

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA PERUINTERCARGO (PIC)

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

Aaron Stefano Ricardo Gutierrez Sisniegas

Código 20140604

Luciana Camila Urteaga Angulo

Código 20152425

Lima – Perú

Abril de 2021



**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
LA EMPRESA PERUINTERCARGO (PIC)**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
1. ABSTRACT	2
2. PRESENTACIÓN	3
3. ANTECEDENTES.....	4
3.1. Análisis del macroentorno	4
3.1.1. El sector logístico peruano antes de la pandemia	4
3.1.1.1. Proyección económica	4
3.1.1.2. Desafíos logísticos	6
3.1.2. El sector logístico peruano durante la pandemia	8
3.1.2.1. Factor demográfico y sociocultural	8
3.1.2.2. Factor económico	9
3.1.2.3. Factor tecnológico	11
3.1.2.4. Factor político	12
3.1.2.5. Factor legal	12
3.1.2.6. Factor medioambiental	13
3.2. Análisis del microentorno	14
3.2.1. Historia del Grupo PeruInterCargo	14
3.2.2. Identidad cultural	17
3.2.3. Organigrama	18
3.2.4. Manejo de comunicación actual	19
3.2.5. Mapeo de colaboradores	20
3.2.5.1. Buyer Person – Líder	20
3.2.5.2. Buyer Person – Administrativo	21
3.2.5.3. Buyer Person – Operario	23
3.2.6. Análisis de la competencia	24
3.2.6.1. Participación de mercado	24
3.2.6.2. Operadores logísticos de competencia directa	24
3.2.7. Análisis FODA	26
3.2.8. Definición de conceptos claves	27
3.2.8.1. Clima organizacional	27

3.2.8.2. Cultura	27
4. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	28
4.1. Ámbito estratégico	28
4.1.1. Objetivos	28
4.1.2. Mensajes clave	28
4.1.3. Roles y responsabilidades	29
4.2. Ámbito táctico	31
4.2.1. Plan de Comunicación Interna	31
4.2.1.1. Manual de Marca	48
4.2.2. Detalle de acciones significativas	48
4.2.2.1. Taller: ComunicaPIC.....	48
4.2.2.2. Trivia de acerca de la cultura corporativa	49
4.2.2.3. Creación de piezas gráficas	49
4.2.2.4. Trabajar con los líderes PIC Comprometidos	49
4.2.2.5. #TipsEmbajadoresPIC	50
4.2.2.6. Distintivos para los líderes PIC Comprometidos	50
4.2.2.7. Perfil del embajador PIC	51
4.2.2.8. Personaje Luiggi Loggi	51
4.2.2.9. Campaña VivoPIC	51
4.2.2.10. Talleres de habilidades blandas	52
4.2.2.11. Reuniones de feedback semestrales	53
4.2.2.12. Valor/principio por mes	53
4.2.3. Cronograma	55
4.2.4. Presupuesto	56
5. LECCIONES APRENDIDAS	57
5.1. Sustentación	57
5.2. Recomendaciones	64
REFERENCIAS	67
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Evolución del índice mensual de la producción nacional	5
Tabla 2.2 Índice de la producción de transporte y almacenamiento.....	6
Tabla 2.3 Calidad de la infraestructura relacionada al comercio y transporte.....	7
Tabla 2.4 Efecto de shocks de crecimiento en China y Estados Unidos	10
Tabla 2.5 Organigrama	18
Tabla 2.6 FODA	26
Tabla 3.1 Mensajes clave por <i>stakeholder</i>	28
Tabla 3.2 Roles y responsabilidades	29
Tabla 3.3 Objetivo 1 – estrategia 1	31
Tabla 3.4 Objetivo 1 – estrategia 2	34
Tabla 3.5 Objetivo 2 – estrategia 1	38
Tabla 3.6 Objetivo 3 – estrategia 1	44
Tabla 3.7 Cronograma	55
Tabla 3.8 Presupuesto	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 <i>Buyer person</i> – Líder	21
Figura 2.2 <i>Buyer person</i> – Administrativo	22
Figura 2.3 <i>Buyer person</i> – Operario	23



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Manual de Marca	71
Anexo 2: Piezas gráficas Taller ComunicaPIC	72
Anexo 3: Trivia cultura corporativa	75
Anexo 4: Distintivo para líderes PIC Comprometidos	76
Anexo 5: Personaje Luiggi Loggi	80
Anexo 6: Campaña VivoPIC	82
Anexo 7: Taller de habilidades blandas	85



***Link de las piezas comunicacionales y producciones realizadas
para el plan de comunicación de PeruInterCargo***

<https://bit.ly/3euTPjB>

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo resolver la crisis de compromiso y liderazgo que existe en PeruInterCargo (PIC). Esta empresa cuenta con más de 40 años de experiencia en el sector logístico y atraviesa una crisis de clima laboral que influye directamente en la retención de talento y dificultad para la cohesión de un equipo de trabajo más compenetrado con los lineamientos corporativos internos.

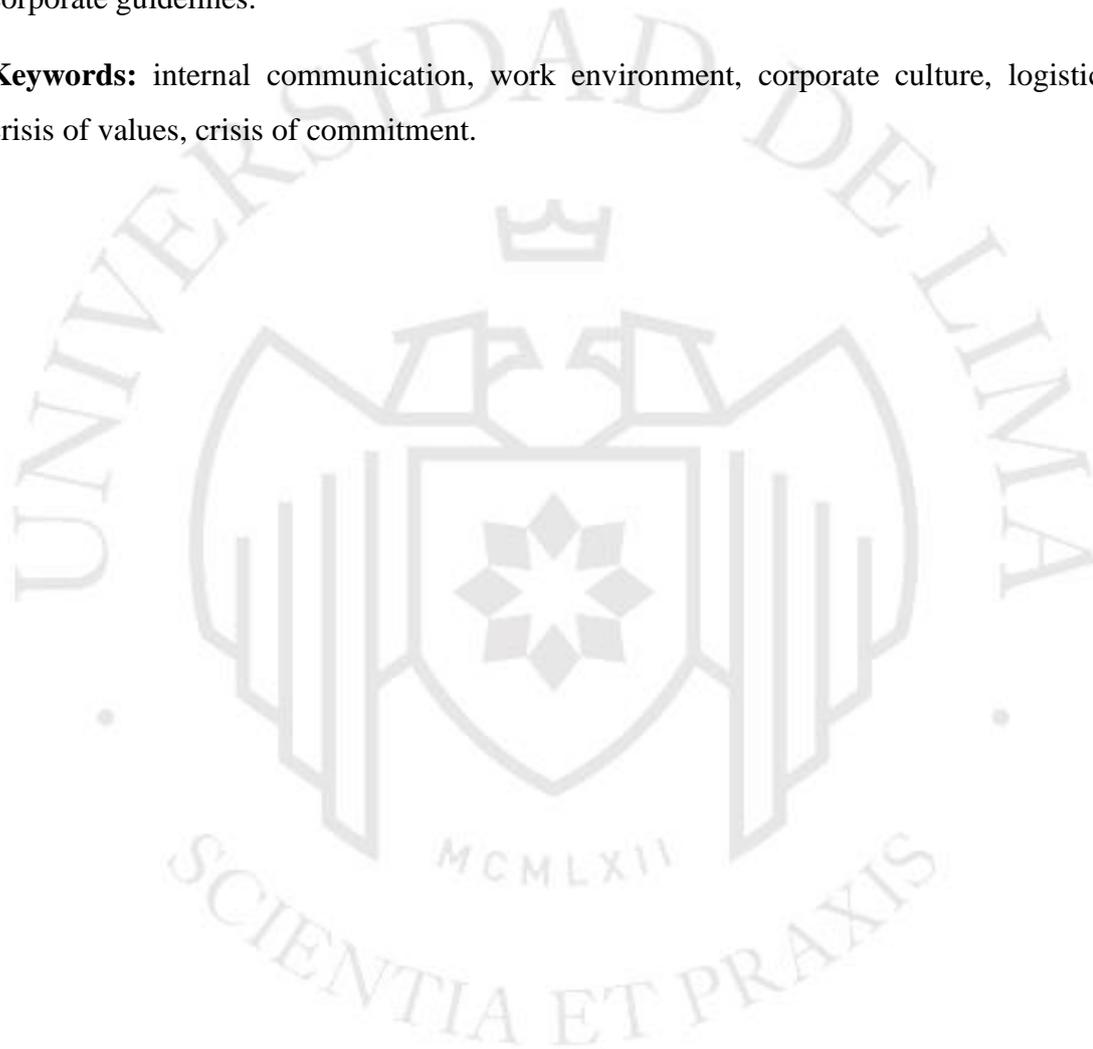
Palabras clave: comunicación interna, clima laboral, cultura corporativa, logística, crisis de valores, crisis de compromiso.



ABSTRACT

The present work aims to resolve the commitment and leadership crisis that exists in PeruInterCargo (PIC). This company with more than 40 years of experience in the logistics sector is going through a crisis in work environment that directly influences the retention of talent and difficulty in the cohesion of team that is more invested with internal corporate guidelines.

Keywords: internal communication, work environment, corporate culture, logistics, crisis of values, crisis of commitment.



1. PRESENTACIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo resolver la crisis de compromiso y liderazgo que existe en PeruInterCargo (PIC). Esta empresa cuenta con más de 40 años de experiencia en el sector logístico y se encuentra atravesando una crisis de clima laboral que influye directamente en la retención de talento y dificultad para la cohesión de un equipo de trabajo más compenetrado con los lineamientos corporativos internos.

El año 2021 trae consigo un proceso de reactivación económica, el inicio de la vacunación en el país, las elecciones presidenciales y una creciente ola de nuevos contagios por la COVID-19. Todas estas problemáticas repercuten en las diversas empresas del país buscando la recuperación de las utilidades y aprovechando los procesos de activación de los diferentes mercados, como el sector de logística. Es aquí cuando la empresa PeruInterCargo refleja un éxito comercial, más no respecto a su atracción de talento y crecimiento profesional de sus líderes y colaboradores en general. Por esta razón Jorge Fuente, Gerente General de PIC, busca dar una solución a este obstáculo que dificulta la creación de un equipo que interiorice la “mística” de la empresa.

Mediante la elaboración de un plan de comunicación interna, a solicitud del área de Recursos Humanos y de Jorge Fuente, se pretende combatir esta falta de interés respecto a la cultura corporativa y los eventos internos mediante diferentes acciones que se apoyan en capacitaciones, talleres, premiaciones, concursos, etc. Empezando por los 150 líderes que guían el rumbo de la organización, así como todos los colaboradores que trabajan arduamente de manera presencial o virtual. El objetivo final de este plan es crear las bases para mantener la cultura activa a lo largo del tiempo y generar un equipo unido que comparta los ideales que rigen a toda persona perteneciente a la familia PIC.

2. ANTECEDENTES

2.1. Análisis del macroentorno

2.1.1. El sector logístico peruano antes de la pandemia

El sector logístico en Perú afrontó una grave crisis en el año 2020, debido a la pandemia por la COVID-19. Antes de este tiempo, este rubro estaba atravesando por otros retos para seguir manteniendo un crecimiento constante. En el 2018, el Ministerio de Economía y Finanzas informó que en el año 2019 la economía peruana lideraría el crecimiento económico entre los países de la región, con un 4,2%, superando así a Chile, Colombia, Brasil y México. Esto debido a que se tenía la expectativa de grandes inversiones privadas y a la implementación de nuevas estructuras como nuevos terminales portuarios, la modernización del aeropuerto Jorge Chávez entre otros.

2.1.1.1. Proyección económica

Según el informe de competitividad de 2019 elaborado por el Consejo Privado de Competitividad, el Perú mantenía un panorama poco favorable para el crecimiento económico internacional a largo plazo, ocupando el puesto número 63 de competitividad a nivel mundial, según el *WEF* (Foro Económico Mundial) de un total de 140 países, esto significaba que el país debía atravesar una larga brecha de millones de dólares de inversión en diversas áreas para superponerse a la negativa vista respecto al crecimiento que se esperaba.

Además, el mercado logístico movía alrededor de 1,600 millones de soles anuales (Gestión, 2019) en un mercado de alta competitividad que involucraba a más de 800 empresas; sin embargo, si bien las cifras registradas fueron altas, el país aún presentaba deficiencias en infraestructura; la informalidad imperante dentro del sector laboral y la tecnología que debía adaptarse al proceso de crecimiento de las empresas a lo largo del territorio, esto con el objetivo de darle al mercado de logística un desarrollo competitivo mayor y

más eficiente para competir de manera internacional en los tres rubros: aduanas, almacenamiento y distribución.

El INEI, en el Informe Técnico de Producción Nacional menciona que para el 2019 el sector de Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería tenía un crecimiento poco favorable que disminuyó con la llegada de la pandemia en el 2020, como podemos observar en este cuadro proporcionado por ellos en el reporte (*ver tabla 2.1*), entre el 2019 y 2020 en promedio hubo una reducción del 30% de la producción en ese sector.

Tabla 2.1

Evolución del índice mensual de la producción nacional: julio 2020

Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Julio 2020
(Año base 2007)

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual		
		2020/2019		Ago 19-Jul 20
		Julio	Enero-Julio	Ago 18-Jul 19
Economía Total	100,00	-11,71	-16,53	-8,53
DI-Otros Impuestos a los Productos	8,29	-19,18	-20,55	-11,56
Total Industrias (Producción)	91,71	-11,06	-16,17	-8,27
Agropecuario	5,97	-6,52	0,85	2,27
Pesca	0,74	33,34	-10,06	-16,70
Minería e Hidrocarburos	14,36	-6,22	-18,09	-9,63
Manufactura	16,52	-10,39	-20,66	-11,92
Electricidad, Gas y Agua	1,72	-5,00	-9,89	-4,68
Construcción	5,10	-12,78	-37,66	-20,36
Comercio	10,18	-11,53	-25,15	-12,92
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	-31,41	-29,90	-17,12
Alojamiento y Restaurantes	2,86	-71,82	-54,98	-29,55
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,66	4,60	2,91	3,20
Financiero y Seguros	3,22	15,96	8,04	6,85
Servicios Prestados a Empresas	4,24	-25,45	-24,65	-11,22
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	3,82	4,13	4,47
Otros Servicios 2/	14,89	-13,11	-10,82	-4,61

Nota: El cálculo correspondiente al mes de Julio de 2020 ha sido elaborado con información disponible al 14-09-2020.

1/ Corresponde a la estructura del PBI año base 2007

2/ Incluye Servicios Inmobiliarios y Servicios Personales

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Ministerio de Economía y Finanzas, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, y Empresas Privadas.

