

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



Plan Estratégico de Comunicación:
Fortaleciendo el *engagement* en los colaboradores de
PeruInterCargo

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

Ximena Susana Chavez Olivares

Código 20141700

Viviana Chui Arzubiaga

Código 20140324

Lima – Perú

2021

En este link podrá encontrar las piezas de la campaña:

<https://drive.google.com/drive/folders/15Wlv5h8mH7xO0mr66U1eeHtaiS9kmVTJ?usp=shar>

ing

Plan Estratégico de Comunicación: Fortaleciendo el *engagement* en los colaboradores de PeruInterCargo

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
1. PRESENTACIÓN.....	10
1.1. Material #1: Video de la campaña #ConexiónPIC.....	12
1.2. Material #2: Kit de la campaña	13
1.3. Material #3: Decálogo del Líder PIC	13
1.4. Material #4: Mensajes cercanos semanales.....	13
1.5. Material #5: Plantilla para e-mail de noticias de la semana	14
1.6. Material #6: Guía visual de la campaña	14
1.7. Material #7: Aplicativo Conexión PIC.....	15
2. ANTECEDENTES	16
2.1. La empresa PIC	16
2.1.1. Cultura organizacional	16
2.1.2. Situación actual.....	18
2.1.2.1. Los líderes y la comunicación.....	19
2.2. Macroentorno	21
2.2.1. Pandemia de COVID-19	21
2.2.2. Situación política	22

2.2.3. Sector logístico.....	23
2.2.4. Retos de Recursos Humanos durante la pandemia	24
2.2.5. Benchmark	26
2.2.5.1. Casos de éxito relevantes	26
2.3. Microentorno.....	28
2.3.1. Stakeholders.....	28
2.3.1.1. Grupos de interés internos	28
2.3.1.2. Grupos de interés externos.....	29
2.3.2. Canales de comunicación interna.....	32
2.4. Público objetivo.....	33
2.4.1. Líderes.....	34
2.4.2. Colaboradores en campo.....	35
2.4.3. Colaboradores Home Office	35
2.4.4. Personal de riesgo	36
2.5. FODA.....	36
2.5.1. FODA cruzado	40
2.6. Problema de comunicación	43
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL.....	45
3.1. Tipo de campaña	45
3.2. Roles.....	46
3.2.1. Rol del líder.....	46
3.2.2. Rol de Recursos Humanos	47

3.2.3. Rol de los colaboradores	47
3.3. Tono de la comunicación	48
3.4. Propuesta creativa	48
3.4.1. Estrategia creativa	48
3.4.2. Concepto creativo.....	49
3.4.3. Mensaje central	49
3.5. Plan Estratégico de Comunicación.....	50
3.5.1. Eje 1: Empoderando a nuestros líderes.....	50
3.5.1.1. Objetivo de comunicación 1	51
3.5.1.2. Objetivo de comunicación 2	63
3.1.2. Eje 2: Comprometiendo a nuestros colaboradores.....	78
3.5.2.3. Objetivo de comunicación 3	80
3.5.2.4. Objetivo de comunicación 4	97
2.5.3. Acciones adicionales.....	106
2.6. Cronograma.....	106
2.7. Presupuesto	107
4. LECCIONES APRENDIDAS	108
4.1. Recomendaciones.....	111
4.1.1. Hoja de ruta.....	114
REFERENCIAS.....	115
ANEXOS	119

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guion del video de inspiración	119
Anexo 2: Entrevista a Susana Olivares: Gerente de RR. HH. en PRIMAX	120

RESUMEN

El siguiente trabajo busca presentar referencias para la implementación de una campaña de comunicación interna en el complicado contexto peruano de COVID-19 e inestabilidad política. Debido a estos y otros factores, nos vemos en la necesidad de plantear alternativas de comunicación que nos ayuden a alcanzar los objetivos de acuerdo a la coyuntura.

A continuación, se detallará un plan estratégico que ayude a la empresa PeruInterCargo a implementar una comunicación emocional que inspire a sus colaboradores a reconectar con la cultura de la empresa, en especial a sus líderes. De este modo, se busca energizar y motivar a los trabajadores de PIC con el fin de evitar la fuga de talento. Una vez más, todo esto bajo el marco de incertidumbre causado por la pandemia.

Palabras clave: Comunicación interna, gestión del cambio, engagement, COVID-19, cultura organizacional, comunicación emocional, compromiso, campaña

ABSTRACT

The following work seeks to be a reference for the implementation of an internal communication campaign in the current and complex Peruvian context of COVID-19 and political instability. Due to these and other factors, we understand the need to propose alternatives that help us achieve the objectives set in the current situation.

In the present assessment, we will detail a strategic plan to help PeruInterCargo establish an emotional connection that inspires its employees to reconnect with the company's culture, especially its leaders. Furthermore, it seeks to energize and motivate PIC workers in order to avoid talent drain. All of this under the framework of uncertainty produced by the pandemic.

Keywords: Internal communications, change management, engagement, COVID-19, organizational culture, emotional communication, commitment, campaign

1. PRESENTACIÓN

A continuación, se presentará a detalle un trabajo profesional que muestra un plan estratégico de comunicación. El objetivo principal del mismo es aumentar el *engagement*¹, principalmente de los líderes, para generar en ellos un mayor sentido de pertenencia, orgullo y compromiso. A su vez, los líderes de PeruInterCargo podrán inspirar y generar compromiso en sus equipos, lo cual impactará positivamente en la retención del personal. Así, se priorizará y gestionará de mejor manera un recurso escaso: el talento.

Para lograrlo, se promoverá potenciar el sentido de conexión en la empresa. Así, todos los colaboradores podrán internalizar la importancia de su rol y los líderes podrán empoderarse y harán lo mismo posible para las personas a su cargo. Se fomentarán esfuerzos que inspiren una comunicación constante y horizontal, favoreciendo el reconocimiento y mejorando la experiencia del colaborador PIC en general.

El equipo de Comunicación, en alianza con otros equipos de Recursos Humanos, mantendrá al tanto de los acontecimientos de la empresa a todos los colaboradores. De esta manera, los trabajadores no solo se apropiarán del propósito y compromisos de la compañía, sino también se generará una sensación de integración y reconocimiento en el trabajo de todos. Se fomentará la creación de espacios y mecanismos que faciliten una comunicación horizontal y el intercambio constante de ideas.

Además, dada la complicada coyuntura, se buscará que el colaborador se sienta a gusto y valorado al trabajar en una empresa como PeruInterCargo, que prioriza siempre la salud de sus trabajadores, siendo esto lo más relevante para las personas durante la pandemia.

¹ El work engagement, o compromiso con el trabajo en español, es la atención, absorción y energía que le brinda una persona a las tareas que involucran su rol y trabajo diario (Lupano & Waisman, 2019).

La empresa, su gerencia, líderes y Recursos Humanos deben ser coherentes con los mensajes que comunican. Por ello, de manera holística, se dará énfasis en la salud, experiencia y comunicación de los colaboradores. Todos estos esfuerzos deberán ser visibles en las acciones que se plantearán más adelante.

La meta principal es que la campaña “Conexión PIC” impacte al 100% de colaboradores durante los primeros seis meses desde su implementación. De acuerdo a lo solicitado por la empresa en el *brief* facilitado, el plan se ejecutará en dos ejes. El primero, dedicado exclusivamente a los líderes, buscando generar en ellos conocimiento, apropiación y compromiso con la cultura para impulsar el éxito del segundo eje, dirigida a todos los colaboradores. Estos son los dos públicos prioritarios a los cuales estarán dirigidos que permitirán lograr los objetivos planteados.

El primer eje, dirigido a los líderes de la organización, tiene dos objetivos. En primer lugar, se busca desarrollar una comunicación emocional que conecte a los líderes con su rol más allá de la eficiencia. La meta es alcanzar que el 100% de líderes conozca el significado e importancia de la “Conexión de PIC” para poder lograr cosas extraordinarias. El segundo objetivo durante este eje es facilitar herramientas que empoderen a los líderes en su rol y los ayuden a implementar una comunicación inspiradora y constante con sus equipos. La meta de este objetivo es lograr que al menos el 50% de los líderes sienta que, impulsados por la comunicación, cumplen su rol de mejor manera.

Para el segundo eje, los objetivos de comunicación se centran en los colaboradores. Es así que el tercer objetivo de comunicación busca implementar una comunicación integral y emocional que llegue a todos los niveles de la organización. Como meta se plantea que al menos el 60% de los colaboradores se sientan constantemente informados respecto a las novedades y objetivos de la empresa, en el primer año de lanzada la campaña. Para el mismo público, nuestro cuarto y último objetivo de la campaña es facilitar programas y mecanismos

que fomenten el reconocimiento y *engagement* en los colaboradores. Nuestra meta plantea alcanzar que el 80% de los colaboradores perciba positivamente su experiencia como empleado.

Debido a la magnitud y relevancia de la campaña, que busca instaurar nuevas mentalidades y actitudes en la compañía, se han planteado dos momentos para obtener métricas. Esta data será relevante para tener certeza de los logros del plan; así como posibles ajustes y nuevas medidas a tomar. La información recopilada será primordial para asegurar la flexibilidad en las acciones y, finalmente, su éxito. Es así, que se creará una encuesta anual de *engagement* para líderes y otra para colaboradores, que den métricas certeras sobre los esfuerzos de comunicación, beneficios, clima y cultura, y *employee experience*² en general. Al ser el diseño centrado en la experiencia de nuestros colaboradores, este input es vital para co-construir una propuesta de valor relevante para ellos.

En el plan estratégico de comunicación interna se han desarrollado diversos materiales, los cuales se listan a continuación:

1.1. Material #1: Video de la campaña #ConexiónPIC

La campaña contempla un video de lanzamiento que gira en torno al concepto de “Conexión PIC”, en el cual se refuerza la importancia del rol de los colaboradores en la gran foto que es PeruInterCargo, mediante el uso de un lenguaje emocional y cercano.

El material pertenece al Eje 1, Objetivo 1, Estrategia 1, Acción 1.

Ubicación:

https://drive.google.com/drive/folders/1Vi_5Url51BNTVjr6jHsxj79mwoORwo1Q?usp=sharing

[p=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1Vi_5Url51BNTVjr6jHsxj79mwoORwo1Q?usp=sharing)

² “By viewing employee experience as a set of holistic perceptions of that relationship, human resource management transforms into a more strategic process for engaging the employee through meaning and providing value” (Plaskoff, 2017)

1.2. Material #2: Kit de la campaña

Para tangibilizar la campaña y acercar a los colaboradores con la marca corporativa, se les enviará un “kit” (diferenciado por tipo de colaborador). El kit consiste en una caja con el *look&feel* de la campaña que incluirá: mascarillas, decálogo de líderes, stickers, tarjeta de agradecimiento, entre otras piezas seleccionadas de acuerdo al público que lo reciba (colaboradores home office, colaboradores en campo, choferes, aliados, etcétera).

El material pertenece al Eje 1, Objetivo 1, Estrategia 1, Acción 2.

Ubicación:

https://drive.google.com/drive/folders/1phPeiDOqbverCD4ahHj34tdB-U_VC9po?usp=sharing

1.3. Material #3: Decálogo del Líder PIC

Consiste en un documento que incluye las directrices que debe seguir un Líder PIC y dudas sobre la campaña #ConexiónPIC. Este será enviado tanto de manera virtual como física a los líderes, para que inspire en ellos el cambio de mentalidad y logren generar conexiones significativas con sus equipos, basadas en la confianza y en la horizontalidad.

El material pertenece al Eje 1, Objetivo 2, Estrategia 3, Acción 5.

Ubicación:

<https://drive.google.com/drive/folders/1TMR0r0kTiLbtE0r7fmaUve-03BdaxiBi?usp=sharing>

1.4. Material #4: Mensajes cercanos semanales

Semanalmente se enviarán mensajes en un tono cercano e informal a los colaboradores para generar conexión con la compañía y las actividades relacionadas a la campaña #ConexiónPIC.

El material pertenece al Eje 1, Objetivo 2, Estrategia 4, Acción 8.

Ubicación:

https://drive.google.com/drive/folders/1PLO2cOrArexHjUWwvvnEO9_jg2K56bzD?usp=sharing

1.5. Material #5: Plantilla para e-mail de noticias de la semana

Con el objetivo de que los líderes mantengan a sus equipos informados sobre los acontecimientos de la compañía, se les brindará una plantilla de correo electrónico. La plantilla de novedades facilitará a los líderes la comunicación horizontal con sus equipos.

El material pertenece al Eje 1, Objetivo 2, Estrategia 4, Acción 9.

Ubicación:

https://drive.google.com/drive/folders/1fbkuf6QIU0JatBZCMzIjwc20q-J5w4Q_?usp=sharing

1.6. Material #6: Guía visual de la campaña

Para que la campaña #ConexiónPIC se vea y se sienta igual en cada uno de sus *touchpoints*, se desarrolló una Guía Visual. En ella se encuentran los diversos materiales que conforman la campaña, incluyendo el logo de la misma.

El material pertenece al Eje 2, Objetivo 3, Estrategia 5, Acción 10

Ubicación:

<https://drive.google.com/drive/folders/1V9XIMAWMvr4yweQ39KV3h9S9LexhX7oA?usp=sharing>

1.7. Material #7: Aplicativo Conexión PIC

Para facilitarle al colaborador el acceso a la información y beneficios de la compañía, se propone un aplicativo móvil, que lleva el nombre de la campaña: Conexión PIC. Gracias a este, se transparenta la información de oportunidades y beneficios a los que pueden acceder todos los colaboradores PIC.

El material pertenece al Eje 2, Objetivo 3, Estrategia 5, Acción 12

Ubicación:

<https://drive.google.com/drive/folders/1N4jzjHcXqxndkKne7Q4v5TVH9WeUCFO1?usp=sharing>

2. ANTECEDENTES

2.1. La empresa PIC

En la década de los años ochenta, dos hermanos fundaron la empresa PeruInterCargo (PIC). En los siguientes 40 años, la compañía se logró posicionar entre las tres primeras de su sector de operaciones logísticas, siendo hoy una reconocida empresa en el país.

En un principio, la empresa fue fundada por Jorge y Ricardo Fuente. Sin embargo, hoy solo Jorge dirige la compañía, ya que su hermano decidió separarse dos años después de su consolidación. Cabe resaltar que, desde un primer momento, se vislumbraba el crecimiento del rubro logístico y que hoy, con la llegada del COVID-19, el sector ha sido uno de los menos afectados económicamente.

2.1.1. Cultura organizacional

PeruInterCargo no tiene misión ni visión: tiene un propósito y aspiraciones. El propósito de PIC es *“ser la mejor y más eficiente compañía, diseñando las mejores alternativas logísticas al servicio de los objetivos de nuestros clientes”* (Universidad de Lima, 2021).

En cuanto a lo que quieren lograr como organización, tienen tres aspiraciones claramente marcadas. En primer lugar, desean *“ofrecerte la mejor experiencia en nuestros productos y servicios”* (Universidad de Lima, 2021). En segundo lugar, buscan *“ser la empresa más atractiva para trabajar”* (Universidad de Lima, 2021). Finalmente, aspiran a *“ser un referente en innovación logística en América Latina”* (Universidad de Lima, 2021).

En su propósito y aspiraciones se evidencia que PeruInterCargo es una empresa preocupada tanto por sus clientes externos como internos. Si PIC logra ser la mejor compañía y la más eficiente, sería fácil suponer que logrará convertirse en una empresa atractiva para

futuros talentos, así como en un referente gracias a su innovación en procesos logísticos. A su vez, esto desencadenaría en una excelente atención al cliente mediante productos y servicios de calidad. Sin embargo, hasta este punto no se ha tomado en consideración el factor emocional.

“Eficiencia, calidad, compromiso, tecnología e información” (Universidad de Lima, 2021), esos son los pilares de la compañía. PeruInterCargo entiende que, para brindar un servicio al cliente que tenga valor, debe contar con colaboradores eficientes y comprometidos con su trabajo y, más aún, orgullosos de su compañía. Si los colaboradores están insatisfechos, y los procesos de la empresa no se mantienen actualizados, la atención a los clientes se verá perjudicada.

PeruInterCargo tiene cinco valores fundamentales, que rigen su manera de trabajar interna como externamente:

“El cliente: Nuestra obsesión.

Los detalles desarrollados al máximo.

Nuestros equipos: crecimiento personal y profesional.

Somos empáticos.

La ética como la manera de entender los negocios: todos decidimos responsablemente”

(Universidad de Lima, 2021).

Los valores de la empresa representan su esencia, y son transversales a su forma de trabajo. De manera interna, resaltan la responsabilidad, la ética, el desarrollo y la minuciosidad. De cara al cliente externo, a las características antes mencionadas se les suma la empatía y el poner siempre al cliente en primer lugar.

La cultura laboral de PeruInterCargo tiene como eje principal la eficiencia, tanto en sus colaboradores como en sus procesos. Imaginemos, entonces, que PIC es como un engranaje: los colaboradores son las piezas y los procesos el aceite que las mantiene en movimiento. Si

los procesos de la empresa son ineficientes, no podemos esperar que los colaboradores lo sean, y viceversa.

Además, entendiendo a la eficiencia como la *“capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles”* (Word Reference, 2021), esta ayudaría no solo a mejorar los procesos sino a hacerlos más rentables. Lo antes mencionado se alinea a otra máxima del fundador de PIC:

“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” (Universidad de Lima, 2021).

2.1.2. Situación actual

El mundo está en constante evolución, pero en los últimos años nos hemos visto expuestos a una velocidad de transformación sin precedentes. Las empresas, para adaptarse al mercado y a los consumidores, están transformándose y PeruInterCargo no ha sido la excepción. Desde el 2017, la compañía trabaja arduamente en su proceso de Transformación Digital, teniendo grandes logros logísticos y de eficiencia, como es el rastreo constante y digital de todos sus servicios. Esta transformación impacta positivamente en la imagen de la empresa, que se proyecta como tecnológica y moderna. Es así que encontramos un concepto fundamental arraigado en el ADN de la compañía: la capacidad para transformarse y la relevancia de la tecnología.

A su vez, este entendimiento del nuevo mundo ha llevado a PeruInterCargo a diversificar sus líneas de negocio, incursionando en nuevos sectores como servicios express de delivery a través de ServiXpress, que tan solo en doce meses se ha convertido en la red de envíos más grande del Perú. Esto evidencia el cumplimiento de su propósito de eficiencia y calidad, así como su rápida adaptación a los requerimientos del mercado, incluso en tiempos

de pandemia. No obstante, es importante recalcar que el rubro de logística es de los menos golpeados por el Covid-19 e incluso se relaciona al crecimiento de ciertos sectores como el delivery.

2.1.2.1. Los líderes y la comunicación

Si bien en los últimos años la empresa ha evidenciado crecimiento en el negocio, innovación y transformación; su cultura y comunicación no cumple los mismos indicadores. Los líderes y colaboradores, preocupados por la eficiencia, la calidad y el cliente, han dejado de lado algo elemental para el fundador Jorge Fuente: la cultura.

La falta de conexión emocional, orgullo y/o sentido de pertenencia con la empresa impacta negativamente en el compromiso de los líderes y esto, a su vez, desencadena una pobre retención del talento y escasa o nula identificación de los colaboradores con la cultura organizacional.

Solo el 13,5% de los líderes están “comprometidos” con la cultura de la compañía, y un gran 46,5% de los líderes presentan la calificación más baja: iniciados (Universidad de Lima, 2021). Es sencillo darse cuenta que el propósito de PeruInterCargo y sus valores han pasado a segundo plano. No hay una cultura fuerte que se arraigue en los colaboradores y los haga identificarse como parte de la compañía. Esta desconexión con los valores, si bien está generalizada en los trabajadores, recae en los líderes la responsabilidad de comunicar e inspirar a su equipo, no solo para alcanzar un trabajo de calidad, sino para generar en ellos *engagement* con la cultura corporativa.

La desconexión mencionada impacta a los colaboradores, quienes tampoco están *enganchados* con la compañía, sus propósitos ni valores. Se refuerza así la imagen de que PIC es una escuela de formación, más que una opción de desarrollo a largo plazo. La carencia de esfuerzos para impulsar el desarrollo se evidencia en la desatención de canales como la Intranet,

a pesar de ser este el único canal en el cual se presentan los planes de crecimiento y puestos disponibles para los empleados. Esto puede repercutir negativamente en el interés de los colaboradores a desarrollarse *in house* y que miren a la competencia como una opción factible, desencadenando una fuga de talento.

Además, los líderes no tienen espacios formales donde alinearse con sus equipos sobre los objetivos, en términos de negocio y cultura. A ello se suma la ausencia de eventos corporativos y el reducido apoyo de los líderes a los esfuerzos de Recursos Humanos, lo cual genera desconocimiento de la cultura, que termina por pasar desapercibida.

