

**GUIA DE PROCESOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS Y COMUNICACIÓN
VISUAL EN UNA ENTIDAD FINANCIERA (BAC).**

Trabajo de grado

Elaborado por: Nicolas Favian Rueda Gómez

Dirigido por: Laura Garzón



2024

**Bogotá D.C. – Colombia
Universidad Santo Tomás de Colombia**

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a las personas que siempre confiaron en mí, me ayudaron en todo el proceso de aprendizaje y me colaboraron en mi vida profesional, aún sin graduarme .

Agradecimientos

Agradezco a toda mi familia, pero en especial a mi madre que siempre estuvo ahí para mí, me colaboró en todo lo que estaba a su alcance y siempre me animó para ser el diseñador y casi profesional en que me he convertido. A todos mis docentes, que sembraron en mí conocimientos importantes durante mi formación, a mi compañero de carrera Lucas, que hizo más ameno el paso por la Universidad y a “JP” que más que un docente, fue un amigo y me brindó espacio para seguir aprendiendo de él, ya en un aspecto más cercano y profesional. Y a todas las personas que conocí, que de una u otra manera me enseñaron algo que quizás pasaba por alto.

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
PALABRAS CLAVES.....	6
INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
PREGUNTA ARTICULADORA	14
OBJETIVOS.....	14
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
JUSTIFICACIÓN.....	15
DISEÑO METODOLÓGICO.....	19
SOBRE LA EXPERIENCIA A SISTEMATIZAR.....	21
SOBRE EL PLAN DE SISTEMATIZACIÓN	22
CRONOGRAMA	24
ANÁLISIS Y PROPUESTA PROYECTUAL.....	29
REFLEXIÓN Y DISCUSIONES.....	30
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	32
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	33
Figura 2:	34
Figura 7:	35
Figura 9:	36

Resumen

Se propone un sistema de comunicación interna efectivo para El Banco Agrario de Colombia, siendo una entidad pública con 799 oficinas y más de 3 millones de clientes, que ayudaría a optimizar sus procesos en la elaboración de piezas visuales y fortalecer su identidad de marca. La investigación plantea la implementación del Sistema Interno de Comunicación Visual Integral, de ahora en adelante SICVI, para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de las comunicaciones internas del banco.

Este proyecto define los pasos claves para su realización, la recopilación de datos y momentos importantes para la implementación del SICVI, una estrategia viable para ahorrarle tiempo a la implementación de las nuevas estrategias creadas por las distintas áreas del Banco Agrario de Colombia, de ahora en adelante BAC.

Palabras claves

- **Key visual (KV):** Es esa clave o esos elementos resaltantes que combinados nos diferencian de los demás o de la competencia misma diciendo “este soy yo”. Existe una cantidad inmensa de elementos que podemos utilizar a nuestro favor para así ir dándole forma y dinamismo a nuestra imagen, tanto como tipografías, formas y colores.
- **Integral:** Que comprende todos los elementos o aspectos de algo.

Abstract

Banco Agrario de Colombia, being a public entity with 799 offices and more than 3 million customers, proposes an effective internal communication system to optimize its processes in the development of visual pieces and strengthen its brand identity. The research proposes the implementation of the Internal System of Integral Visual Communication, hereinafter SICVI, to improve the quality, efficiency and effectiveness of the bank's internal communications.

This project defines the key steps for its realization, the collection of data and important moments for the implementation of the SICVI, a viable strategy to save time in the implementation of the new strategies created by the different areas of the Banco Agrario de Colombia, hereinafter BAC.

Introducción

En noviembre del año 2022 en el Banco Agrario de Colombia nace un proyecto llamado Transformación Operativa, el cual se encarga de implementar mejoras en algunos procesos del banco, donde las capacitaciones y las comunicaciones internas dentro del banco se vuelven vitales para el buen funcionamiento del proyecto. El SICVI o sistema interno de comunicación integral, nace de un proceso metodológico exploratorio dentro de algunos desarrollos de comunicación visual dentro del proyecto de Transformación Operativa del Banco Agrario de Colombia (BAC), el cual cuenta con 799 oficinas y activos de más de 10 000 millones de dólares, el banco tiene más de 3 millones de clientes y unos 8500 empleados según Oracle en 2021 (Oracle, 2021), y que se propone al encontrar una oportunidad de mejora para el equipo de comunicación del BAC, pues desde el proyecto de Transformación Operativa se crea un equipo de comunicación y soporte, independiente al equipo de comunicaciones generales dentro del banco, para comunicar los nuevos hitos logrados desde el proyecto, las nuevas herramientas a utilizar en las oficinas del banco y las capacitaciones de los nuevos procesos por medio de recursos visuales, y así lograr una adecuada transformación hacia procesos digitales en el banco.

Sin embargo, es importante cómo se van comunicar estos cambios al interior del banco, pues, cuando una organización se propone realizar un cambio importante, como la reestructuración de un departamento o una adaptación al nuevo entorno tecnológico, es esencial que el director de Proyectos o Project Manager sepa manejar adecuadamente la comunicación. (Alejandro Riveros, publicista colombiano, 2019), Además, para el proyecto de Transformación Operativa, el cual se encarga de mejorar procesos dentro del banco, trabaja en la implementación

de herramientas tecnológicas para continuar a la vanguardia de la competencia del mercado y se encarga de la capacitación de cada uno de estos nuevos hitos, se crea un equipo de comunicaciones y a su vez se dan otro tipo de oportunidades para comunicar y diferentes estrategias para llegar a los objetivos planteados desde el proyecto, sin embargo los lineamientos y las claves de la comunicación deben ser las mismas, entre las comunicaciones realizadas desde el equipo de comunicaciones principal del banco y el equipo del proyecto.

Fuera de la forma de comunicar, el proceso de capacitaciones y divulgación de las nuevas herramientas son fundamentales. Es por esto que las comunicaciones internas son la base de una transformación adecuada dentro del banco y, ya que estas van aprobadas desde el departamento principal de comunicaciones del BAC, no depende solo del proyecto de Transformación Operativa, sino que es fundamental la gestión de estas comunicaciones directamente desde el equipo en cabeza, junto con una consolidación de todos los recursos dados para el proceso de las piezas visuales, para que a estos lineamientos establecidos, también tenga acceso el equipo del proyecto.

Por lo anterior, se encontró el punto clave, donde se evidencia la oportunidad de mejora con la propuesta de crear un sistema interno de comunicación visual integral que podría llegar a mejorar la gestión en cualquier proceso de elaboración y publicación de piezas visuales dentro del banco. Según la universidad Sesuma de México, el objetivo de la gestión de la comunicación es lograr una comunicación eficaz tanto dentro de la organización como en su entorno externo (Cortes, 2023).

