntarse “cómo controlo” lo que dice el personal y comenzar a pensar “cómo lo aprovecho” Concepto clave: Equipotencialidad. Todos deben tener, potencialmente, capacidades equivalentes para publicar información. Ideas complementarias: Medios permeables, líderes abiertos, comunicaciones distribuidas.

11. Desintermediación y horizontalidad: El rol activo del “prosumidor comunicacional” requiere un espacio en que, cuidando principios básicos de respeto, pueda intercambiar opiniones libremente o prolongar debates por el tiempo que crea necesario. Es un “peer to peer”, una interconexión de igual a igual con un mínimo de intervención para facilitar el contacto o la generación de la plaza pública.

## 5.2. Comunicación Estratégica

La comunicación estratégica es el concepto que encierra este ejercicio práctico, pues es a través de ella que se pretende hacer una propuesta transformadora en la organización donde se ha venido trabajando. Es importante tener presente que la estrategia, es un término que se utilizó en gran medida por el ámbito castrense, desde los términos de violencia para definir los planes y ventajas de un grupo militar que tenía como fin, ganar sus batallas de la forma más sutil. (Weihrich y Koontz, 1993). Tiempo después específicamente en 1923, gracias al

libro “Scientific Advertising” (Hopkins, 1923) se comenzó a hablar de estrategia y comunicación.

En efecto, hoy en día, las estrategias de comunicación son un eje fundamental para lograr los objetivos que se pretenden desligando la violencia de este escenario, más bien, partiendo de un pensamiento estratégico de la comunicación, se puede lograr que sea un papel articulador para construir las fracturas sociales y sea un motor para el cambio social (Perez, 2001).

Así entonces, hablar de comunicación estratégica, es para Rafael Perez, un juego donde se ven implicados diferentes actores que, si bien se catalogan como jugadores, deben tomar decisiones frente a las jugadas que se vayan presentando durante el juego, aun cuando ellas sean causa de incertidumbre pero sean el camino para alcanzar un sólo objetivo. (Perez, citado por Galindo, 2011)

Es a partir de ello, que se definen acciones tácticas que acompañan la estrategia tales como la definición de un mensaje, el contenido, la audiencia, los medios, etc, siendo estas una herramienta que soporten la estrategia para el alcance de su meta, comenzando así, una co-construcción con la interacción que propician los actores implicados.

Para este autor, la comunicación no es sin la estrategia y la estrategia no es sin la comunicación, haciendo de ella un eje fundamental para las organizaciones donde las personas se relacionan con ella y viceversa, desde un pensamiento complejo que comprende la naturaleza, la sociedad y la vida humana. (Pérez,2014).

Es por ello, que en el año 2001 Pérez, junto con otros autores plantearon la Nueva Teoría Estratégica (NTE) en donde se planteó que era necesario tener una *“teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional”* (2001,p 672) Comprendiendo así, la posibilidad de transformar las organizaciones a través de la comunicación, desde una visión más holística que comprenda que el centro de este proceso son las personas.

Para Sandra Massoni, *“La comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural”* (1990) pues ésta se conecta a través de redes para conocer a grosso modo los

diferentes escenarios y contextos en donde existe movimiento y fluidez, el cual permitirá la transformación.

Igualmente, para esta autora, es importante comprender que la comunicación es “diálogo de saberes” en donde debe existir una co- construcción, que implique el conocimiento, las creencias y los contextos del otro, por eso, esta autora, haciendo referencia a su colega Mariana Mascotti, menciona que, para lograr lo anteriormente mencionado es necesario “poder reconocer que el otro existe, disponernos a pensar que puede tener algo nuevo para decirme que no sé de mí. La conversación es la que va entrelazando saberes.”(Massoni,2009) Así entonces, la comunicación estratégica para Sandra Massoni, es un espacio de encuentro, en donde se crean redes con el otro, comprendiendo que cada conexión implica el reconocimiento de la historia, la vida y el contexto de otro ser humano, así como acciones y sentidos compartidos. (Massoni, 2009). De esta forma, la comunicación desde la visión estratégica cobra un poder particular al plantear una nueva perspectiva o visión a partir de lo indagado y crear así una nueva realidad que tenga la capacidad de transformar.

Ahora bien, teniendo presente lo anteriormente mencionado, existe para Massoni, una relevancia particular en la comunicación estratégica, al ver en ella desde este punto expuesto una oportunidad de cambio social conversacional que aporta horizontes de mayor complejidad. (2009).

Y es que, de esta forma, se debe pensar la comunicación estratégica, no como un añadido o nombre ejecutivo que plantea tácticas o es meramente informativa, sino como una oportunidad de transformación que tiene su génesis en el pensamiento, ya lo decía Jesús Martín Barbero (2002) que la comunicación debe ser una propuesta de lugar estratégico donde se pueda pensar a la sociedad y responder a sus necesidades.

Otra propuesta de desarrollo del concepto de la comunicación estratégica, la plantea Marcelo Manucci, quien menciona que “*Diseñar la estrategia es diseñar significados*” (2004) y, ¿qué son los significados? pues precisamente el sentido que se le da a algo, es decir, que para este autor, existe comunicación estratégica cuando en cierta medida se proporciona un propósito a las percepciones del entorno, con el fin de llegar a un objetivo y este proceso no se desarrolla

sin hallar sentido a cada acción que se realice, todo debe aportar a una sola visión, a esto él lo llamó “realidades compartidas”(Manucci,2004).

