

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA PERUINTERCARGO

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

Emilie Pierina Chávez Alva

Código 20141697

Sonia Dorcas Mescco Yupanqui

Código 20140832

Lima – Perú

Mayo de 2021

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA PERUINTERCARGO**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
ABSTRACT.....	8
1. PRESENTACIÓN..	10
2. ANTECEDENTES	10
1.1 Análisis del Macroentorno.....	10
1.1.1 Un acercamiento a la cadena de suministros y a la logística.....	10
1.1.1 El sector logístico antes de la pandemia	11
1.1.2 El impacto de la pandemia en el sector logístico.....	12
1.1.2.1 Factor demográfico y sociocultural	13
1.1.2.2 Factor económico	14
1.1.2.3 Factor tecnológico	14
1.1.2.4 Factor político	15
1.1.2.5 Factor legal	17
1.1.2.6 Factor socio ambiental	17
1.2 Definición de conceptos claves	18
1.3 Mapeo de Stakeholders.....	20
1.4 Análisis del Microentorno.....	20
1.4.1 Historia	21
1.4.2 Líneas de negocio PIC	21
1.4.3 Identidad corporativa y cultura PIC	23
1.4.4 Análisis de estructura y organigrama PIC.....	25
1.4.5 Actividades y celebraciones de Recursos Humanos	29
1.4.6 Gestión de Comunicación Interna, Liderazgo y Cultura PIC	30
1.4.7 El liderazgo en el sector logístico.....	32
1.4.8 El liderazgo y comunicación en pandemia	35
1.4.9 Una aproximación al perfil del público objetivo.....	36
1.4.9.1 Tendencias del talento y empleo en el sector logístico.....	36
1.4.9.2 La gestión y fidelización del talento.....	39
1.4.10 Casos Similares.....	40
1.4.10.1 DHL.....	40
1.4.10.2 RANSA.....	42

1.4.11 Análisis FODA cruzado de Comunicación Interna	43
1.5 Diagnóstico y oportunidades de Comunicación Interna.....	45
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL.....	47
3.1 Ámbito estratégico	47
3.1.1 Objetivos	47
3.1.2 Mensajes clave e identidad del plan	47
3.1.3 Responsables y roles.....	48
3.2 Ámbito Táctico	51
3.2.1 Objetivos y Metas	51
3.2.2 Plan de Comunicación Interna	47
3.2.4 Concepto Creativo	69
3.2.5 Sobre el Plan.....	70
4. RECOMENDACIONES.....	73
5. LECCIONES APRENDIDAS	74
REFERENCIAS	76

**Dirección web de las piezas y producciones de comunicación
parte del trabajo**

<https://drive.google.com/drive/folders/1MDoBJgo4IE9-ltZYOcMx4p8rZ9yQ3tX9?usp=sharing>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Terminales y puertos nacionales de Carga Nacional.....	21
Tabla 2. Almacenes PIC en el Perú	22
Tabla 3. Descripción de gerencias.....	26
Tabla 4. Matriz de evaluación de Liderazgo PIC.....	29
Tabla 5. FODA Cruzado.....	39
Tabla 6.Responsables y roles	44
Tabla 7. Objetivo 1 - Estrategia 1.1.....	47
Tabla 8. Objetivo 1 - Estrategia 1.2.....	50
Tabla 9. Objetivo 1 - Estrategia 1.3.....	51
Tabla 10. Objetivo 2 - Estrategia 2.1.....	53
Tabla 11. Objetivo 2 - Estrategia 2.2.....	55
Tabla 12. Objetivo 2 - Estrategia 2.3.....	58
Tabla 13. Objetivo 2 - Estrategia 2.4.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de dirección de la cadena de suministros.....	10
Figura 2. Mapeo de Stakeholders de PeruInterCargo.....	20
Figura 3. Logotipo PeruInterCargo.....	25
Figura 4. Organigrama PIC.....	25
Figura 5. Resultados de Nivel de Compromiso de liderazgo.....	30
Figura 6. Distribución de plantilla: Modalidad de contratación.....	35
Figura 7. Empleo por género.....	36
Figura 8. Perfiles de Formación Profesional	37
Figura 9. Perfiles de talento con mayor dificultad de cobertura.....	37
Figura 10. Indicadores de atracción y fidelización del talento	38

RESUMEN

PeruInterCargo, una empresa del sector logístico con alcance nacional e internacional, presenta un deficiente compromiso e involucramiento de los líderes en la cultura organizacional. Este trabajo propone un plan de comunicación interna con el fin de comprometer a líderes y colaboradores con la cultura de PeruInterCargo.

Palabras clave: Comunicación Interna, Cultura Organizacional, Liderazgo, COVID-19, Plan de Comunicación

ABSTRACT

PeruInterCargo, a company in the logistics sector with national and international reach, shows a deficient commitment and involvement of leaders in the organizational culture. This work proposes an internal communication plan in order to commit leaders and collaborators with the culture of PeruInterCargo.

Keywords: Internal Communication, Organizational Culture, Leadership, COVID-19, Communication Plan

1. PRESENTACIÓN

La pandemia a causa de la COVID-19 ha generado grandes pérdidas y riesgos. Nuestro país ha sido uno de los más golpeados por esta crisis que afectó a nivel económico, político y sanitario.

En este panorama, PeruInterCargo, una empresa del sector logístico con alcance nacional e internacional, presenta una alta rotación a causa de un deficiente compromiso e involucramiento de los líderes en la cultura organizacional.

Este trabajo detalla los objetivos, estrategias y acciones del plan de comunicación interna enfocado fortalecer el nuevo rol del liderazgo basado en la cultura corporativa PIC y lograr que los colaboradores de PIC practiquen la cultura corporativa de la empresa y reconozcan este nuevo rol de liderazgo.

Todo ello responde a comprometer a todos los colaboradores con la cultura de PeruInterCargo.

2. ANTECEDENTES

1.1 Análisis del Macroentorno

1.1.1. Un acercamiento a la cadena de suministros y a la logística

Es necesario esclarecer dos conceptos muy relacionados e importantes dentro del mundo de la logística y que nos ayudarán a tener un mayor conocimiento respecto a este sector: la cadena de suministros y la logística.

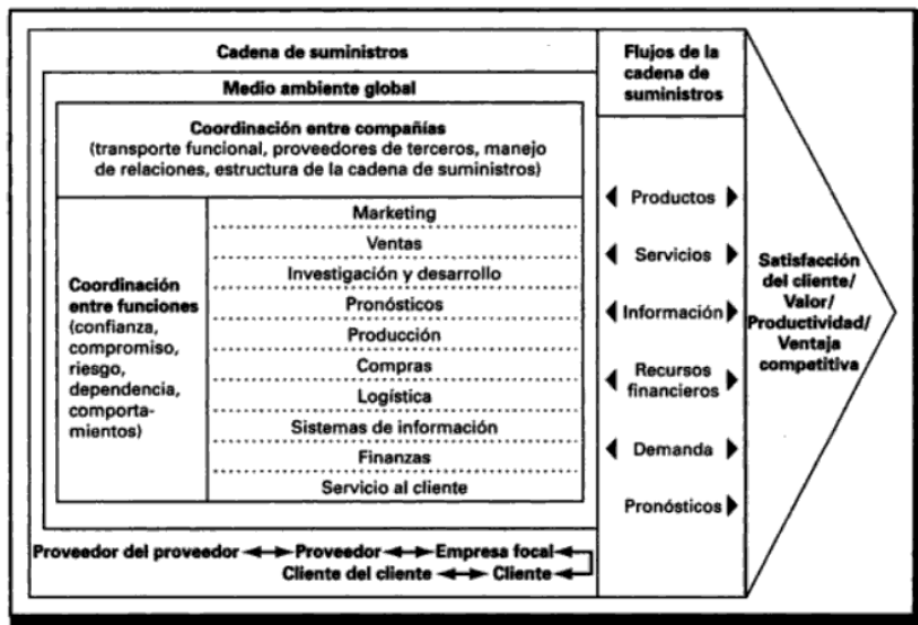
Cuando se habla de la cadena de suministros nos referimos a la supervisión del conjunto de labores de todo lo que tiene relación con las materias primas, la fabricación, el almacenamiento, la logística, la selección de proveedores hasta la adquisición final del cliente, con el fin de satisfacer los requerimientos del consumidor final. (Jiménez & Hernández, 2002)

Asimismo, Mentzer y otros autores dan una definición respecto a la administración de la cadena de suministros:

“...es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros, con el fin de mejorar el desempeño y lograr ventaja competitiva a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo.” (Mentzer et al., 2001)

Figura 1.

Modelo de dirección de la cadena de suministros



Fuente: (Menzer et al., Defining Supply Chain Management, 2001)

Esto quiere decir que está conformada por distintas partes involucradas de manera directa o indirecta (Véase la figura 1.1), quienes están coordinadas eficientemente por medio de relaciones de colaboración en sus procesos clave para lograr un excelente desempeño de cada empresa involucrada a una red más extensa.

Por otro lado, se entiende por logística, como un elemento dentro de la cadena de suministros que no solo se limita a la distribución física, sino como el proceso de planificación, implementación y control de la eficiencia, el flujo efectivo¹ y almacenaje de mercancías, servicios, e informaciones relacionadas desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de adecuarse a la exigencia del cliente. (Jim Wu, Y., 2007).

De esta manera, podemos concluir que la logística es una pieza de la cadena suministros, que va más allá de la distribución física, enfocada en las exigencias del consumidor final.

1.1.1. El sector logístico antes de la pandemia

Previamente, antes del primer caso de la COVID-19, el sector logístico ya se encontraba atravesando una serie de cambios tanto en el aspecto tecnológico como operacional. Al inicio del siglo XXI, las empresas se centraban en el enfoque de los costos y su optimización, de manera que se obtuviera mayor ganancia. Sin embargo, con el transcurso del tiempo junto a las nuevas tendencias digitales, el rubro comenzó a incorporar criterios de servicio que han impactado de manera positiva en los grupos de interés de este sector. (Carreño, 2018)

El área de logística se convirtió en un eje fundamental en las organizaciones que aspiran al crecimiento, pues cada vez se priorizan más los esfuerzos en asegurar que el producto llegue de la manera más segura al consumidor y se intentan mejorar las cadenas de suministro para optimizar los procesos de compra y producción. (Carreño, 2018)

En el 2019, Supply Chain 247 compartió cuáles serían los desafíos de la logística en un contexto de incremento de costos (Logística 360, 2018):

¹ Se define al flujo efectivo como la variación de las entradas y salidas de dinero en un período determinado (Vázquez, 2015)

1. Evaluar y determinar el modelo correcto, para lograr éxito en la logística global, la empresas deben evaluar un modelo operativo que más se acomode a sus necesidades.
2. Relaciones estratégicas con los proveedores de servicios de logística, se busca redefinir los lazos, de manera estratégica con la finalidad de que se adopten tasas más competitivas en términos de costos del servicio.
3. Sistemas y procesos de visibilidad global, para no provocar sobrecostos debido a los retrasos y hacer frente a las complejidades relacionadas con la ejecución de la logística global es necesario la visibilidad de los ciclos de vida de los pedidos y los envíos.
4. Enrutamiento y consolidación inteligente, las empresas con mayor carga y volúmenes de envío toman un mayor control de los procesos de planificación de transporte internacional.
5. Rediseño de la red logística y análisis de escenarios, para sacarle provecho a los beneficios de la logística global, las empresas deben tomar en cuenta la red global y los factores clave tales como las redes de distribución física, estructuras de rutas, estrategias multimodales y requisitos de capacidad.

1.1.2. El impacto de la pandemia en el sector logístico

El 31 de diciembre de 2019, la OMS es notificada por La Comisión Municipal de Salud de Wuhan (provincia de Hubei, China) el primer caso del nuevo coronavirus (SARS-CoV- 2). Meses más tarde, el 3 de febrero de 2020, la OMS publica el Plan Estratégico de Preparación y Respuesta de la comunidad internacional para ayudar a los Estados con sistemas de salud más frágiles a protegerse. Un mes después, el ex presidente Martín Vizcarra anuncia el primer caso confirmado de COVID-19 en el País y el 15 de marzo inicia el confinamiento a nivel nacional.

En los últimos años, en el Perú, entre los principales servicios que se ofrecen en el mercado logístico, se encuentran tres fundamentales: aduanas, almacenamiento y distribución. Debido al contexto tecnológico y digital que ha obligado a la sociedad adaptarse muchos más a las nuevas herramientas, la experiencia del usuario para generar ordenes de compra cada vez serán de manera mucho más práctica y rápida. (COMEX, 2019)

Ante la emergencia sanitaria a causa del Covid-19, las cadenas de suministro de las grandes empresas se vieron afectadas de tal manera por su dependencia de un sistema global. Cabe resaltar que el sector logístico se vio severamente afectado por el cierre de fronteras, aeropuertos, la incertidumbre y la volatilidad en los mercados. (Sánchez, 2021)

1.1.2.1 Factor demográfico y sociocultural

El desempeño logístico de un país es uno de los principales factores que influye directamente en su crecimiento, de manera que impulsa su competitividad y esa es la clave para conectarlo con oportunidades de valor, a nivel global. (Perú Retail, 2021) Particularmente, un sistema logístico eficiente reduce el costo del comercio, convirtiéndolo en un sector clave para la continua reducción de la pobreza, según la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. (UNSD, 2019).

Juan Carlos Ocampo, un especialista en Negocios internacionales y Emprendimientos, comenta que en el Perú, el año pasado, los productos como medicamentos son los que más se han importado en el país, el cual ha estado afectado por el coronavirus.

En la actualidad, se estima que en el país, según Comex Perú, las importaciones provenientes de China y Brasil han sido las que tienen mayor dinamismo, con aumentos del 12.9% y el 34.6%, respectivamente, en comparación con el primer bimestre de 2020. Asimismo, en lo que respecta a la estructura de nuestras importaciones, las de bienes intermedios representaron un 46% del total importado (3,346 millones de dólares); las de bienes de capital, un 31.9% (2,316 millones de dólares), y las de bienes de consumo, un 22.1% (1,603 millones de dólares). (COMEX, 2021)

Pese a la crisis actual por la pandemia, se estima que los niveles de empleo en el sector logístico, antes de la cuarentena y la pandemia de la COVID-19 ya se han alcanzado, lo que ha generado mayor dinamismo y optimización en el sector logístico global. (Sanchez, 2021)

Con respecto a nuestros clientes, del sector de telecomunicaciones, según Osiptel, varias empresas han soportado la pandemia y al contrario del panorama que se previó para todo los sectores, esta seguirá expandiéndose. Por otro lado, el sector de seguros, otro rubro al que pertenece uno de nuestros clientes, según Moody 's Investors Service, el sector de las aseguradoras seguirá sufriendo retrocesos y empeoramientos de su negocio debido a la pandemia. (EFE, 2020)

1.1.2.2 Factor económico

Al inicio de la pandemia, la actividad comercial mundial disminuyó la tasa de crecimiento mundial de 3.4 a 2.4 por ciento, esto es debido a la falta de proveeduría y la caída en los pedidos manufactureros internacionales que se originó porque Wuhan, ciudad china donde se originó el coronavirus, ocupa el cuarto lugar de los 15 centros de producción a escala global y provee a nueve de 17 cadenas de valor agregado. (Sanchez Suárez, Perez Cataneira, Cruz Blanco, Medina-Nogueira, 2021).

Actualmente, a pesar de la situación perenne de la COVID-19, el mes de marzo de 2021 comparado con el mismo mes de 2020, arroja un crecimiento del empleo en el sector mientras que en el conjunto de la economía se produjo un descenso del -0,45%. A escala global, el negocio logístico experimentará una tasa anual de crecimiento en el periodo 2020-2025 del 5,1%. Sin embargo, Transport Intelligence ha recalado que se necesitará la recolección del capital y otros recursos a los sectores productivos que propicien la creación de trabajo, una transformación de la cual dependen las perspectivas del sector logístico. (Sanchez Suarez, Perez Cataneira, Cruz Blanco, Medina-Nogueira, 2021).

1.1.2.3 Factor tecnológico

La innovación ha tenido un rol principal en el sector logístico, pues es lo que mantiene competitivas a las empresas. Es por ello que conceptos como la robotización, la automatización, la inteligencia artificial (IA), impresión en 3D, el e-commerce, entre otros, han sido temas de alta relevancia para los protagonistas del sector. (Cardona, Balza, Henríquez, 2017)

Por otro lado, el Informe de Empleo y Talento en el sector logístico del año 2019 indica que algunas tendencias en el desarrollo y el uso de la tecnología aplicadas a este rubro

seguirán marcando la hoja de ruta en gran medida para establecer las mejores estrategias y prácticas a seguir en las industrias, las más relevantes serán:

- La Inteligencia Artificial² y el Machine Learning³
- La Robotización
- La automatización de Almacenes
- El Blockchain⁴ y las aplicaciones descentralizadas.
- El Internet de la Cosas⁵
- Sistemas de gestión especializados: ERP⁶, CRM⁷, TMS⁸

Para que se pueda innovar es fundamental tener en cuenta los siguientes procesos inherentes a la colaboración: compartir información, planeación conjunta y alineación de objetivos. Además, la tendencia para el próximo año indica que más empresas utilizarán Blockchain, tecnología que distribuye datos digitales de forma segura. para colaborar con las compañías navieras y proveedores para utilizar los datos almacenados en un solo lugar y, por lo tanto, serán más transparentes para proporcionar una gran visibilidad a sus usuarios finales. (IBS Business school, 2021)

1.1.2.4 Factor político

² Inteligencia Artificial: Software y Soluciones de Analítica lo define como el que hace posible que las máquinas aprendan de la experiencia, se ajusten a nuevas aportaciones y realicen tareas como seres humanos.