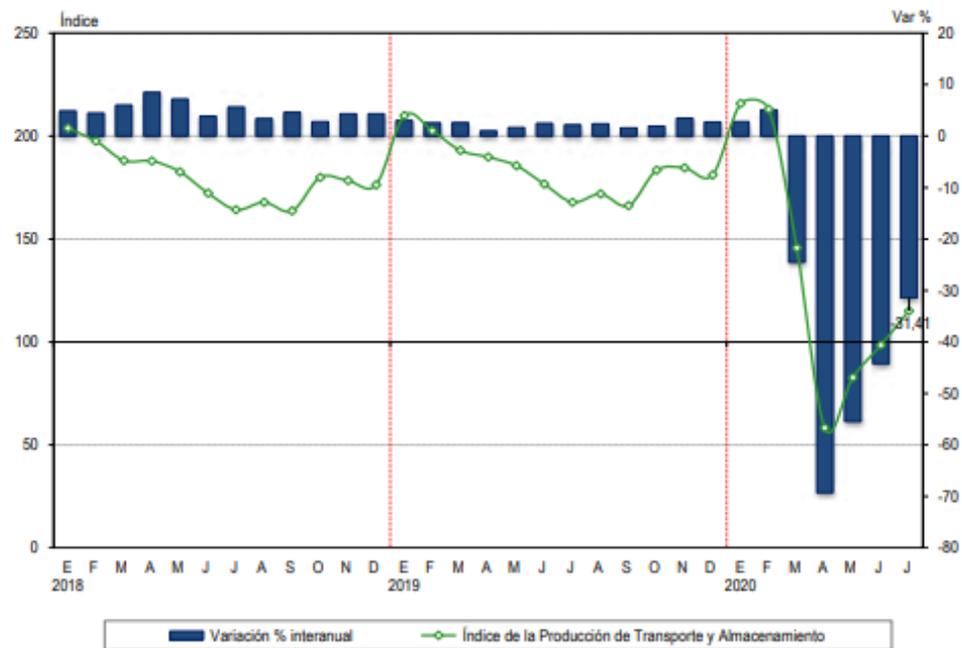
Si hacemos énfasis en la línea de producción original desde el año 2018 al año 2020 (*ver tabla 2.2*) podemos observar que el sector experimentó un decrecimiento en la producción a partir de febrero del 2019, posteriormente

hubo un incremento para octubre y noviembre del 2019 para luego tener una gran caída debido a la pandemia.

Tabla 2.2.

Índice de la Producción de Transporte y Almacenamiento

Índice de la Producción de Transporte y Almacenamiento
 Año base 2007
 Índice y variaciones interanuales
 Enero 2018-Julio 2020



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

2.1.1.2. Desafíos logísticos

Dentro de los desafíos que poseía el sector para el año 2019, se encontraban la mejora de la infraestructura, carreteras especialmente preparadas, zonas de carga y descarga en los conos de la ciudad y la delincuencia imperante que está presente en diferentes partes del país y pone en la cuerda floja a la competitividad del sector, esto mencionado por el gerente de logística del Grupo Eulen en el Diario Gestión. Por otra parte, según el Diario Gestión, hasta el 35% del personal que labora en logística es informal, esto impide un correcto mapeo del trabajo eficiente y genera desconfianza hacia el sector, lo cual limita un crecimiento más constante y estable. (Gestión, 2019).

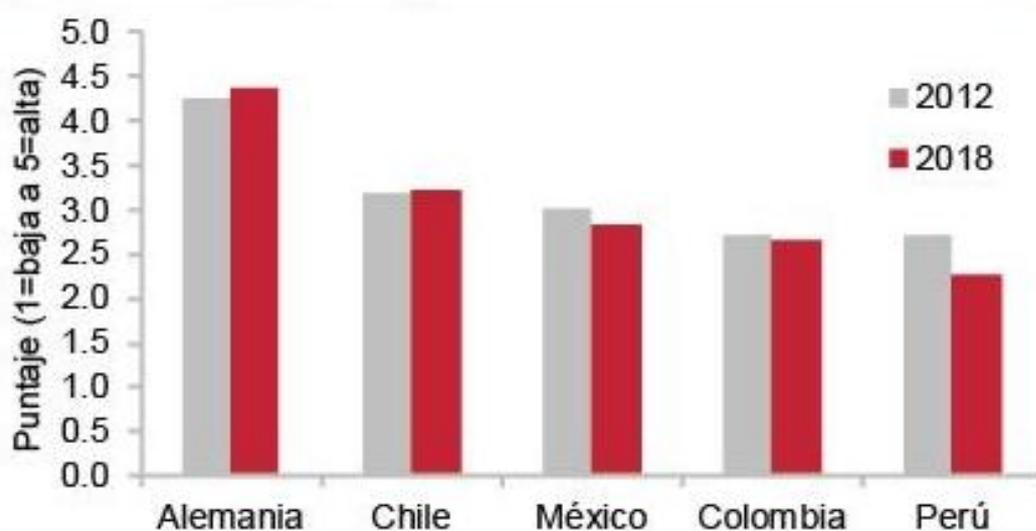
Asimismo, se suma a la lista un gobierno que debía priorizar proyectos de diferentes rubros, con una brecha económica amplia mapeada desde el 2016 al 2025, siendo el monto para el sector transporte de 57 499 millones de dólares que superan el presupuesto que se pensaba invertir en este rubro, uno de los que influyen directamente a las diversas empresas del sector logístico. (Informe de Competitividad, 2019).

Otro tema que aparece en la lista es el trabajo de la accesibilidad hacia las zonas del puerto del Callao y áreas aledañas, ya que, según Comex Perú, este representa el 73% del comercio exterior del Perú y la infraestructura limita el correcto tránsito hacia las zonas de alta importancia para el sector.

Como podemos apreciar en el siguiente cuadro elaborado por Comex Perú, la calidad del país respecto a infraestructura tuvo una baja desde el año 2012 hacia el año 2018, lo cual representa una oportunidad de mejora necesaria para apoyar en un desarrollo conjunto entre el Estado y las empresas privadas de logística. Este es un trabajo conjunto que debe mantener un consenso y diálogo constantes entre ambas partes para desarrollar propuestas que eleven el nivel de eficacias de los accesos y distribución en diferentes aspectos.

Tabla 2.3

Calidad de la infraestructura relacionada al comercio y transporte



Fuente: *BM-Logistics Performance Index*.

2.1.2. El sector logístico peruano durante la pandemia

A inicios del 2020 se pudo observar un crecimiento en la variación porcentual de la producción del sector antes de la implementación de la cuarentena obligatoria para el país mediante el Decreto Supremo N°044-2020- PCM que dejó a muchos sectores económicos estancados debido a la inmovilización necesaria para frenar el avance de la COVID-19 en el país.

Es necesario resaltar que esa medida afectó los porcentajes de producción de todos los sectores económicos de enero a julio de 2020, donde se pudo apreciar una disminución del 16,53% según mencionó el INEI en el Informe Técnico de Producción Nacional.

Para el sector de Transporte, Almacenamiento, Mensajería y Correo en el mes de Julio de 2020 se registró una disminución de 31,41% en la producción debido a la poca actividad del sector (INEI Informe Técnico de Producción Nacional, 2020). Esto reflejaba la tendencia decreciente de los diferentes tipos de transporte del país, había poca demanda debido a que el país pasaba diferentes fases de reactivación económica y otros sectores que requerían de diversos servicios mantuvieron un perfil cauteloso debido a la inestabilidad.

2.1.2.1. Factor demográfico y sociocultural

Debido a la pandemia que azotó al país a inicios del año 2020, el Perú optó por suspender todas las actividades para disminuir el avance del virus, el Decreto Supremo N°044-2020- PCM mencionaba que, según los artículos 7 y 9 de la Constitución Política del Perú, todas las personas en el territorio tienen derecho a la protección de su salud, del medio familiar y de la comunidad, siendo el Estado quien determina la política de salud para asegurar a las familias peruanas.

Con esta primera medida la sociedad dependía primordialmente de las tecnologías que permitían la comunicación a distancia y el trabajo remoto, el internet, los celulares, las portátiles, etc. fueron y siguen siendo herramientas clave para la realización de estas actividades de manera eficaz y evitando el contacto y las aglomeraciones.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), debido a la COVID-19 y las medidas tomadas por diversos países, las personas han pasado a tener un ritmo de vida diferente, lo cual tiene una repercusión directa en la salud mental de las personas por las diferentes situaciones nuevas que enfrentan diariamente los ciudadanos. Por esta razón, la OMS sugiere algunas actividades como reducir la exposición a la cantidad de noticias que se consumen diariamente, mantener contacto social mediante videollamadas, utilizar las redes sociales de manera positiva para hacer llegar mensajes de esperanza y tranquilidad a sus amigos cercanos, entre otras recomendaciones que buscan mitigar la repercusión del virus a nivel psicológico en las personas.

2.1.2.2. Factor económico

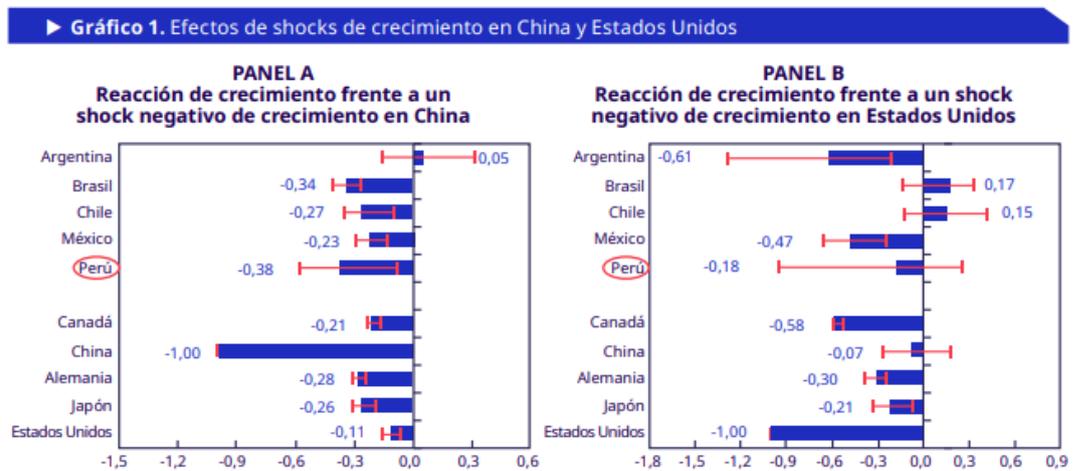
La economía del país se vio duramente golpeada por el avance de la pandemia y las medidas de restricción que se impusieron a los ciudadanos. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2020) es importante mencionar que Perú ha sido uno de los países con una mayor respuesta del gobierno para contrarrestar los efectos de la pandemia. A pesar de ello, no solo persiste un elevado número de casos confirmados y personas fallecidas por COVID-19, sino que también el país será uno de los que tenga mayor caída del PBI de la región. Perú afronta un aumento sustancial del trabajo informal que fortalece la caída del PBI, esto debido a las medidas que se tomaron de manera inmediata con el objetivo de salvaguardar la salud de las personas. Asimismo, la OIT menciona que esta pandemia se ha traducido no solo en una grave crisis sanitaria, sino también en la caída de la actividad económica más grande de los últimos 100 años.

Por otra parte, la pandemia ha golpeado a las potencias internacionales como China y Estados Unidos que tienen una repercusión directa en la economía del país, siguiendo con lo mencionado en el informe Panorama Laboral en Tiempos de La COVID-19 elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), esta crisis sanitaria ha traído consigo una inestabilidad en los mercados de materias primas y una caída substancial de los precios internacionales que ha generado una disminución en la demanda de las exportaciones de materias primas. Estos choques externos impactaron

negativamente en el nivel de actividad económica y los ingresos fiscales. Una caída de 1 punto porcentual (pp) del crecimiento de China reduce el crecimiento de Perú en 0,4 pp. (Gamero y Pérez, 2020). Para ejemplificar mejor este choque económico podemos observar la *tabla 2.4* que nos muestra cómo ha afectado el shock a las potencias internacionales en relación con los países de la región.

Tabla 2.4

Efectos de shocks de crecimiento en China y Estados Unidos



Nota: Se muestra la variación porcentual del PBI de cada país asociada con un descenso del 1 por ciento en el crecimiento del PBI real de China (panel 1) / Estados Unidos (panel 2), junto con los intervalos de error de los percentiles 16 y 84.

Fuente: Fondo Monetario Internacional -FMI

El Banco Mundial elaboró un reporte bianual desde el 2007: “*Logistics Performance Indicator*” (LPI). Este busca brindar por cada país, 163 en total, un indicador numérico de su desempeño logístico, el cual mide la eficiencia con la que el *supply chain* relaciona a las empresas con las oportunidades nacionales e internacionales. Este reporte contiene información en 6 dimensiones logísticas de comercio:

- i. La eficiencia del despacho de aduanas y gestión de fronteras
- ii. La calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte.
- iii. La facilidad de organizar envíos internacionales a precios competitivos.
- iv. La competencia y calidad de los servicios logísticos
- v. La capacidad de seguir y rastrear envíos

vi. La frecuencia con la que los envíos llegan a los destinatarios dentro del tiempo de entrega programado o esperado.

Luego de haber realizado el análisis correspondiente en el 2020, Perú apareció en el puesto 83 con un indicador de 2.69, siendo superados por Chile, Panamá, México, Brasil, Argentina, Ecuador, etc. Si bien el resultado es poco alentador, este no nos sorprende, puesto que en el país los costos e ineficiencias logísticas son parte de los obstáculos que existen para mejorar la competitividad de las empresas.

A fines del 2020, luego de que la COVID-19 haya afectado diversos rubros del país debido a las medidas aplicadas, siendo una de ellas la reducción del personal operativo logístico en aeropuertos y puertos que tuvo como consecuencia el retraso en los despachos y, además, la situación política del país, se sostuvo que, según datos aportados por la Cámara de Comercio de Lima: “El intercambio comercial del Perú (exportaciones e importaciones), registró un monto total de US\$ 75.700 millones, mostrando una caída en valor del 15%. Es decir, más de US\$ 13.000 millones con referencia al año 2019 US\$ 89.000 millones.”

2.1.2.3. Factor tecnológico

Un dato resaltante que se debe considerar para el sector es lo mencionado en el informe de competitividad 2019, en donde se dan recomendaciones para mejorar la producción económica del país a nivel internacional, por esto se hace una referencia a mejorar la infraestructura del país que es un trabajo en conjunto con la empresa privada, que busca el desarrollo de los espacios de uso común y que potencian el crecimiento de la empresa privada logística, disminuyendo costos y dando una mayor confiabilidad a este rubro. En adición a ello, podemos rescatar que persiste una baja diversificación productiva en el país desde hace 20 años (OIT, 2020) donde se afirma que Perú ha estado en el grupo de países con un bajo grado de complejidad económica basando su principal actividad productiva en la exportación de materia prima básica, lo cual es una señal de alta vulnerabilidad a fluctuaciones del precio de los *commodities* en el mercado internacional que

afectan directamente a la productividad y economía del país. Esto se relaciona con lo visto previamente, debido a que nuestro país aún tiene una gran brecha que atravesar en su implementación e incentivos para el desarrollo y expansión de sus actividades económicas.

2.1.2.4. Factor político

El país viene atravesando una crisis política gracias a los múltiples casos de corrupción que lo afectan. Por segunda vez, durante el periodo de gobierno iniciado en julio de 2016, se configuró la crisis total del Gabinete y el Presidente de la República, en atención a lo dispuesto por el artículo 134 de la Constitución Peruana, ejerció su potestad constitucional de disolver el Congreso (Alvites, 2019).