Estas realidades compartidas, pueden ser inciertas, pues hay lugar para la subjetividad donde se emanan redes de conceptos y percepciones sobre algo. Sin embargo, esto le da fluidez y hace dinámica a la organización para generar interacción y construcción. (2004) Es decir, que la estrategia, contempla una gestión de significados en un espacio común, contemplando así la posibilidad de recibir todo tipo de retroalimentación, basados en las realidades de las personas que la componen como sus creencias, pensamientos e historias.

De esta forma, se pueden ver las diferentes visiones y puestas conceptuales que han planteado algunos autores frente a este término que hoy es tan relevante para la sociedad, que no sin más desde ser un ejercicio de encuentro, interrelacionamiento y construcción, la comunicación estratégica siempre debe ir en búsqueda de la transformación (Forero y Gutierrez, 2021 ) ese es su fin, teniendo como centro a las personas y la apertura absoluta a la innovación y el desligamiento a lo estático para ir en búsqueda de un solo fin.

### 5.3. Clima Organizacional

El clima organizacional, hace referencia al ambiente que se vive dentro de una organización (Florez,2002) en donde se incluyen las relaciones que se viven diariamente en ella desde lo interno hasta lo externo y sus percepciones frente a la atmósfera que se vive dentro de la organización, haciendo de esto último un componente importante para comprender el impacto que se tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. Para Alexis Goncalvez (2013), el clima organizacional tiene como elemento fundamental las percepciones que tiene un colaborador sobre las estructuras y procesos que se viven en un medio laboral, comprendiendo que tienen un alto impacto en el comportamiento de los miembros y por ende en los resultados de la organización. Pero, ¿de qué dependen estas percepciones? o ¿cómo se suscitan? Para este autor esto tiene su génesis a partir de las actividades, relaciones y experiencias que los miembros tengan en su empresa, partiendo de ellas como un signo orientador para vivir un experiencia que crea percepciones en los trabajadores sobre su la organización.

Ahora bien, adicional a las percepciones que genera el clima organizacional desde el componente relacional, también está implícita la estructura de la organización comprendiendo que el ambiente repercute en el éxito o fracaso de las políticas o estrategias que se implementen en una organización, así como también en los procesos que se aplican dentro de la misma. (González,2010) Es por esto, que una estructura en buenas condiciones de diseño será importante para el alcance de los objetivos de la organización.

González (2010) también establece que los procesos se vinculan con la gestión de los recursos y el manejo de las personas, es por ello que desde este componente, se relacionan los estilos de liderazgo, la metodología en que se realizan las comunicaciones, la gestión y resolución de conflictos, los mecanismos de coordinación, la equidad y las modalidades de las diferentes formas de incentivos o recompensas, los roles interpersonales, la jerarquización y la autonomía de los empleados. Comprendiendo que cada uno de estos tienen una implicación en la construcción de un clima organizacional favorable o desfavorable.

#### 5.4. Liderazgo

Uno de los componentes significativos que construyen el clima organizacional es el liderazgo. Es así que Rensis Likert, mencionado por Vargas (2021) estableció un enfoque para determinar el clima organizacional desde la influencia de los líderes en los comportamientos de los trabajadores de una organización, así como también desde la percepción que hay sobre las condiciones organizacionales .

Así entonces, para este autor el clima organizacional parte de variables causales, en donde se evidencia el inicio del desarrollo de los hechos a partir de los estilos de liderazgo, el poder político y de decisiones y la estructura de la organización. Seguida a esta, se encuentra la variable interviniente, en donde se refleja el clima interno de la organización desde el desempeño, actitudes y motivación. Y variables finales, las cuales hacen referencia a los resultados que trae el óptimo desarrollo de las anteriores, es decir que aquí se responde al resultado obtenido por la organización teniendo presente las ganancias, las pérdidas o la productividad. (Vargas 2021)

El liderazgo es un concepto del cual se ha hablado por muchos años, tanto así que tiene múltiples miradas y definiciones que enmarcan la importancia y el valor a este término. Barrow (1977, citado por Alves, 2003) menciona que el liderazgo es un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan los objetivos que se pretenden alcanzar.”Es importante tener presente que existen diferentes formas de liderar y todo depende del clima y sobre todo de la disposición de los actores a asumir este rol, para ejercer su papel como líder eficaz, que según Martens (1987, citado por Alves) se refiere a crear y desarrollar un clima en el que se puedan expresar potencialidades y maximizar sus rendimientos. Este liderazgo según el autor, debe tener las siguientes cualidades:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales

En ese sentido, cada una de estas cualidades representan la caracterización de un líder eficaz, que tenga como objetivo llevar a su organización al crecimiento y la sostenibilidad, partiendo de un clima organizacional óptimo en donde los miembros se sientan parte de ella.

