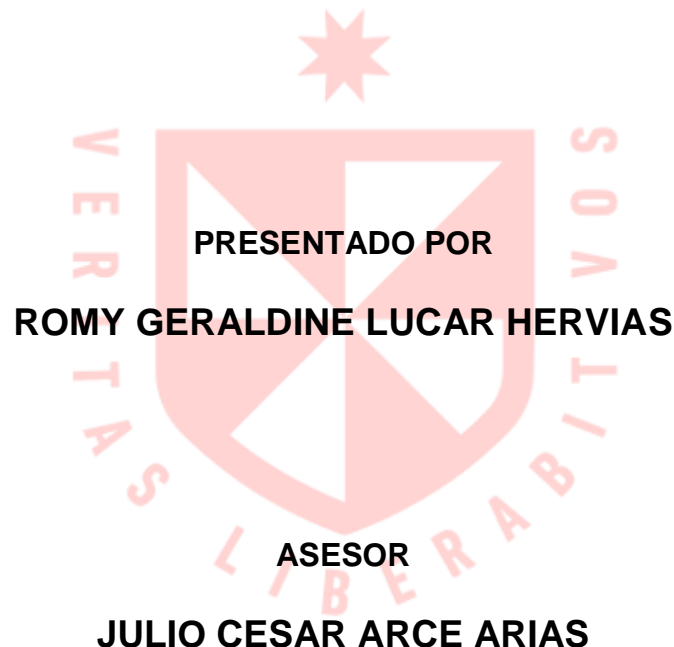


FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA Y DE LA CULTURA CORPORATIVA EN
BACKUS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN**

LIMA – PERÚ

2022



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y DE
LA CULTURA CORPORATIVA EN BACKUS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTADO POR
ROMY GERALDINE LUCAR HERVIAS**

**ASESOR
MAG. JULIO CESAR ARCE ARIAS**

LIMA, PERÚ

2022

Dedicatoria:

A mis amados padres y hermana Katherine que son fuente de inspiración, constancia y perseverancia en cada etapa de mi vida profesional y personal.

Agradecimientos:

A Backus, la cervecera más grande del mundo, que me desafía constantemente y me permite
crecer profesionalmente.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
INTRODUCCIÓN	vii
MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 Comunicación Interna.....	8
1.1.1 Retos y tendencias de la Comunicación Interna	10
1.1.2 Red de Embajadores de Comunicación Interna	11
1.1.3 Comunicación Estratégica Interna	11
1.1.3.1 Estrategias de Comunicación	13
1.1.3.2 Tácticas de Comunicación	14
1.1.3.3 Canales de Comunicación	14
1.2 Cultura Organizacional	17
1.2.1 Tipos de Cultura	18
1.2.2 La influencia del Liderazgo en la Cultura Organizacional	19
1.2.3 Identidad Corporativa	20
1.3 Gestión del Cambio:	23
1.3.1 Factores del Cambio:	25
1.3.2 Impacto de Gestión del Cambio en la Cultura	26
DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	29
2.1 Backus – AB InBev Perú	29
2.2 Gestión del Cambio y Comunicación Interna.....	30
2.3 Programa de Transformación Cultural “Nuestra Pasión es el Servicio”	30
2.3.1 Ámbito estratégico	31

2.4 Programa de Reconocimiento “Premio Presidente”	33
2.4.1 Ámbito estratégico y táctico	33
2.5 Estructura con diversos pilares “Agile NPS”	35
2.5.1 Pilar “Experiencia de Reparto”	36
<i>2.5.1.1 Análisis y Diagnóstico de Comunicación</i>	36
<i>2.5.1.2 Estrategias y Tácticas de Comunicación</i>	36
<i>2.5.1.3 Resultados</i>	42
2.6. Transformación digital: BEES – Marketplace	42
2.6.1 Plan de Comunicación Interna	42
<i>2.6.1.1 Objetivos del Plan</i>	43
<i>2.6.1.2 Estrategias de Comunicación Interna</i>	43
2.7 Transformación de Cultura Business Analytics	45
2.7.1 Plan de Comunicación Interna de Transformación	45
<i>2.7.1.1 Objetivos</i>	45
<i>2.7.1.2 Públicos objetivos</i>	46
<i>2.7.1.3 Mensajes claves</i>	46
<i>2.7.1.4 Canales de comunicación</i>	47
<i>2.7.1.5 Estrategias de comunicación</i>	47
<i>2.7.1.6 Tácticas:</i>	47
IV. FUENTES DE INFORMACIÓN	53
V. ANEXOS: IMÁGENES	57

NOMBRE DEL TRABAJO

Reporte_Tesis_Lucar Hervias Gerladine

AUTOR

Geraldine Lucar Hervias

RECuento DE PALABRAS

13032 Words

RECuento DE CARACTERES

75553 Characters

RECuento DE PÁGINAS

62 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.0MB

FECHA DE ENTREGA

Jul 17, 2023 6:02 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jul 17, 2023 6:02 PM GMT-5

● **9% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 4% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Cross

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Material citado

Resumen



Firma del asesor

INTRODUCCIÓN

En un mundo más competitivo se necesitan colaboradores más conectados que deseen aportar conocimientos, experiencias, vivencias para el logro de los objetivos organizacionales; ya que estos servirán como pilares fundamentales en el cambio de comportamientos, actitudes y pensamientos para lograr la transformación de las compañías.

La comunicación interna como gestión estratégica está siendo recientemente utilizada por las compañías transnacionales, pues ellas no sólo se preocupan en generar una buena imagen y reputación mediante estrategias diseñadas a su público externo, sino que también reconocen la importancia de implementar planes estratégicos para lograr que los colaboradores se fidelicen y trabajen en equipo para afianzar la cultura corporativa.

Actualmente, la cultura organizacional impacta en el liderazgo transformacional y en el desempeño corporativo determinando los comportamientos, valores, creencias y experiencia de los colaboradores e influyen en la cooperación, reconocimiento, mejora del clima laboral, entrenamiento y productividad para lograr grandes resultados en el negocio. (David Fischman, 2018, p.67)

El presente proyecto tiene como finalidad demostrar el impacto de los planes estratégicos de Comunicación Interna, Gestión del Cambio, Cultura y Clima que implementé para los tres programas de transformación cultural del grupo AB – InBev: “Nuestra Pasión es el Servicio”, “BEES” y “*Data Analytics*”. En equipo, se logró obtener el mejor NPS a nivel global, posicionar la app B2B más grande del mundo en Perú y generar una cultura basada en el análisis de la data para tomar mejores decisiones en el negocio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollarán conceptualmente las variables del estudio con el fin de ampliar el panorama al presente trabajo de investigación.

1.1 Comunicación Interna

La comunicación interna contempla los mensajes y la relación que tiene una compañía con sus colaboradores, con el objetivo de involucrar a todos los miembros de la organización, generando una participación propositiva con ellos, instándoles a comentar, sugerir y colaborar para intercambiar información relevante mediante los canales internos para informar, educar, inspirar, motivar y potenciar la cultura corporativa facilitando la interacción por medio del diálogo, adoptando así un verdadero carácter comunicativo, convirtiéndose en bidireccional. (Cáceres, 2016)

La comunicación interna tiene como objetivo que los colaboradores de todas las áreas de la compañía participen en la creación de planes estratégicos que contribuyan a los objetivos del negocio, fomentando que todos estén integrados, comunicados e informados para generar sentido de pertenencia, involucramiento y mayor transparencia en la organización.

Los objetivos de la comunicación interna son diversos. Capriotti (1998) señala que la comunicación interna tiene estos objetivos globales:

- Nivel Relacional: Busca establecer una relación fluida entre empleados y empleadores por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

La comunicación interna tiene el objetivo de establecer lazos de confianza entre los colaboradores y líderes de la compañía, logrando que tengan un relacionamiento más horizontal, directo, participativo mediante el diálogo y otros canales de comunicación que permitan la participación, cercanía e interacción entre todos los miembros de la compañía.

- Nivel Operativo: Facilita la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

Asimismo, permite que todos los colaboradores estén informados sobre lo que está sucediendo en la organización y entre las diferentes áreas, teniendo un carácter informativo y más rápido, logrando que tengan mayor coordinación, claridad sobre sus tareas, procesos y decisiones de la compañía para ser más ágiles y puedan estar más cohesionados entre ellos.

- Nivel Motivacional: Motiva y dinamiza la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad.

Una comunicación bidireccional ayuda a motivar a que los colaboradores trabajen en equipo, construyendo un clima de confianza donde generen buenas relaciones entre ellos, y eso permita a que puedan competir, trayendo mejores resultados para la compañía y estén alineados a los objetivos organizacionales, influyendo en la productividad del negocio.

- Nivel Actitudinal: Se intenta obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y a los fines globales de la organización buscando crear y mantener una buena imagen de la empresa en los miembros de la compañía. (p. 6)

La comunicación interna logra que los colaboradores se conviertan en embajadores internos de las compañías; ya que, a través de estos, proyectarán la cultura corporativa, ayudando a reforzar el sentido de pertenencia con el propósito, filosofía y los valores.

1.1.1 Retos y tendencias de la Comunicación Interna

La Asociación Peruana de Comunicación Interna (APECI) (2018) indica que “las nuevas tendencias son que los facilitadores de la comunicación fomenten reuniones periódicas entre áreas, construyan una comunidad de data para fomentar una cultura donde los colaboradores compartan conocimientos y tomen decisiones basados en el análisis de los datos”.

Es fundamental que contribuyan a generar relaciones de confianza entre las diferentes áreas organizando reuniones mensuales entre los colaboradores para que puedan integrarse y trabajar en equipo para lograr los objetivos de la compañía y fomenten una cultura donde los colaboradores compartan aprendizajes, conocimientos, buenas prácticas para fortalecer una visión empresarial donde el análisis de la data predomine en el negocio.

Por su parte, la Universidad Pacífico Business School (UPBS) (2021) refiere que los retos para este 2022 son acompañar el cambio en las organizaciones comunicando la estrategia del negocio, así como lograr que los líderes sean los embajadores de comunicación para generar mayor compromiso en el logro de los objetivos y se adapten a las tendencias de digitalización mediante la incorporación de medios online que contribuyan a ser una compañía más ágil.