De acuerdo a los preocupantes resultados obtenidos en el diagnóstico de liderazgo, la empresa nos ha encargado promover un factor emocional en el trabajo de las personas, que los *enganche* con PeruInterCargo y afiance su sentido de pertenencia. Esto es una preocupación directa del fundador, quien teme que la compañía peligre de no actuar respecto a la falta de compromiso emocional de los colaboradores. El encargo involucra directamente a los líderes, pues a ojos de la empresa, estos deben estar al servicio de sus equipos. *Enganchar* a los líderes con la cultura para que puedan vivirla y transmitirla es uno de los pasos iniciales y fundamentales.

Si bien la eficiencia de la compañía parece no haberse visto mermada por la falta de compromiso de líderes y colaboradores con la cultura organizacional, es evidente que la cultura no está siendo la ventaja competitiva que podría ser frente a las otras compañías del rubro. Para las empresas, el talento es un recurso escaso y, a pesar de la trayectoria y reputación de PeruInterCargo, debemos evolucionar su imagen y rol: de formadores de talentos, a un lugar donde el mejor talento busca quedarse. El talento debe percibir una experiencia del colaborador integral que incluya oportunidades de crecimiento, beneficios y, sobre todo, una fuerte cultura organizacional, que se complemente con ellos y con la cual se identifiquen: un propósito más grande que une a los colaboradores con la compañía.

Lo descrito anteriormente traerá como consecuencia que la retención de talento sea más sencilla, lo que se traducirá en una mayor productividad. Un colaborador “*talentoso*” puede ser 8 veces más productivo (Keller, Meaney, 2017), por lo que es importante encontrar talento “*high performance*” y mantenerlo. El camino de retener este talento está estrechamente ligado a una experiencia del empleado excepcional.

2.2. Macroentorno

2.2.1. Pandemia de COVID-19

El primer caso confirmado de SARS-CoV-2 en el Perú se registró el 06 de marzo del 2020. A la fecha de publicación de esta investigación, han transcurrido casi 15 meses desde la comunicación a nivel nacional de dicho acontecimiento.

“Lo primero que se dio en el sector logístico, fue la rápida acción para enfrentar la pandemia y procurar que los mercados no se desabastezcan. Luego de esto, notamos el esfuerzo por buscar una rápida evolución para atender la demanda y brindar servicios de calidad, y de esta forma poder asegurar la entrega de los productos de manera adecuada” (Perú Retail, 2021).

PeruInterCargo pertenece a este sector económico, que sigue conectando al Perú y el mundo, incluso en tiempos de pandemia. Además, impulsado por la misma, ha desarrollado servicios que responden a la demanda actual de los clientes. Cientos de personas perdieron sus trabajos debido al COVID-19, y muchos lanzaron emprendimientos para compensarlo.

“La cadena de suministros del rubro de la logística enfrenta grandes retos debido a la emergencia por el COVID-19. Ante esto, obligatoriamente muchas empresas han implementado diferentes estrategias para adaptarse a la “nueva normalidad” y garantizar la continuidad de sus negocios” (Gestión, 2020).

Los servicios que PeruInterCargo ofrece que responden a las necesidades actuales, sumadas a la transformación digital son las relacionadas al Servicio Express Delivery. Los “Places PIC” como casilleros y Puntos PIC, así como el servicio PIC Xpress y PIC USA, están diseñados para cubrir la demanda de clientes pequeños, medianos y grandes.

Aun cuando la emergencia sanitaria ha impactado directa y negativamente en el desarrollo y economía del país, el Área de Estudios Económicos del BCP *“mantiene su proyección de 9% para el PBI de este año, pese a los fuertes rebotes en los próximos meses y los riesgos que provienen del tema sanitario y la incertidumbre electoral”* (Gestión, 2021)

2.2.2. Situación política

En la historia de nuestro país, la democracia no suele ser la normalidad, sino la excepción. Es por esto que en más de una ocasión la inestabilidad política ha impactado negativamente la macroeconomía del país y, con ello, también a millones de familias. Es evidente que la incertidumbre política tiene consecuencias negativas en el devenir de los negocios (APD, 2019), ralentiza el crecimiento en general y hace que la población sea más cauta en cuanto a la inversión y a la contratación de la mano de obra.

En noviembre del año pasado la vacancia en contra del presidente Martin Vizcarra fue un golpe a nuestra democracia, pero también a nuestra economía. Si de por sí la tensión entre el poder Ejecutivo y Legislativo generaba incertidumbre, la vacancia y posterior toma de mando del Sr. Manuel Merino terminó por hundir a nuestra nación en una crisis política que no demoraría en arrastrar a la economía consigo: deteriorando la confianza de los inversionistas y generando el alza del dólar.

Si bien la economía y la situación política se estabilizó gracias al gobierno de transición de Francisco Sagasti, las elecciones y una inminente segunda vuelta entre Pedro Castillo y Keiko Fujimori agravia la inestabilidad, dando como resultado un récord histórico en el valor

del dólar. Además de eso se evidencia una caída en la bolsa de Lima (Parodi, 2021). Es importante recalcar que este aumento de la divisa impacta la canasta familiar y los ahorros de millones de peruanos.

2.2.3. Sector logístico

Si bien la pandemia ha golpeado duramente a nuestro país, es inevitable vislumbrar el impulso que ha significado en otros rubros. Uno de los sectores donde la pandemia ha significado transformación es en el área logística. El COVID-19 ha representado un cambio de normalidad y esos cambios impactan en gran medida al sector. El rubro no estuvo libre de retos, pero existen nuevas tendencias de compra que no parecen ser pasajeras, permitiendo que el sector haya cerrado el 2020 con un balance positivo (Michilot, 2021).

Uno de los principales cambios del sector es el incremento en la demanda de atención para el e-commerce, lo que supone incorporar nuevos espacios de almacenes y apostar por servicios de última milla. La inversión en almacenes ha proliferado ampliamente (Michilot, 2021) y, del mismo modo, las zonas con mayor crecimiento en servicios de última milla son las periferias de la capital, fenómeno también observado en otras ciudades. Estos y otros factores impulsados por la pandemia son grandes oportunidades que PeruInterCargo puede utilizar a su favor para fortalecer su liderazgo en el rubro.

Otra tendencia relevante para el sector es la apuesta por nuevas tecnologías para impulsar su mejora. Un referente es DHL Supply Chain que inauguró un “Innovation Corner” para sumar tecnologías e impulsar el rubro. Con este esfuerzo de interacción con los clientes se posiciona como un *partner* logístico. Del mismo modo, se comunica de manera potente su Transformación Digital, evidenciando la digitalización de la empresa y los esfuerzos por mejorar el proceso de *forecast*; así como el uso de drones, cámaras, lectores de software, robots, sensores inteligentes, entre otros (Jugo, 2021).

El crecimiento es evidente en el rubro, pero este no está exento de retos. Uno de los principales es el sector informal que satisface las mismas necesidades. Es así que emprendedores con autos particulares brindan servicios logísticos de manera regular a micro y pequeñas empresas. Además, existe escasez de terrenos lo que retrasa la expansión de centros de almacenaje.

Del mismo modo, es relevante mencionar que los avances en el sector producto de la pandemia han impactado en la gestión del talento dentro del rubro. Es así que los salarios en logística han aumentado en un 20% debido a la poca oferta de ejecutivos (Cóndor, 2021), lo cual empeora la preexistente y aguda competencia por talento. Además del aumento en los salarios, se ha registrado un aumento de la demanda, tanto en el sector logístico como en *call centers*, ambos rubros que impactan a la compañía. La necesidad se ha triplicado y se debe al cambio en la demanda por medios distintos a los presenciales (Michilot, 2021).

2.2.4. Retos de Recursos Humanos durante la pandemia

La llegada del COVID-19 ha afectado la manera en que vivimos y hacemos las cosas a un nivel que recién hemos empezado a comprender. Recordemos que vivimos en el Perú, un país donde su gente se relaciona de manera amical, se saluda con beso y abrazo hasta a las personas que no conocemos. Por eso, debemos tener en cuenta que la pandemia afecta nuestras relaciones laborales desde el momento en que aísla a los individuos en sus casas.

Es ahí donde empiezan los retos de Recursos Humanos. En primer lugar, el área debe tomar conciencia de la importancia del bienestar emocional de los colaboradores en todos los niveles, pues *“la pandemia ha propiciado la aparición de trastornos psicológicos como la incertidumbre, el estrés, la ansiedad y la falta de contacto social, los cuales debilitan el equilibrio emocional de los trabajadores”* (Louffat, 2021).

Un término acuñado en los últimos años es el *síndrome de burnout*, que responde a “*la fatiga extrema provocada por el estrés laboral o el exceso de trabajo. Este trastorno afecta poco a poco a los trabajadores hasta desgastarlos a un punto crítico impidiendo realizar sus tareas de forma efectiva*” (Bumeran, 2020).

Según la encuesta realizada por la plataforma Bumeran (2020), el 89,09% de los profesionales encuestados en Perú aseguró haber sufrido este síndrome, representando la cifra más alta de la región. Por ello, es de suma importancia que el área de Recursos Humanos se preocupe por implementar esfuerzos adaptados a la realidad que se vive ahora, y así mejorar el bienestar emocional de sus trabajadores y minimizar los efectos de la pandemia.

En segundo lugar, y siguiendo la idea de que vivimos en un país cercano, con demostraciones de afecto constantes, Recursos Humanos debe enfrentar el siguiente reto: la falta de motivación y alejamiento de la cultura corporativa debido al distanciamiento social.

“La ausencia de contacto personal y el distanciamiento social pueden originar la falta de motivación en los colaboradores, quienes están propensos a experimentar una pérdida de identidad con la organización y a sufrir insatisfacciones de carácter emocional” (Louffat, 2021).

En la nueva normalidad se presenta un alejamiento de los colaboradores de sus equipos, e incluso la pérdida de contacto con los mismos y con sus líderes. Es labor de Recursos Humanos encontrar los mecanismos que ayuden a recuperar la humanidad del ambiente de trabajo, hoy reducido a la pantalla de una computadora.

Finalmente, Recursos Humanos debe asumir el reto de evaluar los diversos puestos de la compañía, sus tareas y responsabilidades, y determinar cuáles serán más efectivos llevándose a cabo de manera remota o presencial. Las formas de trabajo cambiaron con la llegada del COVID-19, y el *home-office* tuvo un crecimiento acelerado — por obligación —. Es ingenuo

pensar que pasada la pandemia se dejará de lado el teletrabajo para regresar a una oficina de 9 a.m. a 6 p.m.

“Antes de la segunda cuarentena, algunas empresas ya realizaban reuniones en grupos pequeños y con las medidas de seguridad necesarias, por lo que no es descabellado pensar que dichas prácticas volverán paulatinamente. Por lo tanto, planificar desde ahora este aspecto resultará crucial en el futuro próximo” (Louffat, 2021).

2.2.5. Benchmark

A raíz del contexto cambiante son muchas las empresas que emprenden campañas de comunicación con la intención de dar a conocer y reforzar conceptos relevantes, como las nuevas medidas de seguridad, procesos, responsabilidades y funciones del colaborador. Nos encontramos en una etapa de cambios y un rol fundamental del área de Recursos Humanos es comunicar estos cambios de manera eficiente, a la vez que genera en sus trabajadores seguridad y *engagement*.

2.2.5.1. Casos de éxito relevantes

“Connect” de MHS Homes (Gamelearn Team, 2019)

Esta campaña de MHS Homes presentaba siluetas de sus empleados con un dato curioso. El *call to action* invitaba a los empleados a conectarse a la nueva intranet para conocer más de sus colegas. Del mismo modo, al hacerlo, se pedía que los colaboradores completarán su perfil. Mediante esta campaña MHS Homes logró una participación de 85% de usuarios activos en la intranet. De este caso se recata la curiosidad y el uso de la data para atraer a los colaboradores proactivamente a nuevas plataformas.

#Jabdone de NHS (NHS Merseyside, 2017)

La campaña realizada por el National Health Service trae un tono humorístico, cercano y fresco a un tema complicado: vacunarse contra la gripe, para evitar contagios en el espacio de trabajo. Esta campaña intervenía varios espacios a la vez que trabajaba con afiches digitales, pequeños videos instructivos entre otros. De esta campaña rescatamos el uso de varios medios para un objetivo potente, así como el uso de un lenguaje cercano y humorístico.

Comunicación peer-to-peer de Deutsche Telekom (Jaf, 2021)

Esta campaña busca la comunicación entre colegas de una manera cercana que pueda conectar a personas en sus casas con personas trabajando en campo o en la oficina. Deutsche Telekom lo logra mediante videos que los propios compañeros graban para que otros puedan ver cuando tengan disponibilidad. Que el contenido venga de sus mismos compañeros y estén a disponibilidad de los otros logra que estos se sientan más conectados entre ellos, un reto particular en la situación de sobre conexión y desconexión en la que nos encontramos producto de la pandemia.

De este caso en particular rescatamos la posibilidad de generar una sensación de conexión entre equipos que no se ven físicamente y el buen uso de videos no necesariamente sincrónicos para mantener la flexibilidad y posibilites una mayor participación o uso de los materiales.

Digital Suggestion Box de Waitrose (Waugh, 2019)

Uno de los supermercados líderes de Gran Bretaña incorporó un buzón de sugerencias para sus empleados ue se promovía en varios de sus espacios virtuales, así como en distintos eventos. El equipo de Comunicación impulsó que sus empleados compartieran más ideas primero identificando el driver en ellos ¿Qué ganó yo? Era la pregunta que se encontró tenían

los colaboradores y por eso, el equipo de Comunicación empezó explicando oportunamente que sus ideas serían escuchadas de manera contante y tomadas con mucha seriedad.

De esta iniciativa rescatamos el uso de un buzón de sugerencias como un medio de reconocimiento, a la vez que significa un medio de comunicación no solo entre la compañía y sus colaboradores, sino también entre colegas. Además de eso, destacamos la constancia y diferentes medios donde se posiciona el buzón, para volverlo una herramienta visible en toda la organización.

2.3. Microentorno

2.3.1. Stakeholders

2.3.1.1. Grupos de interés internos

CEO: Don Jorge Fuente

Jorge Fuente es el fundador y actual Gerente General de PeruInterCargo. Bajo su responsabilidad se encuentran los más de mil trabajadores de la compañía, así como velar por un funcionamiento del negocio correcto y estratégico. Además, es el CEO quien impone el ejemplo de cómo se vive la cultura empresarial, pues es el principal referente de los líderes de PIC que, a su vez, dan el ejemplo al resto de colaboradores.

Líderes

En PeruInterCargo, son considerados líderes los Gerentes centrales, Gerentes de área, Subgerentes, Jefes de equipo y Supervisores, que suman un total de 150 en toda la empresa. De ellos se espera, no solo eficiencia al momento de desempeñar sus labores, sino que también incentiven el sentido de pertenencia con la compañía en sus equipos.

“Deben ser los líderes PIC 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” (Universidad de Lima, 2021).

Colaboradores y familias

Si bien consideramos que los colaboradores son el último grupo de interés interno de la empresa, esto no quiere decir que sea el menos importante. Finalmente, son los colaboradores la fuerza que mantiene a la empresa en movimiento. Si la empresa les ofrece mejores condiciones y oportunidades de trabajo, los colaboradores responderán con mayor productividad y compromiso con la empresa.

Además, en este punto queremos resaltar no solo a los trabajadores, sino también a sus familias. La pandemia del COVID ha afectado la forma de trabajo, ya sea que ahora el colaborador se encuentre realizando “home office”, o si continúa realizando sus labores en el campo. En cualquiera de los casos, el colaborador se encuentra preocupado por su familia: porque pasa todo el día en casa o porque trabaja fuera de ella y no quiere contagiar a quienes viven con él.

Es así que la empresa debe pasar de preocuparse por el colaborador, a preocuparse por su bienestar familiar, claro, dentro de lo razonable y posible. Y las formas de trabajo se verán afectadas en cierta medida, así como el horario de trabajo. Podemos decir, entonces, que los colaboradores son el último eslabón de la cadena, pero también el más grande e importante para que la cultura interna funcione de manera óptima.

2.3.1.2. Grupos de interés externos

Cientes: nuestra obsesión

PeruInterCargo es una compañía orientada a la excelencia y eficiencia, y desea transmitirla a sus clientes, sin importar su tamaño. Si la empresa optimiza la atención para con

sus clientes, y les entrega productos y servicios de calidad, los clientes estarán fidelizados y ayudarán a que la empresa tenga permanencia en el mercado.

Hemos podido identificar dos tipos de clientes: Empresas (B2B) y Consumidores finales (B2C). Principalmente, trabajan con empresas los servicios de carga internacional y nacional; asesoría sobre procesos aduaneros; servicios de aforo, previo y rotulado, e inspección sanitaria en el terminal marítimo; *courier* internacional como aliados de DHL; servicio de almacenaje; transporte de carga pesada, especial y línea amarilla; y el servicio de delivery express para pequeñas y medianas empresas.

Para la atención de consumidores finales, y orientándose a las necesidades actuales del mercado, han puesto a disposición casilleros que atienden las 24 horas del día; “puntos PIC” en bodegas y puntos de recojo establecidos; servicio PICXpress para realizar envíos motorizados en Lima y Callao; y, finalmente, PIC USA, para importar productos de Estados Unidos.

Sociedad

La operación de PIC está ubicada principalmente en Lima, a nivel administrativo. Sin embargo, al ser uno de los operadores logísticos más grandes del Perú, también cuentan con personal en Piura, La Libertad, Ica, Arequipa, Moquegua, y la provincia constitucional del Callao.

Por ello, es importante que la organización se preocupe por apoyar al desarrollo económico de la comunidad local, en cada una de las localidades en las que realiza operaciones. De esta manera, es probable que las comunidades le otorguen aceptación social y puedan presentarse como aliados estratégicos en un futuro. Además, si la empresa es transparente en el desempeño de sus actividades, ganará reputación y prestigio en la sociedad.

Inversionistas y bancos

Prácticamente desde la fundación de PeruInterCargo, los bancos se han presentado como un aliado estratégico para lograr el crecimiento de la compañía. El correcto funcionamiento de la misma y su constante crecimiento, la hace presentarse ante los bancos como una inversión segura.

Por otro lado, si la empresa evidencia su estabilidad y crecimiento constante, y deja saber que las inversiones en ella son de bajo riesgo; conseguirá mayor capital y así podrá seguir creciendo, gracias al apoyo de inversionistas interesados.

Socios estratégicos

Algunos de los socios estratégicos actuales de PeruInterCargo son: el operador logístico internacional DHL; terminales y puertos nacionales; terminales y puertos internacionales de más de 220 países, gracias a su alianza con DHL; y bodegas y puntos de recojo nacionales.

Asociaciones reguladoras La Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) es el órgano estatal fiscalizador de materias de salud ambiental. Es importante que PIC sea transparente en sus operaciones de inspección sanitaria en los terminales marítimos, para mantener una buena relación con esta entidad reguladora.

Por otro lado, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) le ha otorgado a PeruInterCargo la Certificación OEA. Esta le permite a la compañía “*simplificar los controles y trámites aduaneros de exportación*” (Departamento de Facilitación de Exportaciones, 2016).

Gobiernos

Hemos comentado que, gracias a su asociación con DHL, PeruInterCargo cuenta con cobertura internacional en más de 220 países. Además, cabe resaltar que su Servicio PIC USA

lo mantiene en constante coordinación con las entidades aduaneras de Estados Unidos. Por ello, es importante que la empresa cumpla sus responsabilidades tributarias y del marco legal que el Gobierno peruano le otorgue un marco regulador favorable, y que otros gobiernos consideren sus operaciones como legítimas.

2.3.2. Canales de comunicación interna

PIC cuenta con cuatro grandes herramientas de comunicación interna. En primer lugar, cuentan con un correo corporativo, al cual tienen acceso todos los colaboradores de la empresa. Mediante este se coordinan las actividades laborales diarias, y se pueden agendar reuniones para atender los requerimientos de la operación del día a día.

En segundo lugar, cuentan con una Intranet de libre acceso para sus trabajadores. En ella, encontramos el Portal del Empleado, en el cual se publican las actividades de PIC y beneficios para los colaboradores, así como los cronogramas de procesos, los puestos disponibles dentro de la empresa para postulaciones internas y algunos datos de línea de carrera.

Por último, contamos con dos medios de comunicación modernos: WhatsApp y Facebook. Para el primero, cada gerencia maneja sus grupos a su conveniencia. Para el segundo, se maneja una página de Facebook cerrada para los colaboradores de la empresa. Es importante resaltar que las herramientas digitales no son exclusivas para las operaciones diarias en el ámbito administrativo.