Esta problemática se ha encadenado en nuestro desarrollo político desde hace varios años, lo cual dificulta el progreso en diversos ámbitos. La corrupción genera obstáculos constantes para el avance en obras de infraestructura pública, estas son importantes para el desarrollo del sector logístico, ya que el país brinda los espacios de tránsito para todas las flotas de camiones que recorren el país. Se reveló que el 51% de las obras adjudicadas del denominado “Club de la construcción” era producto de la corrupción políticos y funcionarios del Estado, lo que conlleva a la generación de la crisis política (Bardales, N., Rojas, L., & Nunura, G., 2020).

2.1.2.5. Factor legal

El rubro de logística es regulado por la Superintendencia Nacional de Aduana y Administración Tributaria, esta supervisa las importaciones y exportaciones, así como a los operadores logísticos que se encargan del transporte de mercancía.

Se resaltan 3 normas que se deben tener en cuenta en el sector:

- Decreto Legislativo 1053, Ley General de Aduanas
- DS 342-2016-EF, Arancel de Aduanas
- Ley 28008, Ley de Delitos Aduaneros

Estas rigen las diferentes actividades relacionadas con el rubro y ponen las bases para cada empresa que desee adentrarse en el. Como estipula el reglamento de la SUNAT, si las empresas respetan ciertos parámetros impuestos y mantienen un impecable desempeño pueden optar por la certificación como Operador Económico Autorizado (OEA) el cual permite convertirse en un operador de confianza para la Administración Aduanera con lo cual se simplifican sus controles y trámites; a la fecha pueden certificarse como OEA los siguientes operadores: importadores, exportadores, almacenes aduaneros, agencias de aduana y empresas del servicio de entrega rápida.

Otro factor importante para resaltar en el marco legal es la presentación correcta de la documentación con cada gestión aduanera. Dependiendo del proceso de despacho aduanero de una mercancía esta puede caer en diferentes tipos de canales identificados con colores, estos son según la SUNAT:

- Canal Verde:
No se requiere la revisión documentaria de la declaración ni el reconocimiento físico de la mercancía.
- Canal Naranja:
La declaración es sometida a revisión documentaria.
- Canal Rojo:
La mercancía se encuentra sujeta a reconocimiento físico.

2.1.2.6. Factor medioambiental

El sector logístico involucra diferentes tecnologías para sus procesos, las cuales consumen diferentes cantidades de energía que afectan directamente al ambiente de manera internacional. Según el portal *International Dynamic Advisors*, el transporte representa la mitad del consumo mundial de petróleo y casi el 20% del consumo mundial de energía, de los cuales aproximadamente el 40% entra solo en el transporte urbano. Asimismo, según el artículo mencionado anteriormente, este afirma que la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA), confirmó que el 28% de las emisiones de gases de efecto invernadero producidos por el sector transporte son de tipo internacional. Esto nos muestra que el rubro descrito deja un

impacto negativo al planeta, como se menciona en el portal zonológica el primer paso es hacer el cálculo de la huella de carbono no solo de los productos, sino también de las empresas. Antes de compensar hay que saber cuál es el impacto para tener claridad sobre qué se debe subsanar.

La implementación de nuevas tecnologías y digitalización de procesos en las empresas del sector permitirá la reducción del impacto en el ambiente, ya que se optimizarán los procesos internos de las empresas en la cadena de transporte. Como se menciona en el artículo emitido por la Asociación de Cargadores de España (ACE), a través de la digitalización se podrán optimizar las diversas áreas de la empresa, como por ejemplo la gestión de almacenes y flotas o el seguimiento de entregas y será posible alcanzar los objetivos de forma rápida y controlada con procesos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.

2.2. Análisis del microentorno

2.2.1. Historia del Grupo PeruInterCargo

La empresa PeruInterCargo (PIC) fue fundada hace 40 años por los 2 hermanos Fuente. 3 camiones, 12 empleados y un pequeño almacén fueron el inicio de un largo camino que, con mucha dedicación, llevó a la empresa a ser uno de los tres operadores logísticos más importantes del país. El camino no fue sencillo, al año de haber creado la empresa, Jorge y Ricardo Fuente solicitaron su primer préstamo bancario con miras a ampliar su pequeño almacén, ya que en aquella época se percibía un gran crecimiento en el sector. A los 3 años Ricardo decide emprender su propio camino en otro rubro, debido a que consideraba que ese sector no era lo suyo. Jorge Fuente continuó con la empresa, sacándola adelante con mucha perseverancia hasta que se convirtió en un reputado hombre de negocios.

Hace 4 años PIC empezó a destacar debido a la transformación digital que comenzó a implementar. Esta permitió que obtenga un gran éxito, ya que el 100% de sus servicios son configurados y atendidos desde diversas plataformas digitales con un rastreo 24x7. Esta contempla la grabación de

todas las actividades de recojo, carga, distribución y entrega en todos sus vehículos con acceso total a los clientes, lo que les permitió obtener una imagen eficiente y tecnológica. Debido a esta gran transformación la línea de negocio PIC se amplió a 8 diferentes tipos de servicio:

- **Carga internacional:** este servicio consta de enviar la carga de sus clientes, ya sea por mar, tierra o aire. Cuentan con un promedio de 65 toneladas, siendo 100 importaciones y 70 exportaciones. Además, pertenecen a la red DHL (red de agentes a nivel mundial).
- **Carga nacional:** la carga que realizan es muy variada, desde seca hasta peligrosa, esta se envía a nivel nacional. Tienen presencia en los terminales y puertos nacionales de Callao, Ilo, Matarani, Mollendo, Paita y Salaverry. Tienen un promedio mensual de más de 50 mil toneladas divididas en 310 servicios.
- **Agencia de aduanas:** consta de brindar asesoría a las empresas sobre procesos aduaneros. Tienen un promedio de operaciones mensuales de 1750, siendo el 60% importaciones y lo restante exportaciones. El 80% son canal verde, puesto que tienen la certificación de Operador Económico Autorizado (OEA).
- **Terminal marítimo:** ofrecen servicios de aforo, previo y rotulado, inspección sanitaria autorizado por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). Además, cuentan con servicios de trasegado, cuadrilla y montecargas con más de 37 mil m².
- **Courier internacional:** trabajan de manera conjunta con DHL hace más de 25 años. Gracias a esta tienen cobertura a nivel mundial en más de 220 países y cuentan con horarios extendidos para programar los recojos. En este servicio se brindan los estatus de las importaciones o exportaciones, además las notificaciones automáticas, búsqueda de envíos y la entrega puerta a puerta.
- **Almacén:** cuentan con 3 tipos de almacenes: depósito simple, buenas prácticas de almacenamiento (BPA) y depósito aduanero en Ate, Callao, Lima, Pachacámac, Ventanilla, Arequipa y Piura para almacenar la mercadería de otros negocios. Además tienen sistemas inteligentes que les brindan trazabilidad, reportes periódicos, stock en línea, control de

inventario y control de existencias. Al poder gestionar los almacenes de empresas grandes como bancos, seguros, línea blanca y marrón y, mineras, proporcionan equipos, seguridad, tecnología y diseño, con personal *inhouse*.

- **Transporte:** tienen una flota de más de 250 vehículos que cuentan con rastreo satelital 24x7 para sus servicios de carga pesada, línea amarilla, servicios especiales y servicio Express.
- **Servicio Express Delivery:** hace 12 meses lanzaron el ServiXpress en todo el país con el fin de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado y logrando ser la red de envíos más grande del Perú. Este es para las pequeñas y medianas empresas. Además, brindan ayuda para resolver los inconvenientes de traslado de pedidos chicos mediante su flota de motos y furgonetas. Siendo estos sus puntos:
 - o **Casilleros:** se encuentran en puntos estratégicos en Lima con el fin de que el cliente pueda retirar sus productos durante las 24 horas del día con mucha facilidad, sin trámites ni intermediarios. Este permite que el cliente potencie su *e-commerce* mediante entregas 100% seguras. Además, el servicio tiene lector biométrico, cámaras de vigilancia y cerraduras electromagnéticas.
 - o **Puntos PIC:** los clientes pueden recoger o dejar sus encargos en bodegas o puntos de recojo. Estos son recogidos en un periodo de 24-72 horas.
 - o **PIC Xpress:** los envíos son inmediatos a Lima y Callao mediante motorizados.
 - o **PIC USA:** servicio para traer productos de Estados Unidos. Incluye la tarifa de impuestos y el pedido se entrega puerta a puerta en un periodo máximo de 2 semanas.

2.2.2. Identidad cultural

Los principios culturales son el conjunto de valores de una empresa, indistintamente de su tamaño, alcance, sector, número de colaboradores, etc. (EAE Business School, 2016). El eje del negocio de PIC es la eficiencia, por ello los colaboradores deben tener como objetivo la importancia de hacer bien

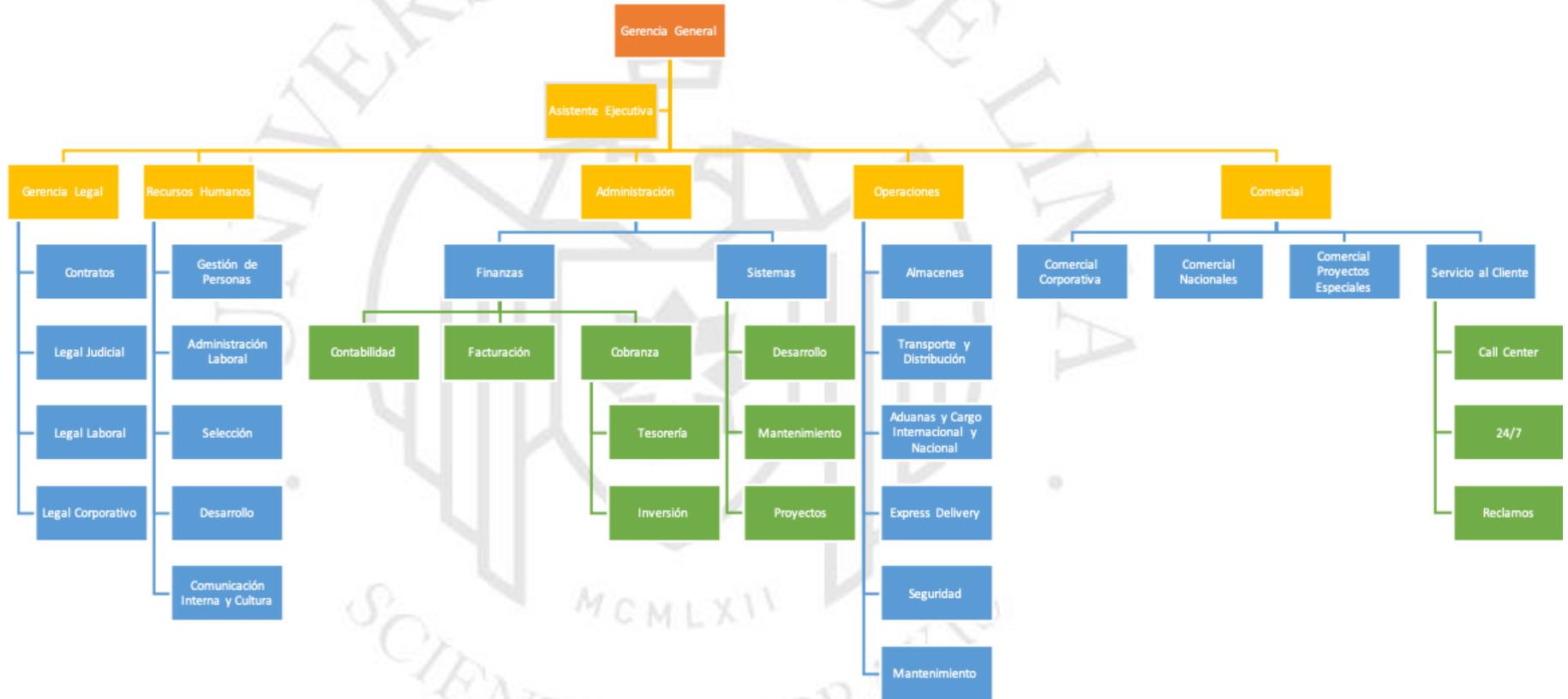
su trabajo en el tiempo exacto, aprendiendo de los errores con el fin de reducirlos.

- Su **propósito** es ser la mejor y más eficiente compañía, diseñando las mejores alternativas logísticas al servicio de los objetivos de sus clientes.
- **Pilares:** Eficiencia, calidad, compromiso, tecnología e información.
- **Propuesta de valor:** Gestionar de la forma más eficiente la cadena logística de nuestros clientes, creando conexiones de alto valor.
- **Aspiración:**
 - Ofrecerte la mejor experiencia en sus productos y servicios.
 - Ser la empresa más atractiva para trabajar.
 - Ser un referente en innovación logística en América Latina
- **Valores:**
 - El cliente: nuestra obsesión.
 - Los detalles desarrollados al máximo.
 - Nuestros equipos: crecimiento personal y profesional.
 - Somos empáticos.
 - La ética como la manera de entender los negocios: todos decidimos responsablemente.

2.2.3. Organigrama

Tabla 2.5

Organigrama PeruInterCargo



Fuente: elaboración propia

2.2.4. Manejo de comunicación actual

El área de Comunicación y Cultura de PeruInterCargo forma parte de la Gerencia de Recursos Humanos y es la encargada de la Comunicación interna, Liderazgo y Cultura de la empresa. Esta área se encuentra conformada por:

- **Coordinadora de Comunicación Interna, Cultura y Clima (CCC):**
Se encarga de crear el plan de CCC de PIC. Reportar avances y cumplimiento de objetivos a la líder de Recursos Humanos. Monitorear todos los medios de comunicación interna, realizar la encuesta de clima laboral y del cumplimiento de las reuniones y eventos.
- **Asistente de Cultura:**
Responsable del diagnóstico de cultura organizacional y de la realización de las reuniones y eventos.
- **Asistente de Clima:**
Responsable de los beneficios administrativos, de la organización de eventos corporativos y de las celebraciones por fechas especiales.
- **Practicante de Comunicación Interna:**
Responsable de la administración de los medios de comunicación, de la realización y envíos de todos los comunicados internos y es el apoyo en la realización de eventos corporativos y celebraciones.

Los canales internos de comunicación de PIC son:

- **Correo corporativo:**
Todos los colaboradores cuentan con acceso a este.
- **Intranet:**
En esta se encuentra el Portal del Empleado, las actividades, cronogramas de procesos, detalles sobre beneficios, puestos disponibles para postulaciones internas y datos de línea de carrera, que no suele ser actualizado con mucha frecuencia.
- **WhastApp empresarial:**
Cada gerencia maneja su grupo.
- **Facebook:**
Cerrado para sus colaboradores.

De acuerdo a los resultados de la encuesta de clima y desempeño realizada a los Gerentes Centrales, Gerentes de Área, Sub Gerentes, Jefes de Equipo y Supervisores. En la categorización: PIC comprometidos, PIC en proceso y PIC iniciados se obtuvieron los siguientes resultados correspondientemente: 46.5%, 40%, y solo el 13.5% de los líderes son PIC iniciados. Considerando la magnitud del hecho de que han sido evaluados líderes, ellos deben saber cómo traspasar el compromiso, ya que son el ejemplo de su equipo porque un líder comprometido es el que inspira y contagia su entusiasmo y pasión (Rubies, *s.f.*). Es así como se logra identificar una falta de compromiso por la mayoría de los líderes PIC en cuanto a cultura organizacional, ya que de acuerdo a la encuesta obtuvieron menor puntaje en la participación en eventos corporativos, celebraciones y el apoyo a los procesos de Recursos Humanos, siendo parte de estos el *feedback* de la valoración de desempeño y desarrollo de equipos. Este hecho tiene como consecuencia la alta rotación de los colaboradores, ya que, si bien aprenden mucho de la empresa y este conocimiento es muy apreciado en el medio, estos optan por moverse a la competencia al no sentirse altamente comprometidos con PIC.