El principal reto de la comunicación interna es contribuir a comunicar la estrategia del negocio facilitando que los colaboradores se alineen a los objetivos organizacionales; fortalezcamos el rol de nuestros líderes como agentes de comunicación donde ellos deben conocer, sensibilizar y apoyar a sus equipos a través de una comunicación coherente que se fundamente y refleje en el cambio de los comportamientos y pensamientos.

1.1.2 Red de Embajadores de Comunicación Interna

De acuerdo con Vilanova (2013), “la red de embajadores es un sistema de flujo comunicacional muy dinámico porque actúan como portavoces de la compañía logrando gestionar y contribuir a la difusión de la marca corporativa y cultura organizacional, convirtiéndose en un canal muy eficaz” (p.24).

Los agentes contribuyen a gestionar la comunicación, clima y cultura de la compañía. Para ello, es importante que se determine el objetivo de la red, definan los perfiles y roles de los participantes para que puedan entrenarlos y de esa manera, comuniquen la cultura corporativa, los valores y dar mayor visibilización a la marca. Además, deben diseñar protocolos para el flujo de la comunicación y medir las iniciativas mediante las redes sociales.

“Los embajadores de marca deben estar conformados por líderes de la organización, expertos en áreas del negocio, voluntarios o líderes involucrados en temas de responsabilidad social e influenciadores que tengan mayor presencia en redes sociales” (Tessi, 2012, p. 23).

Son integrados por los colaboradores que tienen una marca personal impecable, quienes son expertos, dueños de la estrategia del negocio y desarrollaron habilidades digitales, principalmente por los líderes de la compañía para afianzar una relación entre liderazgo y marca personal generando valor en los colaboradores. Ellos son los primeros en informarse sobre lo que sucede en la compañía debido a que se convierten en portavoces de la marca, reconocen e influyen en los demás fortaleciendo el sentido de pertenencia con la organización.

1.1.3 Comunicación Estratégica Interna

Para Capriotti (2021), “la comunicación estratégica logra impactar en el modelo del negocio, generando que los colaboradores se adapten a contextos cambiantes y afronten las

crisis mediante la versatilidad de las estrategias y planes de comunicación” (p.57).

Actualmente, es importante implementar planes estratégicos de comunicación que permitan acompañar a los cambios que afronten las compañías para impactar positivamente en el modelo de negocio y así, las áreas puedan estar integradas, conectadas, y capacitadas en lograr las transformaciones culturales y digitales para agregar valor corporativo.

Para Ritter (2021) “el rol de la gestión estratégica de la comunicación es 70.8% planificar la comunicación interna, 60% apoyar la estrategia organizacional, 47.4% crear contenido para redes sociales, 42.5% desarrollar campañas y el 39.7% realizar actividades de integración” (p. 10).

El rol más destacable en la gestión estratégica es que los comunicadores sean los responsables de planificar la comunicación interna y que ésta impacte en la estrategia del negocio. Para ello, se requiere desarrollar campañas donde los colaboradores sean los protagonistas de la comunicación para que se sientan más identificados y, además, empoderarlos para que generen contenido en las redes sociales internas.

“Cuando se implementan acciones de comunicación interna dentro del plan estratégico se persigue el objetivo de que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen” (Carretón, 2007, p.85).

El plan estratégico de comunicación ayudará a mejorar los indicadores del negocio, afirmando la importancia del trabajo en equipo y fortalecerá a que los colaboradores tengan una dirección más clara en sus roles, se sientan valorados, comprometidos e integrados con la organización, promoviendo un vínculo entre la compañía y colaboradores y que mediante el diálogo se implementen estrategias para que todas las áreas unan esfuerzos por un mismo

objetivo y sobre todo, entiendan el sentido de por qué hacen lo que hacen.

Podemos mejorar la comunicación estratégica entendiendo la estrategia al derecho y al revés, planear, organizar y estructurar un plan con flexibilidad, tener claridad sobre la misión, visión y objetivos a cumplir. Además, seleccionar herramientas y aplicaciones colaborativas adecuadas para el trabajo, segmentar a la audiencia según los objetivos para conseguir directrices más firmes y colaborar en la estrategia con todas las áreas para promover la cultura deseada (Brandolini & Hopkins, 2009).

La comunicación estratégica ayudará a fortalecer la filosofía corporativa, desarrollándose como ventaja diferencial ante la competencia y nos ayudará a que los colaboradores se sientan comprometidos con los objetivos y metas de la organización con el fin de que conozcan, entiendan y puedan crear estrategias en común para el beneficio de la empresa y en equipo, promovamos la cultura que deseamos, logrando que todos se alineen al propósito de la empresa e interactúen entre los diferentes departamentos para garantizar la comunicación a todos los niveles de la organización mediante herramientas colaborativas.

1.1.3.1 Estrategias de Comunicación

De acuerdo con Aljure (2015) “la estrategia de la comunicación interna tiene que obedecer a la estrategia del negocio respondiendo a los objetivos de la empresa para hacer efectivo los mensajes en cada acción de comunicación” (p.64).

Deben ser diseñadas a la medida y necesidad de cada organización que estén contempladas por sus procesos y cultura organizacional en el que exclusivamente deben ser transversales para que se canalicen los mensajes, logrando que todas las áreas se inspiren y trabajen orientadas a un mismo objetivo.

Además, juegan un rol muy importante dentro de una organización, ya que a través de

estos factores los diferentes *stakeholders* se pueden conectar impulsando la cultura y alinearse hacia la visión estratégica de las empresas (Solórzano & Pirotte, 2006).

Desarrollar estrategias de comunicación permite crear lazos de confianza, credibilidad y fidelización, fortaleciendo los vínculos y creando una conexión entre el público interno, externo y la compañía donde tienen el reto de planificar una comunicación más efectiva y humana, enfocadas en potenciar la cultura a través del propósito y la misión.

1.1.3.2 Tácticas de Comunicación

DIRCOM (2017) afirma que “las tácticas son acciones puntuales y determinadas para alcanzar con eficacia los objetivos” (p.79).

Las tácticas son el conjunto de acciones concretas que se realizan en base a la estrategia establecida, en el que se define qué es lo que se ejecutará en un determinado tiempo para la difusión de los mensajes claves mediante diferentes canales de comunicación.

De acuerdo con Estanyol García et al. (2016) exponen, que “corresponden a iniciativas concretas a través de las cuales el profesional de las relaciones públicas gestiona las oportunidades y los problemas espontáneos y sortea los obstáculos” (p.63).

Las tácticas son aliados de las estrategias, debido a que son los pasos que se dan para cumplir las metas determinadas que generan un valor agregado de contar con un enfoque holístico que articula e integra la gestión desde los diferentes frentes en el momento adecuado.

1.1.3.3 Canales de Comunicación

Actualmente, se gestiona la comunicación dentro de las empresas para que los colaboradores estén informados acerca de lo que sucede en la organización. Para garantizar que la información se esté transmitiendo, y pueda existir una retroalimentación por parte de ellos, es importante crear canales de comunicación. La

comunicación interna se sirve de estos canales, los cuales dependiendo de sus características deben ser elegidos para informar, alinear, recordar, persuadir, o bien para generar diálogo (Zapata, 2020, p. 206).

Para una gestión estratégica de la comunicación es fundamental considerar los flujos de información que son transmitidos por diversos medios para encodificar y codificar los mensajes de una manera efectiva y rápida permitiendo que la comunicación sea bidireccional y que los colaboradores se sientan más cercanos a la compañía.

La Asociación Peruana de Recursos Humanos - APERHU (2021) manifiesta que, “para ser una empresa cercana y comunicativa necesitamos canales de comunicación potentes que nos permita llegar a todos nuestros colaboradores de manera inmediata, dinámica y además con gran interacción” (p. 21).

Para que nuestros canales de comunicación sean efectivos en la organización, nuestros gerentes y directivos deben fomentar la participación de medios orales y digitales para que los colaboradores se sientan empoderados y todos puedan estar comunicados y conectados de una forma más interactiva e inmediata, transmitiendo una cultura comunicativa y horizontal.

1.1.3.3.1 Canales Orales:

Es importante alinear a los colaboradores mediante canales orales: reuniones de trabajo, red de facilitadores de comunicación, eventos, espacios de reconocimiento, llamadas telefónicas y espacios de celebración que puedan dar a conocer las opiniones acerca de sus roles, responsabilidades que desempeñan en la compañía para lograr los objetivos de la organización (Escuela de Administración de Negocios para Graduados [ESAN], 2021).

Son los medios de comunicación más efectivos porque permiten que haya interacción y participación entre las diferentes áreas de la compañía. Actualmente, en muchas

organizaciones, existe una comunicación directa y bidireccional entre los líderes y sus equipos, lo cual es favorable porque permite que los empleados confíen y puedan trabajar en equipo integrándose y rigiéndose en los valores, principios y metas de la compañía.

“Los líderes deben saber escuchar y generar intercambio de experiencias con sus equipos. Es un trabajo de escucha permanente, atento a recibir y estimular el diálogo. Saber leer sus emociones, acciones” (Úrsula Block, 2020, p.7).

Para conocer las necesidades, emociones y expectativas de los colaboradores, debemos aprender a escucharlos, y para ello, será importante establecer espacios de comunicación donde los líderes se conviertan en los principales comunicadores de la organización y sean los primeros en incentivar el diálogo, generando una comunicación bidireccional y horizontal que ayude a construir relaciones de confianza para que se sienta más cercanía entre los equipos y la alta dirección.

1.1.3.3.2 Canales digitales:

Los medios digitales son canales muy importantes hoy en día, debido a que a los avances tecnológicos permiten que nuestros colaboradores puedan interactuar, intercambiar opiniones y vivir experiencias nuevas logrando que tengamos una comunicación bidireccional que nos facilite conocer sus necesidades y expectativas de la gente. Además, que nos permite comunicarnos con todas las áreas a nivel global, llegando a todos nuestros públicos de una manera más rápida y eficiente. Como señala la Asociación Peruana de Comunicación Interna - APECI (2022), los medios digitales más utilizados en las compañías son “40% Whatsapp, 30% correo electrónico, 24% intranet, 6% boletín electrónico” (p. 8).