³ Machine Learning: IBM lo define como una forma de la Inteligencia Artificial que permite a un sistema aprender de los datos en lugar de aprender mediante la programación explícita.

⁴ Blockchain: Es una tecnología que permite la transferencia de datos de una forma totalmente segura gracias a una codificación muy sofisticada, la cual no requiere de un intermediario que compruebe y apruebe la información, sino que está distribuida en diversos nodos independientes (usuarios) entre sí que la registran y validan.

⁵ Internet de las Cosas o Internet of Things en inglés (IoT) es una red de objetos físicos –vehículos, máquinas, electrodomésticos entre otros – que utiliza sensores e interfaces de programación de aplicaciones (API's) para conectarse e intercambiar datos por internet. (SAP, nn)

⁶ Enterprise Resource Planning o en su nombre en español “Planificación de Recursos Empresariales” es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

⁷ Salesforce lo define como el conjunto de prácticas, estrategias de negocio y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente.

⁸ Igor Bussey, ejecutivo comercial de TsoI, en un entrevista para The logistic World del 2020 indicó que el Transportation management system o en español Sistemas de Gestión de Transporte ayudan a las empresas a planear varios procesos, negociar mejor con los transportistas y así evitar errores y disminuir los costos, principalmente los relacionados a las cadenas de suministro y el transporte, los cuales rigen muchas decisiones en términos de diseño logístico

Después de la vacancia hacia el ex presidente Martín Vizcarra y el gobierno express de Manuel Merino, Francisco Sagasti asumió la presidencia el 17 de noviembre del 2020.

Uno de los principales desafíos del gobierno transitorio de Sagasti es garantizar la adquisición de vacunas contra la COVID-19. A la fecha se han llevado acuerdos con laboratorios que han garantizado una provisión de 49 millones de dosis que irán llegando a nuestro país en los próximos meses:

- Sinopharm: 1'000,000 de dosis entregadas en febrero.
- Pfizer: 20 millones de vacunas en total que están en proceso.
- AstraZeneca: 14 millones de dosis ya acordadas que arribarán a partir de septiembre de 2021.
- Covax Facility⁹: A través de este mecanismo llegarán 13.2 millones de dosis. 400 mil de AstraZeneca en el primer trimestre de 2021.

En total, el Perú ha recibido 1'367,000 dosis de vacunas contra la COVID-19, con las que se está llevando a cabo la I Fase del Plan Nacional de Vacunación. Además, continúan las negociaciones con otros laboratorios para la compra de más dosis.(Gob.pe, 2021)

Actualmente, el tema de mayor relevancia que involucra al sector logístico es la obtención de la vacuna para la COVID-19. En cada país, se viene trabajando de la mano con grandes empresas del rubro para hacer que su distribución sea lo más óptima posible. Se han brindado en cada país, políticas lideradas por el sector salud, las cuales incluyen no solo al sector logístico sino también al sector de transporte y energético. Las vacunas que se están desarrollando tienen diferentes requisitos de almacenamiento y por tanto demandan soluciones logísticas distintas. (OMS, 2021)

En el Perú, se ha adquirido 10,339 equipos de refrigeración, por intermedio del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef). Por lo que, el Ministerio de Salud

⁹ Covac Facility: es una innovadora iniciativa de colaboración mundial para acelerar el desarrollo y la producción de pruebas, tratamientos y vacunas contra la COVID-19 y garantizar el acceso equitativo a ellos.(OMS, 2021)

(Minsa) está reforzando el sistema de cadena de frío que requieren las vacunas contra el covid-19 en diferentes puntos del país. (El Peruano, 2021)

La ex ministra de salud, Pila Mazzetti, afirmó el 07 de enero del 2021 que: “El sistema de refrigeración y distribución que tiene el Perú está preparado para vacunar a todos los ciudadanos contra el coronavirus, en cualquier región o estación del año”. (El comercio, 2021)

1.1.2.5 Factor legal

Entre los entes que regulan y auditan al sector logístico global tenemos a: EAN Internacional, el organismo internacional responsable de la codificación comercial de los productos. La misión de EAN Internacional, y sus organismos miembro, es liderar el establecimiento de un sistema global multi-industria de identificación y comunicación para los productos, servicios y establecimientos, basado en normas internacionalmente aceptadas. El objetivo es mejorar la eficiencia de la logística integrada y contribuir a generar valor añadido para las partes involucradas y para los consumidores finales.

Actualmente en el Perú, no existen normas que asignen en forma clara las competencias necesarias que permitan al Estado Peruano desarrollar una planificación y política logística adecuada de largo plazo.(MTC, 2018)

En el mercado peruano, el principal ente regulador es SUNAT, el cual tiene por función la implementación, inspección y control de la política aduanera en el territorio nacional, administrando, aplicando, fiscalizando, sancionando y recaudando los tributos y aranceles del Gobierno Central que fije la legislación aduanera, asegurando la correcta aplicación de tratados y convenios internacionales y demás normas que rigen en la materia y otros tributos cuya recaudación se le encomienda, así como facilitar las actividades aduaneras de comercio exterior, inspeccionar el tráfico internacional de personas y medios de transporte y desarrollar las acciones necesarias para prevenir y reprimir la comisión de delitos aduaneros y el tráfico ilícito de bienes. (SUNAT, 2013)

1.1.2.6 Factor socio ambiental

La logística juega un papel fundamental en la economía global y, por tanto, puede tener un papel decisivo en el impacto ambiental que causan los negocios. Esta es una de las

razones por las cuales las grandes empresas se han comprometido con el objetivo de reducir completamente las emisiones antes del 2050. (DHL Perú, 2021)

Asimismo, de acuerdo al más reciente Informe de Empleo y Talento en el sector logístico del año 2019, cada vez es mayor la exigencia y la necesidad de que las empresas se involucren en la reducción de la contaminación y en la disminución de la huella de carbono. La sostenibilidad corporativa y la logística y el transporte verde constituyen uno de los indicadores más evidentes que identifican a una empresa moderna y responsable de otras. Dentro de las medidas de sostenibilidad medioambiental más importantes encontramos las siguientes:

- La disminución del impacto que suponen los envases, tanto el tipo de materiales a utilizar, como en el tamaño de los mismos.
- El uso de transportes más sostenibles, fomento del uso de vehículos eléctricos y el fomento de intermodalidad.
- Las nuevas formas de reparto en la última milla.

Entre las tendencias novedosas de 2021 se espera la irrupción de la “logística verde” o respetuosa con el medio ambiente. Actualmente la preocupación por el calentamiento global está pasando a formar parte de la agenda política y social. Los consumidores están cada vez más concienciados con los efectos de su consumo, parte de los mismos se deben a la cadena logística y se buscan alternativas respetuosas con el medio ambiente. (IEBS Business School, 2021)

1.2 Definición de Conceptos Clave

Es necesario poner en claro conceptos claves de la literatura que irán dentro de este proyecto:

Identidad corporativa

Capriotti (2009) da una definición de identidad corporativa como:

[...]...el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). (Capriotti, 2009)

El autor se refiere con características “centrales” a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, es decir que están en su ADN corporativo, mientras que al decir “perdurables”, se refiere a aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantener en el futuro. Finalmente, las características “distintivas” están relacionadas con los elementos diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades.

Comunicación interna

El autor Fernandez define esta disciplina como el conjunto de actividades desarrolladas por cualquier organización en la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de distintos canales de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados con el objetivo de contribuir con su trabajo a los objetivos organizacionales (Fernandez, 2009)

Cultura y Clima Organizacional

La cultura organizacional o corporativa es el modo de pensar, ser y actuar de una organización. (Sheen, 2017) Esto quiere decir que hace actuar a sus integrantes de una manera particular, delimita lo que está y no permitido en ella, da una hoja de ruta en la conducta de la organización en cualquier circunstancia y con todos sus grupos de interés.

Asimismo, la autora enfatiza que la comunicación es un eje transversal y actúa como un vehículo que mueve elementos de ella para que la cultura pueda manifestarse, compartirse y resonar en todos los niveles de la organización. En este sentido, una institución silenciosa y con una comunicación limitada, la cultura se debilita. (Sheen, 2017)

Por otro lado, el clima organizacional se define como el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos

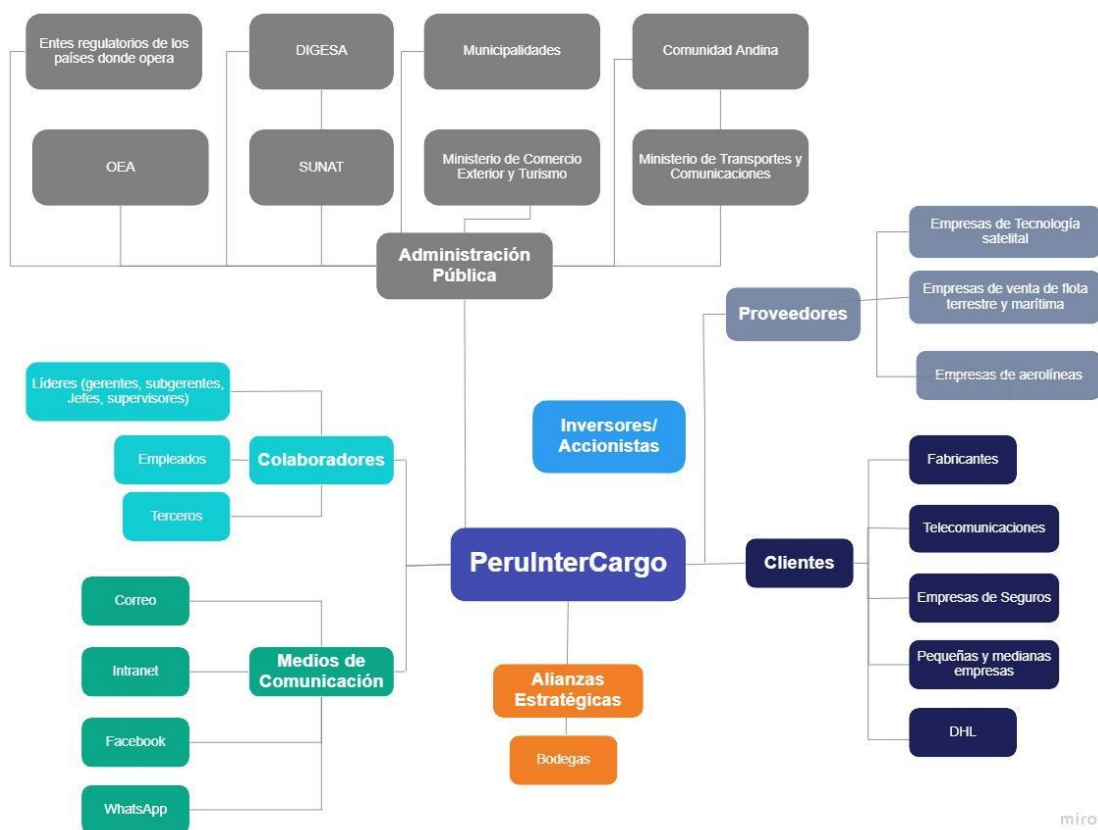
Liderazgo

Orellana (2009) define al liderazgo como la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito. Su eje principal radica en la influencia pues cuentan con equipos consigo que ven, analizan, escuchan y los líderes constantemente.

1.3 Mapeo de Stakeholders

Figura 2.

Mapeo de Stakeholders de PeruInterCargo



Fuente: Elaboración propia

1.4 Análisis del Microentorno

1.4.1. Historia

En 1981, los hermanos Jorge y Ricardo Fuente fundan la empresa PeruInterCargo (PIC). Con tan solo tres camiones, 12 empleados y un pequeño almacén dieron el inicio de una gran aventura. Un año más tarde solicitaron su primer préstamo bancario con el fin de ampliar su almacén a causa de un gran crecimiento en el sector y que, por lo

tanto, le brindaría mejores oportunidades. Sin embargo, al tercer año, en 1983, uno de los hermanos, Ricardo Fuente, se retira del negocio para seguir su propio camino en otro rubro distinto al logístico, pues el rubro de la logística no era algo que le apasionaba y dejó a Jorge al frente de la próspera empresa. Hoy, 40 años más tarde, PeruInterCargo (PIC) es uno de los tres operadores logísticos más importantes del país y don Jorge Fuente es un reputado hombre de negocios.

Tabla 1.
Terminales y puertos nacionales de Carga Nacional

Zonas	Ciudades - Departamentos
Norte	<ul style="list-style-type: none"> ● Paita (Piura) ● Salaverry (La Libertad)
Centro	<ul style="list-style-type: none"> ● Callao (Lima)
Sur	<ul style="list-style-type: none"> ● Pisco (Ica) ● Islay - Puerto Matarani (Arequipa): Principal puerto del sur peruano ● Islay - Capital Mollendo (Arequipa) ● Ilo (Moquegua)

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información brindada

1.4.2. Líneas de Negocio

- **Agencia de aduanas:** En este servicio se brinda asesoría a la empresa sobre los procesos aduaneros. El promedio de operaciones mensuales es 1750 (60 % importación y 40 % de exportación). Esto significa que 1050 son importaciones y 700 exportaciones. Asimismo, el 80 % son canal verde¹⁰ (1400), debido a que cuentan con la certificación OEA. Se deduce que el excedente (350) corresponde a canales naranjas y/ o rojos.
- **Terminal marítimo:** Con extensión primaria, ofrecen los servicios de aforo, previo y rotulado, inspección sanitaria autorizado por DIGESA, entre otros. También cuentan con servicios de trasegado, cuadrilla y montacargas con un espacio de más de 37,000 m².

¹⁰ La SUNAT entrega tres definiciones cuando se refiere a los tipos de canales de control: 1) Canal Verde: no se requiere la revisión documentaria de la declaración ni el reconocimiento físico de la mercancía. 2) Canal naranja: la declaración es sometida a revisión documentaria y, finalmente, Canal rojo: esto quiere decir que la mercancía se encuentra sujeta a reconocimiento físico.

- **Courier internacional (de la mano de DHL):** Representan a DHL hace más de 25 años. Gracias a esta representación, PIC cuenta con cobertura en más de 220 países y con horarios extendidos para la programación de recojo. Este servicio brinda el estatus de las importaciones o exportaciones, notificaciones automáticas y búsqueda de envíos, así como la entrega puerta a puerta. Este servicio brinda el estatus de las importaciones o exportaciones, notificaciones automáticas y búsqueda de envíos, así como la entrega puerta a puerta.
- **Almacén:** Tienen el espacio para almacenar mercadería de otros negocios. Cuentan con múltiples almacenes en Callao, Lima, Pachacámac, Ate, Ventanilla, Arequipa y Piura. Cuentan con tres tipos de almacén: depósito simple, BPA y depósito aduanero.

Tabla 2.
Almacenes PIC en el Perú

Zonas	Departamentos - Ciudades
Norte	<ul style="list-style-type: none"> ● Piura
Centro (Lima)	<ul style="list-style-type: none"> ● Ventanilla (Lima Norte) ● Callao (Lima Oeste) ● Lima (Lima Centro) ● Ate (Lima Este) ● Pachacamac (Lima Provincias - Sureste)
Sur	<ul style="list-style-type: none"> ● Arequipa

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información brindada

Están equipados con sistemas inteligentes que le permiten trazabilidad, reportes periódicos, stock en línea, control de inventario y control de existencias. Finalmente, también realizan la gestión de almacenes a terceros en donde les brindan equipo, seguridad, tecnología y diseño, con personal inhouse, en empresas de gran tamaño y de diferentes rubros como bancos, telecomunicaciones, seguros, línea blanca y marrón, y mineras.

- **Transporte:** Cuentan con una flota de más de 250 vehículos para sus servicios de carga pesada, línea amarilla, servicios especiales y el más reciente servicio Express. Todos sus vehículos están equipados con rastreo satelital 24/7.

- **Servicio Express Delivery:** Adaptándose a los nuevos requerimientos del mercado, PeruInterCargo ha inaugurado hace 12 meses el ServiXpress, que funciona para pequeñas y mediana empresas, y los ayuda a resolver sus problemas de traslado de pedidos chicos a través de su flota de motos y furgonetas. Cabe destacar que este servicio tiene puntos en todo el país, lo que la convierte en la red de envíos más grande del Perú. Estos son sus Places PIC:
 - **Casilleros:** ubicados de manera estratégica en diferentes puntos en Lima, de forma tal que los clientes puedan retirar sus productos sin trámites ni intermediarios. Gracias a este servicio, el cliente podrá potenciar su e-commerce con entregas 100 % seguras. Cuentan con lector biométrico, cámaras de vigilancia y cerraduras electromagnéticas. Están disponibles las 24 horas del día para que el cliente pueda recoger su producto en cualquier momento del día.
 - **Puntos PIC:** son bodegas o puntos de recojo en donde los clientes pueden recoger o dejar su paquete. El paquete será recogido o enviado en un lapso de 24 a 72 horas.
 - **PIC Xpress:** este servicio permite realizar envíos en Lima y Callao de manera inmediata por medio de los motorizados.
 - **PIC USA:** este servicio permite traer productos de EE.UU. Incluye tarifas de los impuestos y entregan el pedido door to door en un tiempo no mayor a 2 semanas.