Esta actividad consiste en el uso profesional de técnicas, métodos, procedimientos y tecnologías, que aseguran una interacción informativa y emocional eficaz entre los diferentes

niveles de comunidades e individuos, que representan a la organización y su entorno (Cortes, 2023). De esta manera, el SICVI podría ser una gran oportunidad de mejora para los procesos de creación de piezas gráficas, pues las herramientas ofrecidas por el equipo de comunicaciones del BAC, como Key visual, piezas referentes, formatos, tono de la comunicación, claves para la comunicación, etc. Son muy importantes, así como los procedimientos claros a la hora de realizar cualquier proceso que conlleve la publicación de diferentes piezas visuales. El SICVI podría permitir al proyecto de Transformación Operativa, y a futuros programas, mejorar las publicaciones producidas por el equipo del área en cuestión y, al equipo en cabeza del BAC, optimizar tiempos de revisión, corrección y el buen desempeño en las estrategias comunicativas por parte de cualquier sector.

Todas estas posibles mejoras se podrían lograr con la creación del SICVI, el cual, posiblemente, permitirá consolidar y acceder a todos los documentos, archivos, KV, guía de estilos, logos, etc. que la entidad tenga, por medio de un banco accesible para todos los creativos, así como una guía clara de los objetivos en la comunicación del banco y los lineamientos, como medidas y sustratos en los cuales se debe divulgar todas estas comunicaciones internas creadas en beneficio del banco.

Se planea lograr con la elaboración de piezas explicativas para el proceso de creación, así como un manual sencillo para la utilización de los recursos proporcionados y ayudas audiovisuales breves para comprenderlos, donde también se busque obtener una experiencia adecuada a la hora de la implementación de todas las nuevas herramientas creadas por el equipo principal de comunicaciones en el banco, además la experimentación y las buenas estrategias o productos gráficos creadas por el equipo de Transformación Operativa, que bajo la interpretación

de cualquier profesional ayuden a mejorar la producción y todos los recursos hechos en beneficio del banco.

Todo esto permite evidenciar que el SICVI, podría lograr que el Banco optimice sus tiempos, disminuya los reprocesos en la elaboración de piezas y facilite la distribución de las mismas, también ayudaría a generar un mismo lenguaje dentro del banco e integrar cualquier tipo de avance que se haga, que favorezca a las comunicaciones. Además el SICVI, optimizaría los tiempos no solo para el Proyecto de Transformación Operativa, sino que también ayudaría a disminuir el tiempo que se toma para avanzar con la innovación digital, ya que determinaría la ruta a seguir en cada proceso y también mejoraría el acceso a los recursos del banco, pues cada material como Key Visual (KV - Claves visuales), guía de estilos y otros recursos utilizados por el BAC pueden ser fácilmente encontrados, interpretados y utilizados en cualquier pieza visual hecha por los diferentes equipos de comunicación del BAC.

El SICVI, es un producto que propone mejorar la esencia del banco y busca ayudar a que el mensaje sea claro, se optimicen los tiempos y el BAC siga creciendo e innovando, con las nuevas estrategias y recursos creados por el proyecto de Transformación Operativa, para ofrecer a los colombianos el beneficio de seguir creciendo para ellos, pues todos los cambios internos que se hagan de la mejor forma dentro del banco, ayudan a la facilidad del cliente a la hora de adquirir cualquier producto del Banco Agrario de Colombia.

Planteamiento del problema

Aunque, en el banco existe un equipo que se encarga de realizar todas de comunicaciones externas e internas dentro de la entidad, y ya que el Banco Agrario de Colombia consta de varias vicepresidencias, dentro de ellas, diferentes gerencias para su funcionamiento que tienen un rol en específico dentro de ellas, como se puede evidenciar en el Informe de Gestión y Sostenibilidad del BAC Banco agrario de Colombia, Cuenta con más de 3 millones de clientes y 8500 empleados,(Banco agrario de Colombia, 2022, pág 3). El proyecto de Transformación Operativa para solventar una buena comunicación, implementó un equipo de comunicaciones y soporte, el cual se encarga de realizar todo el tema de apoyo audiovisual y textual para todos esos nuevos procesos mejorados desde el proyecto.

Adicional a esto, el Banco comenzó una transformación digital y desde la llegada del presidente Petro, el mismo afirmó que el banco tendrá los recursos públicos que están en otras entidades financieras del mercado, (La República, 2023), para lograr esto, las comunicaciones internas se vuelven fundamentales, pero comunicar cualquier avance en el banco a 799 Oficinas y a 8500 empleados, en todo el país, se vuelve un trabajo exigente y retador de llevar a cabo dentro del BAC, y para que se logre un correcto actuar de la comunicación, las estrategias sean exitosas y se mantenga la correcta implementación de los recursos visuales del banco, es fundamental mantener un estándar en las comunicaciones y las piezas elaboradas por el banco, por lo que sin lineamientos claros para desarrollar un mensaje visual y textual unificado, este trabajo se vuelve aún más retador y, con la cantidad de departamentos y oficinas dentro de todo el banco, el proceso de elaboración de las piezas visuales es una clara oportunidad de mejora, donde prima el tiempo y el buen funcionamiento de las comunicaciones.

Ahora bien, las comunicaciones hechas por el proyecto de Transformación Operativa son revisadas por el equipo en jefe de las comunicaciones del banco y en algunas oportunidades las observaciones realizadas por el equipo principal, no eran claras o eran ajustes por falta de acceso a los recursos gráficos del banco y cambios, avances o aportes realizados a los mismos sin un previo aviso, pues el equipo del proyecto Transformación Operativa no tiene acceso a todas estas herramientas. Adicionalmente se evidencia que la creación de una guía de estilos para las comunicaciones del BAC, podría mejorar la forma en la que se comunica y se acatan todos los recursos y normas ofrecidas por el banco para la creación de piezas audiovisuales, pues a pesar de que hay una cantidad de recursos importantes, esta guía de estilos permitiría sintetizar toda la información y dejar lo más importante claramente estipulado en un solo producto.

Además, en cualquier negocio, mejorar la eficiencia y la rentabilidad es fundamental para garantizar que la empresa sea capaz de mantenerse y crecer con el tiempo, (Lemay, P. 2022), más aún sabiendo que se trata de un proceso de mejora para el Banco Agrario de Colombia (BAC). Esto da certeza de la oportunidad para mejorar todo lo que es el proceso de elaboración y posteriormente la publicación de una pieza gráfica. Que por medio del SICVI, podría llegar a mejorar los tiempos, y tener una comunicación clara, oportuna y eficaz.

Entonces, al evidenciar que en el proyecto de Transformación Operativa fue necesaria la creación de un equipo de comunicaciones, reforzando temas concretos del proyecto y es de gran ayuda para el equipo principal del banco, teniendo en cuenta la magnitud de la entidad, se ve posible la implementación del sistema interno de comunicación visual integral. Según un artículo de Zendesk, la comunicación interna ayuda en la resolución de conflictos, que al trabajarlos desde la raíz y desde un enfoque relacional beneficia en la reducción de costos entrenando a

nuevos trabajadores, fomenta la inserción laboral para los agentes nuevos ayudando a conformar la identificación corporativa (Da Silva, D. 2020). Lo que nos permite generar nuevas oportunidades. Es así como nace la estrategia SICVI, que probablemente serviría para optimizar los tiempos y tener un sistema interno de comunicación integral que optimiza todos aquellos procesos a la hora de la elaboración y posterior publicación de la pieza.