“Desde el año 2017, PIC viene realizando su transformación digital con éxito, ya que ha logrado que el 100% de sus servicios puedan ser configurados y atendidos desde diferentes plataformas digitales con la comodidad de un rastreo en 24/7” (Universidad de Lima, 2021). La transformación digital le ha otorgado a PIC un reconocimiento como una empresa eficiente y, a su vez, tecnológica.

2.4. Público objetivo

El público interno de PeruInterCargo está conformado por más de 1000 colaboradores, divididos en:

- Home Office: Personal administrativo que se encuentra realizando sus actividades desde su hogar, conformado por al menos 140 colaboradores.
- Almacenes: 368 colaboradores, que se encuentran laborando presencialmente en los almacenes de Callao, Lima, Pachacamac, Ate, Ventanilla, Arequipa y Piura.
- Transporte y distribución: Más de 215 colaboradores, en su mayoría choferes a tiempo completo.
- Aduanas y Cargo Internacional y Nacional: 65 colaboradores, que trabajan presencialmente entregando servicios que incluyen el courier nacional e internacional.
- Delivery: 175 colaboradores, de los cuales 150 se desempeñan como choferes de motos y furgonetas. Sus labores son presenciales.
- Seguridad: 35 colaboradores, que junto al servicio tercerizado de vigilancia se encuentran laborando de manera presencial.
- Mantenimiento: 33 colaboradores que trabajan de manera presencial, entre los que se encuentran 2 jefes técnicos y 21 mecánicos descentralizados en los almacenes.
- Call Center: 50 colaboradores, que brindan el servicio de call center 24/7, rastreo satelital y reclamos de manera presencial.

2.4.1. Líderes

Nuestro plan estratégico prioriza a los líderes como público objetivo pues son estos quien en primera instancia comprometerán en sus equipos. Lo que es importante para el líder, es importante para los colaboradores. Por ello, es fundamental que este grupo no solo recuerde la campaña, sino por el contrario se apropie de ella y la comparta para generar el impacto deseado.

“Si los profesionales se sienten desinformados, difícilmente se verán comprometidos con el proyecto y tarde o temprano acabarán por desmotivarse y desvincularse” (Trucios, 2010). Es así que el rol de líder es primordial, pues debe ser él quien sea el mensajero de buenas y malas noticias para sus equipos. En él reside la responsabilidad de crear canales de doble vía, para permitir la participación de los colaboradores y que estos se sientan no sólo informados sino a su vez, escuchados.

Es así, que en PeruInterCargo nos vemos en la obligación de diferenciar este público para poder alcanzar de manera eficiente a nuestros equipos y poder empoderar a toda la compañía. Para el presente plan consideramos en el rol de *“líder”* a todas las personas con personal a su cargo, incluyendo: Gerentes Centrales, Gerentes de Área, Sub Gerentes, Jefes de Equipo y Supervisores. Estos roles sumados representan 150 puestos en la compañía.

Estos líderes se encuentran en su mayoría trabajando desde casa en la modalidad Home Office, pero en el caso de almacenes también se encuentran en trabajo en oficinas o lo que denominamos *“en campo”*. En cuanto a los líderes que deberían estar en campo, pero por factores de riesgo se encuentran en caso alejados de sus funciones, los consideramos *“de licencia”*. Estos 3 subgrupos son de igual forma de alto interés para la campaña.

2.4.2. Colaboradores en campo

Los colaboradores en campo representan la mayoría del talento de la compañía. Debido a la naturaleza de sus funciones, es necesario que salgan de sus hogares en el día a día para laborar presencialmente, por lo que mantenerse saludables y protegidos ante la pandemia del COVID-19 es una preocupación constante. Además, de la preocupación por mantener a sus familiares saludables y no contagiarlos debido a su trabajo.

Se debe tener en cuenta que, si la compañía no comunica efectivamente información relevante, como los protocolos ante la emergencia sanitaria, las novedades de la cultura interna, los cambios en las formas de trabajo, entre otros; la incertidumbre se convierte en un miedo más.

2.4.3. Colaboradores Home Office

Los colaboradores en Home Office son aquellos a los cuales sus funciones no les demanda estar en las oficinas por motivos de fuerza mayor. De tener la necesidad de asistir, pueden hacerlo teniendo en cuenta los protocolos de seguridad. En PeruInterCargo vemos que el grupo de personas en Home Office es minoritario y representa aproximadamente 150 colaboradores.

Estos colaboradores se enfrentan al cansancio de la ausencia de separación de su vida laboral con la personal. Se ha evidenciado en una encuesta recogida por LinkedIn que *“(en el) 86% de los trabajadores, el trabajo a distancia ha tenido un impacto negativo en su salud mental aumentando su ansiedad y, con ella, también un deterioro en sus patrones de sueño”* (Cavero, 2020). Es importante recalcar que el perfil del colaborador ha cambiado y que se evidencia que sus preocupaciones no se encuentran únicamente en el ámbito laboral.

La poca división con la vida familiar puede impactar significativamente en los lapsos de atención brindadas por el colaborador. Era normal en el mundo pre pandémico tener *full*

days o hasta convenciones de días enteros donde la empresa aislaba al colaborador de cualquier factor de distracción. Este recurso es mermado en el contexto de pandemia, donde la conectividad a la tecnología es constante y donde el ámbito laboral coexiste con el familiar.

2.4.4. Personal de riesgo

El personal de riesgo, en el contexto de la pandemia actual, lo conforman los colaboradores que por razones preexistentes no pueden cumplir sus funciones de manera regular; sus labores requieren del trabajo presencial y no pueden realizarse mediante el teletrabajo.

En este grupo se encuentran las personas con enfermedades como: diabetes, hipertensión, cáncer, asma, enfermedades pulmonares crónicas y cardiovasculares, entre otras. Además, se consideran de riesgo a los mayores de 60 años y a las mujeres embarazadas.

Está en manos de la empresa mantener una comunicación constante y empática con los colaboradores que están de licencia, así como buscar oportunidades para que apoyen en otras funciones relacionadas en el área sin exponerse. Se debe tomar en cuenta que, al no poder conectarse al trabajo de manera habitual, la incertidumbre y la sensación de desconexión es alta.

2.5. FODA

Fortalezas

- Reputación solidificada en el sector logístico.
- Red de envío por delivery más grande del Perú con solo un año de funcionamiento.
- Certificaciones actualizadas.
- Proceso de transformación digital avanzado y con logros evidentes.

- Colaboradores comprometidos con la eficiencia.
- Alta preocupación por el cliente.
- Líneas de negocio diversificadas que atienden diversas necesidades de un solo cliente.
- Indicadores definidos para medir el compromiso con la cultura interna.
- Tiempos de *feedback* delimitados en el cronograma laboral.
- Fundador presente y comprometido con la cultura organizacional.
- Descentralización de los puntos de entrega alrededor de todo el país.

Oportunidades

- El sector logístico de delivery ha tenido gran crecimiento durante la pandemia de COVID-19.
- Las empresas que emprenden una Transformación Digital están mejor preparadas de cara a los nuevos retos del mercado.
- El tracking 24/7 de manera digital genera seguridad en los clientes.
- Puntos de entrega presentes en todo el país dan pie a una mayor cartera de clientes.
- Socios estratégicos relevantes e internaciones (DHL).
- Nacimiento de pequeñas y medianas empresas con necesidad de realizar envíos por delivery a nivel nacional.
- Tendencia hacia lo digital atrayente para empresarios que buscan monitoreo o monitoreo remoto.
- Tendencia a importar productos tecnológicos y otras categorías por parte de los clientes finales, sensación de mercado globalizado.
- Mayor demanda del sector e-commerce para servicios de delivery.

- Incremento de la necesidad de almacenamiento con inventarios y criterios que soporten la demanda de la compra por e-commerce.
- Incremento de la necesidad de alquiler de almacenes por parte de empresas retail y de consumo masivo.

Debilidades

- Líderes poco comprometidos con la cultura y los procesos de recursos humanos.
- Equipos poco comprometidos con la cultura corporativa.
- Escasos medios de comunicación interna y, la mayoría, informales.
- Intranet empresarial no actualizada.
- Ausencia de espacios para compartir historias relacionados al trabajo, aprendizajes o la cultura de la empresa.
- El propósito de la empresa carece del factor emocional.
- Valores corporativos confusos y de difícil recordación.
- Pocas o nulas figuras dentro de la compañía relacionadas a la cultura corporativa.
- La cultura empresarial no ha sido explotada como un valor diferencial.
- Talento no comprometido con la organización.
- Baja participación en *feedback* y eventos relacionados a Recursos Humanos por parte de los líderes y colaboradores.
- No se evidencia una clara línea de carrera o de desarrollo para los colaboradores.
- No hay incentivos o reconocimientos claros alrededor de la cultura organizacional.
- Colaboradores enfocados primero en su salud y luego en la eficiencia.
- Los colaboradores están cansados pues la pandemia los obliga a no desconectarse y trabajar más horas al día.

Amenazas

- Otras empresas del sector tientan fácilmente al talento no comprometido.
- Economía del país afectada por la pandemia de COVID-19.
- El SARS-CoV-2 como amenaza para la salud a nivel nacional.
- Desconfianza de la población en los protocolos de bioseguridad de las empresas.
- Desconfianza de la población en los productos provenientes del extranjero, principalmente del continente asiático.
- Empresas de delivery informales generan desconfianza en la población.
- La falta de protocolos de bioseguridad de algunas empresas de delivery genera desconfianza en la sociedad.
- Empresas informales y/o estafadoras generan desconfianza en la población para realizar importaciones del extranjero, así como compras nacionales.
- Restricciones del Gobierno cambiantes sobre los horarios de movilización y delivery.
- Sensación de deficiencia en tiempos de entrega por delivery de las ventas por e-commerce de empresas nacionales (Ejemplo: Saga Falabella, Sodimac, etcétera).
- Clientes con poder adquisitivo aún no se suman a lo digital y prefieren el “*business as usual*”.
- Caída del mercado de exportaciones e importaciones en Perú y Latinoamérica afectando duramente la Línea de carga internacional.
- Aumento de 20% en salarios del sector logístico, lo que aumenta la competencia por talento en el sector y potencia la fuga de talento.
- Se triplica la demanda para puestos de call center y logística.

- Alta rotación y necesidad de capacitación de la mano de obra en campo debido a contagios por COVID-19 y aislamientos obligatorios. Esto, sumado a las restricciones por aforo y las limitaciones de horario.
- Incremento de empresas que brindan soluciones de almacenaje.
- El trabajo remoto y la rotación de personal supone una constante capacitación, además de una curva de aprendizaje mermando la eficiencia y compromiso de los colaboradores.

2.5.1. FODA cruzado

Haz clic aquí para acceder al cuadro completo:

<https://drive.google.com/drive/folders/1XPyzXalEOvZBgjV4AbU5xvlsAFGT51MI?usp=sharing>

Tabla estrategias FO/FA

Estrategias FO	Estrategias FA
<p>Aprovechar la descentralización del servicio para satisfacer la creciente demanda con nuestra experiencia y reputación como diferencial de respaldo.</p>	<p>Usar el orgullo por la trayectoria de la empresa como valor diferencial que comprometa al talento y se vea menos tentado a optar por la competencia.</p>
<p>Fortalecer la reputación de empresa digital y moderna para enfrentar los retos de las nuevas formas de trabajo atrayendo clientes con necesidades más digitales.</p>	<p>Contraatacar la desconfianza asociada a las compras online de envío por delivery mediante el monitoreo digital y constante.</p>
<p>Habilitar una herramienta de <i>feedback</i> para los clientes impulsándolos a opinar sobre la calidad del servicio y así motivar a los colaboradores a mejorarlo.</p>	<p>Capacitar a los colaboradores en la amplia cartera de servicios de PIC para que puedan ofrecer a los clientes B2B soluciones holísticas.</p>
<p>Aprovechar los espacios de <i>feedback</i> para levantar aprendizajes rápidos sobre nuestros socios y clientes, y así optimizar nuestras relaciones con ellos mientras instauramos una cultura de co-creación en la compañía.</p>	<p>Aprovechar los espacios de <i>feedback</i> para recopilar información sobre la opinión de los colaboradores sobre el trabajo remoto y sobre sus preocupaciones actuales respecto al COVID-19.</p>
<p>Destacar el compromiso como valor de PIC y demostrar como eso genera historias de éxito, como lo fue su Transformación Digital.</p>	<p>Fomentar que las figuras representativas de la compañía mantendrán informados a los colaboradores sobre la realidad nacional y las medidas de la organización sobre las mismas.</p>

Tabla estrategias DO/DA

Estrategias DO	Estrategias DA
<p>Enfocar el trabajo de los colaboradores en su impacto en miles de negocios. Reconocer que trabajando en PIC el colaborador "hace posible" todos estos emprendimientos.</p>	<p>Capacitar a líderes en la cultura y cómo transmitirla a sus equipos, creando incentivos de compromiso con la cultura por área, para evitar la fuga de talento.</p>
<p>Implementar espacios donde los líderes puedan contar historias de éxito que hayan impactado en el crecimiento de PIC y otras compañías centrándose en los valores de la empresa que les permitieron hacerlo.</p>	<p>Implementar programas de reconocimiento que comprometan a los colaboradores, no únicamente por resultados, sino aprovechando para posicionar comportamientos de valor para la compañía como tener una curva de aprendizaje rápida, ser un "nuevo talento" o compartir aspectos de la cultura.</p>
<p>Potenciar reconocimiento no únicamente por resultados, sino por trato al cliente u otros valores de la compañía, fortaleciendo nuestras relaciones con nuestros socios estratégicos.</p>	<p>Hacer un programa de beneficios que genuinamente se centre en los colaboradores, quienes están preocupados por la salud y la de sus familias; además de cansados por el home office. A través de estos beneficios incrementar el salario emocional para evitar la fuga de talento.</p>
<p>Comunicar a los colaboradores a través de nuestros medios como su trabajo impacta pequeñas, medianas y grandes empresas en el día a día, para así puedan enfocarse no solo en la eficiencia sino en el resultado que sus labores tienen en otras personas, energizarlos y motivándolos.</p>	<p>Aprovechar la capacitación constante para tocar base con el ADN de la compañía, aprovechando espacios digitales para dar a conocer el propósito y los valores.</p>
<p>Comunicar nuestros avances en Transformación Digital en distintos medios de comunicación internos, para fomentar el orgullo y reconocimiento de los colaboradores.</p>	<p>Reducir la fuga de talento para la competencia, habilitando medios y espacios donde se evidencie el posible desarrollo dentro de la compañía.</p>

2.6. Problema de comunicación

De acuerdo a nuestro diagnóstico podemos entrever que, si bien PeruInterCargo tiene un alto compromiso con la eficacia; los líderes y colaboradores no están comprometidos en un nivel emocional con la empresa. Esto desencadena una fuga de talento constante, acentuada por la situación de pandemia. La falta de *engagement* se debe principalmente al escaso incentivo de parte de parte de los líderes, y a las pocas propuestas desde Recursos Humanos para facilitar espacios y mecanismos de comunicación interna, donde se genere una conexión con la cultura de la compañía.

Además, cabe resaltar que la esencia de la empresa deja de lado, desde un inicio, el factor emocional y se centra en la eficiencia. Para los líderes de Recursos Humanos el perfil de los colaboradores también se basa en este valor:

“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” explica Beatriz Morales, Gerente de Recursos Humanos de PIC (2021).

Entonces, podemos decir que en PIC existe un problema en la comunicación de la cultura, además del bajo *engagement* por parte de los líderes en su rol fuera de promover la eficiencia. Los líderes están desconectados del factor emocional que supone trabajar en PIC, y así es imposible que sus equipos se muestren comprometidos con los valores y el propósito de la empresa. Es así que encontramos una oportunidad para integrar la pasión y el compromiso al ADN de la compañía, desde su propósito, para impactar positivamente en el *enganche* de sus colaboradores.

Del mismo modo, encontramos pocos esfuerzos para comunicar las oportunidades de desarrollo y beneficios de los empleados, con un único canal poco visitado y desactualizado. Además, la ausencia de espacios de integración y alineación con tono horizontal o informal,

contribuyen a que los colaboradores y líderes se mantengan desconectados no solo de la cultura, sino los unos de los otros.

Es pertinente proponer la implementación de mecanismos de comunicación que generen *engagement* y combinen esfuerzos que permitan visibilizar oportunidades de desarrollo y beneficios. De esta manera, los colaboradores y líderes podrán encontrar mayor valor en el *salario emocional*³ ofrecido por la compañía.

³ El salario emocional es un término acuñado en los inicios del Siglo XXI, que responde a la retribución no monetaria que perciben los colaboradores de una compañía por las labores que desempeñan en la misma. El salario emocional ayuda a generar compromiso con la organización e impulsa a los colaboradores a dar la milla extra en su trabajo (Torrens Pérez, Salvador Moreno, Vega Falcón, & Noroña Salcedo, 2021)

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

El presente Plan Estratégico de Comunicación Interna se ha estructurado en dos ejes, que responden a lo solicitado en el objetivo del *brief*: "*Desarrollar un plan de comunicación interna a dos fases. La primera fase dirigida a todos los líderes de PeruInterCargo. ... La segunda fase del plan estará dirigida a todos los trabajadores de PIC*" (Universidad de Lima, 2021).

El Eje 1, compuesto por los objetivos 1 y 2, está orientado a los líderes PIC, a lograr su empoderamiento, y reforzar su vínculo con la cultura corporativa. Por otro lado, el Eje 2, compuesto por los objetivos 3 y 4, está orientado a los colaboradores en general, para generar *engagement* con la cultura de PeruInterCargo, mediante una comunicación integral, horizontal y emocional, que llegue a todos los niveles de la organización.

Para cada uno de los ejes se han planteado dos objetivos de comunicación con sus metas respectivas. A su vez, estos se han desagregado en estrategias y acciones específicas, para las cuales se han establecido indicadores de medición. Se sustentará cada acción con teoría relevante, y se desarrollarán las piezas que se consideren pertinentes para el entendimiento del plan.

3.1. Tipo de campaña

La coordinación de Comunicación Interna ha diseñado un Plan Estratégico de Comunicación para atender a las necesidades descritas previamente; principalmente busca generar *engagement* en los trabajadores de PIC y empoderar a los líderes para que puedan compartir eficientemente el compromiso por la cultura.

Para lograrlo, se plantea una campaña principalmente conceptual y actitudinal, que busca transformar la mentalidad de los líderes y sus equipos de desinteresados o “en proceso” a comprometidos con la cultura. Recordemos que solo el 13,5% de líderes son *PIC Comprometidos*, mientras que el 46,5% son *PIC Iniciados* (Universidad de Lima, 2021). La campaña se ejecuta en dos momentos distintos, empezando por los esfuerzos dirigidos a líderes. Luego, las acciones se orientarán a los colaboradores en general.

3.2. Roles

3.2.1. Rol del líder

Los líderes son el actor principal de la campaña y definir su nuevo perfil es importante para su éxito. Se debe tener en cuenta que para que la campaña sea exitosa el líder debe evolucionar su rol, para transformarlo en uno al servicio de su equipo; a la vez que pueda inspirarlos y energizarlos, *enganchándolos* con la compañía.

Para lograr este cometido los líderes son quienes en primera instancia deben empaparse de la cultura de PeruInterCargo, no solo para recordarla, sino apropiarse de esta. Así, los líderes podrán comunicar con convicción y emoción los principios que sus equipos deben absorber. Ellos son el nexo, en ellos se basa la comunicación del día a día, en ellos recae verdaderamente el éxito de la campaña.

En un equipo es sencillo priorizar de acuerdo a lo que hace tu líder, por lo que, si este está enganchado con la cultura, será fácil engancharte también. En eso consiste el nuevo rol de los líderes en PIC: ser habilitadores de cultura mediante su propio compromiso. Ellos son el ejemplo, pero a su vez son consejeros y acompañantes.

3.2.2. Rol de Recursos Humanos

Recursos Humanos debe evolucionar su papel reactivo a un rol más estratégico que promueva no solo sinergias, sino que diseñe campañas altamente emocionales que conecten con líderes y colaboradores. Durante el plan, Comunicación Interna debe fomentar que Recursos Humanos logre pensar fuera de la caja para comprometer a sus equipos mediante la optimización de beneficios y programas que impacten positivamente en su percepción de su salario emocional.

Del mismo modo, Recursos Humanos debe ser un aliado de la gerencia para entender las necesidades cambiantes de la compañía y poder ser flexible en el plan de acuerdo a los ajustes de esta estrategia. Así, con los esfuerzos de los equipos en conjunto y con el constante aprendizaje se alcanzará el objetivo de potenciar la conexión emocional de los equipos con la cultura, generando una sensación de orgullo en toda la compañía.

