

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



Caso Campos Cultivados: generación de una cultura unificada para la creación de una marca empleadora sólida y atractiva

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Ariana Chacon Corzo

20172855

Ana Maria Esquivel Sussoni

20163073

Asesor

Wendy Domenack Bracamonte

Lima – Perú
Setiembre, 2023





Caso Campos Cultivados: generación de una cultura unificada para la creación de una marca empleadora sólida y atractiva

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	VIII
1. PRESENTACIÓN	1
1.1 Video presentación.....	3
1.2 Brochure misión/ visión / valores / propósito.....	3
1.3 Podcast.....	4
1.4 Manual de beneficios.....	4
1.5 Diploma.....	4
1.6 Infografía sobre el trabajo de campo.....	4
2. ANTECEDENTES	5
2.1 Sector agroindustrial peruano y los retos que enfrenta	5
2.1.2 Competencia en la industria agrícola.....	7
2.2 Mapeo de público interno	11
2.3 Canales de comunicación.....	15
2.4 Análisis FODA.....	17
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	19
3.1 Propuesta Narrativa.....	21
3.2 Valor diferencial de la propuesta.....	24
3.3 Plan de comunicación interna.....	26
3.3.1 Objetivos del plan de comunicación y metas.....	26
3.3.2 Mensajes para el plan de comunicación interna.....	26
3.3.3 Matriz estratégica del plan de comunicación interna.....	28
3.4 Campaña de motivación para colaboradores temporales.....	40
3.4.1 Objetivos de la campaña de motivación y metas.....	40
3.4.2 Mensajes para la campaña de motivación.....	40
3.4.3 Matriz estratégica de la campaña de motivación.....	41
3.5 Mantenimiento de la propuesta.....	47
3.6 Cronograma de implementación	51

3.7 Inversión y recursos	55
4. LECCIONES APRENDIDAS	60
REFERENCIAS	63
ANEXOS.....	68



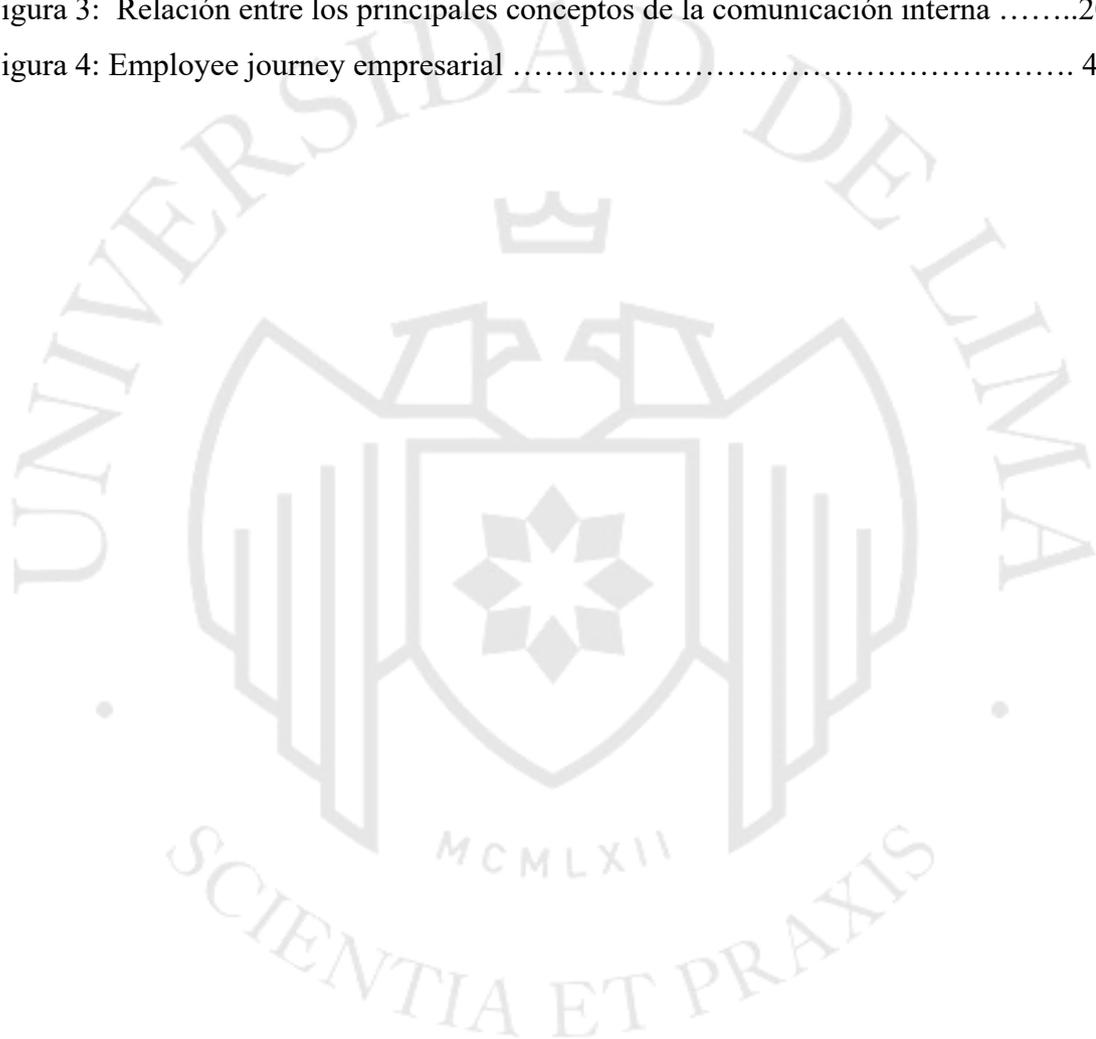
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identidad conceptual de competidores agroindustriales.	8
Tabla 2. Organigrama y funciones del los colaboradores de Campos Cultivados	12
Tabla 3: Síntomas y causas de los problemas comunicaciones dentro de la empresa....	14
Tabla 4: Canales de comunicación interna en Campos Cultivados	15
Tabla 5: FODA Cruzado.....	19
Tabla 6: Elementos dentro del storytelling.....	24
Tabla 7: Objetivos específicos y metas del plan de comunicación interna.....	26
Tabla 8: Mensajes clave para el plan de comunicación interna.....	27
Tabla 9: Matriz estratégica.....	39
Tabla 10: Objetivos específicos y metas de la campaña de motivación.....	40
Tabla 11: Mensajes clave para la campaña de motivación.....	40
Tabla 12: Matriz estratégica.....	46



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Marco teórico de marca empleadora	2
Figura 2: Mapeo de públicos internos y jerarquización	13
Figura 3: Relación entre los principales conceptos de la comunicación interna	20
Figura 4: Employee journey empresarial	48



RESUMEN

Campos Cultivados ha identificado desafíos operativos y culturales en su organización, los cuales incluyen la falta de coordinación entre administración y campo, falta de comprensión y empatía ante la importancia del trabajo de los colaboradores temporales y problemas de marca empleadora en época de cosecha ante rumores sobre malas prácticas internas. En respuesta a esto, se propone trabajar un plan de comunicación interna orientada a los colaboradores administrativos con el objetivo de reconocer el valor del trabajo de campo. Además, de integrar una campaña de motivación para la fidelización del personal temporal. Este plan incluye objetivos, estrategias, acciones, metas e indicadores para asegurar una implementación efectiva. La finalidad de este plan es que todos los colaboradores comprendan la identidad renovada de Campos Cultivados, la cual reconoce el valor de todas las áreas de la empresa dando foco al trabajo de campo. Así como la construcción de una marca empleadora positiva vinculada a la promoción del bienestar de los colaboradores temporales.

Palabras clave: Comunicación interna, cultura organizacional, motivación, fidelización, marca empleadora,

ABSTRACT

Campos Cultivados has identified operational and cultural challenges within its organization, which include a lack of coordination between management and fieldwork, a deficiency in understanding and empathy toward the importance of temporary workers, and issues with the employer brand during harvest season due to rumors of internal misconduct. In response to these issues, a plan for internal communication targeting administrative staff is proposed. The plan aims to recognize the value of fieldwork and includes a motivation campaign to foster the retention of temporary personnel. This plan encompasses objectives, strategies, actions, goals, and indicators to ensure effective implementation. Its purpose is to align all Campos Cultivados employees with a renewed identity that acknowledges the value of every department within the organization, emphasizing the significance of fieldwork in achieving organizational objectives, and building a positive employer brand associated with the promotion of the well-being of temporary workers.

Keywords: Internal communications, organizational culture, motivation, retention, employer brand.

1. PRESENTACIÓN

En el presente proyecto se ha desarrollado un plan de comunicación interna dirigido a los colaboradores administrativos, con el fin de dar a conocer la función del trabajador de campo en la empresa y cómo este impacta en el logro de los objetivos. Así mismo, se va a generar una campaña de motivación para el trabajador eventual con el propósito de que regrese en cada campaña de cosecha.

Lo que se busca con el plan de comunicación interna es lograr que se desarrolle la empatía con el trabajador eventual y el sentido de urgencia para sus requerimientos.

Es importante resaltar que la comunicación dentro de una empresa es clave porque es tanto un mecanismo para transmitir la cultura como para la construcción de la misma. Es por eso que tal y como comenta Pablo Gonzalo (2022) “La comunicación ha de ser una palanca para la mejora de la gestión, la cual debe tomar en cuenta los objetivos y resultados que se quieren lograr y ser una herramienta que va a permitir que sean más eficientes y efectivos”.

Por otro lado, con la campaña de motivación hacia los colaboradores temporales busca que se sientan comprometidos con la empresa y fidelizarlos con el objetivo de que regresen a trabajar en la compañía para cada campaña de cosecha. La empresa actualmente está enfrentando problemas en la contratación del personal temporal debido a que sienten que no tienen el apoyo del sector administrativo. Ello resulta en un riesgo alto para la consolidación de una buena marca empleadora, ya que afecta directamente a cómo sus potenciales contratados ven a la misma y el interés que tienen de trabajar ahí.

Octavio Chirinos (2019) señala que: “Si bien la elaboración de leyes es responsabilidad del sector público, los empresarios también deberían tomar la iniciativa de proponer mejoras significativas de la ley actual.” (como se cita en *Balance y nuevos retos del agro en el Perú | Conexión ESAN*).

Para lograr contribuir con la fidelización de los colaboradores temporales, se debe buscar llegar a tener una mejora en la marca empleadora donde se posicione como un atractivo lugar para trabajar.

El término marca empleadora fue establecido por Ambler y Barrow (1996) a finales de los 90, que lo definen cómo el conjunto de beneficios psicológicos, funcionales y económicos proporcionados por el empleo e identificados con la marca empleadora (como se cita en Vilas Martinez, 2015, p. 9).

Backhaus y Tikoo (2004) mencionan que “los posibles empleados desarrollan una imagen de la marca empleadora a partir de las asociaciones de marca, los cuales son el resultado de la estrategia de marca empleadora de una empresa. Dado que los futuros empleados también generan asociaciones de la marca empleadora basadas en fuentes de información que no están controladas por el empleador, una estrategia efectiva de marca empleadora adopta un enfoque proactivo al identificar las asociaciones de marca deseadas y esforzarse por desarrollar estas.”

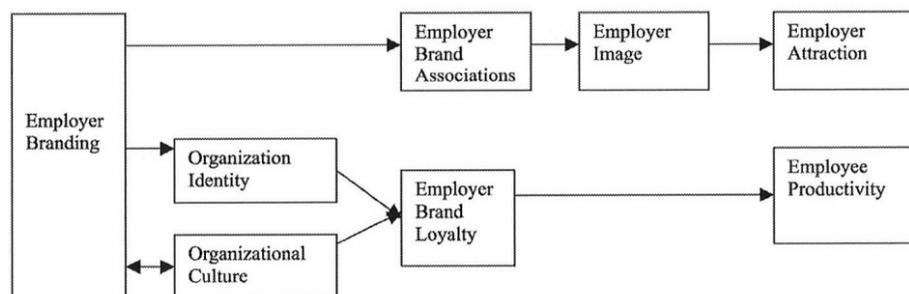


Figura 1: Marco teórico de una marca empleadora.

Fuente: Backhaus y Tikoo (2004), p. 505

Todo lo mencionado, ha resultado en que el objetivo del trabajo sea promover ***una cultura organizacional unificada para todos los colaboradores de Campos Cultivados basada en un propósito y en valores como principales elementos identitarios, donde se reconozca y valore el trabajo en equipo, sobretudo el del personal de campo (fijo y temporal).*** Ello con el objetivo de crear un ambiente laboral más positivo y enriquecido el cual fomente un sentido de pertenencia, elimine subculturas y de unidad en toda la organización.

Esta propuesta aborda tanto las problemáticas identificadas en la empresa. Por un lado, al conocer cómo es el trabajo de campo y cómo este impacta en el logro de los objetivos empresariales, se pretende que los colaboradores administrativos valoren el esfuerzo de sus compañeros de campo, desarrollando empatía y sentido de urgencia a sus requerimientos. Por otro lado, al valorar y reconocer el trabajo de los colaboradores temporales y fijos de campo se mejora su experiencia en la empresa.

La identidad conceptual corporativa de una empresa, compuesta por su misión, visión, valores y objetivos, establece su moral y parámetros, mientras que la cultura organizacional refleja y pone en práctica esta identidad a través de normas y comportamientos compartidos. La relación crucial entre ambas radica en la necesidad de coherencia, donde la cultura debe alinearse con la identidad para que la empresa sea auténtica y efectiva, tanto interna como externamente. A medida que la cultura se fortalece, la identidad se vuelve más distintiva, influenciando tanto las dinámicas internas como las relaciones cotidianas en la organización.

Para Costa (2009, p.66) “La cultura es la transformación activa, viviente de la identidad (como fundamento y como potencial) en la energía que guía la conducta global de la empresa.”

Una cultura organizacional sólida y una identidad conceptual distintiva aumentan la fidelidad hacia la empresa, lo que conlleva a una mayor productividad de los empleados. No solo se va a mejorar la percepción y la reputación de Campos Cultivados, sino que también va a resultar en una mejora en la marca empleadora de la empresa.

A continuación, se presentan las piezas comunicacionales desarrolladas:

1.1 Video de presentación: La empresa presenta a todos sus colaboradores la renovada identidad, presentando la misión y visión, los valores y el propósito de la empresa.

<https://youtu.be/rROnUhjMUFo>

1.2 Brochure con la misión y visión, los valores y el propósito: La empresa le comunica a sus colaboradores la renovada identidad.

https://drive.google.com/file/d/1MmKYkBYm0o_5vQVf2r7MHX1iFkaUHbeA/view?usp=share_link

1.3 Podcast: Presenta un espacio donde se conversa sobre temas relacionados a la empresa, con invitados de la misma. Busca crear un espacio hecho con y para los colaboradores de la empresa.

<https://youtu.be/jIQFWnZoBcg>

1.4 Manual de beneficios: La empresa le comunica a los colaboradores temporales los beneficios que van a tener en caso trabajen en Campos Cultivados para la campaña de cosecha.

https://drive.google.com/file/d/1qdhwyseWFPO_qVQArIu9HiMRmYJOR8uP/view?usp=share_link

1.5 Diploma: La empresa reconoce a los colaboradores temporales que han logrado superar sus metas de cosecha.

https://drive.google.com/file/d/1xqFYXIK-NY0Mk-C3W1AwvH_cRrtvqRhu/view?usp=share_link

1.6 Infografía sobre el trabajo de campo: La empresa le comunica a sus colaboradores temporales el impacto que tiene su trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

https://drive.google.com/file/d/1WbiAdKV8onwCyDf-JsEaWKWnMYL8hY3F/view?usp=share_link

2. ANTECEDENTES

2.1 Sector agroindustrial peruano y los retos que enfrenta

Debido a las diferentes condiciones favorables, como la diversidad de climas, Perú es un país óptimo para la inversión agrícola, es por ello que el agro es la segunda fuente generadora de divisas en el país (Chirinos, 2019, *Balance y nuevos retos del agro en el Perú | Conexión ESAN*). En abril 2023, el Perú logró un crecimiento en la producción nacional de 0,31% debido a un crecimiento en sectores como Minería e Hidrocarburos, Alojamiento y Restaurantes, Comercio, Transporte, entre otros. Sin embargo, este crecimiento se vio afectado por un decrecimiento en el sector Agropecuario, Telecomunicaciones, Pesca, Manufactura, entre otros. (INEI, 2023)

“En abril de 2023, el índice de la producción agropecuaria registró una disminución de 14,21% respecto a abril de 2022, debido a una menor producción agrícola y pecuaria. [...]. La variación registrada en abril 2023 [...] se debió a la menor actividad agrícola en -20,24% que restó 13,6 puntos porcentuales al resultado sectorial.” (INEI, 2023) La razón de esto pueden ser las crisis política, climática y social.