Pregunta articuladora

¿Cómo se puede mejorar el sistema interno de comunicación visual integral del Banco Agrario de Colombia para fortalecer la claridad de los mensajes, fortalecer la identidad de marca y optimizar el uso de una guía de estilos para distintos equipos de comunicación de la entidad?

Objetivos

Objetivo General

Proponer la elaboración de un sistema interno de comunicación visual integral (SICVI) del Banco Agrario de Colombia para fortalecer la claridad de los mensajes, la identidad de marca y optimizar el uso de una guía de estilos en la entidad.

Objetivos Específicos

1. Establecer una guía de comunicaciones, que pueda ser elaborada en un futuro con el equipo principal del banco, que describa los principios, valores, tono de voz y mensajes clave de la marca, para futuros proyectos o equipos en la entidad.
2. Suministrar los inicios de una guía de estilos distintiva, que sirva como elemento unificador en todos los canales de comunicación.

3. Proponer algunos lineamientos de uso estandarizados para diversos materiales de comunicación, incluidas plantillas, KV y especificaciones de diseño.

Justificación

Dentro de una organización tan grande como el Banco Agrario de Colombia, existen diferentes vicepresidencias, que a su vez están formadas por unas gerencias y cada una con diferentes áreas, como se ve evidenciado en el Decreto 122 de 2022 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022). Para esto el banco dispone de un equipo que se encarga de comunicar todo lo que estas vicepresidencias necesitan distribuir a través de algunos empleados en específico o a toda la red comercial, lo que se vuelve un trabajo arduo para este equipo de comunicaciones del banco. Esto motivó al proyecto de Transformación Operativa a crear un pequeño equipo propio de comunicación y soporte, que además de ayudarlo con la capacitación de la red comercial, se encarga de comunicar a las oficinas todas las mejoras realizadas, pues el proyecto se encarga de mejorar algunos procesos en el banco, optimizando los tiempos y aumentando los beneficios para los clientes.

Por tanto se evidencia que se dificulta estar de acuerdo en decisiones de comunicación y de diseño a la hora de elaborar piezas para cada una de estas ramas del banco. En muchas ocasiones esto genera reprocesos y mala comunicación visual, que según Upnify, si los recursos visuales no están bien diseñados o no son coherentes con el mensaje de la empresa, pueden generar confusión en la audiencia, lo que puede llevar a la pérdida de clientes potenciales (2023) y en este caso no clientes, sino ideas potenciales para la estrategia comunicativa de cualquier proyecto.

Cuando se elabora una pieza, es importante contar con todos los lineamientos claves dentro del BAC, entre estos se encuentra la identidad visual, ya que es el medio en el que las instituciones asocia sus valores y su personalidad para ser reconocidos y diferenciados por sus públicos (Castro Martínez et al, 2022; Sorrentino, 2014) por ejemplo, en alguna ocasión se hizo el requerimiento al equipo de comunicaciones del proyecto de Transformación Operativa de elaborar un fondo para las llamadas de Teams, sin embargo, este fondo ya existía y era general para el banco, pero dentro del equipo no se conocía dicha pieza visual y aunque el fondo ya estaba establecido por el equipo de comunicaciones principal de la entidad, la estrategia por parte del equipo de Transformación Operativa era clara, diferenciar el proyecto dentro del banco, sin dejar de lado el KV establecido por la entidad, agregando reconocimiento al proyecto. Sin embargo y adicional a esto, el banco considera que los aportes hechos por los diferentes proyectos, no deben tener valor propio, pues todos son hechos por y para el BAC.

Con lo anterior, se evidencian tres puntos claves, el primero, la poca de información de las piezas ya elaboradas por el BAC, el segundo, la oportunidad de crear una guía de estilos básica para la creación de piezas gráficas y la tercera, pero no menos importante, tener muy en cuenta las directrices establecidas por parte de la entidad.

Y aunque el SICVI se basa en la mejora del proceso de elaboración y publicación de una pieza, través de un clima laboral positivo se logra reforzar la cultura corporativa y que los equipos se adhieran a los valores de marca, de modo que los empleados se sientan realizados y vinculados emocionalmente a la compañía y puedan ejercer voluntariamente como embajadores de su organización (Van Riel, 2012) Para alcanzar este objetivo es imprescindible contar con una comunicación interna planificada y que aplique una visión estratégica

enfocada a adaptar las diferentes herramientas disponibles a las necesidades concretas de su realidad (Castillo Esparcia, 2010; Miquel y Aced, 2019) esto ayuda a que toda información, herramientas y estrategias, sean recogidas y aplicadas correctamente, para continuar con el crecimiento de la entidad.

Además, si no se sabe comunicar, si cada mensaje o comunicación que hay dentro de la empresa es diferente al común denominador de la organización, aparentemente no se entiende que se habla de la entidad y, si los equipos no utilizan un lenguaje visual y la identidad corporativa común, llega a ser difícil colaborar de manera efectiva, lo que puede afectar la productividad y la eficiencia de la empresa, pues la Identidad Corporativa es la enumeración de todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización (Cucchiari. C, 2019. Pág. 17)

Es por eso que un sistema interno de comunicación visual integral, podría reunir todo lo que necesita cada área del banco, por lo que cada norma, cada KV (Key Visual), cada estilo, comprendido en una guía de estilos, cada directriz y ajustes a estos que se realicen con el tiempo, están establecidos en un mismo lugar y para todo el BAC. Esta estrategia se puede evidenciar en el modelo de negocio de Atlassian, que como ellos dicen, gracias a estos estándares de documentación, todos los miembros del equipo estarán en sintonía sobre cómo desarrollar y distribuir la documentación y, lo que es más importante: dónde encontrar la documentación que necesitan. (Atlassian, s. f.) Optimizando así los tiempos en la creación, producción y publicación de cualquier pieza, o de cualquier comunicación establecida dentro del banco.

En un sistema interno de comunicación visual integral se podría evidenciar una reducción de tiempo para todas aquellas personas encargadas de las comunicaciones del banco donde se encuentra la persona encargada directamente de la revisión y la aprobación de piezas, y que en el proceso de creación, todas esas dudas o reglas establecidas ya serían resueltas, pues estas reglas ya estarían agrupadas en un solo lugar, donde cualquier equipo o actualmente el de el proyecto de Transformación Operativa, pueda revisar y encontrar todo lo necesario, con el objetivo de que la revisión sea para ajustes claros y concretos.

Por último, una de las mejores formas de optimizar el proceso de revisión del diseño creativo es implementar un espacio para recopilar y organizar las opiniones de todos aquellos involucrados, así como las estrategias adecuadas implementadas por cualquier equipo de comunicación del BAC. Según Nika Prpic, esto ayudará a reducir el tiempo que se pasa buscando la opinión de las personas implicadas y facilitará la mejora de los diseños (Prpic, 2024), así, algunos errores recurrentes se pueden ver evidenciados en un apartado de errores comunes y con la retroalimentación del receptor evaluar la efectividad de la comunicación visual, realizando ajustes según sea necesario para mejorar continuamente.