3.2.3. Rol de los colaboradores

El rol de los colaboradores en general también debe transformarse. De ser colaboradores pasivos que no están informados, comprometidos ni asisten a eventos, deben convertirse en miembros empoderados de la compañía, alineados por su cultura y propósito. Los colaboradores deben reconectar con su razón de estar en la empresa y con el compromiso a clientes. Para lograrlo, deben abrazar el cambio, para poder ser ágiles y mantener su energía en tiempos de incertidumbre como los que vivimos.

Dentro de los colaboradores es importante resaltar el rol de aliados. Ellos serán los embajadores que democratizan la cultura en todas las instancias de la compañía. A través de ellos la comunicación se vuelve constante, directa y horizontal. Cuando un aliado te comparte un mensaje, te lo comparte un colaborador como tú, no es un mensaje de Recursos Humanos o de tus Jefes.

A su vez, estos roles permiten una comunicación eficaz y cercana. Los colaboradores están a servicio de sus equipos para resolver sus dudas, están informados y pueden compartir las iniciativas de la empresa con el resto de colaboradores. Las personas ven a los aliados como una fuente confiable de información, así como un ejemplo de compromiso y orgullo por la empresa. Este rol exalta la sensación de pertenencia a algo más grande, a PeruInterCargo.

3.3. Tono de la comunicación

La comunicación para la campaña propuesta será enérgica, inspiradora y emocional. Buscamos desligarnos de la dureza de la comunicación PIC y apostar por un lenguaje positivo y semi informal, que permita integrar los diversos públicos de la compañía. Se apostará por lo cercano, reforzando la comunicación corta y directa para un perfil de colaborador sin mucho tiempo, con distracciones o no *enganchado* con la cultura. Del mismo modo, se busca fomentar la interacción con las diversas piezas de comunicación para alcanzar una comunicación dialogante.

3.4. Propuesta creativa

3.4.1. Estrategia creativa

La campaña de comunicación tiene como objetivo central lograr la integración de los colaboradores con la cultura, la mística de la compañía. La cultura, a su vez, debe ser enérgica, facilitadora de conexiones, de trabajo colaborativo y de comunicación horizontal. Para conseguirlo, la campaña será altamente emocional, buscando conectar con el corazón de los colaboradores para generar orgullo y pertenencia.

Todos los esfuerzos se encontrarán bajo la campaña paraguas #ConexiónPIC, lo que facilitará su recordación y priorización por parte de los líderes y colaboradores. La intención es generar un *storytelling* poderoso alrededor de todas las acciones, que contribuyan al

engagement de todos los colaboradores. Se mantendrá una integridad visual transversal a todos los elementos de la campaña.

3.4.2. Concepto creativo

Nuestro concepto creativo parte de la conexión: buscamos que los colaboradores se sumen al entusiasmo de pertenecer a PIC y poder conectarse entre ellos y con los clientes. En un contexto donde los colaboradores están aislados físicamente y distraídos con otras prioridades, buscamos inspirarlos y energizarlos, revalorizando la posibilidad de estar juntos. Si nos conectamos podemos crecer y lograr cosas increíbles en equipo.

Es importante mantener el optimismo en esta coyuntura, posicionando nuestra fortaleza en la integración, en la sensación de equipo. Por ello, la conexión se representará visualmente mediante un rompecabezas, que permite transmitir la idea de que todos somos PIC, todos somos parte de esta empresa, de este grupo humano que está logrando cosas extraordinarias.

PeruInterCargo se asemeja a un rompecabezas en el sentido de que cada persona es una pieza, y la conexión entre ellas permite visualizar la gran foto, el propósito de la compañía. Todas las piezas son igual de importantes, lo cual refleja la horizontalidad de la campaña y la intención de revalorizar cada rol.

3.4.3. Mensaje central

- Mensaje: Creemos conexiones eficaces
- Reason why (contenido actitudinal): para seguir creciendo juntos
- Call to action: Vive la conexión PIC.

Para el mensaje recuperamos la variante posicionada en la mente de los colaboradores y líderes en PIC, la eficiencia, y lo llevamos un paso más allá, poniéndolo en servicio de algo

más importante: generar conexiones para desarrollarnos y crecer juntos. Es así, que se conecta con una razón que motiva a los colaboradores, invitándolos a ser parte y a vivir esta conexión.

3.5. Plan Estratégico de Comunicación

Haz clic aquí para acceder a la matriz del Plan Estratégico de Comunicación:

https://drive.google.com/drive/folders/1vhsA0wWdVCpTrc6N_mqacFiHmskY9b6L?usp=sharing

3.5.1. Eje 1: Empoderando a nuestros líderes

Tabla: Eje 1: Empoderando a nuestros líderes

Eje 1: Empoderando a nuestros líderes			
Objetivo	Meta	Estrategia	Acción
Desarrollar una comunicación emocional que conecte a los líderes con su rol más allá de la eficiencia.	Que el 100% de los líderes conozca el significado e importancia de la “Conexión PIC”.	Desplegar la campaña “Conexión PIC” para generar <i>engagement</i> con la cultura de la empresa.	Realizar el lanzamiento de la campaña "Conexión PIC" orientado a líderes, que ayude a replantear e impulsar su rol de servicio.
			Diseñar y enviar un kit físico que tangibilice la campaña.
		Impulsar una cultura de aprendizaje	Diseñar un espacio mensual donde se compartan aprendizajes y herramientas de conexión con los equipos.

		compartido y colaboración entre líderes.	Implementar un buzón de aprendizajes y sugerencias que ayude a desagregar la comunicación en los equipos.
Empoderar a los líderes en la implementación de una comunicación inspiradora y constante con sus equipos.	Que el 50% de los líderes PIC sienta que la comunicación los impulsa a desempeñar mejor su rol.	Capacitar a los líderes en comunicación efectiva a través de diversas herramientas.	Elaborar un “Decálogo de líderes” que incluya las diez directrices que debe seguir un líder PIC.
			Implementar un taller de teoría de liderazgo y cultura PIC durante las primeras dos semanas de campaña, con refuerzo mensual.
		Desarrollar mecanismos que impulsen el acercamiento entre los líderes y sus equipos.	Integrar la cultura y liderazgo en el proceso de <i>onboarding</i> de nuevos líderes.
			Emitir dos mensajes semanales que generen empatía y cercanía entre líderes y equipos.
			Crear una plantilla para e-mail de noticias importantes que ayude a los líderes a mantener informados a sus equipos.

3.5.1.1. Objetivo de comunicación 1

Nuestro primer objetivo se centra en desarrollar una comunicación emocional que conecte a los líderes con su rol más allá de la eficiencia. La meta es alcanzar que el 100% de líderes conozca la importancia de la conexión de PIC para lograr cosas extraordinarias.

Para conseguirlo se han planteado dos estrategias. En primer lugar, se desplegará la campaña “Conexión PIC” para generar *engagement* con la cultura de la empresa. En segundo lugar, se impulsará una cultura de aprendizaje compartido y colaboración entre líderes. De acuerdo con la primera estrategia, se implementarán las siguientes acciones:

Estrategia 1: Desplegar la campaña “Conexión PIC” para generar *engagement* con la cultura de la empresa.

Acción 1: Realizar el lanzamiento de la campaña "Conexión PIC" orientado a líderes, que ayude a replantear e impulsar su rol de servicio.

Tabla: Acción 1

Acción:	Realizar el lanzamiento de la campaña "Conexión PIC".
Público	Líderes PIC (150).
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Jorge Fuente</u>: Ser el anfitrión del espacio, comunicar la importancia de la cultura y orgullo PIC. • <u>Recursos Humanos</u>: Diseñar el espacio, elaborar los materiales de presentación, convocatoria y refuerzo. • <u>Sistemas</u>: Asegurar el correcto funcionamiento de la conexión durante el evento virtual.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Zoom para la transmisión y chat en vivo. • Outlook para la invitación. • Presentación PPT para el espacio. • Kahoot para permitir interacción. • Menti para levantar preguntas.
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de líderes conectados a la reunión.

	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de satisfacción del evento por parte de los líderes a través de Menti, a la finalización del evento.
Tipo de contenido	Conceptual y actitudinal

El evento de lanzamiento, organizado por Recursos Humanos, pretende reconectar a los líderes con la cultura y mística de la compañía, a través de un espacio horizontal. Durante este, el fundador remarcará la importancia de conectarnos desde lo emocional, en el contexto de pandemia que atravesamos.

Al ser Jorge Fuente el anfitrión, se le da una nota emocional y motivadora al evento. Además, se emitirán mensajes que refuercen el valor de las personas detrás de nuestra compañía; y se emplearán mecanismos para generar conexión con el público, como el video a presentar en la Acción 2 de esta estrategia.

Se buscará que el espacio se sienta integrador y ameno, democratizando la comunicación y la participación con un chat en vivo, preguntas en vivo a través de Menti e, incluso, juegos de trivia mediante Kahoot para enganchar a los líderes con la cultura de la empresa. Para dar continuidad, una vez finalizado el evento se hará envío del “Decálogo de líderes”, material que se explicará posteriormente en este plan.

La pieza bandera de este lanzamiento es un video que busca reforzar el concepto “Conexión PIC”, evidenciando que todos los colaboradores son piezas importantes de PeruInterCargo. El video tendrá un lenguaje emocional y cercano, buscando tocar los corazones de los colaboradores, y en línea con lo que se espera de los nuevos líderes y colaboradores PIC: más compromiso, más orgullo, más pertenencia.

En un segundo momento, el video será compartido con todos los colaboradores a través de *mailing*, Facebook, WhatsApp y posicionándolo en espacios físicos como los televisores de los almacenes.

Propósito de la acción:

El lanzamiento de la campaña será dirigido exclusivamente a los mandos medios, o también llamados Líderes PIC. Según el diagnóstico de liderazgo, solo un 13,5% *de líderes son PIC Comprometidos*. Un gran 46,5% *son PIC Iniciados*, calificados de esa manera por su poca participación en eventos corporativos, escaso apoyo a los procesos de RR. HH., entre otros. Abordaremos directamente la falta de compromiso y poca participación de los líderes, generando en ellos la sensación de orgullo, orgullo de pertenecer a PIC.

El *kick-off* virtual involucra directamente a los líderes con el fundador, mediante herramientas interactivas como Kahoot, Menti y chat en vivo. Además, el video con tono emocional refuerza la idea de que en PIC todos son importantes, todos son una familia que crea conexiones eficaces que ayudan al desarrollo conjunto.

Lo que se desea lograr con el lanzamiento es *“persuadir a los receptores, influir en sus percepciones y sus sistemas lógicos, e incluso producir efectos en sus actitudes, sus motivaciones y sus costumbres”*. (Bosovsky Favre, 2016)

Además, al tratarse de un *“discurso retórico en el que los públicos juegan un papel promotor por su virtualidad permanente en las intenciones del emisor”* (Bosovsky Favre, 2016), es vital realizar acciones de seguimiento y mantenimiento que aseguren la recordación. Por ese motivo, se enviarán materiales y herramientas a los líderes que les ayudarán en su rol de eslabón conector y facilitarán la comunicación de la campaña para con los colaboradores.

Una vez los líderes se encuentren alineados a la campaña y sus mensajes, se realizará el *kick-off* de cara a los colaboradores: se colgará el video bandera en las plataformas digitales y se enviarán comunicaciones a través de los canales oficiales de la empresa.

Haz clic aquí para ver el video de la campaña:

https://drive.google.com/drive/folders/1Vi_5Url51BNTVjr6jHsxj79mwoORwo1Q?usp=sharing

[p=sharing](#)

Acción 2: Diseñar y enviar un kit físico que tangibilice la campaña.

Tabla: Acción 2

Acción:	Diseñar y enviar un kit físico que tangibilice la campaña.
Público	Líderes PIC (150)
Roles	<ul style="list-style-type: none">• <u>Recursos Humanos</u>: Definición de los elementos de Kit, contacto con proveedores.• <u>Agencia de diseño externa</u>: Encargada de diseñar las piezas a entregar bajo el <i>look&feel</i> de la campaña.• <u>Proveedores</u>: Ejecución de piezas y unificación del pack.• <u>Área operaciones</u>: Envío de kits.
Mecanismos	Sistema de delivery PIC para la entrega
KPI	Porcentaje de líderes que encuentra los elementos del kit útiles, en la encuesta anual de <i>engagement</i> a Líderes.
Tipo de contenido	Actitudinal

Como parte de la campaña “Conexión PIC” buscamos generar lazos emocionales con los líderes, nuestro público más importante. Por ello, se enviará a cada líder un kit para amplificar su experiencia con la campaña, generando recordación. El kit de líderes juntará material en físico y en digital que les permita ejercer un mejor rol con sus equipos, a la vez los energice y motive. La idea de esta acción es mostrar el interés que pone PIC en cada uno de ellos y su conexión con la empresa.

La caja brandeada con el *look&feel* de la campaña deberá llegar el mismo día o el día siguiente al lanzamiento hecho por Jorge Fuente. Incluirá los siguientes materiales:

- Mascarillas con frase de conexión y botella de alcohol: Busca generar recordación y demostrar la preocupación de la empresa por la salud de sus colaboradores. Especialmente dirigidas a los líderes en campo.
- Decálogo del líder: Se buscará entregar un decálogo miniatura que el líder pueda tener siempre consigo, a manera de refuerzo. Además, este incluye un pequeño FAQ sobre los conceptos de la campaña.
- Sticker: Es una calcomanía con una frase alusiva a la campaña para que los líderes puedan pegar en sus portátiles y tengan siempre presente la “Conexión PIC”.
- Tarjeta de agradecimiento de Jorge Fuente: Una tarjeta firmada por el fundador (de manera digital) donde agradece la participación en el evento y recuerda la importancia de conectarnos para cumplir adecuadamente el rol de servicio de un líder. Termina con el mismo Sr. Jorge poniéndose al servicio de los líderes ante cualquier consulta, al igual que al equipo de Recursos Humanos.

En una segunda instancia, se extenderá el envío del kit de la campaña al resto de colaboradores de la compañía. De esta forma, el kit se personalizará de acuerdo al público que lo reciba: colaboradores home office, colaboradores en campo, choferes, aliados, entre otros. Las piezas variarán de acuerdo a los *insights* de cada público. Pueden incluir: Más de una mascarilla, tomatodo, parante para celular, sujetador de celular para moto, aromatizante de auto, landyard, entre otros.

Para complementar el kit, se hará envío de un mail con materiales digitales adicionales: fondos de pantalla con el decálogo o calendario mensual, fondos para videollamadas alusivos a la campaña, el decálogo de manera digital, el video proyectado en el lanzamiento, etcétera.

Propósito de la acción:

Hoy en día, los reinos de lo digital, lo físico y lo social se entrelazan cada vez más, convirtiéndose en una experiencia holística. En esta era tecnológica, las experiencias varían, para bien o para mal, dependiendo de los intereses de cada individuo. Quienes toman las decisiones juegan un rol importante al momento de mejorar la calidad de la experiencia de los usuarios (Bolton, 2018).

Es así, que cada uno de los elementos del kit refuerza el mensaje de conexión con la compañía, demostrando que PIC se preocupa por la salud de sus líderes, y de su comodidad al momento de trabajar. Además, se desea lograr *engagement* mediante la entrega de productos tangibles, en un contexto laboral que se vuelve cada vez más digital.

La campaña #ConexiónPIC gira en torno al mensaje de que PeruInterCargo es un solo equipo, una sola familia. Por ello, una vez se realice el lanzamiento a toda la compañía, enviará el kit a todos los colaboradores de la organización que se encuentran alejados físicamente y desconectados de la cultura organizacional, buscando generar conexión desde lo físico.

Haz clic aquí para ver el kit de la campaña:

<https://drive.google.com/drive/folders/1phPeiDOqbverCD4ahHj34tdB->

[U_VC9po?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1phPeiDOqbverCD4ahHj34tdB-U_VC9po?usp=sharing)

Estrategia 2: Impulsar una cultura de aprendizaje compartido y colaboración entre líderes.

Acción 3: Diseñar un espacio mensual donde se compartan aprendizajes y herramientas de conexión con los equipos.

Tabla: Acción 3

Acción:	Diseñar un espacio mensual donde se compartan aprendizajes y herramientas de conexión con los equipos.
Público	Líderes PIC (150)
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos Humanos</u>: Diseñar la estructura del espacio y elaborar los materiales de presentación. • <u>Líder anfitrión</u>: Cada mes, de manera rotativa, un líder será el encargado de dirigir el espacio, el objetivo es sentir un ambiente de líderes para líderes, aumentando la confianza.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Teams para la reunión. • Outlook para la invitación. • Presentación PPT para el espacio. • Kahoot para permitir interacción. • Menti para levantar preguntas.
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de asistencia a las reuniones mensuales. • Porcentaje de satisfacción respecto al espacio, en la encuesta anual de <i>engagement</i> a Líderes.
Tipo de contenido	Actitudinal

Se diseñará un espacio mensual denominado “Líderes con cancha” que busca acercar a los líderes de distintas áreas mediante un encuentro de tono casual. El objetivo es poder compartir aprendizajes del día a día sobre liderazgo y respecto a la compañía, a la vez que se refuerzan las habilidades blandas del equipo. El espacio será dirigido por un líder y este rol será rotativo entre las distintas áreas.

En el encuentro se priorizará la interacción y construcción en equipo, mientras se afianza la confianza de los líderes con sus pares. Se buscará mantener espacios para crear soluciones en conjunto y se enfocarán en el uso de herramientas que permitan la comunicación en vivo.

La estructura tentativa del evento empezará con la presentación del líder que presida el espacio, una pequeña bienvenida y el refuerzo de la razón del mismo. Luego, continuará con una historia de éxito del área representada por el líder, y cómo la cultura y el liderazgo fueron clave para el éxito o aprendizaje. Se promoverá también compartir errores en lugar de éxitos, ocasiones donde el equipo pudo aprender algo. A través de la historia contada se buscará plantear una pregunta relacionada a cómo crear mecanismos que mejoren el liderazgo, comunicación o algún ámbito de empresa en general.

Una vez planteada la pregunta que será el foco del evento, se puede pasar a dividir a los líderes en subgrupos para plantear soluciones tentativas que podrían aplicarse en el día a día, en “la cancha”. Se trata de facilitar un espacio donde los líderes se conozcan, trabajen en equipo y compartan ideas que los ayuden a perfeccionar su rol. Es importante hacer hincapié que en la comunicación o el liderazgo no existe un remedio indiscutible, y que todas las soluciones planteadas deben adaptarse a las distintas realidades de cada equipo.

Al final de la sesión, se presentarán *pitches* de las soluciones tentativas y habrá un espacio de intercambio y *feedback*. También se recordará la importancia de priorizar espacios de integración e iteración de la conexión con sus equipos. Los primeros espacios serán dirigidos por líderes seleccionados por Recursos Humanos, escogidos entre aquellos que tuvieron un alto puntaje en la encuesta y son definidos como “PIC comprometidos”. Conforme los espacios se vayan dando, se pasará la posta a los líderes “PIC en proceso” y posteriormente “PIC iniciados”.

Propósito de la acción:

Como se ha visto anteriormente, los mandos medios están expuestos a muchísima información, a la vez que sostienen una alta carga laboral. Hoy en día, en los tiempos del home office, interactúan con otros líderes en espacios formales, donde se revisan usualmente temas de la operación diaria.

En respuesta a esa normalidad nace “Líderes con cancha”, pensado como un espacio de líderes para líderes. Estas reuniones los incentivan a compartir aprendizajes con sus pares, para poder evaluar la posibilidad de implementar las mismas acciones con sus equipos.

“Comunicar es también aprender de los clientes y de los empleados. La verdadera comunicación implica aceptar a los interlocutores, respetarlos, aprender de ellos, estimarlos, considerarlos amigos y aliados” (Bosovsky Favre, 2016).

Además de aprendizaje, estos espacios incentivan la sana competencia. Es de esperarse que cada líder anfitrión aspire a brindar una sesión mejor que la anterior. El desarrollo de estos espacios deriva en la conexión entre áreas y la identificación de los demás integrantes de la empresa. Así, se forman equipos interrelacionados y enganchados por la cultura PIC.

Acción 4: Implementar un buzón de aprendizajes y sugerencias que ayude a desagregar la comunicación en los equipos.

