

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA PERUINTERCARGO

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

ATOCHE RISSO, Italo Renzo

Código 20111547

PEQUEÑO HUAPAYA, Maria Gracia

Código 20131010

Lima – Perú

Junio - 2021



**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN
DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA
EMPRESA PERUINTERCARGO**



ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

PRESENTACIÓN

1. ANTECEDENTES

1.1 Macroentorno

- 1.1.1 Contexto actual
- 1.1.2 Factor económico
- 1.1.3 Factor tecnológico
- 1.1.4 Factor demográfico y sociocultural
- 1.1.5 Factor político
- 1.1.6 Factor legal
- 1.1.7 Factor medio ambiental

1.2 Microentorno

- 1.2.1 Historia de PerúInterCargo
- 1.2.2 Organigrama
- 1.2.3 Colaboradores de PerúInterCargo
- 1.2.4 Identidad corporativa
- 1.2.5 Mapeo de stakeholders
 - 1.2.6.1 Líderes identificados
- 1.2.7 Canales de comunicación
- 1.2.8 Análisis FODA cruzado
- 1.2.9 Definiciones de conceptos

2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

2.1 Ámbito Estratégico

- 2.1.1 Objetivos
- 2.1.2 Mensaje

3.2 Ámbito Táctico

- 3.2.1 Plan de comunicación

3.3 Cronograma y presupuesto

- 3. SUSTENTACIÓN**
- 4. RECOMENDACIONES**
- 5. REFERENCIAS**
- 6. ANEXOS**



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Colaboradores PIC

Tabla 2. Número de Colaboradores PIC

Tabla 3. Análisis de Stakeholders Internos

Tabla 4. Análisis FODA

Tabla 5. Estrategias PIC

Tabla 6. Estrategia PIC



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de PeruInterCargo

Figura 2. Mapeo de Stakeholders PIC

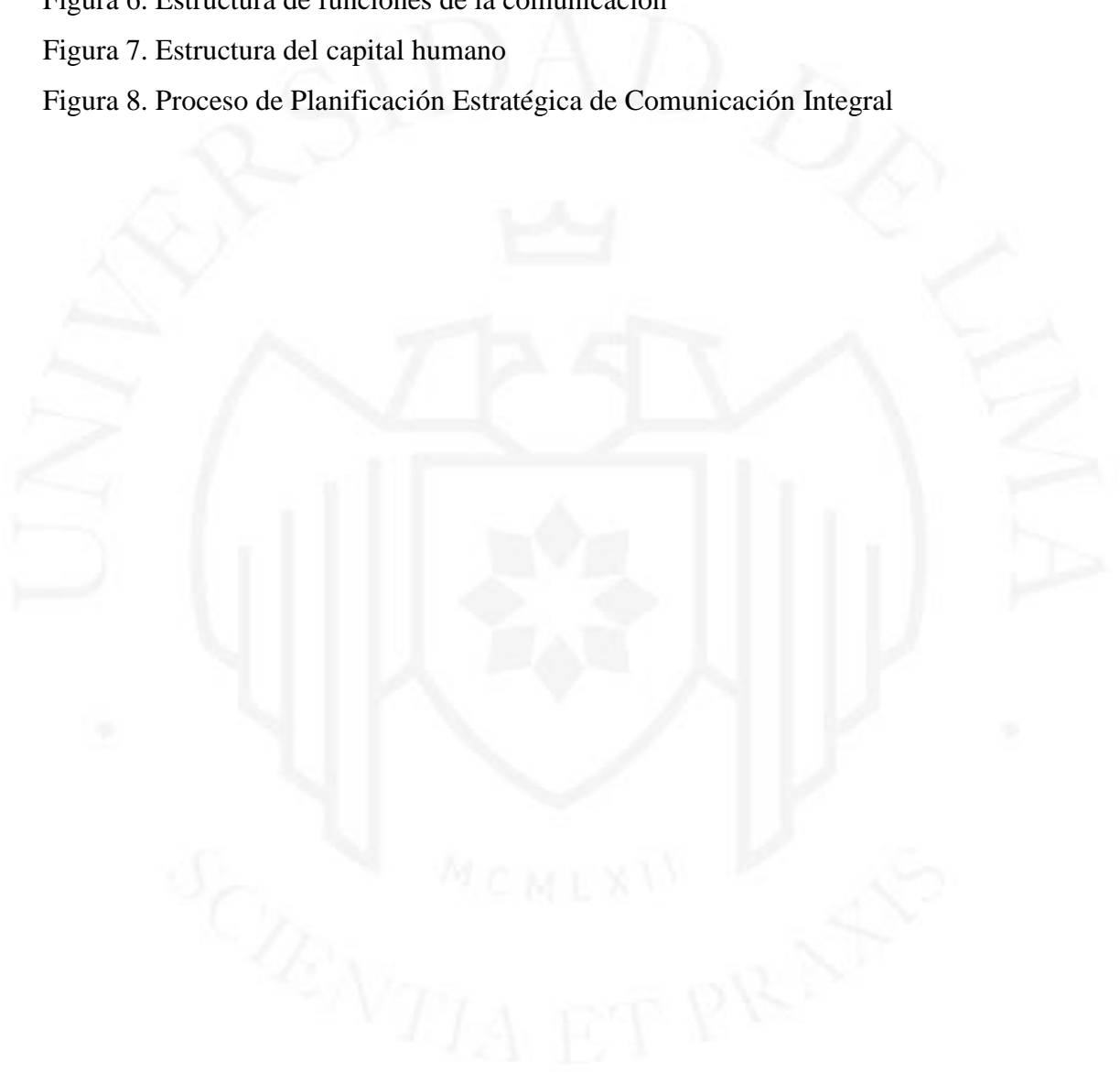
Figura 3. Líderes Identificados

Figura 5. Modelo de gestión estratégica de la comunicación

Figura 6. Estructura de funciones de la comunicación

Figura 7. Estructura del capital humano

Figura 8. Proceso de Planificación Estratégica de Comunicación Integral





RESUMEN

PeruInterCargo (PIC) es uno de los operadores logísticos más importantes del Perú, con presencia descentralizada en los departamentos de Lima, Arequipa y Piura. En el marco de su comunicación interna, se enfrenta a la falta de compromiso laboral en sus colaboradores, puntualmente, en los líderes de la organización que se traslada a los equipos de trabajo. Esto ha generado pérdida del capital humano, lo que implica una falta de estabilidad laboral continua, lo que conlleva a un alto nivel de rotación de personal. El presente trabajo propone implementar el plan de comunicación interna dirigida para que los colaboradores se sientan identificados con la organización y que los líderes estén comprometidos al 100 % con la compañía. Este plan pretende lograrlo utilizando mensajes estratégicos de lenguaje emocional.

Palabras clave: Capital humano, líderes, comunicación interna, compromiso laboral, rotación de personal.

ABSTRACT

PeruInterCargo (PIC) is one of the most important logistics operators in Peru, with decentralized presence in the departments of Lima, Arequipa and Piura. In the context of its internal communication, confronts a lack of work commitment in its collaborators, especially in the organization's leaders, which is transferred to the work teams. This situation produced a loss of human capital, which implies a lack of continuous labor stability, leading to a high level of staff turnover. This work proposes to implement an internal communication plan aimed at making employees feel identified with the organization and leaders feel 100% committed to the company, we intend to achieve this by using strategic messages of emotional language.

Keywords: Human capital, leaders, internal communication, work commitment, staff turnover.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo busca enfatizar la importancia de una buena gestión de comunicación interna en una empresa en el contexto actual en el que nos encontramos. Específicamente, dar a conocer soluciones a la falta de compromiso que existe en diferentes compañías por parte de los jefes y supervisores (que para este caso llamaremos líderes) y cómo esto afecta e involucra de manera directa la alta rotación del capital humano.

En una situación en la cual muchas personas no pueden tener el beneficio de elegir un empleo es preocupante el alto nivel de cambio de personal que existe dentro de algunas empresas. Este es el caso de PerúInterCargo, empresa dedicada al rubro de logística que se ha visto afectada de distintas maneras por la situación sanitaria del país, totalmente operativa en la actualidad es una de las multinacionales más conocida en el rubro, para mantener su status que la ha llevado a ser lo que es, se van a plantear estrategias y acciones concretas para recuperar y crear el compromiso de los líderes y así estos puedan transmitirlos a sus equipos de trabajo, con quienes también definiremos acciones específicas a realizar.

Todo esto con el fin de que una de las compañías más representativas de nuestro país en el sector de logística tenga una buena comunicación lo cual se considera clave para la operatividad de todas las empresas en general.

A continuación, se presentará los materiales utilizados para este caso:

Material #1: Piezas gráficas

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

1. ANTECEDENTES

El sector logístico se ha visto en la necesidad de reinventar el proceso de su servicio. Como sabemos en la actualidad estamos paralizados en varios sectores, por ejemplo, hace unos meses hubo una ruptura en la cadena de suministros que ingresan al país (el 80% de las importaciones y exportaciones son por vía marítima)

“Si hay un sector que es estratégico y que ha tenido que adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno mundial lo es sin duda el del transporte marítimo y la logística internacional”, señala Juan Carlos Merodio López, miembro titular del comité Marítimo Internacional, sobre cómo ha afectado la crisis sanitaria a la logística (Conexión ESAN, 2020)

La disminución de la mano de obra para evitar aglomeraciones y respetar el aforo máximo en espacios cerrados ha sido otra de las secuelas que está dejando esta crisis sanitaria. Esto recae directamente en la reducción del personal y a la adaptación de trabajar con menos personas en cada uno de los procesos de la cadena de todos los servicios brindados.

1.1 Macroentorno

1.1.1 Contexto actual: Impacto del Covid - 19 en el sector logístico

La pandemia mundial por Covid - 19 tuvo un fuerte impacto en muchos sectores a nivel mundial. En el caso del sector logístico y de transporte en el Perú tuvo conflictos con las exportaciones e importaciones de China, uno de los mayores importadores del país, pues este presentó problemas de congestión en sus puertos, debido a la alta demanda y mal tiempo. Esto retrasó las importaciones y exportaciones dentro del sector. Sin embargo, pudieron resolver el problema en tiempo récord al recurrir al almacenamiento flotante (Reuters, 2020).

En el marco de la emergencia sanitaria que atraviesa el Perú, la población se ha visto forzada a cambiar su estilo de vida, los altos mandos de las organizaciones se han enfrentado al desafío de gestionar una crisis global que generaría cambios en los modelos de negocio y los hábitos de consumos en el Perú.

El sector logístico y de transporte ha sido uno de los más expuestos durante la pandemia debido a su forma de laborar que implica la presencia física del colaborador en

determinadas áreas. A pesar de los cambios, este ha encontrado una oportunidad en medio de la crisis, ya que, a diferencia de otros rubros, en cuestión laboral no ha paralizado sus actividades.