Como bien se ha mencionado, existen diferentes tipos de liderazgo que si bien ya se comprende que es necesario desarrollarlo para el desarrollo y la eficacia en una organización, se propone hablar sobre el liderazgo transformacional que para Bass Bernard (2002, citado por Gastelo y Carrillo, 2016) se caracteriza por ser un estilo motivador e inspirador para que las personas se impulsen a hacer más de lo que se pueda esperar de ellas y en efecto tengan un compromiso con la organización.



Este tipo de liderazgo para el autor debe conducir a la participación de las personas para la construcción o alcance de un objetivo, debe ser flexible y centrado en el ser humano y todo lo que lo compone, pero además, quienes decidan implementar esta forma de liderazgo, son aquellos quienes están dispuestos a la transformación de su organización desde una visión vanguardista que responde a las necesidades y realidades de este siglo, pero que además se adelantan a las nuevas formas de ejercer el liderazgo dentro de una organización. (Gastelo y Carrillo, 2016)

En esta participación motivadora e inspiradora del líder transformacional, ejerce una labor sustancial para los trabajadores, donde se sienten motivados e inspirados para alcanzar los objetivos de la organización, partiendo de las habilidades y talentos que cada uno pueda aportar y dar a la misma. (Zapata, 2019)

Así entonces para Bass Bernard (1996) el liderazgo transformacional debe ser carismático, donde los líderes se convierten en modelos para sus seguidores, son admirados, respetados y se confía en ellos; por otro lado se caracteriza por traer consigo una motivación inspiradora, que como su nombre lo indica, los trabajadores se sienten inspirados y motivados gracias al significado que emana la visión de la organización y la participación de cada uno de ellos en esta; por otro lado, se habla de la estimulación intelectual, donde los líderes estimulan a sus seguidores a la innovación y la creatividad, proponiendo nuevos retos y desafíos que aportarán a los objetivos, acogiendo cada idea como valiosa a la construcción de lo que se espera lograr; finalmente, el liderazgo transformacional debe tener consideraciones individuales, esto quiere decir que el líder presta especial atención en las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores, convirtiéndose para ellos en mentores que pretenden potenciar a sus seguidores a partir del conocimiento personalizado que han tenido sobre sus habilidades y talentos. (Bernard, 1996)

Como se puede ver, el liderazgo transformacional es una mirada co creadora de todas las partes de una organización para llegar a los objetivos planteados, en ese sentido, es necesario hablar del liderazgo participativo que para Alejandro Formanchuck (2013) es la forma de invitar a los trabajadores a ser parte de la construcción de algo, haciendo que ello sea un deseo nato, que despierte la creatividad e innovación de cada uno de ellos, y que al mismo tiempo se emplee la posibilidad de delegar con total confianza proyectos y actividades que

llevarán al cumplimiento de los objetivos de la organización, generando así una apropiación especial de los trabajadores hacia su empresa y su compromiso para alcanzar lo esperado.

### 5.5. Planeación Estratégica

Se ha comenzado a hablar de planeación estratégica en tanto surgió la competencia entre las organizaciones y al mismo tiempo, ante la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de sus objetivos. De esta forma, la planeación estratégica es una herramienta que pretende buscar y definir las ventajas competitivas de la organización para establecer objetivos, plantear estrategias y establecer acciones que además de generar valor, le genere sostenibilidad a la organización. ( Arão, 2017) Si bien la estrategia establece un pensamiento prospectivo que le permite visionar el cumplimiento de sus objetivos, no puede llegar a ellos sin antes haber marcado una ruta establecida para el alcance de estos.

Ahora bien, Chiavenato (2017) habla de la relación de la planeación estratégica con la competitividad, y en efecto estos dos conceptos tienen que ver en la medida que esta segunda impulsa al pensamiento estratégico para determinar objetivos y procesos que lleven a alcanzar el fin último establecido.

Es por ello, que planear estratégicamente supone establecer premisas sobre la posición futura de la organización donde se visualicen las ganancias y éxitos de la misma y también es un trabajo de pensamiento interdisciplinar, donde se obtiene una visión general de las circunstancias y el ejercicio de pensar, es un valor innegociable, para poder actuar. (Chiavenato,2017)

Así entonces el pensamiento estratégico se vuelve un factor fundamental en el marco de la planeación estratégica, que según De Geus ( ) este la facilita pues permite visualizar el exterior desde los desafíos y la forma en que se resuelven los problemas. Además, la planeación estratégica para este autor no sólo se enfoca en la realización de planes, sino que tiene la capacidad de romper con estructuras mentales para alcanzar los objetivos planteados, (Chiavenato, p. 13, 2017)

Para Drucker, (mencionado por Chiavenato, 2017) “la planeación estratégica es un proceso que se basa en el conocimiento del futuro y es utilizado para tomar decisiones en el presente,

que conlleven a la organización de actividades específicas para el cumplimiento de los objetivos”. De esta forma, tener presente en una organización la planeación estratégica es maximizar los resultados, mitigar las deficiencias para lograr mayor eficiencias, eficacia y efectividad (2017)

Para el logro de la maximización de resultados, Oliveira (mencionado por Chiavenato,2017) plantea de forma jerárquica, los procesos que debe tener la planeación, estipulando en primera instancia lo estratégico, en donde se contempla la misión de la organización, sus objetivos propósitos y principios, todo debe responder a estos. Seguido a ello, lo táctico en donde se establecen programas de mediano plazo, objetivos y políticas particulares. Finalmente, lo operacional, en donde se establecen programas de corto plazo y se proponen metas y procedimientos. Cada uno de estos se tipifican desde la mercadotecnia, la comunicación, las finanzas, la producción, la administración y los recursos humanos.