Tabla: Acción 4

Acción:	Implementar un buzón de aprendizajes y sugerencias que ayude a desagregar la comunicación en los equipos.
Público	<ul style="list-style-type: none">• Líderes PIC (150)• Colaboradores en general (Home office, en campo y personal de riesgo)

Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos humanos</u>: Implementación de los buzones digitales, revisión y recopilación de propuestas para líderes. Promoción constante del espacio. • <u>Personal de mantenimiento</u>: Implementación y mantenimiento de los buzones físicos, deben asegurar que los implementos estén presentes siempre (papel, lapiceros, candados, etc.). • <u>Líderes</u>: Comunicar a sus equipos la existencia y uso correcto del buzón anónimo.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Buzón físico en almacenes y oficinas. • Buzón anónimo digital implementado en la nueva app “Conexión PIC”. • Bit.ly para creación de links. • Facebook y WhatsApp para la difusión de links de Bit.ly.
KPI	Número de mensajes en el buzón de sugerencias recolectados mensualmente.
Tipo de contenido	Actitudinal

Es importante generar espacios donde los líderes y colaboradores puedan ser escuchados. Por ello, se implementará un buzón anónimo que tiene como objetivo levantar ideas, propuestas o aprendizajes de toda la organización. A su vez, es vital evidenciar cómo estas sugerencias o críticas son verdaderamente tomadas en cuenta por los líderes de la organización.

Estos buzones serán tanto físicos como digitales, y las sugerencias serán recopiladas por Recursos Humanos a final de cada mes. El contenido del buzón será un input directo para

las reuniones de “Líderes con cancha”, así como una guía para comunicación interna sobre qué dudas están presentes en los colaboradores, para poder resolverlas de manera constante. Asimismo, las preguntas o dudas que se generen serán respondidas en el podcast mensual que se presentará más adelante.

Los buzones estarán presentes de manera digital en el grupo de Facebook cerrado de la empresa, así como en los grupos de WhatsApp de las diversas gerencias. Se difundirán como links fijados, promocionados de manera constante, los cuales redirigirán a formularios anónimos, en los que se podrá solicitar el área desde donde viene la propuesta, pero nunca el nombre del colaborador.

También se presentarán accesos a estos formularios en espacios mixtos, colocando QR's en los murales de los almacenes, televisores e incluso al lado de los buzones físicos presentes en oficinas y almacenes. Estos QR's se instalan como alternativa a quienes prefieren dejar sus sugerencias de online, a pesar de estar de manera presencial en las oficinas, para evitar contacto con las superficies.

Propósito de la acción:

Los colaboradores de PeruInterCargo no solo están descentralizados a nivel de labores, unos trabajando en casa y otros en el campo; sino que están repartidos a lo largo del territorio peruano. A esto se suma la problemática que supone reunirse en espacios presenciales debido a la pandemia del COVID-19.

Identificada esta situación, y ante la falta de mayor información sobre los canales de comunicación de la empresa, se instalarán buzones físicos para recopilar sugerencias. Estos están orientados directamente a los colaboradores que laboran en campo, que son el grueso de la compañía. Adicionalmente, se habilitarán buzones virtuales a través de formularios anónimos, a los cuales podrán acceder todos los colaboradores de la compañía.

Los buzones responden a la necesidad de la organización de generar lazos con sus colaboradores. Para que estas conexiones se den, primero se debe *“convencer a los empleados de que quieren escucharles y, después, crear un entorno de trabajo en el que no se sientan cohibidos”* (Milliken, 2016).

Los buzones anónimos son un espacio seguro para iniciar esta relación de escucha con los colaboradores. Sin embargo, debe resaltarse que la acción no funciona por sí sola: de nada sirve implementar un canal que luego no tendrá seguimiento ni respuesta. Por ello, las principales dudas y sugerencias de los buzones serán tratadas en los podcasts mensuales. Además, se incitará a los líderes, quienes resuelven estas dudas en las reuniones de “Líderes con cancha”, a compartir con sus equipos la respuesta a estos temas.

3.5.1.2. Objetivo de comunicación 2

Nuestro segundo objetivo es empoderar a los líderes en la implementación de una comunicación inspiradora y constante con sus equipos. La meta de este objetivo es lograr que el 50% de los líderes sienta que, impulsados por la comunicación, desempeñan su rol de mejor manera.

Para lograr este objetivo se han planteado dos estrategias. Empezaremos capacitando a los líderes en comunicación efectiva a través de diversas herramientas. Luego, desarrollaremos mecanismos que impulsen el acercamiento entre los líderes y sus equipos. De acuerdo con la primera estrategia, se plantean las siguientes acciones:

Estrategia 3: Capacitar a los líderes en comunicación efectiva a través de diversas herramientas.

Acción 5: Elaborar un “Decálogo de líderes”, que incluya las diez directrices que debe seguir un líder PIC.

Tabla: Acción 5

Acción:	Elaborar un “Decálogo de líderes”, que incluya las diez directrices que debe seguir un líder PIC.
Público	Líderes PIC (150)
Roles	<ul style="list-style-type: none">• <u>Recursos Humanos</u>: Definir las directrices a incluir en el decálogo.• <u>Agencia de diseño externa</u>: Diseñar visualmente el decálogo de líderes según el <i>look&feel</i> de la campaña “Conexión PIC”.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none">• Antecedentes de la comunicación y cultura en PIC.• Matriz de diagnóstico de liderazgo.• Agencia de diseño externa.
KPI	Porcentaje de líderes que considera útil la herramienta, en la encuesta anual de <i>engagement</i> a Líderes.
Tipo de contenido	Conceptual y actitudinal

Uno de los problemas de PeruInterCargo como compañía es que los líderes no están conectados con la mística de la empresa, por lo que no pueden transmitir el sentimiento de pertenencia a los colaboradores. Es por eso, que se plantea elaborar un decálogo de líderes que contiene los conceptos clave que deben regir su forma de trabajo para con sus equipos.

En el decálogo se encuentran las directrices que deben seguir los líderes para cumplir con su rol de servicio:

1. Un solo equipo.
2. Conexión. Conectados somos más efectivos.
3. Horizontalidad. Todos somos igual de importantes.

4. Transparencia. Nos decimos las cosas de manera directa.
5. Responsabilidad y empoderamiento. Seamos los dueños de nuestro trabajo.
6. Confianza. La base de un buen trabajo en equipo.
7. Escucha activa. Pongámonos en el lugar del otro.
8. Colaboración. Construyamos buenas relaciones con nuestros equipos.
9. Innovación. Las ideas valiosas están a nuestro alrededor.
10. Efectividad. El propósito de nuestra organización.

Cada uno de los puntos invita a los líderes a generar conexiones significativas con sus equipos, basadas en la confianza y en la horizontalidad. El decálogo pretende ayudar a romper las barreras de comunicación en la empresa y ayudar a los líderes a desagregar la comunicación relevante a sus equipos, bajo la premisa de que todos los miembros del mismo son importantes para alcanzar el propósito de la organización: la efectividad.

Además, el decálogo será acompañado por una cartilla de preguntas frecuentes, donde se da respuestas a las tres principales preguntas de la campaña:

- **¿Qué es la #ConexiónPIC?** Es la manera de mantenernos conectados, de manera constante. Valoramos nuestro rol y reconocemos el impacto de los otros. En PIC, todos somos piezas de un rompecabezas, que se juntan para hacer realidad nuestro propósito.
- **¿Por qué es importante la #ConexiónPIC?** Todos somos partes importantes de PeruInterCargo, al mantener una comunicación constante y cercana nos energizamos y mejoramos la experiencia de todos. Al mantenernos conectados nos motivamos a dar la milla extra y lograr cosas extraordinarias juntos.
- **¿Cómo logramos la #ConexiónPIC?** Todo el tiempo podemos impulsar nuestra conexión cuando hablamos de manera cercana, cuando compartimos ideas o

sugerencias, cuando reconocemos el buen trabajo de otros. La Conexión PIC se da de manera orgánica desde el momento en el que nos preocupamos, verdaderamente, en crecer como equipo. Revisa el decálogo de líderes para saber cómo impulsar a los demás desde tu rol.

Es posible que estas interrogantes surjan en el día a día, y la herramienta servirá como un refuerzo de la importancia y el porqué de la campaña.

Propósito de la acción:

El Decálogo de Líderes PIC fija el rumbo que debe seguir todo líder PIC para motivar a sus equipos e impulsar el *engagement* con la cultura corporativa. Mediante esta herramienta, buscamos potenciar el rol conector del líder dentro de la empresa, a quien identificamos como un aliado estratégico al momento de generar recordación en los colaboradores sobre cualquier tema de Recursos Humanos.

Debemos recordar que la *“comunicación interna va más allá de las políticas de Recursos Humanos. Aunque esto puede parecer obvio, los últimos estudios del mercado destacan que la mayoría de los trabajadores se sienten informados cuando saben cómo va su empresa más que cuando le comunican la subida económica anual o la puesta en marcha de un plan de igualdad”* (Trucios, 2010).

Las directrices planteadas en el decálogo responden a lo mencionado anteriormente: buscamos la conexión dentro de la compañía, la horizontalidad, transparencia y colaboración. Los líderes deben recordar a los colaboradores que todos son parte de un solo equipo.

Haz clic aquí para ver el decálogo de líderes:

<https://drive.google.com/drive/folders/1TMR0r0kTiLbtE0r7fmaUve-03BdaxiBi?usp=sharing>

Acción 6: Implementar un taller de teoría de liderazgo y cultura PIC durante las primeras dos semanas de campaña, con refuerzo mensual.

Tabla: Acción 6

Acción:	Implementar un taller de teoría de liderazgo y cultura PIC durante las primeras dos semanas de campaña, con refuerzo mensual.
Público	Líderes PIC (150)
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos Humanos:</u> Área encargada de la contratación de un Especialista en liderazgo tercerizado, y de plantear un calendario para estas reuniones. • <u>Especialista en liderazgo (tercerizado):</u> Encargado de la estructuración del programa de liderazgo y la capacitación a los líderes.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en liderazgo • Programa de reuniones virtuales (Cisco Webex / Zoom) • Decálogo de Líderes
KPI	Porcentaje de líderes que considera relevante la capacitación, en la encuesta anual de <i>engagement</i> a Líderes.
Tipo de contenido	Conceptual y Actitudinal

Los líderes son el eslabón conector entre los altos mandos y el resto de la empresa. Son ellos quienes motivan y conectan a los colaboradores con la cultura organizacional, quienes comunican las noticias importantes, son el ejemplo de sus equipos. Sin un buen líder, los colaboradores pueden desmotivarse y terminar por desligarse de la compañía.

Es por este motivo que, al inicio del plan de comunicación, se implementará un programa de liderazgo intensivo, en sesiones cortas dos veces a la semana, durante las dos semanas posteriores al lanzamiento de la campaña. Las sesiones tendrán una duración de 1 a 2 horas por día y serán dictadas por un asesor tercerizado, especialista en materias de liderazgo.

Durante los talleres se reforzarán, entre otros temas, los pilares de la cultura PIC y la conexión de los líderes con los mismos. El “Decálogo de líderes”, mencionado con anterioridad, se convertirá en una herramienta y en una guía que los líderes deberán interiorizar para cumplir con el rol de servicio que se les ha encomendado.

En un segundo momento, terminado el mes de lanzamiento de la campaña, estos talleres de liderazgo pasarán a tener una periodicidad mensual. Esta iniciativa se mantendrá durante el primer año de campaña, con el objetivo de reforzar el rol de los líderes como ejemplo vivencial de la cultura organizacional dentro de PIC.

Estos talleres, si bien presentan contenido y mecanismos de habilidades blandas y teoría de liderazgo, también reforzarán la historia, propósito y valores PIC. El aprendizaje tendrá un fuerte mensaje de pertenencia asociado a la empresa. De este modo, el conocimiento sobre el negocio y la relación de los líderes con la mística PIC será constante. Nuestras historias serán la fuente de orgullo que los motivarán a dar la milla extra.

Propósito de la acción:

Los talleres de liderazgo están alineados a las directrices del Decálogo de líderes PIC y responden a la necesidad de inculcar la cultura PIC en los mandos medios. Su desarrollo es fundamental, ya que más del 40% de los líderes no están comprometidos con la cultura, por lo que no pueden transmitirla a sus colaboradores.

“Los buenos gestores son importantes para cualquier empresa y cualquier mercado. Pero los líderes con principios y valores son imprescindibles en un mundo en constante y rápida transformación” (De Mello, 2015).

Los talleres de liderazgo entregarán a los líderes las habilidades necesarias para conectar con sus equipos y llevarlos al siguiente nivel: el *engagement* con la cultura corporativa. Finalmente, son los líderes quienes tienen que incentivar el compromiso y desarrollo profesional y personal de sus equipos, enseñando en el ejemplo.

Acción 7: Integrar la cultura y liderazgo en el proceso de *onboarding* de nuevos líderes.

Tabla: Acción 7

Acción:	Integrar la cultura y liderazgo en el proceso de <i>onboarding</i> de nuevos líderes.
Público	Nuevos líderes (por ascenso y/o nuevos ingresos en la organización)
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos humanos</u>: Estructuración del video de capacitación para nuevos líderes junto al especialista en liderazgo. • <u>Especialista</u>: Apoyo en la estructuración de la video-capacitación. • <u>Agencia de diseño externa</u>: Ejecución del material audiovisual.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de nuevos ingresos a la compañía. • Relación de personal promovido

	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en <i>soft-skills</i> (asesor tercerizado). • Video de capacitación realizado por la agencia y el especialista.
KPI	Porcentaje de nuevos líderes capacitados en materia de habilidades blandas.
Tipo de contenido	Conceptual y actitudinal

De acuerdo a la acción anterior, durante el lanzamiento de la campaña, y a lo largo del año siguiente, estará tomando lugar el programa de liderazgo orientado a líderes. Sin embargo, ¿qué sucederá con los colaboradores que sean promovidos a un rol de líder? ¿Y con el talento externo que ingrese a asumir esos puestos?

Para ellos, se incluirá en su inducción una video-capacitación en liderazgo y cultura organizacional. Es importante inyectar en ellos, desde el primer momento, las actitudes y *mindsets* que debe tener un buen líder PIC.

Esta capacitación tendrá lugar en el proceso de inducción de cada nuevo líder. Para estructurar correctamente el contenido del video, se contará con el apoyo de un asesor especialista en temas de liderazgo y habilidades blandas, del mismo equipo que ayudó a organizar el taller de liderazgo para líderes, que ya tienen familiaridad con la campaña “Conexión PIC”.

Será el asesor especialista tercerizado, junto con Recursos Humanos, quienes entreguen la estructura del guion a la agencia de diseño, para que puedan producir el material audiovisual. Junto con la video-capacitación, se enviará el “Decálogo de líderes” que incluye las directrices que debe seguir todo líder PIC y preguntas frecuentes.

Propósito de la acción:

Es de suma importancia que los nuevos líderes se empapen de la cultura organizacional, desde el momento en el que ingresan a la compañía. Y, en caso hayan conseguido el puesto por promoción, deben alinearse a las directrices y actitudes que se espera de un líder PIC.

La video-capacitación en habilidades blandas se realiza al momento de la inducción del nuevo líder al puesto, que puede darse en cualquier momento del año. Sin embargo, consideramos importante que este nuevo líder participe activamente en los refuerzos mensuales de talleres de liderazgo, para complementar su aprendizaje.

La capacitación, reforzada con los talleres, los empaparán de una *"actitud que uno quiere ver en los líderes potenciales que escoge. Que crean que pueden lograr el éxito, Que están dispuestos a invertir el tiempo y el esfuerzo. Que aun al enfrentar la derrota, perseveran alegremente en el trabajo y procuran avanzar"* (Maxwell, 2020).

Estrategia 4: Desarrollar mecanismos que impulsen el acercamiento entre los líderes y sus equipos.

Acción 8: Emitir dos mensajes semanales que generen empatía y cercanía entre líderes y equipos.

Tabla: Acción 8

Acción:	Emitir dos mensajes semanales que generen empatía y cercanía entre líderes y equipos.
Público	<ul style="list-style-type: none">• Líderes PIC (150)• Colaboradores en general (Home office, en campo y personal de riesgo)

Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos Humanos</u>: Redacción de los mensajes y generación de las piezas gráficas. Envío de las piezas a los líderes. • <u>Líderes</u>: Difusión de los mensajes a sus equipos.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Generador de memes online • WhatsApp de los jefes y colaboradores • Base de datos PIC (Calendario de eventos, aniversarios, cumpleaños, etcétera).
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de colaboradores que indica haber recibido los mensajes semanales, en la encuesta anual de <i>engagement</i> del colaborador. • Porcentaje de colaboradores que considera relevantes los mensajes semanales, en la encuesta anual de <i>engagement</i> del colaborador.
Tipo de contenido	Actitudinal

Con el objetivo de acercar a los líderes y sus equipos, mediante una comunicación informal, se emitirán dos mensajes semanales, adicionales a las novedades de la compañía, que generen empatía y cercanía entre líderes y colaboradores.

Para lograr que los mensajes sean informales e inviten a su redistribución, se hará uso de memes, los cuales pueden ser fácilmente generados por el equipo de RR.HH. en una plataforma online. Se emplearán los memes más virales y relevantes del momento, para facilitar su entendimiento. Recursos Humanos enviará las piezas trabajadas a los líderes y serán ellos los responsables de difundirlos a sus equipos mediante los grupos de WhatsApp internos.

En un primer momento, los mensajes estarán relacionados a la campaña “Conexión PIC”. Se utilizarán para generar recordación de los eventos, como “Crea PIC”, y nuevos espacios de conexión, como el “Cafecito con la gerencia” y “Conversas PIC” (acciones que se detallarán más adelante). Además, ayudarán a evidenciar cambios en el *mindset* de los involucrados, como las diferencias entre los líderes PIC de antes y los de ahora.

Si bien la idea principal para esta acción es el uso de los memes como herramienta, no se descarta la creación de mensajes mediante el uso de otras plantillas. Una vez posicionada la herramienta en la mente de los colaboradores, se podrán diversificar los mensajes e incluir otros. Los mensajes a comunicar una vez el recurso esté instaurado en la mente de los colaboradores podrán no necesariamente estar relacionados a la campaña: saludos de cumpleaños, aniversarios, fecha de evaluaciones internas, invitaciones, reconocimiento, entre otros.

Además del uso de memes como herramienta para mantener una comunicación informal y entretenida, se promoverá el uso de stickers de la compañía relacionados a la cultura. Estos stickers tendrán frases cercanas como: “buena chamba”, “gran equipo”, “cafecito con la gerencia”, “#OrgulloPIC”, “Conectados”, entre otros.

Propósito de la acción:

Se ha propuesto el uso de memes como recurso digital para generar conexiones entre los colaboradores, sus jefes y la compañía en sí misma. En esta línea, el mismo meme como canal de comunicación, genera cercanía. Es así que los mensajes que se comuniquen mediante este recurso, favorecerán la recordación de los espacios a los que hacen alusión.

Al momento de adaptar contenidos digitales humorísticos - como memes - al espacio de trabajo, deben tomarse precauciones. La adaptación de estos recursos ayuda a los empleadores y a las compañías a mejorar y mantener la felicidad de sus colaboradores (Andujar,

Nijholt, & Gilbert, 2016). Sin embargo, se debe evaluar qué piezas humorísticas utilizar y descartar las que estén relacionadas a temas controversiales, con carga negativa, o difíciles de entender.

Haz clic aquí para ver los mensajes semanales:

https://drive.google.com/drive/folders/1PLO2cOrArexHjUWwvnpnEO9_jg2K56bzD?usp=sharing

Acción 9: Crear una plantilla para e-mail de noticias importantes que ayude a los líderes a mantener informados a sus equipos.

Tabla: Acción 9

Acción:	Crear una plantilla para e-mail de noticias importantes que ayude a los líderes a mantener informados a sus equipos.
Público	<ul style="list-style-type: none">• Líderes (150)• Colaboradores en general (Home office, en campo y personal de riesgo)
Roles	<ul style="list-style-type: none">• <u>Recursos Humanos</u>: Estructuración de la información para el diseño de la plantilla, envío de plantilla a líderes de manera mensual.• <u>Agencia de diseño externa</u>: Diseño visual de la plantilla para e-mail.

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Líderes</u>: Recopilación y redacción de las noticias importantes de la semana mediante el uso de la plantilla. Envío de la información a sus equipos.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Outlook para la difusión de mensajes. • Agencia de diseño externa. • Comités y reuniones para la recopilación de información. • Reunión “Líderes con cancha” para la recopilación de información.
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de colaboradores indica recibir el correo de noticias importantes, en la encuesta anual de <i>engagement</i> del colaborador. • Porcentaje de colaboradores que considera relevantes los correos de noticias importantes, en la encuesta anual de <i>engagement</i> del colaborador.
Tipo de contenido	Conceptual y actitudinal

Como se plantea en el “Decálogo de líderes”, la primera acción del presente objetivo, el nuevo perfil de Líder PIC responde a ciertas directrices. Es así que el rol de líder debe generar conexión con sus equipos, basada en la horizontalidad y la transparencia, reforzando la idea de que en PIC todos son un solo equipo.

