

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA PERÚ INTER CARGO (PIC)

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

Victor Alberto Larco Valderrama

Código 20081501

Stefany Thalia Talbot Boggio

Código 20102740

Lima – Perú
Mayo de 2021





**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
INTERNA PARA PERÚ INTER CARGO (PIC)**

ÍNDICE

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PRESENTACIÓN	14
1.1 Mensajes claves	14
1.2 Ámbito Estratégico	16
1.2.1 Objetivos generales, objetivos específicos y estrategias.....	16
1.3 Ecosistema de medios internos	72
1.4 Presupuesto y cronograma.....	73
2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO	75
2.1 Análisis situacional del mercado en el entorno COVID-19.....	76
2.1.1 Sector salud	76
2.1.2 Sector logístico a nivel mundial	78
2.1.3 Sector logístico a nivel Perú	79
2.1.4 Análisis situacional de la fuerza laboral en Perú	81
2.1.5 Comportamiento del consumidor	85
2.2 Análisis situacional de Perú Inter Cargo	88
2.2.1 Perú Inter Cargo (PIC)	88
2.2.2 Cultura organizacional.....	90
2.2.3 Impacto de COVID-19 en PIC	94
2.2.4 Organigrama	96
2.2.5 Perfil del líder PIC	97
2.2.6 Perfil del colaborador PIC.....	99
2.2.7 Análisis FODA.....	101
2.3 Breve análisis de la competencia - Casos referenciales	102
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	105
3.1 Comunicación Interna, liderazgo y cultura organizacional	105
3.1.1 Comunicación interna, un aliado estratégico.....	105

3.1.2 El rol de los líderes en la comunicación.....	107
3.1.3 Cultura organizacional, la clave para la retención del talento.	110
4. LECCIONES APRENDIDAS.....	112
5. RECOMENDACIONES.....	115
REFERENCIAS	118
ANEXOS	123



Dirección web de piezas comunicacionales

https://drive.google.com/drive/folders/1H8j-oSzJczlG_q8ZsbE511Ero5NNKcli?usp=sharing



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.1 – Estrategia 1.1.1	16
Tabla 2: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.1 – Estrategia 1.1.2	18
Tabla 3: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.1 – Estrategia 1.1.3	20
Tabla 4: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.2 – Estrategia 1.2.1	24
Tabla 5: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.2 – Estrategia 1.2.2	26
Tabla 6: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.2 – Estrategia 1.2.3	27
Tabla 7: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.2 – Estrategia 1.2.4	29
Tabla 8: Objetivo general 2 – Objetivo específico 2.1 – Estrategia 2.1.1	33
Tabla 9: Objetivo general 2 – Objetivo específico 2.1 – Estrategia 2.1.2	35
Tabla 10: Objetivo general 2 – Objetivo específico 2.1 – Estrategia 2.1.3	37
Tabla 11: Objetivo general 2 – Objetivo específico 2.2 – Estrategia 2.2.1	43
Tabla 12: Objetivo general 2 – Objetivo específico 2.2 – Estrategia 2.2.2	45
Tabla 13: Objetivo general 2 – Objetivo específico 2.2 – Estrategia 2.2.3	47
Tabla 14: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.1 – Estrategia 3.1.1	50
Tabla 15: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.1 – Estrategia 3.1.2	51
Tabla 16: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.1 – Estrategia 3.1.3	53
Tabla 17: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.2 – Estrategia 3.2.1	56
Tabla 18: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.2 – Estrategia 3.2.2	58
Tabla 19: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.2 – Estrategia 3.2.3	60
Tabla 20: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.2 – Estrategia 3.2.4	62
Tabla 21: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.2 – Estrategia 3.2.5	63
Tabla 22: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.3 – Estrategia 3.3.1	67
Tabla 23: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.3 – Estrategia 3.3.2	68
Tabla 24: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.3 – Estrategia 3.3.3	70
Tabla 25: Tipos de consumidores en el Perú	87
Tabla 26: Análisis de cultura PIC	91
Tabla 27: Análisis perfil del líder PIC	97
Tabla 28: Análisis perfil del colaborador PIC	99
Tabla 29: FODA cruzado de PIC	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ecosistema de medios internos PIC	72
Figura 2: Índice de desempeño logístico mundial	79
Figura 3: Evolución de la PEA (2012-2020)	81
Figura 4: Evolución de la población ocupada por grupos de edad (2012-2020)	82
Figura 5: Evolución de la población ocupada por sexo (2012-2020)	83
Figura 6: Evolución de la población ocupada por ramas de actividad (2012-2020)	84
Figura 7: Organigrama PIC	96
Figura 8: Las 3C's de la comunicación corporativa	106



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Vista general del manual de identidad de PIC	123
Anexo 2: Vista general del #HistoriasQueInspiran PIC	124
Anexo 3: Infografía Líder PIC	125
Anexo 4: Guion video Gerente General presentando nuevos comportamientos	126
Anexo 5: Mailing lanzamiento nuevos comportamientos	128
Anexo 6: Mailing lanzamiento nuevo concepto #ConectadosSomos+	129
Anexo 7: Guion video Gerente General lanzamiento concepto #ConectadosSomos+	130
Anexo 8: Comunicado “Habla PIC!”	131
Anexo 9: Guion Habla PIC!	131
Anexo 10: Comunicado “Tag del líder PIC”	133
Anexo 11: Tag de Líder - 100 preguntas para líderes.....	133
Anexo 12: Lanzamiento “Bienvenido a Workplace”.....	135
Anexo 13: Convocatoria “Café PIC”	135
Anexo 14: Convocatoria interna de trabajo “¡Creciendo junto a ti!”	136
Anexo 15: Convocatoria “Embajadores de Cultura PIC”	136
Anexo 16: Ejemplo firma de correo	137
Anexo 17: Comunicado “Himno PIC”	137
Anexo 18: Comunicado “La Mejor Hinchada”	138
Anexo 19: Comunicado “Mi líder tiene talento”	138
Anexo 20: Comunicado “PIC tiene talento”	139
Anexo 21: Comunicado plataforma de reconocimiento “Reconoce PIC”	139
Anexo 22: Comunicado cuidados de bioseguridad frente al COVID-19	140
Anexo 23: Guion agradecimiento a colaboradores por labor en contexto COVID-19	141
Anexo 24: Guion plataforma de capacitación - Universidad PIC	143
Anexo 25: Ejemplo de roles de líderes en actividades de celebración	144
Anexo 26: Preguntas Focus Group	146
Anexo 27: Fondos de pantalla PIC para celular	150
Anexo 28: Fondos de pantalla PIC para escritorio y Teams	151
Anexo 29: Cronograma y presupuesto	152

RESUMEN

Perú Inter Cargo (PIC) es una empresa con 40 años en el mercado peruano y es considerada como una de las tres operadoras logísticas más importantes del país. Cuenta con ocho diversas líneas de negocio y sus clientes la reconocen por su eficiencia y compromiso. Sin embargo, a la interna, el escenario es distinto. Los líderes no se sienten comprometidos con la cultura corporativa y, en consecuencia, este sentimiento es trasladado a los equipos.

Por tal motivo, el presente trabajo tiene como objetivo presentar un plan estratégico de comunicación interna con ajustes neurálgicos para mejorar la percepción de los líderes y colaboradores frente a la compañía considerando la empatía entre compañeros, coyuntura actual del COVID-19 y la coherencia entre mensajes y hechos diarios. De esta manera, la comunicación será un relato con sentido tanto para los emisores de los mensajes como para los receptores; es decir, tanto quienes emiten los mensajes como quienes lo reciben, puedan contrastar los mismos enunciados con los hechos y el entorno, así determinar que se ajustan a la realidad y concluir que hay coherencia, evitando una dicotomía en la comunicación. Todo esto con el fin de incentivar su compromiso con la cultura corporativa, aumentar el sentido de pertenencia y disminuir el alto índice de rotación.

Palabras clave: Plan Estratégico Comunicación Interna, Cultura Corporativa, Canales de Comunicación, Liderazgo Comunicacional, Comunicación Organizacional.

ABSTRACT

Perú Inter Cargo (PIC) is a company with 40 years in the peruvian market and is considered one of the three most important logistics operators in the country. It has eight different lines of business and is recognized by its clients for its efficiency and commitment. However, internally, the scenario is different. Leaders do not feel committed to the corporate culture and, consequently, this feeling is transferred to their teams.

For this reason, the objective of this work is to present a strategic internal communication plan with neuralgic adjustments to improve the perception of leaders and collaborators towards the company, considering empathy among colleagues, the current COVID-19 situation and the coherence between messages and daily facts. In this way, communication will be a meaningful story for both emitters and receivers of messages this way, communication will be a meaningful story for both the senders of the messages and the receivers; that is, both those who send the messages and those who receive them will be able to contrast the same statements with the facts and the environment, thus determining that they are in line with reality and concluding that there is coherence, avoiding a dichotomy in communication. All this in order to encourage their commitment to the corporate culture, increase the sense of belonging and reduce the high turnover rate.

Keywords: Strategic Plan for Internal Communication, Corporate Culture, Communication Channels, Communication Leadership, Organizational Communication.

INTRODUCCIÓN

Perú Inter Cargo (PIC) es una empresa con 40 años en el mercado peruano y es considerada como una de las tres operadoras logísticas más importantes del país. Cuenta con 8 líneas de negocio: carga nacional, carga internacional, agencia de aduanas, courier internacional, terminal marítimo, almacén, transporte y servicio express delivery. Sus clientes externos la reconocen por su eficacia y compromiso a lo largo de toda su cadena logística.

En el frente interno, está conformada por más de 1000 colaboradores, de los cuales 150 tienen una posición de líder. Si bien, como se menciona líneas arriba, son muy eficientes con sus labores, procesos y cumplimiento de expectativas, existe una notable falta de compromiso por parte de los líderes con respecto a la cultura organizacional. Esto se ilustra en los resultados del diagnóstico de liderazgo realizado por el equipo de Comunicación Interna y Cultura ya que solo el 13.5%, es decir, solo 20 de ellos se consideran como líderes comprometidos, 40.0% (60) como en proceso y 46.5% (70) como iniciados. Indudablemente esta problemática identificada se decanta a cada uno de los equipos incurriendo en la fuga de talentos y bajo sentido de pertenencia.

El presente trabajo tiene como objetivo principal desarrollar un plan integral de comunicación interna en dos fases, la primera dirigida a los líderes de la organización y la segunda a los colaboradores PIC. Se detalla los objetivos, estrategias y acciones del plan de comunicación. Asimismo, se presentarán las piezas comunicacionales y cómo se distribuirán por los canales actuales de comunicación, con el fin de incentivar su compromiso con la cultura corporativa, aumentar el sentido de pertenencia y disminuir el alto índice de rotación.

Es importante precisar que si bien el plan de comunicación interna busca en un periodo corto cumplir con los objetivos propuestos, el mismo sienta las bases con miras de un plan estratégico para generar una articulación, tanto del área de Comunicación y Cultura como las diferentes áreas de la organización en un mediano y corto plazo o según se

requiera, considerando que los tiempos y la Transformación Digital necesitan propuestas ágiles basadas en el ensayo-error y la celeridad de los procesos.

Finalmente, no podemos ser ajenos a la coyuntura actual. Estamos atravesando por una situación sin precedentes. Hoy más que nunca, las organizaciones deben cuidar a su activo más importante y a la columna vertebral de la empresa, los colaboradores. La comunicación interna juega un papel fundamental en estos tiempos de incertidumbre. La salud mental, física y emocional de todos los colaboradores es vital para que la empresa funcione óptimamente. Dicho esto, la propuesta comunicacional irá alineada a la nueva normalidad considerando el trabajo remoto, trabajo presencial y protocolos de seguridad.



1. PRESENTACIÓN

1.1 Mensajes clave

Como se detalla en las siguientes páginas, parte de la propuesta, busca aterrizar todos los enunciados culturales en acciones concretas que den la oportunidad a todos los trabajadores de la compañía ejemplificar tangiblemente lo que se espera de ellos al momento de “vivir la cultura”. Como eje narrativo, es decir que ocupará una transversalidad en todas las comunicaciones oficiales como cotidianas, se propone trabajar en un concepto, creado por los mismos líderes en base al contexto situacional de la compañía y los trabajadores, y a su misión y visión. Es así como el concepto “#ConectadosSomos+” estará siendo el eje narrativo transversal para estimular la recordación del mensaje y lo que esperamos de la dinámica laboral que requiere la compañía para lograr sus objetivos.

En vista que el plan busca gestionar una mejora neurálgica para mejorar la percepción de todos los trabajadores frente a la compañía, con el fin de generar un sentido coherente en los mensajes, el equipo propone una serie de mensajes, los cuales se pueden ver moldeados por los emisores, manteniendo la esencia de los mismos.

1. Refuerzo constante de comportamientos como acciones tangibles para “vivir” la cultura corporativa, “poner en práctica nuestros comportamientos nos asegura a trabajar con excelencia”.
2. Empatía: los líderes como principal agente comunicador, deberán reforzar los mensajes emitidos sobre el respaldo de la compañía hacia los trabajadores en la coyuntura. Su acercamiento y generación de confianza refuerza este mensaje no verbal.
3. Confianza: además de ser un comportamiento propuesto, buscamos acercar a los líderes con los equipos, “generar confianza permitirá la apertura a nuevas

propuestas

e

ideas”.

4. Trabajo en equipo: debido a la brecha de comunicación existente entre algunas áreas, la distancia entre los trabajadores y considerando que se ha iniciado un proceso de Transformación Digital que asume un proceso de cambio cultural, se insta a todos a generar espacios de trabajo y dinámicas interconectadas. “Trabajando verdaderamente juntos, podremos sobresalir con la excelencia que nos caracteriza”.
5. Cliente es nuestra obsesión: promoviendo la excelencia (entendiendo como excelencia el hacer bien las cosas y el cómo las hacemos, además de ver el error como aprendizaje), buscamos crear soluciones para tener clientes satisfechos y mantenernos a la vanguardia.
6. Somos una familia esencial para el Perú: tu trabajo ha sido más que importante para afrontar la coyuntura, no solo para la empresa, sino para cada familia, cliente y organización que confió en ti para hacer su proyecto y sueño realidad.

1.2 Ámbito Estratégico

1.2.1 Objetivos generales, objetivos específicos y estrategias

Tabla 1: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.1 – Estrategia 1.1.1

Objetivo General 1: Optimizar el área de Comunicación Interna de PIC									
Objetivo Específico 1.1 Optimizar los canales y medios de comunicación de la compañía, con el fin de hacerlos más inclusivos e interactivos.									
Estrategia 1.1.1: Definir lineamientos necesarios de Comunicación									
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones
1	Definir roles y usos de canales de comunicación.	Para el correcto funcionamiento del plan, es importante estar a la vanguardia de lo que la compañía y el mercado requiere, redefinir algunos puntos en el equipo y la comunicación interna.	Equipo CI	MS Teams	Asistencia de todos los responsables del área	100% de asistencia y participación	Diminución porcentual de dependencia de comunicación interna para envío de Comunicaciones.	70% menos solicitudes de envíos	Comunicación interna
2	Creación de ecosistema de medios en la empresa.		Equipo CI	MS Teams	Asistencia de todos los responsables del área	100% de asistencia y participación			Comunicación interna elaborará el ecosistema de medios de PIC
3	Definición de estilo y forma de comunicación PIC.	En PIC necesitamos tener canales y medios que sean interactivos, comunidades virtuales activas y participativas para poder	Equipo CI	MS Teams	Asistencia de todos los responsables del área	100% de asistencia y participación	Mayor alineación entre los mensajes de comunicación.	100% de mensajes de comunicación (emitidos por CI) alineados a Estilo y Forma.	Comunicación Interna definirá estilo y forma de comunicación.

<p>4 Definir responsabilidades de cada miembro del equipo de comunicación para el éxito del plan.</p>	<p>estar más conectados entre trabajadores. Por ello, es necesario el planteamiento propuesto y también la aclaración de los roles de cada canal para evitar la saturación. Esto es importante para una comunicación asertiva y eficiente</p>	<p>Equipo CI</p>	<p>MS Teams</p>	<p>Asistencia y recepción de responsabilidades de cada miembro.</p>	<p>100% de equipo alineado</p>	<p>Incremento en la eficiencia de la operación del equipo.</p>	<p>60% de aumento en rendimiento del equipo de comunicación.</p>	<p>Comunicación interna definirá responsabilidades de equipo de clima, cultura y comunicaciones.</p>
---	---	------------------	-----------------	---	--------------------------------	--	--	--



Tabla 2: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.1 – Estrategia 1.1.2

Objetivo General 1: Optimizar el área de Comunicación Interna de PIC										
Objetivo Específico 1.1 Optimizar los canales y medios de comunicación de la compañía, con el fin de hacerlos más inclusivos e interactivos.										
Estrategia 1.1.2: Incorporar Workplace para acercar a todos los trabajadores.										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones	
1	Plan de trabajo para incluir Workplace como canal principal de comunicaciones hacia los trabajadores. Considerar migración de grupo cerrado de Facebook a Workplace.	Actualmente se maneja un grupo de Facebook cerrado. Se propone migrar a Workplace.	Workplace es un espacio participativo laboral, donde podremos compartir lo mejor de nuestro día a día en tiempo real a todos los compañeros de la organización. Esto permitirá involucrarnos más con la gestión y sentimiento de compañerismo entre los equipos.	Todos los trabajadores de la compañía	Email Grupo de Facebook cerrado Workplace	% de migraciones a Workplace	70% de trabajadores enterados sobre la migración 60% inicial de creación de cuentas en Workplace	Porcentaje de trabajadores que generan alguna interacción en las primeras publicaciones.	50% de trabajadores migrados han generado alguna reacción o interacción a las publicaciones iniciales en workplace.	Área de Comunicación Interna se encarga del desarrollo de todo el plan y bajada de comunicación y gestión de la incorporación de Workplace. Líderes impulsarán la utilización de Workplace para compartir las dinámicas de trabajo.
2	Piezas de Comunicación de migración y lanzamiento.	Se hará una serie de comunicados para incentivar el uso de Workplace y dejar el grupo	Además, permite tener herramientas en tiempo real de medición para conocer las opiniones de los trabajadores. Permite compartir en tiempo	Todos los trabajadores de la compañía	Email Whatsapp Workplace	Número de Vistas Sentimiento Número de interacciones	700 vistas en Workplace		Área de Comunicación Interna se encarga del trabajo y	

	de Facebook cerrado.	real mensajes, pero sobre todo, permite empoderar a cada trabajador en temas de comunicación, democratizando la comunicación interna en todos los colaboradores.							lanzamiento de las piezas.
3	Creación de grupo de comunicaciones generales y de líderes en Workplace.	Se crearán dos grupos, uno para las comunicaciones en general y otro para líderes PIC.	Líderes PIC	Workplace	Número de Vistas Sentimiento Número de interacciones	100 vistas en Workplace	Porcentaje de líderes posteando en grupos.	30% de líderes generando posts.	Área de Comunicación Interna será el administrador general de grupos y sus creaciones.
4	Creación de grupos para todos los trabajadores.	Referencia a creación de grupos una vez las unidades de negocio creen sus hinchadas.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace	Porcentaje de grupos creados previo al lanzamiento.	100% de grupos creados en Workplace.	Número de Vistas Sentimiento Número de interacciones	700 vistas en Workplace	Área de Comunicación Interna será el administrador general de grupos y sus creaciones.
5	Dinámica de lanzamiento a todos los trabajadores.	En los primeros posts se invita a los nuevos usuarios a crear un contenido tipo TikTok para darle la bienvenida a Workplace	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace	% de participación en la dinámica	40% de trabajadores participan en la dinámica.	% de participación en la dinámica	40% de trabajadores participan en la dinámica.	Área de Comunicación Interna



Tabla 3: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.1 – Estrategia 1.1.3

Objetivo General 1: Optimizar el área de Comunicación Interna de PIC									
Objetivo Específico 1.1 Optimizar los canales y medios de comunicación de la compañía, con el fin de hacerlos más inclusivos e interactivos.									
Estrategia 1.1.3: Reforzar las convocatorias internas de la compañía									
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones
1 Trabajar plantillas para el área de selección	De esta manera el área de selección podrá desprender el proceso de envío a comunicación interna y deberán realizarlo ellos.	¡Creciendo en PIC! Presentamos las oportunidades que tenemos en la compañía para ti. De esta manera podrás explotar todo tu talento y seguir alcanzando tus sueños.	Todos los trabajadores de la compañía	Mail que deriva al repositorio en la Intranet	Empoderamiento del proceso por parte del área de Desarrollo.	100% del proceso de Comunicación por parte del área de Desarrollo.	Porcentaje de personas que postulan a cada puesto	Aumento en 20% de candidatos	Comunicación Interna realiza la plantilla y se envía al área de selección para su implementación.

En los últimos años el rol e importancia del área de Comunicación Interna ha tenido un crecimiento y reputación positiva frente a la visión tradicional de las grandes empresas. Los egresados de las carreras de Comunicaciones que desempeñan estos roles en las compañías se encontraron con el desafío de hacer comprender a los líderes que el rol que desempeñan es un rol estratégico para obtener dinámicas de trabajo eficientes, impulsar el involucramiento y enganche entre trabajador-empresa, impulsar el performance, autonomía y alcance de objetivos.

El comunicador y la comunicación, que hoy cuentan con un perfil estratégico, ha mostrado mayor relevancia en el contexto de la pandemia. Con equipos cambiando dinámicas de trabajo físico por remoto, trabajadores operativos que en medio de una crisis sanitaria aún cuentan con trabajo físico, trabajadores inmersos en un período de incertidumbre personal y laboral; los comunicadores han sido pieza clave para poder trabajar estrategias donde el mensaje clave ha sido la comunicación de cambios, mensajes de acompañamiento y mensajes motivacionales, con el fin de mantener un balance entre la gestión operacional junto con la consideración del factor humano de las compañías.

Es por ello, que para poder tener una coherencia entre los mensajes internos y lo que pasa en el entorno, se necesita trabajar en bases que permitan desarrollar y mantener el área de Comunicación Interna de acuerdo con las nuevas demandas del mercado, las cuales hoy se comprenden más que hace 10 años, tanto por los antecedentes mencionados, como la aceleración ocasionada por la coyuntura por pandemia.

Esta visión estratégica permitirá además del desarrollo del pensamiento estratégico de los encargados de Comunicación Interna, en democratizar la comunicación y los espacios de comunicación de todos los trabajadores PIC, pues esto permite además de una retroalimentación constante, que el comunicador pueda enfocar sus esfuerzos estratégicos en las demandas de un entorno cambiante, en vez de dedicar tiempo, por ejemplo, en creación de comunicados.

El comunicador, sobre todo en tiempos de pandemia y de Transformación Digital, debe tener una visión global del negocio y de los públicos, debe ser el motivador y estratega para impulsar la articulación de equipos interdisciplinarios para apuntar a los objetivos

deseados por la compañía y sobre todo, un cuestionador con espíritu constructivo para poder crear, desaprendiendo.

Es por ello, que para poder tener una coherencia entre los mensajes internos y lo que pasa en el entorno, se necesita trabajar en bases que permitan desarrollar y mantener el área de Comunicación Interna de acuerdo con las nuevas demandas del mercado, las cuales hoy se comprenden más que hace 10 años, tanto por los antecedentes mencionados, como la aceleración ocasionada por la coyuntura por pandemia.

Los KPIs de las Comunicaciones dependían de gestiones, eventos, proyectos de otras áreas, sin embargo, con Workplace by Facebook, se pueden obtener resultados que harán que los aprendizajes del área estén basados también en los intereses de los trabajadores, aprendiendo cómo llegar a ellos de manera más directa y eficiente, sin apostar al espectro empírico o subjetivo.

Considerando esta plataforma, el área de Comunicación Interna PIC generará un ecosistema de medios, con ello determinará el uso correcto de cada canal para poder hacer más eficiente el envío de comunicación de la compañía y ser menos invasivos con la gestión diaria del trabajador. Por ejemplo, las comunicaciones más formales o de desempeño se llevarían a cabo mediante correo electrónico, reduciendo aproximadamente un 20% de mails semanales, además de optimizar los tiempos del área, el grupo cerrado de Facebook migraría a Workplace con el fin de abrir el espacio a una comunicación bidireccional más abierta que permita una completa retroalimentación. Asimismo, la intranet sería un portal de repositorio de documentos y de espacio para conocer a detalle las oportunidades de crecimiento y el Whatsapp, que es más informal y se relaciona a las actividades diarias de los trabajadores tendría una intervención semanal para asegurar la recepción de novedades de la compañía.

De esta manera, el área de comunicación deja de ser un área de control de la comunicación, para poder enfocar sus esfuerzos en la gestión de la comunicación entre equipos.

El lanzamiento de Workplace, además de lo mencionado, significa el encuentro de las dos fases del plan de comunicación y por ende el encuentro en un mismo escenario de los líderes y equipos de trabajo. Este espacio, democráticamente permitirá además que con este encuentro la co-creación de contenido, basada en los intereses particulares, sea ad hoc a cada público.



Tabla 4: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.2 – Estrategia 1.2.1

Objetivo General 1: Optimizar el área de Comunicación Interna de PIC										
Objetivo Específico 1.2: Creación y/o refuerzo de espacios que permitan el refuerzo de la cultura organizacional en los trabajadores										
Estrategia 1.2.1: Creación del programa de reconocimiento formal y cotidiano										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y función	
1	Creación de programa de reconocimiento	El programa se divide en reconocimiento formal (Premio a la Excelencia PIC) y cotidiano (puede realizarlo cualquier colaborador de la compañía en cualquier momento). Para reconocer es necesario basarse en los nuevos comportamientos de la compañía.	Además del tradicional Premio a la Excelencia PIC, hemos ampliado el reconocimiento a un espacio cotidiano, donde cada trabajador pueda reconocer la labor del otro sin la necesidad de seguir alguna jerarquía para hacerlo. Para ello, basamos los nuevos comportamientos con pilares de reconocimiento para aterrizar las acciones a lo que deseamos lograr inculcar en nuestros trabajadores y en la	Todos los trabajadores de la compañía	MS Teams	% de aprobación de nueva plataforma de reconocimiento por parte de las gerencias.	80% de Gerentes aprueban nueva plataforma de reconocimiento.	Porcentaje de trabajadores sienten que su trabajo agrega valor a la compañía.	70% de trabajadores perciben que su trabajo es valorado en la compañía al realizar encuesta de satisfacción anual.	El área de Desarrollo se encarga de la creación del programa de reconocimientos.
2	Creación de plataforma online de reconocimiento: Reconoce PIC	Los colaboradores deberán ingresar a esta plataforma en cualquier momento para reconocer a sus	reconocimiento para aterrizar las acciones a lo que deseamos lograr inculcar en nuestros trabajadores y en la	Todos los trabajadores de la compañía	Online	Nivel de usabilidad de la plataforma de reconocimiento.	La plataforma puede utilizarse al 100%			El área de Desarrollo se encarga de crear la plataforma online de reconocimientos.

	compañeros. Su funcionamiento es multinivel, por lo que pueden ser reconocimientos horizontales, verticales o de alguna otra área con la que se realizó algún proyecto.	cultura de excelencia que mantenemos. Con esta plataforma, el reconocer tomará 1 minuto y se podrá hacer desde el espacio en el que te encuentres.						
3	Comunicación plataforma online de reconocimiento: Reconoce PIC Se comunicará en la compañía la nueva herramienta, con el fin de incentivar su uso.		Todos los trabajadores de la compañía	Workplace Mail Whatsapp	Número de Vistas Sentimiento Número de interacciones Número de reconocimientos cotidianos en 2 semanas iniciales	700 vistas en Workplace 60% de sentimiento neutro positivo del post 200 interacciones del post 50 reconocimientos realizados en 2 semanas.		Área de Comunicación Interna: se encarga de idear y comunicar de manera sostenida la nueva plataforma a todos los colaboradores.



Tabla 5: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.2 – Estrategia 1.2.2

Objetivo General 1: Optimizar el área de Comunicación Interna de PIC									
Objetivo Específico 1.2: Creación y/o refuerzo de espacios que permitan el refuerzo de la cultura organizacional en los trabajadores									
Estrategia 1.2.2: Creación de Historias PIC									
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables
1 Álbum virtual en Workplace de #HistoriasQueInspiran PIC	Rescatamos, contando en un álbum de fotos, los mejores hitos y role models de la compañía. Con el fin de transmitir su historia.	Queremos contagiar nuestros comportamientos a más personas, por eso buscamos referentes de ellos y de nuestra cultura de excelencia para poder transmitirlo a todos los colaboradores. Además, es un espacio para reconocer su trayectoria y el éxito que han podido obtener en el tiempo que han estado en la organización.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace	Número de interacciones del post	400 interacciones en el post	Sentimiento del post	90% de sentimiento neutro positivo	El área de Talento se encargará de enviar información sobre los talentos internos al área de Comunicación Interna. Comunicación Interna se encargará de la difusión.