1.4.3. Identidad corporativa y cultura PIC

De acuerdo a la información brindada PIC posee las siguientes creencias y filosofías:

- **Propuesta de valor:** Gestionar de la forma más eficiente la cadena logística de nuestros clientes, creando conexiones de alto valor.
- **Principios Culturales:** Hay que entender que el eje del negocio es la eficiencia y, en palabras de la Gerente de Recursos Humanos, Beatriz Morales, “las personas que trabajan en PIC deben ser personas cuyo objetivo es hacer las cosas bien a la primera, y que funcionamos como un reloj. Claro que hay fallos, pero aprendemos de ellos tratando de reducir las ineficiencias al máximo”.
- **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.
- **Aspiración**
 - Ofrecerte la mejor experiencia en nuestros productos y servicios.
 - Ser la empresa más atractiva para trabajar.
 - Ser un referente en innovación logística en América Latina.
- **Valores:** Se encuentran conformados por 5
 - El cliente es nuestra obsesión. - Pasión por el cliente
 - Desarrollamos los detalles al máximo. - Excelencia
 - Nuestros equipos: crecimiento personal y profesional. - Crecimiento
 - Somos empáticos. - Empatía
 - La ética como la manera de entender los negocios: todos decidimos responsablemente. - Integridad
- **Filosofía de Jorge Fuente:** Jorge Fuente, quién es el Gerente General de la compañía, posee las siguientes creencias:
 - “La eficiencia door to door, sin importar el tamaño del negocio, es nuestra forma de contribuir al país y a rentabilizar los negocios de nuestros clientes”, es la máxima que rige la forma de hacer negocio de don Jorge Fuente, y cree firmemente en ello.
 - “Los líderes de PIC deben ser los responsables de inspirar en los colaboradores los valores y propósito de la organización. Un puesto de líder no es una posición de poder, es una posición de servicio tanto para sus equipos como para los clientes”.
 - “...tenemos que desarrollar empatía y comprometer los corazones de nuestros equipos...”.

Figura 3.
Logotipo PeruInterCargo

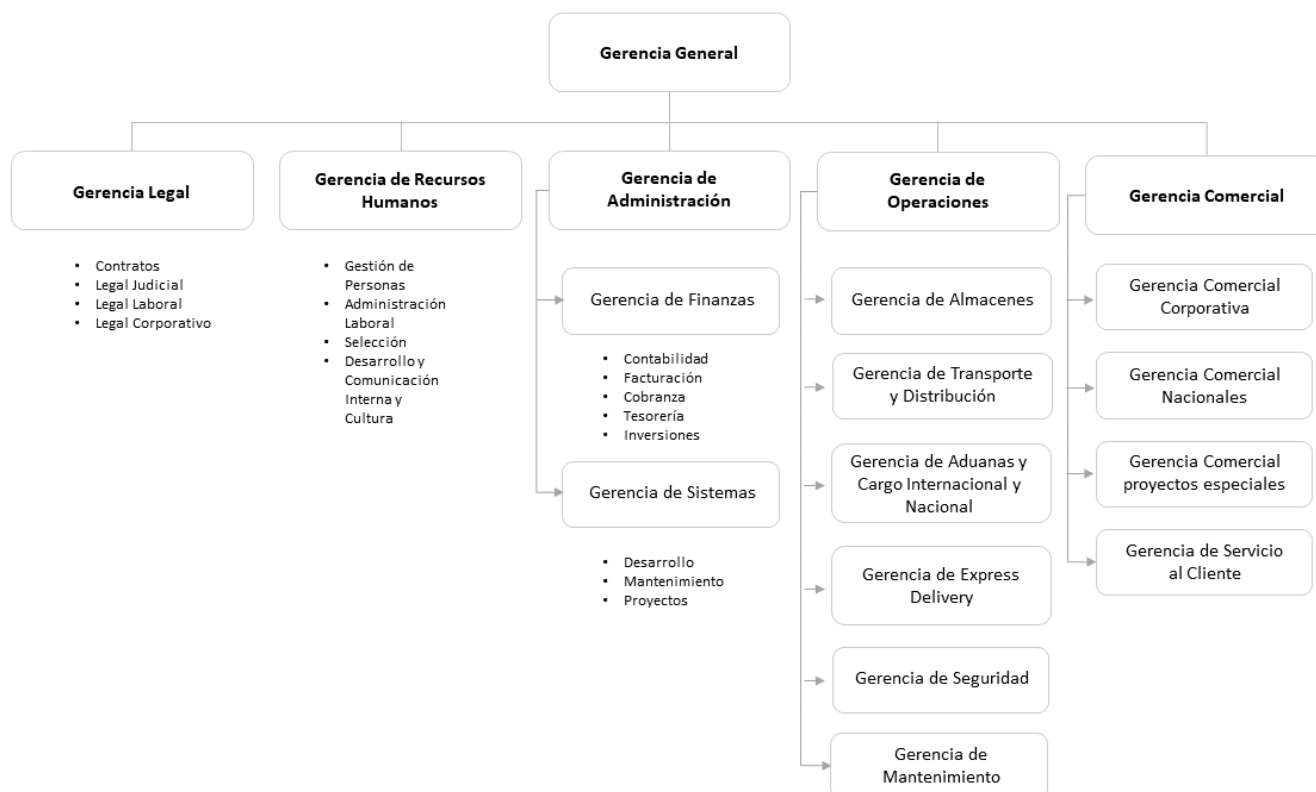


Fuente: Elaboración Propia

1.4.4 Análisis de estructura y organigrama PIC

En base a la información brindada, PeruInterCargo cuenta con más de 1087 colaboradores que se dividen en las siguientes áreas:

Figura 4.
Organigrama PIC



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información brindada

Asimismo, es necesario analizar las características de cada área para conocer la realidad de cada una de ellas. Recordemos que u:

Tabla 3.
Descripción de gerencias

Gerencias	Descripción
Legal (15 colaboradores)	Cuenta con 10 abogados, 1 asistente ejecutiva y 4 practicantes. Al ser personal administrativo ¹¹ y cuyas funciones no dependen de un lugar físico, se encuentran realizando home office ¹² .
Recursos Humanos (23 colaboradores)	Cuenta con diferentes frentes especializados para el desarrollo de los colaboradores en PIC. Encontramos a Gestión de Personas, Administración Laboral, Selección, Desarrollo y Comunicación Interna y Cultura. Asimismo, cuenta con un Gerente Central, 19 empleados, asistente ejecutiva y 3 practicantes.
Administración (50 colaboradores)	Esta gerencia está compuesta por dos áreas: <ul style="list-style-type: none"> ● Finanzas: Cuenta con 30 empleados ● Sistemas: Cuenta con 20 empleados que dan soporte en Desarrollo, Mantenimiento y Proyectos. Asimismo, vale decir que esta
Operaciones (893 colaboradores)	Es el área más grande de toda la compañía ya que cuenta con un total de 893 de colaboradores entre Personal

¹¹ Personal Administrativo: Colaboradores de oficina.

¹² Trabajo remoto desde casa.

	<p>Empleado¹³ y Operario¹⁴, pues debido a la naturaleza del área y sus funciones, deben acudir físicamente a las distintas sedes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Almacenes: Cuenta con 368 colaboradores en Lima, donde 288 se encuentran en Lima y 80, en los departamentos de Piura y Arequipa ● Transporte y Distribución: <ul style="list-style-type: none"> ○ Personal Administrativo: 180 choferes ○ Personal Operario: 35 empleados ● Aduanas y Cargo Internacional y Nacional: Dentro de esta área se encuentra la línea de courier nacional e internacional. Cuenta con 65 empleados. Son personas que también se encuentran en la sede. ● Express Delivery: Cuenta con 150 choferes de motos y furgonetas y 25 empleados. ● Seguridad: Cuenta con 35 empleados y tercerizado el servicio de vigilancia. ● Mantenimiento: (21 mecánicos descentralizados 2 en cada almacén, 2 jefes técnicos y 10 empleados)
--	--

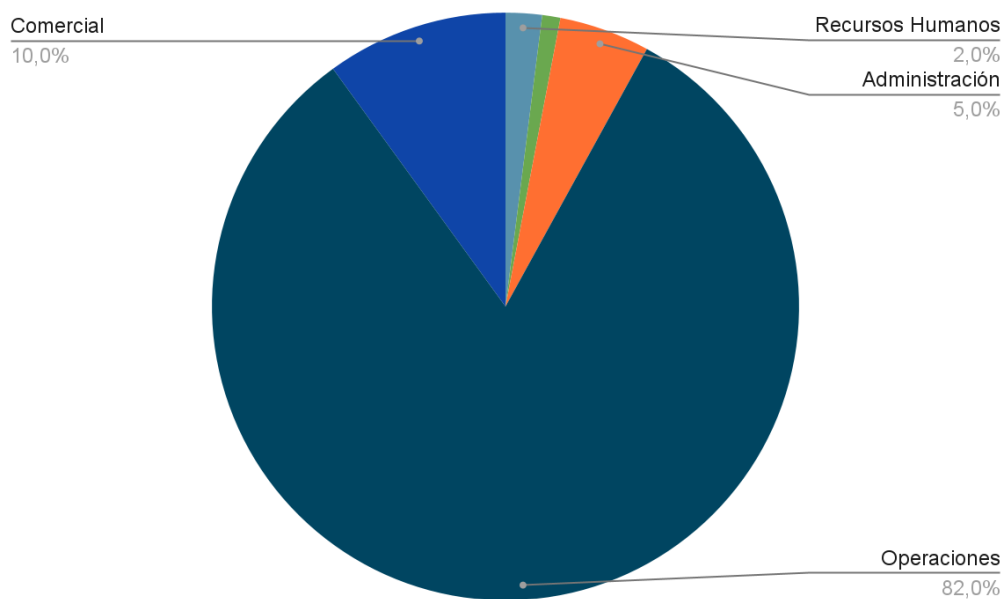
¹³ Personal Empleado: De acuerdo a la información brindada, acuñamos de esta manera al personal que no realiza funciones operativas; sin embargo, se encuentra físicamente en las sedes de la compañía.

¹⁴ Personal Operario: Colaboradores que realizan de producción, de fuerza física y están en contacto directo con los bienes y servicios de la compañía.

<p>Comercial (106 colaboradores)</p>	<p>Es el área donde la compañía despliega sus estrategias de ventas hacia sus potenciales clientes. Al igual que el personal administrativo esta área también se encuentra haciendo home office; es decir no han estado físicamente en la empresa desde el inicio de la pandemia. Finalmente, esta área muchas veces debe esforzarse para entenderse con el área de Operaciones y Administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comercial Corporativa: Cuentan con 15 ejecutivos de cuentas y 5 empleados. ● Comercial Nacionales: Cuenta con 12 ejecutivos de cuentas y 4 empleados. ● Comercial Proyectos Especiales: 20 empleados ● Servicio al Cliente: Cuenta con 50 empleados, Call center 24/7, rastreo satelital y reclamos.
--	--

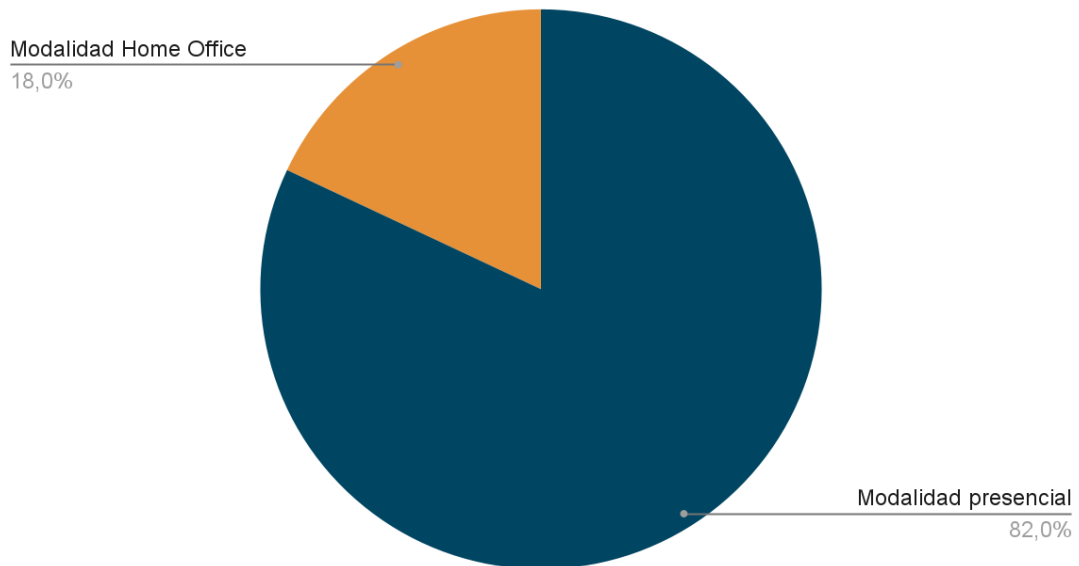
Asimismo, podemos visualizar en esta figura la distribución en porcentaje de gerencias de acuerdo a la información brindada.

Figura 5
Distribución de colaboradores según gerencias PIC



Por otro lado, podemos observar en esta figura que el 18% de los colaboradores de PeruIntercargo trabajan bajo la modalidad de Home Office, mientras que el 82% se encuentran trabajando de manera presencial por la naturaleza de su funciones y/o puestos.

Figura 6
Modalidad de trabajo en PIC



1.4.5 Actividades y celebraciones anuales de Recursos Humanos.

- Semana del Feedback
- Celebraciones empresariales:
 - Día de la madre
 - Día del Padre
 - Fiestas Patrias
 - Aniversario PIC
 - Día de la Logística
 - Fiestas de Fin de Año
 - Premios a la Excelencia PIC

- Encuesta de Clima Laboral
- Proceso de Evaluación 360°

1.4.6 Gestión de Comunicación Interna, Liderazgo y Cultura PIC

El área en Peru InterCargo cuenta con un equipo de 4 personas: la Coordinadora de CCC, Asistente de Cultura, Asistente de Clima y el Practicante de Comunicación Interna

- **Canales de comunicación en PIC**

- Correo corporativo donde todos sus colaboradores tienen acceso a él.
- Intranet, donde se encuentra el Portal del Empleado y se muestran las actividades, cronogramas de procesos, detalles sobre beneficios y puestos disponibles para postulaciones internas y datos de línea de carrera.
- WhatsApp empresarial, donde cada gerencia maneja sus grupos.
- Facebook corporativo cerrado para sus colaboradores

- **Diagnóstico de Liderazgo**

Por encargo de la Gerencia de Recursos Humanos, el área de Comunicación Interna y Cultura realizó el diagnóstico de liderazgo, una matriz en donde se categoriza a **los 150 líderes** en las siguientes categorías: PIC comprometidos, PIC en proceso y PIC iniciados. Para este diagnóstico se consideró los resultados de la encuesta de clima y de desempeño, y fueron evaluados tanto Gerentes Centrales como Gerentes de Área, Subgerentes, Jefes de Equipo y Supervisores. (Ver Tabla 4)

Tabla 4.

Matriz de evaluación de Liderazgo PIC

Variables/ Recursos utilizados para evaluación de liderazgo	Públicos evaluados (Líderes)	Categorías	Rango de compromiso
<ul style="list-style-type: none"> ● Encuesta de Clima Laboral 2020 ● Encuesta de Desempeño 2020 ● Valoración de Recursos Humanos* 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerentes Centrales ● Gerentes de Área ● Subgerentes ● Jefes ● Supervisores 	PIC Comprometidos	80 % - 100 %
		PIC en Proceso	60 % - 79 %
		PIC Iniciados	0 % - 59 %

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información brindada

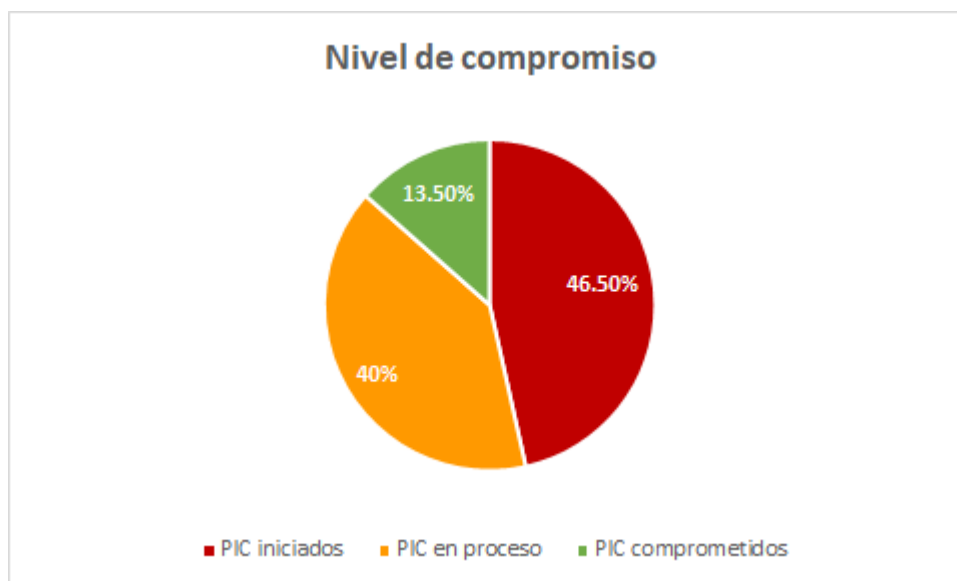
Adicionalmente, para este diagnóstico se consideró la *Valoración de Recursos Humanos sobre:

- Cada líder
- Su participación en eventos corporativos y celebraciones
- La relevancia obtenida en los medios de comunicación interna.