Las herramientas digitales son fáciles de usar porque los colaboradores están acostumbrados a comunicarse mediante las redes sociales y permitirá tener una comunidad empoderada donde ellos generen su contenido a través de publicaciones que promuevan una

comunicación más colaborativa. (Ballester, 2009, p.46)

La tecnología es un aliado estratégico para preservar la comunicación interna en el que es importante que las plataformas sean compatibles con cualquier dispositivo y sean fáciles de usar porque de esta manera tendremos un mayor alcance al momento de conocer las necesidades y expectativas de nuestra gente, lo que nos favorecerá porque formaremos una comunidad digital donde nuestros colaboradores serán los protagonistas de las comunicaciones, siendo más cercanos y fortaleciendo la experiencia al colaborador.

1.2 Cultura Organizacional

En primer lugar, hay que definir el concepto de cultura organizacional como un sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas y homogenizan pensamientos y formas de vida en la organización, determinadas por las ideologías, los valores, las normas, los mitos, los ritos, las historias, las creencias, los símbolos, los hábitos, las tradiciones, el lenguaje que han evolucionado en el tiempo y son fundamento de la organización. (Méndez, 2018, p.56)

La cultura organizacional es un sistema intangible que engloba los valores, normas, políticas, convicciones y tradiciones dentro de la organización que cambian a través del tiempo pero que siempre coinciden con la actuación de los colaboradores que repercute en la productividad laboral, siendo un frente de defensa del propósito y vela porque éste no solo se difunda, sino que se viva con coherencia desde la alta gerencia. Los altos mandos son los grandes embajadores de las culturas organizacionales, sus conductas, posturas y decisiones son estrechamente asociadas a la marca corporativa.

Brandolini González et al. (2019) subraya que:

La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y

productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Esto facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo y al mismo tiempo de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción. (p.76)

La cultura organizacional repercute en la productividad laboral, en el que los colaboradores son frentes de defensa del propósito y velan porque este no sólo se difunda, sino que se viva con coherencia desde la alta gerencia hasta los operarios donde permita que las diferentes áreas participen e intercambien ideas donde el trabajo en equipo multidisciplinario afine criterios para contemplar diferentes perspectivas, siendo esencial para mejorar el desempeño de los colaboradores.

1.2.1 Tipos de Cultura

Existen diversas tipologías de cultura. Harvard (2019) indica que en las compañías existen varios ejemplos, las cuales son:

- Cuidado, es el interés por el desarrollo y empatía hacia el colaborador.
- Propósito, tiene foco en el bien común y trascendencia en la sociedad.
- Aprendizaje, es caracterizado por la apertura al cambio y a la transformación.
- Diversión, espacio donde prima el juego, lo lúdico y divertido.
- Resultados, donde los logros y los objetivos son lo principal.
- Autoridad, caracterizado por un relacionamiento vertical.
- Seguridad, foco en la implementación de protocolos para preservar la vida del colaborador.

- Orden, cultura donde priman los procesos, procedimiento y estructura. (pp. 86 – 87)

Harvard nos propone ocho tipologías de cultura que responden a las premisas de cómo nos adaptamos al cambio y cómo trabajan los equipos. Esta nueva realidad nos lleva a promover una cultura basada en el bienestar, aprendizaje y propósito, sin perder de vista los resultados.

1.2.2 La influencia del Liderazgo en la Cultura Organizacional

De acuerdo con Fullan (2002), “los líderes son los grandes embajadores de las culturas organizacionales, sus conductas, posturas y decisiones son estrechamente asociadas a la marca” (p.57).

Los líderes de la compañía son la autoridad máxima y deben desenvolverse como embajadores de la cultura para orientar y acompañar el buen desarrollo de los espacios humanos a través de sus comportamientos porque éstos definen cómo se hacen las cosas en la compañía logrando generar efectividad en las conductas de los colaboradores.

Al respecto Richard Daft (2015) afirma lo siguiente:

Los líderes influyen en todos los procesos y resultados que se obtengan dentro de una organización. Por ello la cultura corporativa tiene un impacto fuerte que se debe manejar de la mejor manera ya que éstos conmocionarán en los comportamientos de toda la organización y no solo en una parte de ella. (p. 14)

El liderazgo influye y desarrolla un rol importante en el comportamiento de nuestros colaboradores porque logra generar sinergias que son fundamentales para conseguir resultados, afianzando una cultura de trabajo en equipo para que impacte en las eficiencias operacionales y además, permita vivir los objetivos de manera colectiva y afianzar el sentido de pertenencia.

Según Onetto (2021) “La cultura corporativa hace que los miembros de la organización

trabajen de manera colectiva a través de experiencias que compartan entre ellos para lograr la excelencia y reconocimiento en la organización” (p.124).

Por ello, se tiene que priorizar la cultura corporativa como base fundamental de la manera en cómo se vive la filosofía corporativa dentro de toda la organización, debido a que si todas las áreas se sienten identificadas con los valores impactarán en los procesos, calidad de los productos y servicios logrando el éxito. De la misma manera, es esencial que los líderes se encarguen de fomentar una cultura de reconocimiento para lograr alcanzar la excelencia.

1.2.3 Identidad Corporativa

Como indican Sanz & González (2005) la identidad corporativa es la personalidad de una corporación, diseñada para que sea congruente y facilite el logro de los objetivos del negocio. Es la filosofía, los valores, las normas y la personalidad de la firma. Podemos entender entonces que no solo se utiliza como una herramienta para expresar a los clientes externos, es decir, quién es la organización, sino que permite el desarrollo de la integración, sentimiento de pertenencia y actuar diario de los integrantes.

La identidad corporativa es el ADN y personalidad de la empresa que está conformada por la filosofía empresarial, valores organizacionales y políticas que permite que los trabajadores logren los objetivos de la compañía, ayudándolos a generar sentido de pertenencia e integración.

“La cultura es el vector que hace real la identidad y para ello ha de ser expandida, compartida, aceptada y asumida por quienes integran la organización, teniendo su punto de partida en la filosofía corporativa” (Costa, 2003, p. 35).

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones que se basan en los comportamientos, siendo dadas por sus creencias, valores y políticas que comparten y son

valoradas por los colaboradores que conforman la organización, lo cual beneficiará en generar comportamientos de mayor colaboración, compromiso y confianza dentro de la compañía.

La identidad corporativa es aquello que distingue a la organización y la hace singular, lo que produce que sea diferente a todas las demás. Como indicó Capriotti (2009), “la identidad corporativa es un instrumento estratégico primordial y es una estrategia de diferenciación inigualable el cual debe incluir la estrategia global de la misma organización para el correcto funcionamiento” (p.36).

1.2.3.1 Valores organizacionales

“Los valores son las convicciones fundamentales que sirven de guía para las decisiones y conductas que se toman dentro de la empresa” (Judge & Robbins, 2017).

Son las creencias y conceptos éticos de una organización que se rigen mediante la identidad de su cultura organizacional y mediante este conjunto de cualidades, los colaboradores lo usan como guía en sus comportamientos, acciones y decisiones que toman en la compañía.

Villafañe (2013) menciona que:

La cultura y la identidad corporativa poseen la dimensión axiológica que se fundamenta en que el sistema de valores, principios y creencias fomenten la interacción con la gente, las estructuras de una organización, así como el conjunto de procedimientos y los sistemas de control de la compañía produzcan normas de comportamiento que sirvan de soporte a los principios básicos. (p.26)

La cultura organizacional y la identidad corporativa se caracterizan por compartir valores, normas y convicciones que comparten los miembros de una organización en el que los empleados desempeñan sus labores y se rigen sobre normas de comportamiento para la

consecución de sus fines y procedimientos que sirven de apoyo a los principios corporativos.

1.2.3.3 Filosofía organizacional

“Una comunicación que humaniza los mensajes incentivando el *storytelling*, el involucramiento colectivo y el vínculo directo con la filosofía, propósito y valores corporativos nos llevará a culturas organizacionales que trasciendan y generen fidelización” (Reig, 2015).

Para gestionar la identidad corporativa es importante implementar la filosofía corporativa que esté conformada por un conjunto de elementos que determina las prácticas organizacionales para alcanzar los objetivos del negocio que permita fortalecer las relaciones con los públicos objetivos y generar sentido de pertenencia con los colaboradores hacia la organización, cultura y valores de la compañía.

Bustamante (2022) señala que la filosofía corporativa es entendida como la concepción global de la organización establecida sirve para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Se compone de la misión: Es la definición del negocio de la organización. ¿Qué es lo que hace?, los valores: La forma en que la organización ayuda a definir cuáles son los caminos para alcanzar la misión. La visión de la organización está personificada con las preguntas, ¿a dónde quiere llegar? ¿cuál es su fin como actor social?

La filosofía corporativa está presente en varios aspectos de las organizaciones, en la misión, visión y valores, llegando así a relacionarse directamente con la identidad corporativa, permitiendo que los colaboradores se sientan identificados con la empresa y comprometidos en alcanzar los objetivos organizacionales, ya que serán ellos quienes difundan y vivan la filosofía corporativa de la compañía, estableciendo relaciones de confianza y credibilidad.

1.3 Gestión del Cambio:

Durante este nuevo contexto, es vital acompañar desde la comunicación a la gestión de la transformación, para así facilitar a las entidades anticipar y adoptar los cambios y desafíos contribuyendo a que generemos organizaciones más ágiles, colaborativas y empáticas.

En los momentos actuales, el cambio, producto de la globalización y la tecnología, es la característica fundamental del entorno, lo cual decide las transformaciones en las organizaciones, por lo que no bastan las políticas lógicas. Se hace necesaria una actuación y un estilo de pensamiento estratégico (Carrillo Córdova et al., 2017).

Actualmente, las organizaciones cada vez más están transformando sus procesos, objetivos y tecnologías para sobresalir en un mercado cada vez más competitivo, y para ello, es necesario que nuestros colaboradores estén comprometidos, concientizados e inmersos en ser protagonistas de planificar y gestionar el cambio en sus compañías.

Como mencionan Achua y Lussier (2015) el cambio de estos sistemas de creencias, primero; y de comportamiento, después, es uno de los mayores retos de los directivos para alcanzar su empeño. Entonces, el liderazgo se convierte en un aspecto trascendental dentro de la dinámica de las transformaciones empresariales, porque consiste en el proceso de influir en todo el talento humano para que logren los objetivos de la organización.