Tabla 6: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.2 – Estrategia 1.2.3

Objetivo General 1: Optimizar el área de Comunicación Interna de PIC										
Objetivo Específico 1.2: Creación y/o refuerzo de espacios que permitan el refuerzo de la cultura organizacional en los trabajadores										
Estrategia 1.2.3: Creación de red de embajadores de cultura PIC										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables	
1	Creación de programa red de embajadores de cultura PIC.	Se lanzará una convocatoria para crear la primera red de embajadores PIC.	Con el fin de estimular en diferentes espacios y equipos la participación en la comunicación y el vivir nuestra cultura, buscamos contar con aliados estratégicos que nos permitan amplificar nuestros mensajes y rescatar también, mediante una comunicación bidireccional, hechos o anécdotas que nos permitan seguir enriqueciendo el programa, la	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace	Número de interacciones	100 interacciones en el video	Sentimiento del post	60% de sentimiento neutro positivo del post	Área de Comunicación Interna se encarga de idear el programa y realizar la convocatoria respectiva.
2	Anuncio de talentos elegidos.	Se anunciará los talentos escogidos quienes serán los embajadores de cultura PIC.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace	Número de interacciones	100 interacciones en el video	Sentimiento del post	60% de sentimiento neutro positivo del post	Área de Comunicación Interna se encarga de seleccionar a los representantes junto al área de Talento, quienes evaluarán desempeño de los inscritos.	
3	Capacitación con Embajadores para conocer	Queremos que los embajadores sepan qué	Embajadores elegidos	Reunión vía MS Teams	Participación de Embajadores	80% de asistentes a reunión	Embajadores activos	70% de embajadores se encuentran	Área de Comunicación Interna	

	expectativas y responsabilidades.	tienen que hacer y qué esperamos de ellos, que sean proactivos y referentes para sus compañeros.	comunicación y cultura.					activos e involucrados en el primer semestre de implementación.	
4	Creación de grupo de Whatsapp.	Creación de grupo real time para poder tener una comunicación bidireccional con los miembros, de esta manera puedan reportar sus acciones.		Embajadores elegidos	Reunión vía MS Teams	Participación activa de embajadores	90% de embajadores participativos		Área de Comunicación Interna

Tabla 7: Objetivo general 1 – Objetivo específico 1.2 – Estrategia 1.2.4

Objetivo General 1: Optimizar el área de Comunicación Interna de PIC									
Objetivo Específico 1.2: Creación y/o refuerzo de espacios que permitan el refuerzo de la cultura organizacional en los trabajadores									
Estrategia 1.2.4: Creación de concurso PIC tiene talento									
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI	Meta			Responsables
1 Concurso "PIC tiene talento"	Se hará un concurso de talentos dirigido a todos los colaboradores y familias.	Sabemos que son tiempos complicados, pero estamos juntos en esto porque #ConectadosSomos+, por eso es importante que nos conozcamos más allá del trabajo.	Todos los colaboradores de PIC	Workplace	Porcentaje de inscritos al concurso.	50% de trabajadores impactados se inscribieron al concurso.	Sentimiento neutro positivo sobre las publicaciones de los participantes.	Más de 70% de sentimiento neutro positivo en las publicaciones de los participantes.	Comunicación Interna

<p>2 Lanzamiento concurso "PIC tiene Talento"</p>	<p>Se hará una convocatoria para que los colaboradores y sus familias participen del concurso. Los líderes ganadores de la edición "Mi líder tiene talento" serán los jurados. Tendremos 3 puestos: Primer puesto: Televisor 50 pulgadas Segundo puesto: olla arrocera + licuadora Tercer puesto: vale de consumo por S/150</p>	<p>En PIC somos 1000 trabajadores, 1000 personas con sueños y proyectos, con familias, amigos y un entorno que nos hace ser quien somos, empecemos a conocernos más para estar más conectados.</p>	<p>Todos los colaboradores de PIC</p>	<p>Workplace</p>	<p>Sentimiento del post Número de interacciones</p>	<p>90% de sentimiento neutro positivo del post 400 interacciones en el post</p>			<p>Comunicación Interna se encargará de la difusión y premiación.</p>
---	--	--	---------------------------------------	------------------	--	--	--	--	---

Buscando promover mensajes coherentes de los líderes, mejorar su imagen, hacerlos más participativos de la cultura y los eventos que se realizan para vivirla; para apoyar la disminución de la deserción o rotación de personal e incrementar el índice de satisfacción laboral. El área de Comunicación Interna propone la generación de programas básicos para la creación de vínculos entre todos los trabajadores y la compañía.

Un trabajador que es reconocido por sus proyectos, por exceder las expectativas y resultados mantiene una motivación alta y por ende un aumento del rendimiento (aproximadamente 80% más). Por ello, además del premio a la excelencia, que es un reconocimiento con bajas probabilidades de obtener por el número de trabajadores y considerando que no es frecuente, el área de Comunicación Interna propone la amplificación del programa a contar con un espacio de reconocimiento cotidiano.

A través de una plataforma online, donde cualquier trabajador sin importar el lugar físico o distancia, puede ingresar para reconocer una acción concreta en base a los comportamientos determinados de PIC.

Es así que mediante una plataforma de reconocimiento “Reconoce PIC”, no solo se estimula la coherencia entre el mensaje de excelencia que exige la empresa, si no que realmente se estimula a que los trabajadores desarrollen aún más sus capacidades para lograr los objetivos empresariales basándose en el desarrollo del talento y la amplificación y recordación de los mensajes.

De igual manera, la facilidad para reconocer y sin contar con espacios o eventos específicos permite sobre todo a los líderes tener una herramienta al alcance para acercarse más a sus trabajadores, entender y valorar su trabajo y mantener una imagen positiva de liderazgo frente a sus equipos.

De igual manera y en línea con la transmisión de experiencias y trayectorias positivas para la organización, donde se refleje el espíritu de la cultura deseada, el área de Comunicación Interna junto con el área de Talento, realizará la búsqueda de aquellos talentos que destaquen por lo mencionado, dándoles un espacio de exposición y reconocimiento frente a sus compañeros, contándole a todos su historia, retos, vivencias

y resultados positivos en su vida personal y laboral. Con #HistoriasQueInspiran PIC crearemos referentes de a pie de la cultura para los demás trabajadores del área.

Por otro lado, la suma de esfuerzos permite al área de Comunicación Interna mantener una escucha activa de lo que sucede en la organización, por ello la creación del programa “Embajadores de Cultura PIC” no solo desarrollará a un grupo de talentos para ser los referentes de comunicación y cultura en la compañía, sino que permitirán brindar retroalimentación de las acciones y una mirada y llegada más auténtica a la realidad que viven los trabajadores en el día a día.

Con el uso de la tecnología como Whatsapp y Workplace, la conexión es más inmediata para conocer las diferentes realidades y para tomar decisiones oportunas. Además, serán ellos quienes impulsen la co-creación de contenido en Workplace para asegurar el porcentaje de inscritos en la plataforma y la estimulación en la co-creación del contenido.

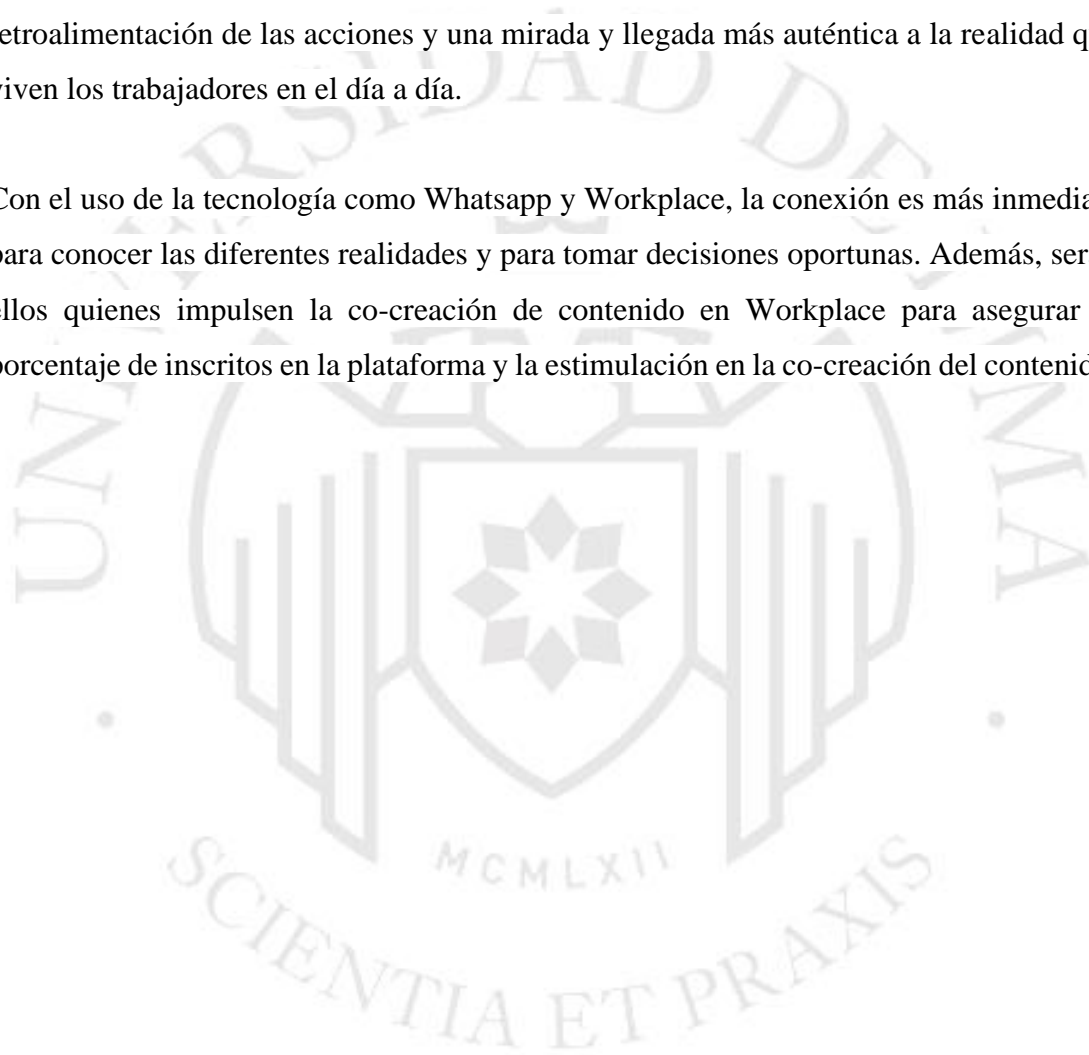


Tabla 8: Objetivo general 2 – Objetivo específico 2.1 – Estrategia 2.1.1

Objetivo General 2: Instaurar el rol del nuevo líder PIC en base a los comportamientos requeridos en la coyuntura actual										
Objetivo Específico 2.1: Transformar las conductas y pensamientos de los líderes para el óptimo funcionamiento del negocio y gestión de equipos considerando el entorno de la pandemia										
Estrategia 2.1.1 : Definir los nuevos comportamientos de los líderes PIC										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones	
1	Reunión de líderes para establecer nuevos comportamientos.	2 reuniones de alineamiento para transmitir los nuevos requerimientos del entorno de la compañía. En estas reuniones se trabajarán dinámicas colaborativas para establecer los nuevos comportamientos de los líderes PIC.	Los líderes PIC y sus equipos son nuestro principal motor, por esa razón, hemos implementado 6 nuevos comportamientos para que los vivan en su día a día: -Mindset digital -Generar confianza -Celebrar los logros -Crecimiento personal y profesional -Adaptación al entorno -Empatía con el cliente	150 líderes PIC	Reunión vía MS Teams	% de participación de líderes	100% de participación de líderes	Porcentaje de líderes que cuentan con la información asimilada sobre sus nuevos ejes de evaluación.	100% de líderes con la información asimilada sobre sus ejes de evaluación de desempeño.	Comunicación Interna y Cultura se encargarán de organizar las dinámicas.
2	Video del Gerente General presentando los nuevos comportamientos.	Don Jorge Fuente enviará un video a todos los líderes PIC resaltando los nuevos comportamientos.	150 líderes PIC	WhatsApp, Workplace	Cantidad de vistas en post de Workplace	100% de vistas de líderes en Workplace				Comunicación Interna se encargará de enviar guion a Gerente General sobre los nuevos comportamientos. Gerente General grabará video casero indicando los nuevos comportamientos y enviará video a

									Comunicación Interna.
3	Envío de mails recordatorios	Se enviarán mails recordatorios sobre el significado e importancia de cada comportamiento indicando que se incluirán en la evaluación de desempeño.	150 líderes PIC	Mailing	% de envío de mails	100% de envíos a líderes			Comunicación Interna enviará los mailings.
4	Incluir en la evaluación de desempeño el cumplimiento de los comportamientos establecidos. Que se comunicará en la Reunión anual de objetivos de desempeño.	Como parte del cumplimiento de los nuevos comportamientos establecidos, estos se incluirán en la evaluación de desempeño a todos los líderes.	150 líderes PIC	Reunión de definición de objetivos de evaluación 2022	% de participación de líderes	100% de participación de líderes			Desarrollo se encargará de incluirlos en la evaluación de desempeño y de la organización de la reunión. Comunicación Interna se encargará de la difusión de la convocatoria a la reunión.



Tabla 9: Objetivo general 2 – Objetivo específico 2.1 – Estrategia 2.1.2

Objetivo General 2: Instaurar el rol del nuevo líder PIC en base a los comportamientos requeridos en la coyuntura actual										
Objetivo Específico 2.1: Transformar las conductas y pensamientos de los líderes para el óptimo funcionamiento del negocio y gestión de equipos considerando el entorno de la pandemia										
Estrategia 2.1.2: Elaborar y comunicar infografía del nuevo líder PIC										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones	
1	Definir y comunicar mensajes clave para líderes en reunión virtual	Mensajes de la compañía para los líderes	Los líderes PIC son los principales embajadores de nuestra cultura, ellos son los responsables de inspirar a sus equipos y los que hacen que la compañía funcione. Los líderes PIC son modelos a seguir y son el símbolo de la resiliencia en esta coyuntura. En su día a día, deben tener presente los nuevos comportamientos establecidos:	150 líderes PIC	Reunión vía MS Teams	% de asistencia a reunión	100% de asistencia de líderes	Porcentaje de líderes que cuentan con la información reforzada sobre sus nuevos ejes de evaluación.	100% de líderes con la información reforzada sobre sus ejes de evaluación de desempeño.	Comunicación interna definirá mensajes claves para líderes.
2	Definir y comunicar mensajes clave de liderazgo en reunión	Mensajes de los líderes para los trabajadores	Los líderes PIC son modelos a seguir y son el símbolo de la resiliencia en esta coyuntura. En su día a día, deben tener presente los nuevos comportamientos establecidos:	150 líderes PIC	Reunión vía MS Teams	% de asistencia a reunión	100% de asistencia de líderes		Comunicación interna definirá mensajes claves de liderazgo.	
3	Aterrizar los nuevos comportamientos del líder PIC en infografía	Mensajes de la compañía para los líderes	Los líderes PIC son modelos a seguir y son el símbolo de la resiliencia en esta coyuntura. En su día a día, deben tener presente los nuevos comportamientos establecidos:	150 líderes PIC	Infografía impresa	% de publicaciones de selfies	70% de publicaciones de los líderes		Comunicación interna elaborará infografía líder PIC	
4	Elaboración de infografía del nuevo líder PIC	Se realizará una infografía del líder PIC para que cada uno lo tenga siempre presente.	Los líderes PIC son modelos a seguir y son el símbolo de la resiliencia en esta coyuntura. En su día a día, deben tener presente los nuevos comportamientos establecidos:	150 líderes PIC						

5	Envío impreso de infografía a líderes a sus casas.	<p>Se envía a los líderes un cuadro con la información infográfica que contiene lo que se espera de ellos como líderes, y los comportamientos que deberán reforzar en ellos y sus equipos.</p> <p>Incluir mensaje: Tómame una foto con tu infografía y colócale en el grupo de Workplace junto con tu compromiso.</p>	<p>-Adaptación al entorno -Empatía con el cliente</p>	150 líderes PIC						Comunicación interna se encargará de enviar a través de courier interno infografía impresa a cada líder PIC
---	--	---	---	-----------------	--	--	--	--	--	---



Tabla 10: Objetivo general 2 – Objetivo específico 2.1 – Estrategia 2.1.3

Objetivo General 2: Instaurar el rol del nuevo líder PIC en base a los comportamientos requeridos en la coyuntura actual										
Objetivo Específico 2.1: Transformar las conductas y pensamientos de los líderes para el óptimo funcionamiento del negocio y gestión de equipos considerando el entorno de la pandemia										
Estrategia 2.1.3: Generar espacios de comunicación para transmitir la importancia de los comportamientos y nuevo perfil de líder PIC										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones	
1	Incentivar desde gerencia general la adaptación de los comportamientos y nuevo perfil en las dinámicas de trabajo y proyectos.	El gerente general debe ser el primer referente de la cultura, por lo tanto debe ser el primero en estar alineado con los comportamientos, mensajes y exigir promover la cultura deseada.	Estas reuniones mensuales son esenciales para la integración de los equipos, volvernos a reconectar con nuestro propósito, ver la estrategia del negocio, nuevos proyectos, resultados y también un espacio para reconocer los logros.	150 líderes PIC Gerente General	En reuniones periódicas de Gerente General con reportes directos.	% de asistencia a reunión	100% de asistencia de líderes	Porcentaje de líderes que se refuerza la información sobre la aplicación de los comportamientos.	100% de líderes asimilan la importancia de los comportamientos para el día a día.	Gerencia general y comité de gerencia Comunicación Interna se encarga de la alineación de conceptos a Gerente General. Comunicación interna se encargará de organizar el evento y la agenda del mismo. Comité de gerencia se encargará de conducir el Summit
2	Summit virtual mensual con líderes para compartir proyectos y avances, basados en las dinámicas de trabajo y nuevos comportamientos			150 líderes PIC	Workplace	% de asistencia a reunión	100% de asistencia de líderes			

3	Video de familias: ¿Por qué mi familiar es mi referente?	Video casero grabado por familiares o convivientes del líder donde comenten por qué es una inspiración para ellos.	150 líderes PIC	Workplace	Número de Vistas Sentimiento del video Número de interacciones	200 vistas del video	Porcentaje de líderes sensibilizados	70% de líderes impactados y sensibilizados. 80% de sentimiento neutro positivo del video 100 interacciones en el video	Comunicación Interna se encargará de contactar a los familiares y solicitar videos.
4	Invitación de ponencia Jorge Yamamoto, Doctor en Psicología y Productividad, para comunicar de manera aspiracional la importancia de los nuevos comportamientos para el bienestar emocional y rendimiento de los trabajadores.	Se convocará a Jorge Yamamoto, para que brinde una charla aspiracional sobre la importancia de la cultura a los líderes PIC.	150 líderes PIC	Reunión vía MS Teams	% de asistencia a reunión	100% de asistencia de líderes	Porcentaje de líderes que asimilan positivamente la transmisión y aplicación de los comportamientos en sus equipos.	70% de líderes estimulan la adopción de comportamientos en sus equipos.	Comunicación Interna se encargará de contactar a ponencia.
5	Invitación de ponencia Aldo De La Cruz, Profesor del EPE ESAN experto en logística y operaciones, para comunicar sobre el impacto directo de nuevos comportamientos en el rendimiento del	Se convocará a Aldo De La Cruz, experto en logística para que detalle su experiencia en la actual coyuntura y motive a los líderes PIC.	150 líderes PIC	Reunión vía MS Teams	% de asistencia a reunión	100% de asistencia de líderes			Comunicación Interna se encargará de contactar a ponencia.

negocio en el presente y futuro.									
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--



Las empresas conforman uno de los espacios más diversos en cuanto personas significa. Dentro de una misma empresa, puedes encontrar personas con creencias, valores primordiales, etnias, habilidades físicas, ubicación de residencias, nacionalidades diferentes, etc. Si bien es primordial respetar cada una de las diferencias, es importante que la empresa mantenga un eje de guía para que las mismas personas sin importar su contexto puedan apuntar a un mismo objetivo. Estos son los comportamientos empresariales, que permiten que las personas mediante sus pensamientos y acciones puedan vivir en base al performance, respeto y alto profesionalismo la cultura deseada de la organización y por ende alcanzar los objetivos.

Los comportamientos reúnen en acciones y pensamientos los valores, el propósito, y todos aquellos elementos, muchas veces discursivos de la cultura, con el fin de hacerlos más concretos y fáciles de identificar para todos los líderes. Estos carecen en gran medida de subjetividad y responden al contexto o lo que se necesita obtener de quienes los cumplen.

Es por eso que, con el fin de poder tener una cultura y una comunicación interna coherente, es necesario que los líderes aterricen los comportamientos que el día de hoy necesita que se estimulen para responder correctamente al mercado, las necesidades del negocio, la realidad personal y laboral de los trabajadores, estar en sincronía con la transformación digital iniciada y la dinámica que obliga la pandemia a vivir hoy en día. Los comportamientos propuestos son: Tenemos un mindset digital, generamos confianza con nuestros colaboradores y clientes, celebramos los logros, nos preocupamos por el crecimiento personal de todos los colaboradores, nos adaptamos al entorno y tenemos empatía con nuestros clientes y equipo

Es ideal que este concepto y los comportamientos partan de los líderes de la organización, sin embargo, es clave llevar una propuesta desde el área de Comunicación Interna para ayudar a aterrizar la concepción del mismo a los líderes, considerando los estudios realizados hacia ellos, pero sobre todo, es importante que la concepción parta de los líderes pues nacerán desde sus necesidades por estimular en la organización según la coyuntura de la misma.

Este ejercicio aterrizará los mensajes clave que se buscan transmitir a toda la compañía, pero para poder transmitir coherencia es importante hacer que “el líder se la crea” y por ende que viva la cultura, por ello en línea a la tendencia de capacitaciones, conferencias y charlas en línea; el área de Comunicación Interna propone la invitación de dos ponencias con alto reconocimiento y foco en resultados para hablar de la importancia de los comportamientos en el impacto de las organizaciones, esto visto desde dos ángulos.

El primero, Jorge Yamamoto, Doctor en Psicología y Productividad, desde el ámbito emocional y de bienestar cubrirá la parte motivacional, relacionándola con la productividad de los colaboradores que se traduce en el óptimo rendimiento de la operación; el segundo Aldo De La Cruz, profesor de EPE ESAN experto en logística, cubrirá el espectro del impacto de la estimulación de comportamientos corporativos para el óptimo rendimiento del negocio logístico en el presente y futuro de la empresa.

Estas acciones son importantes para el cambio del mindset del líder, de esta manera entenderá que solo estimular el “hacer más” impacta en un bajo rendimiento eficiente de los trabajadores, en altos índices y gastos por rotación, permite optimizar el tiempo disminuyendo espacios de inducción y curvas de aprendizaje, por lo que el tiempo del líder también se verá optimizado. Además, que la coyuntura requiere su mirada estratégica en contemplar soluciones más que hacer seguimiento y generar órdenes a sus equipos. Por ello, este cambio de pensar impactará en sus acciones, en su rol de liderazgo, su interrelación con sus equipos y sobre todo en la generación de mensajes clave, pues es importante reconocer que el principal comunicador para un equipo es su líder, por ello, si no hay sincronía entre líder y mensajes de la compañía, los trabajadores serán los perjudicados.

Sin embargo, esta propuesta estratégica no sería posible sin la participación del primer referente e involucrado con la cultura y la comunicación, el gerente general PIC, Don Jorge Fuente, es él quien mantendrá el estímulo vivo en sus reportes y comunicaciones masivas en vivir la cultura corporativa a través de estos comportamientos. Sin la cabeza involucrada la arquitectura propuesta no será sostenible.

Tabla 11: Objetivo general 2 – Objetivo específico 2.2 – Estrategia 2.2.1

Objetivo General 2: Instaurar el rol del nuevo líder PIC en base a los comportamientos requeridos en la coyuntura actual										
Objetivo Específico 2.2: Hacerlos referentes de la cultura y de la participación de la misma en la cotidianidad, en los eventos y canales de comunicación de la compañía										
Estrategia 2.2.1: Creación de concepto que engloba el trabajo dinámico basado en la participación de líderes y trabajadores										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones	
1	Reunión de Comité de Gerencia para la elaboración del concepto.	Los líderes de la compañía establecerán este mensaje para acompañar el actuar del día a día de los trabajadores. Este concepto engloba los principales enunciados de la cultura, como el propósito, con el fin de hacerlo más simple y de mejor retención para los trabajadores.	#ConectadosSomos + Lanzamos el concepto de la empresa que englobará, nuestra forma de querer actuar. Trabajar en base a la excelencia hoy por hoy pide que estemos más cerca, estando más lejos; esto solo lo logramos con comunicación constante, poniéndonos en el	Gerente General Comité de Gerencia	Reunión vía MS Teams	% de asistencia a reunión	100% de asistencia de líderes	Porcentaje de líderes sensibilizados con la importancia del concepto englobe. Sentimiento neutro positivo frente al concepto englobe en video de Gerente General.	75% de líderes se encuentran sensibilizados con la implementación de este concepto englobe. 80% de sentimiento neutro positivo frente a video de involucramiento del Gerente General.	Gerencia General y Comité de Gerencia aterrizan el concepto y se envía a Comunicación Interna.
2	Creación de Hashtag #ConectadosSomos+	Este será el concepto que necesitamos establecer en la cotidianidad de los líderes y trabajadores. Si bien muchos se	lugar de la otra persona con empatía y usando la tecnología a nuestro favor. Cada equipo está en un lugar diferente, pero la	150 líderes PIC Trabajadores PIC					Comunicación Interna se encargará del diseño del hashtag.	

	encuentran en la distancia, la tecnología y la dinámica diaria deberá preponderar el trabajo en equipo y cercanía.	distancia física no nos impide lograr hacer lo esencial para contribuir a la vida de los peruanos.						
3	Reunión de cascada a líderes del nuevo concepto: #ConectadosSomos+		150 líderes PIC	Reunión vía MS teams Si se requiere presencial en operaciones, deberá ser breve por protocolo.	% de asistencia a reunión	100% de asistencia de líderes		Comunicación interna se encarga de convocar reunión. Gerente General se encarga de dirigir reunión.
4	Firma digital para mail		150 líderes PIC	Mail	% de líderes con firma digital	70% de líderes con firma digital incluida en su mail		Comunicación interna se encarga del diseño de firma digital y envío a todos los colaboradores
5	Video casero de Gerente General, comentando en Workplace sobre la importancia del concepto		150 líderes PIC Trabajadores PIC	Workplace	Número de Vistas Sentimiento del video Número de interacciones	500 vistas del video 80% de sentimiento neutro positivo del video		Comunicación Interna se encarga de realizar los mensajes claves. Gerente

#ConectamosSomos+	mencionará el concepto que debemos cumplir #ConectadosSomos+. El gerente invita a los demás gerentes a comentar en la misma publicación cómo creen que desde su posición podrán cumplir con este reto.					200 interacciones en el video			General se graba contando sobre la importancia de este nuevo concepto y envía video a Comunicación Interna.
-------------------	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	---



Tabla 12: Objetivo general 2 – Objetivo específico 2.2 – Estrategia 2.2.2

Objetivo General 2: Instaurar el rol del nuevo líder PIC en base a los comportamientos requeridos en la coyuntura actual										
Objetivo Específico 2.2: Hacerlos referentes de la cultura y de la participación de la misma en la cotidianidad, en los eventos y canales de comunicación de la compañía										
Estrategia 2.2.2 "Humanizar" al líder PIC										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones	
1	Tag del líder PIC	Videos de 4 minutos, donde cada líder PIC deberá responder 100 preguntas personales. El reto es llegar a acabar las 100 preguntas en el tiempo determinado.	Sabemos que son tiempos complicados, pero estamos juntos en esto porque #ConectadosSomos+, por eso es importante que nos conozcamos más y saber qué es lo que nos apasiona, cuál es nuestra historia y a dónde vamos.	150 líderes PIC Trabajadores PIC	Workplace	Número de líderes participantes	8 Líderes participantes.	Porcentaje de sentimiento neutro positivo frente al concurso.	90% de sentimiento neutro positivo del video	Comunicación Interna se encarga de mapeo de líderes. Líderes PIC se graban y envían video a Comunicación Interna
2	Difusión Tag del líder PIC	Difusión en Workplace del video del líder.	En PIC somos 1000 trabajadores, 1000 personas con sueños y proyectos, con familias, amigos y un entorno que nos hace ser quien somos, empecemos a conocernos más para estar más conectados.	150 líderes PIC Trabajadores PIC		Número de Vistas Número de interacciones	600 vistas del video 100 interacciones en el video			Comunicación Interna se encarga de la difusión de los videos.
3	Mi líder tiene talento	Los líderes deberán grabarse mostrando un talento. Estos videos se colgarán en un grupo de Workplace para que los trabajadores puedan comentar y	150 líderes PIC Trabajadores PIC	Número de líderes participantes		15 Líderes participantes.	Líderes se encarga de grabar video demostrando su talento y lo envían a Comunicación Interna			

	dar like al que mejor les parezca. Los 3 líderes con más likes serán los ganadores y jurados del concurso masivo: "PIC tiene talento" (abierto a trabajadores y sus familias).							
4	Lanzamiento de Mi líder tiene talento	Comunicado de expectativa del concurso y de lanzamiento. Comunicado de finalistas y ganadores.	150 líderes PIC Trabajadores PIC		Número de interacciones	700 interacciones en el post		Comunicación Interna se encarga de convocatoria, finalistas y premiación.



Tabla 13: Objetivo general 2 – Objetivo específico 2.2 – Estrategia 2.2.3

Objetivo General 2: Instaurar el rol del nuevo líder PIC en base a los comportamientos requeridos en la coyuntura actual									
Objetivo Específico 2.2: Hacerlos referentes de la cultura y de la participación de la misma en la cotidianidad, en los eventos y canales de comunicación de la compañía									
Estrategia 2.2.3 Otorgar Roles a los líderes para cada celebración del año.									
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones
1 Comunicación a líderes de roles dentro de las actividades anuales	Además de la difusión de las actividades anuales, se estará enviando a cada líder el rol que tendrán dentro de cada actividad, donde deberán participar activamente.	La participación de los líderes en los eventos cotidianos de los equipos y en las reuniones de la compañía son no negociables, para poder acercarse a sus equipos, conocer a sus miembros y darse a conocer frente a ellos.	150 líderes PIC	Reunión MS Teams	% de asistencia a reunión	100% de asistencia de líderes	Incremento de percepción de involucramiento de los líderes con respecto a sus equipos.	Más 3% en indicadores de percepción de involucramiento de los líderes con respecto a sus equipos en evaluación de clima anual.	Comunicación Interna se encarga de plantear los roles para los líderes en las celebraciones del año.