En primer lugar, el Perú atraviesa una fuerte crisis política nacional e internacional que repercute en la economía del país. En 2022, a pesar de haber tenido un crecimiento de 8% en la agroexportación, este fue menor al esperado. (Comex Perú, 2023) Actualmente, el desempeño de 2023, depende fuertemente del desarrollo de los sucesos políticos y sociales; ya que, mientras más estabilidad económica exista, se podrán mejorar las políticas de soporte. En cifras, “el desempeño de este sector agroindustrial, que podría crecer entre 2% y 5%, será influenciado en especial por la evolución de la crisis interna en el país y el comportamiento económico de los principales socios comerciales.” (Alonso, 2023.)

En cuanto a los retos climáticos, este año ha sido afectado por el fenómeno El Niño que “afecta de manera directa a la agricultura con bajas productividades e, incluso, la pérdida total de algunos cultivos” (Chirinos, 2019, *Balance y nuevos retos del agro en el Perú | Conexión ESAN*). Respecto a su impacto económico, el Banco Central de Reserva del Perú estimó que el crecimiento económico se reduciría de 2,6 % a 2,2 %, siendo los sectores agropecuario y pesquero los más afectados. (Gobierno del Perú, 2023) Además, tras las precipitaciones generadas por el ciclón Yaku, se reportaron 50,000 hectáreas afectadas. El 68% de ellas fueron dañadas parcialmente, mientras que en el 32% restante se habrían perdido los cultivos. La incidencia de daños equivale al 1,2% de toda la superficie sembrada en el Perú. (Agraria, 2023)

En cuanto a lo social, los salarios de los trabajadores agrícolas han sido motivo de diferentes reclamos. La industria agrícola es fuente de empleo en zonas rurales donde la informalidad supera el 90%. (Diario Gestión, 2023) Las empresas trabajan no solo con colaboradores en planilla, sino que también manejan colaboradores temporales quienes en su mayoría se encargan del trabajo de campo. Debido a ello, existe una competencia entre las empresas dedicadas a la agroexportación para contratar a los trabajadores temporales especialmente durante el pico de campaña. El régimen de contratación más utilizado durante esta época es el contrato a plazo fijo que no provee estabilidad laboral a los trabajadores, ni los derechos que se derivan de ella. La situación es más crítica en el caso de los trabajadores agrarios temporeros, pues pasan largos meses sin trabajo, dado el carácter estacional de la producción agrícola.

Asimismo, la nueva modernidad post Covid-19, exige a las empresas que garanticen la seguridad y salud de sus trabajadores y amplíen su cobertura de protección social. Durante la pandemia, las empresas agrícolas se vieron frente a la escasez de personal debido a la restricción de movimiento impactando negativamente en la producción. Además, los trabajadores temporales al ser de zonas rurales, se convirtieron en “un grupo muy expuesto a la enfermedad y [...] con mayor restricción para enfrentar al limitado acceso a los servicios generales y de salud” (Gary, 2021) lo cual hacía que las empresas agrícolas esten en la obligación de proteger su seguridad y salud en el trabajo. En la práctica muchos trabajadores de campo se ven expuestos a trabajar sin acceso a equipos de protección personal, instalaciones sanitarias, entre otros haciendo que las

condiciones de trabajo no sean favorables, lo cual genera que las empresas se topen con un problema a la hora del proceso de contratación de personal.

2.1.2 Competencia en la industria agrícola

Perú tiene un papel significativo al destacar como uno de los principales países en la agricultura a nivel mundial. Esto se debe a la diversidad de climas disponibles, la eficiente gestión de la tierra y los recursos hídricos. Es por ello que contamos con una amplia variedad de empresas que exportan productos peruanos al extranjero de manera competitiva. Algunas de las empresas que lideran el mercado agroindustrial peruano son: Camposol, Virú, Vitapro y Danper.

Empresa	Misión	Visión	Valores	Propuesta de valor
Camposol	Brindar a nuestros clientes alrededor del mundo alimentos saludables a través de excelencia operativa, innovación, prácticas sostenibles; generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos, creando valor sostenible para nuestros accionistas.	Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo	Integridad, responsabilidad, espíritu de equipo y excelencia.	Ofrecer productos y servicios altamente consistentes mediante el cumplimiento de los compromisos de calidad, trazabilidad y tiempos de entrega bajo un modelo sustentable y socialmente responsable.
Virú	Impactar e incidir de manera positiva en la sociedad, hoy y para las generaciones futuras, produciendo alimentos saludables con los mejores estándares de sostenibilidad, calidad y seguridad; velando por la comunidad y el planeta.	Ser un líder global en la alimentación de un mundo mejor a través de nuestros productos y marcas.	Respeto, honestidad, integridad, lealtad y compromiso.	Ofrecer productos novedosos, de alta calidad y seguros para el éxito de nuestros clientes. Innovación, sostenibilidad y calidad son los pilares que nos hacen diferentes y permiten competir en los mercados más exigentes del mundo.
Vitapro	Creamos valor para nuestros clientes con soluciones nutricionales sustentables,	Ser referentes mundiales en soluciones	Liderar con pasión, estar conectados,	Su propuesta de valor se distingue por su talento con conocimiento local,

	respaldados en conocimiento del mercado, innovación, acompañamiento técnico y altos estándares de calidad	nutricionales para la acuicultura.	agilidad y flexibilidad, respeto y confianza.	compromiso con el futuro, tener al cliente como centro y una cultura de excelencia.
Danper	Proveer a la humanidad alimentos nutritivos, saludables e innovadores, producidos con altos estándares de calidad, eficiencia y sostenibilidad, generando valor compartido.	Nutrir al mundo con soluciones alimenticias saludables y sostenibles.	Integridad, respeto, compromiso, innovación y ser ejemplo.	No definido
Campos Cultivados	Crear un impacto positivo en las comunidades donde operamos, a través de la innovación operativa, creando valor a largo plazo para nuestros inversores.	Proveer al mundo productos frescos y sanos de forma accesible.	No definidos.	Trazabilidad de sus productos mediante un proceso de producción sostenible para con todos los actores involucrados.

Tabla 1: Identidad conceptual de competidores agroindustriales.

Fuente: elaboración propia.

Las empresas mencionadas comparten un enfoque central en la producción de alimentos saludables y nutritivos, destacando la sostenibilidad como un pilar fundamental en sus prácticas, estándares y procesos de producción. Su compromiso con la calidad de los productos es primordial en su relación con los clientes, y aspiran a generar un impacto global en sus respectivas industrias, resaltando la importancia de ofrecer productos de excelencia.

No obstante, cada una de estas empresas poseen una misión y visión específicas, lo que refleja enfoques y metas distintas. También difieren en la manera en la que abordan su impacto en la sociedad, ya que algunas lo describen como "impacto positivo" mientras que otras buscan "crear valor compartido". Además, aunque comparten ciertos valores, cada una de ellas refleja su cultura corporativa y sus prioridades a través de sus propios valores.

A pesar de las similitudes en su enfoque en alimentos saludables y sostenibilidad, estas empresas mantienen su propia identidad y estrategia única en el mercado para alcanzar sus objetivos y metas específicos.

En cuanto a la comunicación interna, esta establece los cimientos de un buen clima organizacional, fomenta la participación del personal y lo fideliza. Por eso, debe ser gestionada, como lo dicen La Torre & Atarama (2014), basándose en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores a través de un adecuado salario emocional que, a su vez, proporciona a la organización un gran valor en el mundo competitivo de hoy (como se cita en Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T., & López-Hermida Russo, A., 2019, p. 139).

Como menciona Mijail Tupayachi (2020), “En relación a la marca empleadora, el crecimiento que ha tenido el sector agrícola en los últimos años, viene acompañado de una demanda intensiva de mano de obra operaria y administrativa. Cabe resaltar que el sector es altamente competitivo y la demanda es una lucha entre las empresas, sobre todo en época de cosecha.”

Ante esto, resulta clave comunicar asertivamente las propuestas laborales de cada empresa quienes apuntan a poder generar interés en sus potenciales colaboradores.

Dentro del concepto de marca empleadora, algunos de los pilares son los beneficios, experiencia del colaborador, alianzas estratégicas, gestión del desempeño, reconocimiento y oportunidades de línea de carrera.

Además, la estrategia supone “interiorizar y entender los “drivers” del nuevo mercado operario laboral para buscar puntos de contacto con la marca y propuesta, logrando con ello que este “employee journey” y por ende el employer brand sea el mejor y el más atractivo.

Lo desarrollado últimamente por el sector, para el mercado laboral operario, apuesta por los diferenciadores de marca volcados en campañas regionales de marketing y publicidad que busquen captar la atención del mercado laboral. Así como también actividades publicitarias tradicionales (online, impresa, radio, tv o exterior) que mixean con un inteligente y customizado BTL “socialmente responsable”, que apunta a solventar necesidades propias del potencial mercado como campañas médicas, educativas, actividades recreativas como cines itinerantes, ferias productivas, entre

otras.“ (Tupayachi, 2020).

Algunas de las compañías, sobre todo las más grandes, ya han desarrollado estrategias en base a la marca empleadora para atraer al mejor talento y generar un mayor compromiso dentro de la empresa. A continuación, se detalla algunos programas de empresas que representan un esfuerzo para la construcción de una marca empleadora sólida.

Camposol:

- *Ray of sunshine:* Los hijos de los colaboradores reciben atención integral por parte de profesionales capacitados gracias a la alianza el Programa “Cuna Más” del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Se asesora y orienta en el cuidado y alimentación de los niños mejorando el desarrollo de sus habilidades psicomotoras, sociales y de lenguaje, al tiempo que los protege de la desnutrición.
- *Campañas médicas:* Brinda servicios médicos gratuitos y campañas en diversas especialidades que se enfocan en la prevención y el mantenimiento de un estilo de vida saludable a través de alianzas con organizaciones públicas y privadas.
- *Employee training:* Programas de capacitación internos y externos que benefician el desarrollo profesional de los colaboradores. Se ofrece apoyo financiero para estudios en instituciones educativas de prestigio.

Virú S.A.:

- *Guardería de Cuidado “Mi Pequeño Virú”:* Se busca brindar apoyo en el desarrollo y formación de capacidades sensoriales a los hijos de sus colaboradores y de la comunidad al ofrecer alimentación y estimulación física, cognitiva y emocional, mientras que los padres/madres se encuentran laborando.
- *Feria de proyectos:* Se apuesta por la creatividad y proactividad de los colaboradores al permitir poner en práctica la capacidad de crear proyectos para la implementación de mejoras o nuevos procesos en la empresa. A través de esta iniciativa se reconocen las ideas, la creatividad, el impacto, la sostenibilidad y el desempeño de todos los trabajadores.

- Beca Virú: Es un programa destinado a fomentar el buen desempeño académico y crecimiento de las familias de los colaboradores a través de la premiación de los alumnos más destacados. Además, de apoyar económicamente a las familias con la compra de útiles escolares, uniformes y mochilas para el año escolar.
- Construyendo una Esperanza: Programa que busca promover la mejora de calidad de vida de los colaboradores al permitirse acceder a un techo propio que cuente con una infraestructura más segura. El mismo contempla préstamos sin intereses y donación de materiales para construcción de viviendas.
- Colaborador estrella: Reconoce el esfuerzo de los colaboradores mensualmente al destacar su buen desempeño en el cumplimiento de sus labores diarias, compromiso y trabajo en equipo.

Hortifrut:

- Programa Paz: Forma parte de los beneficios que ofrecen sus colaboradores y a su familia directa, quienes reciben atención psicológica gratuita y acompañamiento emocional.

2.2 Mapeo de público interno

Campos Cultivados cuenta con aproximadamente 25,000 colaboradores, entre personas que laboran en los cultivos y administrativos. El sector operativo está compuesto por el personal de campo los cuales incluyen los procesos de cosecha y procesamiento de la fruta. Es importante comentar que los colaboradores de campo son personal temporal y la mayoría es contratado en época de cosecha. Sin embargo, hay algunos perfiles fijos como operarios, ingenieros, supervisores de campo, entre otros.

Además, existe una organización geográfica y a la vez por producto. En primer lugar, Campos Cultivados estructura sus operaciones en base a las regiones en las que opera y produce siendo estos países: Perú, Colombia, Uruguay y Chile. Cabe resaltar que nuestro país abarca la mayoría de la producción (70%). Chile y Uruguay son agrupados debido a que en ambos países se cultivan los mismos productos. Por otro lado, se da una organización por tipo de productos que comercializan a través de áreas especializadas. Asimismo, existen áreas transversales para toda la organización.

La empresa se caracteriza por mantener una estructura lineal y jerárquica donde se mantiene la siguiente estructura:

Actores	Descripción
Directorio	Responsables de establecer la estrategia general que va a seguir Campos Cultivados y aprobar el plan estratégico que se va a desarrollar.
CEO	Encargado de la toma de decisiones dentro de Campos Cultivados, así como de dirigir a la misma para lograr los objetivos planteados.
Vicepresidentes/gerente generales	Responsables de diseñar la estrategia general de la empresa y gestionar a todo el personal. Así como también controlar presupuestos y asegurar la motivación y productividad de los colaboradores.
Gerente de unidades	Encargado de la planificación comercial de la unidad en la que se encuentra y el empleo de estrategias corporativas para el logro de objetivos.
Subgerentes	Apoyar al gerente de la unidad en la organización, planificación e implementación de la estrategia para el logro de objetivos.
Personal administrativo	Los colaboradores responsables de todo el sector administrativo de la empresa, sus tareas se relacionan con el trabajo de oficina de la empresa.
Superintendente	Colaborador responsable de la planificación y gestión de las operaciones agrícolas, así como la supervisión de la producción, control de costos y elaboración de informes para asegurar la eficiencia y éxito.
Supervisores de campo	Son los encargados de la gestión del equipo de trabajo de campo y de que se trabaje de manera efectiva. Así mismo son el principal vínculo los colaboradores de campo.
Personal de campo fijo	Son los colaboradores que trabajan en campo sin importar los periodos de cosecha. Entre ellos encontramos a los operarios, ingenieros y especialistas.
Personal de campo temporal	Aquellos colaboradores que son contratados específicamente por los periodos de cosecha.

*Tabla 2: Organigrama y funciones de los colaboradores de Campos Cultivados.
Fuente: Elaboración propia.*

A partir de su relación con la empresa, es decir, el grado de influencia y poder que tienen en la misma se ha elaborado la siguiente figura, que servirá para identificar qué grupos se deben priorizar.