2.2.5. Mapeo de colaboradores

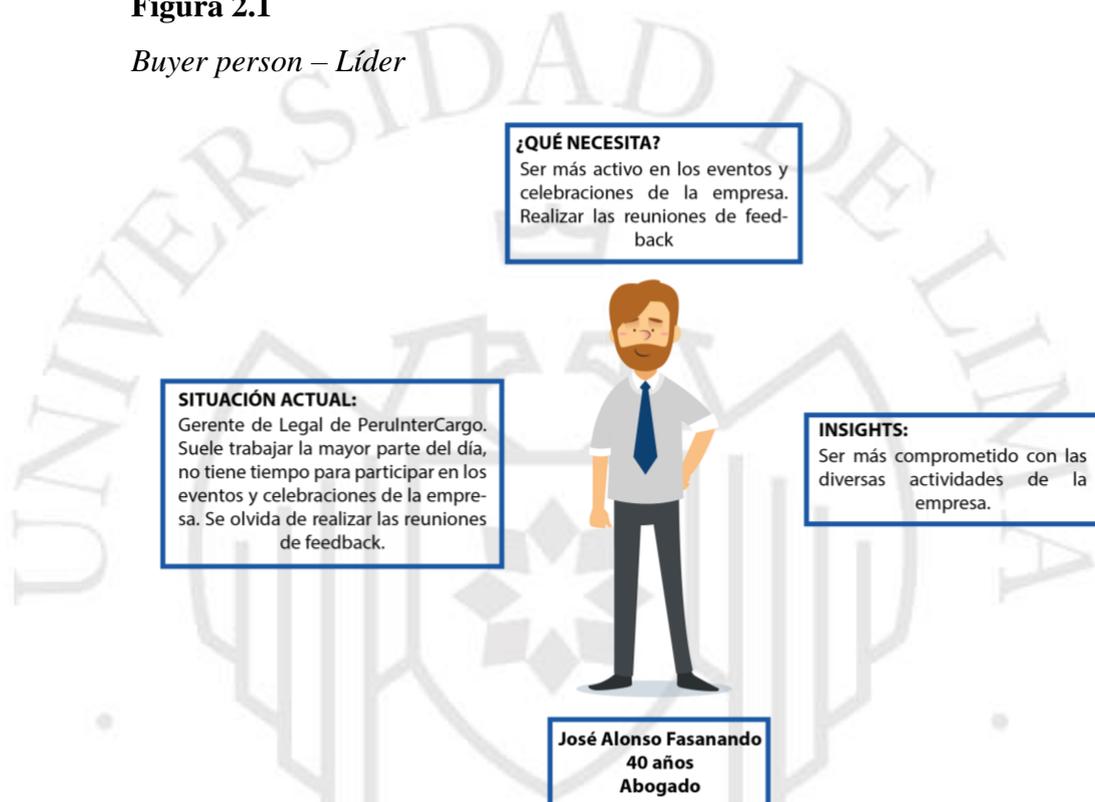
2.2.5.1. Buyer Person – Líder

José Alonso Fasanando tiene 40 años, estudió Derecho en la Universidad de Lima y se especializó en Corporativo, años después realizó su MBA en el extranjero. Ingresó como practicante pre profesional al área de legal corporativo cuando tenía 20 años, a los 23, al acabar la carrera, lo ascendieron como analista de legal laboral, a los 27 fue coordinador de esa misma área. Cuando cumplió 33 le dieron la oportunidad de ocupar el puesto de Gerente de toda el área de legal, ya que había estado desde muy joven en la empresa e hizo una línea de carrera, lo cual le permitió desarrollar sus conocimientos y comprender el negocio a la perfección. Hoy en día, considera que, a pesar de transmitirle sus conocimientos a los colaboradores de su equipo, aún no ha logrado generar esa inspiración en ellos. Al tener un cargo alto en una de las áreas que suele estar trabajando la mayor parte del día, no tiene tiempo para participar en los eventos y celebraciones de la empresa, además suele

olvidarse de realizar las reuniones de feedback, porque estas siempre se cruzan con pendientes importantes que tienen que presentar a la alta dirección. Con el pasar de los años ha notado que hay una alta rotación del personal, sobre todo en el área administrativa, eso ha generado una preocupación en él, ya que al estar constantemente capacitando los procesos también suelen retrasarse. Considera que puede ser por algún tema de falta de compromiso.

Figura 2.1

Buyer person – Líder



Fuente: elaboración propia

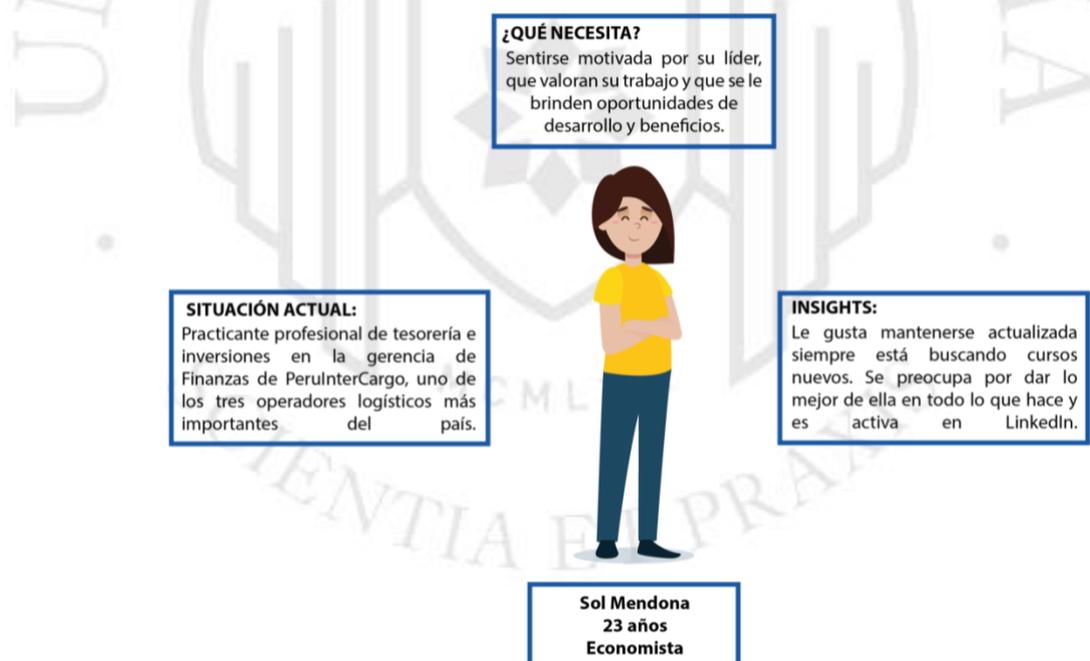
2.2.5.2. Buyer Person – Administrativo

Sol Mendoza es una joven de 23 años que estudió Economía en una de las mejores universidades particulares del país. Ingresó a PeruInterCargo hace 1 año como practicante pre profesional de tesorería e inversiones en la gerencia de Finanzas. Actualmente es practicante profesional, si bien considera que PIC, al ser uno de los tres operadores logísticos más importantes del país, le brinda la posibilidad de tener un aprendizaje constante y experiencia que se verá muy bien vista en su *currículum* para obtener mejores oportunidades y, que su líder cuenta con muchos conocimientos, logrando aprender de él, siente

que su jefe no valora su desempeño, el desarrollo de su equipo, ni le brinda importancia a los eventos corporativos y celebraciones. Además, ha notado que no existe un espacio de integración, reconocimiento, aprendizaje que la motive a seguir trabajando, que haga que se sienta emocionada y comprometida como cuando recién ingresó a la empresa. Ha visto que en las empresas donde trabajan sus amigos de la universidad, que son del mismo rubro, le dan mayor importancia al feedback continuo, al desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades, brindan beneficios y sobre todo se preocupan por motivar constantemente a sus colaboradores. Sol ya no se siente feliz trabajando en PIC porque considera que trabajar no es solo aprender, sino también es disfrutar y sentirse parte y orgullosa de la empresa, es por ello que está considerando buscar una oferta laboral en alguna organización que sea del mismo rubro, es decir una vacante en la competencia.

Figura 2.2

Buyer person – Administrativo



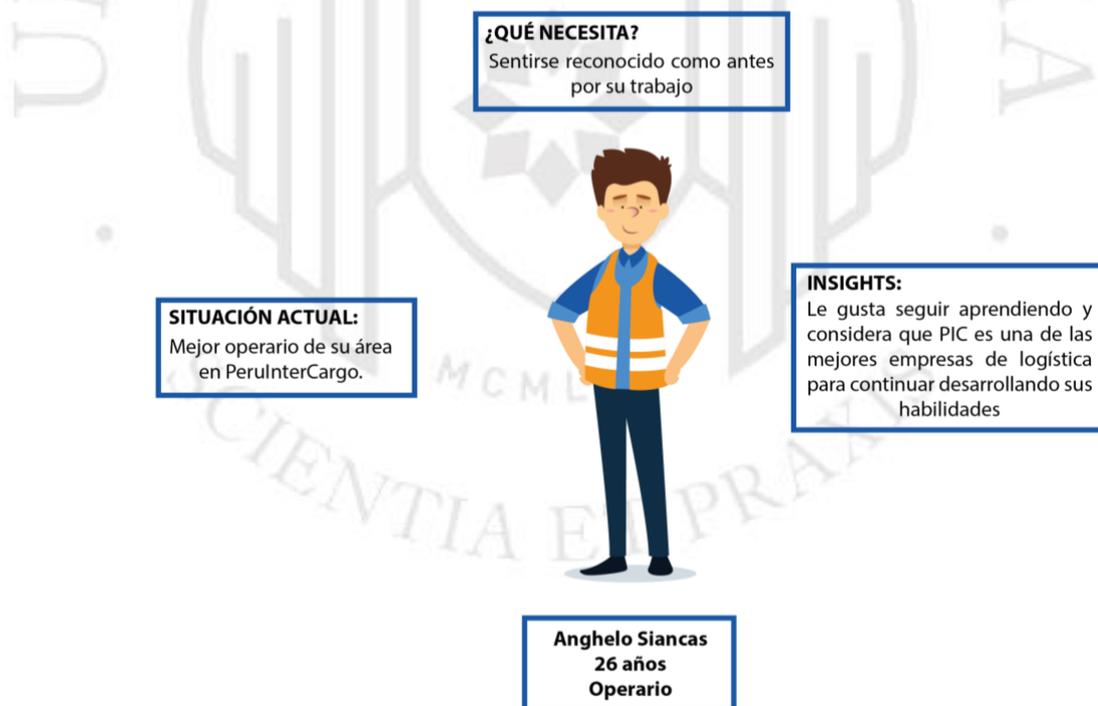
Fuente: elaboración propia

2.2.5.3. Buyer Person – Operario

Anghelo Siancas tiene 26 años. Ni bien terminó el colegio empezó a trabajar en una empresa peruana como operario, lamentablemente esa empresa cerró, pero su mejor amigo le avisó de una vacante disponible en PeruInterCargo, si bien solo tenía secundaria completa, debido a la experiencia con la que contaba fue seleccionado rápidamente. Actualmente es el mejor operario de su área y si bien ya tiene cierto tiempo en la empresa, le gusta seguir aprendiendo y considera que PIC es una de las mejores empresas de logística para continuar desarrollando sus habilidades. Sin embargo, considera que con el pasar de los años han surgido algunos problemas y ya no se le reconoce como antes por su trabajo, ve que la empresa no hace nada para mejorar la situación, por ello ha decidido que empezará a considerar otras opciones en las que se valore más su trabajo y pueda sentirse motivado y comprometido.

Figura 2.3

Buyer person – Operario



Fuente: elaboración propia

2.2.6. Análisis de la competencia

2.2.6.1. Participación de mercado

La operación del sector logístico peruano se basa en costo y servicio, este es uno de los más competitivos debido a la participación continua de muchas organizaciones que aún carecen de diversificación de servicios.

Asimismo, según un informe del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTC), hay 130 mil empresas de transporte, siendo la mitad aquellas que solo han registrado 1 vehículo como parte de su flota, mostrando la informalidad existente y la carencia de ofertas de servicios que realmente cumplen con los estándares necesarios para cumplir con la demanda.

2.2.6.2. Operadores logísticos de competencia directa

Según Logística 360°, medio de comunicación especializado en la cadena de suministro, durante el 2019 en el Perú, fueron 4 operadores logísticos los que alcanzaron mayor confianza. Aldo Bresani, Director de la Maestría en *Supply Chain Management* de la Universidad ESAN, considera que el factor más importante al momento de elegir un operador logístico es la confiabilidad, ya que, al no elegir adecuadamente, existe el riesgo de desaprovechar el mercado por no tener una cadena de suministros eficiente, incidir en sobrecostos por no cumplir con la entrega adecuada y en buenas condiciones, entre otras.

I. Dinet

Empresa que cuenta con más de 31 años en el negocio y tiene un gran prestigio en el territorio. Dentro de los servicios que brinda está la tercerización de operaciones logística y el desarrollo de las mejores soluciones logísticas personalizadas de acuerdo a las necesidades que tiene cada cliente en los sectores de consumo masivo, *retail*, entre otros. Su éxito se basa en sus colaboradores, quienes están altamente calificados y cuentan con mucha experiencia en el rubro. Son muy comprometidos y con gran actitud de servicio hacia sus clientes. Además, cuentan con la ayuda de una plataforma tecnológica de gran nivel. Se basan en 5 elementos diferenciadores:

- Conocimiento y experiencia

- Tecnología innovadora
- Calidad de servicio
- Excelencia operacional
- Excelencia Sistema integrado de gestión

II. Ransa

Esta es la empresa con más años en el rubro, presente desde 1939. Es líder en Latinoamérica, teniendo operaciones en 7 países. Además, su experiencia está en la gestión de cadenas de abastecimiento y diseño de soluciones logísticas integrales y flexibles. Cuenta con más de 7 mil empleados que son especializados y capacitados para atender las necesidades de sus clientes. Cuenta con soluciones por sector y servicios logísticos: bienes de consumo, químicos, infraestructura, entre otros.

III. *New Transport*

Más de 20 años de experiencia en la exportación e importación de productos variados. Son especialistas en el manejo de productos perecibles. Además, sus colaboradores están comprometidos con brindar un servicio personalizado, destilando: pasión por la logística.

Sus valores son:

- Confianza
- Pasión
- Respeto
- Orientación al cliente
- Colaboración

IV. La Hanseática:

Fundada por empresarios peruano-alemanes en 1953. Fue la primera agencia naviera dedicada al comercio exterior en el Perú. Además, representa a las más prestigiosas compañías navieras del mundo. Su propósito es el de contribuir al desarrollo de nuevos mercados. Cuenta con prestigio a nivel nacional e internacional.