Los directores de la organización tienen un rol estratégico en la transformación debido a que no solamente deben ser los principales agentes del cambio, sino son los que deben dirigir, influir y lograr que todas las áreas de la compañía desde sus diferentes roles se concienticen sobre la importancia de cambiar estratégicamente para trascender en las nuevas oportunidades.

Costa (2006) manifiesta que:

Más del 70% de las organizaciones cambian cuando están en una situación

crítica, al borde del colapso. Entonces siguen mecánicamente a los que consideran que están en la punta. El 20% cambian cuando aparece una oportunidad en el entorno y el 10% de las entidades cambian por convicción, porque saben que no hay otra alternativa. Consideran que sólo montarse en la locomotora del cambio puede traer un futuro de éxito y progreso poniendo a la organización en una posición de ventaja competitiva. (p. 29)

En ese sentido, la gran mayoría de las empresas desean realizar cambios en sus procesos solo cuando se encuentran en situaciones de crisis y se ven en riesgo de generar pérdidas irreparables o desaparecer del mercado, en el que tienen conocimiento de que la competencia tomarían grandes ventajas, prevaleciendo la posibilidad de liderar el rubro.

Por ello, las empresas deben ser consecuentes de su cultura organizacional y no deben generar posiciones reactivas, sino transformarse convencidos que solo a través de que el cambio sea bien gestionado y con la participación activa de todas las áreas podrán encontrar oportunidades en el negocio, sobresaliendo y teniendo éxito en el mercado e internamente lograrán que los colaboradores se sientan más importantes, escuchados y autorrealizados generando mayor compromiso.

Es importante planificar los cambios que se realizarán en una organización y eso dependerá de las necesidades técnicas, tecnológicas o humanas que necesitan las compañías donde mucho dependerá de los objetivos, estrategia, cultura y contexto. En ese sentido, toda transformación y/o cambios implican un proceso de aprendizaje y capacitación que influyan en la concientización, comportamientos, procesos y estructuras.

Por ello, la labor de comunicación debe ser cautelosa y a veces lenta para preparar la apertura y entrada hacia el cambio, a efectos de que la organización sea más inteligente. En otras palabras, el cambio organizacional consiste en realizar la transición de lo conocido a lo

desconocido (Maldonado, 2018).

Para realizar cambios organizacionales se necesita que alguien actúe como orientador y/o responsable de dirigir el manejo de los procesos de cambio y transformación mediante una comunicación cautelosa donde permita que los colaboradores se anticipen como agentes del cambio y creen la necesidad de producir transformaciones en la compañía.

1.3.1 Factores del Cambio:

Actualmente para realizar cambios primero debemos saber dónde estamos y qué queremos lograr y luego analizar cómo lo vamos a lograr para generar el cambio. Por ello, los factores se darán en ciertas etapas que terminan con la implementación de procesos. Esto es clave puesto que:

La gestión del cambio está conformada por los siguientes factores: conocimiento, emociones y procesos. Es más fácil realizar un cambio cuando das a conocer los motivos del cambio, las metas, las razones de elegir ciertos lineamientos para el cambio, las técnicas conocidas, la normatividad o regulaciones aplicables, capacitar en habilidades de interacción humana (tales como supervisión, negociación, solución de conflictos, sensibilización al cambio). (Maldonado, 2017, p.309)

Para realizar un cambio es más favorable y tendremos mejores resultados y participación cuando damos a conocer los motivos de por qué estás cambiando, qué procesos y estructuras se debe cambiar para realizar mejoras, cuál es la situación actual y a dónde nos estamos dirigiendo, cuáles son los beneficios que nos traerá como área y compañía para sensibilizarlos y concientizar sobre la importancia de los cambios en la organización.

Ferrer (2014) indica que:

Los procesos y liderazgo de un equipo no tendrán efecto alguno sobre la

organización sin disciplina. Al momento de desplegar las tareas y responsabilidades que llevarán al éxito en la implementación del cambio de un proceso, es necesario definir claramente quién se encargará de llevar a cabo cada tarea y quién supervisará que ésta se lleve a cabo (p.114).

En cada cambio se debe seleccionar un especialista que será el encargado de coordinar con todas las áreas impactadas del proyecto para organizar las tareas y delegar las responsabilidades en base a funciones y habilidades, asegurándonos el éxito de los cambios que se procesarán, definiendo los objetivos que se alcanzarán en las fases, buscando soluciones e implementar los cambios necesarios en los flujos de los procesos.

Maldonado (2015) refiere que:

Las emociones y los motivadores personales siguen teniendo gran impacto, pero resulta difícil conseguir ligar el cambio a la satisfacción de los intereses individuales. Por ello, la motivación se centra más bien en aquellos que todos pueden reconocer como beneficios personales, ya sea para el desempeño de su función o a nivel personal. (p.309)

Es importante que en cada cambio que se realice podamos compartirlo y reconocerlo públicamente, siendo utilizadas para motivar a nuestros colaboradores para generar gran impacto en los objetivos que trasciendan en los nuevos desafíos generando un buen desempeño en sus roles y funciones en la compañía para la satisfacción de los colaboradores.

1.3.2 Impacto de Gestión del Cambio en la Cultura

En cuanto a la cultura, Kotter (1997) afirma que:

Arraigar los nuevos enfoques en la cultura, en la cual se busca promocionar o inculcar aquellos valores que identifican a la organización y que van directamente relacionados

con el enfoque preciso de su visión elaborada. La idea es acoger a los nuevos miembros que integran la entidad y envolverlos en el cambio organizacional, de esta forma mejorará el desarrollo de cada uno de los procesos, trabajando en equipo, respetando las ideas de los empleados, debatiendo de forma respetuosa. (p.30)

Es fundamental que la cultura de la compañía tenga una filosofía y una nueva misión que se adapte a los cambios, que siempre estén en constante evolución y transformación para anticiparnos al futuro de la empresa y construyamos mejores estructuras y procesos, trabajando en equipo desde todas las áreas que nos ayude a mejorar continuamente, creando una visión para el cambio. “Resulta más poderoso cuando vincule los supuestos subyacentes con los valores, los comportamientos y las manifestaciones visibles de la cultura, y el reconocimiento de los patrones que se identifiquen en estos niveles para adaptar a los cambios” (Fuentes, 2009, p.31).

Los cambios organizacionales y de conductas se dan mediante nuevos procesos de aprendizaje en el que todos participan y en el que los cambios de comportamientos están relacionados a los valores, creencias, conocimientos y a las nuevas prácticas que llevan al cambio y a la transformación de la compañía, siendo reconocidas por los colaboradores.

Las empresas avanzadas, rupturistas con los esquemas tradicionales quieren gestionar el cambio, hacer crecer en sus empresas los niveles de confianza mutua, el sentido de responsabilidad y el espíritu de servicio a los clientes que estas dinámicas lleguen a constituir el núcleo de su cultura corporativa (Huete & Debaig, 1995)

En las compañías transnacionales siempre están enfocados en planificar y gestionar los grandes cambios que llevan consigo los beneficios. Por ello, siempre están mejorando continuamente en sus procesos para mejorar la confianza y lograr que sus colaboradores estén

enfocados en una cultura de servicio donde el cliente siempre esté al centro de sus decisiones y trabajando en equipo para mejorar sus experiencias de compra y/o servicios que refuercen su cultura organizacional.

Como mencionan Ferguson y Moritz (2016), “para competir con éxito estamos adaptando nuestros procesos de trabajo y estamos transformando nuestra cultura corporativa en una que se defina por las personas a las que servimos y aquellos a quienes empleamos” (p. 86)

La cultura debe estar alineada y orientada a lograr los objetivos del negocio y a ayudar a que los colaboradores se sientan identificados para centrarse en el servicio que brindamos a nuestros clientes, adaptando nuevos procesos de trabajo, estructuras y comportamientos para generar una relación de confianza, centrada en las personas.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.1 Backus – AB InBev Perú

Es la empresa líder del mercado cervecero peruano que forma parte de AB InBev, una compañía global que está presente en 193 países, que se convirtió en el mayor fabricante mundial de cerveza logrando obtener el 45% de la cuota del mercado.

Cuenta con cinco plantas de producción de cerveza descentralizadas ubicadas en Ate, Arequipa, Cusco, Motupe y Pucallpa; además de una maltería y una planta de agua mineral. Actualmente poseen 33 centros de distribución a nivel nacional. Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston. (2021). Quiénes somos. <https://www.backus.pe/nosotros>.

Dentro de su portafolio tiene marcas multinacionales y marcas locales que son las preferidas por los consumidores y están presentes en más de 260,000 puntos de venta a lo largo y ancho del país. Posee más de 120 marcas y cuenta con una capacidad de producción de 25,6 millones de hectolitros anuales.

En nuestro país Backus tiene el 95% del mercado y poseen las tres marcas más consumidas y consideradas emblemáticas por los peruanos: Cristal, Pilsen y Cusqueña. No solo domina el rubro de las bebidas sino también lidera la distribución de sus productos y la fabricación de sus envases que son caracterizados por ser sostenibles y de calidad, lo que contribuye al cuidado del medioambiente y al crecimiento de la sociedad.

2.2 Gestión del Cambio y Comunicación Interna

Actualmente, me desarrollo como Analista de Gestión del Cambio y Comunicaciones en Backus Corporativo. La función del puesto es asesorar e implementar planes y campañas de Comunicación Interna, Cultura, Clima y Gestión del Cambio en todas las empresas del grupo. Actualmente, la compañía tiene como objetivo posicionarse como una compañía digital orientada al análisis de la data para generar la transformación cultural que permita a todos los colaboradores adaptarse a los desafíos del rubro cervecero.

Mi función principal es crear los planes de gestión del cambio y comunicación interna en los diferentes proyectos implementados por el área de *Change Management* con el objetivo de mejorar la experiencia de compra de los clientes y lograr que los colaboradores estén capacitados, entrenados, alineados, motivados a alcanzar los objetivos organizacionales y fidelizados en la nueva visión de la empresa: “Crear un futuro con más motivos para brindar”.

A continuación, voy a detallar los programas y planes estratégicos que he desarrollado:

2.3 Programa de Transformación Cultural “Nuestra Pasión es el Servicio”

Net Promoter Score es el indicador que mide la satisfacción de nuestros clientes con la experiencia de compra en Backus – Anheuser Busch InBev Perú. La medición es del 0 al 10, donde de 0 – 6 se considera a los clientes como detractores, del 7 – 8 son los clientes pasivos y finalmente, los que califiquen con 9 y 10 son nuestros clientes promotores.