1.1.2 Factor económico

Según el Banco Mundial (2020), sacó un artículo titulado “La COVID-19 hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la segunda guerra mundial” contextualizando así la alarmante situación histórica en la que estamos sumidos hasta la actualidad. En este mismo artículo Ceyla Pazarbasioglu, vicepresidenta de crecimiento equitativo, finanzas e instituciones del grupo Banco Mundial afirmó que las perspectivas dan mucho que pensar, ya que es probable que la crisis deje cicatrices difíciles de borrar y que plantee complejos desafíos mundiales. Otra de las opiniones más preocupantes también citada en este mismo artículo las realizó Ayhan Kose, Director de perspectivas del Banco Mundial al mencionar que no existen registro de correcciones a la baja tan súbitas y drásticas de los pronósticos de crecimiento mundial como las que se han visto en la época actual.

La informalidad es uno de los grandes problemas en el territorio peruano, lo que ha contribuido a la incapacidad de conservar cuarentenas sostenidas. Por otra parte, el empleo formal presenta problemas de desplome debido al detenimiento absoluto del aparato productivo y el comercio. En el Perú, donde la informalidad llega al 75%, esta se haría más precaria y extendida (Ruiz Muller, 2020)

El portal de la Universidad ESAN dio una perspectiva de lo que sería una leve recuperación de la economía en algunos sectores del país. Brindando como datos clave de recuperación 3 factores importantes:

- Conocer bien la situación sectorial que menciona como algunos sectores se han mantenido ligeramente estables como la agricultura y como otros se han visto afectados de manera crítica como construcción, comercio y servicios en general. Estimando que habrá un aumento considerable en la informalidad que de por sí ya era notable antes de la pandemia. Menciona el artículo que es indispensable que el gobierno se esfuerce para evitar esta tendencia.

- Otro dato clave a conocer es la percepción de riesgo, el artículo cita a la agencia de calificación de crédito Fitch Ratings quienes cambiaron su percepción de la economía peruana de estable a negativa, debido a la mala gestión para contener el virus en el país. La posible devolución de la ONP juega un factor clave para conocer cuáles serán las perspectivas peruanas en su economía.
- El último dato nos habla de perspectivas y riesgos, el cual nos afirma que sí este gobierno de transición sumado al nuevo gobierno promueve la formalización del sector informal impulsando la inclusión financiera y facilitando créditos para la creación de PYMES podría darse una pronta recuperación. Cabe decir que la pronta recuperación de la economía China es clave como socio estratégico para el sector de exportación e importación
(Fuentes, 2020)

1.1.3 Factor tecnológico

Ante la inmovilización producto de la pandemia por Covid - 19, surge una nueva necesidad que obligó a muchos negocios a reinventarse y optar por la transformación digital. Villanueva (2020) afirma que el actual contexto ha originado que se acelere el planeamiento digital de empresas en un periodo aproximado de 5 años, y dentro de su plan apuntan que el 50% de su fuerza laboral trabajará de manera remota.

Las plataformas y herramientas tecnológicas han tenido un aumento del 70% a 300% en el que predominó el uso de aplicaciones de e-commerce, consultas médicas remotas y el teletrabajo. Es así que los peruanos se han visto forzados en mejorar su conectividad desde casa para seguir con las actividades educativas, laborales y de tiempo libre. Cabe resaltar que se han desarrollado mejores programas y aplicaciones para el soporte de la cadena de suministros y logística, trayendo mejoras al sistema de seguimiento de delivery y control de stock. Esto debido al incremento de pedidos de los clientes a través de dispositivos móviles, tabletas, laptops, entre otros. Con el fin de evitar dirigirse a los establecimientos y tener contacto directo (Caillaux, 2020) .Según IPSOS, se estima que un 44% de la población compró en línea, es decir, cada 7 de 10 peruanos (Ipsos, 2020).

Asimismo, los dispositivos electrónicos, que forman parte de nuestra rutina diaria, han jugado un rol importante dentro de la organización para facilitar la comunicación y

permitir la conexión remota para continuar con las actividades de la empresa. Los colaboradores han tenido que acoplarse a las plataformas virtuales y sesiones remotas para llevar a cabo sus funciones laborales.

Ante los tiempos de crisis como la actual, el sector logístico debe encargarse de que en la cadena de suministros prioricen la flexibilidad y garantizar los niveles de comunicación con el fin de poder adaptarse en la redefinición de la propuesta de valor, diseño del producto o servicio hasta llegar a los mercados teniendo en cuenta los protocolos de bioseguridad. Es por eso que Southern Technology Group (STG), enumera las cinco principales tendencias tecnológicas:

- **Automatización del picking (recogido en sitio):** Se refiere a la actividad realizada dentro de los almacenes cuando se preparan los pedidos de los clientes. La transformación digital está optimizando y automatizando este proceso, siendo las herramientas con mayor posicionamiento; Voice Picking y Sistema PTL.
- **Almacenes inteligentes:** Este tipo de almacenes podrían ser una solución a la escasez de suelo para el uso logístico, pues es necesario que la última milla sea de manera más rápida, flexible y trazable mediante la integración digital.
- **Última milla:** Es el último proceso de entrega de un pedido online al consumidor y donde existen los mayores problemas, por eso debe ser la mayor prioridad de las empresas del sector.
- **Inteligencia artificial:** La mayor ventaja de poseer este tipo de tecnología es la optimización de los tiempos, programar mejores viajes con los menores costes y las mejores rutas.
- **Robotización en la logística:** Esta tecnología es la colaboración entre humanos y sistemas para elaborar funciones de almacenamiento, abastecimiento y descarga de productos.

(Gestión, 2021)

1.1.4 Factor demográfico y sociocultural

Según el INEI (2020), la **tasa de desempleo** a nivel nacional fue de 8,8% en el segundo Trimestre del 2020. Se estimó que 994 mil 300 personas buscaron empleo activamente en el país.

En el segundo trimestre del 2020, la **tasa de desempleo** del área urbana del país alcanzó el 12,4%. Aumentando drásticamente con respecto al trimestre anterior.

Entre las empresas más importantes del sector logístico en el Perú se encuentran:

Ransa, Empresa logística del Grupo Romero, fundada en el año 1939, con operaciones en Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, El Salvador, Guatemala y Honduras. es el operador logístico más importante del país lanzó en el año 2013 un programa llamado LEAN buscando un cambio cultural en su organización para mejorar la calidad de gestión y de sus procesos, siendo los pioneros en implementar embajadores de compañía para el mercado del sector de operadores logísticos.

Le sigue **Neptunia**, empresa de gran prestigio nacional del Grupo Andino Investment Holding, fundada en 1980. Posee centros de operación logística en Callao, Paita, Trujillo, Pucallpa y Arequipa.

y **Dinet**, empresa logística del Grupo Sandoval que tiene 21 años de trayectoria brindando sus servicios en sectores como consumo, minería, bienes duraderos, retail, entre otros. (El Comercio, 2017)

1.1.5 Factor político

El 9 de noviembre se dio la destitución del ex presidente Martín Vizcarra por “permanente incapacidad moral” por parte del congreso con 105 a favor debido a las incontables denuncias por corrupción que surgían en ese momento. En plena crisis sanitaria, ocasionó que se empeorara la situación política del país ya inestable por la disolución del congreso anterior por parte del ex mandatario.

Esta acción del pleno generó mucha incertidumbre y se empezaron a realizar marchas en contra de la vacancia, el ex presidente se pronunció para mencionar que deja el cargo a

disposición. Esta crisis política también tuvo fuertes consecuencias sociales y económicas, dejándonos con poca capacidad de respuesta como estado para seguir en la lucha por frenar la pandemia (BBC, 2020)

Tras esto, el 10 de noviembre juramentó como presidente el presidente del congreso Manuel Merino de Lama, mediante la aplicación del régimen de sucesión establecido en el artículo 115 de la constitución, por el cual corresponde a Merino asumir el cargo (Gob.pe, 2020).

Transcurridos 5 días de mandato, el 15 de noviembre del 2020 el ex mandatario Manuel Merino declara públicamente que renuncia al cargo de presidente del Perú. Esto debido principalmente a dos marchas masivas en contra de Merino que terminaron con la trágica muerte de dos jóvenes civiles en medio del conflicto.

Lo que se cuestiona es que el Congreso interprete arbitrariamente el contenido de la causal de incapacidad moral por la que se vacó a Vizcarra y que haya aprobado la vacancia a pesar de existir un proceso pendiente en el Tribunal Constitucional, declaró Carlos Rivea, abogado de IDL para BBC Mundo (BBC, 2020).

2.1.6 Factor legal

A partir del 2020, el gobierno peruano fue el principal actor en la toma de decisiones al hacerle frente a la pandemia del Covid - 19, y en aras de la población, tuvo que promulgar leyes basadas en contrarrestar la crisis.

Los artículos 7 y 9 de la constitución ¹que nos mencionan que todos tenemos derecho a la protección de nuestra salud, del medio familiar y de la comunidad. Por consiguiente, se promulgó el 15 de marzo del 2020 el decreto supremo N-044-PCM² por el cual entró en vigencia a partir de la primera inmovilización social obligatoria que paralizó al Perú en casi todos los sectores.

¹ **Constitución Política del Perú 1993** extraído de:
<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>

² **Decreto Supremo N-044-PCM** fue extraído de:
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf

A pesar de existir varias medidas de restricción a nivel nacional, el sector logístico fue de los menos perjudicados ante el panorama de incertidumbre:

- **Proyecto de ley general de abastecimiento público**³: se propuso el 2 de octubre del 2020 por parte del Ministerio de Economía y Finanzas para mejorar la calidad del servicio de abastecimiento con la finalidad de brindar la mayor seguridad respaldada por el estado en el proceso ya mencionado.
- **Reglamento Decreto Legislativo N° 1492**⁴: A partir del decreto supremo N° 001-2021-MINCETUR, se aprueba este reglamento en que se aprueban las disposiciones para la reactivación, continuidad y eficiencia de todas las labores de la cadena logística de comercio exterior. También, se establecieron disposiciones para la digitalización de documentos y procesos de privados y públicos, ello con el fin de optimizar el tiempo de las operaciones y prevenir el riesgo de contagio de los trabajadores de la cadena logística.
- **Decreto Supremo N° 094-2020-PCM**⁵: ante la subida de casos por Covid - 19 se estipulo el uso obligatorio de mascarilla para la circulación en cualquier espacio público y laboral.
- **Decreto Supremo N° 076-2021-PCM** ⁶: se estipulo el uso obligatorio de mascarilla y protector facial en los lugares de abastecimiento con riesgo de aglomeración como mercados, tiendas por departamento y centros comerciales.