2.2.7. Análisis FODA

Tabla 2.6

FODA

FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ol style="list-style-type: none"> 1. 40 años de experiencia en el mercado. 2. Uno de los 3 operadores logísticos más importantes del país. 3. Eficientes en sus labores, procesos y el cumplimiento de expectativas con los clientes. 4. Considerada como una escuela en el sector logístico del país. 5. Valores y principios definidos. 6. Equipados con sistemas inteligentes. 7. Flota con más de 250 vehículos para sus servicios de carga pesada. Equipados con rastreo satelital 24/7. 8. Servicio con puntos en todo el país, lo que lo convierte en la red de envíos más grande del Perú. Transformación digital con éxito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El sector logístico ha sido uno de los menos afectados por la pandemia después de la reactivación económica. 2. Alianza con DHL hace más de 25 años, contando con cobertura en más de 220 países. 3. Cuenta con la certificación OEA (Operador Económico Autorizado). 4. Autorización otorgada por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) para la inspección sanitaria.
DEBILIDADES:	AMENAZAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos del 15% de los líderes son comprometidos. 2. Poca participación y apoyo por parte de los líderes en eventos, celebraciones y procesos de Recursos Humanos. 3. Falta de compromiso con la cultura organizacional por parte de los líderes. 4. Alta rotación en los diferentes equipos. 5. Colaboradores no tienen un compromiso con la empresa. 6. Problemas de comunicación entre el área administrativa y el área de operaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboradores tentados por la competencia. 2. Consecuente pérdida de talento. 3. Alta informalidad en el sector logístico. 4. Deficiente infraestructura del país. 5. Las normativas tomadas por la pandemia ocasionaron la reducción de los colaboradores operativo logístico en aeropuertos y puertos causando el retraso de los despachos. 6. Logísticas ineficientes y altos costos en el país que disminuyen la competitividad de las empresas del sector.

Fuente: elaboración propia

2.2.8. Definición de conceptos claves

2.2.8.1. Clima organizacional

Durante los últimos años, el concepto clima organizacional ha tenido una gran acogida entre empresas de diversos rubros, esto debido a que hoy en día el colaborador no solo busca un buen salario, sino también formar parte de una empresa en la que el clima se base en el compañerismo, la buena comunicación, entre otros, lo cual brinda una satisfacción laboral y permite que este se sienta realmente parte de la empresa, logrando una fidelización e incluso la mejora de su desarrollo a nivel profesional, brindando incrementos en la productividad. En pocas palabras, el clima es lo que está más relacionado con el cómo se siente el colaborador al trabajar en la empresa, siendo este el estado de ánimo o la atmósfera que tiene la corporación (Conexión ESAN, 2018).

2.2.8.2. Cultura

La cultura está compuesta por los valores, creencias, normas y tradiciones que forman parte de una organización. Estas guían la manera en que la empresa debe realizar su trabajo y cómo es que sus colaboradores deben comportarse y actuar. Se podría decir que la cultura es la personalidad y tiene un rol importante, ya que tiene que intervenir en los diversos aspectos de la vida dentro de la organización, y cómo es que se relaciona con el exterior (Conexión ESAN, 2018).

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

3.1. Ámbito estratégico

3.1.1. Objetivos

- Objetivo general:
Incrementar el compromiso de la cultura corporativa en los colaboradores de PeruInterCargo.
- Objetivos específicos:
 - i. Desarrollar un plan de comunicación interna que incremente el compromiso de la cultura corporativa por parte de los líderes PIC.
 - ii. Reforzar los enunciados de la Cultura Corporativa de la Empresa con todos los colaboradores PIC.
 - iii. Dar a conocer el rol de los jefes como figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido.

3.1.2. Mensajes clave

- En PeruInterCargo buscamos mantener motivados a nuestros colaboradores, por ello brindamos constantes capacitaciones, beneficios y mucho más.
- En PeruInterCargo nos preocupamos por formar un equipo que crezca a nivel personal y profesional, siempre acompañándolos en todos sus pasos.
- En PeruInterCargo impulsamos el compromiso que tienen los colaboradores con nuestros pilares y valores.

Tabla 3.1

Mensajes clave por stakeholder

Stakeholder	Mensaje Clave
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none">- Estamos comprometidos con tu aprendizaje y crecimiento diario.- Buscamos que compartas con nosotros buenos momentos.- Queremos motivarte impulsando tu compromiso- Aspiramos potenciar tus habilidades.- Valoramos tu desempeño en el día a día.

(continúa)

(continuación)

	- Conectados y motivados
Stakeholder	Mensaje Clave
Colaboradores líderes	<ul style="list-style-type: none">- Siendo equipos comprometidos, somos eficientes.- Buscamos que tu labor sea fuente de inspiración para tu equipo.- Reconocemos que tu activa participación se ve reflejada en el desempeño de tu equipo.

Fuente: elaboración propia

3.1.3. Roles y responsabilidades

Tabla 3.2

Roles y responsabilidades por cargo

Cargo	Responsabilidad
Gerente General	<ul style="list-style-type: none">- Apoyo en la difusión masiva de actividades para fomentar la participación y compromiso.
Coordinador de Comunicación Interna, Clima y Cultura	<ul style="list-style-type: none">- Responsable de la creación y ejecución del plan de Comunicación Interna, Clima y Cultura PIC.- Seguimiento y reporte del progreso y resultados de las acciones del Plan a la líder de Recursos Humanos.- Responsable del área en los grupos de WhatsApp.- Responsable de seleccionar al colaborador del mes por área.
Asistente de Cultura	<ul style="list-style-type: none">- Responsable de realizar el taller ComunicaPIC y hacerle seguimiento a la practicante acerca de los resultados obtenidos de los participantes.- Responsable del seguimiento de la trivia y envío de los resultados de la misma a su coordinadora.- Encargada de la realización de las piezas gráficas, cronograma y envío a la coordinadora para que sean compartidas.- Apoyo a la coordinadora en el trabajo constante junto a los líderes PIC Comprometidos.- Apoyo en el asesoramiento de los líderes para la grabación de los videos.- Encargada de detallar las características que identifican al Embajador PIC y a Luigi Loggi.- Encargada de aprobar el diseño de la mascarilla para la campaña VivoPIC.

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none">- Encargada de la realización de los talleres de habilidades blandas y la supervisión del mismo.- Responsable de definir las fechas y la realización de las reuniones de feedback por área.
Asistente de Clima	<ul style="list-style-type: none">- Encargada de la aprobación de diseños para los distintivos de los Líderes PIC comprometidos.- Responsable de la recepción de las letras de las canciones para el concurso VivoPIC.- Encargada del prototipado, elaboración y aprobación del diseño de las mascarillas con la temática de valores/principios para los colaboradores.- Responsable de la gestión de la compra de las Gift cards para entregar como premio a los colaboradores.- Trabajar junto a la Asistente de Cultura la gestión de las reuniones de <i>feedback</i> por área.- Encargada de la programación y ejecución del <i>after office</i> virtual y la sesión de conversación para cada área.
Practicante de Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none">- Responsable de la difusión de las piezas gráficas por los diversos canales de comunicación en base a un cronograma.- Encargada de hacerle seguimiento a los líderes que no han completado la evaluación del taller.- Apoyo de creación del grupo de WhatsApp para segmentar la comunicación de las acciones.- Apoyar a la asistente de cultura en la ejecución de los videos.- Responsable de la logística para el envío de los box <i>merchandising</i>.- Apoyar a la asistente de cultura en la recolección de información para la creación del personaje.- Responsable de la asistencia del <i>after office</i> y la sesión de conversación 25 minutos por área.- Responsable de la logística del taller de habilidades blandas.
Líder PIC Comprometidos	<ul style="list-style-type: none">- Ser la imagen ejemplar y de confianza para el colaborador.- Responsable de difundir y motivar intrínsecamente los valores y principios de la cultura PIC con el fin de mejorar la cultura.

Fuente: elaboración propia

3.2. Ámbito táctico

3.2.1. Plan de Comunicación Interna

Tabla 3.3

Objetivo 1 – estrategia 1

OBJETIVO 1: Desarrollar un plan de comunicación interna que incremente el compromiso de la cultura corporativa por parte de los líderes PIC.							
ESTRATEGIA 1: Crear el programa #LíderesPIC para mejorar el compromiso de los líderes hacia la cultura corporativa.							
Nº	ACCIONES	P.O.	MENSAJE/ DESCRIPCIÓN	MEDIO/CANAL	INDICADOR	META	RESPONSABLE
1	Taller: ComunicaPIC	Líderes	El taller ComunicaPIC constará de 4 capacitaciones virtuales trimestrales brindadas por un consultor en comunicación interna con el fin de dar a conocer la importancia que tiene esta en las empresas. Además, se busca que el líder	- Correo - Intranet - WhatsApp	% de líderes participantes en las capacitaciones del taller	80% de líderes asistentes al final de todas las capacitaciones del taller	- Asistente de Cultura - Practicante de Comunicación Interna

			interiorice cómo es que su compromiso con la cultura influye en su equipo.				
2	Evaluación del Taller ComunicaPIC	Líderes	La evaluación del taller consta de que, al final cada capacitación, el líder complete un formulario en el que se le hacen preguntas con el objetivo de conocer su progreso.	- Intranet	% de líderes que completaron la evaluación	70% de evaluaciones completadas por los líderes	- Practicante de Comunicación Interna
3	Crear un grupo de WhatsApp	Líderes	El grupo de WhatsApp incluye a los líderes PIC con el objetivo de mantenerlos actualizados en relación a las acciones de comunicación interna que se realicen.	- WhatsApp	% de visualizaciones y % de respuesta de los líderes	70% de visualizaciones y un 30% de respuesta de los líderes	- Practicante de Comunicación Interna

4	Trivia acerca de la cultura corporativa	Líderes	Elaborar una trivia acerca de la cultura corporativa (principios culturales y taller ComunicaPIC). Todos los líderes que acierten correctamente participarán en un sorteo de 2 gift cards de S/. 100. El objetivo es saber si la información brindada es recordada por los líderes.	- WhatsApp	% de trivias completadas por los líderes	70% de trivias completadas por los líderes	- Asistente de Cultura Corporativa
5	Creación de piezas gráficas	Líderes	Se compartirán 24 piezas gráficas (2 por mes) por el grupo de WhatsApp de los líderes. Estas estarán relacionadas con la importancia del compromiso y datos importantes de la cultura corporativa.	- WhatsApp	% de visualizaciones y % de respuesta de los líderes	70% de visualizaciones y un 30% de respuesta de los líderes	- Asistente de Cultura Corporativa

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.4

Objetivo 1 – estrategia 2

OBJETIVO 1: Desarrollar un plan de comunicación interna que incremente el compromiso de la cultura corporativa por parte de los líderes PIC.							
ESTRATEGIA 2: Crear el programa #EmbajadoresPIC con el fin de reforzar la cultura corporativa de la empresa.							
Nº	ACCIONES	P.O.	MENSAJE/ DESCRIPCIÓN	MEDIO/ CANAL	INDICADOR	META	RESPONSABLE
1	Trabajar con los líderes PIC Comprometidos	Líderes	Trabajar con los líderes PIC Comprometidos, el 13.5% de los líderes, para que sean embajadores de la cultura corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Correo - WhatsApp 	% de líderes PIC Comprometidos que participan	80% de líderes PIC Comprometidos que participan	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinadora de CCC - Asistente de Cultura
2	#TIPSEmbajadores PIC	Líderes	Los Líderes PIC Comprometidos harán <i>tiktoks/reels</i> en los que se compartirán TIPS de cómo ser un	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook 	Nº de likes, reacciones, visualizaciones	65% de visualizaciones por parte de los	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Cultura - Practicante de Comunicación Interna

			buen #EmbajadorPIC para reforzar la cultura corporativa.			colabora- dores	
3	Crear distintivos para los líderes PIC Comprometidos	Líderes	Enviar un box con distintivos diseñados para el programa #EmbajadoresPIC a todos los líderes PIC Comprometidos. Se hará una división de los distintivos entregados entre los líderes que laboran en planta y los que están trabajando de manera remota; buscamos que estos distintivos sean	- Presencial/ envío a domicilio	Nº de boxes entregados	100% de boxes entregados	- Asistente de Clima - Practicante de Comunicación Interna

			acordes y útiles para el trabajo que realizan dentro de PIC.				
4	Definir el perfil del EmbajadorPIC	Colaboradores	Crear el <i>buyer person</i> del Embajador PIC identificando las características más resaltantes que requieren tener para la cultura corporativa.	- Plan de comunicación	Perfil definido del EmbajadorPIC	Perfil definido del Embajador PIC	- Asistente de Cultura Corporativa
5	Crear el personaje Luiggi Loggi	Colaboradores	Crear el personaje para hacer más real y cercana la experiencia del programa #EmbajadoresPIC para que los colaboradores se	- Plan de comunicación	Creación del personaje Luiggi Loggi	Creación del personaje Luiggi Loggi	- Asistente de Cultura - Practicante de Comunicación Interna

			sientan identificados.				
--	--	--	---------------------------	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia



Tabla 3.5

Objetivo 2 – estrategia 1

OBJETIVO 2: Reforzar los enunciados de la Cultura Corporativa de la Empresa con todos los colaboradores PIC.							
ESTRATEGIA 1: Ejecutar la campaña de sensibilización en los valores y pilares de la cultura corporativa PIC.							
Nº	ACCIONES	P.O.	MENSAJE/ DESCRIPCIÓN	MEDIO/CANAL	INDICADOR	META	RESPONSABLE
1	Ejecutar la Campaña VivoPIC	Colaboradores	La Campaña VivoPIC consta de dar a conocer los pilares y los valores de la cultura PIC con el objetivo de que los colaboradores puedan reconocerlos fácilmente.	<ul style="list-style-type: none"> - Correo - WhatsApp - Facebook 	% de visualizaciones de los colaboradores que ven las piezas de la campaña.	50% de visualizaciones por parte de los colaboradores que ven las piezas de la campaña	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de Comunicación Interna, Clima y Cultura
2	VivoPIC <i>Live</i>	Colaboradores	Se invitará a los colaboradores para que se unan al <i>live</i> que se dará vía Facebook. Este se realizará con el fin de dar	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook 	Nº de conectados en el live	50% de conectados en el live	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de Comunicación Interna, Clima y Cultura

			a conocer la campaña VivoPIC entre los colaboradores. Será brindado por el Gerente General.				
3	Diseñar piezas gráficas para la campaña VivoPIC	Colaboradores	Diseñar y comunicar las piezas gráficas que serán compartidas por los diferentes canales <i>online</i> con todos los colaboradores de la empresa. Estas constan de brindar información básica en relación a los pilares y valores de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Correo - WhatsApp - Facebook 	Nº de piezas elaboradas	27 piezas gráficas elaboradas	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Cultura - Practicante de Comunicación Interna
4	Establecer un cronograma de comunicación para las piezas de la	Colaboradores	Crear un cronograma de comunicación con el fin de compartir las piezas gráficas en un orden adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> - Correo - WhatsApp - Facebook 	Nº de cronograma de comunicación creado	1 cronograma de comunicación creado	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Cultura - Practicante de Comunicación Interna

	campana VivoPIC						
5	Compartir las piezas gráficas para la campana VivoPIC	Colaboradores	Compartir mediante los diferentes canales de comunicación interna las piezas gráficas de la campana VivoPIC.	<ul style="list-style-type: none"> - Correo - WhatsApp - Facebook 	Nº de piezas compartidas	27 piezas gráficas compartidas	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Cultura - Practicante de Comunicación Interna
6	Lanzar el concurso VivoPIC	Colaboradores	El concurso VivoPIC consistirá en que los colaboradores se agruparán en equipos de máximo 5 personas para crear la letra de una canción que contenga los valores y principios de la cultura PIC. El equipo ganador será elegido por el área de CCC y cada miembro ganará 1 gift card de 100 soles.	<ul style="list-style-type: none"> - Correo - WhatsApp - Facebook 	Nº de equipos inscritos	5 grupos inscritos	<ul style="list-style-type: none"> - Todo el equipo de Comunicación Interna, Clima y Cultura