En ese sentido, la planeación estratégica proporciona una visión global de la estructura organizacional de la empresa, pero al mismo tiempo reúne a cada una de sus partes bajo una sola identidad donde se establecen la misión, los valores y principios de la organización, los cuales serán importante tenerlos en cada acción que se realice. Igualmente, gracias a la planeación se establecen metas e indicadores que permiten dar seguimiento de los objetivos esperados, a través de cronogramas o documentos que permitan visualizar la acción del plan y finalmente, se genere la evaluación de todo lo establecido (Haydee.S.F).

De esta forma, la planeación estratégica no es un componente más para las organizaciones, pues de ella depende la estructura que da pautas a una empresa para fortalecer su identidad y propósito, y con ello se fomenta la proactividad en los empleados y además, se formalice las formas de trabajo que existe en ellas. Adicionalmente, contar con una planeación estratégica permite identificar tanto oportunidades como problemas, e igualmente alerta sobre los riesgos que se puedan tener mitigando la incertidumbre, pero, sobre todo, proporciona sostenibilidad gracias a las acciones que la soportan.

## **6. Resultados de la investigación**

Gracias al proceso de diagnóstico realizado en la agencia Red & Blue, a través de las diferentes herramientas de recolección de información que permitieron a los consultores tener un conocimiento de la organización, pero además de las interacciones y percepciones internas y diferentes contextos, se evidenció que existe una falta de sostenibilidad en la organización ante la ausencia de una estructura flexible que prepare a la agencia para momentos de crecimiento.

Esta problemática ha impactado en la comunicación interna de la organización, debido a que los lazos comunicativos se ven afectados por las situaciones de crisis que se viven dentro de la agencia, pero también por las formas de dirección de los líderes hacia la misma. Por otro lado, haciendo una revisión a la estructura flexible, se comprobó que ante la ausencia de una planeación estratégica no se evidencian procesos que consolide a la empresa en una posición sólida que la prepare para momentos de crecimiento, trazando planes y visiones que le permita llegar a sus objetivos.

No sin más, estos aspectos han contribuido a una alta rotación de personal durante los últimos 11 meses, afectando el clima organizacional de la agencia en el cual también se hace una mirada hacia el liderazgo impartido por los altos ejecutivos de la empresa, en donde se ha podido corroborar que la propuesta autoritaria y jerárquica, afecta internamente en la experiencia del empleado, pero además es confuso para los trabajadores la mirada cercana que se quiere dar desde los líderes para que sientan que están en una organización que se dirige y comunica desde una experiencia horizontal.

No sin más, la propuesta de comunicación estratégica quiere permear a cada uno de estos escenarios para contribuir a la transformación de la misma, cimentando intenciones de bienestar e incentivos emocionales en una propuesta sólida que construya el camino para el alcance de los objetivos de la organización y contribuir a su crecimiento y sostenimiento.

## **7. Transformación organizacional**

El problema central y sus efectos nos dieron los insumos para determinar que el planteamiento estratégico de la agencia necesita de la comunicación estratégica para poner a

la personas en el centro e incentivar un liderazgo que permita el crecimiento y la sostenibilidad de Red & Blue. Haciendo un análisis prospectivo de comunicación y teniendo igualmente presente que esta es una propuesta de crecimiento y desarrollo para la agencia Red & Blue, donde se está empleando este ejercicio práctico y académico, que, en efecto, estima ser una herramienta transformadora a partir de la construcción que los diferentes actores empleen durante este proceso, se hace una propuesta de pensamiento prospectivo frente a la realidad de esta organización.

Para ello, es importante tener presente que el pensamiento prospectivo, se trata de construir una visión del futuro a corto, mediano y largo plazo ( Mera, 2014) o como bien lo define uno de los fundadores de esta disciplina Gaston Berger (1964) es “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. En ese sentido, pensar prospectivamente propone imaginar el futuro desde la imaginación creativa que rompe paradigmas desde la indisciplina, la incomodidad y la conspiración.

Teniendo en cuenta, lo anteriormente mencionado, se presenta a continuación un escenario prospectivo de lo que se pretende proponer para la agencia desde este ejercicio práctico con el único propósito de tejer escenarios constructivos que promuevan el crecimiento de esta organización.

Prospectiva: ¿Qué prácticas comunicativas se están dando en el 2023 entre líderes y equipos de Red & Blue de tal manera que exista un clima laboral ameno para toda la organización?

Escenario: Hay una escucha activa entre los líderes que son más eficaces y el equipo de trabajo, que evidencia una productividad idónea para la agencia, lo cual permite mejoramiento de salarios y menos carga laboral, generando así una óptima opinión pública interna.

Estrategias:

- Realizar talleres teórico prácticos sobre visualización del éxito, relacionados con el core del negocio de Red & Blue.
- Implementación del training personal branding para colaboradores y líderes de la agencia.