Cada uno de estos atributos tiene una ponderación de acuerdo con su relevancia. Luego se obtiene un resultado según la puntuación: del 0 % al 59 % (PIC iniciados), del 60 % al 79 % (PIC en proceso) y del 80 % al 100 % (PIC comprometidos).

Tomando en cuenta que contamos con un total de 150 líderes en la compañía, los resultados del diagnóstico mostraron los siguientes resultados: el 46,5 % de líderes son PIC iniciados (70 líderes), el 40 % son PIC en proceso (60 líderes) y solo el 13,5 % son PIC comprometidos (20 líderes).

Figura 7.
Resultados de Nivel de Compromiso de liderazgo



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información brindada

En el atributo en el que los líderes salieron más bajos fue en la **participación en eventos corporativos y celebraciones**, así como en el **apoyo a los procesos de Recursos Humanos** (feedback de la valoración de desempeño y desarrollo de equipos). Por ello, se concluye que, a pesar de ser muy eficientes en sus labores, procesos y cumplimiento de expectativas con los clientes, existe una falta de compromiso por parte de los líderes de PIC con respecto a la cultura organizacional.

Esto se evidencia en la alta rotación obtenida en los diferentes equipos a pesar del entorno de pandemia, recordando que el sector logístico ha sido uno de los menos afectados después de la reactivación. Los talentos de la organización aprenden mucho de PIC, que es considerada como una escuela en el sector logístico del país, y son muy apreciados en el medio. Dado que no se estrecha el compromiso con la empresa, son fácilmente tentados por la competencia.

1.4.7 El liderazgo en el sector logístico

El liderazgo en este sector tiene un impacto relevante al igual que otros sectores. De acuerdo al autores Giuliano Chávez; Maylis Mesplede, Yudy Rodríguez y Kevin Urbano en su artículo publicado en el 2017 “El liderazgo y las Buenas Prácticas en la logística de los negocios globales”, un gran líder tiene la habilidad de obtener los mejores resultados con la participación de su equipo. Asimismo, los autores concluyen que un liderazgo debe ser democrático, donde el líder no duda en consultar y evaluar las opiniones de los miembros de su equipo en el proceso de toma de decisiones y en donde su motivación principal es crear un gran espíritu de equipo donde cada individuo se sienta importante y valorado dentro de la organización (Chávez et al., 2014). Todo lo mencionado, repercute directamente en la gestión logística y tiene un impacto muy positivo en la motivación del trabajo del equipo.

Los autores recogieron características de dos grandes líderes y los éxitos obtenidos a causa de su gran liderazgo: 1) Sam Walton, fundador de Walmart y 2) Bill Gates, empresario y fundador de Microsoft. Con ambos casos pudieron estructurar las siguientes características que son parte de un líder democrático:

1. Un líder democrático se compromete con el negocio. Esto quiere decir que:
 - Reconoce sus errores personales

- Siente pasión por la compañía donde labora
 - Siempre da lo mejor de sí mismo.
2. Un líder democrático trabaja en equipo, comparte los beneficios con los asociados y los trata como sus compañeros.
- Existe una buena relación con sus compañeros.
 - Trabaja en equipo para superar las expectativas.
 - Es el primero en servir
 - Se relaciona con todos sin importar su nivel de jerarquía
3. Un líder democrático motiva a los socios
- Piensa en formas nuevas para motivar a los socios.
 - Desafía positivamente las cualidades de sus colaboradores.
 - Facilita a los empleados las herramientas para cumplir sus objetivos personales.
4. Un líder democrático comunica todo lo que se pueda a los socios y escucha a todos en la empresa.
- Considera que los colaboradores merecen saber lo que ocurre en la compañía.
 - Permite que todos los colaboradores expresen sus opiniones, sin importar su nivel de jerarquía
 - Escucha las ideas de los empleados con respecto a nuevos productos o ideas acerca de la competencia.
 - Sabe delegar responsabilidades a cada uno de sus colaboradores

Finalmente, concluyen que un líder democrático comprometido con el negocio comparte los beneficios con los miembros de su equipo, motivándolos constantemente en el desarrollo de actividades, comunica todo lo que se pueda a sus asociados y está dispuesto escuchar sus ideas, buscando mejorar continuamente e innovar. Por ello, un líder que cuente con estas características podrá gestionar el manejo de la cultura organizacional eficientemente que impactará, en primer lugar, una mayor participación de los miembros de la empresa y, en segundo lugar, un mayor rendimiento en su gestión logística (Chávez et al., 2017)

Por otro lado, en el 2016, Chacón en su investigación “El liderazgo Transformacional y su relación con la Satisfacción Laboral” evaluó cómo impacta este tipo de liderazgo en una organización del sector logístico.

Para ello, primero define al liderazgo transformacional como uno que posee mayor efectividad que otros estilos de liderazgo. Esta variable (el liderazgo transformacional) posee las siguientes dimensiones que son necesarias conocer:

- Consideración individualizada, es decir el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros.
- Motivación inspiradora como la habilidad de motivar e inspirar a sus equipos permanentemente para alcanzar sus objetivos, son entusiastas y así lo transmiten.
- Influencia idealizada o carisma, esto quiere decir que los líderes son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad.
- Estimulación intelectual, es decir, empoderar a otros para que cuestionen y piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.

En la aplicación de su metodología y estudio, contó con 65 colaboradores del rubro de Logística y Courier de Lima Metropolitana. Algunas de las características del perfil fueron las siguientes:

- Condición de contratados y ocupaban diferentes posiciones en la compañía.
- Las edades de los participantes oscilan entre 19 y 58 años, siendo la edad promedio del total de participantes de 32.45.
- En cuanto al grado de instrucción, el 33.8% presenta secundaria completa, el 32.3% presenta estudio superior técnico completo y el 33.9% nivel universitario completo.
- El 66.2% de la muestra está constituida por hombres y el 33.8% por mujeres. La aplicación se realizó en 3 áreas de la organización: recursos humanos, administración y finanzas y operaciones.

Respecto a las correlaciones encontradas por la autora, descubrió que existe una asociación positiva y de intensidad mediana entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. De acuerdo con este resultado concluyó que los líderes transformacionales cambian y potencian los valores, creencias y actitudes de los seguidores y, como resultado, se crean empleados inspirados en conseguir objetivos y realizan un mejor trabajo de lo requerido por la empresa, y por lo tanto, el nivel de satisfacción laboral aumenta.

En conclusión, podemos decir que tiene un gran significado para la organización, pues al ser una empresa donde el grueso del personal se encuentra en el área operativa, este resultado impactaría positivamente en la disminución de la rotación de personal, el aumento del compromiso organizacional, un mejor clima organizacional y el crecimiento personal y laboral dentro de la organización (Vásquez, 2013).

1.4.8 El liderazgo y comunicación en tiempo de pandemia

Alejandro Reátegui, profesor de la ESAN en Gerencia de Recursos Humanos y Desarrollo de Habilidades Directivas sostiene que esta coyuntura ha impulsado a los líderes a prestar mucha más atención a las emociones de los integrantes de sus equipos de trabajo. En este sentido, todo líder debe ser empático, es decir, capaz de ponerse en los zapatos de cada uno de sus colaboradores de manera humilde, demostrar disposición e interés genuinos.

Asimismo el autor enfatiza que una variable crucial dentro de este contexto es la confianza como clave para una relación de largo plazo. En este sentido, es necesario entender que cada colaborador es distinto y trabaja en un escenario diferente. Hay que ser capaz de conectar con ellos, establecer vínculos y reforzarlos.

Entrar en empatía en el escenario actual es vital, pues involucra conversar con cada uno y conocer su situación personal, ya que puede que el colaborador esté atravesando un problema familiar, una pérdida y se sienta angustiado. Si no confía en su jefe inmediato, está más que seguro que no lo dirá y solo se esforzará por cumplir con sus obligaciones bajo una gran carga de estrés (Reátegui, 2021)

Por otro lado, el autor indica de igual manera que la comunicación fluida es otro atributo que el líder debe generar y desarrollar, pues a diferencia de años anteriores donde podían comunicarse de manera presencial, el contexto de hoy ha forzado nuevas disposiciones y formas de trabajo (home office) donde resulta complejo entender completamente a los colaboradores bajo el mismo tipo de lenguaje: el corporal, que ayudaba a reforzar la comprensión en el mensaje a transmitir.

De acuerdo a las investigaciones revisadas respecto al liderazgo, concluimos que un líder debe tener las siguientes características esenciales:

- Influcidar: Motivar e inspirar a sus equipos en todos los ámbitos de la empresa.
- Ser empático: Tener la capacidad de ponerse en los zapatos del otro.
- Comunicador: Conocedor del ABC de la comunicación
- Interés, iniciativa y saber involucrarse.
- Generar confianza y ser de soporte para sus equipos para generar lazos duraderos.

1.4.9 Una aproximación al perfil del público objetivo

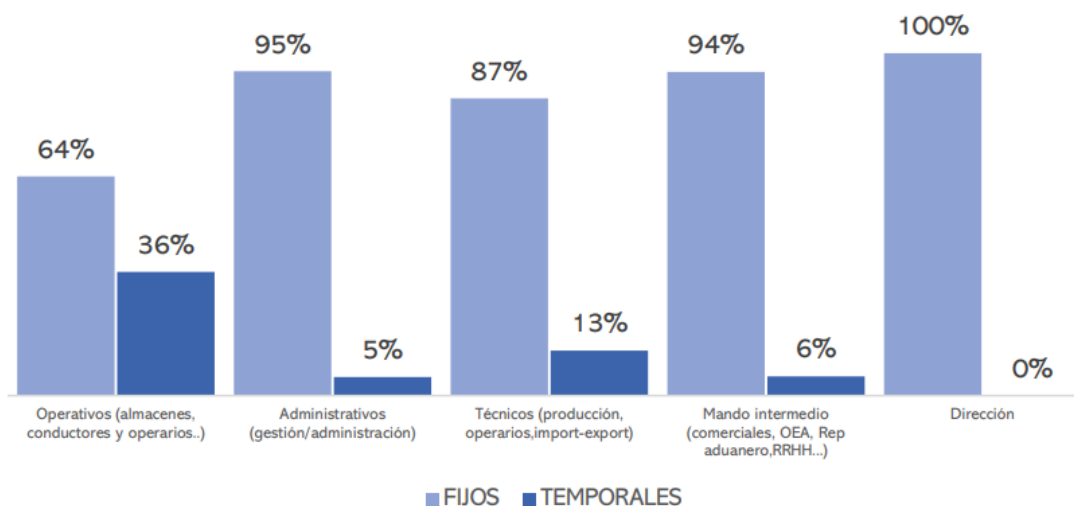
1.4.9.1 Tendencias del talento y empleo en el sector logístico

El Foro de Logística, con el apoyo de IMF Business School y colaboración de Manpowergroup, Centro Español de Logística (CEL) y la Asociación para el desarrollo de la Logística (ADL), realizaron el “IV Informe de Empleo y Talento del sector de transporte y logística” publicado en el 2019, donde pudieron recopilar información respecto a la evolución de este sector, los retos, cuáles son las tendencias más significativas en materia de formación y de gestión de talento en las empresas en función de las tendencias.

Este informe indica que este sector contrata de manera fija a sus empleados, salvo en los puestos operativos (almacenes, conductores y operarios) donde 1 de cada 3 empleados está bajo contrato temporal, mientras que en los puestos de dirección, es siempre de manera permanente.

Figura 8.

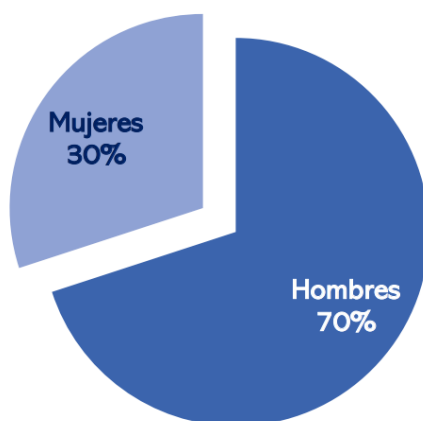
Distribución de plantilla: Modalidad de contratación



Fuente: Informe de Tendencia y Empleos en el sector logístico (2019)

Por otro lado, en cuanto a la contratación por género, las actividades y/o subsectores ligados a la logística y el transporte son fundamentalmente atribuidos al género masculino. Solo 1 de cada 3 empleados es mujer. En la Figura 1.2 podemos ver que solamente el 30% son mujeres, mientras que el 70%, hombres. Este dato se incrementa en puestos Operativos y de Mandos Intermedios y Dirección.

Figura 9.
Empleo por género

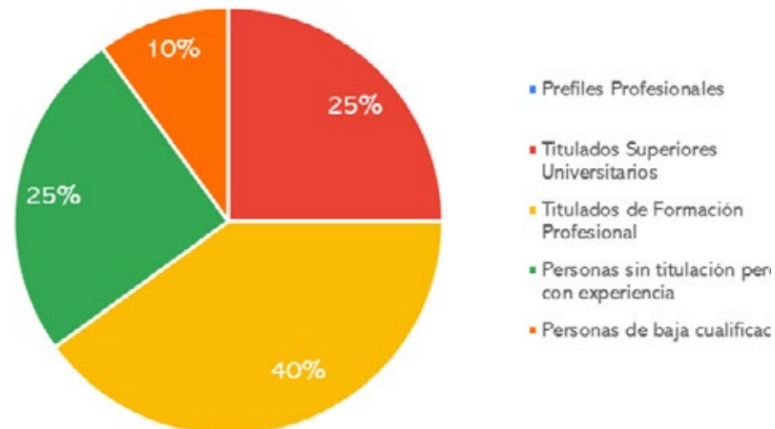


Fuente: Informe de Tendencia y Empleos en el sector logístico (2019)

Otra tendencia muy peculiar vista en este informe es que, para la contratación, se apuesta el 40 %, en el sector, fundamentalmente por perfiles con una titulación de

Formación Profesional, seguido de Titulados Superiores Universitarios, mientras que 25% personas sin una titulación, pero con experiencia previa y solo el 10% con estudios de secundaria completa.

Figura 10.
Perfiles de Formación Profesional



Fuente: Informe de Tendencia y Empleos en el sector logístico (2019)

Los perfiles de mayor dificultad de cobertura son los **conductores** y **jefes de tráfico** y se unen el **Ingeniero de proyectos y métodos**, los responsables de transformación digital y los analistas de sistemas.

Figura 11.
Perfiles de talento con mayor dificultad de cobertura



Fuente: Informe de Tendencia y Empleos en el sector logístico (2019)

Asimismo, las tendencias del sector es la de un perfil en cambio constante, es decir, priorizan la adaptabilidad de la persona, principalmente por la incorporación de la tecnología y digitalización de los procesos y la necesidad que tienen las empresas en adaptar a sus profesionales a esta nueva realidad. A ello se le suma la cada vez más exigente demanda del cliente en un mundo global y con necesidades de satisfacción inmediatas (IMS Business School, 2019)

En términos generales, **hay una “escasez de talento” generalizada, que tiene su máximo exponentes en la última milla¹⁵** por la evolución de las compras online y delivery que conlleva ese servicio hasta el domicilio o empresa del cliente final, también es muy relevante **la escasez de conductores profesionales** por carretera (los conductores profesionales, repartidores y carretilleros de almacén) y en los **mandos medios** en prácticamente todas las actividades (IMS Business School, 2019)

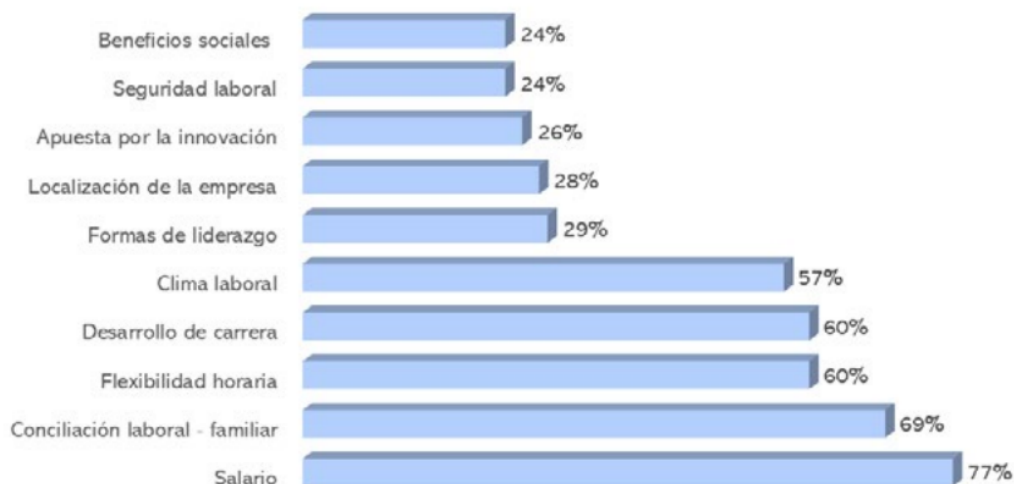
1.4.9.2 La gestión y fidelización del talento

Entre los aspectos relevantes para atraer y fidelizar al talento el salario es el más valorado, así lo consideran el 77 % de las empresas consultadas, asimismo, destacan también la Conciliación laboral - familiar, la Flexibilidad horaria, el desarrollo de carrera y el clima laboral en la empresa. (IMS Business School, 2019)

Figura 12.