NPS es un indicador considerado en muchas compañías, pero en Backus es el indicador más importante del negocio. Por ello, en el 2021 la compañía deseaba que los colaboradores

sean más cercanos a los clientes y se inspiren a trabajar en equipo para lograr mejorar la experiencia y estén enfocados en alcanzar la meta de servicio desde los diferentes roles.

Participé en la creación de la identidad corporativa del programa de transformación cultural, cuyo objetivo es que los colaboradores puedan entender la importancia de que **Nuestra Pasión es el Servicio**. Así mismo, que estén alineados en vivir la cultura organizacional y todos trabajen en equipo enfocados en lograr convertir a nuestros clientes detractores y pasivos en promotores para alcanzar nuestra meta del año.

Nuestra: Representa que somos una compañía de dueños.

Pasión: Porque trabajamos con ella diariamente para lograr nuestros objetivos.

Servicio: Enfocados en mejorarlo, nos dará los resultados que nos hemos propuesto.

Además, implementé la identidad visual de nuestros programas NPS y Premio Presidente definiendo los conceptos creativos, colores, logotipos, tipografías y el tono de las comunicaciones, con el objetivo de posicionarlos con nuestro público objetivo y lograr que nuestros colaboradores lo reconozcan y diferencien de los demás programas de la compañía.

2.3.1 Ámbito estratégico

El objetivo principal de mi rol fue lograr que los colaboradores estén alineados estratégicamente a la nueva experiencia de compra y a nuestra cultura de poner a los clientes y consumidores en el centro de nuestras decisiones, colaborando en iniciativas y/o estrategias para mejorar los indicadores de servicio y la satisfacción de los clientes. A través de la implementación de los espacios y rutinas de comunicación, los colaboradores de diferentes áreas de la compañía participaban y contribuían a los objetivos del negocio. Para ello, desarrollé las siguientes iniciativas:

- **Despliegue a nivel nacional del programa “Nuestra Pasión es el Servicio”**

Organicé el lanzamiento del despliegue a nivel nacional donde logramos que los líderes y colaboradores estén enfocados en poner al cliente en el centro de nuestras decisiones, conozcan sobre el indicador, porcentaje de nuestros clientes pasivos, detractores y promotores, la meta del 2022, metodologías, identificación de roles y se realizaron visitas a nuestros clientes para que determinen oportunidades, siendo lideradas por los gerentes y directores en todos los centros de distribución a nivel nacional.

- **Tablero del Crecimiento NPS**

Desarrollé el tablero del crecimiento NPS cuyo objetivo era que nuestras gerencias, sus equipos y todas las empresas del grupo estén alineados, conozcan sus puntajes y la evolución del indicador para que los centros de distribución con menor puntaje implementen estrategias para mejorar la experiencia de compra de nuestros clientes. La información fue enviada por los grupos oficiales de whatsapp y mailing de la compañía.

- **Espacio de Comunicación “Nuestra Pasión es el Servicio”**

Es un espacio de comunicación en donde los directores nacionales comparten conocimientos sobre los mejores programas, estrategias y/o buenas prácticas de las compañías globales que tienen mejor NPS a todos los gerentes de Ventas y Logística para implementarlas rápidamente en los centros de distribución y puedan desplegar la información a sus equipos.

- **Aliados Estratégicos**

Designamos a nuestros aliados estratégicos, que son los *Business Partners* con el objetivo de que colaboren en el despliegue y ejecución de los planes y campañas de comunicación, reconocimientos e iniciativas en todos nuestros centros de distribución. Con ellos se ha desarrollado un espacio de alineamiento estratégico comunicacional todas las semanas.

2.4 Programa de Reconocimiento “Premio Presidente”

Con el propósito de motivar a los equipos de trabajo diseñamos el Premio Presidente, un programa de reconocimiento en el que participan las áreas de Ventas y Logística de los 33 centros de distribución. Se condecora al equipo que brindó el mejor servicio a nivel nacional durante el año. Para ello, se desarrollaron las siguientes estrategias:

2.4.1 Ámbito estratégico y táctico

- **Estructura de ganadores de Premio Presidente**

Junto al equipo de Gestión del Cambio se estructuraron ganadores mensuales, trimestrales y anuales, llevando a cabo en cada premiación una experiencia aspiracional, motivadora y logrando que todos los centros de distribución quieran ser ganadores del programa “Premio Presidente” a través de los siguientes premios:

Tabla 1

Premios del Programa de Reconocimiento “Premio Presidente”

Premios mensuales	Premios trimestrales	Premio anual
1. Espacio de reconocimiento en nuestras reuniones comerciales.	1. Evento de premiación para reconocer a los equipos de Ventas y Logística.	1. Viaje internacional a Punta Cana para hasta 8 miembros del equipo.
	2. Reunión con el BU President para compartir las mejores prácticas de NPS.	2. Visita al MANCOM para compartir mejores prácticas e iniciativas NPS para despliegue a nivel nacional.
	3. Reconocimiento a los ganadores en los diferentes canales de comunicación.	3. Evento interno con la participación del BU President, directores nacionales y regionales y la familia de los ganadores.

- **Evento de Premiaciones**

Para la motivación de nuestros equipos implementé el espacio de las premiaciones trimestrales y el anual donde nuestros Gerentes de Ventas y Logística, Directores Regionales y Nacionales y el BU President visitan a los equipos ganadores para premiar y reconocer a todo el equipo de Ventas y Logística de nuestros centros de distribución para generar que nuestros colaboradores vivan una experiencia aspiracional y una cultura de excelencia.

- **Sesiones de Aprendizaje “Premio Presidente”**

Implementé las sesiones de aprendizaje, lideradas por el BU President, Vicepresidentes de Ventas y Logística, siendo un espacio de comunicación que contó con la participación de los tres primeros puestos para su reconocimiento. Compartieron sus mejores estrategias a nivel nacional y, además, también participaron los tres últimos puestos para que den a conocer cuáles son las iniciativas que están implementando para mejorar el NPS en sus centros de distribución.

- **Programa de Comunicación “Embajadores Premio Presidente LinkedIn”**

Creamos el programa de comunicación estratégica digital cuyo objetivo es dar a conocer a los ganadores trimestrales y anuales por redes sociales para visibilizar el liderazgo que asumen los gerentes de Ventas y Logística y proyectar la cercanía de los líderes con sus equipos, ayudándonos a posicionarnos externamente como una compañía referente en brindar un excelente servicio a los clientes.

- **Espacio de Reconocimiento “Plan de Juegos”**

Para el reconocimiento de nuestras gerencias ganadoras, creamos un espacio en Plan de Juegos que es liderado por el vicepresidente de Ventas y el BU President de Perú donde participan todos los líderes de la compañía para reconocer a nuestros ganadores mensuales, trimestrales y anual para la motivación de nuestros equipos a nivel nacional.

2.5 Estructura con diversos pilares “Agile NPS”

Enfocados en nuestros clientes, creé el Agile NPS donde diversas áreas y líderes de la compañía conforman pilares implementando iniciativas, planes estratégicos y programas, siendo los dueños de la estrategia del servicio a nivel nacional para mejorar nuestra experiencia y juntos brindemos un excelente servicio a nuestros clientes.

Desde mi rol de Change Management, mi estrategia fue estructurar los pilares, seleccionando a los mejores colaboradores asegurándonos que sean personas claves en sus roles y puestos de trabajo que nos ayuden a lograr alcanzar todas las metas de nuestros indicadores, integrándolos a la transformación de la compañía.

Los pilares que designamos en el 2021 para mejorar nuestro servicio y duplicar nuestros indicadores y/o resultados en servicio fueron:

Tabla 2

Estructura de Pilares del Agile NPS

Pilares	Propósito
On Time In Full (OTIF)	Pilar enfocado en que nuestros clientes reciban sus pedidos completos y a tiempo.
Experiencia de Servicio al Cliente (SAC)	Pilar enfocado en resolver los reclamos y/o dudas de nuestros clientes a través de las llamadas telefónicas.

Experiencia de BDR	Pilar enfocado en mejorar la experiencia de nuestros clientes con nuestros vendedores y promotores.
Experiencia de Reparto	Pilar enfocado en mejorar la experiencia de nuestros clientes al recibir nuestros productos.
Precios y Promociones	Pilar enfocado en las promociones y los precios de nuestros productos para reducir nuestros reclamos en satisfacción.

2.5.1 Pilar “Experiencia de Reparto”

Lideré el pilar de Experiencia de Reparto en el que realicé una encuesta a nivel nacional para la identificación de las oportunidades y conocer cuáles son las necesidades de nuestros colaboradores, qué es lo que más les gusta, qué es lo que más valoran y en qué debemos mejorar para que tengan una buena experiencia en la compañía y así mejoremos el servicio que brindamos a nuestros clientes y consumidores en la entrega de nuestros productos, desarrollando las siguientes actividades:

2.5.1.1 Análisis y Diagnóstico de Comunicación

Identificamos que el 40,7% de nuestra gente no sentía reconocimiento por parte de sus líderes ni de la compañía, el 19% requería de un programa de capacitación para que desarrolle un mejor desempeño en sus labores y funciones; mientras que el 15,3% deseaba tener mayor comunicación con sus líderes para que sientan más cercanía y estén alineados a los objetivos.

2.5.1.2 Estrategias y Tácticas de Comunicación

- **Programa de Reconocimiento “Dueños de la Excelencia”**

Para ello, implementé el nuevo programa de reconocimiento, diseñando el plan de comunicación y elaborando la campaña de difusión para dar a conocer y motivar a nuestros equipos a que desarrollen mejor sus funciones para que sean reconocidos, colaboré con los líderes para identificar cuáles son los indicadores que se premian y capacité a los coordinadores de la compañía Transportes 77 para el despliegue a nivel nacional.

Diseñé la estrategia comunicacional creando un espacio de reconocimiento “Dueños de la Excelencia”, diseñando el *branding* de motivación, organizando el evento interno para la premiación de nuestros ganadores que se lleva a cabo mensualmente a nivel nacional, en el que los ganadores obtienen el bono de 150 soles más en su remuneración.

Realizando una encuesta de satisfacción del programa logramos identificar que al 98% les motivaba ser reconocidos para mejorar nuestro servicio, el 99% conocía los indicadores que se premiaban y logramos aumentar nuestro “Rate My Delivery”, indicador que mide la satisfacción de nuestros clientes, de un 4 a un 4.8, siendo 5 la calificación máxima.

Para lograr que el 100% de los colaboradores conozcan los programas de reconocimiento implementé el plan de acción, logrando incluir en la inducción de nuevos trabajadores la presentación de los programas de reconocimiento, alineando a nuestros “*Champions People*” para que desarrollen el rol de facilitadores de comunicación, siendo los voceros de narrar la importancia y su experiencia de cómo acceder al bono de desempeño.

- **Programa de Capacitación “SKAP”**

Con SKAP potenciamos a que los colaboradores puedan aprender a desarrollar y adquirir habilidades, capacidades y conocimientos sobre cómo desempeñar un mejor rol en sus puestos de trabajo, teniendo como efecto su crecimiento para que se conviertan en operadores de clase mundial con el objetivo de que puedan brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

Desde mi rol de Change Management era importante cambiar el pensamiento porque hoy más que nunca la compañía se viene transformando y evolucionando con el objetivo de poner al cliente en el centro de las decisiones, siendo nuestro propósito brindar un excelente servicio en cada entrega. Por ello, desarrollé las siguientes iniciativas:

Diseñé el nuevo branding de SKAP en el que a través de las gráficas y comunicaciones logramos posicionar la nueva identidad del programa con nuestros colaboradores generando sentido de pertenencia y transmitir: evolución y crecimiento.

Creé el concepto “SKAP: APRENDE, DESARROLLA Y CRECE”. Desarrollé la campaña de comunicación de SKAP para cambiar los pensamientos y motivar a que nuestros colaboradores sepan desarrollarse en su trabajo diariamente y ellos puedan percibirlo como una oportunidad de desarrollo y capacitación gratuita que brinda la compañía.

A través de este concepto potencié y logré que nuestro público interno y el servicio que brindamos se basen en el valor de la excelencia y calidad. Además, esta campaña permitió que se sienta más amigable, aspiracional, cercana y motivacional, logrando el propósito de alcanzar que el 90% de nuestros repartidores lleguen a convertirse en operadores de clase mundial.

Además, alineado con los líderes de Transportadoras diseñé la campaña de intriga que consistía en difundir una comunicación por día durante una semana, segmentando mis canales de comunicación, donde cada una de ellas posicionaba los mensajes claves del programa.

a) Comunicación 1: ¿Y tú, ya estás listo para evolucionar?

En esta pieza nos basamos en el llamado a la acción y lo hemos asociado al objetivo de la campaña que consiste en que nuestra gente evolucione y crezca mediante SKAP.

b) Comunicación 2: Aprender, Desarrollar y Crecer significa TRASCENDER.

En esta gráfica, difundí el concepto creativo de SKAP comunicando cuál es el objetivo del programa y lograr que vivan la cultura organizacional que consiste en que mediante nuestros roles trascendamos en la compañía, preparándonos a que estén dispuestos a cambiar sus pensamientos, basándonos en nuestro valor de la excelencia operacional.

c) Comunicación 3: Muy pronto te convertirás en un operador de CLASE
MUNDIAL.

En esta comunicación, manifesté el objetivo del programa y el deseo de la compañía en que nuestros repartidores se conviertan en operadores de clase mundial.

d) Comunicación 4: ¡Lo que tanto deseabas, está muy pronto de regreso!

Desarrollamos este concepto porque en nuestro diagnóstico que realizamos, más del 19% de nuestra gente nos estaban pidiendo que los capacitemos para que puedan brindar un excelente servicio y aumentar la productividad en sus puestos de trabajo, entonces era una oportunidad que podamos difundir lo que tanto estaban esperando en esta comunicación.

e) Comunicación 5: ¡Regresa con fuerza el programa que te convertirá en el Dueño de tu Desarrollo!, ¿Y tú, ya estás listo?

En la quinta comunicación difundí el nombre del programa “El dueño de tu desarrollo” para que sea más aspiracional, motivador y podamos cambiar la perspectiva de nuestro público interno, asociando con sus ganas de seguir desarrollándose en sus roles y funciones.

Organicé el despliegue del lanzamiento de nuestro programa “El dueño de tu Desarrollo”, en el que desarrollamos un nivel por día, dando a conocer sobre los beneficios de nuestro programa y la importancia del protocolo de servicio en nuestro negocio. Elaboré las cápsulas de presentación segmentándolos por niveles, dando a conocer a nuestros

colaboradores qué temas aprenderían durante las capacitaciones y me encargué de crear el plan de contenidos e identificar cuál sería el canal más idóneo para cada comunicación.

Desarrollamos estos niveles porque identificamos estas debilidades por parte de nuestros repartos debido a que los clientes, mediante una encuesta, nos manifestaron la percepción de la mala calidad del servicio que brindábamos en la entrega de productos, solicitando más amabilidad y cordialidad.

- El nivel 1, tenía como objetivo narrar qué era nuestro programa SKAP, cuál era nuestra meta que teníamos como equipo y compañía y cuáles eran los beneficios que los colaboradores obtendrían cuando terminen de cursar todos los niveles para el alineamiento de nuestros repartos.
- En el nivel 2, brindamos asesoría para identificar cuáles son las mayores dolencias de nuestros clientes para que puedan convertirse en aliados de solucionar nuestras quejas y/o reclamos, a cómo convertirse en un campeón de calidad y seguridad que va alineado a los valores de la compañía para motivarlos a participar en el plan de fidelización, generando un aumento de productividad.
- En el nivel 3, enseñamos a gestionar riesgos de rechazos con excelencia, a cómo mejorar el indicador del Net Promoter Score y a entrenar en el proceso del reparto en la matriz de consecuencias. En el caso de nuestros conductores aprendieron a cómo optimizar el rendimiento del combustible para incrementar la rentabilidad de la compañía.
- En el nivel 4, capacitamos a cómo dar recomendaciones de calidad a nuestros clientes, a conocer cuáles son nuestros productos y qué características poseían cada uno de ellos para la diferenciación y contribución con la toma de decisiones

de los bodegueros al momento de elegir sus productos y a ser referentes en rutas digitales para que siempre puedan tener la máxima calificación.

Alineado a ello, creamos el espacio de graduación para realizar la entrega de los certificados por los niveles culminados y la gestión de su desempeño, implementando la primera promoción de capacitación en la empresa Transportes 77.

Desarrollé el nuevo protocolo de servicio como parte del currículo de SKAP porque era importante que nuestros equipos de Logística y Reparto conozcan, vivan e interioricen la cordialidad y la importancia de brindar un buen trato a nuestros bodegueros y clientes.

Implementé el camión consejero que era un espacio de comunicación donde nuestros gerentes de Logística orientaban sobre los pasos más importantes y cómo actuar ante problemáticas relacionadas a nuestro protocolo de servicio mediante dinámicas.

Capacitamos sobre nuestra nueva metodología SERVIR para reflejar en qué consistía cada proceso y cuáles son las características que debe tener un buen servicio en cada entrega, siendo nuestra gente los protagonistas para que se puedan sentir más identificados y concientizados en brindar un excelente servicio a todos nuestros clientes, llevando a cabo la siguiente estructura:

- a) S: Saludo seguro
- b) E: Explicar y Validar
- c) R: Realizar las entregas
- d) V: Verificar
- e) I: Informar
- f) R: Recordar

2.5.1.3 Resultados

En el 2020, logramos culminar el año con una puntuación de 35 en NPS y para el 2021, nos propusimos como desafío alcanzar un NPS de 55 puntos. Finalmente, trabajando en equipo logramos superar nuestra meta, finalizando el año con 63 puntos en satisfacción.

Gracias a estas iniciativas logramos ser reconocidos por el BU President como el mejor pilar del Agile 2021, debido a que conseguimos que nuestros repartos estén enfocados en mejorar la experiencia de nuestros clientes y obtener un crecimiento sostenible durante el año.

2.6. Transformación digital: BEES – Marketplace

BEES es la plataforma digital que transformó el modelo comercial de Backus donde permite que nuestros clientes compren las 24 horas y 7 días de la semana por nuestra aplicación, brindando un mundo de empoderamiento y digitalización que se convirtió en la plataforma digital B2B más grande del país, recibiendo más de 500 mil pedidos mensuales.

Marketplace es la sección de BEES que permitió la expansión del negocio de nuestra compañía, porque no solo permite que nuestros bodegueros compren los productos de Backus; sino también ofrecen más de 80 productos de diferentes categorías divididos en: Licores, snacks, abarotes y lácteos con el objetivo de seguir ayudando a crecer a nuestros clientes y actualmente distribuye más 3 mil toneladas en todo el país.

2.6.1 Plan de Comunicación Interna

Implementé el plan de Comunicación Interna, logrando que los líderes más importantes de la aplicación digital B2B más grande del país sean embajadores de nuestras comunicaciones, definiendo las estrategias y segmentando nuestros canales.

2.6.1.1 Objetivos del Plan

En el 2021, teníamos como objetivo que todas las compañías del grupo conozcan nuestras plataformas BEES - Marketplace y que nuestros colaboradores sean protagonistas de todas nuestras comunicaciones generando alineamiento, visibilización, orgullo, reconocimiento, participación, motivación y que vivan nuestra cultura de digitalización.

2.6.1.2 Estrategias de Comunicación Interna

Creación de los nuevos formatos de comunicación: Buzz Te Cuenta, Marketplace en 1 minuto, BEES Tik Tok y Juntos Derrumbamos Mitos.

- **BEES Tik Tok**

Formato disruptivo, innovador, dinámico; que capta la atención de nuestros equipos en las diferentes empresas del grupo, logrando decodificar el mensaje que proponemos comunicar a nivel nacional.

Logré la creación del primer formato de comunicación interna en la BU, que nuestras comunicaciones sean las más vistas generando que todos nuestros equipos conozcan las novedades de BEES, convirtiéndonos en referencia de la compañía.

- **Marketplace en 1 minuto**

En este formato, compartimos información relevante del negocio de Marketplace en el que los líderes y especialistas del equipo profundizaban la noticia de una manera rápida y participativa en 1 minuto.