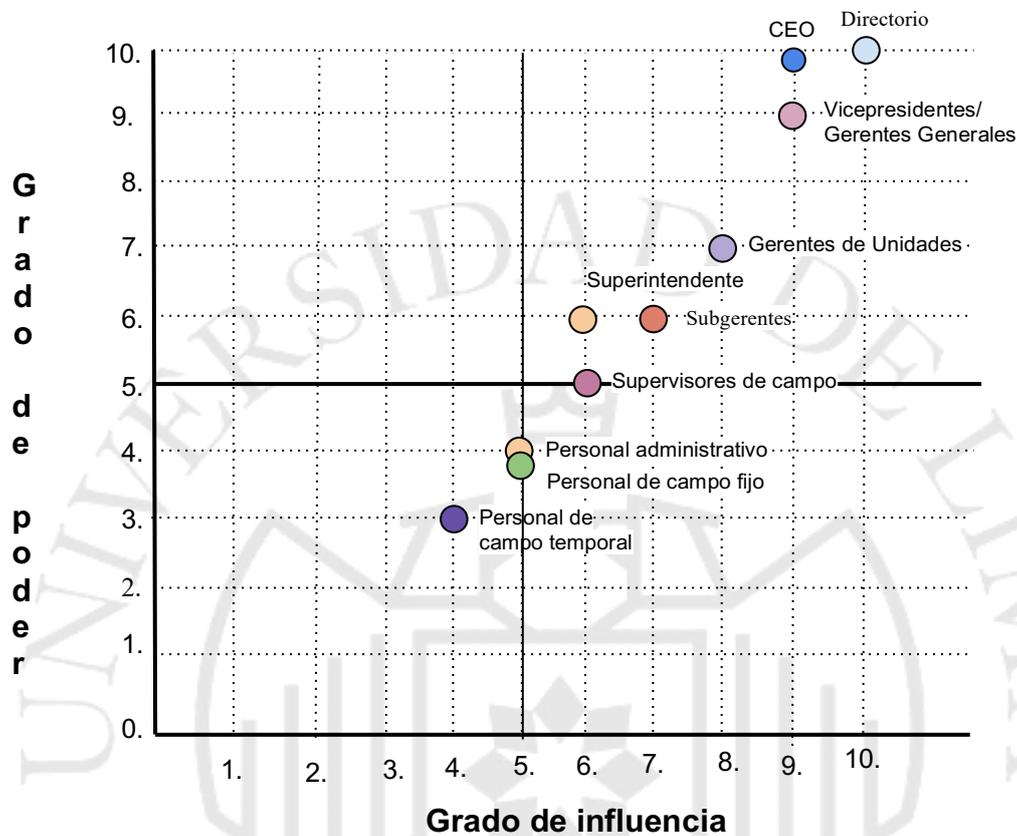


Figura 2: Mapeo de públicos internos y jerarquización.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, Campos Cultivados viene enfrentando problemas de contratación del personal para las campañas de cosecha dado a que se ha generado una mala reputación en la zona sobre la empresa debido a las malas prácticas con el personal de campo. Esta desconexión se ve reflejada en los siguientes síntomas y causas:

Síntomas	Causas
1. La baja motivación y engagement de los colaboradores temporales.	<ul style="list-style-type: none"> - No hay apoyo por el personal administrativo hacia el personal de campo. - Falta de respuestas oportunas a requerimientos de atención de los trabajadores de campo (ej. disponibilidad de uniformes, servicios de alimentación, mala coordinación de servicios de salud, movilidad y problemas de pagos. -Limitados canales de comunicación con los trabajadores temporales. -Incomprensión y falta de reconocimiento del trabajo de campo por parte del personal de la oficina central. -La empresa no ha incorporado una visión donde se segmenta a los colaboradores temporales según el journey del empleado.
2. Problemas en la contratación de personal temporal para la cosecha.	<ul style="list-style-type: none"> -Mala reputación en la zona sobre Campos Cultivados debido a malas prácticas por el “personal de la ciudad”. -Falta de respuestas oportunas y apoyo efectivo a requerimientos de atención de los trabajadores de campo generando insatisfacción entre los mismos. -Falta de comunicación efectiva sobre los esfuerzos de mejora por parte del área de comunicación interna. -La empresa no ha incorporado una visión donde se segmenta a los colaboradores temporales según el journey del empleado.
3. Desconocimiento del personal administrativo sobre el trabajo de campo y su significado para el desarrollo del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> -No se comunica a nivel interno los desafíos, las contribuciones ni valor del personal eventual. -Falta de interés por parte del personal administrativo por conocer la labor del trabajador eventual. -Incomprensión y falta de reconocimiento del trabajo de campo por parte del personal de la oficina central. -No existe interacción entre el personal administrativo y el personal temporal.
4. Falta de empatía entre los colaboradores administrativos hacia los colaboradores temporales.	<ul style="list-style-type: none"> -Se desconoce el impacto del trabajo del personal temporal dentro de la gran foto. -No existe interacción entre el personal administrativo y el personal temporal. -Falta de actividades de integración lideradas por el área de comunicación interna. La comunicación se limita a ser únicamente informativa (comunicado de festividades, salud y seguridad ocupacional, etc).
5. Falta de integración en las áreas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> -Cuentan con solo un canal de comunicación con los trabajadores temporales es único y limitado. -Falta de comunicación efectiva entre personal temporal y administrativo que obstaculiza la relación entre ellos. -Organización centralizada en la cual las decisiones recaen en el CEO.
6. Limitados canales de comunicación para el personal temporal.	<ul style="list-style-type: none"> -El medio oficial de la empresa (el correo) es solo utilizado por el personal administrativo. -El único canal de comunicación hacia el personal temporal son las charlas previas a la jornada laboral y el contacto con los coordinadores de zona.

Tabla 3: Síntomas y causas de los problemas comunicacionales dentro de la empresa Campos Cultivados. Fuente: elaboración propia.

2.3 Canales de comunicación

La comunicación interna debe ser una herramienta para la gestión del capital humano de la empresa que estimule el compromiso. Esta puede ser formal, es decir, que se da por canales oficiales y reconocidos. Así como informal, la cual se da por los canales de comunicación no oficiales ni en horas laborales. Este tipo de comunicación generalmente ocurre cuando hay una escasez de mensajes entre los de arriba (gerentes) y los de abajo (trabajadores). La falta de comunicación puede llegar a generar una desconexión de los empleados con la organización, mayores desafíos para: desarrollar e irrigar la cultura, crear una motivadora experiencia al colaborador (EX) y por tanto una buena marca empleadora (EB).

En Campos cultivados se utilizan los siguientes canales de comunicación:

Canal	Público	Oficial o no oficial
Intranet	colaboradores administrativos	Oficial
Workplace	colaboradores administrativos	
Correo electrónico	colaborador administrativo y personal de campo fijo	
WhatsApp	Todos	
Charlas informativas antes de la jornada laboral	Personal de campo temporal	No oficial

Tabla 4: Canales de comunicación interna en Campos Cultivados.

Fuente: elaboración propia.

El único canal oficial en Campos Cultivados para el personal temporal son las charlas previas antes de la jornada de cosecha donde se informa principalmente sobre salud y seguridad.

Dentro de las empresas industriales, la congruencia de la comunicación interna estila a estar comprometida, ya que suele ser difundida desde un equipo central de comunicación y luego busca replicarse en las demás sedes de la empresa. Es el personal de CI de la sede central quienes, a partir de coordinaciones con los jefes de distintas

áreas o CEO, elaboran piezas y campañas que deben ser transmitidas a toda la empresa. Luego, con el apoyo de un equipo/persona de comunicación ubicado en cada sede se encargan de emitir los mensajes a través de los diferentes canales de comunicación existentes, por ejemplo, periódicos murales. Asimismo, los temas que son de mayor sensibilidad suelen ser abordados por una figura de autoridad, por ejemplo, un superintendente.

Por otro lado, los canales de comunicación que se utilizan en las empresas de este tipo, suelen ser de tipo offline y online. Dentro de los offline se destacan las charlas de seguridad y salud ocupacional previa a las jornadas laborales, periódicos murales y afiches distribuidos a lo largo de las sedes. En cuanto a los medios online, se suelen utilizar plataformas virtuales como redes sociales corporativas, entre ellas Workplace o Microsoft Yammer, o grupos privados en Facebook. Estas representan una ventaja porque el mensaje puede difundirse de manera más rápida entre los colaboradores. Sin embargo, a veces el alcance no es el esperado porque no todos los colaboradores hacen uso de las plataformas. Asimismo, las llamadas telefónicas o mensajes de texto suelen ser otra forma de comunicación directa y efectiva.

Estas empresas pueden enfrentar varios problemas de comunicación interna que pueden afectar su eficiencia y eficacia. Algunos de los problemas comunes incluyen:

- Comunicación descentralizada: La falta de un sistema centralizado de comunicación puede dar lugar a la desinformación, la falta de cohesión y la duplicación de esfuerzos. Por ejemplo, el equipo de comunicación central tiene que asegurarse que las personas que difundirán la información en sedes conozcan el mensaje y estén capacitados para resolver dudas que surjan para agilizar la resolución de consultas e informar correctamente a los demás colaboradores.
- Falta de acceso a la tecnología: En áreas rurales o agrícolas, puede haber limitaciones en cuanto a la conectividad y el acceso a la tecnología. Esto puede dificultar la implementación de herramientas de comunicación en línea y la comunicación digital eficaz.
- Falta de retroalimentación: A veces, los trabajadores pueden sentir que su voz no se escucha o que no tienen canales para proporcionar retroalimentación a la

administración. Esto puede llevar a la falta de compromiso y a la falta de solución de problemas.

- Desconexión con la misión y valores: Si los empleados, sobre todo los temporales, no entienden o no se sienten conectados con la misión y los valores de la empresa, la comunicación interna puede ser ineficaz en la promoción de estos principios.

2.4 Análisis FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solidez económica de la compañía. 2. Experiencia en el negocio agrícola. 3. Reconocimiento de la empresa en el mercado internacional. 4. Diversificación de productos. 5. Trazabilidad y sostenibilidad de las actividades de la empresa. 6. Innovación en sus procesos. 7. Respuesta inmediata y eficiente ante la crisis por el covid-19 para mitigar sus impactos económicos en la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente coordinación entre áreas internas de la empresa. 2. Personal temporal desmotivado. 3. Limitados canales de comunicación con el personal temporal. 4. Poca integración entre las áreas de trabajo. 5. Falta de respuestas oportunas a requerimientos de atención de los trabajadores de campo. 6. Mala reputación en la zona sobre Campos Cultivados debido a malas prácticas por el “personal de la ciudad”. 7. Subculturas entre el personal administrativo y de campo. 8. Falta de una identidad conceptual y cultura que una a todos los colaboradores. 9. Falta de conocimiento y empatía hacia el trabajo de campo temporal por parte del personal administrativo. 10. No cuenta con valores corporativos

		<p>institucionalizados.</p> <p>11. Estructura jerárquica y lineal que no incentiva la colaboración entre áreas ni la toma de decisiones en conjunto.</p>
Oportunidades (O)	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. La industria agrícola es fuente de empleo en zonas rurales. 2. Las empresas de la competencia no cuentan con una propuesta de valor que las diferencie. 3. El sector agroindustrial es uno de los mayores generadores de divisas en el país. 4. La alta diversidad de climas y biodiversidad en el Perú. 5. La amplia superficie de tierras aptas para el cultivo. 6. Las empresas agrícolas deben darle prioridad a asuntos de Salud y Seguridad Ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar y comunicar a los colaboradores las políticas de Salud y Seguridad Ocupacional desarrolladas en la empresa. (F7,O6) - Comunicar que trabajar en Campos Cultivados es una oportunidad para ser parte de una empresa exitosa y global. (FI,O3) - Fomentar la creatividad y la participación activa en la mejora de los procesos por parte de los colaboradores. (F6,O3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el journey del empleado dentro de la empresa. (D2, D8, O1) - Desarrollar una identidad conceptual y cultura organizacional sólida y compartida para diferenciarse entre la competencia y promover sentido de pertenencia y motivación. (D8,O2) - Fortalecimiento de relación con los colaboradores temporales. (D2, D5, D6, O1).
Amenazas (A)	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escaso personal temporal para la contratación en época de cosecha. 2. Preferencia por la competencia por parte del personal temporal. 3. Crisis política, ambiental y social. 4. Menor producción agrícola (-20,24% en el 2023) 5. Zona rural altamente informal (90%). 6. Competidores reconocidos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar el prestigio de Campos Cultivados a los colaboradores temporales.(F1,F2, F3,F5,A2,A6) - Promover buenas prácticas de contratación con salarios justos y bonificaciones por buen desempeño. (FA, A5) - Reforzar su propuesta de valor y valor diferencial frente a sus competidores. (F2, F3, A6). 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar canales de comunicación formal con los colaboradores temporales para agilizar las respuestas a sus requerimientos. (D1, D3, D5, A1) - Implementar una campaña de sensibilización hacia el personal administrativo sobre la importancia del trabajo de campo y el valor que aporta a la empresa. (D4, D8, D9, A1) - Incentivar el desarrollo profesional de los colaboradores temporales. (D2, A2)

		<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las prácticas internas para cambiar la percepción negativa en la comunidad local. (D8,A2) - Implementar una mejor inducción hacia el colaborador temporal. (D2, D8, A1) - Promover una cultura organizacional unificada para fortalecer la cohesión y la colaboración entre el personal administrativo y de campo.(D7,A1) - Elaborar un plan de motivación hacia el personal temporal (D2, A2).
--	--	--

*Tabla 5: Foda Cruzado
Fuente: Elaboración propia.*

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

A partir de la situación actual que se vive en Campos Cultivados, se requiere desarrollar un plan de comunicación interna dirigido al personal administrativo a fin de que conozcan la importancia de la labor de los colaboradores de campo para el progreso de la empresa y así poder empatizar y atender de manera óptima sus requerimientos.

Además, se debe generar una campaña de motivación, complementaria al plan de comunicación interna, para el trabajador temporal con el fin de aumentar su compromiso y motivar su regreso a cada campaña de cosecha.

Al tener esto como punto de partida, se ha establecido como objetivo general **promover una cultura organizacional unificada para todos los colaboradores de Campos Cultivados basada en un propósito y en valores como principales elementos identitarios, donde se reconozca y valore el trabajo en equipo y el aporte del**

personal de campo (fijo y temporal) en el logro de los objetivos empresariales. Esto con el objetivo de mejorar el clima laboral, fomentar el engagement con la empresa y optimizar el employee journey. Ello resultará en el fortalecimiento de la imagen y reputación de la empresa logrando una mejora en la marca empleadora.

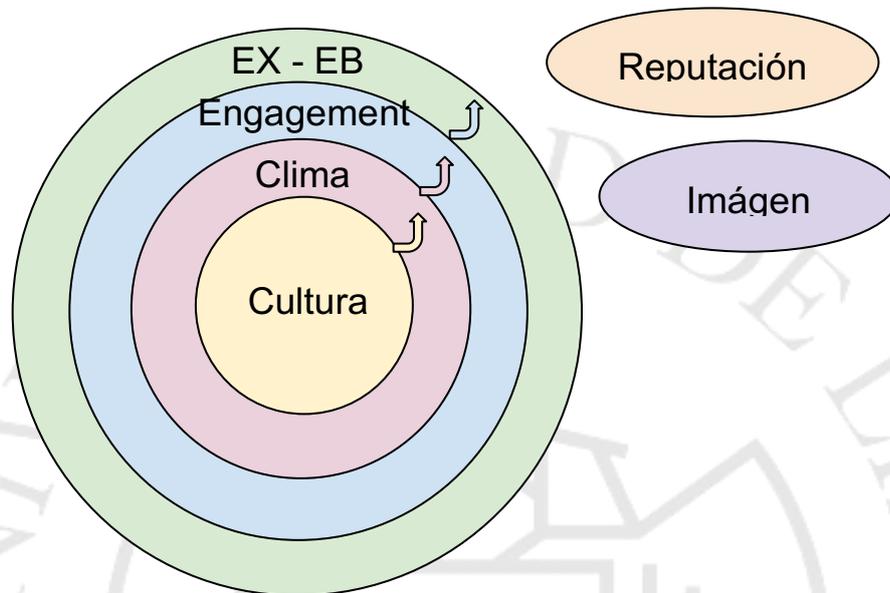


Figura 3: Relación entre los principales conceptos de la comunicación interna

Fuente: elaboración propia

Se busca **replantear la cultura corporativa** y comunicarla para lograr que los colaboradores tengan un propósito y valores compartidos creando así un ambiente de trabajo armonioso que mejore la eficiencia en toda la organización. Asimismo, una cultura unificada, ayuda a promover la comunicación efectiva y la sinergia entre los equipos logrando que todos los colaboradores conozcan lo importante que es la función de cada uno de los miembros de la empresa para el cumplimiento de los objetivos. Por último, los empleados que trabajan en un entorno con una cultura sólida suelen sentir orgullo y lealtad hacia la empresa, lo que se traduce en un mayor compromiso y en su disposición a representar a la empresa de manera positiva, actuando como embajadores de la marca y mejorando su reputación tanto en el mercado como entre sus pares.