Indicadores de atracción y fidelización del talento

¹⁵ Se define la última milla como la entrega del producto a la puerta de cliente final (IMS Business School, 2019)



Fuente: Informe de Tendencia y Empleos en el sector logístico (2019)

La atracción de talento constituye uno de los principales retos dentro del sector y otras organizaciones. El talento es uno de los principales recursos de las empresas y mantenerlo aseguran su sostenibilidad, de lo contrario ponen en riesgo su existencia (IMS Business School, 2019)

Con la creciente digitalización, se producirá un doble efecto. Por un lado, la escasez de talento será cada vez mayor. Por otro lado, todos los perfiles de la empresa deberán seguir formándose de manera permanente en competencias digitales.

El sector en general y las empresas en particular deben desarrollar políticas y estrategias de Employer Brand, que garanticen la atracción del talento y por ende la competitividad del sector. (IMS Business School, 2019).

1.4.10 Casos Similares

1.4.10.1 DHL

Es una de las empresas transnacionales del sector logístico más importantes a nivel mundial. Su principal sede, en Perú, es Lima, cuentan con más de 4000 colaboradores.

Actualmente su slogan, como respuesta a la pandemia de la COVID-19 es: “El perdurable poder de la conexión humana, todo y nada ha cambiado”.

Además, la principal misión de Deutsche Post DHL Group es «Conectar a las personas, mejorar sus vidas», por lo que se identifica la prioridad de los valores más humanitarios y de ayuda social. Su cultura se rige por dos valores, las dos R: Respeto y resultados. Sin dejar de lado el avance tecnológico, DHL ha implementado un nuevo canal de comunicación interna, el cual es una aplicación de bienestar en la que los colaboradores podrán acceder a beneficios, novedades y otras herramientas necesarias para su trabajo. Los elementos que destacan en esta app son los mensajes y noticias de innovación, además de una sección de cursos formativos para los colaboradores.

En cuanto a línea gráfica, sus principales colores son el rojo y el amarillo, se identifican con un estilo minimalista y mantiene elementos de identificación básicos como las dos líneas rojas que evocan la sensación de velocidad, símbolos de transportes, entre otros.

1.4.10.2 Ransa

Es una empresa del sector logístico líder en Latinoamérica, con más de 78 años de experiencia en la gestión de cadenas de abastecimiento y diseño de soluciones logísticas integrales y flexibles. En la actualidad, en Perú cuenta con más de 3000 trabajadores.

La identidad corporativa de ransa está condensada en un gráfico en forma de C, el cual se ha utilizado con la finalidad de que se identifique toda la filosofía de la empresa. Su propósito es: Llevar bienestar. Ransa está orientada al servicio del cliente, pues poseen como principios: “Nuestro cliente es primero, nos valoramos y felicitamos, somos un solo equipo, nos retamos y vivimos seguros, respetando nuestro entorno”. Uno de sus principales canales de comunicación interna es el WorkPlace by Facebook dirigido a todos los colaboradores, y el canal de mailing dirigido, en específico, para el área administrativa.. Frente a la pandemia de la COVID-19, han realizado una serie de acciones y programas que contienen mensajes claves para la prevención y el cuidado de los pacientes infectados. Entre los principales atributos de la empresa, los colaboradores valoran la constante capacitación profesional y técnica.

Además, en relación a sus líderes, han implementado un programa de formación profesional que se titula: “Innovación en acción”, el cual tiene como fin llevar a cabo un concurso entre líderes. Cada líder junto a su equipo propone una propuesta de mejora para su área, los mejores trabajos son los ganadores.

Referente a su línea gráfica, mantienen el color verde y anaranjado como principal. Su estilo es minimalista y de lenguaje sencillo.

1.4.11 Análisis FODA cruzado

De acuerdo al análisis de macroentorno y microentorno

Tabla 5.
FODA cruzado

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento de PIC como la escuela del sector logístico en el país. 2. Cuenta con alianzas estratégicas que le permiten tener mucha más llegada a sus clientes. 3. Atraviesan una transformación digital desde el 2017 que se potenció a causa de la coyuntura COVID-19 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Repercusión en la salud mental de los colaboradores, ante el entorno volátil y de incertidumbre que vivimos. 2. Reducción de presupuesto para los planes estratégicos de Comunicación Interna a causa de la coyuntura COVID-19 e incertidumbre política del país. 3. Diferentes entornos de trabajo para el público interno a causa de la COVID-19. 4. Escasez de talento en los puestos de la última milla y mandos medios del sector logístico.
Fortalezas (F)	Éxito (FO)	Adaptación (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con una variedad de canales de comunicación, así como canales ágiles como WhatsApp y Facebook que permiten una comunicación más rápida y fluida en la compañía. 2. El valor de la eficiencia es el más interiorizado en 	<p>F1 + O3: Hacer uso estratégico de los canales de comunicación ágiles de comunicación interna.</p> <p>F3 +F5 +F7 +O3: Generar espacios de integración efectivos tanto digitales como presenciales que sean apalancados por la gerencia</p>	<p>A1 + F1 + F3 + F4: Generar y difundir programas de apoyo y espacios de integración entre los diferentes colaboradores que involucren y fortalezcan su salud mental, debido a la poca brecha tecnológica que existe en la compañía, de la mano del equipo de</p>

<p>cada equipo de la empresa, ya que va de acuerdo a core business de la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Se cuenta con un equipo de Comunicación Interna, Clima y Cultura. 4. Respaldo por parte de la gerencia general en adaptación y mejoras de la comunicación interna, cultura y liderazgo. 5. Perfil del público interno que no posee brechas con respecto al manejo, conocimiento y acceso de diferentes herramientas tecnológicas. 6. Cuenta con una identidad corporativa coherente con el core business de la empresa. 7. Existen actividades de integración para ser aprovechados 	<p>general.</p> <p>O1 + F5 : Interiorizar con mayor rapidez la identidad y cultura corporativa hacia los potenciales colaboradores al ser una empresa reconocida en el sector y contar con un público que no posee brechas con respecto al manejo de herramientas tecnológicas .</p> <p>F3 + F4+O1: Potenciar el employer brand sacando provecho del área de Comunicación Interna y Cultura y respaldo de gerencia general para las diferentes acciones de la misma.</p>	<p>comunicación interna.</p> <p>F1 + F3 + F7 + A4: Utilizar los recursos con los que se cuenta (equipo de comunicación, canales digitales, apoyo de gerencia) para enganchar a los puestos de la última milla y mandos medios con la cultura de la compañía.</p> <p>A2 + F1 + F5: Optimizar costos del plan de comunicación interna utilizando los canales y/o herramientas digitales existentes en la compañía.</p>
Debilidades	Reacción (DO)	Supervivencia (A)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Intranet con datos desactualizados de línea de carrera en la compañía. 2. Liderazgo poco comprometido con la cultura corporativa de la compañía 3. Escasas actividades de desarrollo y capacitación que potencien habilidades de liderazgo. 4. Escaso entendimiento y comunicación entre las áreas de Comercial, Administración el área de Operaciones 5. Poco engagement, que ocasiona mayor rotación de personal y poco sentido de pertenencia de los colaboradores. 	<p>O1 + D1+D5: Hacer uso eficiente de los canales de comunicación para informar a los colaboradores de los beneficios de línea de carrera que tienen en una empresa líder en el sector.</p> <p>D2 + D4 + D3 +O3: Utilizar los medios digitales para integrar y fortalecer las habilidades de liderazgo a través de capacitaciones con los líderes en la compañía.</p> <p>O1 + D5 + D2: Apalancar el incremento del sentido de pertenencia de los líderes y colaboradores al ser una empresa líder en el sector.</p>	<p>D5 + A4: Crear programas que fortalezcan el sentido de pertenencia con la compañía para evitar fugas de talento.</p> <p>A1+D3: Desarrollar espacios donde los líderes puedan ser capacitados para tener mayor cercanía en relación a la salud mental de sus equipos en el entorno volátil causado por la COVID-19</p> <p>A4+D2: Generar reuniones (presenciales tanto como digitales) que alineen a los líderes y los colaboradores con el propósito y cultura de la empresa.</p>

1.5 Diagnóstico y oportunidades de Comunicación Interna

Después del exhaustivo análisis del macroentorno y microentorno detectamos lo siguiente:

La identidad corporativa dentro PIC es muy coherente, puesto que los valores, pilares, aspiraciones e incluso la filosofía del gerente general, Jorge Fuente, se encuentran muy relacionados entre sí y dan soporte al propósito y core business de la empresa. La eficiencia es uno de los pilares más resaltantes de la identidad y a la vez es muy reflejado en sus prácticas diarias, es así que este elemento también está incluido en su cultura.

Otro punto importante para el diagnóstico de comunicación es reconocer la falta de compromiso por parte de los líderes (gerentes centrales, sub gerentes, jefes, supervisores) en la participación de eventos corporativos y celebraciones, así como en el apoyo a los procesos de Recursos Humanos (feedback de la valoración de desempeño y desarrollo de equipos). Ello significa que los líderes no se están involucrando y, por lo tanto, transfieren las mismas actitudes, en este caso la falta de compromiso, hacia sus equipos lo que impacta directamente en la cultura de la empresa. Esto se evidencia con la alta rotación de los diferentes equipos en PIC. Por lo que antes de generar cualquier estrategia y/o programa dirigido a los colaboradores es necesario reforzar el liderazgo que impacta directamente en la cultura, clima y comunicación interna.

En la actualidad, con los grandes cambios tecnológicos y digitales, la comunicación se ha adaptado a un nuevo contexto en el cual nos permite tener mayor cercanía con los demás a pesar de las distancias. Una gran oportunidad de mejora que se ha podido encontrar en la empresa Perú InterCargo es que los colaboradores no poseen brechas con respecto al manejo, conocimiento y acceso de diferentes herramientas tecnológicas. Pues, de acuerdo a las investigaciones revisadas previamente, se puede deducir que el perfil de público objetivo por ser de sector logístico y requerir un gran manejo y conocimiento tecnológico, los colaboradores son personas pertenecen a las generaciones que tienen mayor conocimiento en el ámbito digital, es decir: Millennials

y X (25 años-45 años). Según, las fuentes de investigación, el promedio de edad podría estar oscilando entre los 32 años a 35 años. Por lo que, se infiere que hay alto potencial para aprovechar, en gran medida, los canales y la herramientas tecnológicas, pues propician la creación de espacios digitales en los que se pueda generar una comunidad, en base a diferentes intereses afín entre los colaboradores. De manera que, por un lado se obtiene una mayor cercanía e integración entre los colaboradores a nivel de interáreas. No obstante, a pesar de que las redes sociales pueden ser un canal potencial para esta creación de espacios, también se encuentran retos por afrontar para lograr que la comunicación sea efectiva. Entre ellos tenemos: la distancia física que impide tener una mayor comprensión de los otros signos de comunicación que no sean verbales, la retardadora conexión emocional entre los participantes, entre otras más.

De acuerdo a la coyuntura vivida actualmente a causa de la COVID-19, podemos decir que la salud mental y la economía se han visto afectadas de gran manera en nuestro país y el mundo. Por ello, podemos decir que muchos de los esfuerzos de la comunicación tanto interna como externa de diferentes organizaciones se han enfocado en reforzar e impulsar la salud en este aspecto. En este sentido, es importante tomar en cuenta esta variable muy importante en la elaboración de los objetivos y estrategias dentro del plan de comunicación a realizar, así como el uso eficiente de las herramientas de comunicación y/o recursos con los que se cuenta actualmente (beneficios corporativos, actividades ya existentes, planes de formación proyectados), con el objetivo de ser coherentes como empresa y evitar grandes inversiones en medio de esta coyuntura.

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

3.1 Ámbito estratégico

3.1.1 Objetivos

Objetivo general

Comprometer a los líderes y colaboradores con la cultura corporativa de PeruInterCargo.

Objetivos específicos

1. Fortalecer el nuevo rol del liderazgo basado en la cultura corporativa PIC
2. Lograr que los colaboradores de PIC practiquen la cultura corporativa de la empresa y reconozcan el nuevo rol de liderazgo PIC

3.1.2. Mensajes claves e identidad del plan

De acuerdo al previo análisis del contexto del PeruInterCargo, consideramos los siguientes mensajes clave que debemos transmitir a todos nuestros colaboradores:

- Los líderes PIC están alineados y comprometidos con la cultura corporativa de la compañía.
- En nuestra cultura corporativa, los líderes PIC son referentes de servicio, apoyo y compromiso para sus equipos y la compañía.
- Todos los que somos parte de PeruInterCargo llevamos nuestra esencia PIC (cultura) donde vayamos.
- Nuestra cultura es parte de nosotros, es nuestra esencia y la vivimos todos los días.
- La compañía se preocupa por la cultura corporativa y el bienestar integral (crecimiento personal, profesional y salud) de todos los colaboradores.

Para englobar todos estos mensajes, utilizaremos el concepto **“Llevamos Esencia PIC”** desde donde se desplegarán todas nuestras estrategias y acciones.

Este proyecto estará dividido en 2 fases:

- **Primera Fase:** (Abril - Noviembre)
 - Enfocada en todos los líderes PIC (Gerentes, Gerentes Centrales, Gerentes de Área, Subgerentes, Jefes, Supervisores)
- **Segunda Fase:** (Junio - Noviembre)
 - Enfocada en todos los colaboradores de PIC.

A causa de ello, consideramos que es necesario reforzar el rol del líder, ya que será una pieza clave dentro de este proyecto y, por ello, elaboramos una variación del concepto enfocado en ellos que irá bajo la misma línea del concepto principal: “Líderes Esencialmente PIC”

3.1.3. Responsables y roles

A continuación, definiremos los roles de los grupos de interés y su interacción dentro de la campaña, siguiendo la estructura y frentes mencionados e incluidos en el brief de este caso, por lo que es importante indicar que no se está incluyendo nuevos puestos de trabajo para este plan de comunicación interna.

Tabla 6.
Responsables y roles

Área	Responsable	Responsabilidades /funciones
Gerencia de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos (Beatriz Morante)	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar e implementar estrategias e iniciativas de RR. HH. alineadas con la estrategia empresarial general ● Diseñar e implementar con su equipo políticas para el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo profesional. ● Definir estrategias para captación y retención de personal de soporte y operativo. ● Definir estrategias de comunicación e integración ● Definir lineamientos para evaluaciones de desempeño
CEO	Jorge Fuente	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser partícipe activo de la campaña de comunicación
Comunicación Interna, Clima y Cultura	Coordinador de Comunicación Interna, Clima y Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear el plan de Comunicación Interna, Clima y Cultura de PIC. ● Reportar avances y cumplimiento de objetivos a la Gerente de RRHH y Gerencia General ● Responsable del monitoreo de todos los medios de comunicación interna. ● Responsable de supervisión y ejecución de la encuesta de clima laboral y del cumplimiento de las reuniones y eventos.