En la estrategia SICVI se podría mejorar la ruta de acceso a la información. El diseño UX (experiencia de usuario) se ve aplicado no solo en una página WEB sino en cualquier proceso de acceso a información importante, y según Marlon Catillo Ayala especialista en Diseño UX, la UX está presente en nuestras actividades diarias, cada tarea requiere esfuerzo al aprender a usar las herramientas disponibles (Ayala, 2024), es decir que, si lo aplicamos directamente al ámbito del SICVI, ayudaría a usar las herramientas ofrecidas de la mejor forma posible. Es por eso que no solo es dar reglas a la hora de realizar cualquier comunicación, también, así como cualquier

proceso de producción, hay una ruta a seguir y lugares en donde encontrar esas herramientas necesarias para el buen accionar de las estrategias comunicativas, entonces este sistema no solamente se basa en estar adecuado visualmente y tener las herramientas necesarias, sino que también es importante la experiencia de usuario para el comunicador o para cualquier persona que necesite acceso a la información o a cualquier manual del banco, pues, Un usuario con una buena experiencia de UX pierde menos tiempo conociendo una aplicación y entendiendo cómo funciona. El tiempo de aprendizaje cuando se emplea una herramienta con buen nivel de UX es más corto. Lo que da más tiempo para poder completar las tareas de trabajo (Ayala, 2024).

Es aquí donde cobran vida las herramientas que podrían estar dentro del SICVI, cuando la persona puede acceder fácilmente, encuentra la esencia del banco, demostrada con un conjunto de normas o reglas de comunicación visual que van dirigidos por el equipo en cabeza de las comunicaciones de la organización, donde ellos definen estos KV, guía de estilos, etc. y se tiene en cuenta las buenas estrategias creadas por cualquier equipo de comunicación dentro de la entidad, con el fin de mejorar la forma en que se comunica, pues esto podría ayudar a que el banco se mantenga unido y que siempre mantenga, en sus comunicaciones, el mismo lenguaje visual y estratégico, lo que mejora la integración de todos los proyectos en el banco y convirtiéndolo aún más en un mismo banco, el banco de los colombianos.

Diseño metodológico

Para la estrategia, se utilizó un estudio metodológico cualitativo con estudios exploratorios que permite recoger información con base en la experiencia y en los problemas detectados por medio de correos, citaciones a reuniones por errores y conversaciones con las personas clave en el equipo de comunicación principal del banco, los cuales permiten llegar al

problema directo en el proceso de comunicaciones del BAC. Es así como se evidencia el inconformismo a falta de procesos clave, y normas concretas a la hora de la elaboración y publicación de comunicaciones dentro del BAC. Donde se plantea que la estrategia SICVI permitiría optimizar los tiempos en todos estos procesos y el fácil acceso a todas estas herramientas que se necesitan a la hora de diseñar y publicar piezas visuales, lo que ayudaría a mejorar los reprocesos y la comunicación interna con todas las personas que se encargan de realizar comunicaciones dentro del banco. Ahora bien, si las reuniones, los correos de ajustes y revisiones disminuyen, este tiempo puede ahorrarse para procesos más importantes dentro de la entidad y las comunicaciones pueden llegar fácil y rápidamente a quien interese.

Durante la primera fase de investigación, se recolectó información por medio de piezas entregadas, reprocesos por directrices no dadas o con algún problema de comunicación, procesos a la hora de solicitar los recursos gráficos para la elaboración de piezas gráficas y el momento de revisión de piezas por medio del correo. Se da evidencia de una cantidad de tiempo considerable en procesos de revisión y guías para la elaboración de las piezas gráficas, causando reprocesos y comunicaciones no efectivas.

Durante la segunda fase, se determinó el problema por medio de las conversaciones con la jefe directa Jessica Mejía y una la diseñadora en cabeza del equipo de comunicación del BAC, Marcela Moreno. Así mismo se determinó que el problema era al interior del equipo del proyecto de Transformación Operativa y otros proyectos del banco por medio de un comunicado, donde desde presidencia se determinó que: “Hay personas de los equipos de comunicación en algunas Áreas que no siguen los parámetros o las directrices dadas por el equipo de marca y comunicaciones del BAC”.

En la tercera fase, después de ver y ratificar el problema, se considera que la mejor forma para optimizar los tiempos y solucionar los problemas de comunicación entre las personas encargadas de realizar las piezas comunicativas, podría ser la consolidación de todos estos recursos en un solo lugar, de fácil acceso y que se pueda actualizar cada vez que se necesite, mejorando así la falta de recursos para la elaboración de las piezas y dejando unos lineamientos claros para las mismas.

Ya en la cuarta y última fase, bajo los datos recogidos en las fases anteriores, nos permite plantear el SICVI donde todos los procesos de comunicación serían más sistematizados y fáciles de resolver, generando una ganancia de tiempo y dando atención al proceso de diseño para crear piezas mucho más elaboradas, explotando la creatividad del diseñador, ya que no ocuparía mucho tiempo para que una pieza sea aprobada. También ayudaría a que todo sea integral y se pueda ver una comunicación más colectiva dentro del BAC y que todos estos procesos de revisión tengan un conducto regular establecido y que se pueda constatar por medio del mismo SICVI.

Sobre la experiencia a sistematizar

La experiencia a sistematizar en el SICVI se refiere a los procesos actuales de creación, revisión y publicación de piezas comunicativas en el Banco Agrario de Colombia. Si el SICVI, se considera viable para el BAC y en un futuro se implementara, se podría analizar en detalle cada etapa del proceso, identificando los puntos críticos y las oportunidades de mejora.

En la experiencia, nos encontramos con el objeto de estudio SICVI para el BAC, que podría ser utilizado por todos los equipos de comunicación dentro de la institución bancaria. Donde se busca optimizar los tiempos en la revisión y procesos de las comunicaciones del BAC.

Esto permitiría reducir los reprocesos y tener inconvenientes con la falta de uso de los recursos gráficos del BAC, ya que muchas se desconocen todas estas herramientas desarrolladas por el equipo principal de comunicación. Esto se vio evidenciado en charlas con la jefe directa del proyecto de Transformación Operativa, Jessica Mejía y una de las personas del equipo de comunicaciones del BAC, Marcela Moreno, así como la participación directa en los procesos actuales de creación, revisión y publicación de piezas comunicativas desde el proyecto de Transformación Operativa.

Sobre el plan de sistematización

El SICVI se requiere realizar para mejorar los tiempos, la comunicación interna y el buen uso de los materiales de diseño. Algunos aspectos son, el contacto directo de los equipos de comunicación de todo el banco con el equipo en cabeza de la entidad, el lugar de almacenamiento de todos los recursos realizados para el banco y la breve actualización de errores clave en una guía que permita definir aquella información pertinente para no tener reprocesos, adicional a eso, un espacio donde se puedan recopilar las buenas estrategias y que permitan mejorar la forma de comunicar.