Una de las herramientas que pretende facilitar este rol, desde la comunicación, es una plantilla de noticias importantes. La plantilla de novedades será estructurada por Recursos Humanos y diagramada por la agencia de diseño externa; luego se pondrá a disposición de los líderes para que puedan emplearla para difundir información relevante por correo electrónico.

Como sabemos, los líderes son el eslabón conector entre los altos mandos y el resto de la compañía. Por lo mismo, son quienes participan más frecuentemente en comités gerenciales y reuniones donde se comunica información acerca de la organización. De igual manera, gracias a la campaña “Conexión PIC”, participan en las reuniones de “Líderes con Cancha” donde se comparten aprendizajes en pro de mejorar el trabajo en equipo.

De toda la información que reciben los líderes, hay puntos importantes que pueden, y deben, comunicar a sus equipos. Por ejemplo, la situación actual de la empresa, los nuevos proyectos que están por lanzarse, las principales consultas ingresadas en el buzón anónimo, entre otros temas que se revisan en las reuniones de “Líderes con Cancha”; y demás información relevante para el desempeño de sus equipos.

Gracias al uso de esta plantilla, reforzada con otros esfuerzos de comunicación, se mantiene a los equipos conectados con la compañía y los nuevos proyectos. Además, facilita a los colaboradores ubicar su lugar en “la gran foto”, les deja entender por qué su trabajo es importante y, de esta manera, se favorece el enganche con la cultura PIC.

Propósito de la acción:

En el día a día, son los líderes los que llevan la mayor parte de la carga laboral. Reciben cientos de correos y asisten a múltiples reuniones. Son bombardeados constantemente con información, que muchas veces retienen y no comunican a sus equipos.

Es importante que los líderes identifiquen, en este mar de información, los puntos relevantes que pueden, y deben, comunicar a sus subordinados. De esta manera, se transparentan las actividades de la compañía y se genera una visión macro de la situación actual de la empresa, que ayuda a combatir la incertidumbre.

“Es clave comunicar internamente la estrategia de negocio, los resultados y los proyectos de futuro. Quienes deberían hacerlo son los jefes directos o el presidente. Si los

profesionales se sienten desinformados, difícilmente se verán comprometidos con el proyecto y tarde o temprano acabarán por desmotivarse y desvincularse” (Trucios, 2010).

En esta línea nace la plantilla de novedades de la semana como una herramienta digital que sirve de recordatorio para los líderes, pues se presenta como una guía corta y bien estructurada con sugerencias de información que pueden transmitir a sus equipos para mantenerlos informados.

Haz clic aquí para ver la plantilla de correo:

https://drive.google.com/drive/folders/1fbkuf6QIU0JatBZCMzIjwc20q-J5w4Q_?usp=sharing

3.1.2. Eje 2: Comprometiendo a nuestros colaboradores

Tabla: Eje 2: Comprometiendo a nuestros colaboradores

Eje 2: Comprometiendo a nuestros colaboradores			
Objetivo	Meta	Estrategia	Acción
Potenciar el <i>employee experience</i> mediante comunicaciones oportunas y relevantes.	Que el 60% de los colaboradores se sientan informados de manera constante respecto a las novedades y objetivos de la empresa.	Implementar una comunicación integral que genere	Posicionar una comunicación 360° que genere recordación de la campaña en canales digitales y análogos.
		enganche con la cultura corporativa en	Comunicar activamente los beneficios de los planes de formación presentes en la Plataforma Online de Aprendizaje.
		todos los niveles de la organización.	Desarrollar la app "Conexión PIC" donde se encuentren los beneficios corporativos, oportunidades de desarrollo y otras herramientas.
		Habilitar espacios de integración entre los diversos niveles de la organización.	Instaurar el Programa de "Consejeros PIC", voceros que comunican la cultura transversalmente dentro de la compañía.
			Diseñar el espacio de alineación mensual para compartir avances estratégicos y culturales.

			Implementar el espacio "Cafecito con la Gerencia": un desayuno entre el CEO y colaboradores del área administrativa, sin su jefe directo.
			Impulsar el programa "Conversas PIC", espacios de <i>feedback</i> de doble vía de manera constante.
Generar <i>engagement</i> en los colaboradores a través de mecanismos de reconocimiento.	Que el 80% de los colaboradores perciba positivamente su <i>employee experience</i> .	Desarrollar espacios que reconecten al colaborador con su rol en la compañía y su impacto en los clientes.	Lanzar el podcast mensual "Conexión PIC" donde los colaboradores relaten sus aprendizajes.
			Producir videos mensuales que comuniquen historias de éxito del impacto PIC en sus clientes.
		Implementar mecanismos de reconocimiento o que impacten positivamente la experiencia del colaborador.	Reconocer al empleado del mes, que más demuestra los valores de la compañía por área
			Crear un concurso transversal a toda la compañía en el que se planteen soluciones de cara al cliente.

3.5.2.3. *Objetivo de comunicación 3*

El segundo eje de nuestro plan estratégico de la comunicación está enfocada en los colaboradores en general. Teniendo esto en cuenta, nuestro tercer objetivo es Potenciar el *employee experience* mediante comunicaciones oportunas y relevantes. Como meta se plantea que el 60% de los colaboradores se sientan informados de manera constante respecto a las novedades y objetivos de la empresa.

Estrategia 5: Implementar una comunicación integral que genere enganche con la cultura corporativa en todos los niveles de la organización.

Acción 10: Posicionar una comunicación 360° que genere recordación de la campaña en canales digitales y análogos.

Tabla: Acción 10

Acción:	Posicionar una comunicación 360° que genere recordación de la campaña en canales digitales y análogos.
Público	Colaboradores en general (Home office, en campo y personal de riesgo)
Roles	<ul style="list-style-type: none">• <u>Recursos Humanos:</u> Dar las directrices de las piezas y elaborar una guía de implementación, además de coordinar la colocación de las piezas en oficinas y almacenes.• <u>Agencia de Diseño:</u> Hará el diseño de piezas de acuerdo a las directrices de Recursos Humanos.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none">• Viniles en las paredes.• Afiches en oficinas y murales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mascarillas de la compañía. • Desinfectante. • Tomatodos. • Plantillas para finalizar presentaciones. • Plantillas de mailing. • Fondos para zoom, entre otros.
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de colaboradores que reconocen la campaña “Conexión PIC”, en la encuesta anual de <i>engagement</i> del colaborador. • Porcentaje de colaboradores que considera relevantes los esfuerzos de branding, en la encuesta anual de <i>engagement</i> del colaborador.
Tipo de contenido	Conceptual y actitudinal

Con esta acción se busca evidenciar que en PIC no se habla de una conexión, sino que se vive. El objetivo es generar la sensación de que la campaña, y la conexión con ella, llegó y está presente en todos lados. Es así que PIC se “viste” de Conexión PIC y podemos encontrar sus mensajes en todos los lugares de comunicación e interacción en la compañía.

Se busca reflejar un cambio de rumbo y lo importante que es para toda la empresa conectarnos y ser un solo equipo. Un colaborador llega a un almacén y ve un afiche sobre la importancia de conectarse, se acerca al mural y ve el buzón de sugerencias mensual, mientras escanea el QR su líder le ha compartido el meme del día o el *mailing* de novedades de la semana. Se acerca a su estación de trabajo y ve a sus compañeros con la mascarilla de la campaña, detrás de ellos se lee: “Juntos conectamos al mundo, #ConexiónPIC” con una imagen que le recuerda

a uno de sus clientes. La intención es que poco a poco el mensaje vaya calando en esas personas y que el sentimiento de que todos estamos juntos en este nuevo rumbo crezca poco a poco.

Esta transformación de los espacios se implementará de manera física y online, para que tanto los trabajadores en campo, como los de licencia o los que realizan home office puedan verdaderamente conectarse con la cultura y pertenencia PIC. Así, poco a poco, crecerá en ellos la sensación de orgullo por lo que hacen y a dónde pertenecen.

Propósito de la acción:

Ahora que nos encontramos en el segundo eje de la campaña #ConexiónPIC, es importante desplegar una comunicación 360° que alcance a todos los colaboradores de la compañía. *“Para la definición de los públicos en un proyecto de comunicación (y en la acción de investigación que lo sustenta) lo que importa no es una enumeración lo más exhaustiva y abarcadora posible de todos los que directa o indirectamente podrían estar involucrados incluso en una medida mínima”* (Bosovsky Favre, 2016).

En este punto, se ha buscado desagregar las piezas comunicativas en canales y espacios que alcancen a los públicos identificados como *“más relevantes para el desarrollo y el éxito del proyecto. Dicho de otro modo, de qué públicos depende que el proyecto tenga éxito o fracase”* (Bosovsky Favre, 2016).

Es así que se desarrollan piezas digitales y físicas. Las digitales son de fácil acceso para todos los públicos de la organización, mientras que las físicas responden a los colaboradores en campo, que representan el grosor de la compañía. Realizar acciones que impacten directamente a estos últimos, y de manera diferenciada, genera en ellos una conexión con la empresa: empresa que se preocupa por involucrarlos en la cultura.

Haz clic aquí para ver la guía visual de la campaña:

<https://drive.google.com/drive/folders/1V9XIMAWMvr4ywEQ39KV3h9S9LexhX7o>

A?usp=sharing

Acción 11: Comunicar activamente los beneficios de los planes de formación presentes en la Plataforma Online de Aprendizaje.

Tabla: Acción 11

Acción:	Comunicar activamente los beneficios de los planes de formación presentes en la Plataforma Online de Aprendizaje.
Público	Colaboradores en general (Home office, en campo y personal de riesgo)
Roles	<ul style="list-style-type: none">• <u>Recursos Humanos</u>: Estructuración de los mensajes.• <u>Agencia de diseño externa</u>: Diseño de piezas gráficas.• <u>Líderes</u>: Refuerzo en la recordación a los equipos.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none">• Plataforma Online de Aprendizaje.• Agencia de diseño externa.• Base de datos PIC (información profesional de los colaboradores).• Outlook para la difusión oficial de la información.• Facebook y WhatsApp para el apoyo de la comunicación.
KPI	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de colaboradores inscritos en los planes de formación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personas que terminan los planes de formación. • Promedio de progreso de primer curso. • Porcentaje de colaboradores que considera que pueden desarrollarse profesionalmente en PIC, en la encuesta anual de <i>engagement</i> del colaborador.
Tipo de contenido	Conceptual y actitudinal

La preocupación por el desarrollo del talento interno previo a la campaña era casi nula, y la comunicación era deficiente. La #ConexiónPIC evidencia los beneficios de ser todos parte de un solo equipo, piezas de una misma máquina, es por eso que la preocupación y cercanía que se siente por el otro es real.

Partiendo de este principio, es elemental que la comunicación de oportunidades de desarrollo para colaboradores sea constante y los alcance a todos. El nuevo colaborador PIC debe no solo sentir que en la empresa tiene oportunidades de crecimiento, sino que su compañía se preocupa activamente porque este se dé.

Por ello, se debe comunicar de manera potente la implementación de la nueva plataforma de aprendizaje online PIC, creando guías o planes personalizados que orienten a los colaboradores sobre qué cursos deberían llevar alineados a la compañía y al mercado actual. La comunicación de estas guías o *learning paths* buscan diferenciar la plataforma de tantas otras y posicionarla como una verdadera ventaja competitiva dentro y fuera de la compañía.

Del mismo modo, la comunicación será constante y no únicamente por parte de Recursos Humanos, sino por parte de los líderes. Estos deben compartir activamente con sus equipos la importancia de su formación o las novedades de la plataforma a través de la plantilla, sus espacios de alineación o incluso los memes semanales.

Desde Recursos Humanos, se comunicará constantemente sobre las novedades de los planes de desarrollo mediante *mailings*, en el grupo de Facebook, y a través de los Consejeros PIC y líderes por WhatsApp. Además, se colgarán las convocatorias internas en el nuevo aplicativo Conexión PIC que se explicará en la acción posterior.

Propósito de la acción:

“Las estrategias organizacionales deben incorporar la responsabilidad social y la sustentabilidad, para que el desarrollo empresarial y humano sea posible en una sociedad justa, con el diseño de nuevas tecnologías y acciones responsables” (De Mello, 2015).

La Plataforma Online de Aprendizaje apoya al desarrollo personal y profesional de los colaboradores PIC de todos los niveles jerárquicos. La estructuración de *learning paths* dentro de esta sirve de guía a los colaboradores que están interesados en desarrollarse en un rubro o camino específico.

Además, al estar disponibles para todo el personal, y al tratarse de convenios corporativos, impulsan el crecimiento de los empleados en primera línea, quienes son los menos privilegiados al momento de recibir una educación de calidad. De esta forma, PIC impacta no solo en la vida de sus colaboradores, sino en la de sus familias también. Así, PIC genera sostenibilidad dentro y fuera de la compañía.

Acción 12: Desarrollar la app "Conexión PIC" donde se encuentren los beneficios corporativos, oportunidades de desarrollo y otras herramientas.

Tabla: Acción 12

Acción:	Desarrollar la app "Conexión PIC" donde se encuentren los beneficios corporativos, oportunidades de desarrollo y otras herramientas.
Público	Colaboradores en general (Home office, en campo y personal de riesgo)
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos humanos</u>: Detallar la información que debe incluirse en el aplicativo. • <u>Agencia de diseño externa</u>: Diseño UX/UI de la aplicación, desde el <i>wireframing</i> hasta el diseño final. • <u>Sistemas</u>: Programación y desarrollo del aplicativo.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia de diseño (Especialista en UX/UI) • Relación de beneficios corporativos. • Base de datos PIC (Directorio, oportunidades de desarrollo - línea de carrera). • Outlook, Facebook y WhatsApp para comunicar el lanzamiento de la aplicación.
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de colaboradores con la app descargada. • Número de colaboradores que hacen uso de los beneficios corporativos. • Porcentaje mensual de colaboradores que revisan las oportunidades de desarrollo en la app. • Nivel de satisfacción sobre la herramienta, en la encuesta anual de <i>engagement</i> del colaborador.
Tipo de contenido	Actitudinal

PeruInterCargo cuenta con cuatro canales de comunicación: el correo corporativo, la página de Facebook cerrada de la organización, los grupos de WhatsApp por gerencias, y la Intranet. Esta última, es el medio por el cual se comunican las oportunidades de línea de carrera, actividades, beneficios, entre otros; sin embargo, no siempre se encuentra actualizada.

Para asegurar una correcta comunicación de las novedades de la empresa, se propone desarrollar una aplicación que contenga:

- Inicio: En esta sección se comunicarán las noticias más importantes de PIC. Entre estas encontramos: el lanzamiento de la Plataforma de Aprendizaje, el evento “Crea PIC”, la implementación de buzones anónimos digitales, el video de la campaña “Conexión PIC”, entre otras.
- Beneficios: En esta sección se encuentran los descuentos corporativos a los que pueden acceder los colaboradores PIC, así como convenios con otras empresas. Se promoverá que estos respondan a la coyuntura de pandemia actual.
- Oportunidades: En esta sección se detallarán los puestos disponibles a los que se puede acceder por postulaciones internas. Además, permitirá actualizar el perfil del colaborador y sus datos de línea de carrera.
- Directorio: En esta sección se encontrará el directorio PIC, con los datos de contacto de todos los colaboradores de la compañía. Además, se detallará la fecha de cumpleaños, el área y puesto de trabajo en las fichas de información.
- Canales PIC: En esta sección se encontrarán los demás canales de comunicación de la compañía: Facebook, WhatsApp de RR.HH. para colaboradores, Buzón anónimo digital y la intranet. Todos los canales estarán centralizados para que el colaborador pueda ingresar fácil y directamente.

El propósito de crear el aplicativo es transparentar la información y dar visibilidad a las oportunidades y beneficios a los que pueden acceder todos los colaboradores PIC. Si bien ya

se comunican por otros canales, gracias a la aplicación se puede acceder a toda la información relevante de la compañía con un solo *tap*.

Para dar a conocer la app “Conexión PIC”, se lanzarán comunicaciones por correo electrónico y Facebook; y se replicará el comunicado por WhatsApp, donde el equipo de RR.HH. enviará el mensaje a los líderes y Consejeros PIC, y estos lo transmitirán a sus equipos.

Propósito de la acción:

Los colaboradores se comprometen con compañías que cumplan con sus expectativas, que les brinden un salario emocional, que *“no se reduce a cubrir sus necesidades básicas sino que debe ofrecerle también un margen de bienestar”* (Bock, 2015).

Por este motivo, se plantea el desarrollo de una aplicación móvil que albergue las noticias relevantes de PIC, los beneficios corporativos, las oportunidades de desarrollo, y demás información que genere conexión entre los colaboradores y la compañía. De esta manera, todos los colaboradores tienen la posibilidad de acceder a los beneficios de PIC desde su teléfono inteligente.

Como se ha visto a lo largo del trabajo, PeruInterCargo es una empresa que brinda servicios logísticos. La mayor parte del personal labora en campo y se encuentra en constante movimiento, por lo que el acceso a una laptop o computadora durante el día es difícil. Una aplicación responde a la necesidad de mantener informados y, sobre todo, conectados a los colaboradores con la empresa.

Haz clic aquí para ver el aplicativo:

[https://drive.google.com/drive/folders/1N4jzjHcXqxndkKne7Q4v5TVH9WeUCFO1?
usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1N4jzjHcXqxndkKne7Q4v5TVH9WeUCFO1?usp=sharing)

Estrategia 6: Habilitar espacios de integración entre los diversos niveles de la organización.

Acción 13: Instaurar el Programa de "Consejeros PIC", voceros que comunican la cultura transversalmente dentro de la compañía.

Tabla: Acción 13

Acción:	Instaurar el Programa de "Consejeros PIC", voceros que comunican la cultura transversalmente dentro de la compañía.
Público	Colaboradores en general (Home office, en campo y personal de riesgo).
Roles	<ul style="list-style-type: none">• <u>Recursos Humanos:</u> Seleccionar a los “Consejeros PIC” con apoyo de los líderes de equipo.• <u>Líderes:</u> Entregar a recursos humanos sus valoraciones sobre los colaboradores que integran sus equipos.• <u>Consejeros PIC:</u> Encargados de comunicar la cultura transversalmente en la compañía.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de Desempeño• WhatsApp para la difusión de mensajes.
KPI	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de colaboradores que considera a los “Consejeros PIC” como una fuente de información relevante, en la encuesta anual de <i>engagement</i> del colaborador.

	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de líderes que consideran que los consejeros son un aliado relevante en la comunicación transversal con sus equipos, en la encuesta anual de <i>engagement</i> de líderes.
Tipo de contenido	Conceptual y actitudinal

En este plan estratégico de comunicación se ha hablado extensivamente del rol del líder como conductor de la cultura organizacional. Sin embargo, no podemos poner sobre sus hombros toda la responsabilidad que conlleva generar *engagement* de los colaboradores con la mística de la empresa.

Por este motivo, se implementará el Programa “Consejeros PIC”, conformado por colaboradores seleccionados por Recursos Humanos, tomando en consideración las recomendaciones de los líderes de equipo. Los “Consejeros PIC” serán los voceros de sus equipos, y tendrán el rol de nexo conector con los líderes y RR.HH.

Recursos Humanos se comunicará con los voceros mediante un grupo de WhatsApp, en el cual compartirá información relevante sobre la cultura y acciones de la empresa, entre otros. A su vez, los “Consejeros PIC” podrán utilizar este medio para elevar las preguntas de sus equipos a RR.HH. De considerarse necesario, RR.HH. podría organizar reuniones virtuales con los consejeros.

Propósito de la acción:

Esta acción ha sido concebida desde la premisa de que un Consejero PIC genera entre sus pares “*vínculos de lealtad, simpatía y alianza. La base y el fundamento de la comunicación empresarial no es emitir mensajes, sino dialogar*” (Bosovsky Favre, 2016).

Es ahí que radica la importancia de la propuesta: los Consejeros PIC asumen un rol de nexo conector entre los líderes de la compañía, el área Recursos Humanos, y los colaboradores de

la última línea, quienes son sus compañeros de equipo. Se vuelven los aliados estratégicos de PIC, y desagregan la cultura organizacional a todos los niveles de la compañía.

La característica relevante de los Consejeros PIC es su posición de empleados, que les ayuda a tener una comunicación directa, horizontal y semi informal con sus compañeros. Estos aspectos facilitan la interacción entre colaboradores, así como la escucha y la recepción positiva de mensajes.

Acción 14: Diseñar el espacio de alineación mensual para compartir avances estratégicos y culturales.