	Asistente de Clima	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable de los beneficios administrativos. ● Responsable de la organización de eventos corporativos. ● Responsable de las celebraciones por fechas especiales. ● Participar en la elaboración, ejecución y seguimiento de la encuesta de clima organizacional de la compañía.
	Asistente de Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable del diagnóstico de cultura organizacional. ● Responsable de la realización de las reuniones y eventos PIC. ● Agendar y dar seguimiento a las actividades programas en el plan anual de cultura y clima laboral. ● Actualizar y mantener en buen estado los medios de difusión de la cultura para asegurar la correcta difusión de la cultura PIC
	Practicante de Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable de la realización y envíos de todos los comunicados internos. ● Responsable de la administración de los medios de comunicación. ● Apoyo en la realización de eventos corporativos y celebraciones.
Capacitación y Desarrollo	Líder de Capacitación y Desarrollo ¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyo en el diagnóstico, planificación, diseño y ejecución del Plan Anual de Capacitación tanto presencial como e-learning, acorde a las mallas curriculares coordinando todas las operaciones logísticas y administrativas. ● Desarrollar, coordinar y controlar la ejecución de los programas de desarrollo de personal, orientados a la mejora del desempeño individual y organizacional. ● Apoyo en el desarrollo e implementación del programa de indicadores; presentación y seguimiento a indicadores de medición de actividades de capacitación. ● Coordinar la ejecución de los programas formativos, capacitaciones de actualización y aquellos requeridos por los clientes internos.
Equipo de RRHH	Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> ● Soporte en la activación Ruleta PIC

¹⁶ Debido a la información brindada y a causa de que se cuenta con un programa de formación próximo a lanzarse, intuimos que se cuenta con, al menos, un líder de capacitación y desarrollo.

	principalmente	
Consultora	Externa	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar y adaptar el modelo de clima laboral a las características del cliente ● Gestionar el proceso de distribución y captura de datos mediante encuestas electrónicas y/o papel ● Profundizar en la opinión de los empleados o directivos mediante entrevistas individuales, grupos focales. ● Analizar y presentar los resultados del estudio identificando las fortalezas y áreas de mejora. Trabajamos con Benchmarking para un mejor entendimiento de la situación ● Acompañar y apoyar durante todo el proceso.
Sistemas	PIC	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyo en reestructuración de plataformas digitales de la compañía ● Análisis y mantenimiento de plataforma digitales así como brindar soporte y atendiendo incidentes de interrupción de servicio de las mismas.

3.2 Ámbito táctico

3.2.1 Objetivos y Metas

O1: Fortalecer el nuevo rol del liderazgo basado en la cultura corporativa PIC	Meta 1: 60% de los líderes practica la cultura corporativa en su día a día
O2: Lograr que los colaboradores de PIC practiquen la cultura corporativa de la empresa y reconozcan el nuevo rol de liderazgo PIC	Meta 2: 70% de los colaboradores de PIC practican la cultura corporativa de la empresa mediante los medios de comunicación existentes

3.2.2. Plan de Comunicación Interna

Tabla 7.

Objetivo 1 - Estrategia 1.1

O1: Fortalecer el nuevo rol del liderazgo basado en la cultura corporativa PIC

Estrategia 1.1: Generar el programa integral de capacitación “Líderes Esencialmente PIC” que potencie las habilidades de liderazgo y características del nuevo rol del líder PIC,

Nº	Acciones	Descripción/Mensaje	Canales	Público Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
1	Organizar una reunión virtual con Gerencia General y con los reportes directos para	En esta reunión, se presentará los resultados de la encuesta de clima y compromiso de líderes PIC para ver oportunidades de mejora	Microsoft Teams	Gerencia General Gerencias Centrales	% de asistentes a la reunión de reporte de resultados de encuesta de clima y	95% de gerentes asistente a la reunión de reporte de resultados de	Gerencia de Recursos Humanos Coordinadora de CI, clima y cultura

	mostrar los resultados de la encuesta de clima y compromiso de líderes PIC	que cada gerencia			compromiso de líderes PIC	encuesta de clima y compromiso de líderes PIC	Capacitación y Desarrollo Consultora
2	Organizar una reunión virtual con todos los líderes PIC para mostrar los resultados de la encuesta de clima y compromiso de líderes PIC.	En esta reunión, se presentará los resultados de la encuesta de clima y compromiso de líderes PIC para ver oportunidades de mejora que cada gerencia	Microsoft Teams	Todos los líderes	% de asistentes a la reunión de reporte de resultados de encuesta de clima y compromiso de líderes PIC	90% de gerentes asistente a la reunión de reporte de resultados de encuesta de clima y compromiso de líderes PIC	Gerencia de Recursos Humanos Coordinadora de CI, clima y cultura Capacitación y Desarrollo Consultora
3	Coordinar la estructura y el desarrollo del programa desglosado en talleres y charlas de acuerdo a las características del nuevo líder PIC		Microsoft Teams	Líderes	% de temas desglosados en talleres y charlas	90% de los contenidos puedan ser dirigidos para líderes en modalidad presencial y digital	Capacitación y desarrollo Equipo de CI, clima y cultura Consultora
4	Elaborar la línea gráfica de la identidad del programa	Nos permitirá	Microsoft Teams	Líderes	# de propuestas recibidas.	1 propuesta aprobada.	Equipo de CI, clima y cultura Capacitación y

	integral “Líderes Esencialmente PIC”, bajo las características del nuevo rol líder PIC						desarrollo
5	Enviar la invitación del inicio del programa con el link de acceso a la reunión	El estilo de comunicación de este comunicado será del gerente general hacia todos los líderes, bajo la línea gráfica de “Líderes Esencialmente PIC”	Correo electrónico	Líderes	# de líderes que reciben la invitación	150 de líderes reciben la invitación por correo	Equipo de CI, clima y cultura
6	Charlas sobre las habilidades y características del nuevo rol del líder PIC	Desarrollo realizado por el área de desempeño, y soporte en aspectos sobre cultura, clima y comunicación interna.	Microsoft Teams	Líderes	% de asistentes a cada charla	4 charlas de habilidades blandas realizadas con éxito	Equipo de CI, clima y cultura Capacitación y desarrollo Gerencia de recursos humanos Consultora
7	Talleres sobre las habilidades y características del nuevo rol del líder PIC	Cabe recalcar que las charlas y talleres se realizarán 2 en la primera fase y 2 en la segunda	Microsoft Teams	Líderes	% de asistentes a cada taller	4 talleres de habilidades blandas realizados con éxito	Equipo de CI, clima y cultura Capacitación y desarrollo
8	Elaborar y publicar un video resumen		Intranet	Líderes	# de visualizaciones	60% visualizan el video resumen.	Equipo de CI, clima y cultura

	de las charlas y talleres						Capacitación y desarrollo
9	Elaborar una encuesta express donde se evalúe periódicamente el feedback que dan los líderes	En esta encuesta express se evidenciará si los líderes están aplicando lo aprendido tanto en las charlas y talleres.	Formulario de Microsoft	Colaboradores, según cadena de mando	# de encuestas resultas recibidas	70% de los colaboradores completan la encuesta express	Equipo de CI, clima y cultura Capacitación y desarrollo

Tabla 8.

Objetivo 1 - Estrategia 1.2

O1: Fortalecer el nuevo rol del liderazgo basado en la cultura corporativa PIC							
Estrategia 1.2: Reforzar las características y comportamientos del nuevo rol del líder esencialmente PIC							
Nº	Acciones	Descripción/Mensaje	Canales	Público Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
1	Realizar un manual de comportamientos esperados a detalle	Se realizará este manual de comportamientos esperados con el objetivo que los líderes conozcan lo que se espera de ellos y mediante los cuales serán evaluados	-	Líderes	# de comportamientos aprobados por gerencia general	5 comportamientos de cada pilar, un total de 20 comportamientos	Equipo de CI, clima y cultura CEO Consultora
2	Enviar el manual de comportamiento en todos los canales de la		Correo electrónico Whatsapp	Líderes	# de líderes que reciben	150 líderes reciben el manual de comportamiento vía correo	Coordinador de CI, clima y cultura CEO

	compañía						
3	Reunión con los líderes acerca del lanzamiento del manual de comportamientos esperados	En coordinación y soporte con Desempeño se realizará una reunión para explicar la importancia de este manual	Vía Teams	Líderes	# de líderes que asiste	100 líderes asisten	Equipo de CI, clima y cultura Desempeño Proveedor externo audiovisual
4	Elaborar y enviar recordatorios y piezas gráficas del contenido de este manual	Se enviarán piezas a base de recordatorio	WhatsApp Correo Electrónico	Líderes	# de líderes que visualizan las piezas enviadas por el CEO	95% de los líderes visualiza las piezas enviadas por el CEO	CEO Equipo de CI, clima y cultura
5	Incluir dentro de la evaluación 360° los comportamientos esperados como ámbito primordial a evaluar	Sus jefes inmediatos, compañeros, y RRHH corroborarán a través de esta evaluación si efectivamente están practicando lo previamente aprendido.	Proceso de Evaluación 360°	Líderes	# de evaluaciones ejecutadas desde su jefe inmediato	30% de los líderes muestra mejoras en cuanto a la variable en la evaluación 360° liderazgo	Equipo de CI, clima y cultura

Tabla 9.

Objetivo 1 - Estrategia 1.3

O1: Fortalecer el nuevo rol del liderazgo basado en la cultura corporativa PIC

Estrategia 1.3: Reconocer el involucramiento de los líderes en la cultura PIC

N°	Acciones	Descripción/Mensaje	Canales	Público Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
1	Establecer los criterios de evaluación para el reconocimiento de Líder Esencialmente PIC” en los Premios a la Excelencia	Se añadirá una nueva categoría en los Premios a la Excelencia.	-	Líderes	# de propuestas recibidas	Categoría validada por la Gerencia de Recursos Humanos.	Equipo de CI, clima y cultura Capacitación y desarrollo Consultora
2	Enviar post en Facebook informando la nueva categoría de Premios a la Excelencia PIC	Este post será enviado por el gerente general con el fin de darle más	Facebook Workplace	Líderes Todos los colaboradores PIC	# de reacciones recibidas en Facebook	60% de los líderes conoce la nueva categoría integra a Premios a la Excelencia PIC	Equipo de CI, clima y cultura
3	Enviar comunicado de refuerzo informando la nueva categoría “Premios a la Excelencia” con link que redirecciona a Facebook	Se enviará esta piezas con el objetivo de redireccionar a los colaboradores que no han podido visualizar el post publicado en Facebook	Correo electrónico	Líderes Todos los colaboradores	# de colaboradores que son direccionados a	30 % de los colaboradores logran visualizar el post en Facebook al ser direccionados por el comunicado.	Equipo de CI, clima y cultura
4	Realizar un live del evento	Con la participación del gerente general.	Facebook Workplace	Todos los colaboradores	# de comentarios en	70% de colaboradores	Coordinadora de CI, clima y cultura

	Premios a la Excelencia PIC				el Live	se conectan al Live	Equipo de CI, clima y cultura
5	Elaborar y publicar piezas resumen de ganadores con testimonio y agradecimiento hacia la empresa	En cada pieza correspondiente a cada valor, el líder ganador dará un breve testimonio y agradecimiento a PIC	Facebook Workplace	Todos los colaboradores	5 piezas aprobadas correspondientes a cada valor PIC	5 piezas publicadas correspondientes a cada valor PIC	Líderes ganadores Equipo de CI, clima y cultura
6	Entregar trofeos de cristal grabados a los líderes de premios excelencia PIC	Premio de reconocimiento	Envío a domicilio a través de Courier	Líderes	5 artes aprobadas correspondientes a cada valor PIC	5 trofeos de cristal entregados correspondientes a cada valor PIC	Equipo de CI, clima y cultura Courier

Tabla 10.

Objetivo 2 - Estrategia 2.1

O2: Lograr que los colaboradores de PIC practiquen la cultura corporativa de la empresa y reconozcan el nuevo rol de liderazgo PIC

Estrategia 2.1: Reestructurar y promover los canales digitales existentes en la empresa como medios de comunicación eficientes, inmediatos y cercanos

Nº	Acciones	Descripción/Mensaje	Canales	Público Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
1	Crear grupo de Líderes Esencialmente PIC	Se creará este grupo para tener una relación más cercana entre todos los líderes de las diferentes áreas en PIC. En este grupo se encontrarán desde el CEO hasta los supervisores de cada área o equipo.	WhatsApp	Líderes	# de miembros del grupo de WhatsApp	150 líderes son miembros en el grupo “Líderes Esencialmente PIC”	Equipo de Comunicación Clima y Cultura
2	Organizar y crear los grupos de workplace	Se crearán los grupos Vive Esencia PIC y Novedades PIC	-	Todos los colaboradores	# de grupos creados en fb	2 grupos principales dentro de Workplace	Equipo de Comunicación Clima y Cultura
3	Elaborar los lineamientos de uso correcto y objetivo de los grupos Workplace	Ayudarán a mantener orden dentro de los grupos, marcará la hoja de ruta de lo que está permitido y no en ellos.	-	Todos los colaboradores	# lineamientos elaborados de uso correcto y objetivo de los grupos	7 lineamientos aprobados de uso correcto y objetivo de los grupos	Equipo de Comunicación Clima y Cultura
4	Elaborar y enviar pieza de lanzamiento de los grupos creados en Facebook Workplace	Esta pieza invitará a los colaboradores a los grupos creados en Workplace, promoviendo la cercanía eficiencia y tecnología	Correo electrónico	Todos los colaboradores	#de colaboradores que son direccionados a workplace	95% de los colaboradores se une a los nuevos grupos de facebook	Equipo de Comunicación Clima y Cultura
5	Actualizar los grupos con		Facebook Workplace	Todos los colaboradores	#de reacciones en las piezas	50% de colaboradores	Equipo de Comunicación

	piezas bajo la línea gráfica de “Llevamos Esencia PIC”				subidas	visualiza las piezas	Clima y Cultura
6	Añadir secciones de mejora en el intranet de acuerdo a programas y actividades a lanzarse en PIC	Con el objetivo de promover la tecnología y transformación digital que estamos atravesando, se crearán las secciones: <ul style="list-style-type: none"> • Aula Virtual • Cumpleaños • Reconocimientos 	Intranet	Todos los colaboradores	# de secciones agregadas al intranet	3 secciones agregadas exitosamente al intranet	Sistemas Equipo de Comunicación, Clima y Cultura Capacitación y desarrollo
7	Elaborar y enviar pieza de lanzamiento de de reestructuración de Intranet que los redireccione al intranet	Con el fin de comunicar a los colaboradores los cambios realizados en el intranet y puedan ingresar a este canal digital.	Correo electrónico	Todos los colaboradores	# de colaboradores que ingresa al intranet	70% visualiza los nuevos cambios de la intranet	Equipo de Comunicación Clima y Cultura

Tabla 11.

Objetivo 2 - Estrategia 2.2

O2: Lograr que los colaboradores de PIC practiquen la cultura corporativa de la empresa y reconozcan el nuevo rol de liderazgo PIC

Estrategia 2.2: Difundir la cultura corporativa “Llevamos Esencia PIC” y el nuevo rol del liderazgo PIC a todos los colaboradores.

Nº	Acciones	Descripción/Mensaje	Canales	Público Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
1	Elaborar identidad y concepto creativo “Llevamos Esencia PIC”	Se creará un concepto creativo alineado a los mensajes que queremos transmitir dentro de la campaña de comunicación interna	-	Todos los colaboradores	# de propuestas recibidas	1 de propuesta final aprobada	Equipo de CI, clima y cultura
2	Elaborar el video de lanzamiento de “Llevamos Esencia PIC” elaborado juntamente con los líderes de cada Gerencia	El rol del gerente Jorge Fuente será el de apalancar la elaboración de este video, dando el ejemplo y siendo participe de él juntos a los líderes de otras gerencias.	-	Todos los colaboradores	# de líderes de cada gerencia que participan en el video	80% de los colaboradores vio el video PIC.	Equipo de CI, clima y cultura Líderes de cada gerencia
3	Actualizar los canales digitales de comunicación con la identidad gráfica de “Llevamos Esencia PIC” y el rol de los líderes PIC (Líderes Esencialmente PIC)		Intranet Facebook Workplace (Novedades PIC)	Todos los colaboradores	# de piezas recibidas	Portada con la línea gráfica actualizada	Equipo de CI, clima y cultura
4	Diseñar y	Se publicarán	Computadoras de toda	Colaboradores	# 3 piezas	2 Wallpapers	Equipo de CI,

	publicar wallpapers con con la identidad gráfica de “Llevamos Esencia PIC” y el rol de los líderes PIC (Líderes Esencialmente PIC)	wallpapers bajo la línea gráfica de nuestra campaña de cultura en todas las computadoras y/o laptops de PIC. Esto también incluye a las computadoras que se encuentran físicamente en las sedes.	la empresa	administrativos que hacen home office y todos los colaboradores que acceden a una computadora en la compañía	recibidas	publicados a nivel de la compañía como pantalla de bloqueo y 1 wallpaper publicado como fondo de pantalla de las computadoras	clima y cultura Sistemas
5	Elaborar e instalar viniles con la identidad gráfica de “Llevamos Esencia PIC” y el rol de los líderes PIC (Líderes Esencialmente PIC)	Con el fin de brandear los espacios con las piezas de cultura dentro de las instalaciones.	Publicación de viniles en cada sede. Todas las sedes de PIC, principalmente en los lugares con tránsito de personas: comedores y pasillos	Colaboradores que se encuentran en las sedes	2 diseños de viniles aprobados # de viniles impresos e instalados	20 viniles impresos 20 viniles instalados en todas las sedes PIC	Equipo de CI, clima y cultura
6	Elaborar y entregar kits “Llevamos Esencial PIC”	Se entregarán estos kits pues consideramos que los colaboradores deben tener elementos cercanos que puedan reconocer y/o utilizar que haga más cercana esta cultura.	Entrega a personal operario, empleado y personal que realiza trabajo home office	Todos los colaboradores de acuerdo a	# de kits entregados a cada colaborador	Más de 1000 kits entregados según el perfil del colaborador	Equipo de CI, clima y cultura
7	Concurso Vive	Se realizará un concurso	Todos los canales de	Todos los	# de	70% de los	Equipo de CI,

	la Esencia PIC	con el objetivo de invitar al colaborador a que interiorice y nos comente cómo lleva la esencia Pic en su día a día mediante una foto y un pequeño texto.	comunicación interna	colaboradores.	colaboradores que participan del concurso	colaboradores participan en el Vive la esencia PIC	clima y cultura
8	Ruleta PIC	Dinámica que se realizará en cada sede, tiene como finalidad reforzar los conocimientos sobre la cultura de la empresa.	Presencial	Colaboradores que se encuentran en las sedes	# de colaboradores que participan del concurso	60% de los colaboradores participa en la Ruleta PIC	Equipo RRHH
9	Gestionar la campaña “Del líder PIC para ti”	Videos testimoniales de los líderes con la finalidad de que reconozcan el nuevo rol de líder PIC, se contarán sus experiencias (mostrándose vulnerables y generando empatía) y relacionando sus funciones con un valor predominante de la empresa.	Microsoft Teams	Todos los colaboradores	# de reuniones entre equipo de Comunicación Interna, clima y cultura y líderes	80% de los líderes asiste a las reuniones 90% de las reuniones son efectuadas	Equipo de CI, clima y cultura Líderes de cada gerencia

10	Difundir la campaña “Del líder para ti”	Desarrollo de temas y difusión de piezas con cada líder.	Correo Whatsapp Facebook workplace	Todos los colaboradores	% de colaboradores que miran los videos	60% de los colaboradores miran los videos	Equipo de CI, clima y cultura Capacitación y desarrollo Coordinador de CI, clima y cultura Gerencia General Líderes de cada gerencia
11	Evaluar el liderazgo, comunicación y capacitación a través de la Encuesta de Clima Laboral	La encuesta de Clima Laboral será una de las evaluaciones que nos ayudará a medir los esfuerzos que estamos haciendo desde el frente de Comunicación Interna, Clima y Cultura.	Elaborado en una Formularios de Microsoft y canalizado por correo, facebook workplace e intranet	Todos los colaboradores	% de participación de de todos los colaboradores en la Encuesta de Clima	85% de colaboradores evalúa el liderazgo, comunicación y capacitación de manera positiva.	Equipo de CI, clima y cultura Capacitación y desarrollo Coordinador de CI, clima y cultura Gerencia General

Tabla 12.