Una cultura corporativa sólida y unificada desempeña un papel esencial en la atracción y retención de talento, especialmente en un sector tan competitivo como el agroindustrial. Atraer profesionales talentosos es un desafío constante, y las empresas

con una cultura positiva tienen una ventaja al ofrecer un ambiente de trabajo valorado y propicio para su crecimiento. Los empleados talentosos buscan empresas con valores y una misión afines, lo que fortalece la cohesión y el compromiso en la organización, contribuyendo al éxito a largo plazo. Por el lado de la retención del talento, ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo interno también contribuye a retener y lograr que los empleados regresen. Un ambiente laboral positivo, impulsado por la cultura corporativa, es fundamental para mantener a largo plazo a aquellos empleados que disfrutan de su entorno de trabajo.

3.1 Propuesta Narrativa

La propuesta narrativa que guíe las acciones tanto del plan de comunicación interna como la campaña de motivación será **“cosechando logros: unidos como un solo equipo”**. En la misma se resalta la idea de la importancia del trabajo en equipo entre todos los colaboradores, desde los campos hasta las oficinas.

Bajo la idea de trabajo en equipo y logros compartidos, se refuerza la idea de que cada colaborador, independientemente de su cargo y función, desempeña un papel vital en el proceso de cosecha y éxito de la empresa. Se celebra la colaboración y se destaca que los logros son el resultado del esfuerzo colectivo y contribución de todos. Asimismo, se refuerza el compromiso de los colaboradores con realizar sus funciones bajo los más altos estándares que contribuyen a la visión de la empresa. Esto fomenta la motivación, el empoderamiento y sentido de pertenencia.

Dentro de esta propuesta narrativa buscamos incluir en las piezas gráficas personajes animados que representan a los colaboradores administrativos y temporales, así como también utilizar imágenes de los mismos en su día a día. Esta estrategia tiene como objetivo la creación de una conexión emocional y la identificación con el público objetivo. Además, cuando los empleados se ven a sí mismos en las piezas gráficas, es más probable que sientan empatía y comprensión hacia los mensajes y objetivos de la campaña. La inclusión de personajes basados en los colaboradores también contribuye a construir confianza entre la empresa y su personal, ya que los mismos perciben que la empresa valora sus contribuciones y experiencias al representarlos en la campaña. Esta

valoración y reconocimiento fortalecen la relación y la confianza entre ambas partes, lo que es esencial en el ámbito de la comunicación interna.

En última instancia, esta estrategia crea una respuesta emocional más fuerte, fomenta una participación activa y aumenta la memorabilidad de los mensajes, lo que la convierte en una herramienta poderosa de comunicación.

Un recurso narrativo para poder calar con esta propuesta en los colaboradores es el uso del storytelling. Baker (2014) asegura que las organizaciones que incluyan el storytelling en sus esfuerzos de planificación estratégica aprovechan eficazmente el componente humano para brindar mayor sentido, enfoque y productividad, no solo al trabajo, sino también a su fuerza laboral. De esta forma, el uso del storytelling corporativo para comprometer a los trabajadores y construir mayor convicción y creencia en la marca, contribuye a que el personal exprese esta creencia con sus grupos de interés (Gill 2014) (Como se cita en Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T., & López-Hermida Russo, A. (2019, p.139).

Además, para movilizar emocionalmente a los colaboradores “la mejor manera de realizar esta labor es mediante el storytelling, debido a su eficacia para entregar comunicación atractiva y relevante, incluso teniendo en cuenta los roles individuales y contextos personales.” (Boje, 1991) (Como se cita en Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T., & López-Hermida Russo, A. (2019, p.141).

En esta línea, alcanzar un modelo de gestión de comunicación interna que promueva el compromiso de los trabajadores se hace posible mediante el empleo estratégico del storytelling. Según Schraf et al. (2017, p.105), “internamente, las historias corporativas pueden ser efectivas para comunicarse con los empleados, principalmente para involucrarlos y para que comprendan su rol dentro de la empresa” (Como se cita en Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T., & López-Hermida Russo, A. (2019, p.141).

Agregado a ello, se sostiene que las historias también constituyen una buena herramienta para la transmisión de los valores corporativos, ya que “son las historias de identidad colectiva las que estimulan a las personas que hacen las empresas”, por lo tanto, utilizarlas para la trasmisión de los valores corporativos es un acierto. Y es que los valores

en sí mismos son solo palabras, que al presentarse de manera formal –tal como se haría convencionalmente en una reunión ejecutiva o en el folleto institucional–, se convertirían en anónimos e irrelevantes; en cambio, si se los presenta mediante una historia, estos términos cobran vida a través de imágenes de gran alcance, colocándose en un contexto más dinámico, pudiendo así ser aplicados todos los días (Fog et al. 2010) (Como se cita en Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T., & López-Hermida Russo, A. (2019, p.143).

Asimismo, para Araujo & Kollat (2018, p.423), las historias son “un instrumento para crear una imagen organizativa favorable y mejorar los procesos de identificación”. Así, al usar una historia como punto focal estratégico, la gestión tiene un medio más agudo de motivación para los trabajadores (Fog et al. 2010) (Como se cita en Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T., & López-Hermida Russo, A. (2019, p.142).

Hengeveld (2016, p.11) señala que “el uso de testimonios de empleados en una historia corporativa puede ser visto como una forma más personalizada de contar su historia, porque se cuenta desde el punto de vista del empleado” (Como se cita en Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T., & López-Hermida Russo, A. (2019, p.142).

Concretar estos puntos se logra mediante la historia general de la organización, de tal forma, si los trabajadores pueden identificarse con ella la compartirán también con orgullo.

Mensaje	El reconocimiento y valoración del trabajo en equipo y la unidad entre los colaboradores de Campos Cultivados, tanto en el campo como en áreas administrativas logrando un grato ambiente laboral.
Conflicto	Falta de reconocimiento y valoración del trabajo de campo, la desconexión entre los colaboradores de campo y los administrativos, y la percepción negativa en la marca empleadora durante la temporada de cosecha debido a rumores de malas prácticas internas.
Héroe	Colaboradores de campo (tanto fijos como temporales) y los colaboradores administrativos de Campos Cultivados.
Trama	Los personajes se unen para promover una cultura organizacional unificada, destacando el valor del trabajo de campo al superar los desafíos y unirse como un solo equipo
Tono	Motivador, inspirador y positivo.

Tabla 6: Elementos dentro del storytelling

Fuente: Elaboración propia

En relación a los materiales elaborados, se busca proyectar la importancia del aspecto emocional y la conexión con los colaboradores, haciendo uso de storytelling y la identificación de estos con las imágenes, lo que, junto a la comunicación de los aspectos racionales, puede fortalecer las relaciones con los trabajadores temporales, contribuyendo a consolidar la marca empleadora y su motivación para regresar en temporadas futuras.

Como se detalla en los cuadros de la matriz estratégica del plan de comunicación y campaña de motivación, se han planteado diferentes acciones que incorporan elementos emocionales en la comunicación con los trabajadores tales como:

- **Historias de éxito:** Compartir historias reales de trabajadores temporales que han tenido experiencias positivas en la empresa. Se incluyen testimonios sobre cómo el trabajo en Campos Cultivados ha tenido un impacto en sus vidas y carreras.
- **Sentido de pertenencia:** Destacar que son una parte importante de la empresa.
- **Reconocimiento y agradecimiento:** Reconocer las contribuciones y logros de los trabajadores.
- **Celebraciones:** Eventos o actividades especiales para reconocer y celebrar los logros de los trabajadores, los cuales incluyen ceremonias de reconocimiento, fiesta de cierre de campaña, etc.

3.2 Valor diferencial de la propuesta

La propuesta estratégica y las acciones que se plantean se distinguen de la práctica estándar en la gestión de la comunicación interna de diferentes maneras:

A diferencia de las prácticas regulares de comunicación, esta estrategia busca fortalecer el sentido de pertenencia y la unión entre todos los colaboradores. Asimismo, en lugar de una comunicación interna unidireccional convencional, esta campaña busca promover una comunicación de doble vía, por ejemplo por medio de los canales de feedback, elaborar una identidad compartida alineando a todos los colaboradores en torno a un propósito y valores comunes.

La mayoría de las comunicaciones internas tienden a centrarse en anuncios y políticas generales. Esta campaña va más allá al promover valores específicos como los principales elementos identitarios de la empresa. Estos valores actúan como guía para el comportamiento y las decisiones de los colaboradores, lo que va más allá de la simple transmisión de información. Al establecer un claro sentido de por qué la empresa existe y cómo influye en la comunidad y el mundo, motivamos a los colaboradores a sentirse parte de un propósito mayor.

A diferencia de muchas empresas que a menudo destacan solo ciertos roles, esta iniciativa promueve una cultura que considera que cada individuo aporta un valor esencial en función de las metas comunes de la empresa. Esto refleja nuestro compromiso con una cultura organizacional unificada basada en valores compartidos y el trabajo en equipo como pieza fundamental para alcanzar el éxito empresarial.

Así mismo, mientras la mayoría de las empresas se centran en la comunicación con empleados permanentes, la estrategia incluye una campaña de motivación específica para los trabajadores temporales, lo que demuestra el compromiso de la empresa con su bienestar. Esta propuesta va más allá de la comunicación estándar y busca optimizar la experiencia del empleado en todas las etapas, desde su incorporación hasta su participación activa y su eventual regreso. Este enfoque holístico y la inversión adicional en el desarrollo de los colaboradores contribuyen a un mayor compromiso y retención. Además, a diferencia de muchas empresas que solo comunican su misión y valores, nosotros buscamos llevar a cabo acciones que promuevan el bienestar de nuestros colaboradores, valorar su trabajo y darles oportunidades de desarrollo.

La propuesta se diferencia al ir más allá de las prácticas comunes de comunicación interna, buscando una transformación cultural que involucre a todos los colaboradores, independientemente de su rol. Por ejemplo, la jornada de trabajo para redefinir los valores y el propósito de la empresa va a tomar en consideración la opinión de todas las áreas.

En general, se destaca al centrarse en valores humanos, participación activa, comunicación bidireccional, impacto en la marca empleadora y mejora de la reputación, elementos que la diferencian de la comunicación interna convencional.

3.3 Plan de comunicación interna

3.3.1 Objetivos del plan de comunicación y metas

Se plantearon los siguientes objetivos específicos. Cabe mencionar que el orden no está establecido por prioridad.

Objetivos específicos	Meta
1. Difundir a los colaboradores la identidad conceptual renovada Campos Cultivados donde se reconozca y valore el trabajo del personal de campo (fijo y temporal).	El 80% de los colaboradores conocen formalmente los principales elementos que definen la renovada identidad conceptual de la empresa.
2. Establecer una comunicación efectiva y oportuna con el personal temporal.	El 80% de los colaboradores temporales se encuentran satisfechos con la comunicación efectiva y oportuna hacia sus requerimientos.

Tabla 7: Objetivos específicos y metas del plan de comunicación interna

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Mensajes para el plan de comunicación interna:

Mensaje principal: “Nuestro trabajo en equipo hace que cultivemos éxitos. Descubre la nueva era de Campos Cultivados.”		
Objetivo	Estrategia	Mensaje clave
1. Difundir a los colaboradores la identidad conceptual renovada Campos Cultivados donde se reconozca y valore el trabajo del personal de campo (fijo y temporal).	1. Difundir formando una percepción positiva sobre la renovada identidad conceptual de Campos Cultivados como una organización que valora el trabajo de campo en conjunto a los colaboradores y directivos.	“Sembrando la nueva identidad de Campos Cultivados. Juntos cosechamos un futuro de unidad y respeto.”
	2. Dar a conocer y sensibilizar a los colaboradores administrativos sobre la relevancia del trabajo del campo.	“Apreciemos y valoremos la importancia de nuestras raíces. Conectemos con la esencia de campo.”
2. Establecer una comunicación efectiva y oportuna con el personal temporal.	1. El área de Comunicación Interna junto a RRHH de campo emplea dos nuevos canales de comunicación con los	“Conectamos, escuchamos y crecemos juntos.”

	colaboradores temporales.	
	2.Crear dos mecanismos de feedback en la empresa que aliente el flujo de comunicación ida y vuelta.	“¡Tu voz importa en nuestro equipo!”
	3.Desarrollar y afianzar las capacidades comunicativas del personal fijo de campo para lograr una comunicación efectiva y asertiva con el personal que tiene a cargo.	“Comunicación efectiva y asertiva para liderar con éxito.”

Tabla 8: Mensajes clave para el plan de comunicación interna

Fuente: elaboración propia



3.3.3 Matriz estratégica del plan de comunicación interna

Objetivo específico 1: Difundir a los colaboradores la identidad conceptual renovada de Campos Cultivados donde se reconozca y valore el trabajo del personal de campo (fijo y temporal).				
Meta:	El 80% de los colaboradores conocen formalmente los principales elementos que definen la renovada identidad conceptual de la empresa.			
Estrategia 1.1	Difundir formando una percepción positiva sobre la renovada identidad conceptual de Campos Cultivados como una organización que valora el trabajo de campo en conjunto a los colaboradores y directivos.			
Indicador:	Porcentaje de colaboradores que conocen y valoran la nueva identidad conceptual de Campos Cultivados.			
Acción	Target	Canal y Frecuencia	Cómo	Mensajes
1. Realizar una jornada de trabajo dinámica para redefinir valores y propósito de Campos Cultivados como una empresa centrada que reconoce y valora el trabajo de campo.	2 representantes de cada área de la empresa: Directorio, CEO, Vicepresidente/ Gerente Generales, Gerentes de Unidades, Superintendentes, Subgerentes, Supervisores de Campo, Personal administrativo,	Presencial - una única sesión en la sede corporativa de Lima.	<p>Se convocará a 2 representantes de cada área de la empresa para poder trabajar de manera dinámica la nueva identidad conceptual de la empresa.</p> <p>Se iniciará abordando la reunión con la primicia de que Campos Cultivados quiere ser una empresa reconocida por tener un propósito que valora en el trabajo de campo.</p> <p>A través de diferentes dinámicas y conversaciones, se llegarán a definir los valores y el propósito alineados para que conformen parte de la identidad conceptual renovada de la empresa.</p>	<p>"¡Un mejor futuro comienza con objetivos compartidos!</p> <p>En Campos Cultivados, queremos redefinir nuestro nuevo futuro laboral al ser una empresa que pone el trabajo de campo en el corazón de todo lo que hacemos.</p> <p>Queremos seas parte de este emocionante proceso de cambio y</p>

	Personal de campo fijo/temporal.			crecimiento.”
2.Lanzamiento de la identidad conceptual renovada de Campos Cultivados con los colaboradores.	Todo el personal de Campos Cultivados.	Presencial- Una vez.	<p>Se realizará el lanzamiento de la renovada identidad conceptual donde se reforzará la misión y visión ya establecidas y se presentarán los nuevos valores y propósito de Campos Cultivados por parte de los altos mandos de la empresa. Se juntará al CEO, Vicepresidentes y Gerentes Generales en diferentes grupos. Cada uno de estos, irá a una de las sedes ubicadas en Piura y La Libertad donde se proyectará el video explicativo y se darán unas palabras por parte del CEO y los Vicepresidente/Gerentes Generales para afianzar la nueva identidad conceptual y el compromiso que se tiene con la misma. Además, se contará con unas palabras de un trabajador temporal y otro fijo.</p> <p>En paralelo, los colaboradores ubicados en la sede de Lima tendrán la misma dinámica acompañados por uno de los miembros del directorio.</p> <p>Al final, se entregará a todos los colaboradores (administrativos y de campo) un brochure con el detalle de los valores, misión, visión y propósito actualizado de Campos Cultivados.</p>	<p>”¡Celebremos un nuevo comienzo en Campos Cultivados!</p> <p>Los invitamos a conocer nuestro nuevo compromiso. ¡Juntos, estamos cultivando un futuro brillante y fortaleciendo nuestro compromiso con el campo y trabajo en equipo!”</p>

			Se realizará una encuesta de satisfacción cada 6 meses para medir el impacto de la estrategia en la percepción y compromiso de los colaboradores con la nueva identidad conceptual centrada en el trabajo de campo.	
3.Envío de mensaje masivo por WhatsApp con el video de lanzamiento de la renovada identidad conceptual.	Personal de campo temporal.	WhatsApp- Una vez	Para poder difundir la nueva identidad conceptual de Campos Cultivados, se enviará el video presentado en el evento de lanzamiento de la nueva identidad conceptual a los colaboradores temporales de la empresa.	"¡Celebremos un nuevo comienzo en Campos Cultivados! Los invitamos a conocer nuestro nuevo compromiso. ¡Juntos, estamos cultivando un futuro brillante y fortaleciendo nuestro compromiso con el campo!"
4.Elaboración, publicación y difusión de nota sobre evento.	Todo personal de Campos Cultivados.	Intranet/mailling/WhatsApp- Una vez.	Luego del evento, se realizará una nota abordando cómo fue el evento con foco en la renovada identidad conceptual de Campos Cultivados para que los colaboradores tengan mayor información. Será difundida en la Intranet y se enviará un mailling enlazado a la misma para asegurar su recepción. Asimismo, se les enviará a los colaboradores temporales por los grupos de difusión creados en formato PDF.	"El corazón de Campos Cultivados está en el campo. La grandeza de nuestra organización se basa en la dedicación de nuestros trabajadores. Queremos que todos conozcan y valoren su labor. ¡Juntos, cultivamos el éxito!"