Tabla: Acción 14

Acción:	Diseñar el espacio de alineación mensual para compartir avances estratégicos y culturales.
Público	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes (150) • Colaboradores en general (Home office, en campo, personal de riesgo)
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Líderes</u>: Deberán apropiarse de estos espacios y comunicar con energía lo que es planteado por sus superiores y Recursos Humanos. • <u>Recursos Humanos</u>: Definen los temas a tratar de manera macro en la organización y proveen lineamientos para la personalización del espacio.

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Mantenimiento</u>: En caso de darse de manera presencial o semipresencial se asegurará que los espacios cumplan los protocolos de bioseguridad para COVID-19.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Teams para la transmisión y chat en vivo. • Plantilla de Power Point para la presentación. • Oficinas y Almacenes para eventos v presenciales.
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de colaboradores que considera el espacio relevante, en la encuesta anual de <i>engagement</i> del colaborador.
Tipo de contenido	Conceptual y actitudinal

La alineación mensual será un espacio que los jefes tendrán con sus equipos directos; es así que un mando medio recibe se alinea con su líder y facilita una alineación con su equipo subordinado. Esto busca generar una red de comunicación integrada y constante en toda la empresa para compartir el estado de la compañía, cambios en la estrategia y comunicaciones relevantes en cuanto a la cultura y el desarrollo.

Los espacios buscan esclarecer los temas en que todos los equipos deberían estar inmersos, a la vez que motiva y genera una sensación de pertenencia y conexión. Gracias a los espacios de alineación, todas las personas de la organización, desde un practicante hasta el dueño Jorge Fuente, tienen el mismo alcance a la información relevante para PIC.

Así se genera una oportunidad de integración relevante en el contexto pandémico, donde las personas podrán dejar de trabajar en silos para dar una mirada a la compañía como un equipo unido, evidenciando cómo las acciones de todos impactan en la gran foto que es PeruInterCargo. El espacio puede personalizarse de acuerdo a la decisión de cada líder, para que los colaboradores se apropien de él. Pueden incluirse dinámicas de presentación o de

integración entre colaboradores, o incluso adaptar la plantilla para incluir logros del equipo en cuestión.

Sumado a estos esfuerzos, cada tres meses se reemplazará por un espacio de conexión total, donde bajo la misma estructura y premisa, servirá como espacio de alineación, integración e inspiración para los colaboradores. La diferencia con el anterior es que, en lugar de juntarte con tu equipo directo, se realizará por gerencias. Esto permitirá una integración mayor y una absoluta claridad sobre el estado y objetivos de la compañía.

Propósito de la acción:

En la coyuntura actual, el alineamiento es vital para los equipos. La transparencia, uno de los principios de nuestro decálogo de liderazgo, serán claves para fortalecer la cultura y generar compromiso en los colaboradores. *“La cultura se basa en principios, valores y prácticas ampliamente compartidos en un grupo”* (Nadkarni, Levy-Carrick, Kroll, Gitlin, & Silbersweig, 2021). Es por esto tan vital que nuestros equipos conecten y compartan, puesto que al hacerlo están forjando el ADN de la compañía.

Haz clic aquí para ver las plantillas de video llamada:

https://drive.google.com/drive/folders/1IBb5LWIEmH05czrmn_mS-pYW8BMy1SU5?usp=sharing

Acción 15: Implementar el espacio "Cafecito con la Gerencia": un desayuno entre el CEO y colaboradores del área administrativa, sin su jefe directo.

Tabla: Acción 15

Acción:	Implementar el espacio "Cafecito con la Gerencia": un desayuno entre el CEO y colaboradores del área administrativa, sin su jefe directo
Público	Colaboradores en home-office
Roles	<ul style="list-style-type: none">• <u>CEO Jorge Fuente</u>: Encargado de dirigir el espacio y resolver dudas de los participantes.• <u>Recursos Humanos</u>: Encargados de organizar el espacio, definir los temas de la reunión y resolver dudas de los participantes.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none">• Microsoft Teams para la reunión y chat en vivo.• Outlook para la invitación.• Presentación PPT para el espacio.• Menti para recopilar preguntas.
KPI	Nivel de satisfacción de los colaboradores sobre el espacio, en la encuesta anual de <i>engagement</i> del colaborador.
Tipo de contenido	Actitudinal

Con el propósito de mejorar la comunicación horizontal entre los altos mandos y los colaboradores administrativos, se implementará el espacio denominado “Cafecito con la gerencia”. Este consistirá en reuniones mensuales entre el CEO de PIC, Jorge Fuente, y los colaboradores que se encuentren realizando Home Office.

Una vez al mes, máximo dos, el CEO se reunirá con los colaboradores de una de las gerencias de la compañía y el Gerente de Recursos Humanos. A esta reunión no asistirá el líder del equipo ni el gerente del área. Cada gerencia participará de este espacio una vez al año. A

los equipos involucrados se les hará envío de una taza *brandeada* con la campaña, además de un café.

Esta reunión es un espacio de *feedback* directo de los colaboradores al CEO de la empresa. Es dirigido por Jorge Fuente, quien invitará a los equipos a exponer sus ideas sobre temas laborales: oportunidades de mejora, clima laboral, propuestas del equipo, dudas e inquietudes debido a la incertidumbre, entre otros.

Propósito de la acción:

El “Cafecito con la Gerencia” es un espacio de integración entre colaboradores administrativos, que actualmente se encuentran realizando teletrabajo, y el Gerente General de PIC, Jorge Fuente. Este espacio se ha implementado bajo la premisa de que *“el nivel de compromiso y motivación suele aumentar cuando sienten que pueden hablar de los problemas y compartir ideas y sugerencias con sus superiores”* (Milliken, 2016).

Estas reuniones pueden generar incertidumbre en un principio, por ser una iniciativa nueva que relaciona a los colaboradores con el mando más alto de la organización. Se espera que, al venir acompañado de otros espacios de *feedback* constante producto de la campaña #ConexiónPIC, el temor a hablar se vaya disipando.

Acción 16: Impulsar el programa "Conversas PIC", espacios de *feedback* de doble vía de manera constante.

Tabla: Acción 16

Acción:	Impulsar el programa "Conversas PIC", espacios de <i>feedback</i> de doble vía de manera constante.
---------	---

Público	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes • Colaboradores en general (Home office, en campo, personal de riesgo)
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos Humanos</u>: Entregar a los líderes una guía de los posibles puntos a tratar en este espacio de <i>feedback</i>, y a los colaboradores una guía para solicitar y entregar <i>feedback</i> a sus superiores y compañeros. • <u>Líderes</u>: Dirigir el espacio.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Teams para la reunión • Outlook para la invitación
KPI	Nivel de satisfacción de los colaboradores sobre el espacio, en la encuesta anual de <i>engagement</i> del colaborador.
Tipo de contenido	Conceptual y actitudinal

Alineadas al objetivo de crear espacios que generen integración horizontal entre los diversos niveles de la organización, se implementan las “Conversas PIC”: espacios constantes de *feedback* bidireccional uno a uno. Estas reuniones pueden ser organizadas tanto por los líderes como por los colaboradores. Este espacio fomenta la búsqueda activa de retroalimentación.

Para los colaboradores en home office y personal de riesgo, las reuniones serán virtuales mediante Teams. Quienes se encuentran realizando labores en campo, se reunirán con sus líderes físicamente, y siempre siguiendo los protocolos de bioseguridad por el COVID-19.

Recursos Humanos entregará a los líderes una guía de posibles puntos a tratar en el espacio, la cual podrá ser actualizada según RR.HH. crea conveniente. Adicionalmente, entregará a los colaboradores una guía de cómo solicitar retroalimentación.

Como se indicó, este es un espacio de retroalimentación bidireccional. El líder debe incentivar la participación de los miembros de su equipo, escucharlos y responder constructivamente. En la semana del *feedback* se reforzará la comunicación de esta campaña, resaltando la característica principal de estos espacios: la constancia.

Propósito de la acción:

Más que el espacio en sí mismo, lo que se busca con esta acción es fomentar la comunicación y retroalimentación constructiva uno a uno. En primera instancia, esta puede darse entre líderes y colaboradores, pero se debe incentivar también el *feedback* entre pares.

Recordemos que la falta de comunicación “*tiene consecuencias negativas tanto para ellos como para su empresa y la sociedad en general*” (Milliken, 2016). Ahí recae la importancia del espacio, que fomenta la transparencia de la información.

3.5.2.4. Objetivo de comunicación 4

El segundo eje de nuestro plan estratégico, enfocado en los colaboradores, plantea como cuarto objetivo generar *engagement* en los colaboradores a través de mecanismos de reconocimiento. Nuestra meta plantea alcanzar que el 80% de los colaboradores perciba positivamente su *employee experience*.

Estrategia 7: Desarrollar espacios que reconecten al colaborador con su rol en la compañía y su impacto en los clientes.

Acción 17: Lanzar el podcast mensual "Conexión PIC" donde los colaboradores relaten sus aprendizajes.

Tabla: Acción 17

Acción:	Lanzar el podcast mensual "Conexión PIC" donde los colaboradores relaten sus aprendizajes.
Público	Colaboradores (Home office, en campo y personal de riesgo).
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos Humanos:</u> Desarrollo de los temas a tratar durante los podcasts, recopilación de dudas de los colaboradores para la sección final de preguntas y respuestas. Identificar a colaboradores con aprendizajes o historias de éxito. • <u>Líderes:</u> Promover la escucha del podcast en sus equipos y reconocer si algún miembro participa de este. • <u>Consejeros PIC:</u> Promover la escucha del podcast en sus equipos y conducir el espacio de manera rotativa.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Spotify y YouTube para colgar los episodios. • Facebook, WhatsApp y Outlook para compartir los episodios con todos los colaboradores
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reproducciones de cada episodio.
Tipo de contenido	Conceptual y actitudinal

Buscando llegar a todos los colaboradores, sobre todo a quienes a pesar de trabajar presencialmente no se encuentran en las oficinas o almacenes (por ejemplo, los choferes a

tiempo completo, o miembros de XpressDelivery), se busca desarrollar un programa mensual que pueda alcanzarlos de manera amena y novedosa.

En el podcast “Conexión PIC” se buscará tratar temas de la compañía. La esencia es que el invitado del episodio cuente una anécdota donde un error les permitió aprender o alguna historia de éxito. Del mismo modo, al final del espacio se resolverán las dudas o preguntas recurrentes en el buzón de sugerencias de ese mes.

Se busca que el tono del espacio sea informal y pueda transmitirse en vivo a través del Facebook de la compañía de manera mensual. Luego la transmisión será editada y colgada en el Vimeo de la empresa y en Spotify. A su vez, los enlaces a los episodios serán publicados en el grupo de Facebook oficial y en el aplicativo Conexión PIC. Serán compartidos por WhatsApp por líderes y Consejeros PIC, a la vez que por Recursos Humanos a través del mail corporativo.

Propósito de la acción:

“Dar a los empleados la oportunidad de expresar sus ideas o sugerencias en un entorno de confianza para aumentar su compromiso y bienestar, además de la productividad, puede parecer una solución obvia. Pero la investigación muestra que en muchas empresas el silencio es un problema no siempre visible” (Milliken, 2016).

La iniciativa “Conexión PIC” responde a la necesidad de dar voz a los colaboradores, para que compartan historias de éxito, sí, pero también aprendizaje que tienen raíz que algún error. De esta manera se evidencia que todos los que conforman la familia PIC son humanos; si bien la eficacia es el principio de la compañía, todos pueden equivocarse y aprender de sus errores. De esta manera, colaboradores de todos los niveles pueden motivar a sus pares y enseñar con el ejemplo.

Acción 18: Producir videos mensuales que comuniquen historias de éxito del impacto PIC en sus clientes.

Tabla: Acción 18

Acción:	Producir videos mensuales que comuniquen historias de éxito del impacto PIC en sus clientes.
Público	Colaboradores (Home office, en campo y personal de riesgo)
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos Humanos:</u> Realización de preguntas dedicadas a nuestros clientes, coordinación con agencia externa, publicación en las plataformas de Vimeo, Facebook, comunicación a través de WhatsApp y el aplicativo. Coordinación para reproducción en espacios presenciales. • <u>Área Comercial:</u> Hacer el contacto con el cliente seleccionado cada mes e invitarlo a formar parte de la grabación del video. • <u>Agencia Audiovisual externa:</u> Grabación y edición del material de manera mensual bajo un concepto recurrente.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook y Vimeo para publicar el video. • WhatsApp, Outlook y aplicativo “Conexión PIC” para comunicar el lanzamiento de cada nuevo video. • Equipos de grabación para recopilar el material. • Televisores en almacenes para reproducir el video.

KPI	Número de visualizaciones de los videos en las distintas plataformas
Tipo de contenido	Actitudinal

De manera mensual se compartirá con toda la organización un video de “Orgullo PIC” donde nuestros clientes, desde los más pequeños a los más grandes, nos contarán cómo PeruInterCargo impacta positivamente en sus negocios y/o vidas. Así, se busca potenciar el mensaje de por qué hacemos lo que hacemos, evidenciando que hay muchas personas que dependen del mundo de la logística, que dependen de nuestra familia PIC.

El video será sumamente cercano, invitando al espectador a ponerse en los zapatos del emprendedor o de la otra compañía, dando a conocer cómo PIC transformó su negocio para bien. De este modo se invita a vivir nuestro propósito, no solo por nosotros como empresa, sino por los miles de personas a las que impactamos positivamente con el trabajo de nuestro día a día.

Si bien este video se compartirá de manera mensual por todos los canales oficiales, si el líder lo considera pertinente podrá reproducirlo en sus espacios de alineación mensual o en las novedades de la semana. Del mismo modo, podrá ser proyectado de manera física en los televisores de almacenes, para alcanzar al grupo de colaboradores que no se encuentra tanto tiempo en línea.

Propósito de la acción:

A lo largo de este plan se han compartido aprendizajes y espacios de conversación y retroalimentación basados en las experiencias internas. El programa Orgullo PIC lleva las historias de éxito un paso más allá, mostrándole a la familia PIC la importancia de su labor y cuanto esta impacta en la vida de los peruanos, de los emprendedores.

“Precisamente, en países como el nuestro se hace indispensable que las instituciones de la sociedad crezcan no solo desde la perspectiva de su organización y funcionamiento sino también en su visión y liderazgo” (Quezada, 2006).

Estrategia 8: Implementar mecanismos de reconocimiento que impacten positivamente la experiencia del colaborador.

Acción 19: Reconocer al empleado del mes, que más demuestra los valores de la compañía por área.

Tabla: Acción 19

Acción	Reconocer al empleado del mes, que más demuestra los valores de la compañía por área
Público	Colaboradores en campo.
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos Humanos:</u> Encargados de elaborar el cuestionario-evaluación para seleccionar el empleado del mes, el cual entregarán a los líderes. • <u>Líderes:</u> Encargados de difundir el cuestionario en sus equipos para seleccionar el empleado del mes.
Mecanismos	Cuestionario - evaluación del empleado del mes.
KPI	Número de colaboradores diferentes seleccionados como colaborador del estrella.
Tipo de contenido	Actitudinal

El Programa del “Talento PIC” está dirigido a los equipos que, por la naturaleza de sus funciones, deben laborar en campo. El programa consiste en seleccionar mensualmente un

colaborador de cada equipo que, por decisión conjunta del líder y su equipo, ha representado y demostrado los valores PIC mediante su trabajo.

Para determinar quién es el “Talento PIC” del mes, Recursos Humanos entregará al líder un cuestionario que evalúe ciertos aspectos del trabajo asociados a la cultura corporativa. Los líderes invitarán a sus equipos a llenar este cuestionario de manera anónima, en el cual indicarán quién consideran que es merecedor del título.

El líder revisará los resultados y determinará el ganador. Puede darse el caso de que un colaborador haya salido seleccionado dos meses seguidos, y está en el líder la decisión de otorgarle el premio al colaborador que quedó en segundo puesto. De esta manera, incentiva a su equipo a seguir trabajando orientados a la cultura, pues si sale seleccionado siempre el mismo colaborador podría desmotivar al equipo.

El “Talento PIC” del mes se hará acreedor de un vale de consumo de S/100.00 y un día de descanso, previa coordinación con su líder. Además, a fin de año se organizará un sorteo de “Talento PIC” donde cada colaborador que haya obtenido el título tendrá una oportunidad para ganar un premio. Si un colaborador ha sido reconocido en más de una ocasión, acumulará más opciones para ganar.

Propósito de la acción:

“Apremie a sus empleados mostrándoles que usted reconoce sus logros. ... el punto es que el empleado que hace un trabajo extraordinario reciba un reconocimiento. Equilibre el reconocimiento con el logro” (Vann-Gauthier, 2011).

El empleado del mes es un esfuerzo orientado a los colaboradores de la última línea que, en el contexto actual, se arriesgan día a día por mantener a flote la operación de PeruInterCargo. Es así que se propone un reconocimiento para ellos, el cual busca motivarlos

y empoderarlos en sus labores diarias, y fortalecer el vínculo con la compañía mediante el reconocimiento de la importancia de su rol.

Acción 20: Crear un concurso transversal a toda la compañía en el que se planteen soluciones de cara al cliente.

Tabla: Acción 20

Acción:	Crear un concurso transversal a toda la compañía en el que se planteen soluciones de cara al cliente.
Público	Colaboradores (Home office, en campo y personal de riesgo)
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recursos Humanos:</u> Realización de la estructura del evento. • <u>CEO Jorge Fuente:</u> Rol de jurado. • <u>Líderes:</u> deben impulsar a sus equipos a participar, así como brindar facilidades para liberarlos ese día. • <u>Especialista externo:</u> Ser el anfitrión, resolver dudas y capacitar a los participantes.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Teams para transmisión y chat en vivo y coordinación de equipos. • Vimeo, Facebook, WhatsApp y Outlook para la convocatoria y compartir los resultados
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Número de equipos inscritos. • Número de días en que se acabaron los cupos de inscripción, de ser el caso.

Tipo de contenido	Actitudinal
-------------------	-------------

En el evento “Crea PIC” se busca potenciar la innovación y la co-creación de los colaboradores. Se plantea que formen equipos de entre 4 a 6 participantes para que puedan enfrentarse a un reto de negocio. La intención es que los equipos sean multifuncionales y multinivel, por eso se tiene cómo requisito que al menos uno de los participantes sea un líder PIC.

El día del evento los equipos tendrán una charla donde se presentará el *challenge* o problema de negocio y tendrán 3 horas para proponer soluciones efectivas a través del desarrollo de metodologías ágiles. Se premiarán a las 3 mejores ideas del día, así como a la gerencia con mayor número de participantes. Las 3 ideas ganadoras se llevarán un premio monetario (1er puesto: S/1200; 2do puesto: S/600; 3er puesto: S/600) en conjunto un fondo de S/2400 a repartir en el equipo y en el caso del área con mayor número de participantes, se harán acreedores de un after office virtual y de medio día libre. Además, la idea ganadora tendrá la posibilidad de ejecutarse como un proyecto PIC.

Jorge Fuente, el fundador, será miembro del jurado junto con especialistas en metodologías ágiles y en el negocio. Esto permitirá que los miembros del equipo tengan una alta exposición con la gerencia. Además, el proceso de ideación a través de metodologías ágiles, junto con la preparación brindada para realizar el pitch final, son oportunidades que desarrollarán profesionalmente a los participantes.

Propósito de la acción:

Se busca que los ganadores del evento sientan un gran orgullo y que este sea repetido de manera anual como un esfuerzo que promueva la innovación dentro de la compañía. Es por esto que en la fase de inscripciones la comunicación será constante y fuerte. Del mismo modo,

los ganadores serán publicados en todos los medios oficiales, además de ser felicitados por su líder en el siguiente espacio de alineación trimestral.

2.5.3. Acciones adicionales

Como acciones adicionales, se plantea tener dos esfuerzos de medición que den como input data cuantitativa y cualitativa que mide los esfuerzos de la campaña. El objetivo es recopilar la percepción tanto de los líderes como de los colaboradores para usarlo como input sobre qué estrategias priorizar. Del mismo modo este pulso nos servirá como una primera foto en la cual referenciar futuras alteraciones al plan de Conexión PIC.

El pulso para líderes recogerá información sobre los mecanismos que facilitan el rol comunicador del líder, así como su compromiso con la campaña y la cultura. Además, será un diagnóstico para entender el estado del líder respecto su enganche con la cultura de la compañía, dando paso en el futuro a campañas personalizadas de acuerdo al nivel de cambio en que se encuentran los líderes.

Adicionalmente, se realizará una encuesta de *engagement* para colaboradores, pero de manera anónima. En este pulso los colaboradores podrán compartir sus percepciones sobre las estrategias planteadas para la campaña. Del mismo modo podrán hacer sugerencias al programa en sí o a iniciativas en específico. Esta será la primera encuesta de diagnóstico que mida directamente el compromiso de los colaboradores, para eliminar el supuesto de la transmisión de la ausencia de compromiso y contrastarlo con data real.