Objetivo 2 - Estrategia 2.3

O2: Lograr que los colaboradores de PIC practiquen la cultura corporativa de la empresa y reconozcan el nuevo rol de liderazgo PIC

Estrategia 2.3: Generar espacios de comunicación bidireccional entre colaboradores y líderes

N°	Acciones	Descripción/Mensaje	Canales	Público Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
1	Promover y realizar el programa de “Café con tu líder”	Se realizarán reuniones mensuales donde los colaboradores de la última línea conversarán de temas personales así como profesionales y tendrán la oportunidad de conocerlos y tener una relación más cercana con ellos.	Microsoft Teams	Colaboradores de última línea (conductores y repartidores) Gerentes y Sub gerentes de cada área	# de reuniones de elaboradas con las distintas áreas	70% de colaboradores asiste a las reuniones “Café con tu líder”	Equipo de comunicación interna, clima y cultura.
2	Elaborar “Reuniones de 10 minutos con tu líder”	Se realizará reuniones cortas grupales para marcar la pauta del inicio de semana y también conversar de temas personales	Microsoft Teams Presencial en sedes	Jefes y supervisores de PIC	# de reuniones elaboradas	80% de colaboradores	Equipo de comunicación interna, clima y cultura.
3	Realizar reuniones camaradería dinámicas.	Con el apoyo del equipo de clima y cultura, se propondrá un listado de las posibles actividades innovadoras que puedan realizar dentro de sus reuniones. Asimismo, el equipo validará si efectivamente se están llevando a cabo estos espacios.	Microsoft Teams Presencial en sedes	Todos los colaboradores	# de reuniones realizadas al mes a nivel compañía	70 % de colaboradores han sido parte de una reunión de camaradería con sus equipos en el mes.	Equipo de comunicación interna, clima y cultura.

Tabla 13.

Objetivo 2 - Estrategia 2.4

O2: Lograr que los colaboradores de PIC practiquen la cultura corporativa de la empresa y reconozcan el nuevo rol de liderazgo PIC							
Estrategia 2.4: Crear y difundir un programa de bienestar integral basado en la cultura PIC							
N°	Acciones	Descripción/Mensaje	Canales	Público Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
1	Realizar charlas y talleres de soporte emocional.	Se brindará contenido que refuerce y acompañe al colaborador en estos tiempos de incertidumbre.	Facebook Workplace Microsoft Teams Intranet	Todos los colaboradores	% de personas que asistan al evento virtual. % de personas que se conecten al live.	40% de colaboradores (administrativos) asisten a la charla virtual 60% de los colaboradores se conecta al live.	Especialista de temas emocionales Equipo de comunicación interna, clima y cultura Capacitación y desarrollo
2	Realizar contenidos de campaña de comunicación "PIC junto a ti"	Realizar contenidos audiovisual y gráfico de soporte emocional al colaborador	WhatsApp Correo Facebook WorkPlace Intranet	Todos los colaboradores	% de colaboradores que miran los videos	60% de los colaboradores miran los videos	Equipo de comunicación interna, clima y cultura

3	Realizar programas de ejercicios virtuales	Diferentes disciplinas que vayan dirigidas a mejorar el bienestar físico (pausas activas, baile y yoga)	Facebook WorkPlace Microsoft Teams Intranet	Todos los colaboradores	% de colaboradores que visualiza las clases de ejercicios % de colaboradores que asiste a las clases por Teams	60 % de colaboradores visualiza las clases de ejercicios 40 % de colaboradores que asiste a las clases por Teams	Equipo de comunicación interna, clima y cultura Especialista de bienestar físico
4	Realizar piezas gráficas de contenidos audiovisuales y gráficos de la sección de salud: Vida Sana		Facebook WorkPlace Microsoft Teams Intranet	Todos los colaboradores	# de contenidos audiovisuales y gráficos elaborados para la sección de salud: Vida Sana	70% de colaboradores visualiza los contenidos en las plataformas digitales.	Equipo de comunicación interna, clima y cultura
5	Lanzar la campaña de comunicación del nuevo Plan de Formación online de aprendizaje como parte del programa de Bienestar Integral		Intranet Facebook Workplace Correo	Todos los colaboradores	# de piezas impresas	70% de colaboradores	Equipo de comunicación interna, clima y cultura Capacitación y desarrollo

3.2.3 Exploración de actividades complejas

Manual de comportamiento esperados de Líderes Esencialmente PIC

En este manual, se buscará profundizar los comportamientos esperados de acuerdo a las características o atributos del nuevo rol del líder, pues es necesario poner en claro qué esperamos de ellos para que apunten hacia dónde deben llegar y qué deben mejorar. Asimismo, una forma de medir si efectivamente estos comportamientos se están generando es con el proceso de evaluación 360°, donde se medirán las características del líder PIC.

Reconocimiento de Líderes Esencialmente PIC

Esta estrategia de reconocimiento se realizará en la segunda fase, pues el evento de Premios a la Excelencia PIC se desarrolla en el mes de octubre.

Los criterios a considerar dentro de esta estrategia son los siguientes:

- Resultados de la encuesta de express respecto al feedback y participación en las actividades de Recursos Humanos
- Resultados de encuesta de clima laboral
- El mejor representante en sus actividades diarias de un valor en específico.

Recordemos que son 5 valores parte de la cultura PIC. Por lo tanto, en síntesis, se premiarán a 5 líderes que cumplan con estos criterios.

Programa “café con tu líder”:

Dentro de esta iniciativa se busca que exista una mayor cercanía entre el líder principal (gerente general), los gerentes centrales, los subgerentes y sus equipos. Se realizarán reuniones mensuales de grupos de 5 personas, donde los colaboradores de la última línea conversarán de temas personales así como profesionales y tendrán la oportunidad de conocer a los líderes mencionados anteriormente y tener una relación más cercana.

Reestructuración de canales digitales:

Para empezar a trabajar con los canales de difusión digitales que utilizaremos en esta campaña es necesario ordenarlas previamente, En el caso de Workplace, se crearán dos grupos principalmente dentro Workplace: Novedades PIC y Vive Esencia PIC. El primero consta de un grupo primordialmente informativo, donde se publicarán las comunicaciones institucionales, novedades de la compañía y/o beneficios. Mientras que

en el grupo de Vive Esencia PIC, será un grupo de integración entre las distintas áreas y un espacio para compartir sus vivencias del día a día, buenas prácticas, entre otros.

Para el correcto funcionamiento de estos grupos, es necesario marcar lineamientos generales de lo que está permitido y no en cada uno de ellos y así mantener la armonía en estos espacios. Asimismo, desde nuestro frente de comunicación interna, vamos a promover la incorporación de los colaboradores a estos **grupos oficiales** a través del correo electrónico.

De la misma manera implementaremos secciones adicionales dentro de la intranet como el aula virtual y un espacio de reconocimientos, donde se reconocerá a aquellos que son quienes son más activos en los grupos de workplace Finalmente se mantendrá actualizada de manera mensual la información de línea de carrera y oportunidades laborales en Portal del Empleado (Intranet), donde encontrarán información detallada sobre beneficios corporativos, verán información de puestos disponibles para postulaciones internas y datos de línea de carrera.

Concurso Vive Esencia PIC:

Este concurso se realizará con el objetivo de invitar al colaborador a que interiorice y nos comente cómo lleva la esencia Pic en su día a día mediante una foto y un pequeño texto. El cual deberán publicar en la red social de PIC, durará aproximadamente 1 mes y nuestro jurado serán las gerencias generales de la empresa que junto con la ayuda de los demás líderes tendrá la ardua tarea de elegir a los ganadores, en base a la creatividad y a la alineación del mensaje y/o foto con la filosofía de la empresa.

Ruleta PIC

Será una activación que se trabajará de la mano con el apoyo de recursos humanos: gestión humana, capacitación y el equipo de Comunicación, la cual consistirá en una dinámica que se realizará en cada sede y tiene como finalidad reforzar los conocimientos sobre la cultura de la empresa. En la ruleta se tendrá como opciones diferentes preguntas y/o retos que se llevarán a cabo con el objetivo de que el colaborador se lleve el conocimiento sobre la cultura PIC, además de sentir la presencia de la marca en los espacios de trabajo, en este caso, las sedes. Para poder acceder a los

premios¹⁷ de la ruleta ganadora, se tendrá que responder de manera correcta mínimo 2 veces. Esta dinámica seguirá con todos los protocolos de bioseguridad, pues somos conscientes de la coyuntura que vivimos actualmente. Asimismo es importante mencionar que esta dinámica fortalecerá y hará más cercana la cultura

Programa “Del líder PIC para ti”:

Con el objetivo de lograr mayor cercanía entre el líder y los colaboradores. Se realizarán videos testimoniales de los líderes (de cada uno) con la finalidad de que reconozcan el nuevo rol de líder PIC, se contarán sus experiencias (mostrándose vulnerables y generando empatía), así como también relacionarán sus funciones con un valor predominante de la empresa.

Programa de Bienestar Integral:

Este programa se enfocará en dos pilares principales: El bienestar y crecimiento tanto profesional y personal de todos los colaboradores, ya que hay una necesidad porque sean capacitados a nivel intelectual y brindar un soporte por el lado personal y en temas de salud (emocional, vida saludable y coyuntura COVID-19), a causa del contexto que vivimos actualmente. En este sentido, incluimos el plan de formación previo a lanzarse a finales del mes junio como parte de este programa.

3.2.4 Concepto Creativo

Debido a que nos enfrentamos ante una cultura deficiente causada por el poco involucramiento de los líderes en las actividades de Recursos Humanos y Comunicación Clima y Cultura, podemos decir que este será el principal eje para revertir esta foto en un futuro.

“Llevamos Esencia PIC”, conecta los mensajes que deseamos transmitir a todos nuestros colaboradores cuando nos referimos a la cultura. Utilizamos el término “llevar” por encontrarse fuertemente relacionado con el “core business”¹⁸ de la empresa. Por otro lado, “esencia” pues es aquello invariable y permanente que constituye la naturaleza de las cosas y además lo hace diferente a todas las demás (RAE, 2021). Esto quiere decir, en otras palabras, que independientemente de los cambios superficiales

¹⁷ Se entregará Merchandising de Llevamos Esencia PIC.

¹⁸ DocuSign lo define como el corazón de la organización, la razón de ser del negocio.

que atraviere una persona o cosa, su esencia (que representa los rasgos que los hacen únicos) se mantendrá intacta.

Finalmente, para reflejar la esencia de la que hablamos, utilizamos el símbolo del ADN junto con las **flechas** pues esta combinación se encuentra altamente relacionada con este concepto: llevar esencia PIC. Dichos símbolos (líneas y flechas) expresan los caminos y/o recorridos por donde nos trasladamos. del mismo modo, remite el movimiento constante al llevar esta esencia con nosotros siempre.

3.2.5 Sobre el plan

Consiste en 2 fases, en primer lugar, hacia los líderes y después, dirigido a todos los colaboradores.

En la primera fase, se busca marcar la hoja de ruta del inicio de la campaña: potenciar las habilidades de liderazgo y que conozcan y fortalezcan su rol e impacto en la compañía. Esta etapa apunta a otorgar a los líderes un nuevo rol, pues inferimos que son las decisiones que se han tomado de manera conjunta después de la presentación de los resultados de la encuesta de clima y compromiso a todos los líderes. Asimismo llegamos a esa conclusión pues es parte del requerimiento de este caso. En este sentido, el programa de capacitación dará herramientas claves al liderazgo de los líderes y nuevo perfil/rol que deberán interiorizar y promover.

Las características que forman parte del nuevo rol de liderazgo fueron elaboradas de acuerdo a la revisión de investigaciones previas, por lo que se propondrá este índice tentativo de los atributos que deberán desarrollarse con los líderes para fortalecer su liderazgo en la compañía:

- **Influenciar:** Motivar e inspirar a sus equipos en todos los ámbitos de la empresa.
- **Ser empático:** Tener la capacidad de ponerse en los zapatos del otro.
- **Comunicador:** Conocedor del ABC de la comunicación¹⁹
- **Iniciativa:** Interés y saber involucrarse.
- **Confianza:** Creer y tener seguridad Generar confianza y ser de soporte para sus equipos para generar lazos duraderos.

¹⁹ Nos referimos al ABC de la comunicación a conceptos básicos de comunicación: proceso, tipos, características y funciones de la comunicación principalmente.

Una vez aprobado, se procederá a profundizar a detalle los comportamientos de cada elemento para que tengan en claro qué esperamos de ellos como líderes y el gran rol que desempeñarán a partir de ahora. Tengamos en cuenta que durante este proceso contaremos con la participación activa del CEO, pues nos ayudará a apalancar los comportamientos y/o características esperadas y será un referente principal de líder comprometido, apoyo y soporte para toda la compañía

Asimismo, hemos estipulado un promedio de dos meses para la ejecución de las primeras charlas y talleres (actividades dentro de la primera fase) que darán los primeros pasos hacia un cambio en los comportamientos de los líderes, sin embargo, consideramos que no son suficientes para alcanzar por completo los comportamientos deseados al finalizar esta campaña. Por ello, consideramos que la fase 1 y 2 no son fases independientes, sino complementarias, por lo que será vital mantener estos espacios de enseñanza y potenciarlos de manera simultánea con el lanzamiento de la campaña de cultura hacia todos los colaboradores. Recordemos que en esta fase (2), podrán ejecutar lo aprendido, así como tendrán otras variables que apalancarán este cambio hacia un líder comprometido.

Con respecto a la fase 2, la cual está muy ensamblada a la fase 1, se basa en fortalecer la cultura corporativa²⁰ de PIC, a partir de incentivar las prácticas y reforzar la identificación de los símbolos culturales mediante los medios de comunicación existentes de PIC. Es por ello, consideramos muy importante colocar viniles que expongan en lugares recurrentes y físicos lo que queremos transmitir a quienes se encuentran trabajando de manera física, así como entregar merchandising (Kit Llevamos Esencia PIC²¹) que materialice y acerque esta cultura y se logre la recordación de la misma. Esta misma práctica se replicará para los colaboradores que se encuentran realizando home office, trasladando de manera física, estos elementos a sus casas que ayudarán a fortalecer su recordación. A todo ello, se le suma otras piezas que serán difundidas por todos canales de la compañía al alcance de todos.

²⁰ Es importante mencionar que se realizó una variación en relación a los valores, añadiendo de esta manera palabras claves para relacionar cada valor y facilitar su recordación.

²¹ Dentro de este kit se añadió una mascarilla, cuaderno, lapicero, atomizador, mousepad. Su distribución dependerá de los perfiles mencionados al inicio de este trabajo (Personal Operario, Administrativo(Home Office) y Empleado.