## 8. Propuesta: Plan Estratégico de Comunicación

### 8.1. Nombre: Desafiando el terreno de la sostenibilidad de Red & Blue.

Este nombre está basado en el contenido que conecta con el buyer persona de los directivos de la agencia, entendiendo que les apasiona el mundo de las motos. Por lo tanto, nuestro plan estratégico de comunicación está inspirado en este concepto, cuyo nombre es una analogía al terreno de las carreras fangosas y difíciles que son propias de este deporte extremo.

### 8.2. Infografía

Figura 2. Infografía PECO Red & Blue



Fuente: Elaboración propia (2022)

### 8.3. Matriz de diseño estratégico

Esta matriz indica la coherencia que existe entre los objetivos y las tácticas de la estrategia planteada. Esta puede ser consultada en anexo.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1b9V9S2L4q0NWaAegPM9XCQkxUVHVvkhH/edit?usp=sharing&oid=103480868259721264465&rtpof=true&sd=true>

### 8.4. Objetivos

Principal:

Proponer un plan estratégico de comunicación para atender la demanda de crecimiento y la sostenibilidad de la Agencia Red & Blue.

Específicos:

- 1)** Incentivar una nueva mirada del liderazgo, para instalar un cambio que genere una cultura organizacional basada en reconocimientos.
- 2)** Mejorar el clima organizacional, mitigando la rotación de personal, la carga laboral y la motivación de los actores sociales.
- 3)** Incentivar la auto superación en los actores sociales, permitiendo el desarrollo de habilidades que le otorguen seguridad y estabilidad en la agencia

### 8.5. Públicos

Nos referimos a los actores sociales de la agencia, a quienes estudiamos detalladamente para definir los objetivos, que si bien, tienen que tener contenido de valor, que resuelva las barreras o incertidumbres de cada uno de ellos. Los hemos identificado de esta manera:

-Líderes: CEO y Director de Innovación  
y estrategia.

-Directores de área

-Profesionales de área

## 8.6. Estrategias

Para los directivos de la agencia Red & Blue, la información cuantitativa pudiera ser un primer argumento de valor. Solo esta, provocaría su voluntad política.

‘Desafiando el terreno de la Sostenibilidad’, plan estratégico de comunicación diseñado para esta agencia, tiene especial cuidado en cada una de las etapas que lo conforman y en cada uno de sus actores. Sensibilizarlos, provocar cambios de comportamiento y generar sentido de pertenencia, forman parte de una nueva mirada basada en la comunicación estratégica y de planeación que busca atender la demanda de crecimiento y lograr la sostenibilidad.

### Estrategia 1: Entrenamiento e introducción a la aventura

La estrategia está basada en el coaching, co-creación y transmedia storytelling que en la Agencia de Red & Blue busca el inicio de la gestión del cambio.

Objetivos específicos	Públicos	Estrategias	Tácticas	Actividades	Mensajes	Canales	Indicadores
Incentivar una nueva mirada del liderazgo, para instalar un cambio que genere una cultura organizacional basada en reconocimientos.	- Directivos - Líderes de la agencia.	Entrenamiento e introducción a la aventura basado en la estrategia de Coaching	Training personalizados basados en planeación, liderazgo, bienestar, felicidad e impacto organizacional	- Determinar los cuatro (4) temas:  Tema 1: Planeación estratégica Tema 2: Liderazgo transformacional Tema 3: Bienestar y felicidad Tema 4: Impacto organizacional  - Contratar al coach  - Diseñar y enviar invitaciones / tarjetas digitales personalizadas.  - Determinar la locación  - Elaborar el material  - Determinar el refrigerio	-Bienestar y flexibilización que generan productividad  - Ya es hora. Conviértete en un líder de impacto  - Rodada hacia una nueva planeación estratégica  - Sé el líder de la rodada para mantener el ritmo de la sostenibilidad  - Acelera y disfruta de un nuevo aire.	-Interacción presencial  -Whatsapp	Número de invitaciones enviadas / número de invitados que participan  Número de training planeados / número de training realizados



	Todos los actores sociales de la agencia	Entrenamiento e introducción a la aventura basado en la Co-creación Estratégica: misión, visión, objetivos, valores	Gamificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seleccionar locación</li> <li>- Diseñar las actividades pedagógicas basadas en gamificación</li> <li>- Elaboración de material</li> <li>- Invitaciones digitales para motivar la participación</li> <li>- Diseño de Newsletter PDF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juntos construimos Red &amp; Blue</li> <li>- Eres parte de nuestros sueños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interacción presencial</li> <li>- WhatsApp</li> <li>- Mailing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de invitaciones enviadas/ Número de participantes en la actividad</li> <li>Medición de conocimiento de Red &amp; Blue al inicio de la actividad/ Medición de conocimiento de Red &amp; Blue al finalizar la actividad</li> </ul>
	Todos los actores sociales de la agencia	Entrenamiento e introducción a la aventura basado en Transmedia Storytelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Podcast en cápsulas</li> <li>-Formato audiovisual</li> <li>-Teatro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Storytelling</li> <li>-Realización de guión para video.</li> <li>- Realización para la presentación de teatro.</li> <li>- Producción y edición de podcast y videos</li> <li>- Locación para obra de teatro.</li> <li>- Piezas gráficas de expectativa y Diseño gráfico</li> <li>- Personal para supervisión</li> <li>- Realización de casting (actores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustar el camino para alcanzar la sostenibilidad</li> <li>- Conociendo la historia para llegar al destino.</li> <li>- Viviendo Red &amp; Blue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Spotify</li> <li>-YouTube</li> <li>-Interacción presencial</li> <li>-Correos electrónicos</li> <li>-WhatsApp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de compartidos/Número de reproducciones</li> <li>Número de invitaciones enviadas/Número de participantes que asistieron a la obra</li> </ul>