<p>2</p> <p>Informar que dentro del Comportamiento "generar confianza", incluye la participación a las actividades públicas.</p>	<p>Dentro de la evaluación de desempeño estará indicado que si los líderes no participan de eventos o actividades, será referencia para no obtener una puntuación excelente.</p>	<p>En el caso de las reuniones, deberá tener acciones más activas en cada una. Deberán ser ellos, por ejemplo, los encargados de las exposiciones que conciernen a sus resultados deberán ser ellos quienes bajen las informaciones respectivas sobre los momentos de feedback a sus equipos. El seguimiento y cumplimiento se les hará a ellos.</p> <p>Su participación e involucramiento será medido en su desempeño.</p>	<p>150 líderes PIC</p>	<p>Reunión MS Teams</p>	<p>% de asistencia a reunión</p>	<p>100% de asistencia de líderes</p>		<p>El área de Desarrollo se encarga de bajar la información respectiva a los líderes.</p>
--	--	---	------------------------	-------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--	---

Un concepto de comunicación clave es idóneo para el acompañamiento, no solo la comunicación de los comportamientos, sino de todas las comunicaciones para hacer entender a todos los trabajadores lo que necesitamos el día de hoy. El área de Comunicación Interna propone que sea #ConectadosSomos+ (conectados somos más), con ello queremos entender que, si bien hoy estamos alejados, el trabajo en equipo es primordial para el alcance de resultados, sobrellevar cualquier crisis y seguir destacando frente a cualquier situación o competencia. El uso de un hashtag busca transmitir una atmósfera digital, que no habla solo de tecnología, sino del uso de la misma para poder enfrentar los retos que se presentan hoy en día.

La comunicación de este concepto es primordial para el encuentro de las dos fases de comunicación, pues la transición del mismo en cascada significa un encuentro entre los líderes y sus equipos. De esta manera inicia el segundo objetivo secundario que es la “humanización del líder”, la manera en la que el área de Comunicación Interna sugiere es brindando espacios de comunicación entre ellos, dándoles los recordatorios y herramientas necesarias a los líderes para no olvidar su misión.

Para ello, y utilizando la tecnología, proponemos la creación de un contenido dinámico que permita que el líder irrumpa en Workplace presentando 100 datos sobre ellos, sobre su familia, su experiencia, sus gustos, sus preocupaciones, sus alegrías, entre otros, de esta manera generará una imagen más alcanzable y horizontal frente a sus equipos. Por otro lado, serán los mismos líderes que participarán del concurso de talentos frente a toda la organización, con el piloto: Mi líder tiene talento, donde deberán demostrar talentos ocultos, el equipo de trabajadores que ya están en Workplace tendrán la oportunidad de elegir cuál es el que más les llama la atención.

Además de esta propuesta, es importante presentarle a los líderes de manera asertiva que dentro de los comportamientos que serían las bases de su evaluación de desempeño está el índice de satisfacción de su equipo y de su rol como líder, por lo que, con ejemplos, se señala que las participaciones en estos eventos son de gran ayuda para ellos para poder alcanzar los puntajes que la Cultura de Excelencia PIC espera. Es importante mencionar que, como área organizadora, se verá la necesidad de instaurar responsabilidades de los líderes en los eventos del año, con el fin de mantener su participación activa.

Tabla 14: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.1 – Estrategia 3.1.1

Objetivo General 3: Instaurar la imagen positiva del nuevo líder PIC frente a los colaboradores y/o sus equipos.										
Objetivo Específico 3.1: Generar coherencia entre los mensajes (dichos) de comunicación de la compañía y las vivencias (hechos).										
Estrategia 3.1.1: Comunicar avances y novedades de la compañía. Recordación de comportamientos.										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y función	
1	Comunicado de lanzamiento de "Habla PIC!"	Se envía un comunicado vía Whatsapp del lanzamiento del podcast "Habla PIC!". Explicando la dinámica del mismo, contenido y utilidad.	La programación habitual contendrá: -Comentar un tema relevante de la compañía. -Destacar un logro o avance de proyecto.	Todos los trabajadores de la compañía	Whatsapp	Número de vistas	80% de vistas del total de trabajadores.	Incremento de equipos mejor informados en la organización de acuerdo a encuestas de clima laboral.	Aumento de 10% en percepción de alineamiento por parte de los equipos respecto a decisiones y avances de la compañía.	Comunicación Interna se encarga de enviar comunicado anunciando el lanzamiento.
2	Creación de "Habla PIC!" semanal	Audio de Whatsapp de 3 minutos enviado por Gerentes de comité (alternan semanalmente) y se "cascada" a cada líder hasta llegar a colaboradores. * Se alinean los mensajes a comportamientos.	-Emitir una reflexión final para incentivar el trabajo de la semana. -Reforzar un beneficio a la semana del plan de beneficios.	Todos los trabajadores de la compañía	Whatsapp	Número de reproducciones	65% de reproducciones semanales del total de trabajadores.			Comunicación Interna se encarga de enviar talking points a los líderes. Líderes PIC se encargan de grabar audio de Whatsapp

Tabla 15: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.1 – Estrategia 3.1.2

Objetivo General 3: Instaurar la imagen positiva del nuevo líder PIC frente a los colaboradores y/o sus equipos.										
Objetivo Específico 3.1: Generar coherencia entre los mensajes (dichos) de comunicación de la compañía y las vivencias (hechos).										
Estrategia 3.1.2: Evaluación de imagen de líderes PIC										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables	
1	Realizar diagnóstico de imagen y comunicación del líder PIC	Realizar Focus Group con diferentes trabajadores para evaluar la percepción de liderazgo que puedan encontrar en sus líderes. Rescatando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, basándonos en los comportamientos deseados. (no se revelarán a los líderes los nombres de los participantes del Focus)	Este no es un espacio para juzgar a los líderes, sino de determinar qué comportamientos son los que más están desarrollados para seguir encontrando oportunidades de mejora. Recordemos que son los líderes quienes guían estos comportamientos a sus equipos.	Trabajadores elegidos de la compañía	Reunión vía MS Teams.	% de asistentes al Focus Group	80% de asistencia en el total de las reuniones.	Incremento de percepción de colaboradores respecto a involucramiento sobre las decisiones tomadas en la compañía.	Incremento de 5% percepción de colaboradores respecto a involucramiento sobre las decisiones tomadas en la compañía, en evaluación de clima anual.	Comunicación Interna y equipo de Cultura se encargan de realizar los Focus Groups. Con el área de RRHH se escogen a las personas para la participación del Focus Group.
2	Convocatoria a Focus Group de diagnóstico	Convocatoria telefónica a trabajadores elegidos para la participación		Trabajadores elegidos de la compañía	Llamada telefónica Whatsapp					Comunicación Interna y Cultura se encargan de

	del Focus Group. Se les llama para indicar fecha y hora. Se les llama para realizar un recordatorio 2 días antes. Se les envía por Whatsapp el link de la reunión.			Reunión por MS Teams.					convocar a los colaboradores.
3	Aterrizaje de resultados	Reunión con los líderes para evidenciar y conversar los resultados obtenidos. De esta manera encontrar los puntos de mejora.	150 líderes PIC	Reunión vía MS Teams.	% de asistencia a reunión	100% de asistencia de líderes			Comunicación Interna se encarga de realizar convocatoria Gerente de RRHH dirige la reunión.



Tabla 16: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.1 – Estrategia 3.1.3

Objetivo General 3: Instaurar la imagen positiva del nuevo líder PIC frente a los colaboradores y/o sus equipos.									
Objetivo Específico 3.1: Generar coherencia entre los mensajes (dichos) de comunicación de la compañía y las vivencias (hechos).									
Estrategia 3.1.3: Celebrar los logros y resultados									
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables
1 Celebraremos a distancia junto con los trabajadores de la compañía	Con el fin de celebrar los logros y reconocer el desempeño del año, se realizará una reunión virtual en diciembre. Donde contaremos con palabras del Gerente General y diferentes líderes, rescatando los hitos del año. Adicional a ello, se celebrará una fiesta virtual junto con Maricarmen Marín.	Celebremos los logros que nos han acompañado durante el año. Celebrar es una oportunidad de reconocer todo el esfuerzo realizado y que ha valido la pena, siempre manteniendo la coherencia de la coyuntura que nos encontramos.	Todos los trabajadores de la compañía	Live por Workplace	% de asistencia a la celebración	80% de trabajadores	Incremento en indicador sobre percepción del reconocimiento oportuno a los colaboradores.	Incremento en 25% en indicador sobre percepción del reconocimiento oportuno a los colaboradores en evaluación de clima anual.	Comunicación Interna se encarga de contactar a la artista y organizar el evento.

Para cambiar la imagen de una persona, compañía, marca, producto, etc. no solo se debe trabajar en los elementos que hacen la situación una desventaja, sino también en los públicos que interactúan con ellas. Por ello, para poder trabajar en una imagen positiva de líderes participativos, es importante también trabajar en sus equipos, de esta manera el líder debe ser quien haga el esfuerzo de involucrarse e involucrar a los demás a la cultura, pero el área de Comunicación Interna, impulsará esta imagen deseada del líder con acciones y mensajes coherentes a lo que se muestra.

Tan importante como la imagen de la compañía que tiene sobre sus líderes, es la imagen que tienen los equipos sobre los mismos. Al margen de querer obtener un porcentaje alto de nivel de satisfacción de los trabajadores, es importante generar una escucha activa, la cual es la percepción que tienen de los líderes de la compañía. Además, ante posibles oportunidades de mejora es importante hacer partícipes a los miembros de la compañía y una de las mejores formas es hacerlos sentir escuchados. Por ello, su opinión objetiva sobre el liderazgo en PIC permitirían abrir un espacio donde las personas se sientan escuchadas y colaborativas.

De esta manera, los resultados pueden ser ampliamente contrastados entre las perspectivas multinivel, generando resultados más objetivos y libres de sesgos de percepción mediante el Focus Group que propone el área de Comunicación Interna. A diferencia de una encuesta de satisfacción que engloba diferentes temas, con este Focus el área propone indagar más el liderazgo PIC, conocer perspectivas sinceras, tener una observación sobre las gestualidades, palabras y otras variantes que permitan entender el día a día de los líderes y la perspectiva que puedan tener los trabajadores, esto permitirá además de trabajar con los líderes, saber llegar a sus equipos para que puedan tener la apertura a las nuevas propuestas que plantearía la compañía para eliminar barreras de comunicación y participación cultural.

Por otro lado, los mensajes no serían coherentes ni sostenibles si los trabajadores en total no ven resultados que avalen que las nuevas formas están funcionando, por ello el área de Comunicación Interna busca combatir este frente mediante el envío informativo constante de avances de proyectos, resultados y novedades. Mediante Habla PIC! un espacio que permitirá de manera poco invasiva, hacer que todos los trabajadores reciban un audio de 3 minutos, de la voz de un líder distinto en cada edición.

Los puntos estratégicos de liderazgo no solo acercan al líder y sus equipos, por consecuencia los líderes acercan a los trabajadores a la compañía, generando vínculos, enganche y sentido de pertenencia. Por ello, es importante que la compañía sostenga este enganche, por lo que el área de Comunicación Interna pretende generar un espacio de retribución para los trabajadores mediante una fiesta virtual de fin de año, en la cual, el Gerente General podrá hablar de los principales retos sobre llevados, reconocer con el premio a la excelencia a quienes se lo han merecido y dar inicio a la fiesta virtual para trabajadores y familiares.

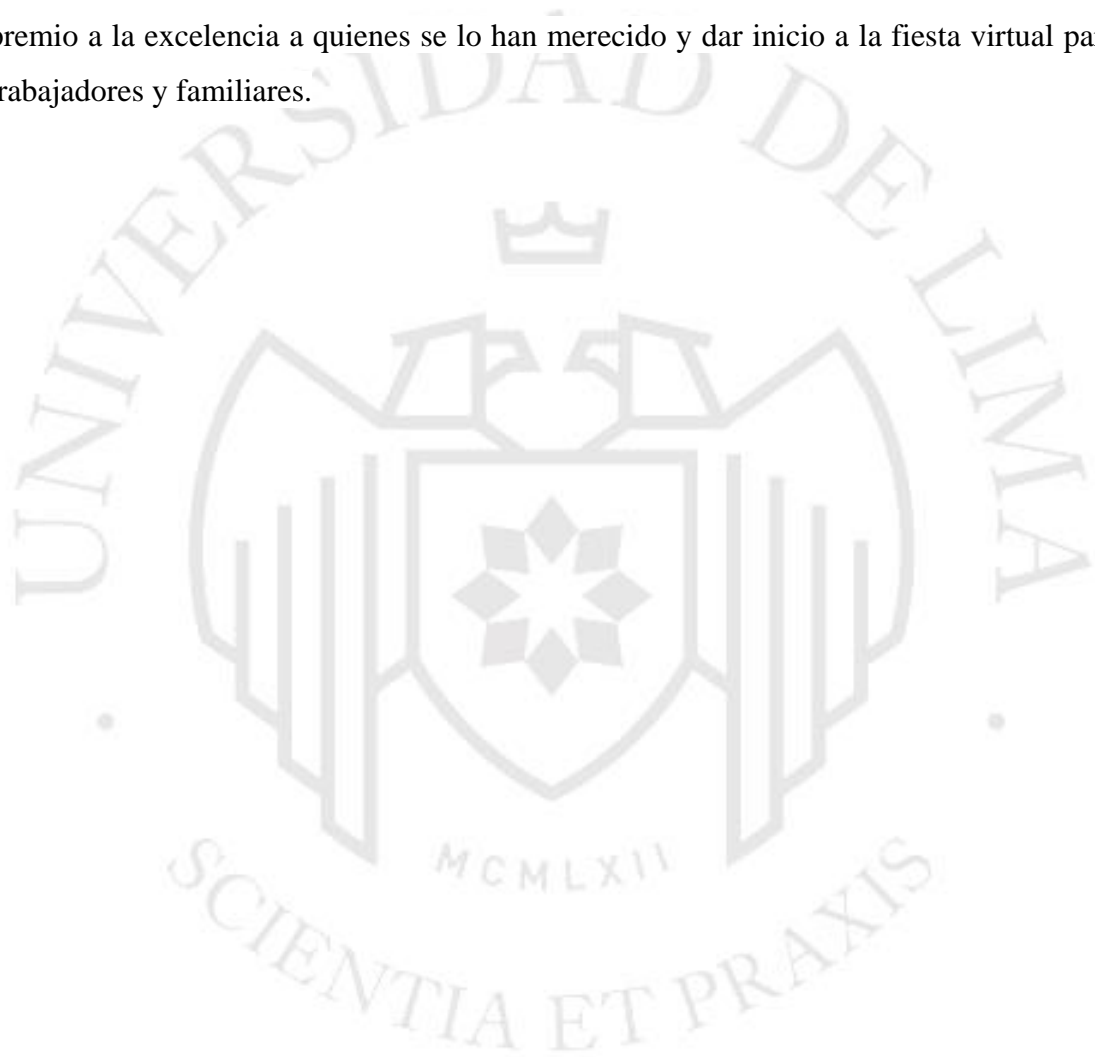


Tabla 17: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.2 – Estrategia 3.2.1

Objetivo General 3: Instaurar la imagen positiva del nuevo líder PIC frente a los colaboradores y/o sus equipos									
Objetivo Específico 3.2 Contribuir con el incremento del índice de satisfacción laboral y sentido de pertenencia de los trabajadores, con el fin de colaborar con la disminución del índice de rotación									
Estrategia 3.2.1 Redefinir mensaje de eficiencia, incentivando el desarrollo del negocio mediante el involucramiento y sentido de pertenencia de los trabajadores									
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones
1	Concurso: "La mejor hinchada"	Con el fin de incentivar el espíritu de competencia, camaradería y sentido de pertenencia, invitamos a cada unidad de negocio a que conformen una hinchada, que se renombren bajo algún concepto que los identifique e incentive a seguir dando lo mejor.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace Whatsapp	Porcentaje de equipos que crean su hinchada.	100% de equipos crean su hinchada.	Incremento porcentual en la percepción de los colaboradores del sentido de pertenencia a la compañía.	Incremento en 15% en la percepción de los colaboradores del sentido de pertenencia a la compañía en la evaluación de clima laboral.	Comunicación Interna se encarga de realizar convocatoria Líder de cada unidad de negocio se encarga de organizar al equipo, crear la idea creativa y enviarla al equipo de Comunicación Interna.
2	Convocatoria de concurso "La mejor hinchada".		Todos los trabajadores de la compañía	Workplace Whatsapp					
3	Lanzamiento de renombre de equipos		Posts en Workplace invitando a los trabajadores a participar con sus equipos. Indicando que los líderes de cada unidad son quienes lideran y organizan la actividad.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace Whatsapp	Número de Vistas Número de interacciones	400 vistas del video 100 interacciones en el video	Incremento porcentual en percepción de los líderes de la compañía. Sentimiento positivo frente a campaña.	Incremento de 10% porcentual en percepción de los líderes de la compañía, como líderes involucrados con sus equipos. 70% de

4	Diseño de nombres y escudos	Bajo una misma línea gráfica se elaboran los escudos y lemas (alineados a comportamientos).	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace Whatsapp	Porcentaje de diseños realizados.	100% de diseños realizados.	sentimiento neutro positivo del video	Comunicación Interna se encarga del diseño de los escudos y lemas.
5	Elaboración y envío de calcomanías, mascarillas y viniles a la oficina central	Se mandará a hacer calcomanías, mascarillas y viniles para los trabajadores que están trabajando físicamente.	Trabajadores que están laborando físicamente en la sede central	Workplace Whatsapp	% de envío de materiales a trabajadores	Envío de 100% de materiales a trabajadores en sede central		Comunicación Interna se encarga de la elaboración y envío de calcomanías, mascarillas y viniles para cada equipo.
6	Stickers de Whatsapp y fondo de pantalla para colaboradores en trabajo remoto	Se enviará a través de Whatsapp y Workplace stickers y fondos de pantalla para todos los colaboradores en trabajo remoto.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace Whatsapp	% de envío elementos digitales a trabajadores.	Envío del 65% de elementos digitales a trabajadores.		Comunicación Interna se encarga del diseño y envío de artes.
7	Creación de grupos en Workplace con nombre y lema de cada equipo.	Se creará grupos en Workplace para que los trabajadores puedan interactuar entre sí.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace Whatsapp	Número de grupos creados	Creación de 8 grupos nuevos		Comunicación Interna crea los grupos en Workplace e invita a los integrantes a que se unan al grupo.

SCIENTIA ET PRAXIS

Tabla 18: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.2 – Estrategia 3.2.2

Objetivo General 3: Instaurar la imagen positiva del nuevo líder PIC frente a los colaboradores y/o sus equipos										
Objetivo Específico 3.2 Contribuir con el incremento del índice de satisfacción laboral y sentido de pertenencia de los trabajadores, con el fin de colaborar con la disminución del índice de rotación										
Estrategia 3.2.2: Lanzamiento de concurso "Crea tu himno PIC"										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones	
1	Lanzamiento de concurso "Crea tu himno PIC"	Se enviará un comunicado para que cada equipo cree su himno PIC con los nuevos comportamientos deseados. Contendrá los lineamientos del concurso.	Con el fin de incentivar el espíritu de competencia, camaradería y sentido de pertenencia. Invitamos a cada unidad de negocio que armen una hinchada, que se renombren bajo algún equipo que los incentiven a seguir dando lo mejor.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace Whatsapp	Número de Vistas Sentimiento Número de interacciones	700 vistas 70% de sentimiento neutro positivo 200 interacciones	Incremento porcentual en la percepción de los colaboradores del sentido de pertenencia a la compañía.	Incremento en 15% en la percepción de los colaboradores del sentido de pertenencia a la compañía en la evaluación de clima laboral.	Comunicación Interna envía convocatoria a todos los colaboradores para que creen su himno PIC
3	Deliberación del jurado	El Gerente General se encargará de escoger los mejores himnos.		Todos los trabajadores de la compañía	Workplace	Elección de himno PIC	Elección de 1 himno PIC para la compañía.	Incremento porcentual en percepción de los líderes de la compañía.	Incremento de 10% porcentual en percepción de los líderes de la compañía, como líderes involucrados	RRHH se encarga de escoger los mejores himnos.
4	Ceremonia de premiación	Reconocimiento a los colaboradores que crearon el himno más original.		Todos los trabajadores de la compañía	En vivo vía Workplace	Número de Vistas Número de interacciones	600 vistas 60% de sentimiento neutro positivo del	Sentimiento positivo frente a campaña.		Comunicación Interna se encarga de premiar a los ganadores con:

		Es importante que los trabajadores tengan rituales que incentiven el sentido de pertenencia mediante prácticas instauradas por ellos, porque la cultura la construyen todos los trabajadores.				video 100 interacciones en el video	Incremento en porcentaje de trabajadores que identifican ritos que hacen únicos a la compañía.	con sus equipos en evaluación de clima. 60% de sentimiento neutro positivo del video	vales de consumo en supermercado por S/ 45.00
5	Implementación del himno PIC en las mañanas.	Los colaboradores que estén trabajando físicamente lo cantarán todas las mañanas para empezar su día y los colaboradores que estén trabajando remotamente lo harán al comenzar su primera reunión virtual del día.	Todos los trabajadores de la compañía	Cada equipo lo entona al iniciar reuniones diarias	% de unidades físicas que incorporar en himno.	60% de unidades utilizan el himno en las mañanas.		70% de trabajadores identifican que hay ritos en la compañía que la hacen única.	Líderes se encargan de distribuir el himno creado entre sus equipos.



Tabla 19: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.2 – Estrategia 3.2.3

Objetivo General 3: Instaurar la imagen positiva del nuevo líder PIC frente a los colaboradores y/o sus equipos										
Objetivo Específico 3.2 Contribuir con el incremento del índice de satisfacción laboral y sentido de pertenencia de los trabajadores, con el fin de colaborar con la disminución del índice de rotación										
Estrategia 3.2.3: Comunicación de Plan de capacitación del área de Desarrollo										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones	
1	Repotenciar la Plataforma "Universidad PIC"	El área encargada de RRHH deberá asegurar el correcto funcionamiento para el desarrollo de la comunicación del mismo. En PIC nos preocupamos por el desarrollo de todos los colaboradores, por ello se está relanzando este programa para poder brindar un espacio de crecimiento propio de la mano con la compañía.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace	Número de referentes para estas (y futuras oportunidades).	Encontrar a 15 referentes.	Incremento porcentual en la percepción de los colaboradores respecto a que la compañía se preocupa por su desempeño.	Incremento en 60% sobre la percepción de los colaboradores respecto a que la compañía se preocupa por su desempeño, en la evaluación de clima.	Área de desarrollo	
2	Identificación de referentes de crecimiento en la compañía.	Se seleccionan tres referentes y se coordina la entrevista con ellos para las piezas de comunicación.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace			Incremento porcentual en la percepción de los colaboradores respecto a que los líderes se preocupan por su desempeño.	Incremento en 50% sobre la percepción de los colaboradores respecto a que los líderes se preocupan por su desempeño, en la evaluación de		Área de desarrollo
3	Post en Workplace para comunicar el relanzamiento	Se utilizan fotos de trabajadores elegidos para poder usarlos en el post de Workplace y	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace			Número de Vistas Número de interacciones	300 vistas 100 interacciones en el video		Sentimiento positivo frente a

	realizar la invitación.						la propuesta de lanzamiento.	clima. 65% en promedio de sentimiento neutro positivo de los videos.	Workplace con los principales mensajes.
4	Video de invitación a conocer la plataforma.	Trabajadores elegidos convocan a desarrollar el potencial de sus amigos, invitándolos a participar de los cursos.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace	Número de Vistas Número de interacciones	400 vistas del video 100 interacciones en el video			Colaboradores convocados envían video a Comunicación Interna Comunicación Interna difunde video de invitación.

Tabla 20: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.2 – Estrategia 3.2.4

Objetivo General 3: Instaurar la imagen positiva del nuevo líder PIC frente a los colaboradores y/o sus equipos									
Objetivo Específico 3.2 Contribuir con el incremento del índice de satisfacción laboral y sentido de pertenencia de los trabajadores, con el fin de colaborar con la disminución del índice de rotación									
Estrategia 3.2.4: Creación de Historias PIC									
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables
1 Álbum virtual en Workplace de #HistoriasQueInspiran PIC	Rescatamos, contando en un álbum de fotos, los mejores hitos y role models de la compañía. Con el fin de transmitir su historia.	Queremos contagiar nuestros comportamientos a más personas, por eso buscamos referentes de ellos y de nuestra cultura de excelencia para poder transmitirlo a todos los colaboradores. Además, es un espacio para reconocer su trayectoria y el éxito que han podido obtener en el tiempo que han estado en la organización.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace	Número de interacciones del post	400 interacciones en el post	Sentimiento del post	90% de sentimiento neutro positivo	El área de Talento se encargará de enviar información sobre los talentos internos al área de Comunicación Interna. Comunicación Interna se encargará de la difusión.

Tabla 21: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.2 – Estrategia 3.2.5

Objetivo General 3: Instaurar la imagen positiva del nuevo líder PIC frente a los colaboradores y/o sus equipos										
Objetivo Específico 3.2 Contribuir con el incremento del índice de satisfacción laboral y sentido de pertenencia de los trabajadores, con el fin de colaborar con la disminución del índice de rotación										
Estrategia 3.2.5: Creación de Escuela de líderes PIC										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables	
1	Creación de espacio de capacitación sobre Gestión de Liderazgo	Creación de un espacio anual donde los líderes de la compañía puedan ser instruidos, como parte del desarrollo de liderazgo por el área de Desarrollo.	Como compañía referente en el mercado, como un espacio de aprendizaje, y manteniendo los estándares de excelencia debemos estimular y acompañar a los líderes en el desarrollo de su liderazgo con el fin de mantener la cultura deseada, equipos sobresalientes y resultados excepcionales.	Todos los líderes de la organización.	MS Teams	Porcentaje de satisfacción ante la escuela.	75% de líderes se encuentra satisfecho con el desarrollo de la escuela de líderes.	Incremento porcentual en la percepción de los colaboradores sobre contar con líderes competentes y preparados. Incremento porcentual en la percepción de los colaboradores del sentido de pertenencia a la compañía.	Contar con más de 10% en la percepción de los colaboradores sobre contar con líderes preparados. Incremento en 15% en la percepción de los colaboradores del sentido de pertenencia a la compañía en la evaluación de clima laboral.	Creación y seguimiento del Programa - Área de Desarrollo Comunicación y refuerzo de conocimientos y mensajes clave - Área de Comunicación

Para que un mensaje sea asimilado y luego implementado en la cotidianidad, es necesario sentirte identificado. Esto no sería posible si es que, en el caso de los trabajadores PIC, tengan un enganche y sentido de pertenencia con la compañía. El éxito de la recepción de un mensaje genuino no solo depende de un emisor, también se necesita que no haya barrera que impida transmitir el mensaje al receptor. Estas barreras suelen ser la predisposición a no escuchar mensajes que no se traduzcan a las acciones, a escuchar malas noticias, reclamos o exigencias. Por ello, es necesario derribar estas posibles barreras y lograr la recepción positiva del receptor de los mensajes.

El equipo de Comunicación Interna propone derribar estas barreras contribuyendo al índice de satisfacción y sentido de pertenencia de la organización. Para aportar con esto el área cree importante incentivar el espíritu de competencia y camaradería, pues por más cambios implementados, sabemos que el nivel de exigencia no va a disminuir, sin embargo, es importante presentar nuevas formas de estimular, en tiempos donde las noticias y mensajes no suelen ser positivos, tanto en las compañías como en el entorno social.

Cumpliendo con lo mencionado, se invitará a cada unidad de negocio a que conformen una hinchada, que se renombren bajo algún equipo que los identifique e incentive a seguir dando lo mejor con excelencia. Permitiéndoles vivir las particularidades de cada negocio, expresarlas y compartirlas, siempre dentro del marco de la Cultura Corporativa madre, por ello, el área plantea que sea utilizando los comportamientos con los que más se identifiquen.

Todos los negocios son un mismo equipo, al margen del espacio físico, función, unidad de negocio o área, por ello el área de Comunicación Interna plantea brindar la oportunidad de que los trabajadores creen un himno que engloba, además de todos los discursos de cultura, la razón de por qué se hacen las cosas, que transmita el espíritu de excelencia y la razón de por qué nuestros clientes son nuestra pasión.

Este himno será elegido, entre todas las propuestas enviadas por los trabajadores, por la cabeza de la organización, para luego ser instaurado como un ritual de apertura de la operación. Además, esta arenga será la motivación diaria para poder iniciar el día con el compromiso de hacer las cosas bien, siempre excelentes, sin necesidad de un recordatorio

discursivo de un líder, una llamada de atención, considerando que en esta nueva coyuntura los líderes deben confiar más en la toma de decisiones de sus trabajadores y autonomía, reforzando la relación empresa-trabajador.

Por otro lado, para lograr una buena satisfacción del trabajador de la organización, se debe encontrar una coherencia entre la percepción externa de la empresa con lo que sucede en realidad. Por ejemplo, se sabe que el mercado percibe a PIC como una compañía que sirve como entrenamiento para los trabajadores, que es una escuela en el sector, donde se comparten buenos conocimientos y se desarrolla talento. Para generar coherencia con esto, el área de Desarrollo deberá tener preparada su plataforma de capacitación, llamada Universidad PIC, de esta manera la coherencia entre imagen e identidad de la compañía se podrá reforzar, además de ofrecer genuinamente la oportunidad a los trabajadores de tener un desarrollo sostenible en la organización. De esta manera se disminuirán también los gastos ocasionados por la rotación. Con la propuesta implementada por el área de Desarrollo, el área de Comunicación Interna estará lista para generar mensajes coherentes al público interno y eventualmente contribuir al índice de enganche y satisfacción de la compañía, promoviendo el indicador de autorrealización de los trabajadores.

Asimismo, como indica Sheen, R. (2017), “Las historias corporativas sirven para crear un eje conductor entre el pasado y el presente de la organización (...) Esto ayuda a construir un sentido de pertenencia en los integrantes de la organización: si los colaboradores conocen los inicios de su empresa y los hechos destacados protagonizados por sus líderes, sus predecesores o colegas se inclinarán a valorar más el hecho de pertenecer a ella y a emular las buenas acciones en el trabajo.” En esa misma línea, con #HistoriasQueInspiran PIC, homenajeamos a los modelos a seguir de la compañía, contando a todos los colaboradores su historia, retos, vivencias y cómo PIC los ha ayudado en su desarrollo profesional y personal. De esta manera, crearemos referentes de a pie de la cultura para los demás trabajadores de la compañía con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia.