5.Elaboración de publicaciones en Workplace con fotografías del evento y resumen de la renovada identidad conceptual.	Personal administrativo (subgerente, gerentes de unidad, vicepresidente, CEO y directorio)	Workplace - Una Vez	Se publicarán en Workplace fotografías del evento, además de publicar información de la visión, misión y los nuevos valores y propósito de la empresa.	
6.Realización de videos cortos explicativos sobre la identidad conceptual de Campos Cultivados.	Todos los colaboradores de Campos Cultivados.	Virtual: Workplace y WhatsApp- bimensual	El equipo de CI grabará una entrevista corta (1 minutos) a los colaboradores que participaron en la ideación de la nueva identidad conceptual de Campos Cultivados para que expliquen cada uno algo sobre la renovada identidad conceptual (ej: valores, misión, visión, propósito, expectativas, etc)	¡Descubre nuestra nueva identidad! Los invitamos a conocer nuestro nuevo compromiso. ¡Juntos, estamos cultivando un futuro brillante!!"
7.Capacitación a supervisores de campo sobre la nueva identidad conceptual de Campos Cultivados.	Supervisores de Campo.	Virtual - semestral	El equipo de CI se reunirá de manera virtual con el equipo de supervisores de campo y el superintendente para poder explicar y resolver dudas sobre la nueva identidad conceptual de Campos Cultivados.	"Queremos que estés en primera línea para comprender y comunicar esta transformación significativa en nuestra empresa. Descubre cómo esta identidad impactará positivamente en nuestra cultura laboral. Tu conocimiento y compromiso son esenciales para llevar
8. Capacitación a los gerentes de la sede central sobre la nueva identidad conceptual de Campos Cultivados.	Gerentes de áreas de Sede corporativa.	Presencial - semestral	El equipo de CI se reunirá de manera virtual con el equipo de gerentes de Lima para poder explicar y resolver dudas sobre la nueva identidad conceptual de Campos Cultivados.	

				adelante esta nueva era en Campos Cultivados!”
9. Incorporar en el proceso de onboarding de la empresa un apartado destinado a la renovada identidad conceptual de Campos Cultivados.	Todos los colaboradores de Campos Cultivados.	Presencial - Cada nuevo ingreso a la empresa.	Como parte del proceso de onboarding, se proyectará el video del lanzamiento de la nueva identidad conceptual para que todos los nuevos miembros de la organización estén familiarizados con la identidad conceptual empresarial. Luego, se realizará un kahoot para asegurar que han comprendido la misión, visión, propósito y valores de la empresa.	Les damos la bienvenida a Campos Cultivados, una comunidad apasionada por el campo y comprometida con la excelencia. Queremos compartirles nuestra identidad corporativa, que es el corazón de lo que hacemos. Reconocemos y valoramos profundamente el trabajo de campo que guía nuestro trabajo.
10.Elaborar el “manual del buen colaborador”	Todo el personal de Campos Cultivados	Presencial - Cada nuevo ingreso a la empresa.	Se entregará el “manual del buen colaborador” como parte del proceso de onboarding para vincular a los colaboradores desde un inicio a la visión, misión, valores, propósito y protocolo de relacionamiento.	"Nuestro manual del buen colaborador es una guía esencial para nuestro equipo. Conoce nuestra identidad y cómo podemos contribuir de manera positiva.”

<p>11. Resaltar la identidad conceptual de Campos Cultivados por medio de las charlas antes de la jornada laboral.</p>	<p>Personal de campo fijo y personal de campo temporal.</p>	<p>Presencial - Primera jornada de cada campaña de cosecha</p>	<p>Durante la charla previa a la primera jornada de cada campaña de cosecha, los supervisores de campos abordarán, junto a la demás información, la identidad conceptual de Campos Cultivados. Por ejemplo, explicará la visión, misión, propósito y valores de la empresa.</p>	<p>“Antes de comenzar nuestras labores, quiero recordarles que somos mucho más que una empresa, somos una comunidad unida por la pasión, por la tierra y el compromiso con la excelencia.</p> <p>Cada uno de ustedes desempeña un papel fundamental en nuestro éxito y en la calidad de los productos. Recuerden que en cada tarea que realizan, están contribuyendo con un mejor mundo. Vamos a tener una gran campaña. ¡Manos a la obra!”</p>
<p>Estrategia 1.2</p>	<p>Dar a conocer y sensibilizar a los colaboradores administrativos sobre la relevancia del trabajo del campo.</p>			
<p>Indicador:</p>	<p>Porcentaje de colaboradores tienen conocimiento sobre el impacto del trabajo de los colaboradores de campo en el negocio.</p> <p>Porcentaje de valoración por parte del personal administrativo sobre el trabajo de campo.</p>			
<p>Acción</p>	<p>Target</p>	<p>Canal y Frecuencia</p>	<p>Cómo</p>	<p>Mensajes</p>

<p>1.Reunión con los gerentes de áreas administrativas para identificar las percepciones actuales de sus colaboradores sobre el trabajo de campo.</p>	<p>Gerentes de la sede central.</p>	<p>Presencial - anual</p>	<p>A partir de una reunión con los gerentes, se intentará comprender la percepción de los trabajadores de Lima hacia el colaborador de capo. Esto ayudará a identificar qué insights trabajar para poder trabajar la empatía posteriormente. Cabe resaltar que los gerentes habrán recopilado desde antes la percepción que tienen sus colaboradores.</p>	<p>“La opinión de tu equipo es fundamental para ayudarnos a comprender mejor cómo se sienten con respecto a esta parte esencial de nuestro negocio y a identificar oportunidades de mejora en la comunicación interna.”</p>
<p>2.Se realizan visitas a campo para conocer de primera mano el trabajo de los colaboradores temporales.</p>	<p>Personal administrativo - jefes de áreas.</p>	<p>Presencial - Una vez en tiempo de cosecha.</p>	<p>Los jefes de áreas administrativas se sumergen en la experiencia de campo al realizar una visita donde entienden el proceso de cosecha y las dificultades que atraviesan los colaboradores temporales. Además, deberá realizar una sesión debrief a su equipo sobre su experiencia.</p>	<p>“Conoce de primera mano el valioso trabajo que realiza nuestro personal de campo. Estas visitas nos permitirán entender mejor sus necesidades y desafíos, así como reconocer su arduo esfuerzo. Queremos asegurarnos de que se sientan valorados y apoyados en su labor.”</p>
<p>3.Realización de sesión de team building para que conozcan como sus funciones repercuten y se engranan con el trabajo de</p>	<p>Personal administrativo - jefes de áreas y supervisores de campo</p>	<p>Virtual: Workplace - trimestral</p>	<p>Las diferentes jefaturas administrativas y de campo se reúnen de manera virtual para explicar las funciones de sus áreas, dar a conocer proyectos que están desarrollando, entre otros temas, para que puedan entender cómo cada</p>	<p>"Todos somos parte de un equipo unificado que incluye tanto a los colaboradores administrativos como a</p>

los demás			área complementa a la otra y dar feedback a diferentes procesos.	los trabajadores de campo. Juntos, construimos un futuro exitoso."
4.Infografía de cómo el trabajo del área administrativa trabaja de la mano con el personal de campo para el éxito de la empresa.	Todo el personal de campos cultivados.	Workplace e impreso en los murales de cada área, /Mailing/WhatsApp - trimestral	Comunicación interna elaborará una infografía mostrando el flujo de trabajo Campos Cultivados con el objetivo de mostrarle al todo el personal el trabajo sistemático y engranado de la organización.	
5.Organizar sesiones de sensibilización sobre el trabajo de campo y su relevancia para el negocio.	Todos los colaboradores administrativos	Transmisión en vivo por workplace - una vez en tiempo de cosecha	El CEO con la ayuda del área de Comunicación Interna llevarán a cabo un transmisión en vivo en la cual, se busca mantener al colaborador administrativo informado sobre el trabajo de campo y su relevancia para el negocio, exponiendo los objetivos y el flujograma de trabajo. Además, se unirá un trabajador de campo con el fin de contar su experiencia personal y lograr el buy-in por parte de los colaboradores administrativos sobre la relevancia que tienen para el negocio.	
6.Implementar un boletín informativo describiendo los logros y actualizaciones de las diferentes áreas de Campos Cultivados.	Todos los colaboradores.	Correo institucional, intranet, WhatsApp y Workplace - trimestral.	Comunicación Interna elaborará y difundirá un boletín con los logros y actividades destacadas de cada área de Campos Cultivados, con el fin de que se valore a todo el personal como igual. Asimismo, el boletín será enviado por el grupo de WhatsApp de los colaboradores temporales.	¡Tenemos emocionantes noticias para compartir! Conoce los logros y las últimas actividades de nuestros valiosos equipos. Reconozcamos nuestro arduo trabajo y su contribución vital a

				Campos Cultivados.
7. Desarrollar contenido persuasivo sobre la labor de los colaboradores de campo.	Personal administrativo	Workplace - 1 vez al mes.	El área de CI, elaborará contenido para que los colaboradores administrativos conozcan más sobre el personal de campo. Por ejemplo historias de éxito, videos testimoniales, entre otros. Estos serán difundidos a través de workplace.	"Descubre las historias reales de nuestros trabajadores de campo y cómo su dedicación y esfuerzo contribuyen al éxito de Campos Cultivados."
8. Elaborar un podcast sobre Campos Cultivados.	Todos los colaboradores de Campos Cultivados.	Intranet y WhatsApp - 2 veces al mes.	<p>El área de CI, elaborará un podcast para todos los trabajadores de Campos Cultivados donde se abordan diferentes temas de la organización como la identidad (visión, misión y valores), consejos de agricultura, entre otros de la mano de los colaboradores.</p> <p>Se colgará en la intranet para que sea escuchado por los colaboradores administrativos y se enviará por WhatsApp a los colaboradores temporales. Asimismo, se reproducirá cada capítulo nuevo en el bus camino a los campos.</p>	“Cosechando Éxitos. un espacio donde podremos recolectar historias de diferentes miembros de Campos Cultivados y descubrir la verdadera esencia de nuestra organización. Explorando historias, desafíos y triunfos de aquellos que hacen posible que nuestros productos lleguen a la mesa con frescura y calidad incomparables.”

Objetivo específico 2: Establecer una comunicación efectiva y oportuna con el personal temporal.

Meta	El 70% de los colaboradores temporales de Campos Cultivados están fidelizados con la empresa.			
Estrategia 2.1	El área de Comunicación Interna junto a RRHH de campo emplea dos nuevos canales de comunicación con los colaboradores temporales.			
Indicador:	Número de colaboradores temporales que han utilizado el canal de atención de WhatsApp.			
Acción	Target	Canal y Frecuencia	Cómo	Mensaje
1.Creación de grupos de difusión de WhatsApp con colaboradores temporales.	Colaborador temporal	WhatsApp - 1 vez	Se crearán grupos de difusión WhatsApp para poder difundir/reforzar los comunicados y actividades que se realizarán durante la época de cosecha.	¡Bienvenidos a Campos Cultivados! Aquí te mantendremos al tanto de noticias, eventos y oportunidades. ¡Esperamos que disfrutes siendo parte de nuestro equipo!
2.Habilitación de un número de WhatsApp para resolver dudas de los colaboradores temporales de manera rápida.	Colaborador temporal	WhatsApp - Diario	El área de Comunicación Interna junto RRHH habilitará un WhatsApp donde los colaboradores temporales podrán resolver de manera rápida las dudas inmediatas que tengan.	"En Campos Cultivados, la prioridad siempre son nuestros colaboradores."
Estrategia 2.2	Crear dos mecanismos de feedback en la empresa que aliente el flujo de comunicación ida y vuelta.			
Indicador:	Número de feedback atendido sobre feedback recibido en cada canal.			

Acción	Target	Canal y Frecuencia	Cómo	Mensajes
1.Crear un buzón de recolección de feedback anónimo para los trabajadores de campo.	Personal temporal	Presencial - diario durante la época de cosecha	RRHH de campo supervisará el buzón de feedback con el apoyo de los jefes de campo. Además, elaborará un reporte de los hallazgos el cual servirá de base para trabajar futuras acciones.	"Queremos escuchar tu voz y conocer tu experiencia trabajando en Campos Cultivados. Tu opinión es fundamental para nosotros."
2.Llevar a cabo entrevistas telefónicas con los colaboradores de campo para conocer su experiencia trabajando en la empresa.	Personal temporal	Teléfono - dos veces en tiempo de campaña de cosecha (mitad y final)	El área de comunicación interna llamará al personal temporal con el objetivo de conocer su experiencia en el trabajo de campo y poder elaborar un reporte de satisfacción el cual servirá de base para trabajar futuras acciones.	
Estrategia 2.3	Desarrollar y afianzar las capacidades comunicativas del personal fijo de campo para lograr una comunicación efectiva y asertiva con el personal que tiene a cargo.			
Indicador:	Nivel de satisfacción con el estilo o forma de comunicación en la empresa.			
Acción	Target	Canal y Frecuencia	Cómo	Mensaje
1.Realizar taller sobre comunicación efectiva y asertiva para el desarrollo de liderazgo.	Vicepresidentes /Gerente General, Gerente de Unidades, Superintendente y Supervisores de campo.	Presencial- Semestral	Comunicación Interna planificará junto a un experto en comunicación interpersonal el taller para brindar información sobre la comunicación efectiva y asertiva dirigida al target mencionado con el fin de saber cómo afianzar relaciones mediante una comunicación efectiva y asertiva con su personal a cargo para reforzar su liderazgo. Se realizarán encuestas de satisfacción con el personal temporal de campo y el personal administrativo con el fin de recibir feedback acerca de las habilidades comunicacionales de sus jefes. El enlace será enviado por	"En Campos Cultivados, sabemos que la comunicación efectiva y asertiva es la base de un equipo fuerte y un entorno de trabajo saludable. Mejora tus habilidades de comunicación para construir relaciones

			WhatsApp y colocado en un QR en espacios comunes.	más sólidas y exitosas en el campo.
2. Manual de comunicación efectiva y asertiva.		Virtual (correo electrónico) - semestral	Luego del taller, se entregará un resumen de lo abordado para que puedan revisarlo bajo la disposición de cada líder. Esto servirá de guía y refuerzo post taller.	