Para determinar los elementos claves, existen presentaciones con ejemplos de piezas elaboradas, KV, y procesos no escritos de revisión de piezas. Por lo que se optaría por un lugar en el OneDrive utilizado por el BAC para consolidar toda la información, junto con piezas comunicativas para el proceso de las revisiones y la aprobación de piezas dentro de los equipos de comunicaciones. Esta ruta de acceso a todo el material sería conocida por todas las personas encargadas del proceso de elaboración de las piezas. El SICVI abarcaría todos los aspectos de la

comunicación interna visual del Banco Agrario de Colombia, incluyendo: Piezas impresas, piezas digitales, eventos internos, videos, entre otros.

A partir del análisis de la situación actual y las necesidades identificadas, se han determinado los siguientes elementos clave para el desarrollo del SICVI:

- **Recursos gráficos:**
 - Key Visual
 - Guía de estilos
 - Plantillas
 - Formatos
- **Lineamientos de estilo:**
 - Normas para el proceso de creación de piezas visuales
 - Uso del Key Visual y otros elementos gráficos
 - Parámetros para el diseño de diferentes tipos de piezas comunicativas
- **Herramientas digitales:**
 - Plataforma de almacenamiento de recursos gráficos
 - Paso a paso de revisión y aprobación de piezas, (Correo electrónico)
- **Capacitación y soporte:**
 - Materiales visuales
 - Piezas informativas
 - Contacto directo con el equipo de comunicaciones

Para asegurar una implementación exitosa del SICVI, se haría un plan de gestión del cambio que incluiría las siguientes acciones:

- **Comunicación efectiva:** Informar a los equipos de comunicación sobre el SICVI, sus beneficios y la forma en que se implementará.
- **Capacitación y entrenamiento:** Brindar capacitación a los equipos de comunicación sobre el uso del SICVI.
- **Apoyo y seguimiento:** Ofrecer apoyo y seguimiento a los equipos de comunicación durante la implementación del SICVI.
- **Gestión de la resistencia al cambio:** Identificar y abordar las posibles resistencias al cambio que puedan surgir.

Cronograma

El SICVI sería implementado de la siguiente manera, pues es un proceso que en su etapa de desarrollo y pruebas, se involucra solo el Proyecto de Transformación Operativa, aunque está sujeto a cambios según el desarrollo de la primera etapa:

FECHA	DESCRIPCIÓN	PARTICIPANTES	OBSERVACIONES
Mes 1: Planificación y Definición de Objetivos			
Semana 1	Reunión inicial con el equipo de dirección para presentar la propuesta y establecer objetivos claros.	Equipo de dirección del Banco Agrario de Colombia. Coordinadores de diferentes áreas de	Asegurarse de que los objetivos del SICVI estén alineados con la estrategia general del Banco Agrario.

Semana 2-3	Definición de alcance, objetivos específicos y entregables del proyecto.	comunicación relevantes para la implementación del SICVI.	Identificar claramente los recursos necesarios para la implementación y asignar responsabilidades.
Semana 4	Elaboración del plan de trabajo detallado, identificando responsabilidades y recursos necesarios.	Especialistas en comunicación y marketing.	
Mes 2: Investigación y Desarrollo			
Semana 1-2	Recopilación de información relevante sobre la identidad corporativa del banco, así como las necesidades y expectativas de los diferentes equipos de comunicación.	Equipo de proyecto designado para la implementación del SICVI. Diseñadores gráficos y creativos. Analistas de	Realizar un análisis exhaustivo de las necesidades de los usuarios finales para garantizar que el diseño del SICVI sea intuitivo y útil. Establecer una
Semana 3-4	Desarrollo de la estructura del SICVI, incluyendo la creación	comunicación corporativa.	colaboración estrecha entre el equipo de desarrollo y los usuarios clave para

	de la guía de estilos y otros recursos visuales.		recopilar retroalimentación durante todo el proceso.
Mes 3: Diseño y Pruebas			
Semana 1-3	Diseño de las plantillas, herramientas y recursos visuales que formarán parte del SICVI.	Equipo de diseño y desarrollo del SICVI.	Realizar pruebas exhaustivas del sistema en un entorno controlado antes de su implementación
Semana 4	Pruebas internas del sistema y ajustes basados en retroalimentación del equipo.	Usuarios internos representativos para pruebas piloto. Coordinadores de equipos de comunicación.	generalizada. Incorporar la retroalimentación de los usuarios en el diseño final del SICVI para abordar cualquier problema identificado durante las pruebas.
Mes 4: Implementación Inicial			
Semana 1-2	Capacitación del personal en el uso del	Equipo del proyecto Transformación	Proporcionar capacitación exhaustiva

	SICVI y difusión de los recursos disponibles.	Operativa y coordinadores de implementación.	al personal que utilizará el SICVI para garantizar una
	Implementación inicial del sistema en áreas piloto o departamentos específicos para evaluar su funcionamiento y realizar ajustes según sea necesario.	Personal de los departamentos piloto seleccionados. Capacitadores internos o externos para la formación del personal.	adopción exitosa. Establecer un sistema de soporte técnico para abordar cualquier problema que surja durante la implementación inicial.
Mes 5: Refinamiento y Expansión			
Semana 1-3	Evaluación de la implementación inicial y realización de ajustes y mejoras según la retroalimentación recibida.	Equipo del proyecto Transformación Operativa y coordinadores de implementación. Usuarios internos de los departamentos	Recopilar y analizar datos sobre el uso del SICVI para identificar áreas de mejora y optimización. Comunicar de manera proactiva cualquier
	Expansión del SICVI a otras áreas y equipos dentro del banco.	expandidos. Analistas de retroalimentación y mejora continua.	cambio o actualización a los usuarios para garantizar una transición fluida.

Mes 6: Evaluación y Consolidación		
Semana 1-2	Evaluación final del proyecto, revisión de objetivos alcanzados y lecciones aprendidas.	Evaluar el impacto del SICVI en los procesos y resultados del Banco Agrario. Identificar oportunidades de expansión o mejoras adicionales basadas en la retroalimentación de los usuarios y los resultados de la evaluación.
	Equipos de proyectos y líderes de implementación. Representantes de los departamentos implicados en el SICVI.	oportunidades de expansión o mejoras adicionales basadas en la retroalimentación de los usuarios y los resultados de la evaluación. Establecer procedimientos de mantenimiento regulares para garantizar el funcionamiento continuo y eficiente del SICVI.
Semana 3-4	Consolidación de los recursos del SICVI, establecimiento de procesos de actualización y mantenimiento a largo plazo.	Responsables de establecer procesos de mantenimiento y actualización. Establecer procedimientos de mantenimiento regulares para garantizar el funcionamiento continuo y eficiente del SICVI.

Análisis y Propuesta proyectual

El paso de prácticas profesionales por el banco agrario y el proceso de la propuesta del SICVI da evidencia que más allá de los recursos de diseño, en una entidad tan grande como el BAC, también es importante considerar el proceso de diseño, los materiales entregados y cómo se entregan a las personas encargadas de la realización de las piezas de diseño, cómo por medio de los recursos adecuados y del paso a paso, se logra reducir el tiempo de elaboración de piezas gráficas, así como el tiempo de aprobación de una pieza. También es importante considerar todas las personas que se encargan de reproducir comunicaciones internas dentro del BAC, para así alinearlas, facilitar su trabajo y la utilización de recursos elaborados por medio del equipo de comunicaciones principal, así como las nuevas estrategias propuestas por cada uno de los equipos dentro del BAC.