## Estrategia 2: Pasión y apropiación / Piloteando el crecimiento

La estrategia está basada en consejería startups y Pymes y en las alianzas y contrataciones que realizará la Agencia de Red & Blue a través de la relación con bolsas de empleo buscando así, la pasión y apropiación de los miembros de la agencia y el crecimiento de la misma.

Objetivos específicos	Públicos	Estrategias	Tácticas	Actividades	Mensajes	Canales	Indicadores
Mejorar el clima organizacional, mitigando la rotación de personal, la	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes</li> <li>- Directores de la agencia</li> </ul>	Pasión y apropiación basada en Consejería Startups y Pymes	Diseño de estructura organizacional que abrace el crecimiento con motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contratación de la consejería</li> <li>-Invitación a los líderes, directores y actores de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Juntos piloteamos nuestro crecimiento</li> <li>-Mentores que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mailing</li> <li>-Whatsapp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de correos enviados/ Número de participantes</li> <li>Número de</li> </ul>

carga laboral y la motivación de los actores sociales.	- Actores sociales		Reuniones con líderes y consejeros	<p>agencia para socializar el diseño de estructura organizacional propuesto por la Consejería.</p> <p>-Videos informativos sobre, ¿cómo vamos en nuestra consejería Startups?</p>	<p>nos llevan a subir nuestra velocidad</p> <p>-Pensamos en grande, rodamos juntos.</p>		informes y gestión realizada por la consejería/ nivel de entendimiento y apropiación de los actores
	Directivos de la agencia	Pilotando el crecimiento, basado en las alianzas y convenios	Alianzas con bolsas de empleo y/ partners para patrocinios que permitan la vinculación de practicantes en la agencia	<p>-Contacto con las bolsas de empleo</p> <p>-Hacer seguimiento de los practicantes.</p> <p>-Informar sobre los beneficios de los nuevos actores.</p>	<p>-Una mano amiga para contrarrestar los obstáculos y llegar a la meta</p> <p>-Nuestra rodada es más fácil con una mano amiga.</p>	<p>- Interacción personal /Reuniones</p> <p>-Mailing</p>	<p>Número de practicantes ingresados/produktividad de la agencia.</p> <p>Percepción de los trabajadores sobre esta nueva medida</p>

### Estrategia 3: Conquistando la sostenibilidad

La estrategia está basada en el personal branding y endomarketing que en la Agencia de Red & Blue busca desde una mirada de apropiación el crecimiento personal y profesional de sus actores dentro de la misma.

Objetivos específicos	Públicos	Estrategias	Tácticas	Actividades	Mensajes	Canales	Indicadores
Incentivar la auto superación en los actores sociales, permitiendo el desarrollo de habilidades que le otorguen seguridad y estabilidad en la agencia	Profesionales de la agencia	Conquistando la sostenibilidad basada en la estrategia de Personal Branding	Training: Personal Branding para enseñar la autogestión de habilidades duras y blandas	<p>-Planeación de las sesiones</p> <p>- Contratación del tallerista / trainer</p> <p>-Material para las sesiones</p> <p>-Pieza gráfica de invitación</p> <p>-Videos testimoniales de los trabajadores de Red &amp; Blue sobre su experiencia</p>	<p>-You make it real</p> <p>-Eres único para esta rodada</p> <p>-Tu esencia nos lleva al crecimiento.</p>	<p>-Interacción presencial</p> <p>-WhatsApp</p> <p>-YouTube</p>	<p>Número de personas invitadas/ Número de participantes</p> <p>Entendimiento y apropiación de los actores de la agencia Red &amp; Blue</p>

	- Directivos .Líderes -Profesionales de la agencia.	Conquistando la sostenibilidad basada en endomarketing	Día: Agencia Red & Blue (Evento motivacional)	-Contratación del catering (Asado con sentido) - Contratación del coach - Temática del coach: Sostenernos es crecer - Selección de la locación Diseño y envío de invitaciones -Diseño de los premios Red & Blue: Reconocimientos	-La motivación tiene una unidad de medida muy rentable  -La casa en orden, puede atender más y mejores clientes.	-Interacción presencial -Mailing -WhatsApp	Número de personas invitadas/ número de participantes  Número de personas satisfechas
--	-----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

### 8.12. Cronograma

El cronograma de las actividades, podrá ser consultado como anexo a este documento en el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1DLJjDVVapczvFGwhJvZyLaRtCnwg1Wyr/edit#gid=94957715>

### 8.13. Presupuesto

En el siguiente cuadro, se evidencian las actividades del plan estratégico de comunicación y la deducción de todos sus costos para generar el valor total del PECO. También se aprecia el valor total eficiente, que es total que la organización deberá asumir para llevar a cabo esta experiencia consultora:

**Tabla 8.** Matriz de presupuesto

Actividades	Nombre del recurso	Recursos por actividad	Unidad	Periodicidad	Cantidad	Valor unitario	Valor Total	
A1	Coaching	Honorarios	Por sesión	1 sesión a la semana por 1 mes	4	1.000.000	4.000.000	
		Espacio para taller	Por horas	1 vez a la semana por un mes	3 horas	50.000	600.000	
		Refrigerio	Por unidad	1 vez a la semana por un mes	1	7.500	210.000	
		Material	Por unidad	1 vez	12	5.000	60.000	
A2	Transmedia-Storytelling	Diseño gráfico	Por pieza	2 a la semana	8	80.000	640.000	
		Producción y edición audiovisual	Por video	1 a la semana	4	100.000	400.000	
		Actores	Por unidad	1 vez al mes	9	60.000	540.000	
		Personal para supervisión	Por unidad	1 vez a la semana	1	30.000	120.000	

A3	Manual axiológico (Valores de la organización) *Newsletter	Copywriter	Por unidad	1 vez a la semana	8	30.000	240.000
		Diseñador	Por diagramación	1 vez a la semana	8 páginas	50.000	400.000
		Comunicador estratégico	Por unidad	Una vez	8 horas	60.000	480.000
		Impresión	Por unidad	1 vez	2	10.000	20.000
A4	Consejería Startups-Pymes	Contrato de empresa	Por 1 mes	1 día a la semana	32 horas	60.000	1.920.000
A5	Alianzas con bolsas de empleo para patrocinios- Alianza de Partners	Alianza	Anual	Vitalicio	2 talentos	1.000.000	2.000.000
A6	Personal branding	Tallerista Experto	Por módulos	2 días durante el mes	6 horas	150.000	900.000
		Refrigerio	Por 1 mes	2 días durante el mes	13	5.000	65.000
		Asesor de imagen	Por 1 mes	2 días durante el mes	2 horas a la semana	1.500.000	3.000.000

		Materiales	Una sola vez	2 días	13	2.000	26.000
A7	Actividad de divulgación *Asado con sentido	Alimentación	Por persona	Una vez	13	50.000	650.000
		Tallerista Experto	Por horas	Una vez	2 horas	60.000	120.000
		Espacio	Por horas	Una vez	2 horas	60.000	120.000
		Souvenir	Por unidad	Una vez	13	7.000	91.000
A8	Consultoría	Personal/Talento Humano	Unidad	Una vez	2	1.200.000	2.400.000
TOTAL							18.261.000
TOTAL EFICIENTE							9.081.000

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

### Conclusiones

A partir de una visión holística, hemos definido que la agencia Red & Blue, no tiene una planeación estratégica flexible para soportar la demanda de crecimiento y su objetivo de llegar a la sostenibilidad.

Durante la realización de este ejercicio consultivo, el problema obvio, pasó a ser un efecto del problema más profundo, porque con cada novedad de rotación de personal e insatisfacción de los clientes, se reveló ante nosotros el problema central.

Se evidenció que hay deseo de cambio, pero las acciones que se han implementado en la agencia no son la solución para cumplir el objetivo general de este proyecto.

El ejercicio fue grato, principalmente, pudimos tener una mirada interna y otra externa. En el caso de Sara Armenta, quién pertenece a la organización como directora de comunicación estratégica, se pudo construir un análisis siendo actor y consultora al mismo tiempo. Por otro lado, está la mirada desde la barrera (Angie Rodríguez- Consultora externa), quien, sin conflicto de intereses, pudo determinar que en la agencia, hay deseo de cambio, pero la planeación estratégica actual y su liderazgo, necesitan flexibilizarse para alcanzar el crecimiento y la sostenibilidad.

A la pregunta, ¿cómo este ejercicio le aportó al campo de la comunicación estratégica? se logró establecer una respuesta que simplemente se resume en la palabra: todo. Pero ese todo se compone de personas, estrategia y contextos, porque la investigación previa, nos despejó las especulaciones iniciales, para convertirlas en hipótesis sustentadas con las herramientas de comunicación implementadas en el diseño metodológico y en general, en todo el aprendizaje obtenido durante el año de especialización en Comunicación estratégica para las organizaciones.

Por último, queremos dejar la iniciativa para reforzar la comunicación externa de Red & Blue, porque el problema central, está generando pérdida de clientes. Por lo tanto, la mirada debe ser en 360 grados y con grandes tentáculos para cambiar el tipo de liderazgo.

### **Referencias bibliográficas**

- Aberich, T. Manual de Metodologías Participativas . Madrid, Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS), (2009), (2009), 91 p.
- Abello Banfi Jaime, Villegas Adriana y Figueroa Carol. (2020). Comunicación Futuro en Tránsito. Comisión de la Verdad/Rey Naranjo Editores.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional.