*Tabla 9: Matriz estratégica
Fuente: Elaboración propia*



3.4 Campaña de motivación para colaboradores temporales

3.4.1 Objetivos de la campaña de motivación y metas

Objetivo específico	Meta
1. Motivar al colaborador eventual a regresar cada temporada de cosecha al fortalecer la marca empleadora de Campos Cultivados como una empresa que se preocupa por el bienestar de su personal de campo.	El 70% de los colaboradores temporales de Campos Cultivados están fidelizados con la empresa.

Tabla 10: Objetivo específicos y metas de la campaña de motivación.

Fuente: elaboración propia

3.4.2 Mensajes para la campaña de motivación

Mensaje Principal: "En Campos Cultivados, tu éxito y bienestar son nuestra prioridad. ¡Cosecha logros con nosotros!"		
Objetivo	Estrategia	Mensaje clave
1. Motivar al colaborador eventual a regresar cada temporada de cosecha al fortalecer la marca empleadora de Campos Cultivados como una empresa que se preocupa por el bienestar de su personal de campo.	1.Reforzar el programa integral de bienestar que incluya servicios médicos y de salud, alimentación durante las jornadas de trabajo, provisión de uniformes y acceso a transporte para los colaboradores temporales.	“Cuidamos a quienes cultivan nuestro éxito. Juntos cosechamos un futuro saludable.”
	2.Crear un programa de reconocimiento para los colaboradores temporales	“Reconocemos tu esfuerzo y dedicación, tú haces la diferencia.”
	3.Establecer un programa de desarrollo para los colaboradores temporales.	“Tu crecimiento nos importa.”
	4.Instaurar un programa de retorno y referidos para los colaboradores temporales de Campos Cultivados.	“Tu experiencia es valiosa. Comparte la satisfacción de trabajar en Campos Cultivados.”

Tabla 11: Mensajes clave para la campaña de motivación

Fuente: elaboración propia

3.4.3 Matriz estratégica de la campaña de motivación

<i>Objetivo específico 1: Motivar al colaborador eventual a regresar cada temporada de cosecha al fortalecer la marca empleadora de Campos Cultivados como una empresa que se preocupa por el bienestar de su personal de campo.</i>				
Meta	El 70% de los colaboradores temporales de Campos Cultivados están fidelizados con la empresa.			
Estrategia 1.1	Reforzar el programa integral de bienestar que incluya servicios médicos y de salud, alimentación durante las jornadas de trabajo, provisión de uniformes y acceso a transporte para los colaboradores temporales.			
Indicador:	Porcentaje de los colaboradores temporales que se encuentran satisfechos con su experiencia en la empresa.			
	Porcentaje de miembros del comité comprometidos con su rol.			
Acción	Target	Canal y Frecuencia	Cómo	Mensajes
1. Crear un comité de bienestar compuesto por colaboradores temporales para garantizar que sus necesidades y preocupaciones vinculados con sus responsabilidades sean atendidas.	Colaborador temporal	Presencial - Una vez en época de cosecha.	Los colaboradores que tengan más años trabajando en la empresa como trabajadores temporales tendrán la posibilidad de integrar el comité de bienestar junto a dos gerentes de Campos Cultivados para poder velar por el correcto cumplimiento de los lineamientos del plan de bienestar. Los indicadores serán medidos cada 3 meses para asegurarnos el	"Campos Cultivados, tu segundo hogar en el campo. Valoramos tu trabajo y bienestar."

			correcto funcionamiento del comité a través de una encuesta de satisfacción con el fin de sistematizar los pedidos de los colaboradores.	
2. Empoderar al Comité para que sepan la importancia de velar por el bienestar de los trabajadores temporales.	Comité compuesto por colaboradores.	Virtual - semestral	El equipo de RRHH, realizará charlas de liderazgo destacando la importancia de la función del comité para mantenerlos involucrados en el rol que tienen como voceros de los colaboradores temporales.	
3.Elaborar un manual de beneficios para los colaboradores temporales.	Colaboradores temporales	Impreso y Whatsapp - Cada nuevo ingreso a la empresa	RRHH elaborará con ayuda del área de CI un manual donde se explique y detalle los beneficios con los que contarán los colaboradores de campo por trabajar en Campos Cultivados.	
4.Institucionalizar la buena práctica de dar prioridad a las necesidades de los colaboradores temporales.	Colaboradores administrativo	Correo - Bimestral	El área de CI elaborará y difundirá una política para priorizar las necesidades del personal temporal con el fin de satisfacer al core business y lograr mejores resultados.	"En Campos Cultivados, priorizar las necesidades de nuestro equipo de campo es una práctica que forma parte de nuestro compromiso constante con todos los que forman parte de nuestra familia. ¡Juntos hacemos la diferencia!"
Estrategia 1.2	Crear un programa de reconocimiento para los colaboradores temporales			

Indicador:	Número de colaboradores temporales se sienten valorados dentro de la empresa.			
Acción	Target	Canal y Frecuencia	Cómo	Mensajes
1. Elaborar un programa de reconocimiento para el personal temporal durante la época de cosecha.	Trabajadores temporales y supervisores de campo.	Presencial (charla) - una vez al mes durante la campaña de cosecha.	CI elaborará un programa de reconocimiento en donde se premiarán a los trabajadores temporales por haber llegado más veces a su meta de cosecha. El reconocimiento se hará en la charla previa a la jornada de trabajo por parte del supervisor de campo. Se colocará el ranking en un periódico mural y se entregará un diploma al colaborador destacado.	"Tu esfuerzo en la temporada de cosecha no pasa desapercibido. Queremos agradecerte y reconocerte de manera significativa por ser parte de nuestro éxito."
2.Elaborar una infografía que explique el aporte del trabajo del personal temporal para logro de los objetivos.	Colaboradores administrativos y de campo en general (fijos y temporales)	Presencial y Correo institucional - al inicio de cada temporada de cosecha	CI elaborará la infografía que será entregada el primer día en la campaña de cosecha a los trabajadores temporales y será enviada por correo a todo el personal administrativo y personal de campo fijo.	"Descubre cómo tu esfuerzo y compromiso son fundamentales para alcanzar nuestros objetivos. ¡Tu trabajo marca la diferencia!"
3.Celebrar el final de cada temporada junto a la familia de los colaboradores temporales.	Colaboradores de campo temporal y CEO.	Presencial - una vez al final de la campaña de cosecha.	Se organizará una mañana de olimpiadas entre los colaboradores temporales y sus familias. Asimismo, el CEO de la empresa nombrará a aquellos compañeros que han logrado más	"Tu esfuerzo en la temporada de cosecha no pasa desapercibido. Queremos agradecerte y reconocerte de manera significativa por ser parte de nuestro éxito."

			reconocimientos durante la campaña de cosecha y se le entregará un trofeo por su esfuerzo. Además se compartirá por el grupo de colaboradores un reconocimiento digital al colaborador.	"Tu contribución en cada campaña de cosecha es fundamental para nuestro progreso. En Campos Cultivados, te esperamos con los brazos abiertos para otra temporada llena de oportunidades."
Estrategia 1.3	Establecer un programa de desarrollo para los colaboradores temporales.			
Indicador:	Número de colaboradores temporales que han participado del programa de desarrollo durante la época de cosecha.			
Acción	Target	Canal y Frecuencia	Cómo	Mensajes
1.Brindar capacitaciones a los colaboradores temporales sobre temas de agricultura para que puedan implementarlo en sus casas.	Trabajadores temporales	Presencial - 2 veces al mes durante tiempo de cosecha	Durante el tiempo de cosecha, los colaboradores temporales podrán inscribirse a capacitaciones brindadas por la empresa en donde se tocarán temas acerca de la agricultura. Así mismo, recibirán semillas para que ellos puedan cosechar por su cuenta durante este tiempo y exportar estos productos de la mano de la empresa para tener el 100% del retorno.	"En Campos Cultivados, no solo nos importa tu desarrollo en el campo, sino también en tu vida personal. Ofrecemos capacitaciones sobre agricultura que podrás aplicar en tu hogar, ayudándote a prosperar en tu vida y en tu trabajo. ¡Aprovecha esta oportunidad para crecer!"

2. Elaborar un brochure con información resumida de la capacitación que se les brindó.	Trabajadores temporales	Presencial - 2 veces al mes durante tiempo de cosecha	Luego de cada capacitación, se entregará un resumen de la misma para que sirva de refuerzo para los colaboradores.	
Estrategia 1.4	Instaurar un programa de retorno y referidos para los colaboradores temporales de Campos Cultivados.			
Indicador:	Número de colaboradores temporales que regresan para trabajar en Campos Cultivados después de haber participado en el programa de retorno y referidos.			
Acción	Target	Canal y Frecuencia	Cómo	Mensajes
1. Implementación de focus group a un grupo de los colaboradores temporales para recopilar datos que permita medir su satisfacción y necesidades.	Trabajadores temporales	Presencial - Una vez al finalizar la época de cosecha	CI con la ayuda de los jefes de campo llevarán a cabo focus group con el objetivo de conocer la satisfacción de los trabajadores temporales después de cada época de cosecha. Con ello se conocerán las necesidades de los mismos y se podrán trabajar futuras acciones.	"Queremos conocer tu opinión y tus necesidades. Participa de nuestro focus group para ayudarnos a mejorar tu experiencia en Campos Cultivados. Tu voz es importante para nosotros."
2. Ofrecer un sistema de referidos donde los colaboradores temporales actuales puedan recomendar a amigos y familiares para unirse a Campos Cultivados.	Trabajadores temporales.	Presencial - Al finalizar cada campaña de cosecha.	Los colaboradores temporales podrán acercarse al área de RRHH de campo a brindar los datos de familiares o amigos que quisieran referir para laborar en Campos Cultivados. Cada vez que algún referido ingrese a la organización, el colaborador que lo refirió sumará puntos para el programa	"¡Comparte la experiencia! Invita a tus amigos y familiares a unirse a nuestro equipo en Campos Cultivados. Acércate al departamento de RRHH. Juntos cultivamos oportunidades."

			de reconocimiento. Esta acción se hará la última semana de cada campaña de cosecha a fin de tener una base de datos actualizada. La convocatoria para el programa de referidos se hará por medio del periódico mural y se reforzará con el supervisor de campo en las charlas antes de iniciar la jornada laboral.	
--	--	--	--	--

Tabla 12: Matriz estratégica

Fuente: Elaboración propia



3.5. Mantenimiento de la propuesta

Después de implementar la propuesta, se espera que esta sirva como una guía para las futuras estrategias y acciones que estén alineadas con la renovada identidad de Campos Cultivados. Además, sería ideal que el próximo plan de comunicación que se implemente dirija las acciones en torno a los temas abordados en la propuesta: comunicación constante y efectiva, experiencia del colaborador y consolidación de una marca empleadora.

En relación a la comunicación, se prevé que esta continúe siendo constante y efectiva. Para lograr esto, se propone reforzar el uso de los nuevos canales de comunicación y consolidarlos. Es esencial presentarlos oficialmente a los colaboradores, especialmente a los nuevos. Por lo tanto, se planea incluir una introducción a los canales oficiales de comunicación de la empresa como parte del proceso de inducción. Además, mantener estos canales actualizados de manera constante será fundamental para que se perciban como eficaces.

Por otro lado, se propone establecer reuniones regulares para fortalecer aún más la comunicación eficaz y oportuna con los colaboradores. Se plantea la creación de una reunión virtual tipo "townhall" entre los perfiles administrativos y operativos fijos de la empresa para continuar educando a los empleados sobre la identidad renovada de la empresa y mantenerlos actualizados.

Además, se implementará el programa "Conexión" para los colaboradores administrativos y de campo, el cual incluirá reuniones periódicas entre diferentes áreas y niveles jerárquicos con el objetivo de compartir actualizaciones y fomentar la colaboración. Esto contribuirá al fortalecimiento del trabajo en equipos interdisciplinarios y a la reducción de subculturas.

En línea con este enfoque, a medida que los colaboradores comprendan y adopten la propuesta de Campos Cultivados, se establecerá el programa de "Embajadores de la Cultura". En este programa, se invitará a colaboradores de diversos departamentos a presentar propuestas sobre cómo fortalecer la cultura de la empresa, así como a acompañar a los nuevos

empleados en su proceso de incorporación, entre otras acciones.

Por otro lado, para asegurar una experiencia positiva del colaborador, es fundamental comprender el recorrido del empleado y distinguir los atributos que definen al colaborador y los que ellos valoran. Esto permitirá encontrar formas efectivas de comunicarse. Un componente clave en esto es la encuesta de clima laboral, que se complementará con focus groups para escuchar a los colaboradores y recopilar información valiosa.



Figura 4: Employee journey empresarial

Fuente: Presentación Rosario Sheen curso Comunicación Interna, 2020.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, se reconoce que son un elemento esencial valorado por los empleados. La capacitación continua, que puede abordar temas relacionados con habilidades blandas y financiamiento de cursos de posgrado para jóvenes talentos, entre otros, se considera una acción efectiva para mejorar la experiencia del colaborador. Además, se evaluará la posibilidad de establecer un programa de mentoría en el que colaboradores más experimentados puedan ayudar a los nuevos en la comprensión de tareas y la cultura de la empresa.

En lo que respecta a las oportunidades de crecimiento en la empresa, se sugiere la implementación de un programa de jóvenes talentos que los capacite como reconocimiento a sus logros y esfuerzos destacados. En el caso de los trabajadores temporales, se considerará un incentivo para su regreso a nuevas temporadas de cosecha, ofreciéndoles la oportunidad

de asumir roles más destacados.

Además, se reconoce la importancia de los líderes en la motivación y satisfacción de la experiencia del colaborador. Se propone involucrar a los líderes y fomentar su compromiso con la cultura de la empresa mediante reuniones con diferentes perfiles de colaboradores.

Para garantizar una sólida proyección de la marca empleadora, se abordará tanto la identidad como la cultura organizacional, generando lealtad a la marca empleadora y productividad. Simultáneamente, se trabajará externamente para atraer personal mediante la asociación de la marca y el uso de la imagen de la empresa. Será fundamental evaluar la percepción de la marca empleadora y abordar la desinformación de manera proactiva. Además, se coordinarán actividades con los medios de comunicación para difundir los atributos de la marca empleadora.

Se propone crear una recordación de la marca a través de diversas estrategias de comunicación, como el branding de autobuses, el uso de celebridades y activaciones BTL. Una propuesta adicional es invitar a posibles colaboradores a vivir la experiencia de Campos Cultivados a través de una feria abierta para que conozcan más sobre la empresa y sus beneficios.