Logré que por primera vez demos a conocer Marketplace en el grupo, convirtiéndose en la comunicación más vista del mes, que la agencia de comunicación externa lo difunda por las redes sociales convirtiéndose en la segunda publicación de

BEES con más vistas en dicha plataforma, obteniendo más de 3,000 reproducciones y que por primera vez los líderes de Marketplace BEES sean los protagonistas de una comunicación interna y externa para el posicionamiento de la expansión del negocio.

- **Buzz Te Cuenta**

Es un formato que tiene como objetivo proyectar la unión y el trabajo en equipo de nuestros equipos de Ventas y Logística, reforzando el pensamiento de que el cliente es lo más importante para transformar nuestro negocio y posicionar a Buzz como parte de la identidad de BEES.

Logré la participación por primera vez de todos nuestros directores a nivel nacional. Con su participación como embajadores se logró comunicar el objetivo y transmitir la unión de nuestras áreas, posicionando a Buzz como el vocero de las comunicaciones, logrando que el formato se convierta en el más visto en los centros de distribución a nivel nacional.

Implementé “Actualízate BEES – Marketplace”, un espacio de comunicación que era liderado por el gerente de Transformación Digital donde se reunían los equipos de BEES y Marketplace, con el objetivo de que el equipo de Marketplace pueda conocer los planes estratégicos, compartir resultados y conocer qué es lo que se viene en nuestras plataformas generando alineamiento, integración y trabajo en equipo para la participación en los proyectos.

Planifiqué el programa de comunicación estratégica “Influencers BEES – Marketplace” que buscaba gestionar la presencia digital de las aplicaciones digitales mediante los voceros internos, logrando generar credibilidad, mejorar el posicionamiento de la marca internamente y generar buena reputación en las redes sociales. Mi rol era asegurar que los líderes compartan y posicionen los logros de la aplicación y cuenten la expansión del negocio en LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram de la compañía.

Desarrollé la incorporación de la rutina de guía de llamadas a nuestros clientes que permitía que nuestros equipos escuchen más de cerca a nuestros bodegueros y conozcan qué tan satisfechos se sienten con la experiencia que brindamos a nuestros consumidores para poder identificar oportunidades y realizar mejoras en nuestras promociones, servicios, solucionar quejas y/o reclamos para la mejora de nuestra plataforma.

Establecí nuestros conversatorios BEES Talks, en donde invitamos a grandes referentes globales que transmitieron el mensaje de poner al cliente en el centro, de manera ágil e innovadora. Los ejecutivo pudieron compartir sus mejores prácticas, retos, cambios y desaciertos en la compañía.

2.7 Transformación de Cultura Business Analytics

En el 2022 Backus tiene el propósito de impulsar un modelo de negocio de *Data & Analytics* que contribuya a fortalecer a la compañía en la toma de decisiones en base al análisis de la data para mejorar la relación con los clientes y consumidores.

2.7.1 Plan de Comunicación Interna de Transformación

Desde mi rol, implementé el plan de Gestión del Cambio, Cultura y Comunicación Interna para promover una mentalidad que se base en tomar mejores decisiones basado en el análisis de los datos para que estos jueguen un rol fundamental en la potenciación de nuestro portafolio y la mejora de nuevas y mejores experiencias de compra para nuestros clientes.

2.7.1.1 Objetivos

Lograr que nuestros colaboradores conozcan que nuestra compañía se está transformando en nuestros procesos comerciales, comprendan cómo analizamos los datos en nuestro negocio y que nuestros equipos sean los protagonistas de todas nuestras comunicaciones generando orgullo, reconocimiento y sentido aspiracional.

2.7.1.2 Públicos objetivos

- Colaboradores operativos que trabajen en las plantas, centros de distribución, Transportes 77 y Naviera Oriente.
- Áreas de soporte de sede administrativa
- Áreas que participan directamente en la transformación.

2.7.1.3 Mensajes claves

- a) En este 2022, en Backus queremos caracterizarnos por tener un modelo de negocio de Data & Analytics que nos ayude a romper los hitos dentro de una organización y convertirnos en una compañía que tome decisiones en base a la data para mejorar nuestra relación con nuestros clientes y consumidores.
- b) Nuestro equipo de Transformación nos ayudará a seguir acelerando nuestro crecimiento y a continuar evolucionando en el negocio y están enfocados en la integración comercial desde los datos hasta nuestras rutinas comerciales.
- c) Tenemos grandes retos que afrontar en equipo y convertirnos en una compañía más centrada en los clientes donde queremos que seas parte de la tercera transformación en Backus.
- d) Con la data que tenemos del consumidor, nuestro conocimiento del cliente y lo que hemos aprendido del portafolio lograremos conectarlos entre sí para poder mejorar nuestra oferta de valor en cada punto de venta.
- e) Lighthouse es el proyecto que implementa productos de análisis de negocio para ser dirigidos por los datos en nuestros procesos de negocio que nos ayudará a tomar decisiones inteligentes mediante la indagación de la data.

2.7.1.4 Canales de comunicación

- Redes sociales: Facebook, Instagram y LinkedIn
- BEER Passion
- WhatsApp
- Televisores
- Murales
- Mailing
- Townhall

2.7.1.5 Estrategias de comunicación

- Creación de nuevos canales de comunicación: LinkedIn, blog digital y televisores.
- Implementación de nuevos formatos de comunicación que sean participativos, disruptivos y divertidos en el que nuestros líderes comuniquen la transformación.
- Fundación de la comunidad de Data & Analytics en Backus.

2.7.1.6 Tácticas:

a) Blog digital: La zona de la transformación

Implementamos un canal digital donde nuestro director de Transformación y Gestión Humana, Roberto Spohr, tiene un espacio de comunicación en el que realiza entrevistas a diferentes directores y líderes de la compañía, siendo los temas centrales el impacto de la transformación e innovación en el negocio.

Para generar mayor visualización, difundimos fragmentos sobre lo más interesante de las entrevistas para generar curiosidad y lograr que la gente ingrese a conocer sobre el negocio y la transformación en la compañía.

Nuestros temas que desarrollamos:

- Cómo Lighthouse, BEES y Data & Analytics se integran, conectan y forman un gran engranaje, logrando estas tres transformaciones grandes resultados.

- Las buenas prácticas en nuestros programas de transformación: Draftline, Lighthouse, BEES y Data & Analytics en el negocio.

b) Nos transformamos en Backus

“Nos transformamos en Backus” es el noticiero en el que el Director de Transformación Empresarial, Sebastián Naranjo, tiene como invitados a especialistas de su equipo que ayudan a profundizar la noticia sobre el proyecto Lighthouse y cómo sus tres productos comerciales aportan valor al negocio, de una manera divertida y participativa para captar la atención de nuestros públicos internos.

c) Mitos y verdades de la transformación

Mediante la utilización de videos cuestionamos los mitos sobre la transformación de nuestra compañía para cambiar el pensamiento de los colaboradores, para convencerlos que mediante el análisis de la data lograremos tomar mejores decisiones para el negocio.

d) Talleres ágiles del negocio

Realizamos talleres en los que participan las áreas de Data & Analytics en el que viven una experiencia en equipo, conociendo más sobre Lighthouse, la integración y funcionamiento de los productos del negocio actuales e implementan nuevos procesos comerciales usando data en nuestras rutinas, logrando adoptar una mentalidad más ágil y contribuir a la implementación del proyecto.

e) Inducción – Cultura de Transformación:

Nuestro objetivo es posicionarnos desde el ingreso de nuestros colaboradores como una compañía que continuamente se viene transformando y que actualmente en

este 2022, queremos caracterizarnos por tener un modelo de negocio de Data & Analytics que nos ayude a ser una compañía que siempre pone al cliente en el centro, en el que la data nos ayude a tomar mejores decisiones y a crear nuevas soluciones.

f) Datathon

Nuestros participantes resolvieron las problemáticas del negocio que fueron presentadas por las gerencias y sus equipos en el que la data nos ayudó a mejorar nuestros procesos internos. En el evento que organicé, el equipo de Ciencia y Data decidió cuáles fueron las soluciones que causaron mayor impacto en nuestra compañía, en el que nuestros ganadores fueron reconocidos por nuestros principales líderes.

g) Espacio de Comunicación “Transformándonos”

Es un espacio de comunicación en el que participan las áreas que están involucradas directamente en la transformación para conocer los planes, compartir resultados y definir la evolución de los productos comerciales para generar alineamiento estratégico, fidelización y participación donde reconocemos al equipo que consiguió mejores resultados y que usaron nuestras herramientas de análisis del negocio.

h) Huella digital

Gestionamos la presencia digital de nuestros equipos de Gente & Transformación en las redes sociales mediante una agencia especializada de Marketing Digital, en el que a través de contenido especializado en el análisis de la data nos posicionamos externamente como una compañía moderna y tecnológica.

i) Comunidad de DATA

En Backus, se busca desarrollar habilidades para tomar decisiones utilizando el análisis de data para generar una cultura en impulsar la tecnología en la compañía en el

que a través de este programa se puedan certificar como campeones de la data, recibiendo capacitaciones gratuitas por nuestro Director de Data, Analytics & Tech, Jorge Sánchez y participar en espacios de networking donde conozcan, vivan y compartan experiencias con colaboradores de Amazon y BBVA.

j) Evento de Lighthouse

Para promover un pensamiento impulsado por la data, organicé un evento utilizando juegos didácticos para que nuestros colaboradores conozcan, participen y comprendan cómo funciona e impacta el análisis de la data en el negocio y cómo los tres productos de Lighthouse: Optimización de la estrategia del consumidor, portafolio y promociones benefician a nuestros clientes, consumidores y compañía.

k) Branding de Transformación

Nuestras marcas son los principales aliados estratégicos del posicionamiento corporativo, por ello, como actualmente vivimos nuestra tercera transformación posicionamos mensajes donde el análisis de la data son protagonistas de nuestros espacios de convivencia para generar un pensamiento estratégico.

CONCLUSIONES

- Se concluye que, para gestionar estratégicamente la comunicación interna, gestión del cambio y el fortalecimiento de la cultura corporativa fue relevante que los líderes sean los principales embajadores de comunicación, a manera de voceros que transmiten la importancia de cómo desde cada uno de su rol y funciones impacta y agrega valor al negocio, para motivar y generar la evolución de la compañía. Tal como afirma, la Universidad Pacífico Business School, los líderes de la empresa cumplen un rol fundamental en involucrar a los colaboradores en la gestión estratégica para generar, incentivar el cambio en las compañías y lograr el alineamiento organizacional dentro de un contexto de transformación.