7	Diseñar mascarillas para la campaña VivoPIC	Colaboradores	Diseñar las mascarillas que contarán con los valores y principios de la cultura PIC a un lado de estas. Serán 10 diseños diferentes, ya que se hará uno por cada tema. Estas serán entregadas en bolsas de papel selladas a los colaboradores presenciales en la entrada de las oficinas y se les enviarán a los colaboradores que hacen <i>home office</i> a sus hogares. Estas incluirán una tarjeta de presentación en la que se brinda mayor detalle de la campaña.	- Presencial/ envío a domicilio	N° de mascarillas	2000 mascarillas	- Asistente de Cultura y Asistente de Clima
---	---	---------------	---	------------------------------------	-------------------	------------------	---

8	Realizar talleres de habilidades blandas	Colaboradores	Se llevarán a cabo talleres virtuales trimestrales para los colaboradores. Estos serán de habilidades blandas que estén enfocadas en los valores y principios de la cultura PIC con el fin de incrementar el reconocimiento de estos entre los colaboradores.	- Google Meet	% de colaboradores participantes en los talleres	70% de colaboradores participantes en los talleres	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Cultura - Practicante de Comunicación Interna
9	Creación de video institucional en base a la campaña VivoPIC	Colaboradores	Se elaborará un video en el cual participarán los colaboradores que se encuentran realizando trabajo remoto y trabajo presencial, evidenciando los valores y principios de la cultura PIC, ya que	- Facebook	% de visualizaciones de los colaboradores que ven el video	50% de visualizaciones por parte de los colaboradores que ven el video	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Cultura - Practicante de Comunicación Interna

			se busca sensibilizarlos en lo mencionado.				
10	Implementación de los murales VivoPIC	Colaboradores	Se adecuarán ciertos espacios en la empresa que serán utilizados como murales con el fin de poder compartir las comunicaciones correspondientes	- Presencial	N° de murales implementados	4 murales implementados	- Asistente de Cultura y Asistente de Clima

Fuente: elaboración propia



Tabla 3.6

Objetivo 3 – estrategia 1

OBJETIVO 3: Dar a conocer el rol de los jefes como figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido.							
ESTRATEGIA 1: Implementar espacios de integración físicos/virtuales entre los líderes y el equipo							
N°	ACCIONES	P.O.	MENSAJE/ DESCRIPCIÓN	MEDIO/CANAL	INDICADOR	META	RESPONSABLE
1	Establecer reuniones de <i>Feedback</i> semestrales	Colaboradores	Las reuniones de <i>feedback</i> trimestrales se realizarán por área. En estas los líderes y colaboradores se brindarán <i>feedback</i> con la finalidad de que el colaborador sepa que su líder es una figura de servicio y apoyo, además utilizarán una plantilla.	- Correo - WhatsApp	N° de reuniones de <i>feedback</i> realizadas	56 reuniones de <i>feedback</i> relizadas	- Asistente de Cultura Corporativa - Asistente de Clima
2	<i>After office</i> virtual	Colaboradores	Los <i>after office</i> virtuales se llevarán a cabo de manera trimestral y tendrán duración de 1	- Google Meet	N° de asistentes que	70% de colaboradores	- Asistente de Clima

			hora. Para el personal administrativo los viernes por la tarde y para el personal operario los sábados por la tarde. Esta acción busca generar una mayor cercanía entre el líder y sus colaboradores, siendo el líder el encargado de compartir el link y la invitación que debe enviar a su equipo.		se conectaron al after office	conectados por área	- Practicante de Comunicación Interna
3	Asignar un valor/principio por mes	Colaboradores	Se asignará un valor/principio por cada mes y el líder premiará con un box desayuno, con una felicitación por el grupo de WhatsApp y se le hará mención en la reunión del <i>after office</i> al colaborador que haya	- WhatsApp	Nº de colaboradores que llenaron la encuesta	60% de colaboradores que llenaron la encuesta	- Coordinador de Comunicación Interna, Clima y Cultura

			<p>cumplido durante todo el mes con el valor/principio asignado. Este será elegido por sus compañeros de equipo en una encuesta anónima y el líder, junto con el área de CCC, tendrán el veredicto final.</p>				
4	Hacer un video de los líderes	Colaboradores	<p>Grabar videos con los líderes en los que estos mencionen que los colaboradores pueden buscarlos en cualquier momento, para cualquier tema con el objetivo de generar una mayor cercanía entre ambos públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - WhatsApp - Facebook 	% de visualizaciones de los colaboradores que ven los videos	50% de los colaboradores ven los videos	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Cultura - Practicante de Comunicación Interna

5	Programar una sesión de conversación 15 minutos	Colaboradores	En las sesiones de conversación de los viernes los líderes y colaboradores tendrán la oportunidad de compartir entre ellos diversos temas de su preferencia. Más que nada temas personales, lo cual permitirá que haya una mayor cercanía entre ambos. Cada uno le entregará al otro un sticker por cada sesión realizada para que lo pegue en una cartilla de 4x4.	- Presencial/ Google Meet	N° de stickers entregados por colaborador	30 stickers entregados por colaborador	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Clima - Practicante de Comunicación Interna
---	---	---------------	---	------------------------------	---	--	---

Fuente: elaboración propia

3.2.1.1. Manual de Marca (Anexo 1)

Según Caldevilla (2009), la identidad corporativa es la expresión física de la marca y esta se relaciona con la historia de la organización, los planes y su cultura corporativa. Por ello se considera importante la creación de un manual de marca, ya que este permitirá que tanto los *stakeholders* internos como externos puedan reconocer de manera sencilla a PeruInterCargo. Además, se busca darle mayor visibilidad a la marca con el fin de generar una recordación e identificación de la misma, tomando como punto de partida para la creación del logo al Cóndor Andino, animal representativo del Perú.

El link donde se encuentra el manual de marca de referencia está en el **anexo 1**.

3.2.2. Detalle de acciones significativas

3.2.2.1. Taller: ComunicaPIC (Anexo 2)

Con el fin de que el líder logre interiorizar la importancia que tiene su compromiso hacia la cultura corporativa de la empresa, considerando la influencia de la misma hacia su equipo, se desarrollará el taller ComunicaPIC. Este constará de 4 capacitaciones virtuales que serán los miércoles de mayo a las 9:00 a.m. mediante la plataforma Google Meet, estas son tanto para los líderes que realizan trabajo presencial como remoto. En el caso de los primeros pueden conectarse desde sus herramientas de trabajo, mientras que para los segundos se habilitará un espacio al aire libre donde se colocarán sillas respetando todos los protocolos de seguridad, los cuales incluyen: distanciamiento entre 1.5 a 2 metros, medición de la temperatura, doble mascarilla (una Kn95 y la mascarilla de PeruIntercargo), protector facial y alcohol. Asimismo, se utilizará uno de los ecrans y equipos de audio para conectarlos a las capacitaciones que serán brindadas de manera trimestral por un consultor especializado en comunicación interna para dar a conocer la importancia de esta en las organizaciones.

Desde que empezó la pandemia, la comunicación interna ha pasado a ser el instrumento necesario y estratégico de las organizaciones para que puedan

alcanzar sus objetivos y puedan cuidar de sus colaboradores, es así como ha logrado ocupar un rol importante en los equipos de liderazgo (Grayline, 2020). Se enviará la comunicación correspondiente vía: correo, el grupo de WhatsApp y la intranet.

La pieza gráfica a compartir vía WhatsApp y el *Pop Up* que aparecerá en la intranet se encuentran en el **anexo 2**.

3.2.2.2. Trivia acerca de la cultura corporativa (Anexo 3)

Buscando conocer si la información brindada en el taller ComunicaPIC ha sido interiorizada por los líderes de la compañía, se realizará una trivia en relación a la cultura corporativa PIC que será enviada por WhatsApp ni bien haya finalizado el taller. Entre los líderes que obtengan mayor puntaje se sortearán 2 gift cards de S/. 100.

La pieza gráfica a compartir se encuentra en el **anexo 3**.

3.2.2.3. Creación de piezas gráficas

Para que los líderes conozcan a mayor profundidad el por qué el compromiso y la cultura corporativa son aristas importantes dentro de una empresa, se compartirán 2 piezas gráficas por mes durante un año por el grupo de WhatsApp de los líderes y al correo de cada uno de ellos.

Se busca que el líder sea el primero que conozca a detalle acerca del compromiso y de la comunicación interna para que luego sea el quien transmita esta información a su equipo, ya que el rol que ocupa el líder como comunicador dentro de una organización, va a cumplir una vital importancia. (Grayline, 2020).

3.2.2.4. Trabajar con los líderes PIC Comprometidos

Buscamos desarrollar el programa Embajadores PIC mediante el trabajo con los líderes que, en la evaluación hecha por el área de Recursos Humanos, obtuvieron como resultado el de PIC Comprometidos. Estos líderes representan el 13,5% de todos los evaluados y ellos serán los representantes activos de la cultura corporativa de la empresa porque se les capacitará para

que tengan un conocimiento más detallado y puedan poner en práctica los lineamientos que la rigen.

Trabajar de la mano con este equipo, permitirá colocar referentes tangibles de un líder que está alineado con el desarrollo de la cultura empresarial y motivar a otros a seguir mejorando sus habilidades de liderazgo para manejar diferentes situaciones internas en base a las creencias que rigen la organización.

3.2.2.5. #TipsEmbajadoresPIC

Se busca que los líderes, ahora denominados como embajadores PIC, den consejos a los líderes que no alcanzaron la calificación de comprometidos en las evaluaciones, con el objetivo de compartir los *tips* que pueden seguir para vivir en base a la cultura PIC, apelando al sentimiento de pertenencia a un grupo, en este caso el de PeruInterCargo.

Se sugerirá que estos *tips* sean grabados desde medios digitales como tiktok o *reels* en Instagram que son contenidos breves y divertidos que las personas pueden visualizar desde sus celulares, con el fin de que sean compartidos en el grupo de Facebook, en donde también se encuentran los líderes de PIC.

3.2.2.6. Distintivos para los líderes PIC Comprometidos (Anexo 4)

Para el desarrollo del programa Embajadores PIC es necesario mantener diferenciados a nuestros representantes de la cultura corporativa, por esta razón se propone elaborar dos packs con diferentes distintivos para los Embajadores. Unos serán entregados a los líderes que laboran presencialmente y otros a los que lo hacen de manera remota. Buscando entregar distintivos que puedan ser de utilidad en sus labores diarias para ambos colaboradores, a los primeros se les entregará un *lanyard* y un alcohol gel, mientras que a los segundos un *mousepad* y un cuaderno, cada distintivo pensado para cubrir las necesidades de acuerdo al tipo de trabajo que realizan. Esta acción busca apoyar la figura de ejemplo que son estos colaboradores para el resto de los líderes que también pueden llegar a ser embajadores PIC referentes de la

cultura organizacional. El box con los distintivos que se entregarán se encuentran en el **anexo 4**.

3.2.2.7. Perfil del embajador PIC

El objetivo de esta acción es detallar las características principales que debe tener un embajador PIC y que deben estar evidenciadas en su comportamiento. Es requisito que valores como la empatía, la ética y el trabajo en equipo, sean actitudes que rijan el comportamiento de estos líderes.

3.2.2.8. Personaje Luigi Loggi (Anexo 5)

Se creará un personaje que será un ícono que acompañará la estrategia que se propone para la creación de los embajadores PIC. La presencia de un personaje ayudará a facilitar la recordación de la campaña, asimismo buscará crear un vínculo con los colaboradores involucrados, ya que este personaje se construirá en base a características comunes que comparte la gran mayoría de trabajadores e incluirá un *storytelling* que se asociará con los enunciados de la cultura de la empresa para darle un trasfondo realista. El personaje que se usará en ciertas piezas gráficas se encuentra en el **anexo 5**.

3.2.2.9. Campaña VivoPIC (anexo 6)

Una de las acciones para la estrategia 1 del objetivo 2 es la creación y ejecución de la campaña VivoPIC. Esta tiene como finalidad que todos los colaboradores puedan conocer, identificar e interiorizar los pilares y valores que forman parte de la cultura PIC a largo plazo. Con el fin de comunicarle a los colaboradores acerca de la nueva campaña VivoPIC se realizará un live en el grupo cerrado de Facebook de PeruInterCargo, esta será dirigida por el Gerente General. La invitación se enviará por correo electrónico, grupo de WhatsApp y se colocará un *flyer* informativo en el mural. Otra de las acciones a realizar para esta campaña es la entrega de mascarillas, serán 10 diseños, ya que cada uno representa los valores y pilares de la empresa. Otra acción es el concurso VivoPIC en el cual los colaboradores deben juntarse con máximo 4 compañeros y crear una canción que represente los valores y pilares de la cultura. Estas actividades, en las que comunicamos a la interna información detallada de la cultura PIC, se dan debido a que hoy más que nunca es

importante comenzar a difundir entre los colaboradores la información general de la empresa de manera clara, buscando ser transparentes en todo momento (Grayline, 2020). El coordinador de Comunicación Interna, Cultura y Clima será el encargado de llevar a cabo esta campaña.

El modelo de las mascarillas que se entregarán, las piezas gráficas a compartir y, la letra y la base de la canción se encuentran en el **anexo 6**.

3.2.2.10. Talleres de habilidades blandas (anexo 7)

Hoy en día muchas organizaciones consideran que las capacitaciones que les pueden brindar a sus colaboradores son de gran importancia. Esto se da debido a que desde el momento en que la empresa busca potenciar el desarrollo de su personal está también logrando sus objetivos, ya que mientras el personal esté mejor capacitado tendrá un mayor nivel de productividad porque permite que este pueda planear, mejorar y realizar de forma más eficiente sus actividades, trabajando en equipo y mejorando los niveles base de calidad (Adecco México , 2020). Es por ello que se llevarán a cabo talleres virtuales trimestrales para todos los colaboradores. El objetivo es que puedan mejorar sus habilidades blandas, sobre todo aquellas que están relacionadas con los valores y principios de la cultura PIC para que puedan incrementar el reconocimiento de estos entre sus compañeros. A cada área se le brindará una lista de talleres con el fin de que los colaboradores de cada una realicen una votación, el taller con mayor puntaje será el que se llevará a cabo. En el caso de los colaboradores que trabajan de manera presencial se adecuará un espacio al aire libre, se colocarán sillas entre 1.5 y 2 metros de distancia con el fin de cumplir con los protocolos frente a la COVID-19. Además, los asistentes deberán utilizar doble mascarilla y protector facial. Se usará el ecran y el equipo de sonido para compartir el taller. Los canales de comunicación que se utilizarán son WhatsApp, la intranet y el mural, en este último se colocará el cronograma de los talleres por área.