Ahora, cuando se presentan los recursos no se establece un solo lugar para la consolidación de los mismos, normalmente llegan por correo, y posiblemente por la cantidad de comunicaciones que se reciben, quedan perdidos, por lo que al reunirlos en un solo lugar de fácil acceso para todos, no solo se mejora la entrega de las actualizaciones, sino que también la buena distribución de los recursos y actualizaciones, ya que, según Imades, una agencia internacional de Madrid, el Compartir noticias y novedades: Facilita la difusión de noticias sobre el crecimiento de la organización y las novedades en sus procesos. Los empleados están mejor informados al respecto (Imades, 2023), en este caso, llevándolo al contexto del banco, nos mantiene enterados de lo nuevo en cada área dentro de la entidad, así conocemos el proceso y las últimas estrategias utilizadas por los comunicadores.

Reflexión y discusiones

Durante las prácticas profesionales realizadas en el Banco Agrario de Colombia, y bajo los aprendizajes de diseño, se plantea una propuesta de un Sistema Interno de Comunicación Visual Integral, pues de la falta de lineamientos claros para la elaboración de las piezas gráficas dificultan la comunicación, pues el saber por qué tenemos las ideas significa comprensión, reflexión, razonamiento, juicio, interpretación, proporción y visión (Ricarte, 2003). Y sin tener conocimientos claros de un proyecto o estrategia que se va a comunicar o que está en ejecución en la entidad, ocasiona una pérdida de información y no es congruente con la estrategia final de la entidad.

Por otro lado, la comunicación interna es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernandez, C. 1997, pag. 21). Pero no solo eso, la importancia de la comunicación visual también aportaría a lo que se quiere transmitir, pues según Prieto E. La Comunicación Visual resulta muy importante para llamar la atención, atraer y persuadir a las audiencias, por medio de la utilización de imágenes, fotografías, gestos, símbolos y otros elementos gráficos que conforman un mensaje. (Prieto E. 2023)

Además, en el perfeccionamiento de la cultura organizacional y en el mejoramiento de los niveles de información contribuye al desarrollo de los grupos de la empresa y a la cooperación para el trabajo, por lo que la comunicación debe ser gestionada de manera integral;

debe planificarse, organizarse y evaluar estratégicamente, con una mirada integradora para poder alcanzar la eficiencia y eficacia. (Moreno O. 2012. Pag. 5)

Esto permite evidenciar los 3 puntos claves del SICVI, primero, la importancia de la comunicación interna, segundo los aportes sustanciales de la comunicación visual a la comunicación interna y por último la importancia de que la comunicación sea gestionada de manera integral. Dando como resultado que el SICVI sea una propuesta adecuada para el mejoramiento en los procesos de Diseño para el BAC.

Para mejorar la estrategia es de importante, la participación del equipo principal de comunicaciones del BAC, pues son ellos quienes se encarga del buen funcionamiento del SICVI, conocen la forma correcta de elaborar las comunicaciones del banco y saben cuál es el proceso para lograr el buen funcionamiento de la misma. Es por esto que el marco teórico de la investigación se fundamentó en las siguientes áreas:

- **Comunicación interna:** Se analizarán los conceptos, modelos y estrategias de comunicación interna efectiva, haciendo énfasis en la importancia de la identidad de marca y la claridad de los mensajes.
- **Diseño gráfico:** Se aplicarán los principios básicos del diseño gráfico, la teoría del color, la tipografía y la composición visual, elementos esenciales para la creación de piezas comunicativas eficaces.
- **Gestión de proyectos:** Se aplicarán metodologías de gestión de proyectos para organizar y optimizar el proceso de desarrollo del SICVI, asegurando su calidad y cumplimiento de objetivos.

Dada su importancia, el sistema de comunicación ha de estar alineado como un elemento más del proyecto de gestión del cambio organizacional.

Desarrollo de la propuesta

Para la correcta elaboración y aplicación del SICVI se propone que, en un inicio, de la mano del equipo en cabeza del banco y el Proyecto de Transformación Operativa se obtendrá toda la información pertinente y de valor para la correcta su correcta elaboración, así como las necesidades y futuros objetivos, adicionales a los ya propuestos, a concretar.

De esta manera y teniendo en cuenta que formular un sistema de recursos integrales de imagen de una institución es optar por una determinada caracterización de la modalidad y el temperamento con que dicha institución se integra y opera en el contexto social o interno, o sea un conjunto de atributos concretos de identidad. (Chaves, N. 2016). Se plantea el desarrollo del SICVI desde una implementación integral de todos los recursos desarrollados por el BAC.

Es así, como se propone que inicialmente estaría situado en una carpeta en el OneDrive del banco, donde sea accesible para cualquier miembro de los equipos de comunicaciones, la cual va a ser administrada por el equipo en jefe del banco. Se propone la siguiente estructura, se dividirá en 3 fases claves, más una adicional, para opiniones y trabajos destacados con el objetivo de mejorar las estrategias de comunicación, qué son importantes para su elaboración y su adecuado funcionamiento, así como la forma de interpretarlo y ponerlo en práctica. La primera fase sería la estrategia y análisis, donde se encuentra el apartado de recursos dentro del banco, ahí las personas encargadas de realizar las comunicaciones de los diferentes proyectos pueden encontrar todos los lineamientos que deben saber para antes de iniciar el proceso de creación, la fase dos, de las comunicaciones visuales. La segunda fase sería el proceso de

creación y prototipado de las comunicaciones audiovisuales, donde se encontrarán todos estos recursos ya elaborados en distintas estrategias como logos, KV y conceptos para la implementación de la comunicación solicitada. Y por último la tercera fase sería la de Publicación y masificación de las comunicaciones elaboradas, donde se encontrarán todos estos lineamientos a seguir para el envío, la revisión y posteriormente la publicación de piezas elaboradas, con consejos y preguntas frecuentes para el proceso final de correcciones. A continuación, se puede ver en las figuras 1-12, como se podría llegar a ser la propuesta del SICVI:



Figura 1: Estructura SICVI



Figura 2: Estrategia y análisis



Figura 3: Creación y prototipado



Figura 4: Publicación y masificación



Figura 5: Mejoramiento y soporte



Figura 6: Key Visual.

Aplicaciones
Pieza tipo mailing 1920 x 1080

Normas y lineamientos para la elaboración.

El logotipo de CPDV Siempre debe ir en la parte superior izquierda

NOTA 1: No hacer uso de más de 2 tipografías

NOTA 2: Se pueden utilizar colores distintos de los corporativos siempre y cuando se mantengan en la misma gama de color

El logotipo del banco debe ir en un lugar visible, en positivo o en negativo como indica la identidad corporativa

Las fotografías utilizadas en las piezas realizadas, siempre deben ser de personal del banco o en su defecto de personas campesinas de Colombia.