Además, la construcción de una sólida marca empleadora implica la gestión cuidadosa de la presencia en el espacio digital de la empresa, particularmente en lo que se refiere a la información compartida en Internet y, en especial, en las redes sociales. La incorporación de un profesional dedicado a esta tarea es esencial. Según lo destacado por Carsi (2020) y otros expertos, se ha constatado lo siguiente:

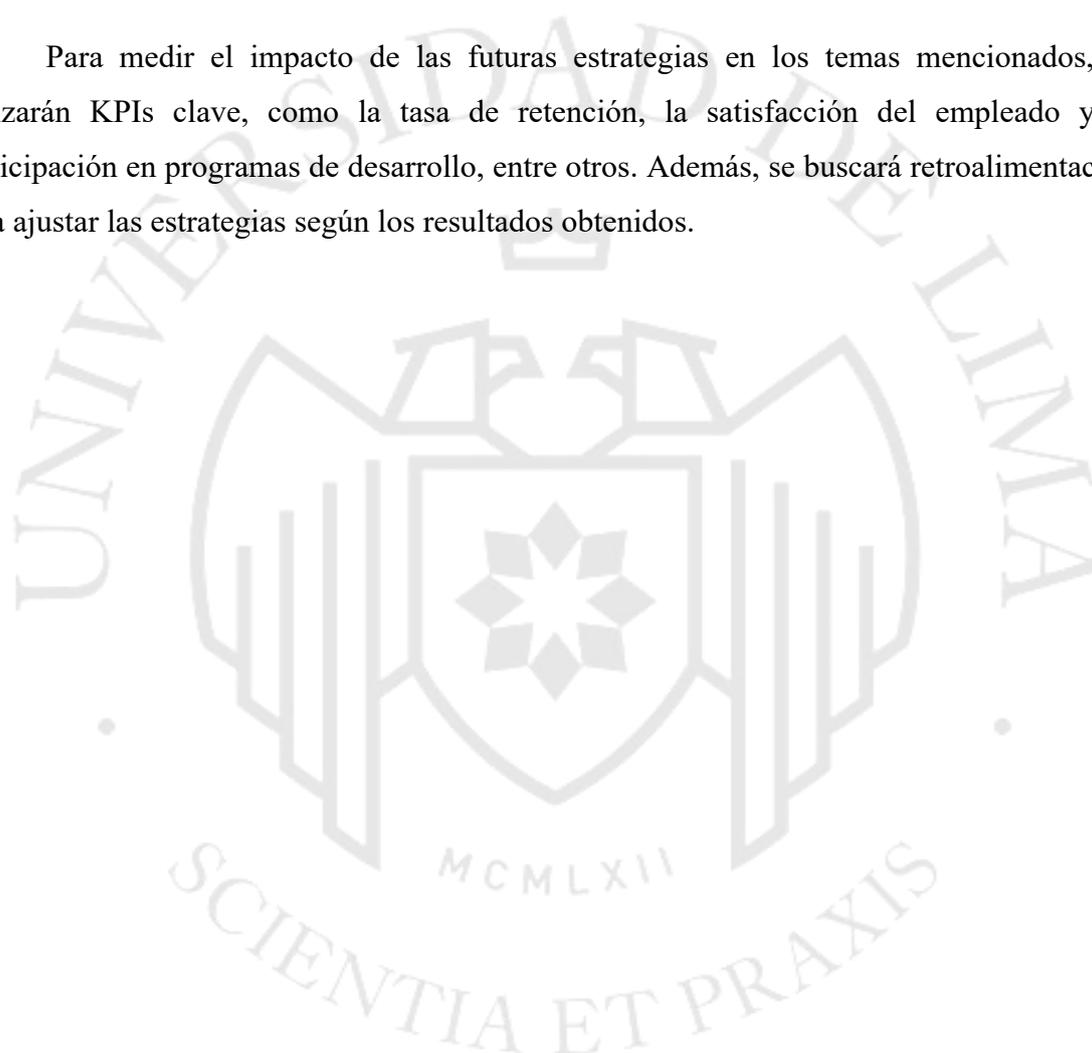
“La página web corporativa representa el principal medio que las empresas utilizan para comunicar y transmitir su propósito, misión, visión, valores y cultura corporativa.

Las redes sociales, tales como LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, entre otras, se han convertido en los canales preferidos para presentar la vida cotidiana de la empresa, describir cómo se desarrollan las actividades en su interior, y dar a conocer la organización a

candidatos, futuros empleados, clientes y otros interesados”.

El mantenimiento de una comunicación efectiva y una cultura organizacional unificada requerirá un esfuerzo continuo y un compromiso por parte de todos los niveles de la organización. La inversión en estas estrategias tendrá un impacto positivo en la retención de talento, la imagen de la empresa y la experiencia del empleado a largo plazo.

Para medir el impacto de las futuras estrategias en los temas mencionados, se utilizarán KPIs clave, como la tasa de retención, la satisfacción del empleado y la participación en programas de desarrollo, entre otros. Además, se buscará retroalimentación para ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.



3.2 Cronograma de implementación

	Mes											
	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MA Y	JUN	JUL	AGO
Objetivo específico 1 -Estrategia 1.1												
1.Realizar una jornada de trabajo dinámica para redefinir valores y propósito de Campos Cultivados como una empresa centrada que reconoce y valora el trabajo de campo.												
2.Lanzamiento de la identidad conceptual renovada de Campos Cultivados con los colaboradores.												
3.Envío de mensaje masivo por WhatsApp con el video de lanzamiento de la renovada identidad conceptual.												
4.Elaboración, publicación y difusión de nota sobre evento.												
5.Elaboración de publicaciones en Workplace con fotografías del evento y resumen de la renovada identidad conceptual.												
6.Realización de videos cortos explicativos sobre la identidad conceptual de Campos Cultivados.												
7.Capacitación a supervisores de campo sobre la nueva identidad conceptual de Campos Cultivados.												
8.Capacitación a los gerentes de la sede central sobre la nueva identidad conceptual de Campos Cultivados.												
9.Incorporar en el proceso de onboarding de la empresa un apartado destinado a la identidad conceptual de Campos Cultivados.												
10.Elaborar el “manual del buen colaborador”												

11.Resaltar la identidad conceptual de Campos Cultivados por medio de las charlas antes de la jornada laboral.													
Objetivo específico 1 -Estrategia 1.2													
1.Reunión con los gerentes de áreas administrativas para identificar las percepciones actuales de sus colaboradores sobre el trabajo de campo.													
2.Se realizan visitas a campo para conocer de primera mano el trabajo de los colaboradores temporales.													
3.Realización de sesión de team building para que conozcan como sus funciones repercuten y se engranan con el trabajo de los demás													
4.Infografía de cómo el trabajo del área administrativa trabaja de la mano con el personal de campo para el éxito de la empresa.													
5.Organizar sesiones de sensibilización sobre el trabajo de campo y su relevancia para el negocio.													
6.Implementar un boletín informativo describiendo los logros y actualizaciones de las diferentes áreas de Campos Cultivados.													
7.Desarrollar contenido persuasivo sobre la labor de los colaboradores de campo.													
8. Elaborar un podcast sobre Campos Cultivados.													
Objetivo específico 2 -Estrategia 2.1													
1.Creación de grupos de difusión de WhatsApp con colaboradores temporales.													
2.Habilitación de un número de WhatsApp para resolver dudas de los colaboradores temporales de manera rápida.													
Objetivo específico 2 -Estrategia 2.2													
1.Crear un buzón de recolección de feedback anónimo para los trabajadores de campo.													

2.Llevar a cabo entrevistas telefónicas con los colaboradores de campo para conocer su experiencia trabajando en la empresa												
Objetivo específico 2 -Estrategia 2.3												
1.Realizar taller sobre comunicación efectiva y asertiva para el desarrollo de liderazgo.												
2. Manual de comunicación efectiva y asertiva.												
Objetivo específico 3 -Estrategia 3.1												
1.Crear un comité de bienestar compuesto por colaboradores temporales para garantizar que sus necesidades y preocupaciones vinculados con sus responsabilidades sean atendidas.												
2. Empoderar al Comité para que sepan la importancia de velar por el bienestar de los trabajadores temporales.												
3.Elaborar un manual de beneficios para los colaboradores temporales.												
4.Institucionalizar la buena práctica de dar prioridad a las necesidades a los colaboradores temporales												
Objetivo específico 3 -Estrategia 3.2												
1. Elaborar un programa de reconocimiento para el personal temporal durante la época de cosecha.												
2.Elaborar una infografía que explique el aporte del trabajo del personal temporal para logro de los objetivos.												
3.Celebrar el final de cada temporada junto a la familia de los colaboradores temporales												
Objetivo específico 3 -Estrategia 3.3												

1.Brindar capacitaciones a los colaboradores temporales sobre temas de agricultura para que puedan implementarlo en sus casas.													
2. Elaborar un brochure con información resumida de la capacitación que se les brindó.													
Objetivo específico 3 -Estrategia 3.4													
1.Implementación de focus group a un grupo de los colaboradores temporales para recopilar datos que permita medir su satisfacción y necesidades.													
2. Ofrecer un sistema de referidos donde los colaboradores temporales actuales puedan recomendar a amigos y familiares para unirse a Campos Cultivados.													

Para la implementación del plan de comunicación interna y la campaña de motivación, hemos utilizado como referencia las fechas más altas de cosecha de arándanos, ello debido a que son la línea con mayor nivel de exportación. En el anexo 1, podrán ver el detalle de la época de cosecha del producto mencionado.

3.7 Inversión y recursos

Estrategia 1.1 Difundir formando una percepción positiva sobre la renovada identidad conceptual de Campos Cultivados como una organización que valora el trabajo de campo en conjunto a los colaboradores y directivos.				
Acción	Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Precio final
1	Transportes aéreos personal de campo	6	S/ 180.00	S/ 1,080.00
	Transporte terrestre	1	S/ 100.00	S/ 100.00
	Consultor	1	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
	Materiales para las dinámicas	1	S/ 250.00	S/ 250.00
2	Lanzamiento	1	S/ 500.00	S/ 500.00
	Realización de video	1	S/ 800.00	S/ 800.00
	Pasaje aéreo CEO, gerentes y área de CI	7	S/ 180.00	S/ 1,260.00
	Impresiones del brochure identidad conceptual de Campos Cultivados	2000	S/ 0.10	S/ 200.00
	Creación de guía de preguntas para la encuesta de satisfacción	1	S/ -	S/ -
3	Envío de mensaje masivo por Whatsapp	2000	S/ -	S/ -
4	Redacción de nota inhouse, fotografías del evento y elaboración de mailing	1	S/ -	S/ -

	Elaboración de publicación inhouse	1	S/ -	S/ -
5	Elaboración de mensaje inhouse	1	S/ -	S/ -
6	Producción, realización y edición del video de manera inhouse	1	S/ -	S/ -
7	Asesoría en storytelling para presentar la capacitación con los supervisores de campo	1	S/ -	S/ -
	Presentación	1	S/ -	S/ -
	Elaboración de los mensajes para los supervisores de campos	1	S/ -	S/ -
8	Asesoría en storytelling para presentar la capacitación con los gerentes	1	S/ -	S/ -
	Presentación	1	S/ -	S/ -
	Elaboración de los mensajes para los gerentes	1	S/ -	S/ -
9	Elaboración del apartado destinado a la renovada identidad conceptual	1	S/ -	S/ -
10	Elaboración de manual	1	S/ -	S/ -
Total				S/ 9,190.00

Estrategia 1.2: Dar a conocer y sensibilizar a los colaboradores administrativos sobre la relevancia del trabajo del campo.				
Acción	Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Precio final
1	Guía de preguntas para la reunión	1	S/ -	S/ -
2	Tickets aéreos	6	S/ 180.00	S/ 1,080.00
	Formato de debrief	1	S/ -	S/ -
3	Guía de reunión - sesión de team building	1	S/ -	S/ -
4	Elaboración de la infografía sobre cómo el trabajo del área administrativa trabaja de la mano con el personal de campo	1	S/ -	S/ -
5	Elaboración del speech del CEO	1	S/ -	S/ -
	Elaboración de la presentación.	1	S/ -	S/ -
6	Elaboración del boletín interno	1	S/ -	S/ -
7	Elaboración de publicación en Workplace	1	S/ -	S/ -
8	Micrófono	1	S/ 50.00	S/ 50.00
	Guión de podcast		S/ -	S/ -
Total				S/ 1,130.00
Estrategia 2.1: El área de Comunicación Interna junto a RRHH de campo emplea dos nuevos canales de comunicación con los colaboradores temporales.				
Acción	Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Precio final
1	Celular	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
2				

Total				S/ 1,000.00
Estrategia 2.2: Crear dos mecanismos de feedback en la empresa que aliente el flujo de comunicación ida y vuelta.				
Acción	Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Precio final
1	Buzón físico	1	S/ 50.00	S/ 50.00
2	Guía de preguntas sobre experiencia en Campos Cultivados	1	S/ -	S/ -
Total				S/ 50.00
Estrategia 2.3: Desarrollar y afianzar las capacidades comunicativas del personal fijo de campo para lograr una comunicación efectiva y asertiva con el personal temporal.				
Acción	Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Precio final
	Experto en comunicación interpersonal	1	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00
1	Guía de preguntas para la encuesta	1	S/ -	S/ -
2	Elaboración de manual	1	S/ -	S/ -
Total				S/ 3,000.00
Estrategia 3.1: Reforzar el programa integral de bienestar que incluya servicios médicos y de salud, alimentación durante las jornadas de trabajo, provisión de uniformes y acceso a transporte para los colaboradores temporales.				
Acción	Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Precio final
1	Diseño de convocatoria del comité	1	S/ -	S/ -
2	Elaboración de política	1	S/ -	S/ -
	Mailing de la política	1	S/ -	S/ -
3	Elaboración de manual	1	S/ -	S/ -
	Impresiones	2000	S/ 0.10	S/ 200.00
Total				S/ 200.00

Estrategia 3.2 Crear un programa de reconocimiento y celebración para los colaboradores temporales				
Acción	Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Precio final
1	Speech de los supervisores de campo	1	S/ -	S/ -
	Impresión de diploma	5	S/ 0.50	S/ 2.50
	Impresión del ranking	1	S/ 0.50	S/ 0.50
2	Elaboración de la infografía	1	S/ -	S/ -
	Impresión de infografía	1	S/ 1.00	S/ 1.00
3	Evento con las familias	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
	Trofeos	5	S/ 40.00	S/ 200.00
Total				S/ 1,204.00
Estrategia 3.3: Establecer un programa de desarrollo para los colaboradores temporales.				
Acción	Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Precio final
1	Experto en temas de cultivos	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
	Paquete de semillas	1	S/ 100.00	S/ 100.00
2	Elaboración de brochure	1	S/ -	S/ -
	Impresiones	2000	S/ 0.10	S/ 200.00
Total				S/ 1,300.00
Estrategia 3.4: Instaurar un programa de retorno y referidos para los colaboradores temporales de Campos Cultivados.				
Acción	Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Precio final
1	Guía de preguntas del focus	1	S/ -	S/ -
2	Elaboración del sistema de referidos	1	S/ -	S/ -
Total				S/ -

Total acciones	S/ 17,074.00
-----------------------	---------------------

4. LECCIONES APRENDIDAS

A partir del proyecto, se ha reforzado la importancia de la comunicación interna en una organización. Actualmente, es una función que se compone de diferentes procesos que requieren ser gestionados con un enfoque estratégico. La falta de una comunicación efectiva trae consigo repercusiones significativas en la colaboración y percepción de los colaboradores.

En el proyecto, la falta de coordinación de las diferentes áreas de la empresa se transformaron en problemas operativos y una mala reputación en la comunidad lo que dificulta la retención y fidelización de los colaboradores temporales.

Contar con una cultura organizacional unificada es fundamental para el éxito de una empresa. Esto se refleja en los valores y conducta de los colaboradores. La falta de una cultura compartida puede dar lugar a subculturas, lo que dificulta la integración de todos al no reconocerse entre ellos como iguales y parte de una misma empresa.

Para que todos logren identificarse como iguales en importancia dentro de una empresa, es clave que exista una cultura e identidad conceptual unificada donde la visión, misión, propósito y valores sean conocidas por todos.

La cultura nos guía sobre cómo actuar en la organización. No puede haber una cultura donde no hay mecanismos de comunicación, por eso era necesario que se creen nuevos canales con el personal temporal del campo. Recordemos que la comunicación son las venas de una organización por la cual circula la cultura.

Para lograr que todas las áreas se valoren, es clave que se cuente con una comunicación estratégica donde puedan estar al tanto de cómo el trabajo de todos se engranan para lograr los objetivos organizacionales. Esto trae consigo respeto hacia el

trabajo de los otros, logrando reconocer que cada una de las partes es fundamental para un objetivo común.

En cuanto al liderazgo, no hay líder que no interactúe con las personas. La comunicación interpersonal basada en habilidades blandas es fundamental para construir la confianza con el personal a cargo y gestión del equipo. Reconocemos que la empatía y la escucha activa son habilidades esenciales en la gestión de equipos que permiten comprender las preocupaciones y necesidades de los colaboradores y resolver conflictos de manera efectiva.

En cuanto a la experiencia del colaborador, esta es la suma de las percepciones y sentimientos que tiene el trabajador en cada una de sus interacciones con la organización. Para lograr una buena experiencia del colaborador, hay que construir una propuesta de valor donde se aborden temas de interés para el cliente interno como el salario emocional, la línea de carrera, entre otros. Además, es necesario brindar información sobre cómo el trabajo de cada uno es importante, crear canales y herramientas de comunicación de doble vía, crear espacios de acercamientos entre las diferentes áreas y dar a conocer los logros de cada una bajo una cultura de reconocimiento.