Siendo los líderes unos de los principales promotores de la cultura corporativa, es imprescindible contribuir con su desarrollo en habilidades de liderazgo mediante una Escuela de Liderazgo. Esta es una tarea que, si bien no depende del área de Comunicación Interna, el área lo ve importante de realizar e incluir en la propuesta del plan como un trabajo conjunto multidisciplinario, con el fin de hacer sostenible los esfuerzos en Comunicación. Teniendo un desarrollo constante en liderazgo, el mismo podrá adquirir conocimientos y habilidades genuinas para ser el propio gestor de la cultura corporativa, impulsando la misma de manera proactiva y genuina dentro de su posición.



Tabla 22: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.3 – Estrategia 3.3.1

Objetivo General 3: Instaurar la imagen positiva del nuevo líder PIC frente a los colaboradores y/o sus equipos										
Objetivo Específico 3.3 Generar confianza en los colaboradores con el fin de brindar acompañamiento frente a la coyuntura										
Estrategia 3.3.1: Crear espacio de confianza y acompañamiento entre trabajadores y líderes										
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones	
1	Generación de espacio "Café PIC"	Se hará una convocatoria mensual con 10 cupos para tener un espacio de 1 hora en la mañana para conversar con diferentes miembros del comité de Gerencia o el Gerente General.	Estos espacios tienen el fin de acercar al Comité de Gerencia y Gerente General con todos los colaboradores para que no tengan la impresión de que son personas "inalcanzables" sino que son un líderes cercanos y empáticos. Este espacio también ayudará al Comité a conocer más del día a día de los colaboradores, sus dinámicas de trabajo, sus aspiraciones, preocupaciones y ver cómo ayudarlos en esta coyuntura.	Todos los trabajadores de la compañía	Mail	Número de cupos completos.	10 cupos mensuales completos.	Incremento porcentual en percepción de los líderes de la compañía.	Incremento de 10% porcentual en percepción de los líderes de la compañía, como líderes involucrados con sus equipos en evaluación de clima.	Comunicación Interna se encarga de la organización del proyecto.
2	Envío de convocatoria a través de correo electrónico.	Se enviará comunicación a través del correo corporativo para inscribirse en este espacio de conversación mensual.	Todos los trabajadores de la compañía	Mail	Número de participantes en reunión	80% de la asistencia de los trabajadores anotados				Comunicación Interna envía mail con enlace a los 10 convocados mensualmente.

Tabla 23: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.3 – Estrategia 3.3.2

Objetivo General 3: Instaurar la imagen positiva del nuevo líder PIC frente a los colaboradores y/o sus equipos									
Objetivo Específico 3.3 Generar confianza en los colaboradores con el fin de brindar acompañamiento frente a la coyuntura									
Estrategia 3.3.2: Reforzar Plan de beneficios haciendo hincapié en beneficios de salud									
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones
1	Comunicación de forma semanal en Habla PIC!	Los Gerentes enviarán un segmento de novedades. Dentro del cual se reforzará un beneficio PIC a los colaboradores.	Todos los trabajadores de la compañía	Whatsapp	Número de Vistas Número de interacciones	600 vistas 300 interacciones en el video	Incremento porcentual en la percepción de los colaboradores sobre el nivel de confianza con la compañía y de respaldo a los colaboradores.	15% de aumento en indicadores de confianza en la compañía y de respaldo a los trabajadores.	Seleccionados por el responsable de clima según la coyuntura.
2	Comunicación en Workplace semanal	Semanalmente se deben enviar comunicaciones para el cuidado personal en temporada de COVID-19, se acompaña con mensajes de beneficios relacionados a los planes de salud de los colaboradores.	Todos los trabajadores de la compañía	Workplace		Comunicación interna se encargará de armar posts con los cuidados y planes de salud.			
3	Comunicación de correcto proceso de comunicación en caso de enfermedad	En épocas de COVID-19 es necesario establecer un correcto flujo de comunicación en caso el trabajador o un familiar del mismo estén contagiados; con el fin de salvaguardar su integridad, la de su familia y brindar el apoyo personalizado.	Todos los trabajadores de la compañía	Mail Workplace	Número de Vistas Número de interacciones	600 vistas 300 interacciones en el video	Sentimiento neutro positivo de la publicación.	75% de sentimiento neutro positivo	Comunicación interna realizará y enviará flujo de comunicación para reportar caso Covid.

4	<p>Álbum de Beneficios</p>	<p>En el grupo de Workplace general, se irán incluyendo semanalmente dos beneficios corporativos en un álbum público para los colaboradores. De esta manera, bajo una vista global pueda acceder y revisarlos, así se estaría creando un manual de beneficios en vivo y en la marcha.</p>	<p>Todos los trabajadores de la compañía</p>	<p>Workplace</p>	<p>Número de Vistas Número de interacciones</p>	<p>600 vistas 300 interacciones en el video</p>			<p>Comunicación interna se encargará de subir a Workplace dos beneficios corporativos semanalmente</p>
---	----------------------------	---	--	------------------	---	---	--	--	--

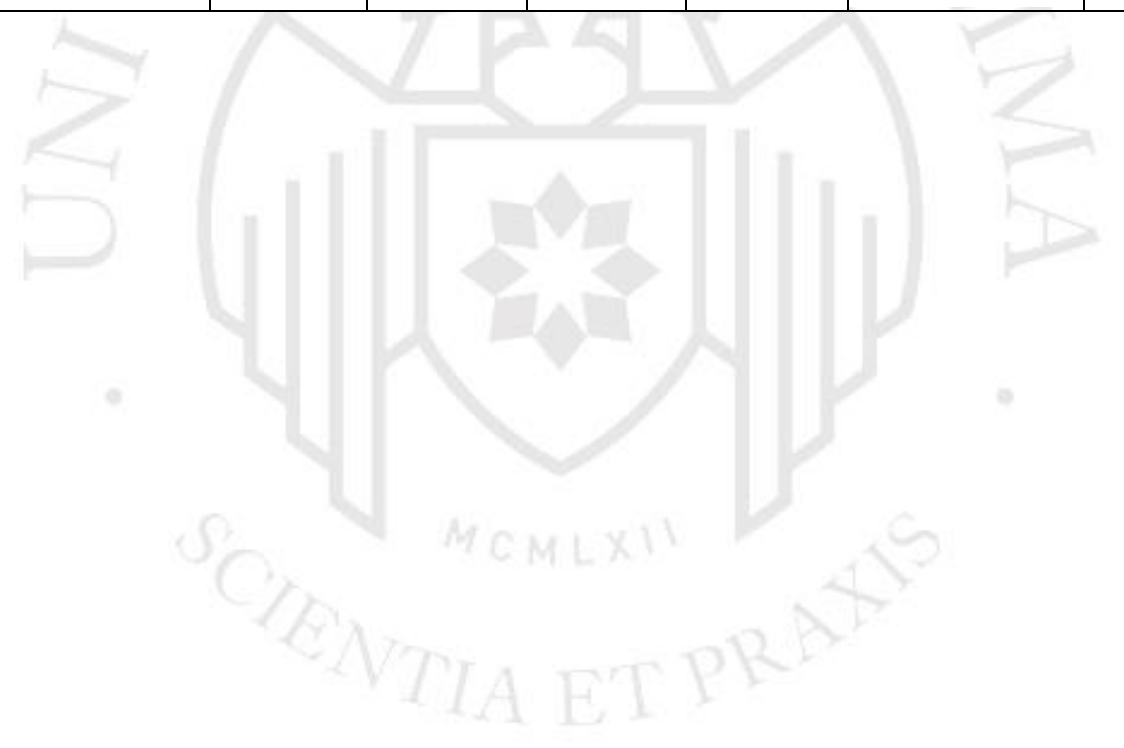


Tabla 24: Objetivo general 3 – Objetivo específico 3.3 – Estrategia 3.3.3

Objetivo General 3: Instaurar la imagen positiva del nuevo líder PIC frente a los colaboradores y/o sus equipos									
Objetivo Específico 3.3 Generar confianza en los colaboradores con el fin de brindar acompañamiento frente a la coyuntura									
Estrategia 3.3.3 Agradecimiento a trabajadores por labor esencial									
Acción Táctica	Detalle	Mensaje Principal	Público Objetivo	Medio/Canal	KPI de Gestión	Meta	KPI de Impacto	Meta	Responsables y funciones
1 Un video donde se grabarán a diferentes familiares y ciudadanos agradeciendo a los trabajadores PIC por no haberse detenido en el tiempo de crisis.	Se realizará este video, con el fin de expresar a los trabajadores que su labor ha sido esencial para la continuidad de diferentes negocios, producciones y economía del país. Se incluirán mensajes de ciudadanos a los que contactaremos para que puedan grabar su agradecimiento. Se incluirán mensajes de familiares demostrando su orgullo por ellos.		Todos los trabajadores de la compañía	Whatsapp Workplace	Número de Vistas Número de interacciones	800 vistas 400 interacciones en el video	Incremento porcentual en la percepción de los colaboradores sobre el nivel de confianza con la compañía y de respaldo a los colaboradores. Sentimiento del video	15% de aumento en indicadores de confianza en la compañía y de respaldo a los trabajadores. 80% de sentimiento neutro positivo del video	Área de Comunicación Interna se encargará junto con el área de bienestar encontrar los familiares específicos para el video, usando la base de datos de trabajadores y ciudadanos de a pie.

Si bien se ha mostrado que la coyuntura de la pandemia no ha significado un duro golpe para el negocio, a comparación de otros negocios, no significa que los trabajadores sean ajenos a la realidad que viven, que cuenten con sus propias preocupaciones en temas de salud, familia, economía y bienestar en general. Esto impacta en el rendimiento, tolerancia y salud emocional y física de los empleados esto, visto desde el ámbito netamente de negocio, tiene una significancia en el índice de rotación, ausentismo, rendimiento del recurso humano, etc.

Por ello, es importante que se genere un ambiente de confianza en la organización, además de las estrategias y tácticas mostradas previamente es importante generar espacios de confianza que demuestran que la compañía está de su lado para afrontar cualquier situación de crisis. El área de Comunicación Interna propone la creación de desayunos virtuales entre líderes y trabajadores llamado “Café PIC” donde en una reunión informal, los trabajadores puedan conocer más de la naturaleza de su líder, comprender su posición dentro de la compañía, además se le permite al líder conocer más de la realidad de las personas con las que trabaja aprendiendo de sus experiencias, de su entorno y su situación en medio de la crisis en la que se vive. El sentirse escuchado en un ambiente que transmite horizontalidad, es un pie para sentirse más acompañado y respaldado en épocas de incertidumbre.

Bajo la misma línea, el área de Comunicación Interna se compromete a compartir con periodicidad los beneficios enfocados en temas de salud y bienestar, en distintos canales para que todos los trabajadores conozcan el sustento que la compañía les ofrece en caso tengan que atravesar alguna situación de crisis en pandemia, además de comunicar los procesos correctos de comunicación en caso de contagios, con el fin de salvaguardar la dignidad y salud de todos los colaboradores.

PIC no es ajeno a la realidad y por lo tanto no es ajeno al impacto que puedan sufrir sus trabajadores por estar presentes (física o remotamente) en la operación diaria. Por ello, es importante recordarles a los trabajadores que la confianza otorgada no es solo por parte de la compañía, sino de todos los peruanos a los que impacta su gestión. El área de Comunicación Interna propone extender este agradecimiento a los trabajadores, involucrando a los clientes, familiares, personas de a pie que tengan que decirle un “gracias” al colaborador PIC pues gracias a su gestión alguien más se vio beneficiado.

1.3 Ecosistema de medios internos

Figura 1: Ecosistema de medios internos PIC



Fuente: Elaboración propia

- **Intranet:** Repositorio de documentación y convocatorias internas. Herramienta de almacenamiento de los trabajadores de la compañía.
- **WhatsApp:** Plataforma útil de comunicación instantánea de trabajadores y de uso diario para sus labores. Envío semanal de novedades.
- **Correo Corporativo:** Espacio de comunicación diaria de trabajadores. El envío de correos corporativos se limita a cambios en la organización, oportunidades de

desarrollo y comunicaciones imprescindibles (usualmente mensajes de Gerencia General).

- **Workplace:** Espacio de trabajo digital de los trabajadores, donde se promueve la co-creación de contenido con ellos, la comunicación corporativa es limitada con el fin de emitir novedades y utilidades para los trabajadores, de acuerdo a sus intereses medibles, esto con el fin de no ser invasivos.

1.4 Presupuesto y cronograma

Para la elaboración de las tácticas planteadas en base a los objetivos y estrategias, es importante tener como premisa la coyuntura actual, si bien la compañía logística no ha sido golpeada por la crisis, para mantener el punto de equilibrio actual se requiere una reducción de los gastos de las diferentes áreas. Por ello, este presupuesto 2022 debe estar acorde a esta situación y la volatilidad del entorno.

Junto con lo mencionado la empresa PIC cuenta con trabajadores tanto administrativos trabajando en casa como de operarios que se encuentran en ejecución física de sus labores, sin embargo, por cuestiones de protocolos y con el fin de resguardar su integridad física y mental, se recurren a soluciones tecnológicas con una inversión moderada mensual para mantener la dinámica de trabajo participativo, el principal caso es el de Workplace que cuenta con un fee mensual de 1 dólar mensual por colaborador.

Para las acciones digitales, si bien Workplace permite la co-creación de contenido, es importante que se cuente con un fee de diseño que permita gestionar y crear propuestas adhoc a la red social, que permitan un trabajo coherente con los KPIs comprometidos. Además, en tiempos donde la comunicación debe estar lista ante cualquier adversidad, situación y eventualidad, se debe tener a la mano un recurso externo que permita el trabajo y solución inmediata.

La inversión más fuerte se encuentra en el mes de diciembre, que promete ser el espacio de encuentro más grande pues espera transmitir los logros alcanzados y la celebración desde casa con un concierto virtual. Además, de motivarlos a empezar el siguiente año con la energía necesaria para afrontar los panoramas que el siguiente año pueda traer.

Es importante precisar que las acciones mencionadas se están proponiendo realizar en el lapso aproximado de un año, teniendo un período de preparación desde el mes de diciembre con los líderes para garantizar el alineamiento en todos los niveles de la compañía, esto debido a que la propuesta cumple con la solicitud de realizar un “plan de Comunicación Interna”, sin embargo, las coyuntura de transformación en la que se ve la compañía, desde el proyecto de transformación digital, la coyuntura, y la visión a futura de la empresa, propone sentar las bases con el fin de afrontar un plan estratégico de Comunicación en un futuro o en tanto la compañía lo necesite.



2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

El pasado 15 de marzo del 2020 el ex presidente del Perú, Martín Vizcarra, decretó cuarentena total en el país y cierre de sus fronteras con el fin de combatir la pandemia del COVID-19. Indiscutiblemente, el mundo entero atravesaba por una incertidumbre económica.

De acuerdo al Banco Mundial, el Perú se ha visto gravemente afectado por la pandemia. Como muchos países, se atravesó por una cuarentena estricta y prolongada, ocasionando un descenso del PBI en un 11.1% en el 2020 y el empleo cayó en promedio 20% entre los meses de abril y diciembre. De igual manera, se registró una abrupta caída de los volúmenes de importación y exportación, sin embargo, informan que la cuenta corriente de la balanza de pagos mostró un signo positivo en el 2020 gracias a la mejora de los términos de intercambio, especialmente en la segunda mitad del año. (Banco Mundial, 2021)

Con el preámbulo mencionado, el presente capítulo busca plasmar una vista de los antecedentes del macroentorno como del comportamiento del consumidor, haciendo hincapié en los inicios de la pandemia para entender el contexto del mercado en el que el negocio se está desarrollando.

Es importante, realizar un acercamiento sobre el sector logístico para entender el funcionamiento del mismo, además de datos poblacionales y de la PEA para entender el impacto del desempleo. Con el fin de reafirmar que, si bien el sector logístico no ha tenido un impacto significativo a nivel de negocio y de desempleo, otros sectores que impactan al mismo y por ende a los entornos de los trabajadores sí. De esta manera, se podrán presentar mensajes internos coherentes a la realidad situacional de los públicos objetivos.

2.1 Análisis situacional del Mercado en el entorno COVID-19

2.1.1 Sector salud

El 6 de marzo del 2020 se hizo público el primer caso de Coronavirus en el Perú, de esta manera inició el incremento de casos en todo el país de manera exponencial, a través de contagios comunitarios; esto sucede cuando una enfermedad empieza a replicarse en su mayoría entre ciudadanos, dejando de ser casos importados, que refiere a casos aislados provenientes de algún otro país o región.

Tras las declaraciones de la Organización Mundial de la Salud que catalogaron al COVID-19 como una pandemia el 11 de marzo, cuatro días después inició la cuarentena absoluta en el Perú debido a la cantidad de casos emergentes. La escasez de elementos de protección (mascarillas, alcohol, etc), la desinformación acerca de los cuidados básicos para evitar el contagio del virus y la poca capacidad del sistema de salud para atender a pacientes en situación extrema, hicieron que los casos se despeguen en un lapso de tan solo semanas. Añadido que en un inicio, el país contaba solo con 656 camas UCI, en un país de 32 millones y medio de habitantes (El Peruano, 2020).

La cuarentena, realizada frente a una situación desconocida para cualquier país, solo permitió la apertura exclusiva de negocios de bienes esenciales como supermercados, bodegas y farmacias. Además, de bancos y hospitales. En tanto los peruanos permanecieron con la orden de permanecer en sus casas hasta nuevo aviso.

Cabe mencionar que frente a las restricciones, se presentaron nuevas formas de hacer negocios, lo que permitió a las personas realizar entregas a domicilio de bienes y servicios de manera informal, por otro lado, quienes no estuvieron de acuerdo con las restricciones o por el hecho de no llegar la autoridad policial, las personas aún realizaban reuniones, eventos y encuentros de manera clandestina, por lo que si bien el número de casos positivos bajó a niveles medianamente controlables, Perú seguía siendo el 7mo. país con mayor cantidad de casos y muertes por millón de habitantes a nivel mundial (BBC News, 2020).

Sumado a los casos positivos de COVID-19, el sistema de salud se vio alerta frente a la poca atención otorgada a diferentes enfermedades crónicas, debido a que pacientes regulares no pudieron ser atendidos debidamente por no contar con la prioridad frente a la pandemia, de esta manera en el 2020 se incrementó el número de muertes “naturales”.

Además, en temas de salud psicológica y psiquiátrica, se presentó una alta demanda de profesionales en psicología debido al estrés, ansiedad y otras variantes de trastornos psicológicos como consecuencia de la cuarentena.

Es importante mencionar que la cuarentena fue una práctica empleada por un aproximado de 100 países alrededor del mundo, con medidas tan estrictas como en Perú o medidas más flexibles.

Como se menciona en el artículo de El Peruano:

Ningún evento ha expuesto antes de forma tan dramática las falencias de nuestro sistema sanitario como la pandemia del nuevo coronavirus (...) las deficiencias estructurales y funcionales del sector salud han complicado la posibilidad de decenas de miles de personas de acceder a atención médica oportuna” (El Peruano, 2020)

Este análisis refleja no solo la situación actual que atraviesa el sistema de salud del Perú, sino la poca inversión en previsión y desarrollo del mismo, pues el presupuesto invertido equivale solo al 3% del PBI, uno de los porcentajes más bajo en el continente, el mismo se enfoca en subsanar los temas de atención inmediata, pues se llega a desestimar anualmente casi el 70% del presupuesto otorgado al sector (El Peruano, 2020).

Si bien en el transcurso del 2020 se realizó un incremento presupuestal de 1,500 millones de soles, estos siguen dirigidos en atender la emergencia sanitaria, más no conforman un plan de desarrollo del sector.

2.1.2 Sector logístico nivel mundial

Se entiende por logística el proceso de gestionar, planificar, ejecutar y controlar de manera eficiente y segura la circulación y almacenamiento de materias primas, inventarios en proceso, productos terminados y aquellos servicios e información relacionada, desde su origen hasta el punto de consumo, satisfaciendo así las necesidades del cliente (Christopher, 2000).

La pandemia ha tenido un significativo impacto en el sector económico y entre ellos, el rubro logístico. De acuerdo con el portal Conexión ESAN, “la ruptura de la cadena de suministros, la falta de capacidad de respuesta y la disminución de la mano de obra son los desafíos que enfrenta la logística durante la crisis sanitaria” (Conexión ESAN, 2020). El sector logístico, ha tenido que adaptarse a la llamada nueva normalidad y se ha visto en la necesidad de implementar nuevas y novedosas estrategias para garantizar la continuidad de la cadena de suministros.

Debido al contexto de crisis actual, el rubro ha cobrado más importancia, ya que gracias a este, tenemos la posibilidad de acceder a vacunas, medicinas, alimentos y productos de primera necesidad, entre otros. Sin embargo, varias empresas nacionales e internacionales paralizaron sus operaciones. Esto generó que la cadena de suministros se vea altamente afectada por la falta de materia prima y como consecuencia de ello, las empresas han tenido que buscar proveedores locales o extranjeros para que puedan proporcionarla y seguir con el flujo con la demanda de producción (Conexión ESAN, 2020)

Para Zibaoui, “la pandemia ha convertido a la cuarta revolución industrial en una realidad para millones de personas. Se están configurando los contornos de un nuevo horizonte. El futuro digital creará nuevas oportunidades para las personas, las empresas y los gobiernos”. Asimismo, añade que:

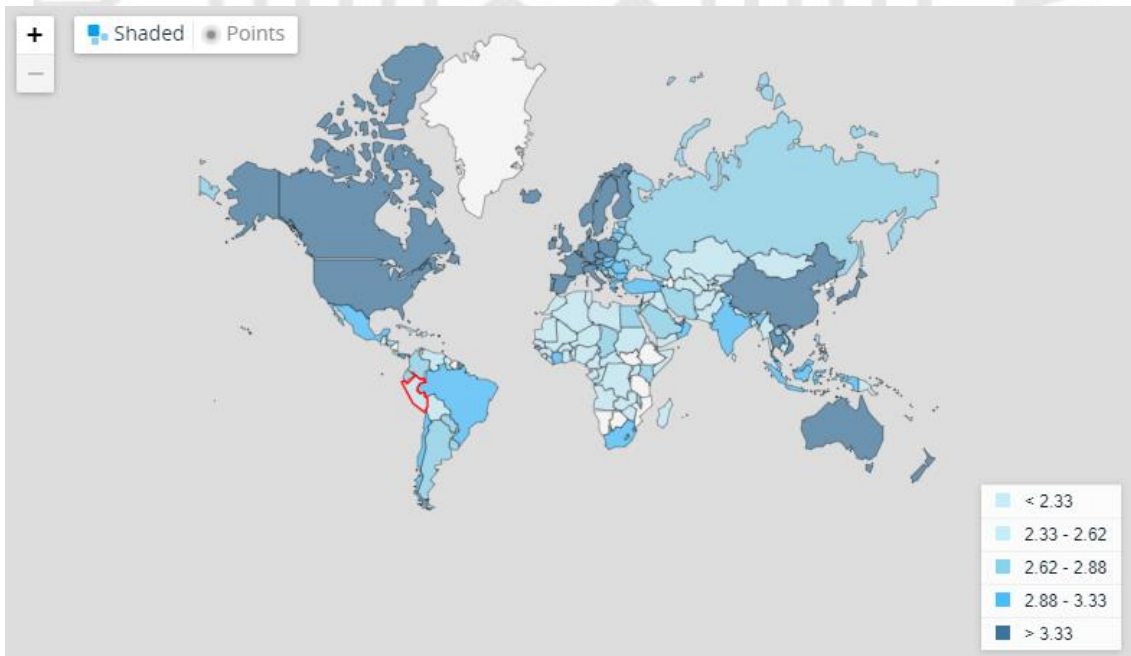
La construcción de plataformas digitales será crucial para adaptarnos a largo plazo a este nuevo tipo de crisis. La cadena de suministro digitalizada, además de la red mundial de puertos, terminales y zonas económicas, garantizará mover la carga de un lugar a otro con tan solo un clic. Las nuevas tecnologías están impulsando la logística en línea y permitiendo un comercio más inteligente, con más eficiencia en toda la cadena de suministro, mayor visibilidad y transparencia;

permitiendo a su vez que el movimiento de mercancías sea optimizado y redirigido hacia dónde éstas más se necesitan” (Zibaoui, 2021).

2.1.3 Sector logístico a nivel Perú

El sector logístico en el Perú mueve alrededor de 1.600 millones de soles al año (Portal Portuario, 2019). Si bien se encuentra en un crecimiento vertiginoso, el Índice de Desempeño Logístico (IDL) 2018 del Banco Mundial, el cual se encarga de evaluar la eficiencia logística de 160 países en referencia a 6 criterios: eficiencia aduanera, infraestructura, embarques internacionales, competencias logísticas, puntualidad y seguimiento y rastreo, posiciona al Perú en el puesto 83 a nivel global y 10 de América Latina (Banco Mundial, 2018), demostrando así que aún existen muchas variables por mejorar dentro del sector.

Figura 2: Índice de desempeño logístico mundial



Fuente: “Índice de desempeño logístico: competitividad y calidad de los servicios logísticos” (Banco Mundial, 2018)

Además, es importante mencionar que en nuestro país tenemos operadores logísticos que proveen sus servicios en diferentes niveles de integración, clasificándose por las siglas PL (proveedores logísticos) según portal de noticias (Perú Retail, 2019):

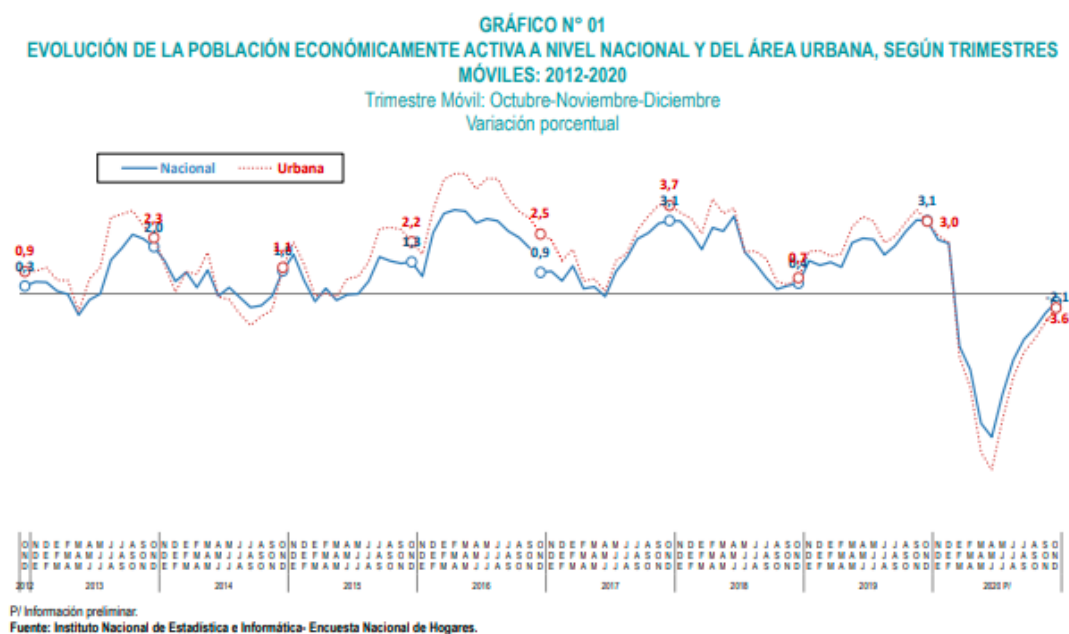
- 1PL: proveen el servicio de transporte, encargados únicamente del recojo y distribución de bienes.
- 2PL: proveen el servicio de transporte y almacenamiento.
- 3PL: proveen el servicio de transporte y almacenamiento, organización de las operaciones de transporte y la gestión de almacén.
- 4PL: supervisan el funcionamiento de la logística a través de su experiencia especializada y capacidad tecnológica, no cuentan con recursos físicos para brindar los servicios de transporte y almacenamiento.
- 5PL: integran la ejecución de los servicios propios del 3PL junto a la especialización en optimización de la cadena de suministro que tienen los 4PL.

En el ámbito país, el sector logístico peruano fue uno de los sectores que se reactivó rápidamente gracias a las ventas online y por delivery, ya que la crisis impulsó el cambio en los hábitos de consumo de la población. Muchos usuarios migraron al mundo digital, incrementando así el comercio electrónico. De acuerdo con una nota de prensa del MINCETUR, nuestro país alcanzó exportaciones por un valor de US\$39.3 mil millones en el tercer y cuarto trimestre del 2020. Además de generar un registro de 7,518 empresas exportadoras y el envío de 4,450 productos a 174 mercados internacionales (MINCETUR, 2021)

Según el portal de noticias Gestión, varias empresas se han preparado para esta expansión en el rubro como por ejemplo la empresa peruana Savar Corporación que, tras la colocación de US\$20 millones en bonos corporativos, adquirió un almacén en el distrito del Callao de 70,000 m². Por su parte, la empresa Aldeas Logísticas incorporó su sexto almacén de 44,000 m² y para el 2021 proyecta inaugurar su séptimo centro logístico de un tamaño similar. Por su parte, en el tercer trimestre del 2021 se pondrá en marcha el proyecto llamado Gran Parque Logístico Callao donde se ofrecerá almacenes de arriendo para operaciones de exportación e importación de productos (Gestión, 2021).