2.6. Cronograma

Haz clic aquí para acceder al cronograma:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1bzSZZ49gLac9ZZybpKfBVUdcaeJ1zDLxQ96yHtXi_WI/edit?usp=sharing

2.7. Presupuesto

Haz clic aquí para acceder al presupuesto:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tbv-x6ovPOTNeFXn-IPz_1jygZoqU_kLRRz0yyeDGYY/edit?usp=sharing

4. LECCIONES APRENDIDAS

De acuerdo al trabajo presentado, una de las mayores lecciones es siempre recordar la importancia de la coyuntura. La comunicación no es una variable independiente, se da siempre en un contexto que afecta tanto al emisor como al receptor. Sobre todo, en situaciones de crisis, es vital entender el estado en que la comunicación llega a las personas. Esto es una variante esencial para comprender porque la misma comunicación que antes resultaba ahora no llega a los objetivos o viceversa.

Teniendo esto en consideración es evidente que la prioridad de los negocios no se encuentra necesariamente en la comunicación, pero esta sí es vital para sobrellevar momentos de crisis, como los que atravesamos. Por ello, más que nunca la comunicación interna debe estar en función de alcanzar los objetivos planteados, en una coyuntura donde esta podría ser el diferencial entre el mantenimiento o disolución de la empresa.

El COVID-19 nos ha llevado a una nueva normalidad que exige dejemos de hacer las cosas como siempre las habíamos hecho para impulsar la transformación. Sabiendo esto es primordial tener en mente a todos los involucrados en la coyuntura, a pesar de que sean una minoría o no estén presentes físicamente; este es el caso de los colaboradores de riesgo. La empresa tiene un compromiso con ellos, quienes confiaron en su propósito; es en estos momentos donde esa relación debe ser recíproca y la empresa debe recordar comunicar con igual constancia y energía a este grupo.

Otro ámbito transformado por la pandemia son los medios de comunicación interna. Si bien el SARS-COV-2 nos ha alejado como nunca también nos ha permitido unirnos de maneras que no consideramos posibles. Esta coyuntura ha traído una revolución hacia lo digital, democratizando espacios y dinámicas que antes, de manera presencial, no podían reunir a toda

la gente. Es evidente que durante estos cambios se han priorizado canales digitales como el correo, plataformas de video llamadas (Zoom, Google Meets, Microsoft Teams) o de colaboración en equipo (Microsoft Teams, Figma, Notion, etcétera); pero también medios antes considerados informales como WhatsApp han tenido una gran relevancia.

Por otro lado, nunca es suficiente recalcar la importancia de la cultura dentro de una compañía y potenciar el compromiso de los colaboradores con el propósito de esta. Finalmente es el propósito la razón de ser de todo, el por qué los colaboradores cada día dan esa milla extra. Sumado a eso es importante preguntarnos de manera constante si la cultura que estoy comunicando a mi colaborador continúa siendo relevante, si se mantiene como la razón de existir.

Para generar compromiso con esta cultura Recursos Humanos tiene un rol primordial; sin embargo, los esfuerzos dirigidos desde esta área a los colaboradores deben complementarse siempre con un rol activo por parte de los líderes para comunicar transversalmente, así como para reconocer y generar compromiso de sus equipos. Ellos son quienes al final comparten con sus equipos en el día a día y quienes deben conocerlos verdaderamente para entender sus necesidades y poder ponerse en servicio de su desarrollo y bienestar.

Sumado a este rol, el rol de voceros o aliados puede ser complementario, para instaurar horizontalidad y una figura que no es necesariamente de autoridad que puede asumir la función de mentor o embajador. Tener este tipo de referentes afianzará la cultura de la compañía en todos sus eslabones.

Entendemos que la cultura genera compromiso en los colaboradores, pero no podemos concluir la idea básica de que la retención del talento depende únicamente de la comunicación, pues esto es falso. El salario emocional de los colaboradores, el cual es determinante para la retención del talento, debe tener en cuenta otros factores como desarrollo profesional, clima

laboral, entre otros temas que escapan las competencias de la comunicación, pero que se pueden beneficiar de estas.

El desarrollo es uno de los ámbitos principales de este salario y contempla el desarrollo integral de los colaboradores. El crecimiento profesional no se da únicamente al ascender sino al dar la oportunidad de formación o movimiento horizontal. Asimismo, no solo es necesario crear estas oportunidades, sino comunicarlas activamente para evidenciar el movimiento, desarrollo y cubrimiento de puestos con talento interno.

Por último, creemos necesario reafirmar que, si bien la cultura tiene un gran valor dentro de la compañía, esta debe asirse de hechos, de actitudes, de acciones. Estas acciones que validen la cultura se deben encontrar a través de toda esta, en todas las áreas, en todos los rangos. No podemos hablar de una cultura de colaboración si en la empresa se fomentan los silos, no podemos fomentar la comunicación horizontal cuando los colaboradores se meten en problemas por expresar dudas o críticas.

La coordinación entre los departamentos de Comunicación externa, Marketing y Recursos Humanos es el primer paso. Ya sé que no querías tocar este tema, pero deberías hacerlo. El gran problema de la CI en la mayoría de las organizaciones viene derivado de una lucha de poderes entre estas tres áreas: Los de RR. HH. piensan que el área de Comunicación externa no les entiende ni les presta suficiente atención. Por su lado, Comunicación externa trata de aunar comunicación externa e interna, pero a veces se olvida de Recursos Humanos o está tan imbuido en los resultados económicos y la cotización que la comunicación a la plantilla pasa a un segundo o tercer plano. Y Marketing estaría dispuesto a echar una mano, aunque disfruta más con campañas externas porque tienen más notoriedad.

A pesar de que todo esto es una realidad, estos tres departamentos están condenados a entenderse si quieren que la comunicación funcione y los profesionales se comprometan con el proyecto y con la empresa, actuando a su vez como altavoces hacia el exterior. No me meto

dónde debería estar situado el departamento de Comunicación Interna, pero si lo asume sólo Recursos Humanos nunca funcionará (Trucios, 2010).

Es esencial que en cada empresa los valores sean coherentes a la empresa en sí. Si bien los colaboradores son representantes de estos valores también, y con más razón, lo es la compañía. Los colaboradores estarán en todo el derecho de exigir a la empresa la transparencia, cercanía o colaboración que se les exige a ellos. Pueden y deben exigir el trato de familia cuando importa y no solo cuando es conveniente para las campañas de comunicación.

4.1. Recomendaciones

Nuestra principal recomendación para la empresa va estrechamente ligada al replanteamiento de la cultura. El objetivo de la compañía es que los colaboradores se conecten emocionalmente con esta, para ello el ADN se debe presentar de manera clara, concisa y de fácil recordación. Estos criterios deben aplicarse tanto al propósito, que dirige a la compañía, como a los valores. Del mismo modo, deben tener una alta carga emocional y apelar al corazón y al propio propósito de los colaboradores.

Sin embargo, al analizar los valores de PIC, lamentablemente encontramos una redacción confusa que impide la recordación y, sobre todo, la apropiación de estos principios. La claridad es fundamental para la conexión emocional de los colaboradores, pues no se puede pertenecer a algo que no se recuerda y no se puede recordar algo que no se entiende.

Asimismo, respecto a la cultura, Don Jorge Fuente menciona que no le incomoda la eficiencia, pero sí que busca teñir el trabajo de los colaboradores de un tono emocional. Este pedido no tiene base en la cultura de la compañía, cuyo propósito se enfoca únicamente en la excelencia y deja de lado cualquier sentido de propósito por el impacto que generan los colaboradores en otras personas, más allá de brindar un servicio: *“Ser la mejor y más eficiente*

compañía, diseñando las mejores alternativas logísticas al servicio de los objetivos de nuestros clientes”.

Es por esto que recomendamos una transformación cultural total, que revise los cimientos y mística de la compañía para replantear un nuevo propósito y valores. Al replantear la esencia que se comunica se busca que a futuro puedan generar el compromiso y la inspiración que se espera de los colaboradores, centrándonos únicamente en el ADN, para hacerlo de manera más directa y potente.

Del mismo modo, se necesita una alineación de este perfil cultural que se busca, para priorizar este tipo de talento en procesos internos tanto como externos. ¿Cuál es la manera de tener líderes comprometidos con la cultura? Además de formarlos es vital seleccionar este tipo de perfiles y priorizarlos en movimientos tanto verticales como horizontales. Si existe un colaborador comprometido con PIC con potencial, quizás él sea una mejor opción que una persona externa que desconoce nuestros valores y principios.

Es evidente que estas no son reglas de oro y deben ser aplicadas a cada contexto; sin embargo, esta preocupación de parte de la compañía por un compromiso emocional con los trabajadores no debe limitarse a la comunicación. Lograr este compromiso es un esfuerzo conjunto, que debe incluir los procesos de selección, de capacitación, los beneficios, los sueldos, las oportunidades de desarrollo, los eventos corporativos, entre otros. Delimitar esta responsabilidad únicamente a la comunicación es un error, pues estos y más factores impactan el salario emocional del trabajador; que es finalmente lo que logra que elija a PIC y no a otra compañía sobre una misma o mejor oferta.

Entre otras recomendaciones sugerimos una revisión del organigrama que permita que comunicación y recursos humanos puedan trabajar de manera estrecha con otras áreas para lograr el posicionamiento, cultura y alcance que PIC requiere. Es así que sugerimos la creación del equipo de Marketing Interno, quien se encargará de todos los esfuerzos de comunicación

dedicados a *stakeholders* dentro de PIC. Al tener un equipo diferenciado se pueden tener propuestas más potentes, con una vista macro y a largo plazo.

Además de la reestructuración del equipo de comunicación sugerimos el renombramiento de toda la gerencia de Recursos Humanos por: Gestión del Talento. Si bien pueda parecer un cambio nimio, desde el nombre estamos revalorizando a los colaboradores y el importante papel que desarrollan para la compañía. En PIC las personas no son un recurso que manejamos, sino talento y el equipo de Gestión del Talento diseña las iniciativas para potenciarlo.

Por último, consideramos pertinente a raíz de la pandemia hacer una evaluación de los medios de comunicación relevantes para los colaboradores PIC. PeruInterCargo es una empresa con públicos muy diversos y a pesar de lo que se pueda suponer, la comunicación no siempre llegará a todos. Es por ello que una evaluación de los medios permitirá identificar los más eficientes por público. ¿Nuestros choferes tienen *smartphones*? ¿Cuentan con datos y espacio para un aplicativo? ¿Prefieren WhatsApp o mensajes de texto? Las personas del almacén, ¿revisan sus correos? ¿valoran más los espacios físicos? ¿Por qué canal reciben nuestros comunicadores en Home Office primero las comunicaciones, por su líder, por el correo, por la app?

En el momento actual no existen respuestas para estas interrogantes y está bien, porque evidencia una necesidad: conocer cómo se comporta el colaborador PIC en esta nueva normalidad que ha traído la pandemia. Podemos tener suposiciones, y serán los indicadores planteados los encargados de darnos data y luces sobre ciertos medios, pero eso no se equipará a un estudio cuanti y cualitativo llevado de la mano de expertos. Esta investigación hacia adentro podría permitirnos, verdaderamente, entender a profundidad los perfiles del colaborador PIC y hacer comunicación personalizada a sus necesidades, volviéndola más oportuna, poderosa e inspiradora.

4.1.1. Hoja de ruta

De acuerdo a las recomendaciones planteadas se hace el siguiente resumen de prioridades a revisar por parte de PeruInterCargo:

- a. Planteamiento de metas claras anuales y establecer una forma visual y cercana de comunicación de estas.
- b. Replanteamiento de propósito de la compañía.
- c. Replanteamiento de valores y principios de la empresa para hacerlos de fácil recordación.
- d. Ejecutar una campaña de comunicación que genere compromiso sobre la nueva cultura.
- e. Implementar la nueva cultura en los procesos de selección y capacitación.
- f. Evaluación de medios de comunicación relevantes.
- g. Alineación de toda la propuesta de valor del empleado y su experiencia con la nueva cultura. Ser coherentes con la promesa.
- h. Evaluación anual de esfuerzos de comunicación y cultura.

REFERENCIAS

- Andujar, M., Nijholt, A., & Gilbert, J. E. (2016). Designing a Humorous Workplace: Improving and Retaining Employee's Happiness. En W. Chung , & C. Shin, *Advances in Affective and Pleasurable Design. Advances in Intelligent Systems and Computing* (págs. 683-693). Springer. Obtenido de https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-41661-8_66
- APD. (2019). Cómo afecta la inestabilidad política a las empresas. *APD - Asociación para el Progreso de la Dirección*. Obtenido de <https://www.apd.es/como-afecta-inestabilidad-politica-a-empresas/>
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Bolton, R. M.-K. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms.
- Bosovsky Favre, G. (2016). Investigación de públicos e inteligencia estratégica.
- Bumeran. (31 de julio de 2020). *El síndrome de Burnout y bienestar laboral*. Obtenido de Bumeran: <https://www.bumeran.com.mx/noticias/el-sindrome-de-burnout-y-bienestar-laboral/>
- Cavero, A. (13 de mayo de 2020). *El teletrabajo: gestión y consecuencias*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/opinion/el-teletrabajo-gestion-y-consecuencias-armando-cavero-empleo-noticia/>
- Cóndor, J. (21 de marzo de 2021). *Salarios en área logística crecen hasta 20% ante menor oferta de ejecutivos*. Obtenido de Diario Gestión:

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/salarios-en-area-logistica-crecen-hasta-20-ante-menor-oferta-de-ejecutivos-noticia/?ref=gesr>

De Mello, M. F. (2015). *LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO SOSTENIBLE COMO*

ESTRATEGIA. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151350864004.pdf>

Departamento de Facilitación de Exportaciones. (2016). *Servicios al exportador*. Obtenido de

<https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/329946932radE4BAD.pdf>

Gamelearn Team. (4 de julio de 2019). *5 examples of successful internal communication*.

Obtenido de Gamelearn: <https://www.game-learn.com/5-examples-of-successful-internal-communication/>

Jaf, T. (2021). *7 Meaningful Internal Communication Examples for 2021*. Obtenido de

Staffbase: <https://staffbase.com/blog/internal-communication-examples/>

Jugo, J. M. (28 de abril de 2021). *DHL Supply Chain apuesta por nuevas tecnologías para*

impulsar mejoras en logística. Obtenido de Diario Gestión:

<https://gestion.pe/economia/empresas/dhl-supply-chain-apuesta-por-nuevas-tecnologias-para-impulsar-mejoras-en-logistica-noticia/?ref=gesr>

Louffat, E. (24 de Febrero de 2021). *¿Qué desafíos enfrenta el área de Recursos Humanos con la prolongación del teletrabajo?* Obtenido de Conexión ESAN:

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/02/24/que-desafios-enfrenta-el-area-de-recursos-humanos-con-la-prolongacion-del-teletrabajo/>

Lupano, M. L., & Waisman, S. (2019). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 18(2), 77-89.

Maxwell, J. (2020). *La mejor inversión de un líder: La atracción, el desarrollo y la multiplicación de líderes*. Grupo Nelson.

- Michilot, A. (5 de marzo de 2021). *Se triplica demanda por personal para call centers y logística*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/se-triplica-demanda-por-personal-para-call-centers-y-logistica-noticia/?ref=gesr>
- Michilot, A. (8 de febrero de 2021). *Sector logístico y sus planes para atender la mayor demanda del e-commerce*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/sector-logistico-y-sus-planes-para-atender-la-mayor-demanda-del-e-commerce-noticia/?ref=gesr>
- Milliken, F. J. (2016). DE VOZ A SUS EMPLEADOS. *Dossier Insight*.
- Nadkarni, A., Levy-Carrick, N., Kroll, D., Gitlin, D., & Silbersweig, D. (2021). *Communication and Transparency as a Means to Strengthening Workplace Culture During COVID-19*. Obtenido de NAM Perspectives: <https://nam.edu/communication-and-transparency-as-a-means-to-strengthening-workplace-culture-during-covid-19/>
- NHS Merseyside. (2017). *PRIDE AWARDS*. Obtenido de #JabDone: https://ciprawards.co.uk/wp-content/uploads/2019/03/08_NHS_Merseyside.pdf
- Parodi, C. (25 de febrero de 2021). Los desafíos en la economía: 100 días del Gobierno de Sagasti. *Diario Gestión*. Obtenido de <https://www.apd.es/como-afecta-inestabilidad-politica-a-empresas/>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Quezada, Ó. (2006). Desarrollo: Empresa contra la incertidumbre. *Encuentro Nacional de APFACOM*. Lima: Contratexto digital. Universidad de Lima.
- Torrens Pérez, M. E., Salvador Moreno, J. E., Vega Falcón, V., & Noroña Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*,

11(21), 41-52. Obtenido de

<https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/21.2021.03>

Trucios, P. (2010). La empresa dice que comunica y el empleado que está desinformado.

People Matters.

Universidad de Lima. (2021). *TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL*. Lima:

Universidad de Lima.

Vann-Gauthier, D. (2011). *El Nuevo Chico Del Barrio: Una Guía De Referencia Fácil Para Supervisores Y Encargados*. AuthorHouse.

Waugh, B. (2019). *4 of the best ever internal communication campaigns*. Obtenido de Vevox:

<https://www.vevox.com/blog/4-of-the-best-ever-internal-communication-campaigns>

ANEXOS

Anexo 1: Guion del video de inspiración

Hace 40 años, con solo tres camiones, 12 empleados y un pequeño almacén, nace PeruInterCargo. Cada día salíamos a las calles a trabajar, sin jerarquías, solo una familia comprometida con sus clientes.

Hoy, el mundo está cambiando y nuestro reto también. De tener un pequeño almacén y tres camioncitos, nos transformamos en la red de entrega descentralizada más grande del Perú. Todo esto fue posible gracias a ti, a las más de mil personas que conforman la familia PIC, que todos los días salen a conectar el mundo con valentía y eficacia.

Juntos, conectamos negocios y clientes. Juntos, conectamos a las personas con el mundo. Nos cuidamos, nos desarrollamos, y aún en tiempos difíciles, seguimos creciendo juntos.

Por eso hoy, y siempre, celebramos con orgullo nuestra conexión PIC.

#VivelaconexiónPIC

Anexo 2: Entrevista a Susana Olivares: Gerente de Recursos Humanos en PRIMAX

De acuerdo a lo conversado con la entrevistada logramos extraer *insights* sobre la gestión de equipos humano en tiempos de COVID-10: “Antes podías congregarse a las personas de manera individual, grupal, grupal macro. Ahora la comunicación es indirecta a través de medios virtuales, o medios presenciales muy limitados. El home office ha hecho que toda la parte digital se adelante mucho, esto ha sido positivo. En la parte emocional, la pandemia ha calado mucho en las personas. El miedo al contagio, el miedo... se han vuelto puntos muy importantes”. Con esto logramos evidenciar que el contexto es de amplia influencia en los sentimientos de los colaboradores. La salud se vuelve una prioridad y desplaza el resto,

Sin embargo, esto no necesariamente es un obstáculo para la comunicación: “Ahora hay muchas más actividades que antes. Antes las actividades eran presenciales, pero no llegaban a todos. Al estar distribuida la masa laboral a lo largo del país, era muy complicado llegar a todas las ciudades. Solo llegabas a las ciudades más grandes y al turno que estaba desocupado. Al ser una empresa que trabaja 24/7 no se podía congregarse a todos”. Así nuestra entrevistada muestra el lado positivo de esta digitalización acelerada. “La virtualización de las actividades ha permitido que prácticamente todos puedan participar. Por ejemplo, implementar un concurso de videos de tiktok, todos pueden participar y enviarlo”.

La mayoría de actividades se han diseñado para que todos los colaboradores puedan acceder y están al alcance de todos. Se han pensado desde su gestación de esa manera. “Ahora va a la actividad, como es virtual, el de cualquier sitio por muy recóndito que sea. Además, utilizamos medios como WhatsApp para enviarles mensajes. La comunicación ahora es más cercana, en realidad, a pesar que podría parecer que es más lejana. Se han puesto médicos ocupacionales y trabajadoras sociales que se comunican virtualmente con las estaciones. Tienen más acceso a las trabajadoras que antes.”.

Entendemos así que la pandemia ha priorizado los medios no oficiales, como WhatsApp o redes sociales en general. Cuando preguntamos al respecto entendemos un poco más la magnitud de estos canales durante esta coyuntura: Sí, efectivamente. Podrías decir que los canales son “no oficiales” porque el colaborador se conecta por su celular. Pero para nosotros WhatsApp es un canal casi oficial. Estamos implementando el WhatsApp Empresarial para enviar los mensajes de manera masiva a los 3000 empleados a la vez.