Por otro lado, hemos comprendido que una comunicación interna efectiva está estrechamente relacionada con la reputación de la empresa. La falta de información puede dar lugar a rumores los cuales según Kapfer (1989), suelen surgir en contextos de crisis, confusión, desconfianza y desigualdad (como se cita en Dávalos, 2017, p.27). Estos rumores generan una desconfianza impactando negativamente en la reputación y por ende la marca empleadora. Ello debido a que perjudican la imagen corporativa de una empresa y con ello la percepción y la confianza hacia la misma. Al generar percepción negativa y desconfianza, se transmite como un problema a la hora de atraer y retener talento ya que se ve menos atractiva en el mercado laboral y dificulta la captación de empleados. Del mismo modo, estos rumores hacen que se cree una reputación negativa la cual dificulta el retorno y la retención de los empleados ya que el entorno laboral se vuelve poco atractivo para quienes buscan oportunidades de crecimiento y desarrollo.

En resumen, vemos cómo se relacionan estos diferentes conceptos entre ellos: Si una empresa tiene una buena cultura, el ambiente laboral, mejor conocido como clima, es bueno. Esto ayuda a que se aumente el sentido de pertenencia a la empresa, el engagement e identidad conceptual del colaborador. Si hay un buen engagement, la experiencia del colaborador es positiva y se hablará bien de la empresa creando así una marca de empleadora que genera una imagen y reputación positiva.



REFERENCIAS

Alonso, L. (2023). Perú: Agroexportaciones superarían los USD 10 mil millones en 2023. *PortalPortuario*. <https://portalportuario.cl/peru-agroexportaciones-superarian-los-usd-10-mil-millones-en-2023/>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*.
https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding

Balance y nuevos retos del agro en el Perú | Conexión ESAN. (2019).
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/balance-y-nuevos-retos-del-agro-en-el-peru>

Brcic, C. G. (2023, 15 febrero). Claudia García Brcic on LinkedIn: #creciendocontigo #hortifrutperu #familiahortifrut #desarrollo.
https://www.linkedin.com/posts/claudia-garc%C3%ADa-brcic_creciendocontigo-hortifrutperu-familiahortifrut-activity-7031744502516117504-uBnd?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Camposol. (2022, 9 febrero). Camposol. <https://www.camposol.com/>

Danper - » Quiénes somos. (s. f.). <https://danper.com/conocenos/quienes-somos/>

DÁVALOS DOMÍNGUEZ, M. P. (2019). *EL RUMOR Y SU REPERCUSIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA IMAGEN DE LA EMPRESA: Estudio de Caso Grupo NHB*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17147/EL%20RUMOR%20Y%20SU%20REPERCUSI%
c3%93N%20EN%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20LA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17147/EL%20RUMOR%20Y%20SU%20REPERCUSI%c3%93N%20EN%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20LA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Del Pilar Antón-Chávez, A. (2019). *Comunicación interna en organizaciones agrarias administradoras de agua, Perú*. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063446031/html/>

Dircom. (2022, 8 julio). *Pablo Gonzalo: “La comunicación interna contribuye al bienestar de los empleados de una forma clara”* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=q_HFeQOE6Y0

El fenómeno de El Niño amenaza la estabilidad del Perú y requiere acciones urgentes. (2023). Noticias - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Plataforma del Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/ceplan/noticias/793356-el-fenomeno-de-el-nino-amenaza-la-estabilidad-del-peru-y-requiere-acciones-urgentes>

El rol del DirCom en la gestión de la identidad y la cultura organizacional – Blog de comunicación corporativa. (s. f.). <https://marketing.udla.edu.ec/comunicacion/el-rol-del-dircom-en-la-gestion-de-la-identidad-y-la-cultura-organizacional/>

Gestión, R. (2023, 9 julio). OIT: Informalidad laboral en el sector agrícola peruano asciende a más del 90%. Gestión. <https://gestion.pe/economia/oit-informalidad-laboral-en-el-sector-agricola-peruano-asciende-a-mas-del-90-agap-noticia/>

Perú, H. (2022, 11 febrero). *Hortifrut Perú on LinkedIn: #bienestarintegral #beneficiohortifrut #programabeneficios.* https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6898026091945304064/?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A6898026091945304064%29

INEI. (2023, 6 junio). Informe técnico: Producción Nacional Abril 2023. *INEI*. Recuperado 20 de septiembre de 2023, de <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-produccion-nacional-abr-2023.pdf>

LAS AGROEXPORTACIONES CRECIERON UN 7.8% EN 2022. (2023). COMEXPERU - Sociedad de Comercio Exterior del Perú. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-agroexportaciones-crecieron-un-78-en-2022>

Loyola Álvarez, N., Aguilar Meza, E. A., & Montezuma Brenner, O. R. (2016). *“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DE LAS*

RELACIONES LABORALES EN CAMPOSOL S.A.” [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Persona]. Universidad del Pacífico.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1658/Nelly_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1

Luque Zúñiga, Bret Gary, Moreno Salazar Calderón, Khiara Aliyah Bet, & Lanchipa Ale, Teresa Margarita. (2021). Impactos del COVID-19 en la agricultura y la seguridad alimentaria. *Centro Agrícola*, 48(1), 72-82. Epub 01 de enero de 2021.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-57852021000100072&lng=es&tlng=es.

Norma Rojas AgroNegociosPerú. (2022, 3 febrero). *Agroindustria peruana debe promover marca empleadora* [Vídeo]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=KZPm_kA6qr4

PITA VILLAMIL, J., & PEREZ GARCIA, F. (s. f.). *Germinación de semillas* (Núm. 2090HD). Ministerio de Pesca y Alimentación.

Ramirez, M. T. (2021, 3 marzo). *Mijail Tupayachi Ramirez on LinkedIn: #agroindustriaperuana #globalgeneticandgrowers #firstperuvianberries*.
https://www.linkedin.com/posts/mijail-tupayachi-ramirez-205a5511_innovemosunmundodeberriesjuntos-agroindustriaperuana-activity-6772899176930910209-Ponn?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Ramirez, M. T. (s. f.). La comunicación del employer branding agroindustrial. [www.linkedin.com. https://www.linkedin.com/pulse/la-comunicaci%C3%B3n-en-el-employer-branding-mijail-tupayachi-ramirez/?trk=public_profile_article_view&originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/pulse/la-comunicaci%C3%B3n-en-el-employer-branding-mijail-tupayachi-ramirez/?trk=public_profile_article_view&originalSubdomain=es)

Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T., & López-Hermida Russo, A. (2019). *El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. Cuadernos De Gestión*, 20(1), 137–154. <https://doi.org/10.5295/cdg.170755kr>

Semanaeconomica. (2022, 21 noviembre). *El nuevo futuro del trabajo: rediseñando la experiencia del employee* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=kDUH-buCHIQ>

Un niño con riesgo acotado para el sector agro. (Marzo, 2023). Agraria.pe Agencia Agraria de Noticias. <https://agraria.pe/noticias/un-nino-con-riesgo-acotado-para-el-sector-agro-31325>

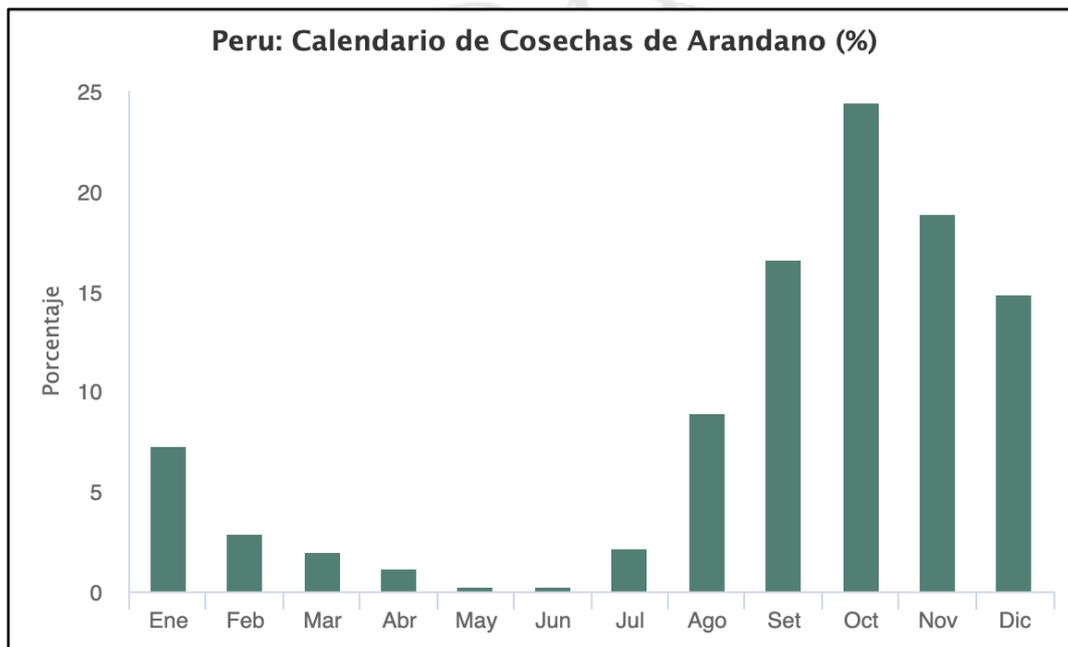
Vilas, A. V. M. (2025). *Dimensiones del atractivo en la marca del empleador: Efectos del género, la experiencia profesional y el nivel de estudios* [Trabajo de Fin de Grad]. Universidad de Santiago de Compostela.

Viru - innovadores por naturaleza. (2023, 4 mayo). Virú. <https://www.viru.com.pe/es/>

Vitapro. (2022, 20 mayo). *Soluciones innovadoras y sustentables para la acuicultura* | Vitapro. <https://vitapro.com.pe/>

ANEXOS

Anexo 1: Calendario de cosecha arándanos en Perú



HOJA DE RESPUESTAS A OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL JURADO

OBSERVACIÓN DEL JURADO	RESPUESTA	PÁGINA
Se recomienda separar claramente el plan de comunicación interna de la campaña de fidelización de los trabajadores temporales.	De acuerdo.	Plan de comunicación interna en las páginas 26- 39. Campaña de fidelización de los trabajadores temporales en las páginas 40 - 46.
Sugiere que el material producido es bueno; sin embargo, se apela únicamente a lo racional, especialmente en los materiales para los trabajadores temporales. ¿Apelar un poco también a lo emocional no nos permitiría construir vínculos? ¿Solo con conocimiento de los beneficios se puede vincular a los trabajadores temporales?	De acuerdo.	Manual de beneficio actualizado en la página 4. Propuesta narrativa y uso de storytelling en las páginas 21 - 24
En términos de su proyecto, se propone un plan de comunicación interna para fomentar la identidad a través de la cultura o un replanteamiento de la cultura corporativa de la empresa	De acuerdo.	Se explica el replanteamiento de una cultura corporativa en la página 20 - 21.
Deberá explicar qué es lo que la propuesta estratégica y las acciones que plantean tienen en particular y cómo eso se diferencia de la práctica estándar en la gestión de la comunicación interna. ¿En qué se diferencia su propuesta?	De acuerdo.	Detalle del valor diferencial de la propuesta en las páginas 24 - 25.
Los antecedentes descuidan abordar aquello que nos puede permitir conocer mejor lo que suele suceder al interior de una empresa de este tipo. Por ejemplo, en este capítulo no se toca la problemática en la comunicación interna que pueden presentar este tipo de organizaciones.	De acuerdo.	Comunicación interna en empresas agroindustriales en las páginas 15 - 17.
Tampoco se brinda antecedentes sobre qué se puede hacer o se viene haciendo para fortalecer la marca empleadora en la actualidad.	De acuerdo.	Antecedentes de marca empleadora en la industria agrícola en las páginas 9-11.
¿Cuál sería el mensaje principal para el empleado administrativo?	De acuerdo.	Mensaje principal para el empleado administrativo en la página 26 - 27. Mensaje principal para el empleado temporal en la página 40.
Se propone una jornada para trabajar valores y propósito (ya tienen definida una	De acuerdo.	Se ha propuesto definir un propósito y valores de la

visión), no queda claro si se pretende cambiar.		<p>empresa, mas no redefinir la visión y misión de Campos Cultivados.</p> <p>Acción de lanzamiento de la identidad renovada basada en un nuevo propósito y valores en la página 29 (objetivo específico 1 - estrategia 1.1 - acción 2).</p>
¿Cuándo se comenta el lanzar una nueva identidad, la propuesta está definida en términos de identidad gráfica o conceptual?	De acuerdo.	Se aclaró que se hace referencia a una identidad conceptual renovada donde se ha definido un propósito y valores, mientras que la misión y visión se han mantenido igual.
Cuando mencionan el tema de identidad, incluyen a la cultura de la empresa. Mejorar esta descripción.	De acuerdo.	Se explica la relación entre identidad y cultura en la página 3.
Se propone "capacitación al equipo de RRHH de campo sobre la nueva identidad corporativa de Campos Cultivados. ", es que el equipo de HR no estaba en la etapa de planificación?, cómo se haría esto sin la participación de este equipo	De acuerdo.	Se había propuesto que participe el equipo de RRHH de la sede corporativa, pero actualmente se ha contemplado al personal de RRHH de campo en la planificación. A partir de esto, se eliminó la acción de capacitación para RRHH de campo.
Concentre las actividades de los trabajadores de campo en pocos frentes, recuerde que el principal objetivo es que realicen las cosechas en su tiempo en la empresa. Qué actividades, por lo tanto, serían las más estratégicas dentro de su propuesta.	De acuerdo.	<p>Se ha replanteado el tiempo para algunas actividades</p> <p><u>Campaña de comunicación interna:</u> objetivo específico 1 - estrategia 1.1 - acción 11 objetivo específico 2 - estrategia 2.2 - acción 2</p> <p><u>Campaña de motivación:</u> objetivo específico 1 - estrategia 1.4 - acción 1</p> <p>Además, la mayoría de las acciones son material gráfico que no requieren tiempo de la jornada de trabajo de los colaboradores temporales.</p>
Qué mensajes incluiría en su propuesta.	De acuerdo.	<p>Mensajes del plan de comunicación interna en la página 26 - 27.</p> <p>Mensajes de la campaña de motivación en la página 40.</p>

Cómo mantener esta comunicación constante y efectiva para trabajar cómo una sola empresa, tener una buena experiencia del empleado y una buena proyección de la marca empleadora a futuro, luego de esta campaña propuesta.	De acuerdo.	Mantenimiento de la propuesta en las páginas 47-50.
Las piezas gráficas no conectan con una narrativa común, se trata de piezas aisladas que no giran en torno a un tema central que guíe todas las acciones de comunicación y le den carácter.	De acuerdo.	Explicación de la propuesta narrativa en las páginas 21 - 24.
Debe explicar la relación del rumor con la reputación.	De acuerdo.	Explicación sobre la relación entre el rumor y la reputación en la página 61.



INF. TURNITIN

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.ehu.eus

Fuente de Internet

<1 %

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

<1 %

3

www.camposol.com.pe

Fuente de Internet

<1 %

4

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1 %

5

www.agraria.pe

Fuente de Internet

<1 %

6

Submitted to Pontificia Universidad Catolica
del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

7

uvadoc.uva.es

Fuente de Internet

<1 %

8

www.viru.com.pe

Fuente de Internet

<1 %

9

www.esan.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

10

www.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

11

Submitted to Universitat Politècnica de València

Trabajo del estudiante

<1 %

12

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

13

Submitted to Universidad de Lima

Trabajo del estudiante

<1 %

14

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

15

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

16

immigrazione.it

Fuente de Internet

<1 %

17

www.emprendedorenlanube.com

Fuente de Internet

<1 %

18

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

19

www.camposol.com

Fuente de Internet

<1 %

20

Submitted to Universidad Rey Juan Carlos

Trabajo del estudiante

<1 %

21

mosaico.ohla-group.com

Fuente de Internet

<1 %

22

uicbachilleratotareas.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

23

biblioteca2.ucab.edu.ve

Fuente de Internet

<1 %

24

www.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

25

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

26

docplayer.es

Fuente de Internet

<1 %

27

www.fao.org

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo