

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA PERÚ INTER CARGO (PIC)

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

Carmen María Moreno Vallejo

Código 20160935

Lima – Perú

Abril de 2021

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



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VI
ABSTRACT	IX
1. PRESENTACIÓN	1
2. ANTECEDENTES	2
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	2
2.1.1 <i>El sector logístico peruano antes de la pandemia</i>	2
2.1.2 <i>El impacto del sector logístico tras la pandemia</i>	6
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	17
2.2.1 <i>Mapeo de stakeholders</i>	17
2.2.2 <i>La empresa</i>	18
2.2.3 <i>Colaboradores</i>	22
2.2.4 <i>Aproximación sociodemográfica al público objetivo</i>	25
2.2.5 <i>Análisis de la competencia</i>	27
3. REVISIÓN CONCEPTUAL Y LITERARIA	36
3.1 LA CULTURA CORPORATIVA	36
3.2 LA COMUNICACIÓN INTERNA	36
3.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	37
3.4 EL ROL DE LOS LÍDERES EN LA COMUNICACIÓN INTERNA	38
4. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	39
4.1 ANTECEDENTES DEL ÁMBITO COMUNICACIONAL	39
4.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	43
5. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	83
5.1 NECESIDAD DE FORMAR A MEJORES LÍDERES	83
5.2 IMPORTANCIA DEL BENCHMARK PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	84
5.3 IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN	85
5.4 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN TIEMPOS DE LA COVID-19	85
5.5 ELABORACIÓN DE UNA IDENTIDAD VISUAL	86
6. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS	89

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. EVOLUCIÓN DEL IDL PERUANO	2
TABLA 2. INDICADORES DE COMERCIO	3
TABLA 3. IMPACTO DEL MACROENTORNO	14
TABLA 4. DIAGNÓSTICO DE LIDERAZGO EN PIC	24
TABLA 5. BUENAS PRÁCTICAS DE SCOTIABANK DURANTE LA PANDEMIA	32
TABLA 6. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y CULTURA DE PIC	39
TABLA 7. FODA DE PERÚ INTER CARGO	40
TABLA 8. OBJETIVO 1. ESTATEGIA 1.1	50
TABLA 9. OBJETIVO 1. ESTRATEGIA 1.2	53
TABLA 10. OBJETIVO 2. ESTATEGIA 2.1	55
TABLA 11. OBJETIVO 2. ESTATEGIA 2.1	58
TABLA 12. OBJETIVO 3. ESTATEGIA 3.1	61
TABLA 13. OBJETIVO 3. ESTATEGIA 3.2	66
TABLA 14. PRESUPUESTO OBJETIVO 1. ESTRATEGIA 1.1	70
TABLA 15. PRESUPUESTO OBJETIVO 1. ESTRATEGIA 1.2	72
TABLA 16. PRESUPUESTO OBJETIVO 2. ESTRATEGIA 2.1	74
TABLA 17. PRESUPUESTO OBJETIVO 2. ESTRATEGIA 2.2	77
TABLA 18. PRESUPUESTO OBJETIVO 3. ESTRATEGIA 3.1	81
TABLA 19. PRESUPUESTO OBJETIVO 3. ESTRATEGIA 3.2	82



ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1. INTERCAMBIO COMERCIAL PERÚ-CHINA (US\$ MILLONES)</i>	5
<i>FIGURA 2. VARIACIÓN INTERANUAL DEL VOLUMEN DEL COMERCIO MUNDIAL DE BIENES</i>	8
<i>FIGURA 3. ESTRATEGIA DE LA LOGÍSTICA INVERSA</i>	12
<i>FIGURA 4. MAPEO DE STAKEHOLDERS DE PIC</i>	17
<i>FIGURA 5. ORGANIGRAMA DE PIC</i>	22
<i>FIGURA 6. POLÍTICA CORPORATIVA DE INCLUSIÓN DE SCOTIABANK</i>	34
<i>FIGURA 7. IDENTIDAD VISUAL DE LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN</i>	47



ÍNDICE DE ANEXOS

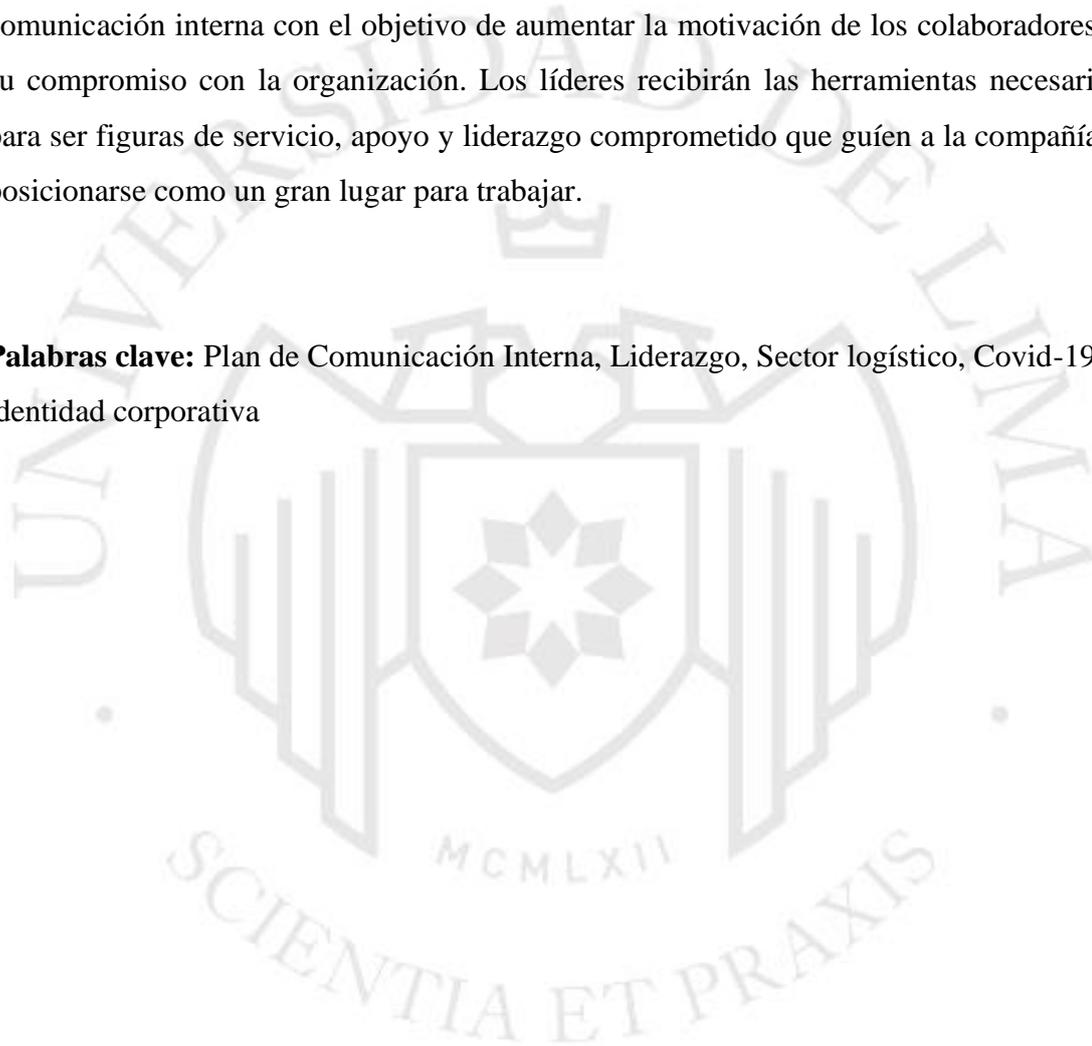
ANEXO 1: CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS 2021	95
ANEXO 2: CALENDARIO DE ACCIONES – COMUNICACIÓN INTERNA.....	97



RESUMEN

Perú Inter Cargo (PIC) es una empresa del rubro logístico fundada hace 40 años. En la actualidad es uno de los tres operadores logísticos más importantes del país. Sin embargo, los líderes no se encuentran comprometidos con la cultura y mística de la organización. Esta falta de entusiasmo y compromiso es trasladado a todo su equipo. Por ello, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional plantea implementar un plan de comunicación interna con el objetivo de aumentar la motivación de los colaboradores y su compromiso con la organización. Los líderes recibirán las herramientas necesarias para ser figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido que guíen a la compañía a posicionarse como un gran lugar para trabajar.

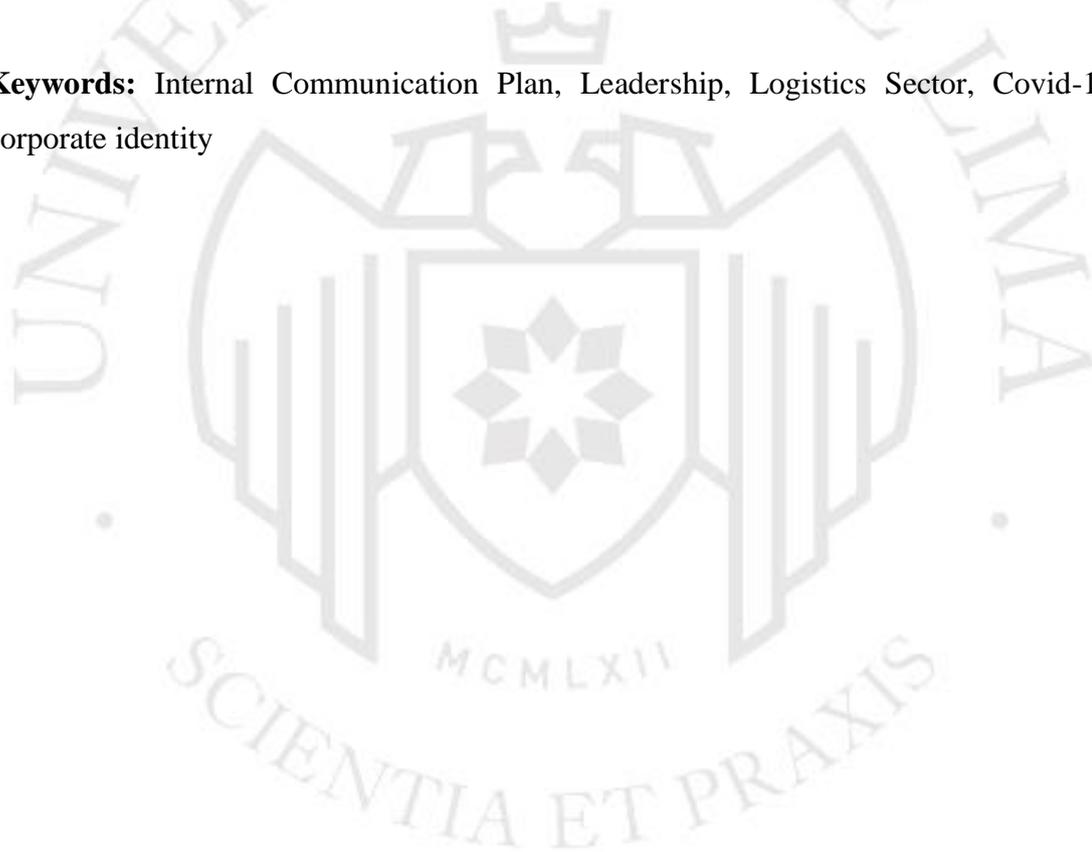
Palabras clave: Plan de Comunicación Interna, Liderazgo, Sector logístico, Covid-19, identidad corporativa



ABSTRACT

Perú Inter Cargo (PIC) is a logistics company founded 40 years ago. Currently, it is one of the three most important logistics operators in the country. However, leaders are not committed to the culture and mystique of the organization. This lack of enthusiasm and commitment carries over to their team. The present Work of Professional Sufficiency proposes to implement an internal communication plan with the aim of increasing the motivation of the collaborators and their commitment to the organization. Leaders will receive the necessary tools to be figures of service, support and committed leadership that guide the company to position itself as a great place to work.

Keywords: Internal Communication Plan, Leadership, Logistics Sector, Covid-19, corporate identity



1. PRESENTACIÓN

La comunicación interna debe integrar, comprometer y movilizar a las personas hacia los objetivos de la empresa (Morales, 2001). Las empresas no son únicamente estructuras diseñadas para el logro de fines económicos. Por el contrario, es una tendencia de la cultura corporativa internacional que los altos mandos se preocupen por constituir sistemas culturales en donde los miembros desarrollen vínculos conjuntos en función de las tareas que desempeñan (Meyer, 2014).

Perú Inter Cargo (PIC) es una empresa del rubro logístico fundada hace 40 años. PIC inició dirigido por dos hermanos, Jorge y Ricardo, en un pequeño almacén de doce empleados. En la actualidad es uno de los tres operadores logísticos más importantes del país y los colaboradores de la organización son muy eficientes en el cumplimiento de sus labores. Sin embargo, después de un diagnóstico de liderazgo se evidenció que los líderes no están comprometidos con la cultura y mística de la organización. Esta falta de entusiasmo y compromiso la trasladan a su equipo, quienes tampoco participan de estos espacios de integración, reconocimiento y aprendizaje.