2.1.4 Análisis situacional de la fuerza laboral en el Perú

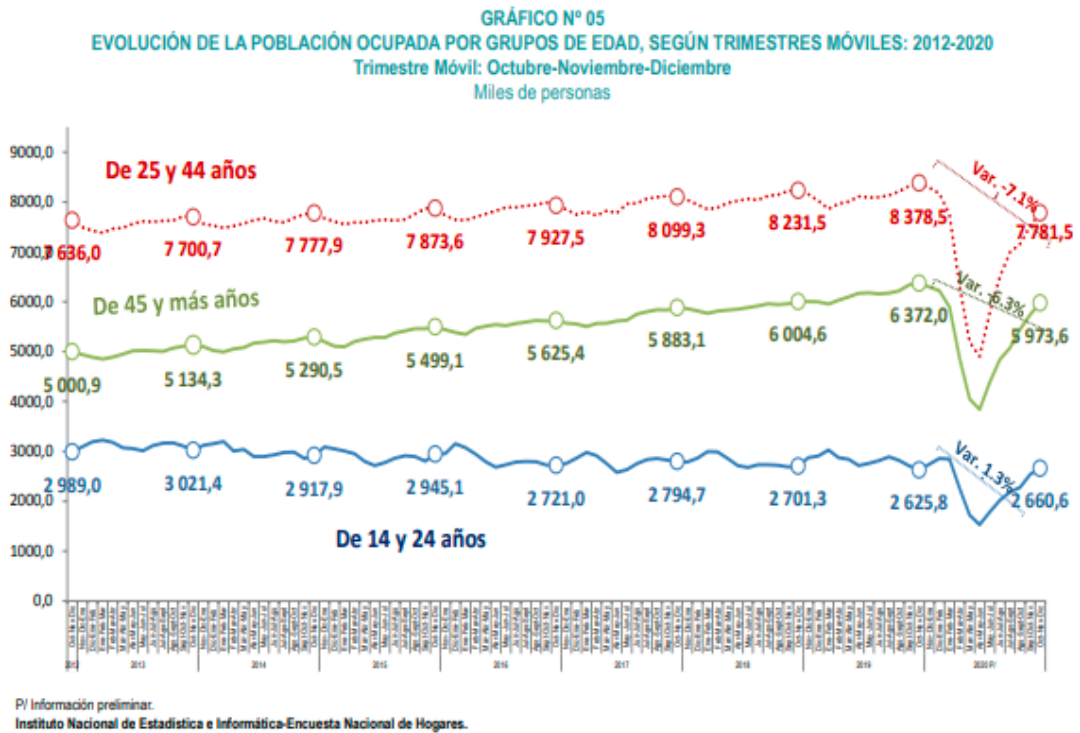
Figura 3: Evolución de la PEA (2012-2020)



Fuente: “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional” (INEI, 2021)

En el informe técnico del INEI, “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional (oct-dic 2020)”, indican que en el año 2020 existían 24,881,600 personas en edad para desempeñar actividad económica. De este total, 16,095,000 pertenecían a la Población Económicamente Activa, más conocida como la PEA y 8,786,600 a la no PEA (estudiantes, amas de casa, pensionistas, entre otros). Si comparamos con el año 2019, “la población en edad de trabajar se incrementó en 1,5% (370 mil 100); mientras la PEA disminuyó en 9,7% (1 millón 735 mil 500), principalmente la PEA urbana que se redujo en 12,2%. En cambio, la NO PEA aumentó en 37,0%. Por su parte, en el cuarto trimestre del año 2020, la Población Económicamente Activa (PEA) disminuyó en 2,1% (380 mil 200 personas). En el área urbana, se redujo en 3,6% (502 mil 900); mientras en el área rural creció en 3,1% (122 mil 700).” (INEI, 2021)

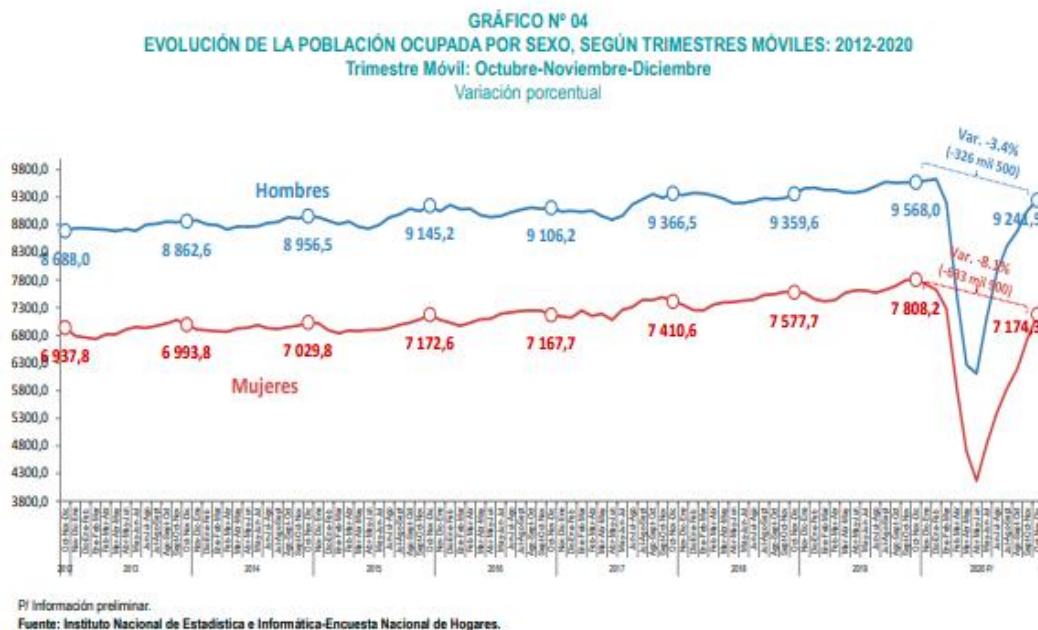
Figura 4: Evolución de la población ocupada por grupos de edad (2012-2020)



Fuente: “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional” (INEI, 2021)

En cuanto a la evolución de población ocupada por grupos de edad, “la población ocupada en edades de 25 a 44 años disminuyó en 13,4% (1 millón 89 mil 100), seguido por los del grupo de edad de 45 y más años de edad, que se redujo en 12,8% (785 mil 300 personas) y los de grupo de 14 a 24 años de edad en 12,4% (356 mil 900) (...) Por su parte, en el cuarto trimestre del año 2020, el empleo de los jóvenes menores de 25 años se incrementó en 1,3%; mientras que entre los que tienen de 25 a 44 años de edad disminuyó en 7,1% y en 6,3% entre aquellos que cuentan con 45 y más años de edad.” (INEI, 2021)

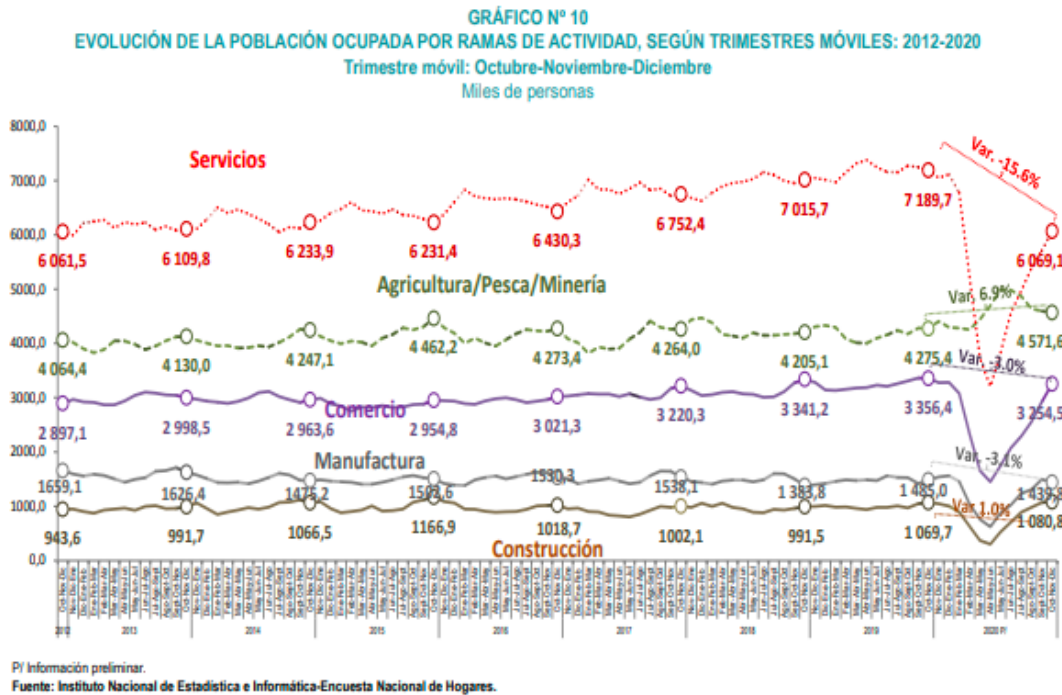
Figura 5: Evolución de la población ocupada por sexo (2012-2020)



Fuente: “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional” (INEI, 2021)

En cuanto a la evolución de la población ocupada según sexo, “en el año 2020, las mujeres perdieron más empleo que los hombres, disminuyendo en 17,1% que equivale a 1 millón 295 mil mujeres; en tanto, la población masculina ocupada se contrajo en 9,8% que equivale 936 mil 400 empleos. Del total de la PEA ocupada del país, el 42,2% (6 millones 288 mil 800) son mujeres y el 57,8% (8 millones 612 mil 900) hombres. Analizando el cuarto trimestre del año 2020, las mujeres ocupadas disminuyeron en 8,1% y los hombres en 3,4%.” (INEI, 2021)

Figura 6: Evolución de la población ocupada por ramas de actividad (2012-2020)



Fuente: “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional” (INEI, 2021)

Asimismo, en cuanto a la población ocupada según ramas de actividad, en el año 2020, esta disminuyó en casi todas las ramas, “en Minería, se contrajo en 28,7% (55 mil 700), seguido de Servicios en 25,9% (1 millón 798 mil 500), Pesca en 21,4% (20 mil 300), Comercio en 19,4% (633 mil 400), Manufactura en 16,8% (255 mil 700) y Construcción en 11,1% (117 mil 500). En cambio, en la rama de Agricultura aumentó en 16,0% (649 mil 800). El 34,5% de la población ocupada del país se concentra en el sector Servicios, el 33,0% en Agricultura/Pesca/Minería, el 17,7% en Comercio, el 8,5% en Manufactura y el 6,3% en Construcción” (INEI, 2021).

Como se puede observar líneas arriba, la cuarentena y las constantes restricciones generaron una tasa de desempleo del 9.6%, esta tasa estuvo cerca de triplicarse en el tercer trimestre del año, pasando de 3,5% en ese mismo periodo del 2019 (Agencia EFE, 2020).

Asimismo, es importante destacar que la pandemia también agudizó la informalidad laboral, pasando de 72% en el 2019 a 75% en el 2020. 7 de cada 10 trabajadores no cuentan con un contrato ni beneficios sociales (OIT, 2020).

Finalmente, en cuanto al ingreso promedio de los trabajadores, estos se redujeron en 36% en el tercer trimestre del 2020, esto debido a todas las medidas aplicadas por las empresas en cuanto a reducción de sueldos y horas laborales. El salario promedio mensual en Lima se redujo a S/ 1,507 (Agencia EFE, 2020). Asimismo, es importante destacar que debido a la coyuntura, en abril del 2020 se aplicó la suspensión perfecta de laborales, una medida excepcional a la que se acogieron muchas empresas peruanas en medio de la crisis. Esta medida permite la suspensión temporal de la obligación de las empresas a otorgar a sus colaboradores su sueldo mensual y por consiguiente, de los trabajadores a prestar sus servicios a la empresa sin tener que romper el vínculo laboral. De acuerdo con el portal RPP Noticias, esta medida se aplicaría hasta el 2 de octubre del 2021. “Se estima que hasta fines de enero de este año se han presentado un total de 39,766 solicitudes de suspensión ante el MTPE, de las cuales se han atendido 28,021 (un 70%). De ellas se han aprobado solo un 25%, es decir, 14,241 solicitudes que involucran a más de 240 mil trabajadores (RPP Noticias, 2021).

2.1.5 Comportamiento del consumidor

El término “nueva normalidad” fue utilizado por diferentes medios de comunicación a lo largo del 2020, al igual que en el espectro social para describir la situación en la que se veían inmersos a raíz de la coyuntura dada por la pandemia y el estado de emergencia que, en el caso de Perú y varios países, significó una cuarentena estricta.

Esta nueva normalidad impulsó la creación de nuevos negocios y por la misma circunstancia la creación de nuevos canales de compra y mejorar los ya existentes. El portal web Ecommerce News detalla que “antes de la pandemia, el 1.5% (65.800) de comercios vendían a través del canal e-commerce en el Perú. Tras el COVID-19, el número de empresas que ingresaron al comercio electrónico se cuadruplicaron y, al cierre

del 2020, el 5% (más de 260,000) ya vende por internet.” (Ecommerce News, 2021). Esto representa un 50% más que en el 2019, lo que ha llevado a una aceleración (en 6 meses) de lo que se esperaba lograr en 5 años.

Solamente los meses de cuarentena estricta, el e-commerce o venta a distancia de los retailers tradicionales obtuvieron un incremento mensual de 200% en promedio frente a los mismos meses del 2019. Sin embargo, este crecimiento no fue sostenible frente a la alta cantidad de reclamos obtenidos por poca capacidad en temas logísticos. Debido a la poca previsibilidad de la pandemia, a una logística tradicionalmente acotada y a una cuarentena repentina, los negocios tradicionales se vieron en la necesidad de postergar sus entregas, habilitar devoluciones, y enfrentar problemas de manera masiva de entregas fallidas, por consiguiente obteniendo reclamos frente a INDECOPI.

Los consumidores, frente a la poca agilidad y capacidad de despacho de los retailers, optaron en gran medida a apostar por pequeños o medianos negocios (formales o informales), quienes innovaron con contacto y compra a distancia y despachos a domicilio. Por otro lado, se presentó una proliferación de negocios y unidades de negocio en diferentes empresas dedicadas al transporte de mercancías, con el fin de atender la creciente demanda de pedidos a distancia, en tiempos correctos de entrega, además de entregas satisfactorias para el cliente, brindando el producto que realmente necesitaban.

Considerando los primeros meses de cuarentena, el miedo al contacto y tiendas cerradas, los consumidores priorizaron el consumo de alimentos, elementos de bienestar físico y emocional (artículos deportivos para casa) y artículos para el hogar; además de productos de desinfección.

Esto llevó a que los consumidores (indistintamente a su edad) tengan una obligada confianza en los aparatos electrónicos, tener mayor comprensión frente a la inteligencia artificial para poder buscar alternativas a las grandes empresas que no se dieron abasto para satisfacer correctamente la demanda.

Tras un año de la pandemia, en el Perú encontramos diferentes comportamientos, según los públicos y el rol que cumplen dentro del mercado. Sin mencionar a quienes no cumplen con las restricciones y cuidados, se encontró lo siguiente:

Tabla 25: Tipos de consumidores en el Perú

Tipos de Consumidores	Características
Consumidor A	Sigue realizando compras desde sus dispositivos electrónicos para productos de necesidad.
	Muy ocasionalmente se acerca a centros comerciales, tiendas por departamento o supermercados.
	Muy ocasionalmente se acerca a restaurantes a consumir, considera encontrarse en espacios seguros (distanciamiento y ventilación).
Consumidor B	Realiza compras diarias de bienes para el hogar en bodegas, farmacias o mercados.
	Muy ocasionalmente visita centros comerciales, espacios al aire libre o tiendas por departamento.
Consumidor C	Sigue realizando compras desde sus dispositivos electrónicos para productos de necesidad
	Visita con frecuencia centros comerciales, tiendas por departamento o supermercados.
	Suele salir a consumir productos fuera del hogar.

Fuente: “Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por COVID-19” (El Peruano, 2020)

Es importante mencionar que a pesar del gran malestar y las quejas a INDECOPI, los retailers en Perú siguieron incrementando su porcentaje de ventas, solo en los meses de cuarentena alcanzando un promedio de crecimiento de 200% en ventas a distancia.

2.2 Análisis situacional de Perú Inter Cargo

2.2.1 Perú Inter Cargo (PIC)

Perú Inter Cargo (PIC) fue fundada por los hermanos Fuentes en el año 1981. Solo contaban con 3 camiones, 12 colaboradores y un pequeño almacén. A los 3 años, uno de los hermanos decide dejar el negocio y don Jorge Fuente se quedó al mando. Hoy, es una empresa peruana con 40 años de experiencia en el sector y actualmente es considerada como una de las tres operadoras logísticas más importantes del país. Sus clientes externos la reconocen por su eficacia y compromiso a lo largo de toda su cadena logística. Actualmente, cuentan con ocho líneas de negocio:

- Carga internacional: llevan la carga de sus clientes por tierra, mar y aire. El promedio de carga mensual es de 65 TN, 100 importaciones y 70 exportaciones. Forman parte de la red de DHL.
- Carga internacional: llevan la carga de sus clientes por tierra, mar y aire. El promedio de carga mensual es de 65 TN, 100 importaciones y 70 exportaciones. Forman parte de la red de DHL.
- Carga nacional: el promedio mensual de carga es de más de 50,000 TN registradas en 310 servicios y transportan todo tipo de carga. Se encuentran presentes en los terminales y puertos de Paita, Salaverry, Pisco, Callao, Matarani, Mollendo e Ilo.
- Agencia de aduanas: brindan asesoría a la empresa contratante sobre los procesos aduaneros. Las operaciones promedio son de 1750 (60 % importación y 40 % de exportación).
- Terminal marítimo: con extensión primaria, ofrecen los servicios de aforo, previo y rotulado, inspección sanitaria, servicios de trasegado, cuadrilla y montacargas con un espacio de más de 37,000 m².
- Courier internacional: representan a DHL hace más de 25 años, con una cobertura en más de 220 países y con horarios extendidos para la programación de recojo. Este servicio brinda el estatus de las importaciones o exportaciones, notificaciones automáticas y búsqueda de envíos, así como la entrega puerta a puerta.

- Almacén: cuentan con el espacio idóneo para almacenar mercadería de otros negocios. Con múltiples almacenes en Callao, Lima, Pachacámac, Ate, Ventanilla, Arequipa y Piura. Cuentan con tres tipos de almacén: depósito simple, BPA y depósito aduanero. Además de gestionar almacenes a terceros donde brindan el equipo, seguridad, tecnología y diseño con personal inhouse en empresas de gran tamaño.
- Transporte: cuentan con una flota de más de 250 vehículos para sus servicios de carga pesada, línea amarilla, servicios especiales y servicio express, con rastreo satelital las 24 horas del día y 7 días a la semana.
- Servicio Express Delivery: con la finalidad de apoyar a pymes a través de su flota de motos y furgonetas:
 - Casilleros: disponibles las 24 horas del día para que el cliente pueda recoger su producto en cualquier momento del día.
 - Puntos PIC: puntos de recojo en donde los clientes pueden recoger o dejar su paquete.
 - PIC Xpress: permite realizar envíos a Lima y Callao de manera inmediata por medio de sus motorizados.
 - PIC USA: permite traer productos de EE.UU en un tiempo no mayor a 2 semanas.

2.2.2 Cultura organizacional

“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”. Beatriz Morales, Gerente de Recursos Humanos.

Los directivos de PIC autoperceben su Cultura Organizacional como una cultura enfocada en resultados y la excelencia de las operaciones para “hacer bien las cosas a la primera”. Esta organización, por sus declaraciones, percibe de esta manera que la eficiencia se traduce en hacer las cosas bien.

El Gerente General, Don Jorge Fuente, muestra interés en tener estándares de desempeño alto en sus empleados y por lo mismo, expectativas altas en su desempeño diario, de la misma manera, él percibe que la cultura organizacional debe ser impulsada netamente por los líderes del negocio, como lo comenta en su testimonio: *“Deben ser los líderes de 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”.*

La empresa PIC otorga a los líderes la responsabilidad de transmitir y sostener la cultura de la compañía (que actualmente se basa, en la transmisión de mensajes como la misión, visión, valores, etc) y se evalúa de acuerdo a la participación de eventos y menciones en las comunicaciones. Aún así, la compañía cuenta con otros elementos culturales como pilares (eficiencia, calidad, compromiso, tecnología e información) y una propuesta de valor: Gestionar de la forma más eficiente la cadena logística de nuestros clientes, creando conexiones de alto valor.

Tabla 26: Análisis de cultura PIC

Autodefinition de Cultura PIC		Cultura enfocada en "eficiencia"
Elementos discursivos de la cultura	Valores	El cliente: nuestra obsesión. Los detalles desarrollados al máximo. Nuestros equipos: crecimiento personal y profesional. Somos empáticos. La ética como la manera de entender los negocios: todos decidimos responsablemente.
	Pilares	Eficiencia, calidad, compromiso, tecnología e información.
	Propósito	Ser la mejor y más eficiente compañía, diseñando las mejores alternativas logísticas al servicio de los objetivos de nuestros clientes.
	Aspiración	Ofrecerte la mejor experiencia en nuestros productos y servicios. Ser la empresa más atractiva para trabajar. Ser un referente en innovación logística en América Latina.
	Propuesta de Valor	Gestionar de la forma más eficiente la cadena logística de nuestros clientes, creando conexiones de alto valor.
Sistema de evaluación		Evaluación anual 360 Feedback trimestral Encuesta de Clima Diagnóstico de liderazgo
Sistema de mantenimiento		Transmisión a líderes de los elementos discursivos
Estructura de Poder	Toma de decisiones	Inmediatas
	Penalización al error	"Se deben hacer las cosas bien a la primera"
	Tipo de Organigrama	Jerárquico, tradicional
	Crecimiento y desarrollo	Lanzamiento del Plan de Formación (nueva plataforma online de aprendizaje. Se menciona alta rotación.
Canales de comunicación		50% unidireccionales

	50% no cuentan con rol específico (Facebook y WhatsApp).
	Actualmente se realizan reuniones a distancia y no hay contacto entre administrativos, debido a la pandemia.
Rituales	Se pretende valorar la experiencia y percepción del Gerente General.

Fuente: Elaboración propia

Es importante precisar que la compañía cuenta con diferentes elementos fuera de las definiciones oficiales que podrían fortalecer su cultura, como la **Transformación Digital**.

Si bien en la autopercepción cultural, la compañía anhela ser referente en innovación y tecnología, es importante mencionar que la compañía ha iniciado un proceso de Transformación Digital, el cual no se compone en la creación de productos digitales, incorporación de tecnología, sino se trata de empezar por el mindset de los trabajadores, sus comportamientos y dinámicas de trabajo. Los cuales, una vez “transformados” podrán tener la capacidad de ofrecer propuestas percibidas como digitales.

La compañía tiene un alto espíritu de competencia y está despierto ante el contexto, por lo que han podido desarrollar negocios pensados durante la pandemia y contar con tecnología de rastreo. Sin embargo, es importante identificar las barreras culturales y el mantenimiento del mismo para que la propuesta de Transformación Digital sea sostenible en el negocio, permita establecer un clima y cultura acorde a lo autopercebido y por ende satisfacción del cliente.

Las deficiencias en la Transformación Digital actual, se perciben por el tipo de cultura actual: tradicional y enfocada en resultados, con presión para evitar errores. No se puede ser innovador, si es que no se cometen errores y no hay tolerancia al error, esto nos permite experimentar, crear y generar resultados sostenibles en el tiempo.

Por otro lado, el nivel de exigencia en la compañía es alto, por lo que los trabajadores necesitan estar en sintonía con los elementos discursivos. Mencionarlos o intentar que aprendan todos los mensajes es un esfuerzo desperdiciado, donde, como hemos visto, los trabajadores invierten más horas laborales y cuentan con un alto índice de estrés por el entorno de la pandemia.



2.2.3 Impacto del COVID-19 en PIC

El impacto de la pandemia, como su nombre lo dice, ha tenido un alcance en la salud y economía de las personas en todo el mundo. Como se mencionó previamente, las medidas instauradas por los diferentes gobiernos, en este caso especial por el Gobierno Peruano, generaron un cambio en el comportamiento del consumidor, en las dinámicas empresariales, en los proyectos del sector privado y público, que eventualmente impactan en el desarrollo de los negocios logísticos.

El cierre de fronteras a nivel mundial, sobre todo de los principales mercados como China y la rigurosidad en controles y protocolos, impusieron un reto en los negocios logísticos para diversificar sus unidades, como es el caso de PIC con la creación de ServiXpress. Por otro lado, la alta demanda y la escasez de productos y materias primas y la sobre congestión en los puertos asiáticos resultaron para estos negocios un incremento en sus costos y horas hombre para satisfacer a los clientes. Debido a que el sector logístico no se detuvo, al igual que otros mercados que fueron abriendo poco a poco, se incrementaron los precios, permitiendo permanecer en una línea de equilibrio que significó la supervivencia del negocio. (Semana Económica, 2020)

El desplome del mercado mundial presenta un panorama desolador para las empresas, donde muchos negocios tradicionales dejan de ser rentables, sin embargo también presenta nuevas oportunidades para poder satisfacer nuevas necesidades o satisfacer de manera diferente las necesidades básicas de la población.

La Transformación Digital se traduce en la adopción de un mindset digital en los trabajadores, que eventualmente impacta en el cómo hacer las cosas de una manera diferente basándose en metodologías de trabajo que permiten el ensayo y el error, el conocimiento del mercado y el encuentro de soluciones innovadoras. Por ello, es considerable que PIC haya empezado con el proceso de Transformación Digital. Este cambio de pensar y hacer las cosas es paulatino y requiere de varias etapas, sin embargo, es lo que permite que los trabajadores encuentren soluciones nuevas frente a escenarios inciertos, como es el caso de PIC.

La incorporación de la tecnología es fundamental, pero no define a una Transformación Digital por completo, pues de nada sirve tener la mejor tecnología sin tener al operador que pueda sacarle el mejor provecho. En otras palabras, la adopción de nuevas herramientas tecnológicas es una consecuencia de haber adoptado un mindset y habilidades que permitan que los trabajadores estén abiertos a tomarla o crearla.

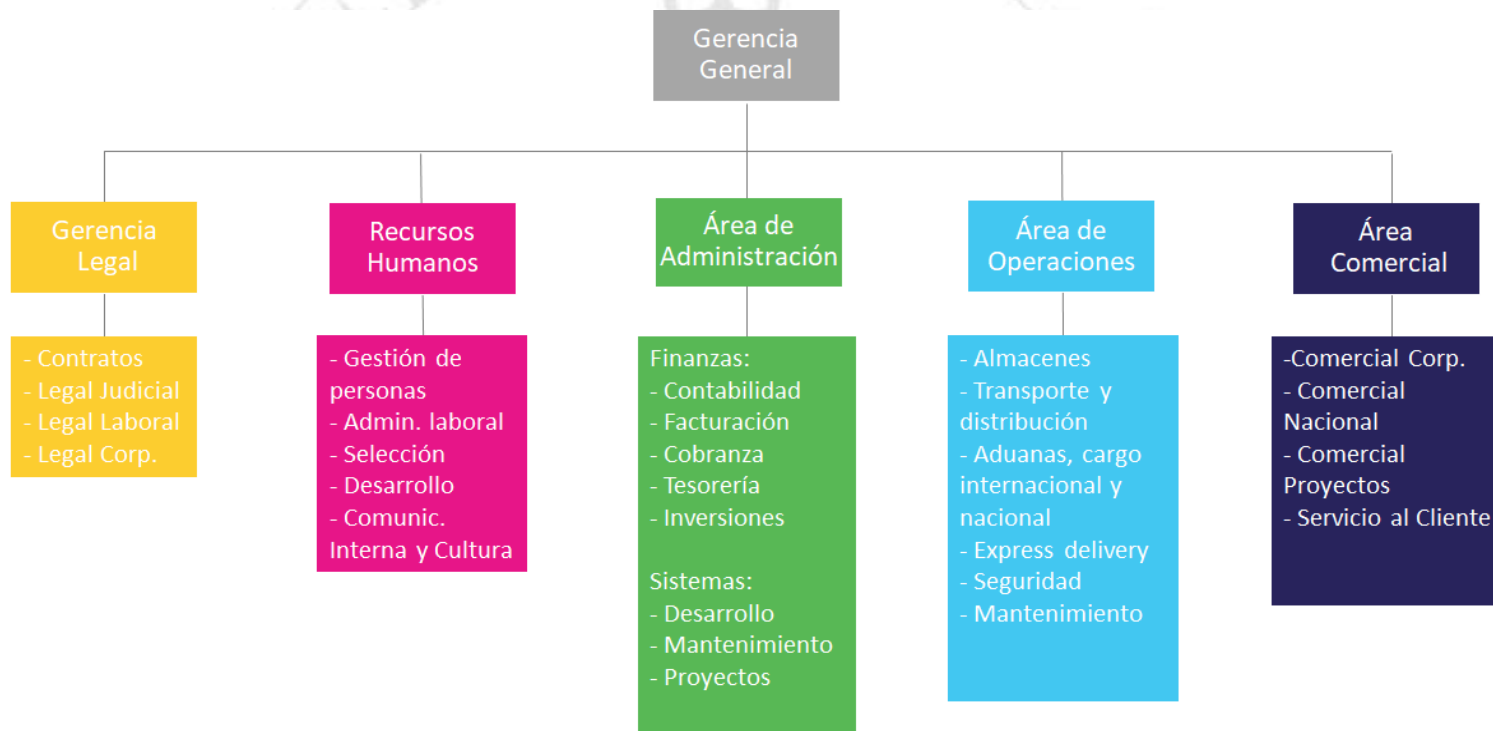
ServiExpress significó una respuesta oportuna y coherente ante la alta demanda de compras online. De esta manera, los clientes habrían contado con una alternativa más para satisfacer sus necesidades a tiempo y los negocios que apostaron con ellos, incrementarían su reputación y ventas frente a las grandes cadenas que no se vieron con la capacidad de satisfacer la nueva demanda. La creación de esta unidad de negocio supone uno de los primeros alcances de cambio de mindset, de encontrar la oportunidad en medio de un panorama nuevo y desconocido, pues además de presentar un nuevo negocio, buscó hacerse cumpliendo con estándares necesarios y tecnología importante para que el cliente pueda tener la localización de su producto en tiempo real. Esta propuesta integral e innovadora para la región, con conocimiento del mercado y cliente no hubiese sido posible sin haber iniciado el proceso de transformación mencionado.