La pieza gráfica a compartir vía WhatsApp y el *Pop Up* que aparecerán en la intranet se encuentran en el **anexo 7**.

3.2.2.11. Reuniones de *feedback* semestrales

Con el pasar de los años, el *feedback* se ha vuelto una de las acciones más importantes dentro de las organizaciones. La comunicación efectiva que este implica permite que existan cambios fuertes en las empresas:

En líneas generales, dar y recibir '*feedback*' forma parte del proceso de gestión de personas dentro de las organizaciones, y está vinculado a la obtención de metas y objetivos, pero en la práctica va más allá. Una experiencia de '*feedback*' efectivo puede estrechar aún más el compromiso de un colaborador con su organización y potenciarlo en los ámbitos profesionales y personales de su desarrollo. (Claudia Castillo, 2019).

Es por ello que se realizarán reuniones de *feedback* por área de manera trimestrales. Serán los líderes y personal de su equipo quienes participen de estas con el objetivo de que el colaborador pueda conocer que su líder no solo es su jefe, sino también es alguien en quien puede apoyarse y que le brindará servicio. Para estas reuniones se utilizará una plantilla general con 5 puntos diferentes para que los colaboradores sepan cuáles son sus fortalezas y a qué aspectos deben darle mayor importancia. En el caso de los colaboradores que hacen trabajo remoto serán los líderes los encargados de agendar los espacios de su equipo. En cuanto a los que trabajan presencialmente se habilitará un espacio al aire libre con el fin de que se mantenga el distanciamiento social.

3.2.2.12. Valor/principio por mes

Se asignará un valor/pilar a cada mes buscando reforzar durante ese periodo de tiempo las actitudes que reflejen el valor o pilar. Asimismo, se buscará premiar al colaborador que representó de mejor manera las actitudes que reflejan el valor/principio. Se busca crear una competencia sana para representar los diferentes principios de la empresa en cada mes, y esto será acompañado por el reconocimiento de parte de los líderes mensualmente, haciendo entrega de un box PIC de desayuno y reconocimiento en los grupos internos de Whatsapp. El colaborador será elegido por sus compañeros en una votación y con la validación final del líder en conjunto con el área de Comunicación Interna, Clima y Cultura. Con esto se busca genera un ritual que perdure en el tiempo y se convierta en una tradición de la empresa

buscando a los colaboradores más emblemáticos que interiorizarán estas actitudes que representan a un colaborador PIC, y posteriormente podrían convertirse en líderes que sigan posicionando los lineamientos de cultura que abarca PeruInterCargo.



3.2.4. Presupuesto

Tabla 3.8

Presupuesto

O.E.	ACCIÓN	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1.1	Crear un grupo de WhatsApp para el taller	S/.0.00								
	Taller: ComunicaPIC	S/.20,000.00								
	Evaluación del Taller ComunicaPIC	S/.0.00								
	Creación de piezas gráficas	S/.7,500.00								
	Trivia acerca de la cultura corporativa		S/.0.00							
1.2	Trabajar con los líderes PIC Comprometidos		S/.0.00							
	#TIPSEmbajadoresPIC		S/.0.00							
	Crear distintivos para los líderes PIC Comprometidos			S/.0.00		S/.1,800.00				
	Definir el perfil del EmbajadorPIC				S/.0.00					
	Crear el personaje Luiggi Loggi	S/.0.00								
2.1.	Ejecutar la Campaña VivoPIC				S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
	Diseñar piezas gráficas para la campaña VivoPIC				S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
	Establecer un cronograma de comunicación para las piezas de la campaña VivoPIC				S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
	Compartir las piezas gráficas para la campaña VivoPIC				S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
	Lanzar el concurso VivoPIC								S/.500.00	
	Diseñar y entregar las mascarillas para la campaña VivoPIC					S/.11,000.00				
	Realizar talleres de habilidades blandas			S/.4,720.00					S/.4,720.00	
3.1.	Talleres por área (cocina, ejercicio, pintura, etc.)		S/.3,000.00		S/.3,000.00		S/.3,000.00		S/.3,000.00	
	Asignar un valor/principio por mes		S/.50.00							
	Hacer un video de los líderes		S/.0.00							
	Programar una sesión de conversación 15 minutos			S/.0.00						
Total		S/.27,500.00	S/.10,550.00	S/.12,270.00	S/.10,550.00	S/.20,350.00	S/.10,550.00	S/.12,770.00	S/.10,550.00	S/.115,090.00

Fuente: elaboración propia

4. LECCIONES APRENDIDAS

4.1. Sustentación

En PeruInterCargo encontramos un panorama de éxito después de la reactivación económica. Una empresa que ha conseguido posicionarse como una de las mejores en el rubro de logística y un referente para otras. Sin embargo, se identifica una problemática en sus colaboradores, la interiorización de la cultura corporativa es mínima y esto dificulta la creación de un equipo más cohesionado y con menos rotación laboral.

Asimismo, Jorge Fuente, Gerente General de la empresa, reconoce que los líderes de su organización son personas que están enfocadas en los resultados y funcionan como piezas clave del crecimiento económico de la empresa, no obstante, muestran poco interés por mantener un clima de equipo unido por la “mística”, como el Gerente General lo describe, que debería estar presente en cada colaborador de la empresa.

Presentamos un plan de comunicación enfocado en atacar las diferentes problemáticas existentes en la cultura corporativa, poniendo énfasis en hacerla atractiva para los trabajadores exponiéndose de maneras diferentes con el objetivo de mantener a nuestro *stakeholder* interno en constante aprendizaje de los lineamientos, manteniendo una regulación para no hacerla monótona o vista como un deber impuesto, sino como algo intrínseco, lo cual les permite sentirse parte de la familia PIC.

Crisis de liderazgo

Todo proceso organizacional en el ámbito empresarial se desarrolla a través de las relaciones dinámicas que se establecen entre los participantes de la estructura corporativa, en este sentido, la conducta organizacional se convierte en uno de los elementos fundamentales para el logro de la excelencia de la compañía (Briones – Jácome, 2020).

Nos enfrentamos a una problemática que atañe a un factor más intangible, algo que puede ser cambiante, susceptible e influenciado por diferentes factores internos y externos.

Como empresa, tener controlada la percepción de los trabajadores resulta una tarea casi imposible; sin embargo, podemos mantener un panorama que beneficie la percepción que deseamos que los colaboradores tengan sobre la empresa, en este caso particular, la organización tiene como ventaja, la correcta definición de su cultura corporativa que ayuda a trabajar sobre una base sólida que nos permite mantener los mensajes claves, precisos y directos hacia nuestro público objetivo.

Se nos explica que existe un fuerte desinterés de parte de los líderes por participar en diferentes actividades que propone la empresa para sus áreas, sumado a esto se cuenta con una crisis de *feedback*, ya que estos muestran poco interés en realizarlo con sus equipos, siendo solo 20 líderes, de los 150 evaluados en la empresa, quienes obtuvieron la calificación de PIC Comprometidos. Este resultado nos muestra la falta que existe para generar una compenetración con los lineamientos corporativos de cultura y abre una dificultad que podría acrecentarse a lo largo del tiempo y que podría golpear con una crisis a la empresa.

Soy #PIComprometido

Para recuperar la motivación de los colaboradores por la cultura PIC se han propuesto diferentes estrategias que buscan convertir a colaboradores y líderes en “PIComprometidos”. Estas resolverán dos principales problemáticas encontradas, la primera es la crisis de liderazgo que atraviesa la empresa respecto al *feedback*, la interiorización de la cultura corporativa y participación en eventos corporativos; en segundo lugar tenemos la alta rotación laboral debido a la baja compenetración que existe con la “mística” de la empresa, generando un sentido de pertenencia escaso en los colaboradores, esto es una consecuencia directa del primer problema mencionado, ya que son los líderes quienes deben ser vistos como referentes de la cultura y pilares de apoyo para un colaborador

que busca desarrollarse, aprender y crear un equipo de trabajo en cualquier área de la empresa.

El plan de comunicación que se propone consta de dos partes: la primera centrada en el trabajo constante con los líderes para incrementar el nivel de compenetración con la “mística”, seguida de una fase complementaria para reforzar el nivel de los lineamientos culturales.

Se han desarrollado diversas acciones que son las directrices del plan de comunicación y buscan generar una solución efectiva para lo solicitado por el área de Recursos Humanos y Jorge Fuente. Dentro de estas rescatamos 4 que se consideran importantes resaltar para el entendimiento de la propuesta:

#Líderes PIC

Como etapa inicial de la propuesta, es necesario trabajar con todos los líderes para reforzar los lineamientos de la cultura corporativa y resaltar la importancia de la comunicación como pieza estratégica para manejar a los equipos de manera óptima.

La comunicación interna se ha consolidado como la herramienta indispensable y estratégica de las empresas para el logro de los objetivos del negocio y el cuidado de los trabajadores, y ha pasado a formar parte de las agendas de los equipos de liderazgo (Grayling, 2021). Por esta razón, se propone iniciar con un taller que resalta la importancia de la comunicación como herramienta de liderazgo, así como el refrescar los pilares de la cultura PIC en ellos. Este será dirigido por un consultor especialista en temas de comunicación interna y cultura corporativa, realizando dinámicas se buscará obtener el resultado óptimo para el crecimiento de los líderes.

Se busca revalorizar el poder de la comunicación en el pensamiento común de los jefes para que sean ellos los que lleven estos mensajes a los colaboradores que tienen a cargo y se genere un efecto cascada de información desde los líderes hasta la base de la pirámide empresarial. Cabe resaltar que, con esta actividad,

se busca reforzar los mensajes claves que se proponen para toda la acción de comunicación, los cuales son:

- Motivación constante al colaborador.
- Formación de un equipo de trabajo cohesionado.
- Compromiso con los valores y pilares de la empresa.

Parte esencial de esta etapa es lograr involucrar al líder mediante dinámicas que evalúen los talleres, sin generar una sensación de obligatoriedad que podría perjudicar la interiorización de lo buscado a lo largo de la estrategia.

Es por esto que se propone una trivía que acompañe los talleres y sirva como herramienta de medición del progreso que se va alcanzando en este. Asimismo, se busca que la actividad mencionada genere una sana competencia, ya que estará acompañada de premios que serán de interés para todos los jefes, ya sea que estén en trabajo remoto o en presencial.

#Embajadores PIC

La integración de las variables: control, seguimiento y liderazgo, es decisiva para la generación de un clima organizacional adecuado, lo que a su vez incide en el desempeño y la consecución de los objetivos de las organizaciones (Brito-Carrillo, Pitre-Redondo, Cardona-Arbeláez 2020).

En consecuencia, se busca potenciar la figura de los 20 líderes que obtuvieron la calificación de PIC Comprometidos creando un programa de embajadores de la cultura en PeruInterCargo. Estos desempeñarán un rol importante en el plan, ya que son aliados estratégicos y actuarán como figuras de ejemplo a otros líderes, así como al resto de los colaboradores.

El objetivo principal es que los embajadores sean percibidos como guías para otros líderes, ya que muchos de ellos estarán participando de diferentes actividades a lo largo del año, tanto en la de Recursos Humanos, como en el plan PIComprometidos, donde compartirán diferentes momentos en los que se puede rescatar actitudes relacionadas a los valores y pilares corporativos. Son los propios compañeros de trabajo quienes pueden llevar las actitudes que se quieren

transmitir a otros mediante la convivencia constante en actividades de integración, ya sean virtuales o físicas, fomentando esa “mística” y sellando progresivamente la brecha de bajo compromiso que han estado demostrando los líderes PIC.

En esta etapa estará presente Luigi Loggi, personaje animado que encarna las características ideales del embajador de la cultura (anexo 5), así como las que comparten todos los trabajadores de la empresa. En adición, el personaje creado agrega dinamismo, reconocimiento y alegría a las actividades, formando parte de la identificación visual de la campaña, fomentando la recordación de esta a lo largo del desarrollo total del plan.

VivoPIC (Anexo 6)

Con la campaña VivoPIC se desea exponer los valores y pilares de la empresa al máximo, mostrándose en diferentes lugares, ya sea como piezas gráficas o *merchandising* de la empresa.

La meta es que los colaboradores tengan en posesión los valores de manera tangible y puedan observarlos constantemente en su día a día. Como segunda herramienta estratégica, la presente campaña tiene como acción el desarrollo de un concurso para crear la letra de una canción en base a la cultura corporativa, la información la tendrán disponible, ya que podrán recurrir a las piezas gráficas que se compartirán a lo largo de la campaña o a los líderes que ya han trabajado previamente en varios talleres de cultura, los cuales serán referentes a consultar para la creación de la canción. Este concurso, pretende agrupar a colaboradores en equipos de 5 para que desarrollen la letra de una canción en base a una música propia creada por la empresa. Esta tendrá influencias del reggaetón y el trap (**anexo 6, última página**), el cual es un género musical que ha tomado relevancia en la última década y posee un ritmo recordable, así como pegajoso e identificable. Una vez creada la canción y elegido al grupo ganador, esta será grabada y utilizada en los videos institucionales, siendo un recordatorio constante del trabajo en equipo, los valores corporativos y pilares que rigen la convivencia de PeruInterCargo.

Mes de valores y pilares

Otra acción que se considera importante resaltar, es la implementación del trabajo con valores mensualmente, donde se busca asignar uno a cada mes desde que empieza la implementación de la campaña. Sumado a esto, los colaboradores y los líderes, junto con el área de Comunicación Interna, Clima y Cultura, elegirán al colaborador que más represente el valor o el pilar de cada mes. Con este reconocimiento se busca motivar al empleado a seguir en constante crecimiento personal, conectándolo con la cultura corporativa de PIC. Se cree que es importante rescatar el trabajo diario de los colaboradores, ya sea remoto o presencial, puesto que ellos son la base en la que se sienta el crecimiento de la empresa de manera espiritual o económica.

PIC como *Employer Brand*

Uno de los objetivos principales del trabajo planificado es convertir a PeruInterCargo en una marca empleadora que retiene el talento y busca nuevos en el mercado laboral. Desarrollar PIC como un referente en la captación y retención de talento también debe ser una consecuencia de la implementación de las acciones que se proponen desarrollar a lo largo de este año.

Una experiencia positiva con la marca empleadora es importante para que el empleado desarrolle compromiso afectivo hacia esta (Gavilán, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S., 2013). Es por esta razón, que las acciones buscan apelar al sentimiento de equipo y pertenencia de los colaboradores, empezando por convertir a los líderes en personas que sean guías para los nuevos talentos y busquen desarrollar su línea de carrera en esta empresa.

La diversión se revela como un precursor importante del compromiso afectivo con la marca. El carácter hedonista del resultado del trabajo hace que el empleado se sienta vital y deseoso de que este estado perdure en el tiempo (Gavilán, D., Avelló, M. & Fernández Lores, S., 2013). Por consiguiente, lo que se busca con el plan es desarrollar dinámicas que puedan convertirse en rituales que los colaboradores identifiquen como placenteros, que generen un ambiente de crecimiento y entendimiento, y finalmente, que puedan perdurar en el tiempo

con el objetivo de potenciar el carácter afectivo de la marca empleadora en PeruInterCargo.