En el siguiente apartado, se realiza un análisis del macroentorno y microentorno de la empresa. La tercera sección está dedicada a la revisión conceptual y literaria. En el cuarto apartado se definen los objetivos generales y específicos para la implementación de un plan de comunicación interna que propicie el aumento de la motivación de los colaboradores y su compromiso con la empresa PerúInterCargo (PIC) planteando estrategias y acciones para cada objetivo específico. Finalmente, se presenta la fundamentación profesional del plan elaborado y se exponen las lecciones aprendidas.

1.1 Material #1: Manual de marca

https://drive.google.com/drive/folders/1t_jlqdzKx-DE-blgxS0Yyv890fO-jbt?usp=sharing

1.2 Material #2: Piezas gráficas

<https://drive.google.com/drive/folders/1QCGicj-H8PF8VCH-uqkjPXDrV8zfFY3h?usp=sharing>

2. ANTECEDENTES

2.1 Análisis del macroentorno

Un operador logístico es una empresa que por encargo de un cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministros. Algunos de sus servicios son aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso actividades del proceso productivo y las de finanzas (Lu & Su, 2002). En Perú, las empresas logísticas han contado con relativas ventajas por la ubicación estratégica del país dentro de América del Sur. Sin embargo, enfrentan importantes retos para convertirse en una alternativa confiable y económicamente viable para las empresas que necesitan de sus servicios. A continuación, se realizará un análisis del sector logístico antes de la pandemia por la Covid-19 y tras su impacto en el país.

2.1.1 El sector logístico peruano antes de la pandemia

En relación a las tendencias del mercado logístico, desde el 2007 Perú ha presentado un retroceso de doce posiciones en la clasificación global, pasando de la posición 59 en 2007, a la posición 60 en el 2012 y finalmente a la posición 71 en el 2014. Según el Índice de Desempeño Logístico (IDL), el ritmo de las mejoras en la logística en Perú ha sido más lento que en otros países durante el mismo período. Resalta en particular el desempeño del componente de aduanas que no solo redujo su puntaje absoluto sino que bajó en la clasificación relativa a los otros países del puesto 49 en el 2007 al puesto 96 en el 2014 (Banco Mundial, 2016).

Tabla 1. Evolución del IDL Peruano

Año	IDL total		Componente del IDL					
	Puntaje	Puesto	Eficiencia aduanera	Calidad de la infraestructura	Facilidad para coordinar embarques	Calidad de los servicios logísticos	Facilidad de seguimiento a los envíos	Frecuencia de arribo de embarques
2014	2.84	71	96	67	69	76	83	66
2012	2.94	60	58	67	66	56	60	62
2010	2.80	67	64	56	93	71	70	79
2007	2.77	59	49	57	53	61	67	80

Fuente: (Banco mundial, 2014)

En los resultados de 2016 de Trading Across Borders, Perú ocupa el puesto 88 de 189 países detrás de competidores regionales como Chile, que ocupa el puesto 63 (Sineace,

2017). De acuerdo con dichos indicadores, exportar en el Perú toma el siguiente tiempo y costo burocrático:

- Dos días en los cuales se deben preparar documentos requeridos con un costo de 50 dólares
- Dos días de espera para la autorización de aduanas, la cual cuesta 460 dólares (Banco Mundial, 2016)

En caso de las importaciones es aún más costoso: transcurren tres días en los que se deben preparar documentos con un costo de ochenta dólares y se debe esperar la autorización de aduanas por tres días más, donde se incurre en un costo de 583 dólares (Banco Mundial, 2016).

Tabla 2. Indicadores de comercio

Indicador	Corea	España	Chile	Perú	Brasil
Ranking Comercio Transfronterizo	31	1	63	88	145
Exportaciones					
Tiempo para Exportar: Documentos (horas)	1	1	24	48	42
Costo para Exportar: Documentos (USD)	11	0	50	50	226
Tiempo para Exportar: Trámites de frontera (horas)	14	0	60	48	49
Costo para Exportar: Trámites de frontera (USD)	185	0	290	460	959
Importaciones					
Tiempo para Importar: Documentos (horas)	1	1	36	72	146
Costo para Importar: Documentos (horas) (USD)	27	0	50	80	107
Tiempo para Importar: Trámites de frontera (horas)	6	0	54	72	63
Costo para Importar: Trámites de frontera (USD)	315	0	290	583	970

Fuente: (Banco Mundial, 2016)

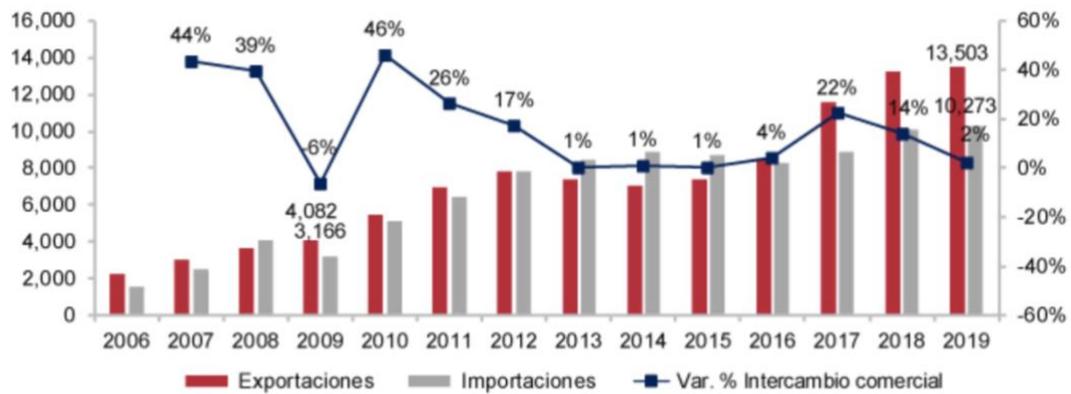
A pesar de los rankings globales desfavorables y los indicadores de demora burocrática, el sector logístico ha presentado una gran dinámica de crecimiento económico durante los últimos años. La integración comercial de Perú en el mundo ha sido uno de los factores que más ha contribuido al crecimiento del país. Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú, la política de comercio exterior ha garantizado beneficios para millones de peruanos e impulsado el bienestar nacional antes de la llegada de la pandemia (COMEX, 2020). Cabe mencionar que en el Perú, “las actividades logísticas son ejecutadas por el sector privado, mientras que el rol del Estado consiste en generar incentivos y políticas adecuadas” (MTC, 2014, pág. 18).

Los Tratados Comerciales son importantes para generar las oportunidades de distribución internacional que los operadores logísticos ofrecen. Los acuerdos que eliminan obstáculos y otorgan preferencias arancelarias para el intercambio comercial con el Perú son los siguientes:

- a. Tratado de Libre Comercio con China
- b. Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos
- c. Tratado de Libre Comercio con Canadá
- d. Acuerdo de Libre Comercio con Singapur
- e. Tratado de Libre Comercio con China
- f. Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea del Sur
- g. Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)
- h. Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia
- i. Acuerdo de Integración Comercial con México
- j. Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón
- k. Tratado de Libre Comercio Perú – Panamá
- l. Acuerdo Comercial entre Perú y Colombia, por una parte, y La Unión Europea y sus Estados Miembros, por otra
- m. Tratado de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Costa Rica (Sunat, 2021)

La entrada en vigor del TLC con China, en 2010, se enmarcó en un contexto internacional poscrisis que repercutió de manera significativa en el mundo. Durante los siguientes 10 años, alrededor de 1,400 nuevas empresas comenzaron a exportar al gigante asiático, con envíos por US\$ 19,000 millones, y de ellas el 72.1% fueron micro y pequeñas empresas gracias al Tratado (COMEX, 2020). Las exportaciones peruanas a China acumularon 89,958 millones de dólares en el periodo mencionado y solo en el 2019, las exportaciones no tradicionales peruanas registraron un récord histórico de 612 millones de dólares (El Peruano, 2020).

Figura 1. Intercambio comercial Perú-China (US\$ millones)



Fuente: Sunat. Elaboración: ComexPerú.

Fuente: (Sunat, 2020). Elaboración: (ComexPerú, 2020)

En relación a la distribución interna, las carreteras son cruciales para el buen desempeño logístico. Entre el 2010 al 2017, la inversión pública en Perú fue de aproximadamente 1.2% del PBI anual para mejorar las rutas. En cuanto al transporte férreo, la ejecución total de la inversión pública en el periodo anteriormente señalado fue de \$2.1 mil millones (BID, 2020, pág. 22). En este sentido, Gonzalo Prialé, presidente de la Asociación de Fomento de la Infraestructura, señaló que “el gobierno debería implementar un plan agresivo para ir más allá de las metas del CNC [Consejo Nacional de Competitividad], promoviendo concesiones por \$66.000 millones hasta el año 2025, en carreteras, ferrovías, aeropuertos y puertos” (El Comercio, 2017).

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones es el ente encargado de “las competencias normativas, de planificación, de gestión, de regulación, de fiscalización y de evaluación del Sistema de Plataformas Logísticas para la generación de volúmenes de carga que inciden en la reducción de costos logísticos y una mejor distribución modal de transporte” (El Peruano, 2021).

2.1.1.1 Desafíos del sector logístico antes de la pandemia

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, los gobiernos de los últimos años han elaborado planes nacionales de logística para mejorar la competitividad internacional del rubro. Sin embargo, la visión separada de otros sectores económicos, afectaron los resultados. En este sentido, CEPAL señala que “el objetivo fundamental de

las políticas relacionadas con la infraestructura, logística, movilidad y transporte, debe ser la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (CEPAL, 2016, pág. 2).

De igual manera, Perú no cuenta con la infraestructura de países desarrollados que faciliten las actividades logísticas. Por lo general, las empresas del rubro conocen las rutas y ante contingencias que puedan cortar la cadena de suministros como protestas o desastres naturales saben optar por caminos alternativos (El Comercio, 2017).

2.1.2 El impacto del sector logístico tras la pandemia

Desde que entraron en rigor las medidas para enfrentar la Covid-19, el principal desafío para el sector logístico fue mantener activa la cadena de abastecimiento mientras muchas fronteras se cerraban. Es así que en este contexto de crisis sanitaria y económica global, la logística ha cobrado vital importancia pues ha tenido que adaptarse a nuevos procesos digitales de gestión de la información y a nuevas circunstancias para hacer posible el traslado de bienes (ESAN, 2020a).

En el Perú como en el mundo, la industria ha seguido operando para garantizar dicho intercambio comercial, por lo que se tomaron acciones para agilizar sus procesos. Según el Portal Web Perú Retail, “desde el sector de comercio exterior, se realizaron diversas acciones para facilitar los trámites virtuales en las operaciones de comercio exterior a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (Vuce)” (Perú Retail, 2021).

Por otro lado, grandes dificultades se presentaron en la distribución interna de productos. Los usuarios han migrado al mundo digital generando que el comercio electrónico se incremente. Sin embargo, esto también ha provocado la acumulación de solicitudes de entrega. Solo hasta principios de junio del 2020, Indecopi reportó que había recibido “6012 reclamos de consumidores, quienes aseguraron haber presentado problemas al realizar compras por internet durante la cuarentena” (ESAN, 2020b). En este escenario, la capacidad de respuesta de las empresas del rubro ante la alta demanda por sus servicios es clave para evitar inconvenientes que pongan en riesgo la reputación de sus clientes.

Asimismo, a pesar de los avances que se venían gestando en lo que respecta a la generación de plataformas digitales para los flujos documentarios logísticos y a los avances en los procesos de las cadenas de suministros y repartos, la Covid-19 impactó en cada eslabón de la cadena de comercio. A continuación, se presenta un análisis del macroentorno para caracterizar los cambios actuales y futuros en el sector; así como las medidas más importantes adoptadas.

2.1.2.1 Factores políticos

La inestabilidad política y la corrupción son factores que afectan las oportunidades de las empresas logísticas. La pandemia no ha evitado que esta problemática disminuya. En este sentido, “la transparencia de los procesos logísticos están tomando cada vez mayor fuerza por la exigencia social” (BASC, 2020, pág. 3).

En medio de la crisis por la Covid-19, las constantes discusiones entre el poder legislativo y ejecutivo, interpelaciones y negaciones de confianza a los gabinetes han empeorado la situación política del país. Durante agosto del 2020, la Defensoría del Pueblo reconoce la crisis política y llama al diálogo y a la unidad para superar los retos de la pandemia mediante el Pronunciamiento N°006/DP/2020 (Defensoría del Pueblo, 2020c).