2.2.4 Organigrama

La empresa cuenta con una fuerza laboral de 1000 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

Figura 7: Organigrama PIC



Fuente: Elaboración propia

2.2.5 Perfil del Líder PIC

Tabla 27: Análisis perfil del líder PIC

Relevancia para el negocio	Características	Análisis
Positivo	Suelen ser líderes con varios años en el negocio.	Experiencia y reputación no solo ayudan al negocio, sino a mantener reputación externa de PIC como una escuela de aprendizaje.
Positivo	Con apertura a los cambios.	Cuentan con la ventaja de adaptarse en caso algo sale mal en su gestión para poder obtener los mejores resultados, sacando a flote el negocio.
Positivo	Amplia experiencia en el sector y con alto índice de conocimiento de los mercados.	Aumenta la capacidad de anticiparse a los cambios y tomar decisiones acertadas frente a distintos panoramas.
Positivo	Utiliza la tecnología a su favor.	Tiene la capacidad de innovar la gestión con el fin de obtener resultados excelentes.
Medio	Altamente en resultados y en operación diaria.	Los resultados son primordiales, pero el qué se logra es tan importante como el cómo se logran los resultados
Medio	Crean áreas con altos aprendizajes en la gestión logística.	El desarrollo del talento se basa en adquisición de conocimientos, pero es importante el desarrollo de habilidades blandas que permitan el correcto liderazgo.
Negativo	Poca capacidad de comunicación, sobre todo entre áreas.	Se pide seguir órdenes e indicaciones, no hay una comunicación bidireccional ni interactiva.
Negativo	Poca tolerancia al ensayo y error. Necesita hacer las cosas bien a la primera.	El mensaje general es “hacer las cosas bien a la primera”, también “de los errores se aprende”, pero si estás condicionado con la primera indicación, es muy difícil generar la confianza de optar por el ensayo

		y error. Se podría vivir bajo una cultura del miedo.
Negativo	La mayoría de los líderes no encuentran relevancia a la cultura corporativa, lo que se traduce como una falta de compromiso con la misma y poca difusión a los equipos.	Si no hay compromiso con la cultura, la Transformación Digital no será un éxito, pues esta es una transformación cultural. Los líderes son quienes transmiten en primera instancia a los trabajadores los principales comportamientos de la cultura para poder apuntar a un solo objetivo y/o meta.
Negativo	Poca capacidad por velar por el buen clima laboral, se traduce en el alto índice de rotación.	Contar con un óptimo clima mantiene a los trabajadores comprometidos, incluso en tiempos de crisis. En este caso, evitando altos índices de rotación incluso en tiempos de pandemia.

Fuente: Elaboración propia

2.2.6 Perfil del colaborador PIC

Tabla 28: Análisis perfil del colaborador PIC

Relevancia para el negocio	Características	Análisis
Positivo	Cuenta con ganas de aprender.	PIC tiene la reputación de ser una escuela para los postulantes, por lo que los trabajadores anhelan obtener grandes conocimientos del negocio y del mercado. Están abiertos a ello.
Positivo	Por la exigencia en resultados, suelen ser un gran talento técnico y operativo.	Importante para una gestión, ideal complementarlo con habilidades blandas que permitan generar una base de trabajadores con potencial de crecimiento.
Positivo	Cuentan con alto grado de compromiso y agilidad.	Cuentan con la capacidad de trabajar rápidamente ante la demanda del sector, velando por satisfacer al cliente de la mejor manera.
Medio	Altamente enfocado en resultados y en operación diaria.	Miden su excelencia en base a cuánto rinden y cuáles son sus resultados. Tienen buen foco, pero el cómo lograrlos también es importante.
Negativo	No conocen a fondo la cultura deseada, por lo tanto no lo viven en el día a día.	Si no conoces los principales elementos de la cultura deseada, estás más vulnerable a cometer errores y hacer las cosas de una manera diferente a las tradicionalmente instauradas por un líder
Negativo	No tienen espacios para valorar a sus compañeros o sentirse reconocidos.	Solo cuentan con un reconocimiento al año, para el cual hay pocas probabilidades que esa persona sea y se sienta reconocida.
Negativo	No siente un enganche con la compañía.	Al haber un alto índice de rotación, la decisión de renunciar,

		incluso en tiempos complicados de pandemia, no considera el vínculo que puedan tener con la compañía.
Negativo	Busca aprender de la gestión diaria.	La adquisición de conocimientos está basada en la gestión diaria. No cuentan con espacios propios de desarrollo de la compañía, pues el programa de capacitación está en stand by por el área de RRHH.
Negativo	Gestión diaria se basa en el seguimiento de órdenes con la presión de no cometer equivocaciones.	El mensaje general es “hacer las cosas bien a la primera”, también “de los errores de aprenden”, pero si estás condicionado con la primera indicación, es muy difícil generar la confianza de optar por el ensayo y error. Se podría vivir bajo una cultura de miedo.
Negativo	No cuenta con una comunicación bidireccional.	Si bien los espacios informales de comunicación entre colegas, como el WhatsApp o llamadas se mantienen, no hay un espacio de comunicación transparente e interactivo, donde los trabajadores puedan co-crear contenido. Los canales con los que cuentan suelen ser unidireccionales.

Fuente: Elaboración propia

2.2.7 Análisis FODA

Tabla 29: FODA cruzado de PIC

		Oportunidades	Amenazas
		1. Alta demanda de soluciones logísticas, por empresas y usuarios finales.	1. Retrasos en puertos de principales mercados por COVID-19, situaciones climáticas y accidentes.
		2. Imagen de la empresa es de ser un gran espacio de adquisición de conocimientos.	2. Volatilidad de las dinámicas del mercado, debido a cuarentenas intermitentes.
		3. Sector logístico es considerado de necesidad básica, por lo que no para sus operaciones.	3. Incertidumbre constante sobre el regreso a la cotidianidad. No hay fecha de término de la coyuntura COVID-19.
		4. Hay necesidad masiva por adaptarse a la tecnología, esto es multigeneracional.	4. Competencia (en todos los mercados) se esfuerzan en implementar nuevas formas, tecnologías y dinámicas para destacar frente a la competencia.
		5. Aparición de nuevos negocios.	5. Poca mercancía supone escasez de pedidos por parte de las empresas y costos más altos.
Fortalezas	1. Empresa líder en el mercado (Top 3).	1. Creación y/o refuerzo de espacios que permitan forjar la cultura organizacional en los trabajadores. 2. Transformar las conductas y pensamientos de los líderes para el óptimo funcionamiento del negocio y aprovechamiento de las nuevas tendencias. 3. Aprovechamiento del cambio cultural que la transformación digital requiere para la adaptación digital obligatoria.	1. Generar confianza en los colaboradores con el fin de brindar acompañamiento frente a la coyuntura. 2. Generar coherencia entre los mensajes de comunicación respecto a la coyuntura. 3. Promover comportamientos que engloben todos los mensajes culturales, con el fin de combatir adversidades del mercado. Generar un excelente performance.
	2. Trabajadores con alto rendimiento, debido a las exigencias.		
	3. Líderes con amplio conocimiento y experiencia en el sector.		
	4. Empresa no fue tan golpeada en rentabilidad por coyuntura.		
	5. Iniciado su proceso de Transformación Digital		
	6. Existe apertura a intentar mejorar, están despiertos para encontrar oportunidades.		
Debilidades	1. Líderes poco comprometidos con la cultura y comunicación.	1. Creación y/o refuerzo de espacios que permitan forjar la cultura organizacional en los trabajadores. 2. Optimizar los canales y medios de comunicación de la compañía, con el fin de hacerlos más inclusivos e interactivos. 3. Replantear funciones y responsabilidades del área de Comunicación Interna de acuerdo al contexto. 4. Valorar el talento interno.	1. Optimizar los canales y medios de comunicación de la compañía, con el fin de hacerlos más rentables. 2. Incrementar el índice de satisfacción y sentido de pertenencia de los trabajadores, con el fin de colaborar con la disminución del índice de rotación. 3. Promover la horizontalidad en la organización e invitar a todos a trabajar con espíritu de competencia. 4. Promover mensajes y beneficios de salud.
	2. Cultura tradicional.		
	3. Gestión tradicional de la comunicación interna.		
	4. Trabajadores en riesgo por exposición de COVID-19.		
	5. A los trabajadores no les cuesta desvincularse de la compañía.		
	6. Alta brecha de poder en la organización.		
	7. Comunicación mayormente unidireccional. No hay interacción.		
	8. Presupuestos ajustados a nivel global para salvaguardar punto de equilibrio de la organización		

Fuente: Elaboración propia

2.3 Breve análisis de la competencia - Casos referenciales

Creemos necesario hacer un breve análisis de la competencia para ver cómo está PIC en comparación con ellos. Si bien no tenemos acceso a cómo es la comunicación interna, cómo se vive la cultura ni cómo son los comunicados de los líderes hacia los colaboradores en tiempos COVID-19, podemos darnos una idea con la información que encontramos en sus webs, reportes o en entrevistas.

Ransa es un reconocido operador logístico en el Perú que cuenta con 82 años en el mercado. En su último reporte de sostenibilidad, mencionan que cuentan con 5,434 colaboradores, de los cuales 4,422 son hombres y 1,012 son mujeres y las edades varían entre 20 y 50 años. Asimismo, indican que el 30% de los cargos de jefatura, subgerencia o gerencia están al mando de mujeres. Su propósito es “logística que lleva bienestar a tu vida”. Cuentan con programas de capacitación interna, evaluación de gestión de desempeño, convenios institucionales, entre otros (Reporte de Sostenibilidad Ransa, 2016).

Asimismo, en sus comunicados y página web expresan que su mayor orgullo y prioridad son los trabajadores. En el actual contexto, indican que las “acciones como la comunicación constante y a todo nivel, así como el empoderar a los líderes, fueron algunas de nuestras principales palancas ante la crisis” (Ransa, 2020).

Si bien, no hay información disponible de cómo están abordando internamente la crisis actual, se encontró un documento llamado “Tips de liderazgo” (Reporte de Sostenibilidad Ransa, 2016). Este documento está dirigido a los líderes de la organización dónde se les detalla por ejemplo, ¿cómo diseñar objetivos? Dónde se explica sobre la importancia de definir objetivos reales y alcanzables, además de indicar la importancia del desarrollo de los equipos de trabajo: identificar las competencias, generar espacios de participación, compromiso y motivación.

Asimismo, también se encontró información sobre: ¿cómo involucrar a los colaboradores con la cultura? Detallan que la cultura es un elemento fundamental en toda organización y que hoy en día representa una ventaja competitiva. Es fundamental que el líder esté

abierto ante las diferencias de su equipo, debe incentivar a que sean innovadores y que la cultura de una organización no es estática.

Por último, hablan sobre la cultura organizacional por resultados y la importancia de hacer un diagnóstico para saber en dónde están. Es importante ser constantes y planificar objetivos, realizar feedback cada cierto tiempo, hacer una evaluación de desempeño e incentivar la cultura de reconocimiento.

Asimismo, en el mismo documento se encontró un capítulo sobre el líder Ransa dónde se detalla cuáles son las competencias deseadas, como por ejemplo, el autoconocimiento, la resolución de problemas, el establecimiento de prioridades, entre otros. También mencionan las fortalezas y áreas de oportunidad.

Por su parte, DP World también es uno de los operadores logísticos más grandes del país y cuenta con 15 años en el mercado peruano. Su propósito es “agregar valor para dar un servicio excepcional al cliente y construir alianzas duraderas a través de la experiencia global y el conocimiento local” (DP World, 2020). La empresa obtuvo el puesto 4 en el reconocimiento de Great Place to Work dentro de la lista de empresas que cuentan entre 250 y 1000 trabajadores. Asimismo indican que en el 2020 la empresa “mantuvo el compromiso con sus colaboradores para seguir ofreciéndoles una cultura de confianza y una experiencia de trabajo de calidad, brindándoles los más altos estándares de seguridad a través de cada uno de los protocolos de bioseguridad implementados. Asimismo, la empresa se enfocó en realizar estrategias de integración para el desarrollo de un clima laboral de cooperación y trabajo en equipo” (Portal Portuario, 2021).

De acuerdo a la web de Great Place to Work, cuentan con un total de 912 colaboradores. El 5% de ellos son menores de 25 años, el 25% de 26 a 34 años, el 46% de 35 a 44 años, el 20% de 45 a 54 años y el 2% de 55 años a más. El 65% de ellos cuentan con más de 10 años de experiencia en la empresa.

De igual manera, 83% de ellos piensan que los trabajadores de la compañía se preocupan por sus compañeros y que los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisados, un indicador que demuestra que no tienen una cultura

autoritaria. Asimismo, 87% sienten que su participación en la empresa es muy importante y que hacen la diferencia. 81% sienten que las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo y 86% comentan que se sintieron bienvenidos cuando ingresaron a la organización (Great Place To Work, 2020).

Por otro lado, Dinet cuenta con 28 años de experiencia en el mercado peruano y su propósito “es desarrollar y proveer las mejores soluciones integrales para las necesidades logísticas de nuestros clientes en forma segura” (Dinet, 2020). Ellos cuentan con una fuerza laboral de aproximadamente 500 colaboradores e indican que “el éxito que ha logrado Dinet es gracias al equipo humano y al personal que está altamente preparado con certificaciones y experiencias demostrados, siendo colaboradores comprometidos y con una buena actitud para dar servicios a todos los clientes (Portal Portuario, 2020). Asimismo, es importante destacar que la empresa se preocupa mucho por sus colaboradores y el empoderamiento de la mujer, un claro ejemplo de esto es que es la primera empresa peruana en incorporar a un total de 6 mujeres conductoras de volquetes de 52 toneladas para una mina de 300 metros aproximadamente de profundidad (Premio Igualitario Scotiabank, 2020).

Asimismo, la empresa francesa de transporte de carga Depaeuw, cuenta con 87 años en el mercado y 340 colaboradores. Comentan que durante el inicio de la crisis, para ellos fue fundamental seguir teniendo una comunicación constante con sus empleados y seguir manteniendo el vínculo con ellos. De acuerdo con el Director de Tecnología de la empresa, Bruno Bacquet, afirma que los conductores solicitaban recibir más información sobre la empresa y poder interactuar con los líderes. Dicho esto, el objetivo de los líderes se resumió en “tranquilizar a los empleados sobre la estabilidad de la empresa y medidas implementadas, mantener el vínculo con los empleados y crear espacios para escuchar a los equipos” (Depaeuw, 2020).

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

3.1 Comunicación Interna, liderazgo y cultura organizacional

3.1.1 Comunicación interna, un aliado estratégico

La comunicación organizacional ha logrado un fuerte posicionamiento en los últimos años, convirtiéndose así en un aliado estratégico y vital del negocio. Los colaboradores son el mayor activo de una empresa. Son ellos los que hacen que las cosas pasen. Una empresa puede tener un sin fin de estrategias y objetivos pero si los líderes y los colaboradores no respiran la cultura organizacional y no se sienten motivados, puede conllevar a consecuencias como mal clima laboral, falta de motivación, deterioro de la eficiencia, estancamiento laboral, etc. Sin la comunicación interna las empresas no podrían hacer “vivir” la cultura corporativa que los líderes desean ya que cada persona, espacio físico, sucursal o negocio crearían su propia cultura en base a sus creencias, convivencia e interacción.

Por ello, Beger (2018) afirma que cuando los colaboradores no están alineados con la estrategia, los objetivos y las actividades de la empresa, experimentarán una frustración que, por consecuencia, afectará al rendimiento y al éxito del negocio desalineados a los objetivos del mismo. Es así, que las gerencias han comenzado a apreciar cada vez más a sus colaboradores como uno de los activos más importantes de la compañía. (p.365). Como bien lo sabe el CEO de PIC, se debe dar un matiz emocional al trabajo: “Entiendo que hay que ser eficiente, pero tenemos que desarrollar empatía y comprometer los corazones de nuestros equipos, si no esta empresa puede peligrar”.

Asimismo, en su artículo “Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento”, Quiroga sostiene que la comunicación organizacional es considerada un pilar fundamental en la dirección estratégica empresarial:

Esta conlleva que los flujos de información en la empresa sean mayores y más eficientes, lo que les facilita convertirse en conocimiento, innovaciones y valor agregado a través del aprendizaje organizacional, como elementos fundamentales de las competencias distintivas y ventajas

competitivas de cualquier organización, que de la mano del clima y la cultura organizacional facilitan incrementar la productividad y la competitividad (Quiroga, 2007).

Es así pues que se consolida la siguiente ecuación de las 3C's: cultura organizacional, comunicación interna y clima laboral, el buen manejo y estrategia definida para estos tres intangibles hará que el plan de comunicación corporativa vaya por un buen camino.

Figura 8: Las 3C's de la comunicación corporativa



Fuente: “Gestión de la comunicación interna - Cómo dar el salto de operativo a estratégico” (Rivera, 2018, p.9)

Como indica Thornton (2019), en los últimos años ha incrementado la percepción del valor agregado que esta puede traer a una organización, contribuyendo a través de dos acciones clave de cara a los colaboradores: 1) desarrollar un sentido de propósito compartido y 2) hacer que actúen con base en este propósito, para lograr los desafíos planteados por la compañía. (Thornton, 2019)

Respecto a los tiempos de pandemia, la cual ha acelerado el desarrollo de los negocios, la comunicación interna no ha sido ajena a esta tendencia, debido a que la implementación del teletrabajo en áreas, sobre todo administrativas, requiere un mayor esfuerzo para mantener la óptima interacción entre equipos que permitirían la eficiencia de los mismos, el compromiso a los objetivos y estrategias de los negocios.

Estamos en un tiempo de crisis externas que impactan en la satisfacción de los clientes ante las altas demandas que exceden a las capacidades de los negocios, pero también las compañías enfrentan en sus colaboradores crisis internas debido a la incertidumbre por recortes en planillas, altas rotaciones, frustraciones frente al alto nivel de carga laboral, crisis emocionales y personales por contexto de la pandemia. Sin embargo, como menciona Laura Féliz, catedrática de EALDE Business School, la crisis siempre se combate con comunicación de manera estratégica:

1. Humanizando aún más a los colaboradores y acercando a los líderes y a los equipos de manera empática, entendiendo que la crisis afecta de distinta manera a otros.
2. Estableciendo procesos de comunicación claros para los equipos. Que permitan hablar y escuchar, es decir, los canales de comunicación deben migrar a la interacción, basados en la tecnología.
3. Tiempos de trabajo claros para no resultar en un trabajo invasivo y evitar el estrés laboral.
4. Comunicar las evaluaciones de desempeño basadas en el cumplimiento de objetivos y performance, sin considerar ítems como cuántas horas trabaja el colaborador. Brindar de manera constante feedback, permitiendo que sean “anytime”, más allá de los tiempos establecidos de manera formal.

3.1.2 El rol de los líderes en la comunicación

Como indica Men (2014), “los líderes son la fuente de información favorita y en la que más confían los colaboradores. Ellos marcan un precedente en las organizaciones, son los que comunican claramente como están y hacia dónde quieren ir, haciendo partícipes a todos los colaboradores para lograrlo”, es así como los líderes deben ser los principales transmisores y promotores de la cultura corporativa deseada, y por ende el mantenimiento de la misma.

Agregado esto, en el artículo digital llamado “La comunicación interna como área estratégica para la innovación”, mencionan que preocuparse por las necesidades de los empleados y dedicar recursos a su capacitación no solo mejora el desarrollo profesional, sino que promueve actitudes positivas en el trabajo y mejora la felicidad laboral (Salas-Vallina, 2017).

En esa misma línea, Cerantola (2019) complementa afirmando que la comunicación de los líderes “es un elemento clave para la alineación estratégica y la construcción del clima organizacional”, ya que favorece los flujos de comunicación, establecen el tono y clima de los distintos espacios, y facilitan interacciones más abiertas, flexibles y dinámicas, que, como consecuencia, permiten desarrollar soluciones a problemas de la compañía, a partir del intercambio y la colaboración. (Cerantola, 2019, pp.51-52).

Las empresas se vieron en la obligación de aplicar el teletrabajo y poner en marcha su plan de continuidad operativa, esto se aplica cuando sucede un evento imprevisto como por ejemplo, fenómenos meteorológicos extremos, actos de terrorismo, pandemias, entre otros, que impida a los empleados a trabajar en las oficinas o lugares de trabajo habituales del empleador, con el fin de mantener el funcionamiento de la organización. (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

En tiempos de pandemia, en donde varias empresas tienen colaboradores haciendo teletrabajo y otros trabajando físicamente, los líderes se enfrentan a un reto, el cual es llevar una gestión la mayor parte del tiempo a distancia, supervisar, acompañar, y guiar se vuelve un trabajo diferente para ellos. Es por ello, como afirma Jack Zilberman decano de la facultad de negocios de la UPC para el portal América Economía, “los líderes necesitan tener mayor capacidad de desprenderse del querer controlar y enfocarse en tener y generar confianza y brindar flexibilidad a los miembros de sus equipos, apostando por sus habilidades para enfrentar desafíos. (América Economía, 2020)”.

Estas herramientas, permiten que los mismos equipos se adueñen de sus procesos y puedan hacerse responsables del cumplimiento y/o fracaso de sus gestiones, enfrentando

los retos que les corresponden. Tradicionalmente la tranquilidad o seguridad de muchos líderes se basaba falsamente en el control de su equipo, hoy por motivos de pandemia no se puede controlar esta seguridad, lo que da la oportunidad de evolucionar la gestión basada en lo que Jack Zilberman menciona como confianza y flexibilidad, pues apostando por el equipo, el líder tendrá la oportunidad de enfocarse en otros ámbitos de liderazgo.

Esto es un proceso que se necesita trabajar en el tiempo, para ello, es importante que los negocios y los trabajadores desarrollen la capacidad de adaptarse correctamente a nuevos entornos de trabajo, considerando los diferentes factores que ahora mueven al mercado. Como principio de evolución incorporado al marketing, León C. Megginson, profesor de Louisiana State University, menciona: “sólo aquellas (empresas) que sean capaces de adaptarse lo más rápidamente son las que tendrán más probabilidades de sobrevivir” (Ilab, 2020). A más de un año desde el inicio de la pandemia, esta analogía propuesta en la primera década del siglo XXI queda confirmada, pues si las empresas, los colaboradores impulsados por los líderes no se adaptan, el riesgo de quiebre es muy alto.

De igual manera, es importante que los colaboradores tengan muy en claro qué se espera de ellos. Aquí, nuevamente, el rol del líder es muy importante ya que deben transmitirles cuáles son las metas y objetivos de la compañía y cómo estos se alinean con sus labores del día a día. En esta misma línea es esencial que cada colaborador tenga un plan de desempeño y sesiones de feedback cada cierto tiempo.

De igual manera, es importante que los colaboradores tengan muy en claro qué se espera de ellos. Aquí, nuevamente, el rol del líder es muy importante ya que deben transmitirles cuáles son las metas y objetivos de la compañía y cómo estos se alinean con sus labores del día a día. En esta misma línea es esencial que cada colaborador tenga un plan de desempeño y sesiones de feedback cada cierto tiempo.

Dos de los valores de PIC son la importancia sobre el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y que son empáticos. Por consiguiente, es importante que los líderes no se vean como personas inalcanzables, ellos tienen la responsabilidad de cuidar a su equipo y que ellos se sientan en la total libertad de contactarlos para tener apoyo o hacer

alguna consulta. A su vez, los líderes deben ser empáticos también y, sobre todo en esta coyuntura, preocuparse por la salud mental, física y emocional de su equipo.

El portal de noticias Gestión, indica que un punto importante a desarrollar en esta coyuntura es “una estrategia de formación y entendimiento en conocimientos, habilidades y competencias pertinentes a los “influenciadores” o líderes de equipo, frente al proceso de transformación que están experimentando” (Gestión, 2020). El involucramiento y potenciar las habilidades comunicacionales de los líderes es clave y primordial. Ellos son nuestros principales aliados para motivar y sensibilizar a los colaboradores.

Finalmente, la firma de servicios profesionales Deloitte menciona que “es importante que los líderes resilientes sean empáticos y tengan en cuenta el lado humano de la crisis. La prioridad debe ser la protección de los empleados, asegurando su salud y seguridad, seguido de su bienestar económico (...) Además, por el bien de esos mismos empleados y clientes, así como de los acreedores e inversores, los líderes deben proteger el rendimiento financiero durante la crisis tomando decisiones firmes y basadas en hechos.” (Deloitte, 2020)

3.1.3 Cultura organizacional, la clave para la retención del talento

La cultura organizacional se puede resumir en “las creencias y los comportamientos, estilo de liderazgo y procesos que influyen en cómo interactúan los miembros de una empresa.” (Forbes, 2020). Como se mencionó líneas arriba, las organizaciones se han visto en la necesidad de adaptarse rápidamente. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, “la reacción de una organización ante la pandemia depende en gran medida de su cultura y sus valores organizativos” (OIT, 2020). El éxito de la supervivencia y retención del talento de las organizaciones en este tiempo está mediado por varios factores como la cultura, capacidad de liderazgo, transparencia y nivel de confianza de la organización.

Los empleadores que se han comunicado de una manera abierta, clara y empática, se han beneficiado con la retención de su talento interno, un mayor nivel de confianza y un efecto positivo en su cultura organizacional a largo plazo. De igual manera es sumamente importante que los líderes creen mecanismos de comunicación efectiva para una adecuada articulación entre las diferentes áreas para así tener una comunicación fluida entre los equipos dentro de una empresa. Una buena alternativa es “generar espacios de conversación entre áreas que involucren pensar fuera de las funciones específicas del rol. Compartir la información a todos los niveles de la empresa ayuda a crear una cultura de mayor colaboración” (Forbes, 2020)

Asimismo, es importante destacar que el propósito de la empresa siempre debe mantenerse firme a pesar de las vicisitudes. De acuerdo con Deloitte, “esto no es negociable, ya que el propósito es el punto donde la cabeza y el corazón se unen. Mientras que muchas organizaciones hoy en día han articulado un propósito más allá del beneficio, este corre el riesgo de ser ignorado en las decisiones del día a día. En una encuesta reciente, el 79% de los líderes creen que el propósito de una organización es fundamental para el éxito de los negocios. Sin embargo, el 68% afirmó que no se utiliza como guía en los procesos de toma de decisiones dentro de su organización.” (Deloitte, 2020). Cuando las empresas se centran y se mantienen fieles a su propósito, a los colaboradores les da sentido de pertenencia y también los clientes incrementan su fidelidad.

Finalmente, lo más importante es lograr cercanía con el equipo y brindar apoyo emocional. De acuerdo con la revista Forbes, “si bien la tecnología es la clave para mantener una fuerza laboral remota y física funcionando a un alto nivel, la forma en que los líderes creen una cultura de apoyo mutuo es un factor importante en la cultura de la empresa y la experiencia de los empleados” (Forbes, 2020).

4. LECCIONES APRENDIDAS

El aprendizaje conforma una parte esencial del desarrollo del talento y de las habilidades, por ello, como desarrolladores del proyecto, se ha podido hacer ejercicio del pensamiento analítico que un comunicador necesita para poder desarrollar propuestas ad hoc a la realidad tanto de este caso, como del futuro en las gestiones laborales de los realizadores.

El pensamiento analítico y crítico es fundamental, en este caso, para el comunicador corporativo, pues su función requiere tener una visión global de los diferentes negocios, áreas y realidades de la compañía en la que labora. Junto con ello, el pensamiento crítico y el acto de cuestionar es esencial para poder construir las relaciones y dinámicas laborales de los trabajadores, permitiendo optimizar las comunicaciones de los mismos en aras del cumplimiento de objetivos cuantitativos de la compañía.

Tras la experiencia adquirida en Comunicación Interna en diferentes empresas y rubros, los desarrolladores de este proyecto han tenido la oportunidad de tener una mirada retrospectiva y reconocer el avance del rol de las comunicaciones en los últimos años y sobre todo, la aceleración que ha significado esto en tiempos de pandemia.

Tradicionalmente, en las diferentes empresas del mercado, tomaban las comunicaciones internas como elaboradores de comunicados para la compañía, sin embargo con este proyecto se ha caído en cuenta el cómo esto ha mutado a convertirse en un área estratégica, alineada a los objetivos de las diferentes áreas y objetivos rentables de la compañía. Hoy por hoy, un comunicador interno es considerado en procesos de crisis interna, se solicitan asesorías para mejorar procesos, se buscan realizar campañas de cambios de comportamiento y conducta y muchas veces liderar este tipo de proyectos y más.

Es un orgullo, haber sido parte de este proceso de cambio, haberlo impulsado y sobre todo ahora, haber analizado y aterrizado este aprendizaje, seguir siendo referentes para

desarrollar esta rama, ahora, de suma importancia y con una voz de autoridad para los negocios a nivel mundial.

Haciendo un vistazo más amplio de la gestión de las empresas en momentos de la crisis sanitaria y pandemia global, es relevante mencionar la identificación de los nuevos roles de los líderes en estos tiempos como aprendizaje.

Si las dinámicas de trabajo han cambiado, tener resistencia al cambio significa hoy en día querer forzar procesos y gestiones que hoy necesitan un desprendimiento para migrar a nuevas soluciones. Por ende, es llamativo encontrar que un líder debe tener la capacidad de adaptarse al hecho de tener que empoderar y confiar más en sus equipos para el desarrollo de los procesos y toma de decisiones.

La coyuntura significó un cambio radical, acelerado e inmediato para todos, sin embargo con esto, la adaptación también lo debe ser, ante esto los líderes no deben ser ajenos. Sin ánimos de dudar de sus capacidades, hoy por hoy, el líder debe mantener una línea de seguimiento, más no de intento de control pues la situación le demanda tener más foco en el desarrollo de estrategias y soluciones diferentes. Por lo que el desprendimiento, la confianza y autonomía de su equipo de talentos es necesario para que pueda tener el foco suficiente en afrontar los retos presentados en el nuevo entorno.

Sin embargo, esta autonomía no significa un desprendimiento frente a los equipos, simplemente se traduce a una supervisión y acompañamiento, pues los equipos al ser conformados por personas que no están ajenas a la coyuntura actual, cuentan con necesidades o atraviesan situaciones personales de alto impacto que la compañía y el líder no puede ser ajeno. Para ello, la empatía del líder es primordial para poder transmitir la confianza y seguridad que los miembros del equipo necesitan para poder asumir sus responsabilidades empresariales lo más óptimo posible, sin descuidar el entorno fuera de lo laboral.

Sobre las propuestas de comunicación, es importante destacar que si bien los responsables de Comunicación Interna gestionan, no son ajenos al entorno y deben estar a la

vanguardia de las nuevas tendencias, deben adaptarse al entorno situacional constantemente para poder llegar a los públicos a los que se dirigen. Sin el conocimiento de esto, sus propuestas y resultados no estarán en sintonía a lo que la compañía realmente necesita (lo cual no significa que lo que se necesita sea lo que le encargan hacer).

Considerando esto, se logró aprender a generar propuestas acordes a la coyuntura, además de acciones que se basan en la tecnología de simple uso para trabajadores multigeneracionales, propuestas de inversión baja considerando la volatilidad de cambios que hay en el contexto y posiblemente en la compañía.

De esta manera, el aterrizaje de los aprendizajes en la investigación, le da sentido a que si bien los trabajadores se encuentran distanciados, no es una barrera para estar conectados mediante la escucha constante, la co-creación de contenidos y generar presencia en los espacios cotidianos, como presenta, por ejemplo, Workplace. Con esta plataforma se encontró la oportunidad de mantener un espacio de convivencia laboral virtual que permitiría migrar las dinámicas tradicionales a un nuevo nivel. Es por estos hallazgos que las propuestas de comunicación buscan tener un alto impacto con una inversión alta en gestión y baja en temas económicos.

Por otro lado, como comunicadores se conoce que brindar mucha información a los trabajadores es contraproducente, sobre todo si esta información no cuenta con aterrizajes concretos que los trabajadores puedan traducir en acciones diarias para desarrollar ellos mismos sus habilidades y exceder los resultados del negocio. Por ello, uno de los aprendizajes principales fue conocer y presentar una propuesta coherente basada en comportamientos, que englobe los enunciados de cultura, las expectativas del negocio frente a sus trabajadores y permita sentar las bases de un correcto involucramiento de los mismos con la compañía de manera sostenible.

Es importante mencionar que un pilar para realizar las propuestas mencionadas es la realización de estrategias basadas en objetivos sostenibles, tanto por los KPIs de las tácticas como de las propuestas en sí mismas, pues los golpes tácticos en sí mismos no permite crear relaciones, cambios de conductas ni pensamientos en un largo plazo, sin

embargo lo que se buscó construir fue un sostén perdurable y en medida adaptable frente a cualquier eventualidad.

5. RECOMENDACIONES

A continuación, desarrollamos una serie de recomendaciones para el éxito continuo del plan de comunicación interna planteado:

1. Los líderes de la organización deben ser los primeros en vivir la cultura de la empresa y ser los embajadores por excelencia, si ellos no se encuentran motivados, esto descenderá en cascada a su equipo. Se debe seguir reforzando en ellos los comportamientos que se han planteado para fortalecer la cultura corporativa y deben ser ellos los principales embajadores. El equipo de Comunicación Interna debe seguir enfocando sus esfuerzos en este público.
2. En el diagnóstico de liderazgo realizado a los líderes indica que solo el 13.5%, es decir, solo 20 de ellos se consideran como líderes comprometidos, 40.0% (60) como en proceso y 46.5% (70) como iniciados. Sería muy interesante ver ¿qué características tienen este 13.5% de ellos para hacerlos más participativos? ¿Lideran áreas soft o core del negocio? Tener información más detallada del diagnóstico de liderazgo realizado ayudará a comprender mucho mejor los insights de los líderes PIC.
3. En un contexto tan impredecible como el actual, es vital que el líder PIC se muestre cercano y empático con su equipo. Como se ha mencionado anteriormente, la salud mental, física y emocional de los colaboradores debe ser un tema primordial para todo líder. El área de Comunicación Interna junto con la Gerencia General debe seguir impulsando los nuevos comportamientos deseados para la compañía siempre teniendo en cuenta ese lado humano.

4. Si bien, no se tuvo información demográfica de los colaboradores como por ejemplo, la cantidad de mujeres vs hombres, edades, entre otros. Se hizo un benchmarking de otras empresas del mismo rubro. La gran mayoría de colaboradores son hombres y las edades oscilan entre 20-50 años. Hoy en día necesitamos a empresas que se preocupen por el desarrollo de la mujer y oportunidades para todos y todas. Se recomienda que el área de RRHH refuerce su búsqueda del talento femenino y que el área de Comunicación Interna pueda seguir consiguiendo historias de éxito para inspirar a los colaboradores, clientes y país.
5. En la coyuntura actual, las necesidades del mercado logístico implican que la gran mayoría de la fuerza laboral trabaje físicamente. Es clave que el área de Comunicación Interna de PIC se siga preguntando cómo, cuándo y dónde consume la información nuestro público objetivo y adaptarse constantemente a sus necesidades y a su día a día. Se debe seguir promoviendo la implementación de formatos audiovisuales de corta duración e indagando sobre nuevas tecnologías y tendencias.
6. Si bien el área de Comunicación Interna y Cultura es una misma en PIC, es importante hacer hincapié en el hecho de que la Comunicación Interna y Cultura no son lo mismo. La Comunicación Interna es muy efectiva actualmente en los negocios, sin embargo, con ella no “arreglas” los problemas culturales de una empresa. Debemos tener líderes comprometidos con el negocio y la razón de ser de la empresa. El área de RRHH debe seguir promoviendo espacios de integración donde se refuerce la razón de ser de la compañía, como por ejemplo, los summits propuestos.
7. Es imprescindible que la Gerencia General muestre un genuino interés por todos los colaboradores y su bienestar, entendiendo el contexto situacional en el que se encuentran. Hoy más que nunca las organizaciones necesitan líderes cercanos, conscientes y humanos, sin olvidar el cumplimiento de objetivos. El área de

Comunicación Interna debe continuar con impulsar el posicionamiento efectivo del CEO, debido a que es el canal más potente que existe, a lo que llamamos, el canal humano. Tenerlo cerca y escucharlo a través de la virtualidad y físico en tanto la coyuntura lo permita, con el fin de generar confianza en los colaboradores.

8. La nueva normalidad nos obligó a separarnos, por ello haber creado el #ConectadosSomos+, le da un sentido integral a todo el plan presentado. Trabajar en base a la excelencia hoy por hoy pide que estemos “más cerca, estando más lejos”, a través del área de Comunicación Interna y los líderes de la compañía deben seguir reforzando este concepto en todos sus comunicados, fomentando la conectividad y trabajo en equipo, con el fin de seguir acortando la brecha física mediante el uso de la tecnología y el trabajo colaborativo.
9. La implementación de Workplace marcará un antes y un después en la empresa. Esta herramienta permite la co-creación de contenido por cada uno de los miembros PIC, impulsa el trabajo interconectado mediante la creación de grupos de trabajo con herramientas como: encuestas, creación de capacitaciones, actualizar documentos en tiempo real, entre otros. El área de Comunicación Interna debe seguir incentivando el uso constante de esta plataforma, al ser el espacio idóneo para una comunicación bidireccional que permite una retroalimentación constante. Se sugiere que el equipo de Comunicación Interna destine por lo menos 1 hora al día a revisar la red social, acá podrán sacar valiosos insights de los colaboradores y verán en tiempo real qué están haciendo, qué les gusta hacer, qué es lo que aprecian de la empresa o tal vez qué hacen en sus ratos libres.

REFERENCIAS

- Agencia EFE. (16 de noviembre del 2020). *El desempleo en Perú creció el 9,6 % entre julio y septiembre por la covid-19*. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-desempleo-en-peru-crecio-9-6-entre-julio-y-septiembre-por-la-covid-19/20000011-4395700>
- América Economía. (21 de agosto del 2020). *Liderazgo en tiempos COVID-19*. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/liderazgo-en-tiempos-de-covid-19>
- Banco Mundial. (2018). *Índice de desempeño logístico: competitividad y calidad de los servicios logísticos*. Recuperado de: https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.LOGS.XQ?end=2018&locations=PE&most_recent_year_desc=true&start=2018&view=map
- Banco Mundial. (5 de abril del 2021). *Perú Panorama general*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- BBC News. (30 de septiembre del 2020). *Muertes por covid-19: el gráfico que muestra los 10 primeros países del mundo en el ranking de fallecimientos per cápita (y cuáles son de América Latina)*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54358383>
- Beger, R. (2018). *Present-Day Corporate Communication*, Springer, 363-365. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-981-13-0402-6>
- Christopher, M. (2000). *Logística y aprovisionamiento*. Barcelona: Editorial Folio S.A.
- Coyle, J.J., Bardi, E.J. y Langley, & C.J. Jr (2003). *The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*. Séptima Edición. South-Western Publishing, Mason OH.

- Conexión ESAN. (Julio, 2020). *Desafíos que enfrenta la logística en tiempos de pandemia*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/07/desafios-que-enfrenta-la-logistica-en-tiempos-de-pandemia/>
- DP World. (2020). *Valores y propósito*. Recuperado de: <https://www.dpworldlogistics.pe/vision-y-proposito/>
- Ecommerce News. (9 de marzo del 2021). *Ecommerce en el Perú movió US\$ 6,000 millones en el 2020*. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/ecommerce-peru-2020.html>
- El Peruano. (23 de abril del 2020). *Comando covid-19: Hay 189 camas de UCI disponibles de las 656 habilitadas en todo el país*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/94840-comando-covid-19-hay-189-camas-de-uci-disponibles-de-las-656-habilitadas-en-todo-el-pais>
- El Peruano. (23 de abril del 2020). *Comando covid-19: Hay 189 camas de UCI disponibles de las 656 habilitadas en todo el país*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/94840-comando-covid-19-hay-189-camas-de-uci-disponibles-de-las-656-habilitadas-en-todo-el-pais>
- García Fakih, S. (2020). *Puntos clave para construir cultura organizacional en Covid-19*. Recuperado de: <https://forbes.co/2020/07/02/red-forbes/puntos-clave-para-construir-cultura-organizacional-en-covid-19/>
- Gestión. (Julio, 2020). *La reinención de la comunicación interna en tiempos de pandemia*. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2020/07/la-reinencion-de-la-comunicacion-interna-corporativa-en-tiempos-de-pandemia.html/?ref=gesr>
- Gestión. (Febrero, 2021). *Sector logístico y sus planes para atender la mayor demanda del e-commerce*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/sector-logistico-y-sus-planes-para-atender-la-mayor-demanda-del-e-commerce-noticia/>

- Hope, S. (2019). *Conversation is the key to change*. Training Journal, 13. Recuperado de: <https://www-proquest-com.exproxy.ulima.edu.pe/docview/2304074148?accountid=45277>
- INEI. (1 de marzo del 2021). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-empleo-nacional-oct-nov-dic-2020.pdf>
- Logisber. (8 de mayo del 2019). *Operador logístico, ¿qué es?*. Recuperado de: <https://logisber.com/operador-logistico/>
- Men, L.R. (2015). *The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness*. Public Relations Review, 2-3. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- MINCETUR (Marzo, 2021). *Más de 10 regiones del Perú incrementaron sus exportaciones pese a la pandemia*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/349624-mas-de-10-regiones-del-peru-incrementaron-sus-exportaciones-pese-a-la-pandemia>
- Organización Internacional del Trabajo. (Septiembre, 2020). *Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*” (pp. 9-12). Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms_756474.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (Octubre, 2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Portal Portuario. (26 de febrero del 2021). *DP World Callao se ubica entre las cinco mejores empresas para trabajar en Perú*. Recuperado de:

<https://portalportuario.cl/dp-world-callao-se-ubica-entre-las-cinco-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru/>

Posada Ugaz, C. (2020). *Efectos de la COVID-19 en las exportaciones del primer semestre*. La Cámara. Recuperado de: <https://lacamara.pe/efectos-de-la-covid-19-en-las-exportaciones-del-primer-semestre/>

Quiroga, D. (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento*. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1033/932>

Reporte de Sostenibilidad. (2016). *Reporte de Sostenibilidad Ransa 2016*. Recuperado de: <https://www.ransa.biz/wp-content/uploads/2018/11/reporte-sostenibilidad-2015-2016.pdf>

Rivera Raffo, A. (2018). *Gestión de la Comunicación interna*. Recuperado de: <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf2.pdf>

RPP Noticias. (22 de febrero del 2021). *Suspensión Perfecta de Labores: Empresas podrán aplicarla hasta octubre del 2021*. Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/suspension-perfecta-de-labores-empresas-podran-aplicarla-hasta-octubre-del-2021-empleo-trabajadores-noticia-1322301?ref=rpp>

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). *On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context*. *Personnel Review*, 46(2), 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>

Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Universidad de Lima, Fondo Editorial.

Thornton, G.S. (2019). *Internal Communications Flourishes at the Grassroots: The Growing Importance of Managers in Employee Engagement*. En: Thornton G.,

Mansi V., Carramenha B., Cappellano T. (Eds.) *Strategic Employee Communication* (pp. 107-112). Palgrave Macmillan, Cham. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9>

Zibaoui, A. (2021). *La logística nunca ha sido tan importante*. Recuperado de: <https://www.ticpymes.es/autonomos/noticias/1118164025204/opinion-logistica-nunca-sido-tan-importante.1.html>



ANEXOS

Anexo 1: Vista general del manual de identidad de PIC¹



¹ Repositorio digital: https://drive.google.com/drive/folders/1H8j-oSzJczlG_q8ZsbE511Ero5NNKcli?usp=sharing

Anexo 2: Vista general del #HistoriasQueInspiran PIC²

#Conectados Somos

HISTORIAS que Inspiran

Homenaje a nuestros modelos a seguir PIC. Historias de superación, corajes y resiliencia.

PIC

#Conectados Somos

“”

Nunca te des por vencido, lucha siempre por tus sueños, la clave es la constancia y la determinación.

Luis Torres
Jefe de Almacén

Comencé en PIC a los 20 años como mecánico. Desde muy chico mi padre me llevaba a su trabajo, él era mecánico en un taller de Santa Anita. Todo lo que sé, se lo debo a él.

Siempre tuve mi objetivo claro, estudiar una carrera universitaria. PIC me dio la oportunidad de desarrollarme, gracias a sus convenios con universidades, terminé mi carrera en Camacó, Exterior y ahora a los 32 años soy Jefe de Almacén.

#HistoriasQueInspiran #ConectadosSomos

PIC

#Conectados Somos

“”

Nunca se dan por vencidos, el cielo es el límite. Siempre tengan una actitud positiva y sobre todo agradecen por todo lo que tienen y las oportunidades que se presentan en el camino.

Violeta Zamora
Transportista

Hace 5 años que trabajo en PIC. Pasé de manejar un camión rígido C2 a un tráiler C3 S2. He sido la primera mujer transportista en la historia de la compañía y ahora me alegro de tener a 9 compañeras más. El camino no ha sido fácil pero uno no debe quitarse por los intereses de género de la industria. Nosotras somos fuertes, tenemos coraje y no nos damos por vencidas.

PIC es una empresa que se preocupa mucho por el desarrollo de la mujer y gracias a ellos, actualmente estoy en mi etapa de carrera férvida en Senati.

#HistoriasQueInspiran #ConectadosSomos

PIC

#Conectados Somos

“”

Sean constantes, busquen a sus líderes y pidanles consejos y sean siempre su mejor versión!

Flor Sifuentes
Supervisora de Seguridad

Llevo en PIC 3 años. Comencé como asistente de seguridad y actualmente soy supervisora con un equipo de 10 personas, todos hombres. He sido difícil, no te voy a negar pero agudicé a PIC por haberme dado todas las herramientas y empoderamiento para estar donde estoy ahora.

Actualmente, gracias a los convenios con universidades, estoy estudiando la carrera de sistemas en CPIL. Siempre me ha abandonado la carrera y hoy estoy cumpliendo mis sueños.

#HistoriasQueInspiran #ConectadosSomos

PIC

#Conectados Somos

“”

Hay que soñar en grande, nunca renunciemos a lo que queremos, seamos perseverantes. Esforcémosnos y atreviémosnos a conseguir nuestras metas. Seamos conscientes de nuestras fortalezas y aprovechémoslas, pero sin olvidar la humildad.

Roy Álvarez
Gerente de Servicio al Cliente

Inicié mi carrera en PIC a los 26 años siendo Asistente de Servicio al Cliente. Hoy en día trabajo a un equipo de 50 compañeros. En un año complicado, logramos superar nuestro KPI en un 15%.

Agradecido a PIC por haberme brindado las oportunidades para desarrollarme profesionalmente. Llevo trabajando 15 años en la empresa y el sentimiento de optimismo está intacto, como el primer día que ingresé a la compañía.

#HistoriasQueInspiran #ConectadosSomos

PIC

#Conectados Somos

“”

PIC es un gran lugar para trabajar y espero en un futuro cercano seguir ascendiendo en la empresa. Si les puedo dar un consejo, sean constantes y siempre busquen superarse.

Ricardo Gomez
Motorizado PIC Xpress

Me quedé sin trabajo a raíz de la pandemia. Estuve cuatro meses buscando oportunidades hasta que PIC me llamó hoy en día me encanta de llevar el tiempo recordo los pedidos y me siento contento de saber que gracias a mí, los clientes, tienen los productos que desean el mismo día que los solicitan.

Recordando una anécdota, un cliente solicitó con urgencia un envío express de cámulas de alto flujo para un control médico. Todos los pedidos son importantes para mí, pero sabía que este salvaría muchas vidas.

#HistoriasQueInspiran #ConectadosSomos

PIC

#Conectados Somos

“”

Nunca se rindan y sean perseverantes siempre.

Marisol Chavez
Coordinadora de Tesorería

Comencé haciendo mis prácticas en PIC siendo madre soltera muy joven, muchos me dijeron que no podría lograrlo y que desistiera. Tuve que dejar la universidad 2 veces y muchas veces pensé en rendirme. Agradezco a mis jefes que me dieron las facilidades y apoyo para continuar con mi carrera y sacar adelante a Matías, mi hijo.

Actualmente, soy Coordinadora del área de Tesorería y tengo a un equipo de 6 personas a cargo. Valoró inmensamente el apoyo que me ha dado PIC para desarrollarme profesional y personalmente. También agradezco a mi familia, y compañeros por darme ánimos y confiar siempre en mí.

#HistoriasQueInspiran #ConectadosSomos

PIC

PIC

CARGA INTERNACIONAL CARGA NACIONAL

PIC AZUAYANO PIC TERMINAL MARÍTIMO PIC COURIER

PIC ALMACÉN PIC SERVICIOS PIC TRANSPORTE

#Conectados Somos

² Repositorio digital: https://drive.google.com/drive/folders/1H8j-oSzJczlG_q8ZsbE511Ero5NNKcl?usp=sharing

Anexo 3: Infografía Líder PIC

Laura, ahora #Conectados Somos+

De la mano de nuestros comportamientos, te recordamos cómo lograr un excelente liderazgo con tus equipos, para estar mejor conectados y lograr la excelencia PIC.

¡Comportamientos para la cultura de excelencia!



Tenemos
mindset
digital



Generamos
confianza



Celebramos
los logros



Crece
consistente
mente



Nos
adaptamos
al entorno



Nos
ponemos
en el lugar
del cliente

2 Utiliza los canales de comunicación de la compañía; celebra y reconoce los logros personales y grupales.

3 Busca continuamente mejores formas para hacer las cosas, pensando siempre en la eficiencia y en el ensayo-error.

4 Promueve la cultura de la excelencia, basada en el éxito de los resultados y el aprendizaje constante.

1 Promueve el desarrollo y crecimiento de los equipos, valorando las diferentes opiniones, pensamientos, formas de ser, etc. creando un ambiente de confianza y respeto entre todos los compañeros.

Recomendaciones para tu comunicación asertiva:

Alinea tus mensajes con el concepto y comportamientos PIC.

Elimina barreras utilizando un lenguaje cercano e incentiva la participación de todos en los encuentros comunes.

Guía y acompaña evitando castigar el error y promueve el aprendizaje.

Comparte tiempo con tus equipos en momentos informales o cotidianos.



Anexo 4: Guion video Gerente General presentando nuevos comportamientos

Descripción	Locución
Vemos una imagen panorámica del puerto del Callao y de carreteras de diferentes lugares denotando que son del Perú y transmitiendo el alcance que tiene la gestión realizada en PIC.	Música de introducción.
Por corte vemos al Gerente General, Don Jorge Fuente en el ambiente de su casa.	Hola estimados Líderes PIC, quiero darles la bienvenida y recordarles que ustedes y sus equipos son el motor de nuestra corporación. El trabajo basado en la excelencia es nuestra energía para exceder nuestros resultados y poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes, quienes son nuestra pasión.
Por corte vemos al Gerente General, Don Jorge Fuente, detrás de él imágenes (fotos) de la gestión de los trabajadores en los últimos años. Del trabajo cotidiano, celebraciones, reconocimientos, inauguraciones, etc.	Como sabemos que el mundo hoy por hoy nos sigue retando a hacer las cosas diferente y considerando la situación que cada uno pueda estar pasando, es necesario dar un giro para seguir en marcha, no solo nuestro proceso de Transformación Digital sino también tener el tiempo y la mirada aguda para encontrar nuevas oportunidades.
Inmediatamente vemos los logos de los nuevos comportamientos con sus respectivos nombres en movimiento.	Es por eso, que para seguir adaptándonos al panorama actual es necesario que adoptemos y pongamos en práctica los siguientes comportamientos, que harán que todos nos involucremos de una manera distinta con la operación, sin dejar la excelencia que nos caracteriza.
Vemos un zoom in a comportamiento 1	Loc off Gerente General: Tenemos un mindset digital: Buscamos siempre pensar de una manera diferente, con foco en el detalle, haciendo de la tecnología nuestra aliada y somos tolerantes ante el ensayo y el error para seguir creciendo.
Vemos un zoom in a comportamiento 2	Loc off Gerente General: Generamos confianza con nuestros colaboradores y clientes: Queremos tener equipos tolerantes y empáticos, ante la diversidad, y diferentes situaciones. La confianza permite liberar el potencial y exceder los resultados.

Vemos un zoom in a comportamiento 3	Loc off Gerente General: Celebramos los logros: Somos un gran equipo que reconoce y celebra el éxito de cada miembro.
Vemos un zoom in a comportamiento 4	Loc off Gerente General: Nos preocupamos por el crecimiento personal de todos los colaboradores: Buscamos y estamos abiertos a la retroalimentación constante, nos preocupamos por nuestro desarrollo personal y laboral.
Vemos un zoom in a comportamiento 5	Loc off Gerente General: Nos adaptamos al entorno: Siempre consideramos la coyuntura y buscamos ser optimistas y encontrar las oportunidades del contexto para seguir creciendo.
Vemos un zoom in a comportamiento 6	Loc off Gerente General: Tenemos empatía con nuestros clientes y equipo: Pensamos como ellos y somos empáticos con sus necesidades para exceder sus expectativas. El cliente es nuestra obsesión.
Recogemos tomas de archivo donde se ven a trabajadores contentos y clientes satisfechos con entrega de pedidos.	Loc off Gerente General: Estos comportamientos velarán para tener equipos más integrados y dinámicas de trabajo colaborativas, Para ello, tu labor como líder es ser el principal referente, aplicándolos es la mejor manera de magnificar el mensaje.
Por corte regresamos a las tomas del Gerente General frente a la cámara, con espíritu enfático dirigiéndose a los líderes.	Loc off Gerente General: Líder, PIC cuenta contigo para llevar nuestra compañía a un siguiente nivel. Porque aplicando estos comportamientos...
Vemos la aparición del Hashtag-concepto	Loc off Gerente General: #ConectadosSomos+
Finaliza La música de acompañamiento	Logo PIC

Anexo 5: Mailing lanzamiento nuevos comportamientos

Buscar correo

Alberto Larco #ConectadosSomos+

Recibidos x

PIC -fuentes@pic.com.pe para mí

5 abr 2021 23:34



Queridos amigos y amigas

En el año 1981 se hizo realidad un sueño, el sueño de crear la mejor empresa logística del Perú. Tras 40 años de experiencia y servicio, me siento muy orgulloso de que este sueño siga siendo una realidad.

En un año tan difícil, y sabiendo que tenemos aún mucho por mejorar, debemos sentirnos muy orgullosos por todo lo que hemos logrado. Ser nuestra mejor versión en los momentos difíciles es un sueño para todos los que queremos construir organizaciones más humanas.

Todo esto es producto de ustedes, líderes PIC, que han venido trabajando en equipo. Admiro su constancia, disciplina y sobre todo resiliencia. Gracias a ustedes, PIC no ha parado de funcionar.

Es por eso que hoy, y alineado a nuestra cultura de excelencia, me siento muy orgulloso de presentarles los nuevos comportamientos que definen al líder PIC:



Tenemos un mindset digital



Generamos confianza con nuestros colaboradores y clientes



Celebramos los logros



Nos preocupamos por el crecimiento personal y profesional de todos los colaboradores



Nos adaptamos al entorno



Tenemos empatía con nuestros clientes y equipo

Recordemos que nosotros somos los principales embajadores de nuestra cultura, somos los responsables de inspirar a nuestros equipos y somos el motor de PIC.

Los invito a tener presente en nuestro día a día estos comportamientos que nos diferencian. Cuando damos lo mejor de nosotros crecemos como personas y como profesionales, y ayudamos a nuestras familias, a nuestros clientes y a nuestro país a ser mejores también.

¡Sigamos construyendo nuestra mejor versión!

Un abrazo,
Jorge







www.pic.com.pe



Anexo 6: Mailing lanzamiento nuevo concepto #ConectadosSomos+

Querido equipo,

En estos tiempos tan retadores, estamos demostrando que podemos avanzar y salir adelante, que podemos levantarnos cada día y seguir luchando por nuestros sueños. Celebremos hoy nuestro doble esfuerzo ya que gracias a ustedes, PIC no ha dejado de funcionar.

Trabajar en base a la excelencia hoy por hoy pide que estemos más cerca, estando más lejos. Esto solo lo logramos con comunicación constante, poniéndonos en lugar del otro siendo empáticos y usando la tecnología a nuestro favor. Hoy en día nuestros equipos se encuentran en lugares diferentes pero la distancia física no nos impide seguir avanzando y luchar por nuestros sueños.

Me siento muy orgulloso de anunciar nuestro nuevo concepto corporativo **#ConectadosSomos+**. En PIC somos 1000 trabajadores, 1000 personas con sueños y proyectos, con familias, amigos y un entorno que nos hace ser quien somos, empecemos a conocernos más para estar más conectados.

Estamos seguros que manteniendo nuestras prioridades: cuidarnos como equipo y cuidar a nuestras familias, ayudar a nuestros clientes y contribuir con nuestro país, seguiremos avanzando y construyendo un mejor futuro para todos. Con valores y con optimismo, y trabajando en equipo superaremos todo en equipo porque **#ConectadosSomos+**.

Un fuerte abrazo,

Jorge

Anexo 7: Guion video Gerente General lanzamiento concepto #ConectadosSomos+

Descripción	Locución en OFF Gerente General
<p>Este es un video donde el Gerente General habla directamente a la cámara. Se hará una simple edición para:</p> <ol style="list-style-type: none"> Colocar una claqueta con el hashtag concepto al momento de ser presentado junto con transición previa y posterior. Al finalizar el video se colocará una claqueta de cierre con el logo de PIC. 	<p>¡Hace 40 años nació PIC, con la misión de gestionar eficientemente la más grande cadena logística de nuestros clientes, creando conexiones de valor!</p>
	<p>En nuestra historia hemos atravesado diferentes momentos coyunturales que nos han impulsado a retornos, caminar bajo un mismo objetivo y aprender de este camino. Siempre en sintonía con las demandas de nuestros clientes en cada momento.</p>
	<p>Hoy atravesamos un panorama de cambios diarios, sin embargo el espíritu de excelencia y la alta eficiencia en tu trabajo ha demostrado que adaptarnos al entorno, trabajar en nuestras fortalezas y aprovechar las oportunidades son necesarios para seguir siendo una de las mejores empresas logísticas del país.</p>
	<p>Si bien seguimos en dinámicas remotas, más allá de tu trabajo operacional o administrativo hemos demostrado que la distancia física no es un impedimento para seguir juntos.</p>
	<p>Ante este panorama desafiante, presentamos ¡#ConectadosSomos+!</p>
	<p>Hoy el mundo nos exige estar más integrados a pesar de la distancia y optar por metodologías diferentes para tener un trabajo colaborativo.</p>
	<p>De esta manera seguiremos demostrando el poder de nuestra gente, donde ninguna barrera física podrá desacelerar tu desarrollo y el desarrollo del negocio.</p>
	<p>Confiamos en tu talento y tu profesionalismo. Por ello estaremos apostando por prácticas, plataformas y dinámicas que impulsarán a seguir más y mejor conectados.</p>
	<p>Tú escribes la historia de PIC y para seguir escribiendo capítulos de éxitos, por ello te pido puedas comentar esta publicación para conocer cómo te comprometerías impulsar y vivir nuestro concepto, pues recuerda que...</p>
	<p>#ConectadosSomos+</p>

Anexo 8: Comunicado “Habla PIC!”



Anexo 9: Guion Habla PIC!

Locución: Beatriz Morales

Hola a todos y todas!

Con mucho entusiasmo lanzamos la primera serie de Habla PIC! Un espacio de 3 minutos donde podrán enterarse de las principales noticias de la semana.

Hoy quería empezar por felicitar a cada uno de ustedes, son un equipo de campeones y luchadores! En un año tan difícil, y sabiendo que tenemos aún mucho por mejorar, debemos sentirnos muy orgullosos por todo lo que hemos logrado. Ser nuestra mejor

versión en los momentos difíciles es un sueño para todos los que queremos construir organizaciones más humanas. En todos mis años trabajando en Recursos Humanos, nunca he visto a un equipo tan resiliente. Admiro mucho su constancia y disciplina.

Cuando damos lo mejor de nosotros crecemos como personas y como profesionales, y ayudamos a nuestras familias, a nuestros clientes y a nuestro país a ser mejores también. Por eso, sigamos trabajando siempre para ser una organización más humana y más consciente. ¡Sigamos soñando en grande! En equipo, no hay imposibles.