³ **Proyecto de ley general de abastecimiento público** extraído de https://www.mef.gob.pe/contenidos/abastecimiento/doc/PL_ley_gnral_prepublicacion.pdf

⁴**Reglamento Decreto Legislativo N° 1492** extraído de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-disposiciones-para-la-reacti-decreto-legislativo-n-1492-1866212-4/>

⁵**Decreto Supremo N° 094-2020-PCM** https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/730522/DS_N_094-2020-PCM.pdf?fbclid=IwAR221IShxL0sahNASdkAsOE2kHVDp5CqRQsrIP0OxU9SYkiORCQ20rW18CY

⁶ **Decreto Supremo N° 076-2021-PCM** https://www.andina.pe/agencia/noticia-desde-hoy-uso-protector-facial-sera-obligatorio-mercados-y-centros-comerciales-841946.aspx?fbclid=IwAR0LkNBseWfzCyIKt_LqHh1fKljDv9jVT4heuqg2kIqoNRBSC68jmh6ZV1Q

1.1.7 Factor medio ambiental

En las últimas décadas, el mundo se mantiene enfrentando al cambio climático y a las consecuencias que este tiene al medio ambiente. El 2020 fue un año de confinamiento social ante la crisis sanitaria, que en los primeros meses trajo consigo la reducción del impacto ambiental, ya que ha generado la mayor caída de emisión de CO₂ en la historia, principalmente a causa del transporte terrestre. Así es como la NASA ha registrado la disminución de gases contaminantes en la atmósfera (Serrano, 2020).

En el contexto medioambiental usualmente tenemos situaciones inesperadas en Latinoamérica que acontecen y que no que son obstáculos que aumentan la barrera del crecimiento económico. Un ejemplo claro es EEUU que incluso antes de la crisis ya venía viéndose afectado por estas situaciones. “El debilitamiento institucional de la Agencia de Protección Ambiental (EPA) de los EEUU y la pasividad ante los incendios forestales en la Amazonía de finales de 2019 y parte de 2020 por parte del gobierno brasilero, son tal vez los ejemplos más notables.” (Ruiz Muller, 2020)

1.2 Microentorno

1.2.1 Historia de PerúInterCargo

PeruInterCargo fue fundado y dirigido por los hermanos Ricardo y Jorge Fuente en 1981, que emprendieron el negocio con la finalidad de brindar alta calidad en los servicios de operaciones logísticas.

Con una visión del futuro y aprovechando el crecimiento del sector logístico se decide invertir para ampliar el primer almacén, de modo de continuar expandiendo la empresa. Con el tiempo y trabajo de todos los colaboradores, PIC se convertiría en uno de los tres operadores logísticos más importantes del Perú.

A nivel nacional, la empresa realiza sus operaciones en 3 regiones y 1 provincia constitucional: Lima (Pachacamac, Ate y Ventanilla), Piura, Arequipa y Callao. Mientras que a nivel internacional tienen presencia en más de 220 países, esto debido a que representan a DHL hace más de 25 años.

Al pasar de los años, se han incluido más servicios en su línea de negocio, dependiendo de su alcance e inversión, hasta llegar a constituirse a lo que es hoy. Las líneas de negocios de PIC son: Carga internacional, Carga nacional, Agencia de aduanas, Terminal marítimo, Courier internacional (de la mano con DHL), Almacén, Transporte, Servicio Express Delivery.

Desde el año 2017, PIC se encuentra realizando su transformación digital en función de mejorar y optimizar los procesos de la cadena de suministro, ya que todos sus servicios son configurados y atendidos desde distintas plataformas digitales, beneficiando a la empresa como al consumidor final.

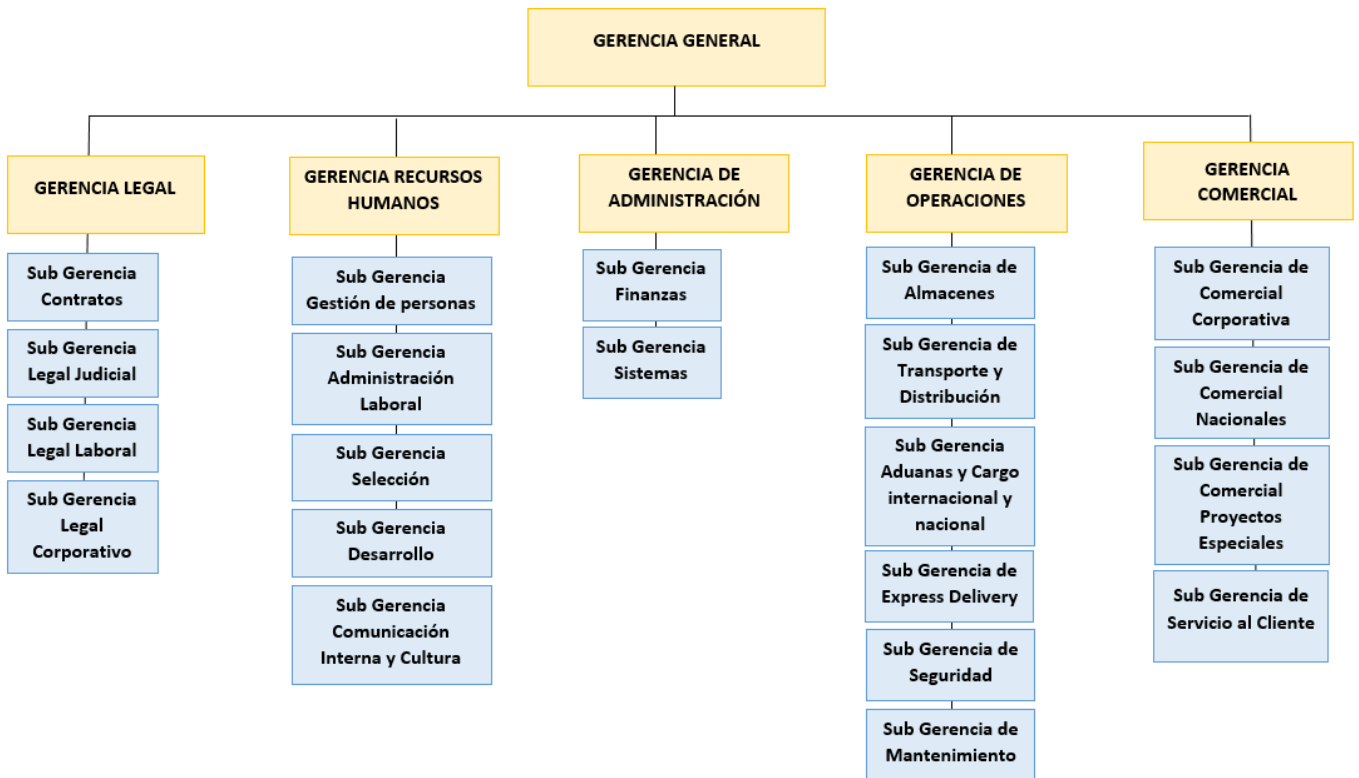
Actualmente, PeruInterCargo es dirigida por Jorge Fuente, siendo este considerado un empresario de gran reputación.

1.2.2 Organigrama

La empresa PeruInterCargo está constituida por seis gerencias: Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Administración, Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial.

A continuación, se presentará la estructura del organigrama:

Figura 1. Organigrama de PeruInterCargo



Fuente: Elaboración propia

1.2.3 Colaboradores

Los colaboradores de la organización están divididos entre los altos ejecutivos (gerentes generales, gerentes de área, subgerentes, jefes de equipo y los supervisores), colaboradores administrativos y colaboradores operativos.

Tabla 1. Colaboradores PIC

N°	Público	Descripción	Áreas que lo conforman
1	Altos ejecutivos	Tienen la mayor responsabilidad sobre el área designada. Son aquellos que lideran los grupos de trabajo.	Se encuentran en todas las áreas de la empresa (Gerencia General, Gerencia Legal, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Administración, Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial)
2	Colaboradores administrativos	Se encargan de organizar, planificar y ejecutar los asuntos de la organización. En su mayoría, a través de trámites documentarios.	Conformada por Gerencia General, Gerencia Legal, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Administración, y Gerencia Comercial
3	Colaboradores operativos	Se encargan de ejecutar los procesos de la cadena de suministro.	Conformada por el Gerencia de Operaciones

Fuente: Elaboración propia

El número de población de PerúInterCargo consta de más de 1000 colaboradores. A continuación, mostraremos la distribución por áreas:

Tabla 2. Número de Colaboradores PIC

N°	Áreas	Público	Número
1	Gerencia General	Altos ejecutivos	2
2	Gerencia Legal	Colaboradores Administrativos	14
3	Gerencia de Recursos Humanos		24
4	Gerencia de Administración		50
5	Gerencia Comercial		106
6	Gerencia Operativa		Colaboradores Operativos

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se muestra que la mayor cantidad de colaboradores se encuentran en el área operativa representando al 81,9%, seguido por el área comercial con 9,7%, el área de administración con 4,6%, recursos humanos con 2,3%, gerencia legal con 1,4%, y, gerencia general con 0,1%.

1.2.4 Identidad corporativa

Misión:

Brindar a nuestros clientes calidad de servicio, rapidez y eficacia basada en la satisfacción de nuestros clientes, a través de la labor de nuestro equipo de trabajo y la implementación de nuevas tecnologías.

Visión:

Ser el operador logístico líder e innovador en Latinoamérica buscando siempre la mejora continua en nuestros procesos de la cadena de suministros.

Propósito:

Ser la mejor y más eficiente compañía, diseñando las mejores alternativas logísticas al servicio de los objetivos de nuestros clientes.

Pilares

- Eficiencia
- Calidad
- Compromiso
- Tecnología
- Información

Propuesta de valor

Gestionar de la forma más eficiente la cadena logística de nuestros clientes, creando conexiones de alto valor.