Siempre incluir el identificador de cada estrategia.

Pag 14

Figura 7: Posible análisis para la correcta elaboración de piezas tipo mailing.

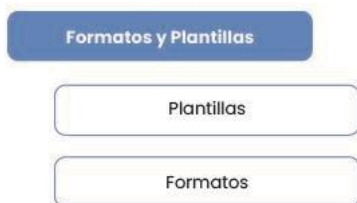


Figura 8: *Formatos y plantillas.*

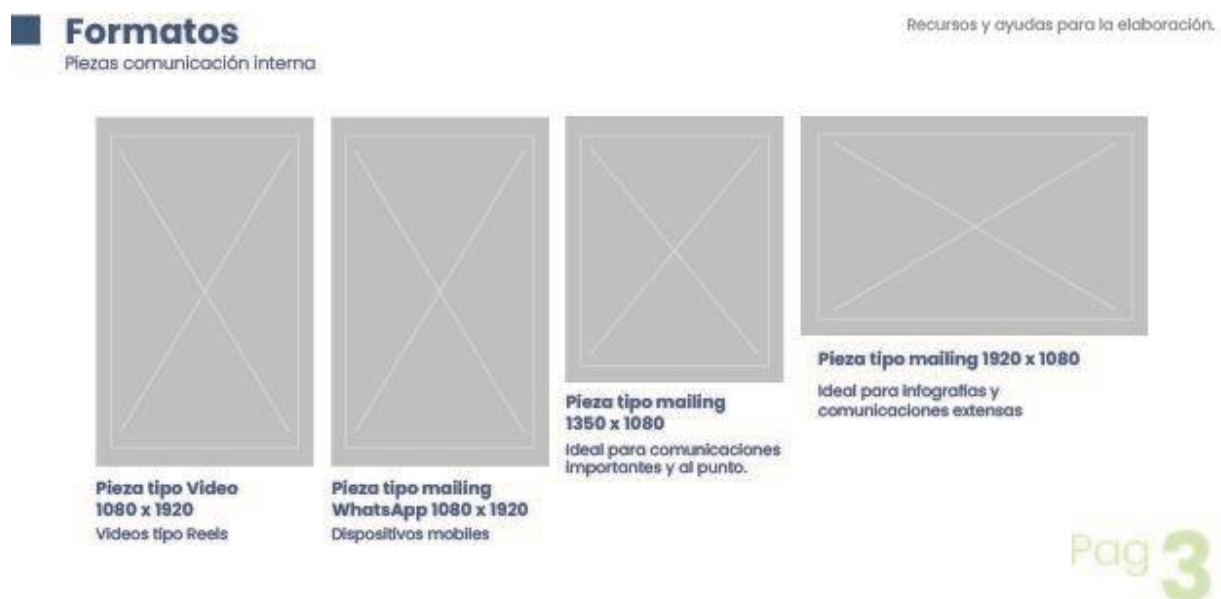


Figura 9: *Formatos.*

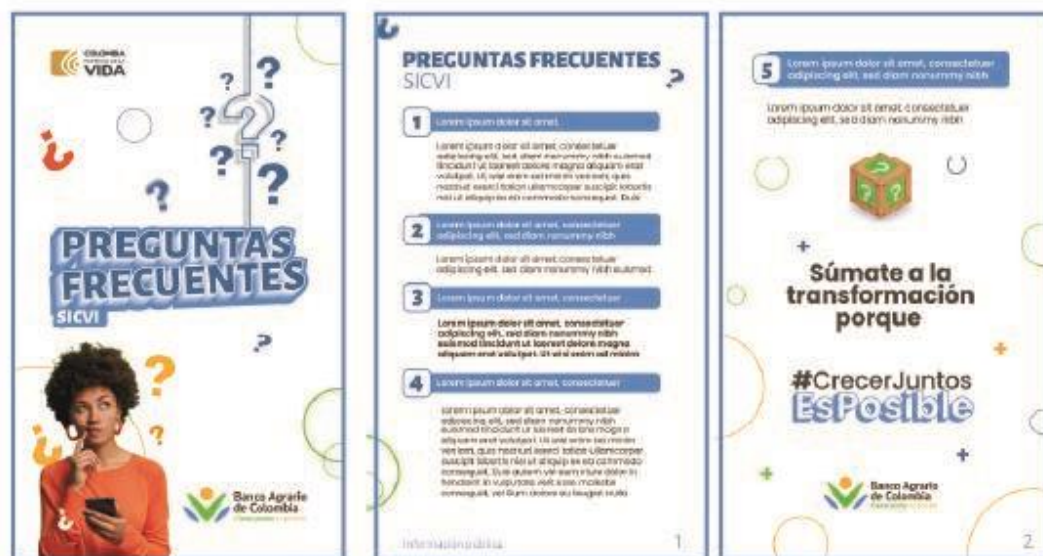


Figura 10: Preguntas frecuentes.

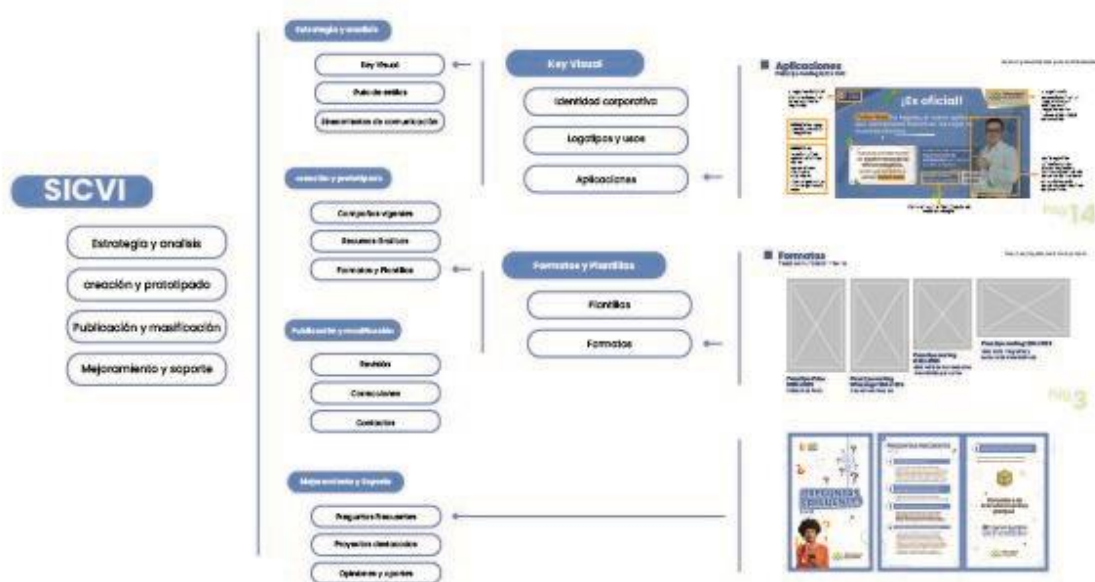


Figura 11: Propuesta de estructura del SICVI.