Reflexiones

- La pandemia de la COVID-19 paralizó diversos sectores tanto a nivel mundial como a nivel nacional desde marzo del 2020. Uno de los más afectados al inicio de la cuarenta fue el logístico, debido a ello tuvieron que adaptar el proceso para continuar con sus labores. Por eso, gran parte del personal administrativo se vio en la obligación de cumplir con su trabajo desde casa, siendo muy pocos los que realizan trabajo presencial, sin considerar a los operarios, quienes prácticamente son el soporte de la empresa. Esta figura hizo que la creación de un plan de comunicación para resolver el problema de fondo se tornara en un reto, debido a que se tuvo que identificar y establecer acciones que atiendan tanto al personal que trabaja desde casa como al que trabaja presencialmente con el fin de poder involucrar a ambos grupos.
- Tener un porcentaje tan alto de líderes con bajo compromiso nos presenta un gran desafío a corto y largo plazo. Lograr que ellos puedan dar el siguiente paso para tener una mayor interacción con las diferentes actividades que realiza la empresa, ya sean de carácter técnico o de recursos humanos, así como la cultura de esta, representó un gran reto para el desarrollo de acciones que pudieran abarcar diferentes aspectos y lograr que sean atractivas para los diversos perfiles de líderes que tiene la empresa PIC.
- Nosotros como comunicadores conocemos el verdadero rol que cumple la comunicación dentro de las organizaciones, y sabemos que muchas veces no se le da la verdadera importancia que se merece; sin embargo, realizar un plan estratégico de comunicación para uno de los sectores más afectados por la pandemia ha hecho que volvamos a valorarla y que podamos aprovechar esta situación en la que nos encontramos para demostrar que es realmente vital e importante para cada una de las empresas.
- Realizar la investigación y el plan de comunicación efectivo de dos fases durante el tiempo brindado ha sido realmente desafiante, puesto que implicó trabajar a un nivel mayor, compilando todo lo aprendido durante la etapa

universitaria y demostrando el conocimiento que venimos ganando durante nuestra experiencia profesional.

- Trabajar un nuevo sector como el de logística representa otro desafío que pone a prueba las habilidades del comunicador para desenvolverse en diferentes escenarios. Este sector presenta diferentes reglas y leyes que deben conocerse para tener un conocimiento general del panorama al que están sujetos los colaboradores. Asimismo hay que tener en cuenta las nuevas restricciones que trae consigo la pandemia para todo el personal que labora de manera presencial. Cabe resaltar que todas las actividades deben contemplar de alguna manera estas reglas para descartar ciertas acciones que pudieran perjudicar a diferentes áreas de la empresa. Este proceso de estudio del sector de la empresa y sus reglas debe ser uno de los pilares para cualquier comunicador que enfrente un nuevo desafío en nuevos y distintos rubros de trabajo.
- Otra reflexión que rescatamos para nuestro crecimiento profesional a partir del trabajo realizado es la capacidad de afinar las estrategias y acciones en base a la medición de los resultados (usando los KPY's) que nos ayudan a guiarlas de manera más efectiva para lograr los objetivos trazados dentro del plan, o en su defecto hacer las modificaciones pertinentes y rescatar nuevos aprendizajes en un contexto que mantiene un cambio constante debido a la coyuntura actual.

4.2. Recomendaciones

Después de revisar a cabalidad el caso de PIC y sugerir las acciones detalladas en el plan de comunicación interna, proponemos las siguientes recomendaciones:

- Perú Inter Cargo debe potenciar el crecimiento de su marca empleadora mediante la implementación de rituales corporativos que fomenten la integración de la cultura de la empresa en el desempeño diario de los colaboradores de esta, asimismo aprovechar el gran crecimiento económico que posee para invertir en capacitaciones de personal en habilidades blandas y talleres de liderazgo.

- El plan de comunicación incluye algunos productos que pueden quedar como parte de un kit de identificación para los futuros talentos que ingresen a PIC, desde la creación del *merchandasing* hasta la canción PIC, estos elementos pueden ser una herramienta clave para exponer la “mística” de la empresa.
- El crecimiento profesional de los líderes es clave para que puedan ser referentes para sus equipos, nos referimos al proceso de crecimiento en las respectivas carreras u oficios, con esto se potencia el rol de líder como figura de apoyo en lo profesional y complementa el trabajo con las habilidades blandas. Asimismo, dar capacitaciones sobre temas de interés del rubro para todos los colaboradores, con el objetivo de mantenerlos actualizados fomentando el crecimiento profesional en diferentes áreas.
- Para mantener cohesionado al equipo PIC se debe tomar en consideración realizar algunas actividades que sean dinámicas y presenten gamificación, esto acompañado de recompensas, al menos en la etapa inicial, que puedan generar la primera motivación para la participación de estos eventos. Con esto se hace referencia a actividades como el concurso VivoPIC, el cual consta de la creación de una canción en base a la cultura corporativa de la empresa.
- Sugerimos asignar un valor o pilar de la empresa a cada mes con el objetivo de generar recordación en los colaboradores. Asimismo, tener dinámicas que complementen a este y mantener el reconocimiento público de el o los empleados que destacan por representar el valor o pilar asignado.
- A futuro, la empresa puede considerar aplicar una encuesta de clima laboral, después de un año de implementados los rituales con el objetivo de medir el impacto de las actividades y afinarlas para seguir atacando el problema del compromiso, sabemos que no es una tarea fácil solidificarse en este aspecto; sin embargo, cada pequeño logro es un avance en el desarrollo de la cultura.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a una familia que lleva como nombre PeruInterCargo, generando esta identificación a largo plazo permitirá que las relaciones interpersonales se solidifiquen y se

evidenciará en el desempeño como equipos de trabajo y también dará mayor confianza para solucionar problemas de manera efectiva.



REFERENCIAS

- Brito-Carrillo C., Pitre-Redondo R. & Cardona-Arbeláez D. (2020). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio*. 2021, de Facultad de Ciencias Sociales, docente de la Universidad de la Guajira, Riohacha – Colombia Sitio web: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>
- Briones-Jácome I. (2020). *Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19*. 2021, de Revista Científica Dominio de la Ciencias Sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7539705.pdf>
- Grayling. (2021) *Tendencias y Retos Comunicación Interna para el 2021*. <https://grayling.com/es/?ed=downloads&guid=bkvtuf-prmanq-vdkmij-vyaeuz-yodfma--y>.
- Gavilan D., Avelló M. & Fernández Lores S. (2013). *Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*. 2021, de aDResearchESIC Sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4261261.pdf>
- International Dynamic Advisors. (s.f.). *Logística Verde, entrega a tu puerta*. Recuperado el 23 de abril de 2021, de <https://www.intedy.com/internacional/312/noticia-logistica-verde-entrega-a-tu-puerta.html>
- Zona Logística. (2014). *¿Cómo impacta la logística al medio ambiente?*. 2021, de Zona Logística Sitio web: <https://zonalogistica.com/como-impacta-la-logistica-al-medioambiente/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20tanto%20Inciden%20las%20Operaciones,del%20consumo%20de%20combustibles%20f%C3%B3siles>
- TIMOCON. (2020). *Principales tendencias en logística y transporte para 2020 y 2021*. 2021, de Asociación de Cargadores de España Sitio web: <https://www.aeutransmer.com/2020/06/24/principales-tendencias-en-logistica-y-transporte-para-2020-y-2021/>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2017). *Definición OEA (Operador Económico Autorizado)*. 2021, de Superintendencia

- Nacional de Aduanas y Administración Tributaria Sitio web: <https://oea.sunat.gob.pe/oea-definicion>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (s.f.). *Asignación de Canal de Control*. 2021, de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria Sitio web: https://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion/etapas_asignacion_canal.html
 - Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (s.f.). *Normas Aduaneras*. 2021, de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria Sitio web: <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/aduanera/index.html>
 - Gamero J., Pérez J. (2020). *Perú Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. 2021, de Organización Internacional del Trabajo Sitio web: https://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS_756474/lang--es/index.htm
 - Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Informe Técnico Producción Nacional N°9*. 2021, de Instituto Nacional de Estadística e Informática Sitio web: <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-produccion-nacional-jul-2020.pdf>
 - Marín B., Correa R. & Sotomayor N. (2020). *Relación de la paralización de obras públicas y la crisis política*. 2021, Sitio web: http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Q54-bEj9SJMJ:scholar.google.com/+consecuencias+de+la+crisis+pol%C3%ADtica+en+peru%C2%B4&hl=es&as_sdt=0,5&as_ylo=2020
 - Alvites E. (2019). *El inédito escenario constitucional peruano: crisis política y salida constitucional*. 2021, Sitio web: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/espacojuridico/article/view/23610/13976>
 - Caldevilla Domínguez, D. (2009). *La importancia de la identidad visual corporativa*. <http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/297/247>
 - Logística 360 (2019). *¿Cuáles son los operadores logísticos de más confianza en el Perú?* <https://www.logistica360.pe/cuales-son-los-operadores-logisticos-de-mayor-confianza-en-el-peru/>
 - Dinet (s.f.) Recuperado el 19 de abril de 2021, de <http://www.dinet.com.pe/>
 - Ransa (s.f.) Recuperado el 19 de abril de 2021, de <https://www.ransa.biz/>

- New transport (s.f.) Recuperado el 19 de abril de 2021, de <http://www.newtransport.net/compania>
- Hanseatica (s.f.) Recuperado el 19 de abril de 2021, de <https://www.hanseatica.com.pe/website/>
- Adecco (2020). *La importancia de la capacitación del personal* <https://blog.adecco.com.mx/2020/02/14/importancia-capacitacion-de-personal/>
- BBVA (2019). Dar y recibir 'Feedback': consejos para una experiencia efectiva <https://www.bbva.com/es/dar-y-recibir-feedback-consejos-para-una-experiencia-efectiva/>
- EAE Business School (2016). *El blog de retos para ser directivos* <https://retos-directivos.eae.es/principios-corporativos-cuales-son-los-vuestros/>
- Rubies, M. (s.f.). *Las 7 cualidades que debe poseer un buen líder.* <https://orientacion-laboral.infojobs.net/las-7-cualidades-de-un-buen-lider#:~:text=Un%20l%C3%ADder%20debe%20estar%20comprometido,organizaci%C3%B3n%20a%20la%20que%20pertenece.>
- Sánchez, E. (agosto 2020). *El Perú en el indicador de desempeño logístico.* <http://udep.edu.pe/hoy/2020/el-peru-en-el-indicador-de-desempeno-logistico/>
- Carbajal, J. (16 de enero de 2021). Diagnóstico del desempeño logístico en Perú 2020. *Exitosa.* <https://exitosanoticias.pe/v1/articulo-diagnostico-del-desempeno-logistico-en-peru-2020/>
- ESAN (2018). *¿Cuál es la diferencia entre clima y cultura organizacional?* <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/cual-es-la-diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional/#:~:text=El%20clima%20organizacional%20se%20puede,los%20individuos%20sobre%20la%20misma.>



ANEXOS

Anexo 1: Manual de Marca



Anexo 2: Piezas gráficas taller ComunicaPIC

Invitación al Taller ComunicaPIC (Pop Up - Intranet)



Invitación al Taller ComunicaPIC (WhatsApp)



Invitación al Taller ComunicaPIC (Correo)



PERUINTERCARGO

¿LISTO PARA DAR EL SIGUIENTE PASO?
TALLER COMUNICAPIC



 **TODOS LOS
MIÉRCOLES DE MAYO
9:00 A.M.**

#LÍDERESPIC TE INVITAMOS A PARTICIPAR
DE 4 CAPACITACIONES VIRTUALES SOBRE
LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA.

Recordatorio para los resultados Taller ComunicaPIC (Pop up - Intranet)



¿YA VISTE TUS RESULTADOS?
TALLER COMUNICAPIC



RESPONDE EN EL SIGUIENTE LINK

[BIT.LY/TALLERCOMUNICAPIC](https://bit.ly/tallercomunicapic)



PERINTERCARGO



Anexo 3: Trivia Cultura Corporativa

¿CONOCES NUESTRA CULTURA PIC?

PONTE A PRUEBA RESPONDIENDO LA SIGUIENTE TRIVIA Y PARTICIPA DEL SORTEO DE UNA DE LAS 2 GIFT CARDS DE S/. 100.

GIFT CARD

PARTICIPA HASTA EL 30 DE JUNIO

LINK: BIT.LY/TRIVIA PIC

ENTRE LOS MEJORES RESULTADOS SE SORTEARÁN LAS GIFT CARDS*

PROMOTORA

Anexo 4: Distintivo para líderes PIC Comprometidos

Box con distintivos para líderes PIC que realizan trabajo presencial



Lanyard



Alcohol gel



Box con distintivos para líderes PIC que realizan trabajo remoto



Mouse Pad



Cuaderno



Lapicero



Notas adhesivas



Anexo 5: Personaje Luigi Loggi



Pieza gráfica recordación pilares



Anexo 6: Campaña #VivoPIC

Pieza gráfica comunicando #VivoPIC (Facebook)



Pieza gráfica comunicando #VivoPIC (WhatsApp)



Mascarilla con valores/principios cultura PIC



VivoPIC Live

The graphic features a man in a blue suit holding a laptop and pointing upwards. The background is yellow with a hexagonal pattern. The text includes: 'VIVOPIC LIVE' with a play button icon, 'ÚNETE A NUESTRO PRIMER LIVE Y ENTÉRATE DE LA NUEVA CAMPAÑA VIVOPIC.', 'A CARGO DE:' followed by a photo of Jorge Fuente, 'JORGE FUENTE (GERENTE GENERAL)', and '9:00 AM LUNES 02 DE AGOSTO'. At the bottom, it says 'REALIZAREMOS UN SORTEO ENTRE LOS CONECTADOS.' and includes the PERUINTERCARGO logo.

Invitación concurso VivoPIC (Facebook)



Ejemplo letra para concurso

Ser de PIC es ser el mejor, más eficientes, siempre al frente
Vivir PIC es conocer el motor, de nuestra empresa, si señor
Nuestros valores que bonitos son,
empatía, crecimiento personal y el cliente nuestra obsesión
somos familia siempre mejor
somos familia siempre mejor
yo soy PIC
yo soy PIC
yo soy PIC

Base musical para concurso

<https://bit.ly/3xhiP6C>

Anexo 7: Taller de habilidades blandas

Invitación al Taller de habilidades blandas (Correo)

PERUINTERCARGO

**PRIMER TALLER:
¿QUÉ SON LAS HABILIDADES BLANDAS?**

FLEXIBILIDAD
LIDERAZGO
NEGOCIACIÓN
INNOVACIÓN
GESTIÓN DE TIEMPO
PLANIFICACIÓN

**LUNES 26
DE JUNIO
9:00 A.M.**

**QUEREMOS SEGUIR SIENDO PARTE
DE TU DESARROLLO PERSONAL**

Invitación al Taller de habilidades blandas (WhatsApp)

LIDERAZGO FLEXIBILIDAD INNOVACIÓN
NEGOCIACIÓN GESTIÓN DE TIEMPO PLANIFICACIÓN

**PRIMER TALLER:
¿QUÉ SON LAS HABILIDADES BLANDAS?**

 **LUNES 26
DE JUNIO
9:00 A.M.**

QUEREMOS SEGUIR SIENDO PARTE DE TU
DESARROLLO PERSONAL


PERINTERCARGO