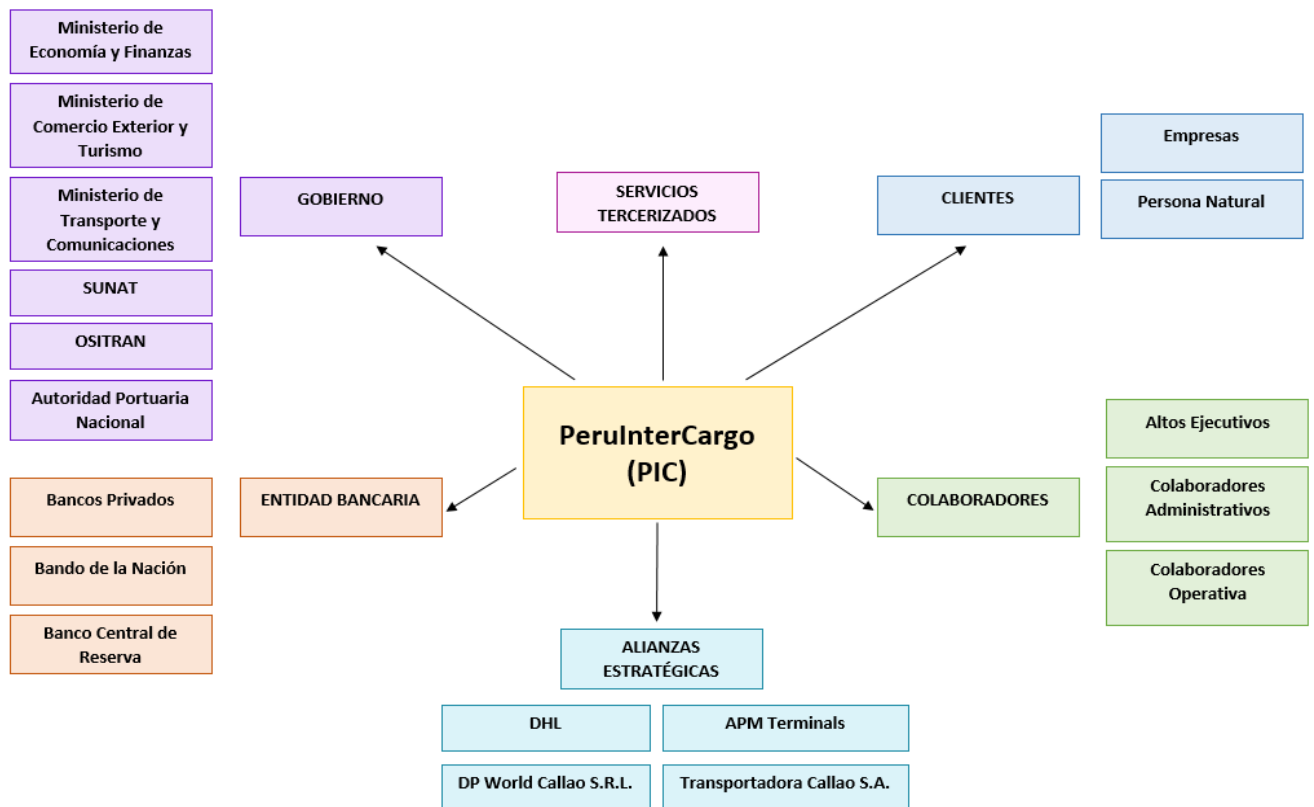
Valores de la empresa:

- 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

1.2.5 Mapeo de stakeholders

Para tener un mejor panorama de la empresa y que esta se mantenga vigente, es importante identificar y tener una buena relación con los grupos de interés. A continuación, lo dividimos en internos y externos:

Figura 2. Mapeo de Stakeholders PIC



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Análisis de Stakeholders Internos

Grupos de interés	Factores clave	Expectativa
Altos ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizan cumplir con sus tareas laborales de manera eficiente y continua. - Existe una falta de interés en la participación de los eventos de comunicación interna. - No se fomenta la integración en los equipos de trabajo. - No se fomentan las relaciones humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el liderazgo y compromiso con sus equipos de trabajo - Fomentar la participación de los eventos a sus equipos de trabajo,
Colaboradores administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Debido a las disposiciones de Covid-19, se ha instaurado el trabajo remoto. - Sus principales canales de comunicación son las plataformas virtuales. - Existe alta rotación laboral debido a la falta de compromiso y poca identificación de la empresa - Falta de interés con la cultura organizacional de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - A la espera de un mejor liderazgo por parte de sus superiores. - Buscan tener un mejor clima laboral en sus grupos de trabajo.
Colaboradores operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Principales actores de la cadena de suministros. - Por el tipo de labor que realizan, es necesario que sea de modo presencial, siguiendo todos los protocolos de Covid 19. - No se sienten valorados. - Fuga de talento debido a la falta de compromiso laboral - Tiempo reducido por los esfuerzos físicos que realizan 	<ul style="list-style-type: none"> - A la espera de una mejor valoración de parte de sus superiores.

Fuente: Elaboración propia

1.2.5.1 Líderes identificados

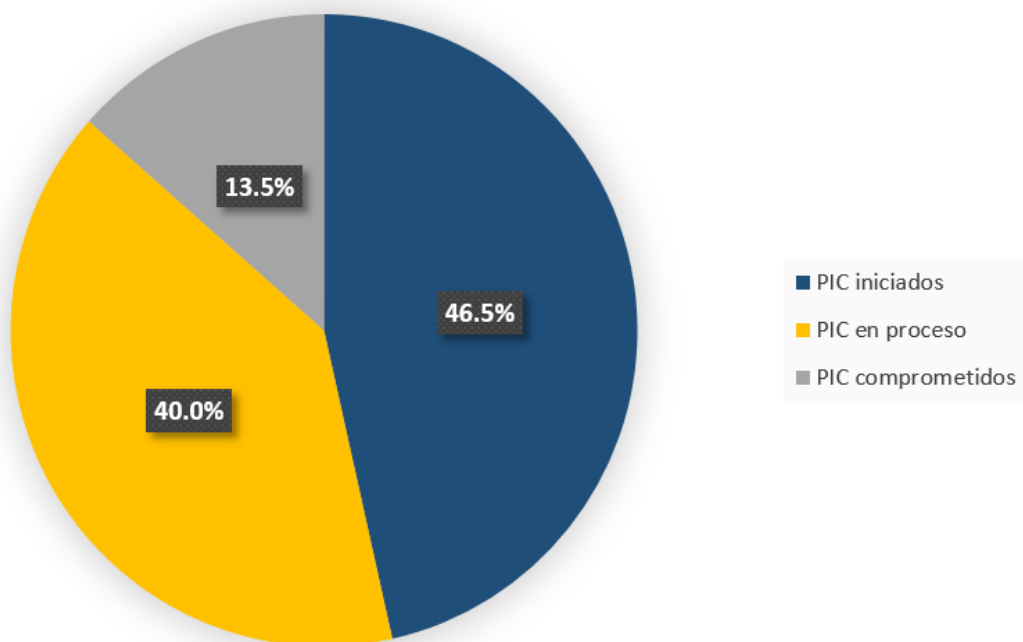
La gerencia de Recursos Humanos a través del equipo de Comunicación Interna y Cultura realizó un diagnóstico de liderazgo, en la que se identifican a 150 líderes de las diferentes áreas de la empresa. En la matriz se consideraron las categorías de PIC

comprometidos, PIC en proceso y PIC iniciados. Estos tienen una puntuación según su relevancia comenzando del 0% al 59% (PIC Iniciados), del 60% al 79% (PIC en procesos) y del 80% al 100% (PIC comprometidos).

Cabe resaltar que para el diagnóstico se consideró la encuesta de clima laboral y desempeño; además de la valoración de Recursos Humanos de cada líder, su participación en los distintos eventos que la empresa realiza; y la relevancia han tenido en los medios de comunicación interna.

A continuación, se mostrarán los resultados del diagnóstico realizado:

Figura 3. Líderes Identificados



Fuente: Elaboración propia

1.2.7 Canales de comunicación interno

Los canales de comunicación interna de la organización son los siguientes:

- **Correo Corporativo:** Todo el personal de PIC cuenta con el correo corporativo. En este canal, se le proporciona el directorio completo de todos los trabajadores de la empresa. Principal canal para envío de eventos corporativos, bienvenidas, reconocimientos, entre otros. Es el primer canal de comunicación bidireccional de los colaboradores.
- **Workplace:** Plataforma orientada a la comunicación interna de una empresa. Será utilizada con el fin de mejorar el relacionamiento y productividad entre los colaboradores a través de una comunicación más cercana y afable. Se busca implementar las principales acciones de comunicación interna a través de este canal.
- **Zoom:** Plataforma de video llamadas que está a la disposición de todos los colaboradores de forma ilimitada. Principal medio para los eventos, capacitaciones y reuniones.
- **Intranet:** En este canal se puede apreciar el portal del Empleado, actividades en general, cronograma de procesos, detalles sobre beneficios y puestos disponibles para postulaciones internas y datos de línea de carrera (este servicio desactualizado)
- **WhatsApp empresarial:** En el cual se crean grupos que son administrados por cada gerencia. Sin embargo, los trabajadores tienen grupos personales más pequeños en donde organizan tareas más específicas o por el simple ambiente laboral entre compañeros de trabajo.
- **Celulares de la empresa:** Se les otorga a los trabajadores de la empresa con el directorio de números de todos los trabajadores, línea telefónica y acceso a internet.

- **LinkedIn:** Red social orientada al mundo profesional. Por este canal, la empresa muestra su cultura empresarial, eventos corporativos y reconocimiento al talento humano.
- **Grupo de Facebook cerrado:** Se encuentran todos sus trabajadores de PIC, sin embargo, se realizará una migración a la plataforma Workplace para ordenar e impulsar la comunicación interna.

1.2.8 Análisis de FODA cruzado

Tabla 4. Análisis FODA

MATRIZ FODA CRUZADA	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1: El gerente general brinda apoyo al área de Comunicación Interna, pues está interesado en mejorar el clima laboral en la empresa.</p> <p>O2: Debido a la coyuntura la demanda por servicios logísticos y de transporte de diferentes vías se ha mantenido y en otros casos ha aumentado.</p> <p>O3: Existencia de Head Hunters: El gran desempleo de profesionales y técnicos permite reconocer capital humano proactivo con todos los requisitos que desea la empresa.</p>	<p>A1: Incierta estabilidad económica debido a la crisis política entre otros factores.</p> <p>A2: La demanda de personal logístico en otras empresas</p> <p>A3: La acelerada digitalización del mundo en el sector laboral en los últimos años</p> <p>A4: La fluctuación del dólar con tendencia a subir</p>
Fortalezas		

<p>F1: Posicionamiento alto en el rubro a nivel nacional e internacional.</p> <p>F2: Tienen presencia en diferentes zonas del país.</p> <p>F3: Abanico de servicios bastante variados de calidad.</p> <p>F4: Tienen una estructura bastante organizada del personal.</p> <p>F5: Tienen alianzas sólidas e importantes (representan a DHL en más de 220 países).</p> <p>F6: La transformación digital ha optimizado los servicios de PIC.</p>	<p>F1 + O1: Generar un ambiente laboral grato con capital humano comprometido aprovechando el posicionamiento de la empresa</p>	<p>F3 + A3: Adaptar nuevas, óptimas y mejores formas de comunicación bilateral digital para mantener la calidad de los servicios.</p>
<p>Debilidades</p>		
<p>D1: Falta de compromiso laboral en la mayoría de líderes</p> <p>D2: Alta rotación de personal en los equipos de trabajo</p> <p>D3: Falta de un organigrama bien estructurado</p> <p>D4: Pocas estrategias de comunicación con los trabajadores.</p>	<p>D1, D2 y D4 + O1 Desarrollar un plan estratégico de comunicación interna tanto para los líderes como para los colaboradores para que se sientan más comprometidos</p> <p>D1 y D2 + O3 Selecciona capital humano de calidad con las necesidades que la empresa requiera.</p>	<p>D1 y D2 + A3 Transformación digital sobre la nueva convivencia en el entorno virtual para mejorar los lazos entre todos los grupos de interés de todas las áreas de trabajo en las nuevas plataformas.</p>

Elaboración: Fuente propia

1.3 Definición de conceptos claves

Para la investigación, fue necesario abordar cinco conceptos claves que aporten a la elaboración del plan de comunicación interna. Estos se han elaborado en base a la revisión de fuentes secundarias.

A continuación, se explicarán cada uno de los conceptos:

1.3.1 Comunicación en las organizaciones

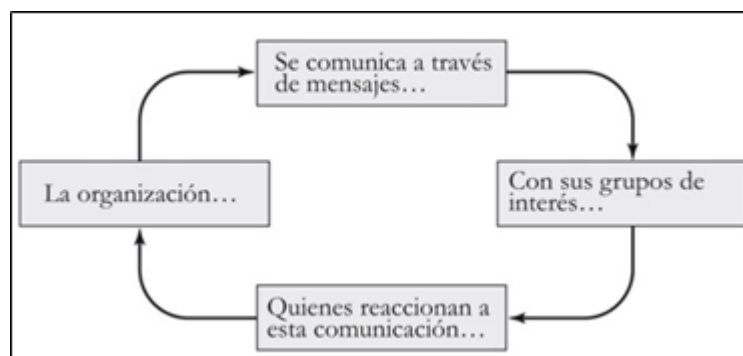
El primer concepto es acerca de la comunicación organizacional, la cual es fundamental para que los stakeholders, en especial, los colaboradores, puedan fortalecer la emisión y recepción de los mensajes dentro de la organización.

Según Rincón (2014), la comunicación es el engranaje clave para unir a las empresas con las personas, ya que esta posibilita el intercambio de los conceptos e ideas para lograr una retroalimentación exitosa. En sus palabras, “es un proceso sistemático donde se integran y complementan personas, pues una mala comunicación en el ámbito corporativo tiende a generar impacto en su cultura y por ende a su clima organizacional” (págs. 49-50).

El autor menciona que la comunicación organizacional está compuesta por dos dimensiones: interna y externa. La primera, se encuentra dentro del ambiente de la organización, en la que se desarrolla la comunicación formal e informal, esto con el fin de permitir el libre acceso de la información. La segunda, está presente en el público externo de la empresa siendo los más importantes los medios de comunicación, entidades gubernamentales, competencia directa e indirecta, consumidores actuales y potenciales, opinión pública, entre otros.

Añadiendo a lo anterior, Argenti (2014) presenta el modelo de estratégica de la comunicación corporativa, que se mostrará en la siguiente figura:

Figura 5. Modelo de gestión estratégica de la comunicación



Fuente: Argenti, 2014. (pág. 232)

En la figura mostrada, se emplea un modelo cíclico en el que todos los elementos se encuentran correlacionados para garantizar una comunicación efectiva. Además, se muestra la importancia del mensaje (Argenti, 2014).

1.3.2 Comunicación interna

El segundo concepto trata de la comunicación interna que se inicia a partir de la cultura organizacional y en los individuos que forman parte de la estructura de la empresa. En esta última, se encuentran en diferentes niveles jerárquicos como los altos mandos (directores, jefes, supervisores, etc) y colaboradores en la que se procura que la comunicación debe ser fluida y bidireccional (De Castro, 2014).

De Castro (2014) señala que la comunicación interna se divide en formal e informal. La comunicación formal posee cuatro componentes. La comunicación descendente empieza desde los altos mandos y se dirige hacia el personal en la que se realiza una serie de disposiciones u órdenes con el fin de lograr los objetivos de la empresa y delegar funciones. En la comunicación ascendente, los protagonistas son los colaboradores, quienes expresan sus opiniones, quejas y/o sugerencias que aporten a la organización. Por ello, muchas empresas optan por implementar elementos como buzones de sugerencias o procesos de apelación. La comunicación horizontal está presente entre los colaboradores del mismo rango o jerarquía para realizar coordinaciones e intercambio de información que favorezca el apoyo entre áreas. La comunicación diagonal se realiza entre todos los miembros de la organización sin importar el rango al que pertenezcan, esto para facilitar la fluidez comunicacional entre todos los equipos de trabajos.

Por otro lado, la comunicación informal se enfoca en la interacción social del grupo humano de la empresa para alcanzar la cohesión de sus miembros y tener la posibilidad de la retroalimentación de los compañeros de trabajo y así mejorar el desempeño laboral. Cabe resaltar que se debe evitar los rumores y chismes, pues afectará a la productividad y avance del trabajo.

Por lo tanto, es indispensable que las empresas identifiquen cuáles son los tipos de comunicación que se emplea a nivel macro corporativo y por áreas para que desde la organización se pueda fortificar el desarrollo comunicacional. De esta manera, se busca mejorar las relaciones interpersonales y el liderazgo en los equipos de trabajo.

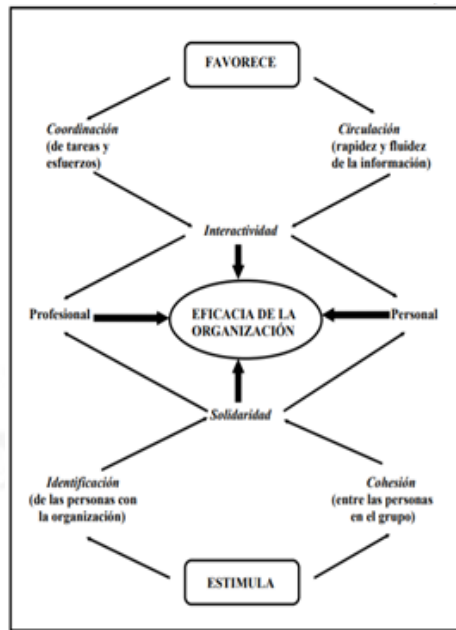
1.3.2.1 Funciones de la comunicación interna

Las funciones de la comunicación interna son desarrolladas en torno al colaborador, con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo, así como potenciar y fidelizar al capital humano.

Según Capriotti (1998), estas funciones aportarán a la interrelación entre todos los trabajadores (a nivel laboral o personal), generando una mejora en la circulación de la información se integre y esté disponible de forma rápida y fluida, de esta manera evitar demoras en los procesos, llegar cumplir de eficientemente con los objetivos y poder adaptarse ante cualquier situación que ocurre dentro de la institución. Por tanto, es indispensable que el área encargada de comunicación interna esté dispuesta a potenciar la interacción del personal a través de diferentes actividades. A partir de ello, se podrá emplear acciones para que los colaboradores conozcan y compartan la cultura organizacional, empezando por la misión, visión y valores. Esto repercutirá en que los colaboradores se sientan identificados con la institución. Asimismo, se da un ambiente solidario a nivel laboral en el que cada miembro esté dispuesto a cooperar y/o ayudar a los colegas del área en la que pertenecen y a otras áreas. Cabe mencionar que, a nivel personal, el primero en dar apoyo es la institución, en el caso que los temas personales interfieran en el desempeño de la persona.

El autor propone una estructura de funciones de la comunicación, presentada en la siguiente figura:

Figura 6. Estructura de funciones de la comunicación



Fuente: Capriotti, 1998. (pág. 5)

La estructura propuesta por el autor, señala que todas las acciones realizadas en función de la comunicación están entrelazadas con el objetivo de llegar a la eficacia de la organización, siendo los elementos más importantes la interactividad y la solidaridad en la organización.

De la misma manera, según el Equipo Vértice (2008), para consolidar la comunicación interna se debe de aplicar las tres funciones: implicación del personal, conseguir un cambio de actitudes y mejorar la productividad. Estas serán descritas a continuación:

- **Mejorar la productividad:** La empresa debe de emplear buenos mecanismos de información de fácil acceso que se den de forma clara, fluida y a tiempo. Además, es indispensable que desde el ingreso del personal se dé a conocer la cultura empresarial, con el fin de que se sientan identificados con su trabajo y los objetivos de la empresa. Para mejorar la productividad se necesita el factor económico que se refiere al esfuerzo y la gestión del tiempo; y al factor humano para mejorar el ambiente laboral.
- **Implicación del personal:** Se debe de formar una buena relación con el equipo de trabajo en el que la empresa juega un rol importante al reconocer los logros de cada uno de los colaboradores al ser considerados como méritos propios. Las

metas alcanzadas beneficiarán a la empresa y motivan al desempeño laboral.

- **Conseguir un cambio de actitudes:** Las nuevas tecnologías nos proporcionan herramientas para facilitar la comunicación. En este caso, en el aspecto laboral se tiene que capacitar para adaptarse a los nuevos parámetros comunicacionales. Por tanto, el enfoque comunicativo debe ser mucho más flexible dejando atrás al modelo jerárquico y lineal, para ser capaces de tener respuestas más rápidas y eficientes.

1.3.2.2 Objetivos de la comunicación

Para lograr establecer los objetivos generales y específicos de la comunicación se tendrá que identificar los problemas comunicacionales que varían dependiendo las organizaciones.

El autor Capriotti (1998) establece cuatro niveles que aportan a la elaboración de los objetivos de la comunicación:

- **Nivel relacional:** La empresa debe impulsar una buena relación entre los jefes y trabajadores, para ello debe potenciar los canales de comunicación para los diferentes niveles de la organización. Así como, trabajar estrategias orientadas a la confianza.
- **Nivel Operativo:** Se centra en mejorar los procesos de intercambio de información de la empresa, sin depender de la jerarquía o del área.
- **Nivel Motivacional:** Para generar un buen clima laboral y obtener una mejor productividad por parte del equipo de trabajo, la organización y sus líderes tienen el deber de motivar a los colaboradores a través de distintas actividades para que pueda dar su mayor rendimiento y competitividad.
- **Nivel Actitudinal:** Se trabaja a partir del comportamiento de los colaboradores para que sigan la filosofía, la cultura empresarial y las metas que quiera lograr la compañía.

1.3.3 Clima Organizacional

Este apartado nos indica la importancia de mantener un clima organizacional y la relación directa que mantiene con la comunicación interna. “el clima organizacional se estudia desde la perspectiva individual en la cual cada trabajador percibe su ambiente de trabajo (...). Es de gran relevancia, pues cada colaborador percibe su desempeño y su satisfacción que si es de manera positiva puede generar grandes aportes significativos en su trabajo lo que beneficia a la organización” sostiene Ernesto Rodríguez (2016). Entonces es imprescindible mantener un gran clima laboral con los elementos presentes en este marco, ya que indistintamente la motivación mantiene a todos los implicados en la fuerza de trabajo.

Rodríguez (2016) señala a la teoría del clima organizacional de Likert para explicar la implicación de este, la cual menciona que “el comportamiento de los trabajadores depende del trato de la empresa y las condiciones organizacionales que los mismos perciben”

Likert, en este punto, propone en su modelo tres tipos de variables que influyen de manera directa en los colaboradores:

- **Variables Causales:** Orientadas a los resultados mediante el progreso de los trabajadores de la empresa. Ejemplo: Las habilidades de los colaboradores, sus competencias, las estructuras de los organigramas en cuestión de tareas asignables, etc.
- **Variables Intermedias:** Esta variable sirve para definir cuál es el presente que está atravesando la empresa para poder definir las acciones que se tomarán al respecto. Por ejemplo: Indicadores de compromiso, motivacionales, metas alcanzadas, etc.
- **Variables Finales:** Son los resultados de las dos variables anteriores t van dirigidas directamente hacia los resultados y los logros de la empresa.

Likert también, citado por Rodríguez (2016) evalúa cuatro apartados de clima organizacional:

- **Clima Autoritario – Explotador:** Aquí la relación entre los cargos altos y los otros empleados está quebrada. Hay desconfianza por parte de los dos lados y suele haber bastantes altercados y problemas de comunicación que desencadenan en un ambiente poco grato para la empresa.
- **Clima Autoritario – Paternalista:** se desarrolla la confianza entre superiores y empleados. Se emplean las recompensas y los castigos como forma de motivación. Las decisiones siguen siendo tomadas por los altos mandos, pero hay otras que son tomadas por niveles inferiores. Prevalece la comunicación vertical, descendente. Suele haber una relación moderada, existiendo recompensas y castigos como estrategias de gamificación desarrolladas por los altos mandos, quienes suelen ser aún en este apartado quienes toman todas las decisiones sin que haya mucha comunicación bilateral.
- **Clima Participativo – Consultivo:** La relación que hay entre los supervisores o altos cargos y sus empleados suele ser buena, hay involucramiento por parte de los dos lados y hay reconocimiento al desempeño en el laburo.
- **Clima de Participación en los grupos:** La relación entre jefe y colaborador es exitosa, hay una comunicación fluida y suelen haber recompensas continuamente, hay reuniones con otros grupos de trabajo y suelen haber propuestas aprobadas constantemente. Llegar a este punto es lo ideal para el clima laboral eficiente. Cada elemento de la empresa es igual de importante para que toda la estructura funcione correctamente.

1.3.4 Capital Humano

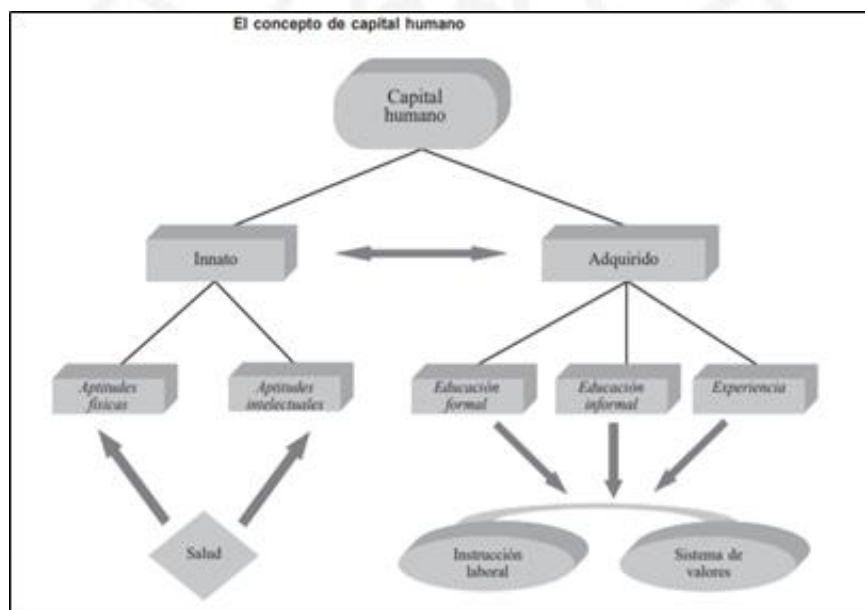
Este factor es clave y es la base de toda estructura organizacional. sin el capital humano no habría un clima laboral ni laburo en general. Especialistas como Lillo Bañuls o Ramón Rodríguez señalan que el capital humano se basa en las aptitudes y dotes característicos de cada persona perteneciente a la organización.

El capital humano se puede subdividir en 2 apartados: El capital innato que se encarga de observar las habilidades naturales (físicas y mentales) analizando el desenvolvimiento en general del colaborador. Y en el segundo apartado se aprecia el capital adquirido que se trata del nivel de preparación académica, experiencias en centros de labores, inducciones y obtención de un aprendizaje propio.

Cabe destacar que existe una relación mutua entre el capital humano y la productividad generada, dando como resultado que los colaboradores sean quienes mediante su desenvolvimiento con los conocimientos adquiridos pueden ser capaces de generar mayor productividad.

A continuación, se mostrará el esquema propuesto por Giménez (2005):

Figura 7. Estructura del capital humano



Fuente: Giménez, 2005. (pág. 106)

Entonces, en resumidas cuentas, el capital humano establece como pilares fundamentales de su formación a las capacidades de todos los colaboradores en general, potenciando sus aptitudes y actitudes en las metas que se establezcan para que así generen una mayor productividad que será formativa profesionalmente para ellos y beneficiosa para la empresa.

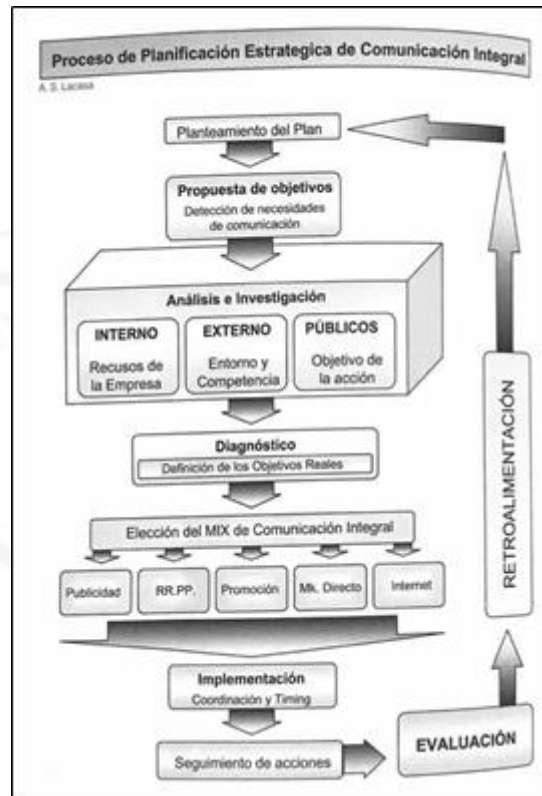
1.3.5 Plan Estratégico de la Comunicación

El plan estratégico consiste en la elaboración de un plan que suele ser anual o semestral con objetivos comunicacionales concretos para su ejecución. Existen diferentes medios y canales que funcionan como elementos para realizar un buen plan de comunicación. Lacasa (2004) nos propone 6 fases para realizarlo:

- **Planteamiento del plan:** En esta fase se concretan las razones por las cuales se elaborará un objeto de estudio previo. Aquí entran las preguntas formuladas del ¿Por qué? y ¿Para qué? También se aterrizan los objetivos.
- **Análisis e investigación:** Esta fase sirve para la recolección de datos en función a los objetivos que se van a plantear. Se denota un progreso en la estructura del plan.
- **El diagnóstico:** En este punto se aterrizan los objetivos y ya se establecen, Ya determinados estos y contrastados con la información obtenida se puede tener una visión más amplia de la organización, luego de esto siguen las estrategias basadas en estos objetivos.
- **Las estrategias:** En la cuarta fase se debe tener en cuenta siempre tener un FODA para cruzarlo y así plantear estrategias partiendo de ahí. Las organizaciones tienen el deber de mantener una posición favorable para gestionar todas las crisis que puedan. Estas crisis tienen relación directa con las estrategias de comunicación que se plantean.
- **Operativa del Plan Estratégico:** En esta penúltima fase se definen las acciones que acompañan a cada estrategia definida previamente, Suele ir dirigida a cada grupo de interés laboral de la empresa.
- **Seguimiento, control y evaluación:** Este último paso es tan importante como los demás, clave para supervisar la ejecución de todo el plan de comunicación en general, haciéndole un seguimiento para mantener los objetivos en marcha.

Asimismo, Lacasa (2014) propuso un esquema para explicar el proceso de planificación estratégica de comunicación:

Figura 8. Proceso de Planificación Estratégica de Comunicación Integral



Fuente: Lacasa, 2004. (pág. 208)

El método RACE, explicado por Mantilla (2017), nos explica la estructura del funcionamiento de este: Se trata de un espiral de retroalimentación que logra que cada proceso sea más monitoreado.

Se presentarán las etapas de elaboración del plan estratégico de la comunicación a continuación según Mantilla:

I Etapa: Investigación formativa (Archivos, mapas de conocimiento, FODA)

1. Análisis de la situación
2. Análisis de la organización
3. Análisis de los públicos

II Etapa: Estrategia

4. Establecer metas y objetivos
5. Formular las estrategias (acción)

6. Desarrollar los mensajes claves (estratégicos)

III Etapa: Tácticas

7. seleccionar las tácticas

8. Implantar el plan de acción

IV Etapa: Investigación evaluativa

9. Evaluar el plan estratégico

(como se citó en Matilla, 2017, pág. 39-41)



2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

2.1 Ámbito Estratégico

2.1.1 Objetivos

General

Lograr que los trabajadores de PeruInterCargo estén comprometidos con la empresa.

Específicos

Desarrollar un plan estratégico interno de comunicación 2021 para generar compromiso laboral en los líderes de PeruInterCargo.

Desarrollar un plan estratégico interno de comunicación 2021 para mejorar el clima laboral de PeruInterCargo.

2.1.2 Mensaje

Mensajes dirigidos a todos colaboradores:

Esfuerzo, empeño, carisma y profesionalidad son las cualidades que definen a cada uno de los integrantes de nuestra gran familia PIC. Reconocemos la importancia de la comunidad que se ha ido construyendo a lo largo de los años y que continua en un arduo y grato aprendizaje.

Tono de mensaje: Directo y emocional

2.2 Ámbito Táctico

2.2.1 Plan de comunicación

Tabla 5. Estrategia 1 PIC

N°	Objetivo Específico 1: Desarrollar un plan estratégico interno de comunicación 2021 para generar compromiso laboral en los líderes de PeruInterCargo.					
Estrategia 1: Formar líderes PIC que estén dispuestos a contribuir con el desarrollo de sus equipos de trabajo.						
Público: Altos ejecutivos de PIC (Líderes PIC)						
Acción	Descripción	Medio/Canal	Indicador de impacto	Meta	Responsable	
1	LIVE MASTERS PIC: Encuentro virtual entre líderes	Se dará una breve introducción de lo que serán las siguientes actividades y campañas de integración para todos los líderes. Evento presidido por el Gerente General de PIC.	Digital (Plataforma Zoom)	% de participación de líderes PIC.	80% de participación de líderes PIC.	- Gerencia de Recursos Humanos • Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura • Sub Gerencia de Gestión de Personas - Sub Gerencia de Sistemas
2	Premios a la excelencia Reportaje audiovisual y premiación a Líderes PIC	Dar a conocer el reconocimiento de la importante participación que tuvieron los líderes para ganar esta distinción en representación de PIC.	Digital • Workplace Difusión • LinkedIn	% nivel de desempeño de los líderes PIC con su equipo de trabajo.	80% de participación de líderes PIC.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.
3	Charlas abiertas LÍDER PIC	Charlas pre grabadas motivacionales e informativas con el fin de conectar a los colaboradores con sus líderes.	Digital • Workplace	% de participación de líderes PIC	80% de participación de líderes PIC.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.
4	Especialización Ejecutivos PIC: Cursos de liderazgo	Cursos brindados por la empresa para potenciar la capacidad de liderazgo del capital humano PIC.	Digital • Zoom	% de participación de líderes PIC	Lograr el 100% de participación por parte de los líderes PIC	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura. Sub Gerencia de Sistemas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Estrategia 2 PIC

N°	Objetivo Específico 2: Desarrollar un plan estratégico interno de comunicación 2021 para mejorar el clima laboral de PeruInterCargo.					
Estrategia 1: Generar interacciones para lograr obtener un buen clima laboral entre los equipos de trabajo						
Público: Colaboradores administrativos y de operaciones PIC						
	Acción	Mensaje / Descripción	Medio/Canal	Indicador de impacto	Meta	Responsable
1	Campaña Yo soy PIC	Esta actividad busca que la comunidad PIC se sientan identificada con los valores de la empresa por medio de propuestas gráficas con mensajes emocionales y creativos.	Digital • Workplace • Correo Corporativo •Whatsapp • LinkedIn Presencial Banners ubicados en áreas comunes (recepción, comedor y almacén)	% nivel de identificación laboral de los colaboradores.	Lograr que el 90% de los colaboradores se sientan identificados con la empresa.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.
2	Bienvenido a la familia PIC	Entrega de los kits de bienvenida, inducción y presentación al embajador designado.	Digital • Workplace • Correo Corporativo	% nivel de satisfacción de los colaboradores	Lograr que el 90% de los colaboradores se identifiquen con la empresa.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.
3	Actividad interactiva Evento PIC #SoyLogístico (Por el día mundial de la logística)	Trivias y Q & A entre los equipos participantes con puntos para ganar premios.	Digital • Zoom Difusión: • Workplace • Correo electrónica	% nivel de conocimiento de la cultura corporativa y líneas de negocios de PIC.	Lograr que el 70% de los colaboradores PIC conozcan la cultura corporativa y líneas de negocio de la empresa.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura. Sub Gerencia de Sistemas
4	ECOPIC	Campaña de informativa y de sensibilización con respecto a los cuidados del medio ambiente.	Digital • Workplace • Correo Corporativo	% de colaboradores que participen en la campaña	Lograr que el 70% de los colaboradores participen de la campaña.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.
5	Eventos PIC: Integración por cada celebración de eventos PIC.	Aprovechar todas las fechas empresariales para implementar una sección en donde se resalte la cultura PIC.	Digital • Correo Corporativo	% nivel de compromiso de los colaboradores PIC.	Lograr el 80% de compromiso por parte de los colaboradores PIC.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.

6	Todos somos éPICos	Actividad enfocada en realzar los logros de los equipos de trabajo.	Digital • Zoom Difundido • Correo electrónico • Workplace • LinkedIn	% nivel de compromiso de los colaboradores PIC	Lograr el 90% de compromiso por parte de los colaboradores PIC	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura. Sub Gerencia de Sistemas
7	Gestionar actividad: “Mantente saludable en cuerpo y mente”	Se trata de mantener a nuestros colaboradores con bienestar y salud integral. Contará con un lanzamiento de forma general y se hará seguimiento del colaborador previa cita.	Digital • Zoom	% de colaboradores PIC que participan del evento	Lograr que el 80% de colaboradores PIC participen en el evento.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura. Sub Gerencia de Sistemas
8	Protocolos de cuidado: PIC TE CUIDA DEL COVID19	Reforzar las medidas de cuidado para prevenir el Covid - 19 por parte de PIC y así generar respaldo a los colaboradores y que sientan la protección por parte de PIC.	Digital • Correo corporativo • Workplace • WhatsApp Business Presencial • Señalética • Afiches	% de líderes PIC se sientan seguros trabajando en PIC.	Lograr que el 100% de colaboradores PIC se sientan seguros trabajando en la empresa.	Gerencia de RRHH Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.
9	Cultura organizacional Boletín Novedades PIC	Resumen de los sucesos de la empresa que se busca comunicar todos los colaboradores de la empresa sobre los eventos internos, consejos, notas informativas, reconocimientos, entre otros.	Digital: • Correo corporativo	% de colaboradores que abran el correo.	Lograr que el 70% de los colaboradores abran el correo institucional	Gerencia de RRHH Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.
10	#TalentoPIC Actividad pre aniversario	Lanzamiento de la actividad mediante un flyer con el objetivo de animar a los colaboradores a subir uno de sus talentos. El que tenga más reacciones tendrá una gift card.	Digital • Workplace	% de participantes de la actividad	Lograr que el 60% de colaboradores participen en el evento.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.
11	#PICtbt Actividad pre aniversario	Video en el que se mostrará las fotos de los	Digital • Workplace	% de participantes de la actividad	Lograr que el 70% de colaboradores participen en el	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.

		mejores momentos de los colaboradores en la empresa. Las fotos o clips deben de ser enviados a la sub gerencia de comunicación interna.			evento.	
--	--	---	--	--	---------	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Estrategia PIC

N°	Objetivo Específico 2: Desarrollar un plan estratégico interno de comunicación 2021, para tener una rotación moderada de un 15% en los equipos de trabajo					
	Estrategia 2: Impulsar el empoderamiento laboral (Empowerment) para alcanzar altos niveles de motivación, satisfacción y compromiso hacia la empresa.					
	Público: Colaboradores administrativos y de operaciones PIC					
	Acción	Mensaje / Descripción	Medio/Canal	Indicador de impacto	Meta	Responsable
1	Reuniones One to one	Mejorar la relación entre el líder y colaborador PIC a través de reuniones más personales con una duración de 20 minutos en la que pueden tener charlas amigables de tópico libre.	Digital • Zoom	% nivel de satisfacción de los colaboradores PIC.	Lograr el 70% de satisfacción de parte de los colaboradores PIC.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura. Sub Gerencia de Sistemas
2	Iniciativa Ideas PIC	Iniciativas innovadoras diseñadas por los colaboradores PIC, que aporten a la mejora de la organización. Serán reconocidas	Digital: • Workplace • Correo institucional	% nivel de desempeño	Lograr que al menos el 60% de colaboradores PIC desarrollen al menos una iniciativa.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.
3	Súper PIC	Reconocimiento por parte de la empresa a los 5 mejores trabajadores sobresalientes en el presente mes.	Digital: • Workplace • Correo institucional • LinkedIn	% nivel de satisfacción de los colaboradores PIC	Lograr el 80% de satisfacción de parte de los colaboradores PIC.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.
4	#AcensoPIC	Dar a conocer la línea de carrera dentro de la empresa y felicitar al colaborador por el logro obtenido.	Digital: • Workplace • Correo institucional • LinkedIn	% nivel de satisfacción de los colaboradores PIC	Lograr el 80% de satisfacción de parte de los colaboradores PIC.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.

5	EmbajadoresPIC	Escoger a 1 embajador por área para que guía y asesore a los nuevos ingresantes de PIC.	Digital • Zoom • Whatsapp	% de participación de colaboradores PIC.	Lograr que el 80% de los colaboradores PIC participen en el chatting libre.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.
6	Festejos PIC	Celebraciones de todas las fechas importantes de los equipos de trabajo PIC	Digital: • Workplace • Correo Corporativo	% de líderes PIC que se sientan agradecidos con la empresa.	Lograr que el 90% de colaboradores PIC sientan que la empresa los toma en cuenta.	Sub Gerencia de Comunicación Interna y Cultura.

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Descripción de campañas complejas

2.2.2.1 Campaña YO SOY PIC

La campaña está encargada de involucrar el mensaje emocional a todo el equipo PIC en su conjunto. Está dirigida a todos los miembros que se encuentran trabajando en PIC. Tiene como objetivo comprometer y generar un sentimiento de pertenencia hacia la empresa en la que los colaboradores expresen los valores que realizan cada día con sus equipos de trabajo. Será lanzada a través de correo corporativo y Workplace, este último para generar mayor participación entre todos los miembros. Finalmente, se escogerán los mejores cinco comentarios para ser replicado en Workplace y lanzado vía LinkedIn.

2.2.2.1 Campaña TODOS SOMOS ÉPICOS

En esta campaña se informará sobre los logros más importantes de la empresa en la que tiene como finalidad involucrar al colaborador para que sienta que el logro es también suyo afianzar su pertenencia con la empresa. El principal canal de lanzamiento de las piezas será mediante Workplace.

2.2.2.1 Campaña LÍDER PIC

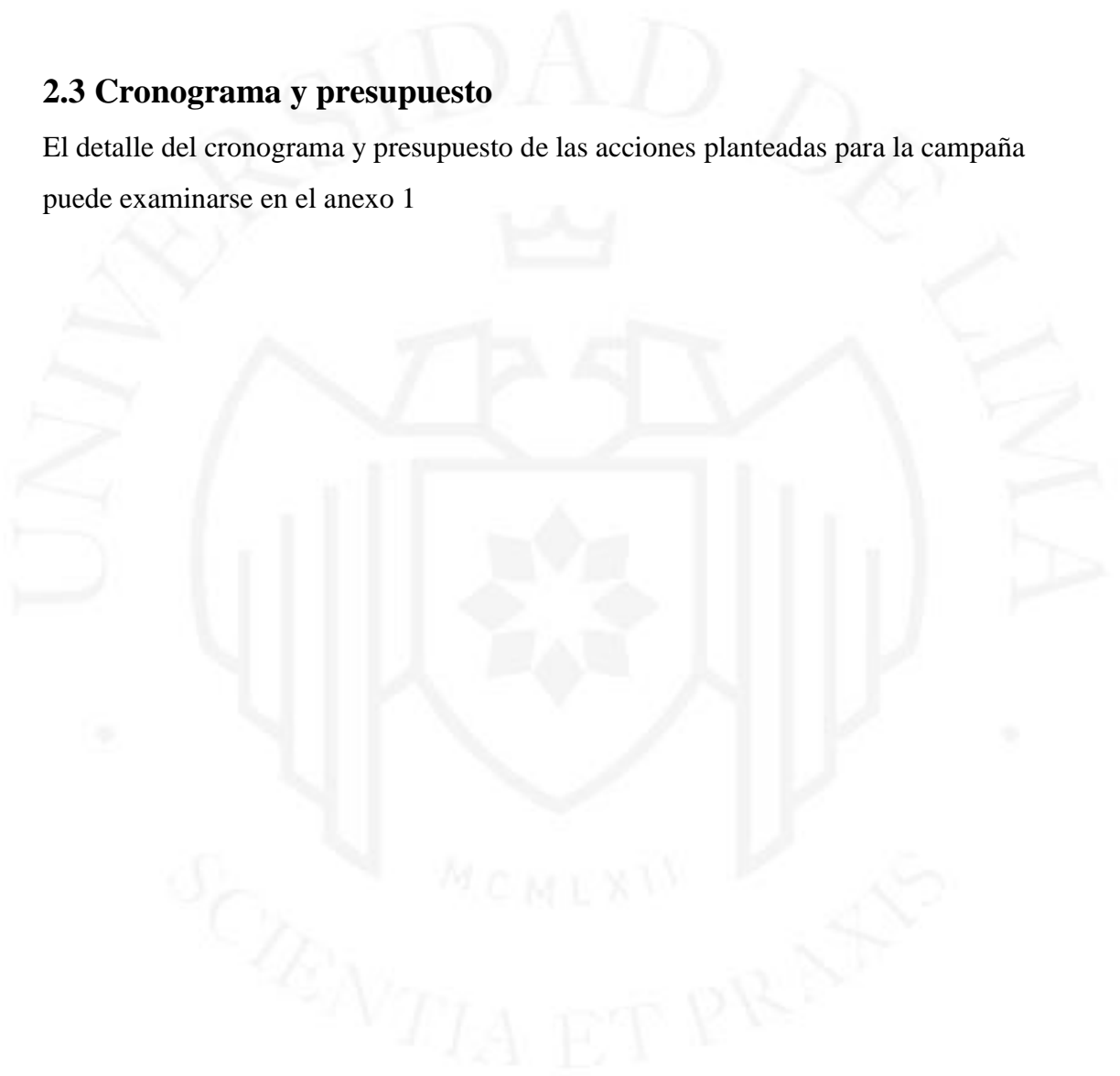
En esta campaña se escogerá a los distintos líderes de la organización para que exprese un mensaje emotivo dirigido a todos los colaboradores en donde tanto el líder como su equipo de trabajo se sientan comprometidos en la empresa. Asimismo, se busca evidenciar la presencia de los líderes PIC. Los principales canales de comunicación para su difusión serán Workplace y LinkedIn.

2.2.2.2 Campaña SÚPER PIC

Esta campaña tiene finalidad reconocer los méritos de los mejores cinco colaboradores de PIC y empoderarlos con su trabajo diario, asimismo, exponer ante toda la empresa que cumplen un papel muy importante dentro de la organización. Ellos se convertirán en modelos a seguir para los otros colaboradores. Los principales canales de difusión serán Workplace y LinkedIn.

2.3 Cronograma y presupuesto

El detalle del cronograma y presupuesto de las acciones planteadas para la campaña puede examinarse en el anexo 1



3. SUSTENTACIÓN

Este trabajo es esencial para contribuir al desarrollo de PerúInterCargo en sus futuras adaptaciones de los cambios a los que se irá enfrentando a través del tiempo con las nuevas tecnologías e innovaciones digitales que estamos viviendo. Por lo tanto, tener un personal comprometido con la empresa nos ayuda a mantenerlos en un constante cambio sin perder la esencia de lo que es PeruInterCargo a través de ellos. Los colaboradores fijos a través del tiempo son pieza clave para la imagen de la compañía y para la calidad del capital humano.

También consideramos importante el hecho de que toda empresa multinacional debe dar el ejemplo a las que siguen este camino para que sepan que, uno de los rubros más importantes del país, debe tener una comunicación interna eficiente entre todos sus stakeholders.

Creemos firmemente que la clave del éxito de PerúInterCargo se debe al compromiso que forjó Jorge Fuente, gerente general y dueño de la empresa, quien debe transmitir estos ideales a sus colaboradores.

4. LECCIONES APRENDIDAS

A pesar de que el contexto en el que nos situamos por las diferentes crisis macro que se suscitan no sea tan bueno para lograr algunas acciones concretas, se debe tener convicción en el trabajo que se realiza y darles prioridad a los planes internos de comunicación. El Capital humano es clave para continuar optimizando recursos y seguir manteniendo la eficiencia de PIC, esto solo se logrará si se alcanza una compenetración buena entre todos los colaboradores.

Cabe resaltar que sería útil tener un área de gestión de talento humano y no solo de gestión humana, para capacitar al personal más sobresaliente y comprometido con la empresa y así volverse un futuro líder, como se diría coloquialmente “un gran canterano” es mucho mejor que un líder externo que recién se adapta a los valores y el propósito de la empresa.

También mencionar que la comunicación interna genera un buen ambiente laboral y una mejor coordinación que, a corto, mediano y largo plazo agilizarán todos los procesos con capital humano fidelizado y con convicción, mirando todos hacia una misma dirección.

Una de las experiencias más enriquecedoras que nos ha dejado este trabajo ha sido la creación de las campañas: Al realizarlas nos dimos cuenta la importancia del cómo se iban a conectar los colaboradores con la empresa junto a las ideas propuestas en una buena realización de estrategias dirigidas a la comunicación interna. En sí todo el trabajo nos dio una idea de construcción de imagen a partir de los valores que se querían transmitir mediante estos.

Lo más importante cuando se realiza un plan de comunicación interna es sentir que en verdad haces propuestas con las que se van a comprometer los colaboradores. Tener el apoyo de gerencia general y una buena comunicación con los demás funcionarios apoya mucho a hacer ideas muy innovadoras, siempre se debería confiar en la comunicación interna.

5. REFERENCIAS

Referencias

- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. LID Editorial Empresarial.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna . *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*(13).
- Charry Condor, H. O. (12 de Abril de 2018). La Gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25-34. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (Vol. III). McGraw-Hill.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Grupo Planeta.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Ecoe Ediciones.
- García Nieto, J. P. (2013). *Constur ye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Giménez, G. (2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. *Revista CEPAL*, 86, 103-122. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11071>
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona, España: Editorial gestión 2000.com.
- Rincón Quintero, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística. *Encuentros*, 47-58. doi:DOI: 10.15665/re.v12i1.201
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo*, 1(25), 3-18. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Sheput-Torrealva, J.-H. (2017). Análisis de la gestión del clima laboral en los organismos reguladores de Lima : caso Osiptel. doi:<http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/4243>
- Van-Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, 22, 144-150. Obtenido de <http://revistarazonypalabra.com/index.php/ryp/article/view/1147>
- Vértice, E. (2008). *Comunicación Interna*. Editorial Vértice.
- Vidarte Rojas, J. J. (s.f.). La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en las instituciones públicas. Caso: Consejo Nacional de la Magistratura. 123. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/10372>

- (20 de Julio de 2020). Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/07/desafios-que-enfrenta-la-logistica-en-tiempos-de-pandemia/>
- (7 de Diciembre de 2020). Obtenido de Reuters: <https://www.reuters.com/article/china-economia-comercio-petroleo-idLTAKBN28H12Z>
- BancoMundial.Org.* (8 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- BBC.* (10 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54882941>
- BBC.* (13 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54924923>
- Caillaux, C. (13 de Junio de 2020). *Conexión ESAN.* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/10/13/cuanto-ha-transformado-la-tecnologia-nuestras-vidas-durante-la-pandemia/>
- El Comercio. (3 de Agosto de 2017). *El Comercio.* Obtenido de <https://archivo.elcomercio.pe/zona-ejecutiva/negocios/cuales-son-empresas-mas-importantes-sector-logistico-noticia-1992162>
- El Peruano.* (s.f.). Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-disposiciones-para-la-reacti-decreto-legislativo-n-1492-1866212-4/>
- Fuentes, C. (18 de Diciembre de 2020). *Conexión ESAN.* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/12/18/economia-peruana-perspectivas-para-el-2021/>
- Gestión.* (17 de Abril de 2021). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/las-cinco-tendencias-tecnologicas-del-rubro-logistico-en-este-ano-noticia/?ref=gesr%20>
- Gob.pe.* (10 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/noticias/313532-manuel-merino-de-lama-jura-como-presidente-de-la-republica>
- INEI.* (15 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-10-millones-272-mil-400-personas-en-el-ii-trimestre-del-2020-12346/#:~:text=La%20tasa%20de%20desempleo%20a,empleo%20activamente%20en%20el%20pa%C3%ADs.&text=En%20el%20segundo%20t>
- Ipsos.* (8 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/compradores-por-internet>
- MEF.gob.* (s.f.). Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/abastecimiento/doc/PL_ley_gnral_publicacion.pdf
- Normas Legales .* (s.f.). Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf
- Ruiz Muller, M. (Agosto de 2020). Preparando el camino a la sostenibilidad: una nueva economía post Covid-19 para América Latina y el Caribe. *Boletín Política Comercial y Ambiental.* Obtenido de https://biblioteca.spda.org.pe/biblioteca/catalogo/_data/20200921223403_Preparando%20el%20camino%20a%20la%20sostenibilidad.pdf
- Serrano, C. (11 de Mayo de 2020). *BBC.* Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52596472>

6. ANEXOS

Anexo 1: Cronograma y presupuesto

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

Anexo 2: Piezas Gráficas

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