Conclusiones y Recomendaciones

La propuesta de un Sistema Interno de Comunicación Visual Integral, puede determinar que, si se tiene una correcta alineación y colaboración de los equipos de comunicación del banco y se plantea siguiendo con la estrategia principal de la entidad, puede llegar a ser una herramienta fundamental para mejorar la calidad y eficacia de las comunicaciones internas del BAC.

El SICVI podría mejorar la calidad de las comunicaciones internas, siguiendo la estrategia del banco, pues proporcionaría una guía clara y consistente para la creación de piezas comunicativas, lo que podría garantizar que todas las comunicaciones sean profesionales, coherentes y efectivas, reduce el tiempo necesario para crear, revisar y aprobar piezas comunicativas, ya que todos los recursos y procesos están centralizados en un solo lugar y ayuda a evitar errores y reprocesos, lo que posiblemente ahorraría tiempo.

El SICVI podría permitir que todas las comunicaciones internas estén alineadas con la identidad de marca del banco, lo que refuerza la imagen institucional, pues según Páez, la identidad de marca es la personalidad de una empresa y una promesa para tus clientes. (Páez, 2021). También facilitaría el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas del banco, lo que permite crear comunicaciones más efectivas y estratégicas.

Es importante comunicar los beneficios del SICVI a todos los equipos de comunicación del banco y brindarles la capacitación necesaria para su uso, aunque el equipo de comunicaciones debe participar activamente en el desarrollo e implementación del SICVI. Además, es importante monitorear y evaluar constantemente el SICVI, para identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios.

El SICVI podría ser una implementación adecuada para el Banco Agrario de Colombia que le permitirá mejorar la calidad de sus comunicaciones internas, optimizar sus procesos y fortalecer su identidad de marca. Es un trabajo que debería ser elaborado en conjunto con el área en cabeza de las comunicaciones del banco y alimentado continuamente por quienes hacen uso de él: los equipos de comunicaciones del BAC.

Por último, el éxito de la implementación del SICVI en el Banco Agrario de Colombia depende de una alineación estratégica clara, la participación activa de los equipos de comunicación, una capacitación y soporte técnico robusto y una evaluación continua. Las recomendaciones proporcionadas están diseñadas para abordar estas áreas críticas y garantizar que el SICVI no solo se implemente con éxito, sino que también aporte un valor significativo a la organización a largo plazo.

Lista de Referencia o Bibliografía

Atlassian. (s. f.). *La importancia de los estándares de documentación.*

<https://www.atlassian.com/es/work-management/knowledge-sharing/documentation/standards>

Ayala, M. C. (2024, 26 abril). *La UX dentro del ámbito de tu empresa.* Itequia.

<https://itequia.com/es/la-ux-en-tu-empresa/>

Becerra, B. X. (2023, 30 agosto). Cómo funcionaría el nuevo Banco Agrario y Popular, que tendrá los ahorros del Estado. *Diario la República.*

<https://www.larepublica.co/finanzas/como-funcionaria-el-nuevo-banco-agrario-y-popular-que-tendra-los-ahorros-del-estado-3691853>

Castillo Esparcia, A. (2008). *Introducción a las relaciones públicas. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4851611Ca>

Castro, Martínez, A., Díaz, Morilla, P., y Pérez, Ordóñez, C. (2022). *Nuevas estrategias de gestión corporativa: la cultura visual como elemento de la comunicación interna y la felicidad laboral methaodos.revista de ciencias sociales*, 10(2): 379-392

<http://dx.doi.org/10.17502/mrcs.v10i2.605>

Castro Martínez, A., Torres Martín, J.L, Pérez Ordóñez, C. (2022b). *Una aproximación al diseño de espacios de marca como estrategia diferenciadora.* Revista Internacional de Principios y Prácticas del Diseño, 4-1, 63-75.

Chaves, N. (2016). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*: (1 ed.). Barcelona, Editorial GG. Pag. 24 Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usta/211901?>

Chica, H (2022, abril). *Informe de gestión y sostenibilidad 2022*. Banco Agrario de Colombia. Pag. 4

https://www.bancoagrario.gov.co/system/files/2023-03/informe_gestion_banco_agrario_2022_0.pdf

Cortes, D. (2023, 18 abril). *¿Qué es la gestión de la comunicación?* | 2024. Maestrías y MBA. <https://www.cesuma.mx/blog/que-es-la-gestion-de-la-comunicacion.html>

Cucchiari, C, 2019. *IDENTIDAD CORPORATIVA: Planificación estratégica generadora* | TRABAJO DE INVESTIGACIÓN. Pág. 17 https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf

Da Silva, D. (2020, 24 septiembre). *Comunicación interna: guía completa para aplicar en tu empresa*. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-interna/>

Decreto 122 de 2022 [Departamento Administrativo de la Función Pública]. Por el cual se modifica la estructura del Banco Agrario de Colombia S.A. y se determinan las funciones de sus dependencias. Enero 27 de 2022.

Equipo Editorial Upnify. (2023, 27 septiembre). *La Importancia de la Comunicación Visual en el Marketing Digital*. Upnify. <https://upnify.com/es/blog/comunicacion-visual-en-marketing-digital.html>

- Fernández, M. D., (2008). COMUNICACIÓN INTEGRAL E INDUSTRIA PUBLICITARIA. Razón y Palabra, (63),
- Knott, R. (2023, 18 septiembre). *¿Cómo usar la comunicación visual y por qué es importante?* The TechSmith Blog. <https://www.techsmith.es/blog/comunicacion-visual/>
- Moreno-Oliva, O., (2012). GESTIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL. Ciencia en su PC, (3), 31-43.
- Lemay, P. (2022, 31 de mayo). *Cómo reducir el tiempo de producción en la fabricación*. Tulip. <https://tulip.co/es/blog/how-to-reduce-throughput-time-in-manufacturing/>
- Name, Y. (s. f.). *Licenciatura en Diseño de la Comunicación Gráfica* Universidad Autónoma Metropolitana <http://www.cyad.azc.uam.mx/lic-diseniografico-PPE.php>
- Prieto E. (2023, 22 febrero) *Conoce qué es la Comunicación Visual y cuáles son sus características* - SNHU. <https://es.snhu.edu/noticias/que-es-la-comunicacion-visual>
- Prismalia. (2023, 5 diciembre). *Guía definitiva para crear un manual de comunicación corporativa*. Imades. <https://www.imadesc.com/manual-comunicacion-corpora/>
- Prpic, N. (2024, 30 enero). 8 formas de optimizar el proceso de diseño gráfico | Filestage. *Filestage: The world's best-rated review and approval platform*. <https://filestage.io/es/blog/proceso-de-diseno-grafico/>
- Riveros, A. (2023, 5 octubre). *La importancia de la comunicación en los cambios organizacionales*. EALDE Business School. <https://www.ealde.es/comunicacion-cambios-organizacionales-proyectos/>
- Van Riel, C. (2012). *Alinear para ganar*. Editorial Almuzara.