Asimismo, es importante mencionar que se optaron por utilizar los canales Facebook Workplace y WhatsApp, porque son inmediatos, establecen cercanía, exponen y hace más accesible escuchar la voz de cada colaborador (se genera una comunicación horizontal) y, finalmente, se desarrolla una comunidad virtual, a través de la interacción de colaboradores de diferentes área en estas plataformas. Es necesario resaltar que estas relaciones humanas a las que estamos acostumbradas se vio altamente afectada por la pandemia y con estas plataformas se busca reemplazarlas.

De la misma forma, se ha establecido crear espacios de comunicación bidireccional, en el cual los líderes de gerencia tengan una mayor cercanía con los colaboradores de los puestos más operativos y que trabajen de modalidad presencial en la empresa. Pues, es importante reflejar un compromiso e interés por parte de los principales y más representativos líderes de PIC, ya que los colaboradores se sienten escuchados y se genera mayor sentido de pertenencia e identificación a lograr que los colaboradores observen y entiendan que los líderes cumplen un rol tan relevante y esencial como ellos en la empresa.

Por otro lado, es importante resaltar que por la coyuntura actual en la que viven los colaboradores, escenarios de incertidumbre y dificultades por la pandemia global, se ha propuesto implementar un programa de bienestar integral dirigido al colaborador. Este último recurso que se ha mencionado, tiene como finalidad que todos los colaboradores de la empresa se vean beneficiados en:

- La salud mental
- Bienestar físico
- Crecimiento personal (beneficios y descuentos corporativos en restaurantes, tiendas, entre otros).
- Crecimiento profesional (convenios con universidades nacionales e internacionales)

De esta manera, los colaboradores se sentirán acompañados en todos los ámbitos de vida que actualmente se consideran como los temas de mayor relevancia y punto esencial para las personas, tomando en cuenta el contexto actual.

Es importante también resaltar, que la cohesión entre la propuesta asignada al liderazgo y la cultura van de manera simultánea, reforzando los puntos débiles de la empresa. Su complementariedad se ve efectuada al momento de realizar las acciones de la fase 2, en la cual se observará una mayor participación y acercamiento por parte del líder al colaborador. Además, es pertinente resaltar que los temas de bienestar integral generarán una mayor cercanía entre el colaborador y la empresa, de manera directa.

4. RECOMENDACIONES

- Se sugiere, realizar para el próximo año, un mayor número de mediciones sobre el clima y la cultura de la empresa. Pues, ante un entorno tan volátil y de incertidumbre, es necesario conocer la percepción de los colaboradores de manera más frecuente. Además de tener un resultado más específico sobre qué áreas o aspectos de la vida del colaborador, necesita ser más reforzada. Se podría aplicar una técnica de investigación como la “ruleta de la vida”, método que sirve para saber que área es la que el colaborador tiene más desarrollada y cual no.
- Además, también se considera como una oportunidad de mejora, realizar a mayor detenimiento y cercanía un acompañamiento al colaborador en caso de ser afectado por la COVID-19, soporte que sería realizado por el área de Bienestar Social, quienes tendrían la función de encargarse que la experiencia del colaborador, con respecto a la empresa, sea positiva.
- Otro punto resaltante, es que al finalizar el plan estratégico propuesto se recomienda analizar e indicar si las metas indicadas en el plan se lograron y/o superaron. Por otro lado, viéndolo de un lado más cualitativo, es necesario tener reuniones con el equipo que estuvo involucrado dentro de esta campaña (principalmente con CCI), donde se pueda comentar los aciertos y desaciertos, pues sabemos que cada quien tiene una experiencia distinta y llegada distinta, con el objetivo de realizar ajustes y sumar acciones ante una próxima campaña.

- Si bien es cierto ahora, desde el frente de Comunicación Interna, Clima y Cultura, estamos tomando las primeras acciones para fortalecer y comprometer, en primer lugar, los corazones de los colaboradores con la cultura de la compañía, de igual manera, se sugiere tomar en cuenta estos primeros pasos para en un futuro realizar un plan enfocado en potenciar la marca empleadora que deberá trabajarse junto con Marketing y Selección. En este sentido, se tendrá un plan más holístico y completo que abarca ámbitos desde la convocatoria hasta la misma desvinculación laboral del colaborador.

6. LECCIONES APRENDIDAS

- Se ha obtenido un mayor aprendizaje sobre el core business, funcionamiento y CCI (clima, cultura y comunicación interna) del sector logístico, el cual posee a la tecnología como uno de sus principales atributos. Asimismo es importante mencionar que a diferencia de otros sectores, este es un tanto silencioso y reservado en cuanto a sus prácticas de comunicación interna, clima y cultura, pues no suele exponerlas a diferencia de otras empresas.
- Asimismo, en línea con lo mencionado acorde con el uso de la tecnología por parte de los colaboradores de la empresa, es importante resaltar que tener ese tipo de público que está muy relacionado con la tecnología (refiriéndonos al personal operativo), no es muy visto usualmente, por ello tener este segmento suma y facilita muchas de las acciones propuestas en relación a las herramientas digitales.
- Además, podemos decir que el principal reto en la elaboración de este plan de comunicación fue hilar muchas de las actividades de recursos humanos, trabajar con un público muy diverso que, a causa de la pandemia tuvo que cambiar prácticas y adaptarse a nuevas modalidades de trabajo (Home Office) y, finalmente, trabajar con la peculiaridad y característica principal del grueso de nuestro público: el constante movimiento de los colaboradores, lo que significa que no permanecen en un solo lugar de manera física. Esto incrementó el reto que nos hizo cuestionarnos muchas de las acciones implementadas que deben ser adaptables y transversales (para todos los colaboradores, no solo para un

segmento). Somos conscientes que la nueva modalidad del teletrabajo está tomando mayor fuerza a causa de la pandemia; sin embargo, ello no debe alejarnos de la realidad de la empresa para sumar esfuerzos en promover la cultura y lograr que el mensaje llegue a todos los colaboradores.

- Finalmente, otro punto relevante de aprendizaje sobre el caso es reconocer y reafirmar que cada sector y empresa tiene un diagnóstico específicamente particular que lo diferencian de otras entidades. Por lo tanto, una lección importante es la identificación de que cada empresa tiene un plan que se va diferenciar por una serie de factores internos como las necesidades de los colaboradores, la filosofía de la empresa, la forma de trabajar, los horarios, entre otros.

REFERENCIAS

- Pinheiro de Lima, Orlem, Breval Santiago, Sandro, Rodríguez Taboada, Carlos Manuel & Follmann, Neimar. (2017). A new definition of infernal logistics and how to evaluate it. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264-276.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000200264>
- Burguillo, R. V. (2021, 16 marzo). Flujo de efectivo. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-efectivo.html>
- Mentzer et al, "Defining Supply and Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, Núm.(2001), pág 19, Reproducido con permiso del Consejo de Administración de Administración de Logística.
- Definición de la logística: Jim Wu, Y. (2007), "Contemporary logistics education: an international perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37 No. 7, pp. 504-528.
<https://doi.org/10.1108/09600030710776455>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Pearson educación.
https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=ii5xqLQ5VLgC&oi=fnd&pg=PA7&dq=la+importancia+de+la+log%C3%ADstica&ots=u4-GjoJrdd&sig=FcUEyBK3zDSgdYqJqySCcf-jMss&redir_esc=y#v=onepage&q=la%20importancia%20de%20la%20log%C3%ADstica&f=false
- Jiménez & Hernández. (2002). Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico.
[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Cadena%20Suministros/\[PD\]%20Documentos%20-%20Un%20nuevo%20enfoque%20logistico.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Cadena%20Suministros/[PD]%20Documentos%20-%20Un%20nuevo%20enfoque%20logistico.pdf)
- COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. (2020, 28 abril). WHO.
<https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

- SUNAT. (s. f.-b).Asignación del Canal de Control :: SUNAT ::
https://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion/etapas_asignacion_canal.html#:~:text=Canal%20verde%2C%20no%20se%20requiere,encuentra%20sujeta%20a%20reconocimiento%20f%C3%ADsico.
- Pablo Orellana Nirian (06 de septiembre, 2019).Liderazgo. Economipedia.com
Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>
- Chavez Salvatierra; Mesplede; Rodríguez Pedraza y Urbano Chonta. (2016, 19 diciembre). Vista de El liderazgo y las Buenas Prácticas en la Logística de los Negocios Globales. EL LIDERAZGO Y LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA LOGÍSTICA DE LOS NEGOCIOS GLOBALES LEADERSHIP AND GOOD PRACTICES IN GLOBAL BUSINESSES LOGISTIC, 1(1).
http://revistas.urp.edu.pe/index.php/Global_Business/article/view/707/662
- MARCOS ANDRÉS CRISTANCHO ACOSTA (Ed.). (2019, enero). LIDERAZGO, COMO FACTOR CLAVE EN LA LOGÍSTICA EMPRESARIAL (N.º D0103874). UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35795/CrsitanchoAcostaMarcosAndres2019_Formato.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Pacsi Choque, Ana Yohanna ; Estrada Mejía, Wendy ; Pérez Vásquez, Anel ; Cruz Machaca, Pamela. (2014). Liderazgo laissez faire. Universidad Peruana Unión (UPeU), Perú, 1(1), 67–72.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/download/849/817#:~:text=E%20liderazgo%20laissez%20faire%20es,al%20resultado%20de%20las%20actividades.
- ISSUU. (2018). CETLOG : Los «entrenadores» que las empresas anhelan. Logística 360°, x(8), 36–37. https://issuu.com/logistica360/docs/ed_28

- UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR. (2013, diciembre). ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EMPRESA DE COURIER Y CARGA (N.o 1). <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/68/Vasquez-Jennifer.pdf>
- 2021, Sánchez Suárez Yasniel, *Retos actuales de la logística y la cadena de suministro*
- MERCOSUR. (s. f.). Referencia a objeto no establecida como instancia de un objeto. <https://www.mercosur.info/pe/ranking-mercosur-empresas?edicion=2019>
- IMF. (2019, 1 octubre). Informe de tendencias de empleo y talento 2019. IMF Business school. <https://www.adl-logistica.org/wp-content/uploads/2019/11/INFORME-EMPLEO-Y-TALENTO-SECTOR-LOGISTICA-2019.pdf>
- IBM. Machine Learning. <https://www.ibm.com/pe-es/analytics/machine-learning>
- Inteligencia Artificial: Qué es y Por Qué Importa. (s. f.). SAS. https://www.sas.com/es_pe/insights/analytics/what-is-artificial-intelligence.html
- Gestión, R. (2019, 15 febrero). ¿Qué es el blockchain y cómo funciona? Gestión. <https://gestion.pe/economia/blockchain-funciona-nnda-nnlt-258823-noticia/>
- ¿Qué es Internet de las cosas y cómo mejora la tecnología? (s. f.). SAP. <https://www.sap.com/latinamerica/insights/internet-of-things.html>
- User, S. (2020, 24 noviembre). ¿Qué es un ERP? ANER. <https://www.aner.com/que-es-un-erp.html>
- ¿Qué es CRM y qué beneficios para las empresas? | Salesforce. (s. f.). Salesforce.com. <https://www.salesforce.com/mx/crm/#crm-y-erp-scroll-tab>

- Mendoza, A. (2020, 28 diciembre). TMS: ¿quién y por qué implementar estos sistemas en logística? THE LOGISTICS WORLD | Conéctate e inspírate.
<https://thelogisticsworld.com/tecnologia/tms-para-quien-y-por-que/>
- ESAN Graduate School of Business. (2021, 8 febrero). Liderazgo y comunicación en tiempos de pandemia. Recursos Humanos | Actualidad | ESAN.
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/02/08/liderazgo-y-comunicacion-en-tiempos-de-pandemia/>
- Quinto, C. (2020, 18 noviembre). Francisco Sagasti: ¿Cuáles son los desafíos que deberá asumir como gobierno transitorio? [Análisis]. RPP.
<https://rpp.pe/politica/gobierno/francisco-sagasti-cuales-son-los-desafios-que-debera-asumir-su-gobierno-transitorio-noticia-1304680>
- OMS. (s. f.). COVAX: colaboración para un acceso equitativo mundial a las vacunas contra la COVID-19. Who.
<https://www.who.int/es/initiatives/act-accelerator/covax>
- Coronavirus: vacunas contra la COVID-19 en el Perú. (2021, 26 abril). Gobierno del Perú.
<https://www.gob.pe/11571-coronavirus-vacunas-contra-la-covid-19-en-el-peru>
- Fernandez Collado, 2009. La comunicación en las organizaciones 2da Edición México
- Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. Revisado:
<http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

- Sandoval Caraveo, S. C. (2004, 1 mayo). Concepto y dimensiones del clima organizacional. HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS, 10(17).
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54225553/Dimensiones_del_clima_organizational.pdf?1503518408=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZ.pdf&Expires=1619402778&Signature=INv1TaIHGNXN~Q5g7RRM5EwwQz0OUy1STFBOWpVxgllrzpZz6scBb8N7ZcxvJ93Q5PL9~5Q96EMh3j2RiMN4TmedqOCbpE42D-MzBNC39rNUK2-KqGwqbV34U7zcOk08Q2GRp3~7xVz2RBg1OCPFhlHl8OcBEW3xUhz5krQj77KyXOqdXXHD8LqHb7W2R4Hi~IddEQAT4t~mKdI2nNHqOdGV5JD05Pih9NkYbntcMxVvl8Ntdzf67mASX~PYv5f59JGDi2wJOPX97HEGJ7nPfAPqATlxodtOQUxcSHlw39zH41BD3O8IN7K3qNzZGuaIHPvfiKbrxHUu8p8Cj038-g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Sheen, R. (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial Un acercamiento a tres compañías peruanas. Universidad de Lima, Fondo Editorial. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10711>
- OMS. (2021, 20 enero). Who.
<https://www.who.int/es/news-room/feature-stories/detail/access-and-allocation-how-will-there-be-fair-and-equitable-allocation-of-limited-supplies>
- El Peruano. Minsa refuerza cadena de frío para vacunas. (2021, 25 enero).
<https://elperuano.pe/noticia/114049-minsa-refuerza-cadena-de-frio-para-vacunas>
- El comercio, ¿Perú está preparado para distribuir las a nivel nacional? (2021, 7 enero). <https://elcomercio.pe/economia/peru/vacunas-contr-el-covid-19-peru-esta-preparado-logisticamente-para-distribuir-las-a-nivel-nacional-noticia/?ref=ecr>
- COMEX PERÚ. (2019, 22 marzo). COMEX PERÚ.
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/logistica-para-el-comercio-exterior-retos-y-oportunidades>

- Adolfo Joseph Carreño Solís, A. J. C. S. (2018). Cadena de suministro y logística + Logística internacional (1.a ed., Vol. 1). Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=SaLNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=Sector+logistico+2018+cadena+de+suministro+&ots=1M6XOxdR7i&sig=vvYRQLWng40eEFsLXe6FBiblfBM#v=onepage&q=Sector%20logistico%202018%20cadena%20de%20suministro&f=false>
- Sánchez-Suárez, Pérez-Castañeira, Sangroni-Laguardia, Cruz-Blanco, Medina-Nogueira. (2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Cujae, 42(Nro 1), 1–12.
<https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1079/99>
- Gestión, R. (2019b, octubre 21). Alrededor de 800 empresas logísticas compiten en un mercado de S/ 1,600 millones al año. Gestión.
<https://gestion.pe/economia/alrededor-de-800-empresas-logisticas-compiten-en-un-mercado-de-s-1600-millones-al-ano-noticia/>
- Perú Retail. (2020, 20 enero). Logística: La industria en Latinoamérica se encuentra en vías de desarrollo. Perú Retail.
<https://www.peru-retail.com/logistica-industria-latinoamerica-vias-de-desarrollo/>
- Sánchez, R. J. (2021, 17 febrero). Logística internacional pospandemia: Análisis de las industrias aérea y de transporte marítimo de contenedores | Digital Repository | Economic Commission for Latin America and the Caribbean. Repositorio Digital Comisión Económica Para América Latina y El Caribe.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46656>
- IEBS Business School. (2021, 14 enero). Las Tendencias Logística 2020 que te llevarán a lo más lejos. Thinking for Innovation.
<https://www.iebschool.com/blog/tendencias-logistica/>

- Ministerio de transporte y comunicación. (2018, marzo). Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte PLAN DE MEDIANO Y LARGO PLAZO (PMLP) (N.º 1).
https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/PMLP_MTC%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf
- Efe, A. (2020, 30 noviembre). Sector de seguros seguirá deteriorándose en el 2021, según Moody's. Gestión.
<https://gestion.pe/mundo/internacional/sector-de-seguros-seguira-deteriorandose-en-el-2021-segun-moodys-noticia/?ref=signwall>
- Empresa Peruana de Servicios Editoriales S. A. EDITORA PERÚ. (s. f.). Sector telecomunicaciones ha soportado la pandemia y seguirá expandiéndose. Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina.
<https://andina.pe/agencia/noticia-sector-telecomunicaciones-ha-soportado-pandemia-y-seguira-expandiendose-815767.aspx>