- Alberto Betancourt Almaguer (2019): “Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (marzo 2019). En línea:
- Ángulo Lopez Eleazar, (2011) Política Fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso. México. Tomado de: INVESTIGACIÓN DE CAMPO (eumed.net)
- Bass, B. M. (2002). Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 105–118). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- BASS, Bernard; Liderazgo transformacional. [En línea] Development. Palo Hito Consulting Psychologist Press. Palo Alto, California. Estados Unidos, 1996.  
[Consultado: 31 de enero de 2019] Disponible en Internet:  
[http://scholar.google.com.co/scholar\\_url?url=http://www.academia.edu/download/33752845/LIDER](http://scholar.google.com.co/scholar_url?url=http://www.academia.edu/download/33752845/LIDER)
- Barajas Gutiérrez, D. J. (2017). *Diagnóstico estratégico de la empresa Incollano SAS* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Barbara B. Kawulich. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. Tomado de: La observación participante como método de recolección de datos.pdf (udg.mx)
- Barraza Macías, Arturo Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa *Innovación Educativa*, vol. 5, núm. 28, septiembre-octubre, 2005, pp. 19-31 Instituto Politécnico Nacional Distrito Federal, México. Tomado de: Redalyc.Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa
- Biran (2008). James Burke: la innovación , parte 2. Tomado de: James Burke: la innovación, parte 2 (brianhoch.github.io)
- Cardoso Zapata, J. (2019). El liderazgo transformacional como herramienta estratégica de comunicación en las organizaciones.
- Cortés Gómez, Carlos Fernando (2008). La técnica del Focus Group para determinar el diseño de experiencias de formación de usuarios. En Hernández Salazar, Patricia (coor.), *Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la información* (pp. 33-56). México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica* (pp. 13-22). México: McGraw-Hill Interamericana.



- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- DIAZ-BRAVO, Laura; TORRUCO-GARCIA, Uri; MARTINEZ-HERNANDEZ, Mildred y VARELA-RUIZ, Margarita. La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación educ. médica* [online]. 2013, vol.2, n.7 [citado 2022-06-13], pp.162-167. Disponible en:  
<[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 2007-5057.
- Esquiaqui Esquiaqui, G., & Escobar Marulanda, W. (2012). Estructura organizacional y estrategia empresarial.
- González, H. E., & González, L. E. (2010). Clima organizacional. In *VI Jornadas de Sociología de la UNLP (La Plata, 9 al 10 de diciembre de 2010)*.
  
- Massoni, S. (2007). Modelo de comunicación estratégica. *S. Massoni, Modelo de comunicación estratégica*.
- Massoni, S. (2019). Comunicación Estratégica Enactiva. [sandramassoni.ar](http://sandramassoni.ar).  
<https://sandramassoni.ar/investigacion.html>
- Manucci, M. (2004). *Comunicación Corporativa estratégica. De la persuasión a la creación de realidades compartidas*. Marcelo Manucci.
- MEJÍA, C. A. La Propuesta de Valor, citado el 01/04/2009 en la página web:  
<http://www.planning.com.co/bd/archivos.Julio2003.pdf>.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. México: Ariel.
- Euroinnova. (2004). ¿Qué significa ser Senior en un puesto de trabajo? . Tomado de:  
QUE SIGNIFICA SENIOR EN UN PUESTO DE TRABAJO | Web Oficial  
([euroinnova.edu.es](http://euroinnova.edu.es))
- Formanchuck, A. (2013) Ideas para potenciar la comunicación interna, la cultura y el liderazgo participativo. Formanchuck Comunicación co creada.  
<https://formanchuk.com/claves-de-comunicacion-interna-2-0/>
- Fceaenlinea.unam. (2006) Teoría Clásica de la administración. Unidad 4. Tomado de:  
1 ([unam.mx](http://unam.mx))
- Haydee Jaime. (S.F). Planeación estratégica ¿Cómo y por qué debo realizarla en mi empresa?. Holmes HR. <https://www.holmeshr.com/blog/planeacion-estrategica/>

- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Heinemann K. Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte. Barcelona: Paidotribo; 2003. Tomado de: Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias ... - Klaus Heinemann - Google Libros <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/estructura-organizacional-cum.html> //hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1903estructura-organizacional-cum
- Rodríguez, C. M. (2015). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis*, 46(84 (En-Ju), 89-104. <https://doi.org/10.15332/s0120-8454.2014.0084.05>
- Sánchez Ramón, Juan Miguel La innovación educativa institucional y su repercusión en los centros docentes de Castilla-La Mancha REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 3, núm. 1, 2005, pp. 638-664 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España
- Suárez Correa, E. (2008). Los valores organizacionales. *Lupa Empresarial*. Recuperado a partir de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/527>
- Parra Moreno, C. F., & Liz, A. D. P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 2(1), 97-108.
- Vargas, G. C. V. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994-1018.
- Vilchez Carrillo, I. A., & Yarlaqué Gastelo, J. A. (2019). La teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass para el liderazgo de directivos y docentes en la Institución Educativa Nacional De Varones” 27 De Diciembre”–Lambayeque.

### Anexos

Matrices de presupuesto, cronograma de actividades, curva S y matriz de Comunicaciones y de responsables

**<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1DLJjDVVapczvFGwhJvZyLaRtCnwg1Wyr/edit#gid=94957715>**

Storytelling agencia Red & Blue

**<https://docs.google.com/document/d/1wpMi9TZbLVJZ2ksFTav9vOWO6cQVUrit/edit?usp=sharing&oid=103480868259721264465&rtpof=true&sd=true>**