- Las estrategias de comunicación implementadas fortalecieron el relacionamiento entre la compañía y los colaboradores en los cuales prevalecieron los diseños de los programas, planes estratégicos, campañas y rituales que ayudaron a que los equipos interioricen, se sientan identificados y vivan la filosofía corporativa, fomentando que desde las diferentes áreas de la compañía se comprometan y trabajen en conjunto para lograr grandes resultados. Asimismo, como manifiesta Solórzano, las estrategias de comunicación fortalecen la cultura organizacional y logra que los colaboradores se sientan identificados proyectando la identidad corporativa y estén alineados con el objetivo y la misión de la empresa.

- Según Scolari, los medios digitales son canales muy importantes porque permiten que los colaboradores puedan interactuar, intercambiar opiniones y vivan experiencias nuevas de una manera más ágil a nivel global. Por ello, en Backus, desarrollamos Whatsapp y “BEER PASSION”, que son las plataformas de comunicación

interna y cultura generan mayor participación, conexión y logra que la compañía transmita mensajes claros, relevantes y oportunos propagando una comunicación más cercana con los colaboradores.

- Por último, los planes de comunicación interna, cultura y gestión del cambio: BEES – Marketplace, NPS – Premio Presidente y Transformación, fueron exitosos debido a que los gerentes, directivos y colaboradores fueron los protagonistas de comunicar la transformación, mediante espacios de diálogo que generaron mayor participación, cercanía e interacción fomentando que sean los dueños del cambio. Tal como afirma, Brandolini, González & Hopkins, la planificación estratégica obedece a la estrategia del negocio y responde a los objetivos de la empresa generando que los líderes transmitan efectivamente los mensajes en cada acción y en diferentes espacios de comunicación.

- Para el 2023, los principales retos que afrontarán los comunicadores internos será que contribuyan directamente a los objetivos del negocio, logrando que las compañías se caractericen en fomentar un modelo y una cultura organizacional basada en el análisis de los datos para tomar mejores decisiones y sostener mejores relaciones con los consumidores y así, vivan el propósito de que coloquen a los clientes y otros stakeholders en el centro de las iniciativas y acciones generando una identidad orientada en mejorar los servicios para lograr mayor rentabilidad. Por ello, es fundamental que, desde nuestra casa de estudios, la Universidad San Martín de Porres, especializada en Relaciones Públicas, sigan fomentando la participación de los alumnos en los talleres de noveno y décimo ciclo para que los futuros comunicadores estén preparados en afrontar grandes retos en compañías transnacionales y tengan mayor experiencia en desarrollar planes estratégicos para lograr los objetivos del negocio.

IV. FUENTES DE INFORMACIÓN

Aljura, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación*. Editorial UOC, S.L.

Asociación Peruana de Comunicación Interna. (2022). *La comunicación interna como factor clave en la gestión empresarial*. Congreso Alineamiento Estratégico en Liderazgo y Cultura Organizacional, Lima.

Asociación Peruana de Recursos Humanos. (2021). *Herramientas colaborativas de Comunicación Interna*. Congreso Gestión Estratégica de la Comunicación Interna, Lima.

Ballester, M. (2009). *Impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna*. Editorial AIRP

Block, U. (2016). *El CEO de las tablas*. Editorial Crisol

Block, U. (2020). *Romper la cuarta pared*. Editorial Crisol

Brandolini, A., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. Editorial DIRCOM

Brandolini, A., & González, M. (2019). *Cultura en acción: Comunicar para transformar las organizaciones*. Editorial Universidad Católica de Salta

Cáceres, S. (2016). *Comunicación Interna, Pilar de la Estrategia Organizacional*. Editorial Universidad de Chile

Capriotti, P. (2021). *DircomMAP Dirección Estratégica de Comunicación*. Fondo Editorial Bidireccional

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Fondo Editorial Libros de la Empresa

- Capriotti, P. (2008). *La Planificación Estratégica de la Comunicación del Patrimonio Cultural*. Editorial TREA
- Carretón, M. (2007). *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna*. Editorial Netbiblo
- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. Grupo Editorial Design
- Costa, J. (2006). *El futuro de la comunicación en las organizaciones*. Editorial CIESPAL
- Daft, R. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. Editorial Undécima
- Discom, I. (2017). *Comunicación y Estrategia*. Editorial Pearson
- Escuela de Administración de Negocios. (2021). *La importancia del Liderazgo en la Comunicación Interna*. Conferencia ¿Cómo aplicar las Neurociencias a las Estrategias de Comunicación Interna, Lima.
- Estanyol, E., & García, E. (2016). *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?*. Editorial UOC
- Ferguson, A., & Moritz, M. (2016). *Leading*. Editorial Hachette Collections
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del Cambio*. Editorial LID; 1er edición
- Fuentes, S. (2006). *Comunicación para la gestión del cambio en las organizaciones*. Editorial Quipus
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Editorial Octaedro
- Harvard Business Review. (2018). *Organizational Culture*
- Huete, L., & Debaig, M. (1995). *Hacia un nuevo paradigma de gestión*. Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Judge, T., & Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson

- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Editorial Cátedra
- Maldonado, J. (2015). *Cultura de servicio al cliente*. Editorial Cátedra
- Méndez, C. (2018). *Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización*. Editorial ALFAOMEGA
- Onetto, F. (2021). *Rol Directivo y Gestión del Cambio*. Editorial GRAO
- Ramonet, I. (2021). *Redes sociales y medios de comunicación*. Editorial Aún creemos en los sueños
- Ritter, M. (2021). *Cultura organizacional*. Editorial DIRCOM
- Reig, E. (2015). *La Productividad en la Empresa*. Editorial Almuzara
- Sanz, M., & González (2005). *Identidad Corporativa: Claves de la Comunicación Empresarial*. Editorial ESIC; 1er edición
- Sierra, F. (2012). *Políticas de Comunicación y Ciudadanía Cultural Iberoamericana*. Editorial Gedisa
- Solórzano, E., & Pirotte, A. (2006). *Diccionario de usos para Relaciones Públicas*. Editorial Universidad de San Martín de Porres
- Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica*. Editorial Ediciones Granica S.A.
- Universidad Pacífico Business School. (2021). *Los retos de la Comunicación Interna*. Conferencia “Los grandes desafíos de la Comunicación Interna y el Employee Experience”, Lima.
- Vilanova, N. (2013). *Comunicación interna para empresas con futuro*. Editorial Plataforma

Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Editorial PEARSON

Zapata, C. (2020). *La comunicación en el lugar de trabajo*. Editorial Crecimiento

V. ANEXOS: IMÁGENES

Imagen N°01

Kick off #AgileNPS2022



Fuente propia

Fotografía tomada a los integrantes del Agile NPS en nuestro evento de relanzamiento al finalizar nuestro conversatorio de alineamiento estratégico.

Imagen N°02

Premiación Premio Presidente 2021

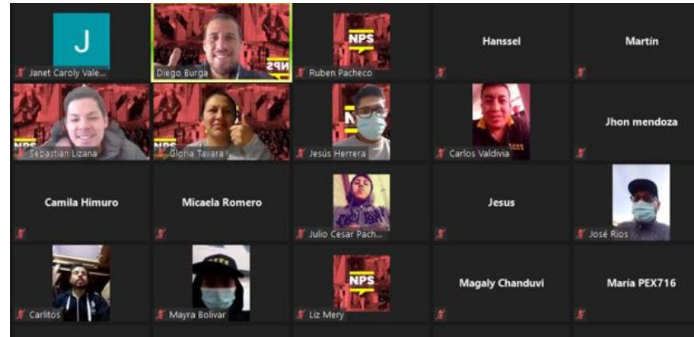


Fuente propia

Fotografía tomada al centro de distribución, Huancayo, nuestros ganadores de Premio Presidente 2021 por tener el mejor servicio a nivel nacional.

Imagen N°03

Despliegue a nivel nacional NPS



Fuente propia

Fotografía tomada a los líderes de sede administrativa participando en el despliegue de nuestro programa #Nuestra Pasión es el servicio.

Imagen N°04

Embajadores Premio Presidente LinkedIn



Fuente Sergio Rincón

Fotografía tomada a la publicación de nuestro CEO, en el que nos reconoce por tener el mejor NPS a nivel global a través de sus redes sociales.

Imagen N°05

Programa de reconocimiento: “Dueños de la excelencia”



Fuente propia

Fotografía tomada en nuestros rituales de reconocimiento en el que los líderes felicitan a los mejores repartos que brindaron el mejor servicio durante el mes.

Imagen N°06

SKAP



Fuente propia

Fotografía tomada en la capacitación de nuestro programa SKAP: Aprende, desarrolla y crece donde potenciamos un *mindset* de convertirse en operadores de clase mundial y concientizamos sobre la transformación digital

Imagen N°07

BEES Talks con Amazon



Fuente propia

Fotografía tomada en nuestro conversatorio con Amazon donde los equipos de BEES y Marketplace se inspiran sobre su cultura de servicio y modelo comercial.

Imagen N°08

Marketplace en 1 minuto



Fuente Redes Sociales Backus

Publicación del primer formato de comunicación interna sobre el lanzamiento de nuestra plataforma digital Marketplace en el LinkedIn de Backus.

Imagen N°09

Actualízate BEES - Marketplace



Fuente propia

Fotografía tomada al equipo comercial de BEES y Marketplace en el espacio de alineamiento estratégico compartiendo resultados de la plataforma.

Imagen N°10

Despliegue BEES Force



Fuente propia

Fotografía tomada al equipo comercial en el lanzamiento de nuestra herramienta digital, BEES Force, para incentivar a solucionar y disminuir nuestros reclamos.

Imagen N°11

Backus Corporativo – Experiencia comercial



Fuente propia

Fotografía tomada al equipo de Ventas y Logística, visitando a nuestros clientes para estar más cerca y entender sus necesidades.

Imagen N°12

Taller de Transformación



Fuente propia

Fotografía tomada a nuestros equipos de Transformación, en el que trabajan en equipo, revisando nuestros procesos comerciales para transformar el nuevo modelo de negocio y seamos manejados por el análisis de la data.