Además, quiero aprovechar para comentarles que tenemos nuevos beneficios corporativos para ustedes! Porque nos preocupamos por su desarrollo profesional, nos hemos aliado con 3 grandes centros de estudios, Senati, Inlog y Adex para que sigan desarrollando todo su potencial. Además, porque nos preocupamos por su salud y bienestar, a partir de la próxima semana hemos implementado 10 buses con rutas distintas para que lleguen tranquilos a casa.

Asimismo, quisiera aprovechar este espacio para felicitar especialmente al área de Transporte, quienes el pasado martes, trasnocharon con la llegada del nuevo lote de vacunas. Ricardo y equipo, estamos muy orgullosos de ustedes!

Debemos seguir protegiéndonos y siguiendo al pie de la letra los cuidados de bioseguridad. Continuemos mirando cada día con optimismo y esperanza porque estamos yendo por el buen camino. No perdamos ninguna oportunidad de apoyar a nuestros clientes y al país. Cada envío nacional, cada asesoría brindada, cada inspección, hace a la economía peruana más fuerte y sólida.

Finalmente, no quería terminar esta primera edición de Habla PIC sin mandar un cordial y afectuoso saludo a todas sus familias.

¡Sigamos trabajando con la misma energía y optimismo como lo hemos estado haciendo hasta ahora! Hagámoslo por nuestros clientes, nuestras familias y por nuestro Perú que tanto amamos.

Un abrazo a la distancia y recuerden que #ConectadosSomos+

Anexo 10: Comunicado “Tag del líder PIC”

**Tag
del Líder PIC**

¿Sabías que Beatriz formó parte de la selección de voley del Perú?,
¿Qué su libro favorito es “Historia de Mayta” de Mario Vargas Llosa?,
¿o que le tiene fobia a las alturas?

Te invitamos a ver el siguiente video del “**Tag del Líder PIC**” en donde **conoceremos más a Beatriz** a través de 100 preguntas en 4 minutos.

#ConectadosSomos+

PIC

The graphic features a woman with glasses and a black blazer standing with her arms crossed. The background is light blue with dark blue curved shapes and colorful dots. Logos for '#ConectadosSomos+' and 'PIC' are visible at the bottom.

Anexo 11: Tag de Líder - 100 preguntas para líderes

Ejemplos de preguntas:

1. ¿Apodo de cariño?
2. ¿Pasatiempo favorito?
3. ¿Tocas algún instrumento?
4. ¿Qué valores son cruciales para ti a la hora de liderar?
5. ¿Qué emoción principal te gusta contagiar a tu equipo?
6. Describe a PIC en una sola palabra
7. ¿Qué significa el liderazgo para ti?
8. ¿Libro favorito?
9. ¿Fobia?

10. ¿Qué superpoder tendrías?
11. ¿Qué es lo que te hace sentir orgulloso de PIC?
12. ¿Animal favorito?
13. Cuéntanos algo que no muchas personas sepan.
14. ¿Género musical favorito?
15. ¿Coleccionas algo?
16. ¿Cuál ha sido tu mayor logro hasta ahora?
17. ¿Qué significa PIC para ti?
18. ¿Cómo te describirías en una sola palabra?
19. ¿A quién admiras?
20. ¿Cómo describirías a tu equipo?
21. ¿Con cuál qué personaje histórico te gustaría reunirte?
22. ¿Serie favorita?
23. ¿Talento oculto?
24. ¿Personaje de ficción favorito?
25. ¿Quién es tu cantante favorito?
26. ¿Qué te motiva a levantarte cada mañana?
27. Si pudieras vivir en cualquier parte del mundo durante un año ¿dónde sería?
28. ¿Qué es lo que más valoras en una persona?
29. ¿De qué puedes hablar durante horas?
30. Nombra 3 adjetivos que mejor te describan

Anexo 12: Lanzamiento “Bienvenido a Workplace”



Anexo 13: Convocatoria “Café PIC”



Anexo 14: Convocatoria interna de trabajo “¡Creciendo junto a ti!”

¡Creciendo junto a ti!

Porque sabemos que una de tus aspiraciones es seguir creciendo, te presentamos diferentes alternativas para que sigas explotando todo tu potencial.

- Área de Operaciones**
 - Analista Senior de Operaciones
 - Jefe de Almacenes
- Área Comercial**
 - Coordinador de Marketing
 - Jefe de Proyectos Especiales
- Recursos Humanos**
 - Analista de Desarrollo de Talento

Haz click en el puesto de interés para conocer más de la posición. Si necesitas ayuda, puedes contactarte con:

Jessica Huapaya
Analista de Selección de Talento
Jessica.Huapaya@pic.com.pe

Bryan Rodriguez
Coordinador de Selección de Talento
Bryan.Rodriguez@pic.com.pe

#ConectadosSomos+ PIC

Anexo 15: Convocatoria “Embajadores de Cultura PIC”

“Embajadores de Cultura PIC”

¡Atención, buscamos un referente de Comunicación y Cultura!

• • • • •

¿Eres una persona que hace que las cosas sucedan?
Si es así, te invitamos a que seas un Embajador de la Cultura PIC, donde podrás:

- Aprender temas de Comunicación y Cultura Corporativa.
- Ser el principal organizador y quien registre los eventos y actividades de la compañía.
- Proponer activamente acciones que ayuden a construir cultura y seguir viviendo un ambiente basado en la excelencia.

Porque con tu apoyo,

#ConectadosSomos+ PIC

Anexo 16: Ejemplo firma de correo

Beatriz Morales
Gerencia de RRHH

Av. Nestor Gambeta 125, Callao
Celular: 958 547 594
Beatriz.Morales@pic.com.pe

PIC

f in t G+

#ConectadosSomos

Anexo 17: Comunicado “Himno PIC”

#PorqueConectadosSomos

¡Haz un grito por tu equipo!

Participa con tu equipo en la elaboración del **Himno PIC**, una barra que nos acompañará cada mañana para empezar los días con la mejor garra.

Recuerda considerar:

- Hablar de la excelencia PIC y del espíritu de servicio.
- Mencionar nuestros comportamientos

Envía la letra del himno más un video (o audio) cantándolo a comunicacioninterna@pic.com.pe

El mejor himno será elegido por **Don Jorge Fuente** para ser la **canción oficial de la compañía.**

PIC

Anexo 18: Comunicado “La Mejor Hinchada”



“La Mejor Hinchada”

¡Unidos somos una sola fuerza!

Por ello, crearemos juntos los escudos de cada unidad de negocio.

Envía a comunicacioninterna@pic.com.pe el nombre de un animal que represente su espíritu competitivo. Además de un lema que mencione el comportamiento que más los identifique.

Te damos un ejemplo para que puedas inspirarte en la creación, recuerda que el área de **Comunicación Interna** se encargará del diseño.

LOS CAMALEONES DEL CALLAO

“Nos adaptamos ante cualquier adversidad”

#ConectadosSomos+

PIC

Anexo 19: Comunicado “Mi líder tiene talento”



Mi Líder tiene Talento.

#ConectadosSomos+

Conéctate más con tus equipos y demuéstrales a tus equipos el talento que tienes! *¿Te gusta cantar, bailar, tocar algún instrumento o tienes algún otro talento?*, ¡esta es tu oportunidad!

Sube tu video a **Workplace** y demuéstranos tu actitud ganadora.

¡Los ganadores recibirán una sorpresa PIC!

Si tienes alguna consulta por favor escríbenos a: comunicacioninterna@pic.com.pe

PIC

Anexo 20: Comunicado “PIC tiene talento”



PIC
tiene Talento

Si te gusta cantar, bailar, tocar algún instrumento o tienes algún talento oculto, **¡esta es tu oportunidad!**

Sube tu video a **Workplace** y demuéstranos tu actitud ganadora.

¡Los ganadores recibirán una sorpresa PIC!

Si tienes alguna consulta por favor escríbenos a:
comunicacioninterna@pic.com.pe

¡Te esperamos, puedes participar con tu familia!

#ConectadosSomos+

PIC

Anexo 21: Comunicado plataforma de reconocimiento “Reconoce PIC”



Reconoce PIC!

¿Sabías que un trabajador reconocido por su trabajo y proyectos es **88% más productivo**?

Por eso, te presentamos la plataforma de reconocimientos. Una herramienta con la que podrás decirle a tus compañeros, **líderes y pares, lo importante que es su trabajo y aporte.**

¡No toma más de 1 minuto reconocer!

Reconociendo

#ConectadosSomos+

¡Ingresa a: www.reconocePIC.com.pe y haz tu primer reconocimiento!

PIC

Anexo 22: Comunicado cuidados de bioseguridad frente al COVID-19



• • • •


Juntos frente al COVID-19

Nuestro bienestar y salud es lo más importante para nosotros, por eso recordemos siempre que es indispensable respetar las medidas de prevención que hemos adoptado en nuestras sedes.

Tengamos en cuenta:

- 

Usemos siempre la mascarilla y/o protectores faciales, según corresponda.
- 

Lavemos nuestras manos con jabón, mínimo por 20 segundos.
- 

No toquemos los ojo, nariz y boca.
- 

Mantengamos siempre un distancia de 2 metros con otras personas.

Conozcamos nuestro Protocolo de Resguardo y Protección frente al Covid-19 dando [clic aquí](#)

Con el fin de cuidarnos y proteger a los que más queremos, recuerda que si detectas alguna oportunidad de mejora y algún incumplimiento a las medidas de prevención, puedes escribirnos a bienestar@pic.com.pe para poder aplicar las medidas correctivas y/o sanciones aplicables correspondientes, no podemos bajar la guardia.

Sigamos cuidándonos para estar juntos nuevamente.



Anexo 23: Guion agradecimiento a colaboradores por labor en contexto COVID-19

Descripción	Locución en OFF
Imágenes que representen la crisis y situación que se ha estado viviendo desde el 2020.	Desde el 2020, nos encontramos en una coyuntura retadora para todos los peruanos y los trabajadores de PIC. El COVID-19 significó un cambio en las dinámicas de trabajo, en el liderazgo de nuestros equipos, en trabajar diariamente junto a nuestras familias o salir de casa con la protección necesaria para protegerlos.
Imágenes de éxito a pesar de la coyuntura	Hemos demostrado desde el inicio que ConectadosSomos+, que la barrera física no es impedimento para poder lograr nuestros objetivos.
Imágenes de transportistas con protocolos cumpliendo entregas	Pues nuestro trabajo ha sido esencial para los millones de hogares del Perú.
Fotos de clientes con sus pedidos recibidos.	Para que cada cliente al que llegamos haga realidad su proyecto y sueño.
	Para que cada uno pueda tener la fuerza necesaria para afrontar esta situación.
	Es por eso que...
Hijo de 7 años de Abraham Lopez, montacarguista	Quiero agradecer a mi papi porque gracias a su trabajo podemos seguir siendo una familia feliz.
Clienta PIC brindado su testimonio	Quiero agradecer a los trabajadores PIC porque al seguir trabajando pude abrir mi negocio, luego de quedarme sin trabajo en la pandemia.
Presidente de Hospital Alcides Carrión junto con cuerpo médico del Hospital	Queremos agradecer a los trabajadores de PIC porque gracias a su continuo trabajo hemos podido tener importación de lo esencial para el tratamiento de enfermos de COVID-19.
Esposo de Margarita Carhuancho, analista de Finanzas	Quiero agradecer a mi esposa, porque gracias a que ella pudo seguir trabajando desde casa, ahora estamos más unidos y nos apoyamos mutuamente en esta situación.
Cliente PIC brindando su testimonio	Quiero agradecer a todo el equipo de transporte y almacenes, pues gracias a ustedes pude enviar un regalo que hizo muy feliz a mi mamá de 80 años que vive en Piura y no veo desde el 2019.

Líder de unidad vecinal de San Juan de Lurigancho	Quiero agradecer a los trabajadores de PIC porque fueron los únicos que en plena crisis nos dieron la seguridad de llevar a tiempo los alimentos de nuestra unidad vecinal. Incluso pude ratrear el pedido.
Hermano de Jonathan Ramirez, Operario de Almacén.	Quiero decirle a mi hermano que trabaja en operaciones que me siento orgulloso porque sabemos que su sacrificio diario hace que millones de personas puedan mantenerse.
Mamá de 85 años de Juan Solis, Transportista	Hijito, cada día tengo miedo cuando veo por la ventana que vas a trabajar, pero mi orgullo por lo que haces y porque gracias a ti muchas personas pueden vivir es lo que me da fuerzas para decirte que me siento muy orgullosa de ti y tus compañeros. Gracias por tus cuidados y espero estemos pronto más juntitos.
Vemos cómo se va armando un collage con las fotos de los trabajadores y sus familias.	Como ellos, todas nuestras familias están orgullosas de nosotros y nosotras, porque nuestra operación no paró para acercar a todos los peruanos.
	Todos tenemos un motivo para sonreír y para estar o regresar a casa a salvo.
	Gracias por todo tu empeño, el Perú te lo agradece.
Sobre el collage que, por animación se va colocando al fondo, aparecen los mensajes de feliz día.	¡Feliz día de la logística!
	¡Feliz día a todos los que conforman la familia PIC!

Anexo 24: Guion plataforma de capacitación - Universidad PIC

Descripción	Locución
Abre video con logo de PIC en movimiento. Aparece Don Jorge Fuente	<p>Loc off: Gerente General Queridos amigos y amigas, En PIC siempre hemos puesto a nuestra gente por encima de todo. Nos preocupamos por su desarrollo profesional y personal. Con el objetivo de acompañarlos en su aprendizaje y desarrollo este año, hemos relanzado nuestro plan de capacitación.</p>
Vemos un zoom in a nueva plataforma	<p>Loc off: Gerente General Les presentamos la Universidad PIC! Aquí tendrán la posibilidad de reforzar conocimientos y habilidades para desempeñarse con éxito en su rol actual.</p>
Cambia la toma y ahora vemos a la Gerente de Recursos Humanos	<p>Loc off: Gerente de RRHH En PIC, estamos convencidos que la nueva normalidad exige profesionales conscientes, capaces de adaptarse al cambio y resilientes. Desde el inicio del estado de emergencia, venimos curando y diseñando una serie de recursos virtuales para ustedes y sus familias.</p>
Cambia la toma a colaborador 1	<p>Loc off: Colaborador 1 PIC me ha dado todas las herramientas para desarrollarme. No solo me ha capacitado en comercio exterior sino también en habilidades blandas.</p>
Cambia toma a colaborador 2	<p>Loc off: Colaborador 2 En Universidad PIC podrás encontrar cursos sobre logística 360, gestión de aduanas, operaciones, el abc de las finanzas, entre otros.</p>
Cambio toma a colaborador 3	<p>Loc off: Colaborador 3 Para contribuir con nuestra experiencia integral, encontrarás también cursos sobre motivación, liderazgo y empoderamiento.</p>
Se parte la pantalla en 5 y vemos a Jorge Fuente, Beatriz Morales y los 3 colaboradores mirando a la cámara	<p>Loc off: Porque #ConectadosSomos+</p>

Cierre video con logo PIC	
---------------------------	--

Anexo 25: Ejemplo de roles de líderes en actividades de celebración

Actividades del año	Participación y responsabilidad como Líder PIC
Cierre de evaluación de Desempeño 2021	El líder deberá estimular a que los miembros del equipo cumplan con el proceso de evaluación de Desempeño. El líder debe hacerlo primero.
Anuncio de aumentos de sueldo y pago de bonos y utilidades	El líder deberá reforzar la comunicación directa con sus equipos sobre los pagos.
Definición de objetivos para la evaluación de Desempeño el 2021	El líder participará en la reunión donde se trabajarán los comportamientos que definirán los objetivos de la evaluación de desempeño del siguiente año.
Semana del FeedBack	El líder deberá estimular a que los miembros cumplan con el proceso en esta semana. El líder debe hacerlo primero.
Celebraciones Empresariales	El líder deberá emitir un mensaje directo a su equipo, al margen de la comunicación que se dé por el lado de la compañía.
<i>Día de la Madre</i>	
<i>Día del Padre</i>	
<i>Fiestas Patrias</i>	
<i>Aniversario PIC</i>	
<i>Día de la Logística</i>	
<i>Fiestas de Fin de Año</i>	Cada Líder presentará sus resultados y agradecimiento por el año terminado.
<i>Premios a la Excelencia PIC</i>	Cada líder reconocerá a quien deba hacerlo en su área.
Festejos de camaradería (todo el año según propuesta de las áreas y equipos)*	El líder no es ajeno a estos espacios y deberá estar presente en las celebraciones de su área.

Encuesta de Clima Laboral	El líder deberá realizar primero e incitar resolver la encuesta sin influir en ella.
Proceso de Evaluación 360	El líder deberá estimular a que los miembros cumplan con el proceso. El líder debe hacerlo primero.
Lanzamiento del Plan de Formación (nueva Plataforma online de aprendizaje, con convenios con las mejores universidades locales e internacionales)	El líder no es ajeno al desarrollo, si puede llevar alguna capacitación voluntaria sería beneficioso para este y buen ejemplo para los miembros de su equipo. Además de alentar participar en este tipo de oportunidades que brinda la empresa.
Lanzamiento de Workplace	Los líderes serán los primeros en tener usuarios, por lo que debe incitar a que los miembros de su equipo participen, publiquen e interactúen en la plataforma.
PIC tiene Talento	Si el líder participa es buen ejemplo, sin embargo si no pudiese debe ser un espectador activo que participe en la interacción de los videos publicados en Workplace.
Mi líder tiene talento	Incitar la participación de su equipo y no penalizar si se requiere algún tiempo en particular por su participación.
Lanzamiento concepto #ConectadosSomos+ y firma digital	Instar a todos los miembros del equipo a utilizar el #ConectadosSomos+ en sus comunicaciones, puede ser usado como motivación a sus equipos. Instaurar el concepto en firma y solicitar al equipo también hacerlo.
Participación en Habla PIC!	Cada líder participará en algún momento, recibirá el texto que necesitará decir y lo grabará en un audio de Whatsapp. Debe ser enviado al Gerente General para que pueda hacer la bajada respectiva.
Evaluación imagen del líder PIC	Los líderes serán evaluados por algunos miembros de sus propios equipos. Se estima que la participación sea anónima, sin embargo no deben estar intentando averiguar quien participó. Los resultados deben ser bien recibidos pues no se busca juzgar, sino

	encontrar oportunidades para seguir mejorando.
La mejor hinchada	Los líderes deberán participar también de estos concursos e incitar a sus equipos a que puedan tener una participación activa de los mismos.
Crea tu himno PIC	
Café PIC	Los Cafés PIC tendrán la participación de los líderes, por lo que deben garantizar un ambiente de confianza y apertura en el evento. Deben moderar el espacio, sin marcar verticalidad, sino hacer sentir a todos importantes y relevantes.

Anexo 26: Preguntas Focus Group

Focus Group a equipos de trabajo PIC	
Público dirigido:	Trabajadores de los diferentes negocios PIC. Analistas, Coordinadores de trabajo y jefaturas supeditadas a subgerencias y gerencias de negocio.
Muestra:	300 colaboradores de las diferentes unidades de negocio
Objetivo 1:	Contrastar los hallazgos del estudio con una muestra de percepción e imagen de los líderes, contactando a los trabajadores que cuentan con trabajo directo o se ven impactados por los líderes en sus dinámicas diarias.
Objetivo 2:	Determinar un estado actual y real del desarrollo de competencias de líder acorde a las competencias corporativas y encontrar oportunidades de mejora ad hoc a los líderes y su estado de desarrollo.
Pauta	
Inicio y consideraciones	Bienvenidos todos, espero que se encuentren muy bien, sé que este espacio es una dinámica diferente, pero en vista a la coyuntura actual debemos velar por cumplir los protocolos necesarios lo máximo posible. Es por ello, que estamos realizando este Focus Group a distancia. Por ello, les pedimos que durante el tiempo que estemos acá, consideremos no utilizar nuestros celulares, escucharnos para complementar ideas y mantener una participación activa.

	<p>El motivo de este Focus Group es para conversar y encontrar oportunidades de mejora en nuestras dinámicas de trabajo, seguir construyendo entre todos la cultura organizacional y poder encontrar hallazgos que permitan desarrollar equipos exitosos, empezando por el líder que cada uno tiene. Este NO es un espacio de crítica frente a nuestros líderes, sino para poder determinar de qué manera podemos seguir creciendo, por lo que optamos no sea un espacio para juzgar sino crear.</p>
	<p>Si hay algún concepto que no se entiende su definición, es importante consultar para brindar la definición respectiva</p>
	<p>El Focus se divide en 6 secciones, donde podremos tener un momento de conversación de máximo 50 minutos en total, con el fin de no interrumpir su gestión.</p>
Comportamientos	Preguntas
<p>Tenemos un mindset digital: Buscamos siempre pensar de una manera diferente, con foco en el detalle, haciendo de la tecnología nuestra aliada y somos tolerantes ante el ensayo y el error para seguir creciendo.</p>	<p>Sabemos que hace unos años se inició el proceso de Transformación Digital, ¿saben qué significa?</p> <p>¿Alguno de ustedes ha tenido el liderazgo o participado en algún proyecto interáreas?</p> <p>¿En sus áreas de trabajo se promueve el trabajo interdisciplinario con otras áreas?, ¿pueden dar algún ejemplo?, ¿en caso no hayan participado, podrían comentar cuál es la razón?</p> <p>¿Alguno de ustedes ha experimentado algún inconveniente con la tecnología usada en sus funciones diarias o fueron penalizados de alguna manera por no haber podido usarla?, ¿cómo lo resolvieron?, ¿recurrieron a alguien o alguien se acercó a ayudarlos en algún momento?</p> <p>Entendiendo el concepto de Transformación Digital, ¿ven alguna diferencia en su forma de pensar y actuar en sus funciones diarias?</p> <p>Entendiendo el concepto de Transformación Digital, ¿Ven alguna diferencia en la compañía, al margen de la coyuntura ocasionada por el COVID-19?</p>
<p>Generamos confianza con nuestros colaboradores y clientes: queremos tener equipos tolerantes y empáticos, ante la diversidad, y diferentes</p>	<p>¿Consideran que su trabajo diario es operativo y repetitivo? ¿por qué?</p> <p>¿Qué tan abiertos se sienten a proponer mejoras?, ¿alguna vez lo han hecho? Sí es sí, ¿podrías comentar el caso?, Si es no ¿podrías comentar porque no has</p>

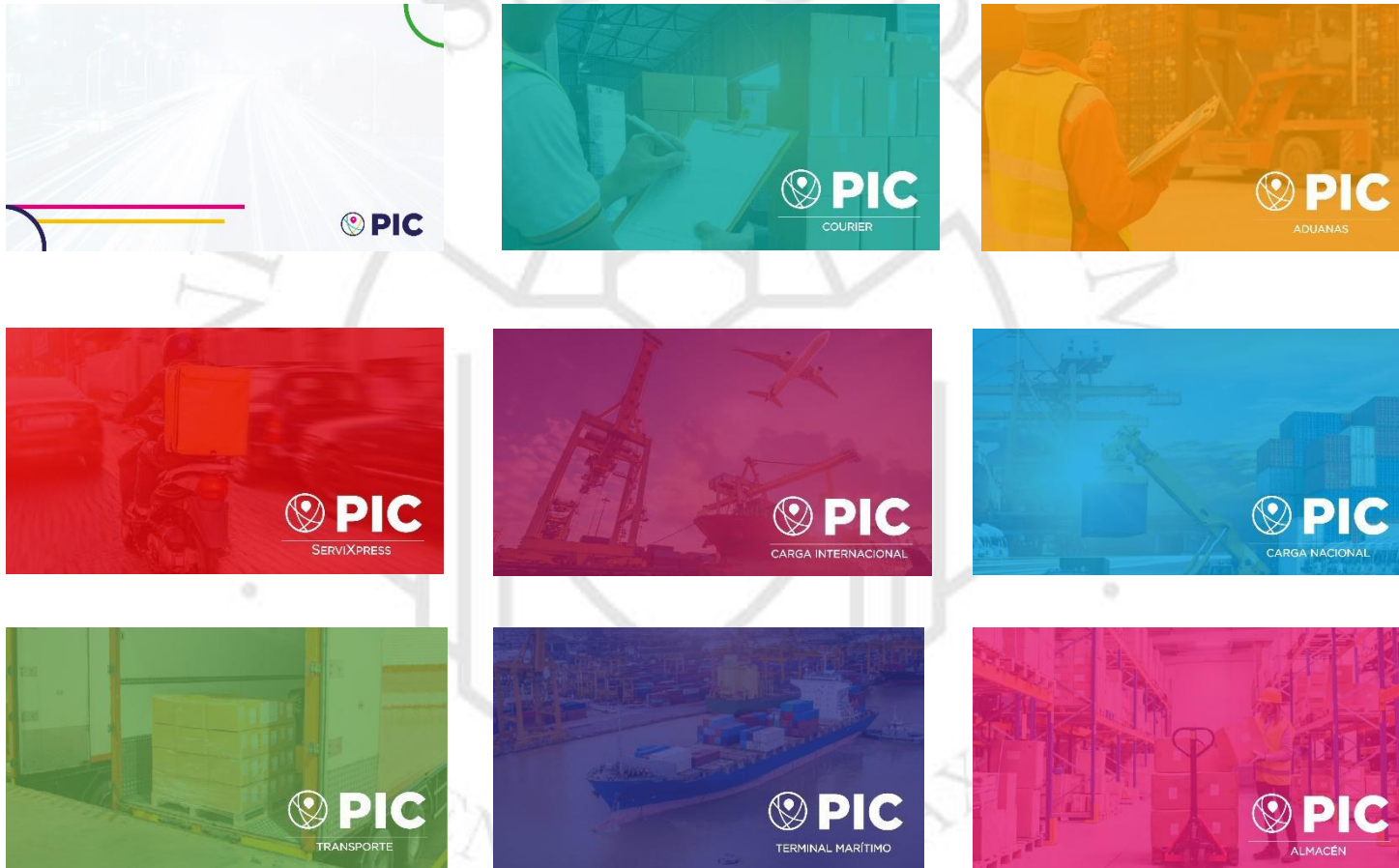
situaciones. La confianza permite liberar el potencial y exceder los resultados.	podido?
	¿Te cuesta acercarte a conversar de diversos temas con tu líder? Pueden ser temas de trabajo como temas diferentes de la vida cotidiana
	¿Tu líder participa en los eventos cotidianos de celebración?, ¿de qué manera?
	¿Alguna vez sentiste temor por ser penalizado ante el error?
Celebramos los logros: somos un gran equipo que reconoce y celebra el éxito de cada miembro.	¿Alguna vez dejaste de asistir a alguna celebración, reunión interna por tener que cumplir con tu trabajo?, ¿ante esto, te preguntaron cuál fue el motivo de tu inasistencia?
	¿Sabes cuáles son los espacios oficiales de reconocimiento?, ¿consideras que son pocos, suficientes o muchos?
	En el tiempo que llevas en la compañía, ¿cuántas veces has sido reconocido?
	¿Alguna vez tu líder te ha reconocido fuera de la ceremonia de premio a la excelencia?
	¿Sientes que tu trabajo es valorado por tu líder, compañeros y empresa?
Nos preocupamos por el crecimiento personal de todos los colaboradores: buscamos y estamos abiertos a la retroalimentación constante, nos preocupamos por nuestro desarrollo personal y laboral.	¿Alguno de ustedes ha sido promovido en lo que llevan en la compañía?
	¿Se han sentido con la apertura de brindar feedback a algún compañero sin necesidad de contar con los espacios instaurados por la compañía?
	¿Alguno de ustedes le ha brindado feedback a algún líder? Si hay respuestas negativas, preguntar si es que no han tenido la apertura para hacerlo y por qué.
	¿Conocen las herramientas y plataformas que brinda la compañía para capacitar a sus trabajadores?, ¿las han usado?
Nos adaptamos al entorno: siempre consideramos la coyuntura y buscamos ser optimistas y encontrar las	A nivel de negocio, ¿cómo consideran que la compañía ha atravesado la coyuntura?
	¿Cómo consideran que la compañía se ha adaptado a la coyuntura?

<p>oportunidades del contexto para seguir creciendo.</p>	<p>¿Sus líderes han promovido dinámicas de trabajo diferentes (al margen de las distancias y protocolos) para mejorar el performance de la compañía y equipos? Detallar.</p>
	<p>¿Crees que los equipos de diferentes áreas cuentan con el mismo nivel de adaptación?, ¿por qué sí y por qué no?</p>
	<p>¿Crees que tu líder ha moldeado sus gestiones y liderazgo a positivo?, ¿cuál consideras que sea el factor de estos cambios?</p>
	<p>¿Consideras que trabajas más horas o menos?, ¿Se estimula GENUINAMENTE el trabajo en el horario laboral?</p>
<p>Tenemos empatía con nuestros clientes y equipo: pensamos como ellos y somos empáticos con sus necesidades para exceder sus expectativas. El cliente es nuestra obsesión.</p>	<p>Si tuvieses que determinar una prioridad y la otra que pesa más para ti: ¿cumplir con el cliente o cumplir con lo encargado por tu jefe?</p>
	<p>¿Alguna vez han buscado contactar a algún compañero de trabajo fuera del horario laboral por temas de la empresa?</p>
	<p>¿Les ha sucedido que algún compañero de trabajo ha buscado justificar sus acciones sin importarles perjudicarlos a ustedes, con tal de no asimilar algún resultado no tan positivo?</p>
	<p>¿Consideran que sus líderes los han apoyado genuinamente a atravesar esta coyuntura?</p>
	<p>Han tenido algún caso de clientes insatisfechos (interno o externo), ¿cómo lo han solucionado?, ¿lo hicieron solos?, ¿su líder los apoyó?, ¿sintieron su apoyo en estos momentos?</p>

Anexo 27: Fondos de pantalla PIC para celular



Anexo 28 Fondos de pantalla PIC para escritorio y Teams



Anexo 29: Cronograma y presupuesto

El cronograma y presupuesto se encuentran en el repositorio digital:

https://drive.google.com/drive/folders/1H8j-oSzJczlG_q8ZsbE511Ero5NNKcli?usp=sharing