Durante el inicio de la crisis sanitaria, las valoraciones de los líderes políticos de casi todas las democracias del planeta mejoraron. Las estadísticas también fueron favorables para el presidente del Perú en el momento Martín Vizcarra cuya popularidad aumentó hasta el 87% durante abril del 2020 (BBC, 2020). Sin embargo, Vizcarra fue destituido en noviembre del mismo año por acusaciones de corrupción. El presidente del Congreso Manuel Merino asumió como presidente interino debido a la línea de sucesión que establece la Constitución pero a raíz de protestas en su contra renunció días después. Con la llegada de Francisco Sagasti como nuevo jefe de Estado transitorio hasta julio de 2021, Perú ha tenido tres presidentes en una semana, un escenario que refleja la volatilidad política del país (El Confidencial, 2020).

La crisis política ha condicionado la correcta ejecución de las obras públicas. Perú tiene 122 proyectos de infraestructura sin ejecutarse y 52% de estos son proyectos de infraestructura pública con inversión pendiente de ejecución (Gestión, 2021). La

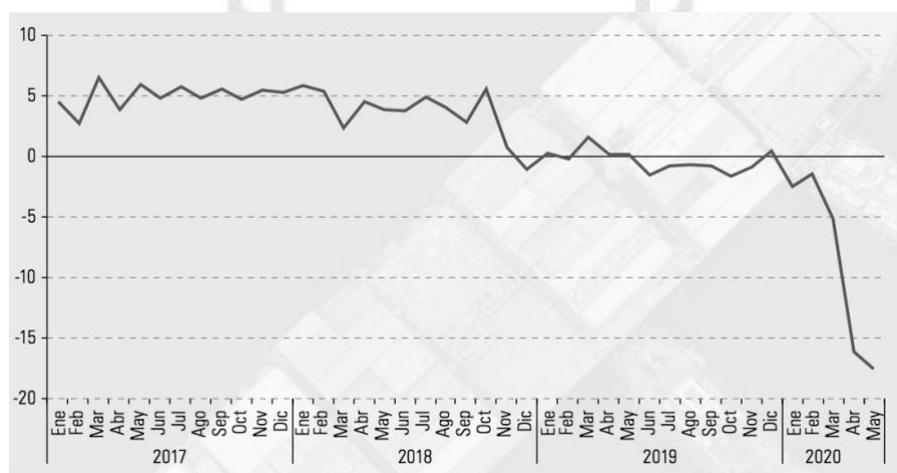
construcción de puentes y carreteras “incrementa la productividad de las regiones porque reduce los tiempos y costos logísticos al conectar la producción agrícola y minera con los grandes mercados de las ciudades y del extranjero” (El Peruano, 2021).

2.1.2.2 Factores económicos

La pandemia por la Covid-19 llevó a la economía global a “la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial” (CEPAL, 2020, pág. 27). Los países más afectados son los que presentan mayor cantidad de contagios y los que dependen del “comercio internacional, el turismo, las exportaciones de productos básicos y el financiamiento externo” (Banco Mundial, 2020). El Informe de Estabilidad del Sistema Financiero del año 2020 presenta que, en el Perú, como en otros países, las medidas de confinamiento adoptadas para reducir la propagación del virus han generado un impacto sin precedentes sobre su economía (SBS, 2020).

En este contexto, durante mayo del 2020 el volumen del comercio mundial de bienes descendió en un 17,7% con respecto al mismo mes de 2019. La caída fue generalizada, y afectó especialmente a las exportaciones de los Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. China experimentó una contracción menor que el promedio mundial, ya que controló el brote y reabrió su economía relativamente rápido. América Latina y el Caribe es la región en desarrollo más afectada (CEPAL, 2020a)

Figura 2. Variación interanual del volumen del comercio mundial de bienes



Fuente: (CEPAL, 2020)

Durante el 2020, los despachos a China cayeron 18.3%. Asimismo, las exportaciones peruanas alcanzaron un valor de US\$ 39 311 millones en el 2020, un monto que se tradujo en una caída de un 15.3% respecto al 2019 (Gestión, 2020). Sin embargo, pese a que continúa la crisis sanitaria por la Covid-19, los acuerdos comerciales vigentes han permitido que los envíos peruanos muestren crecimientos positivos durante el 2021 en mercados como EE. UU. (7.2 %), Australia (37.7 %) y Singapur (67.7 %). China (\$11 115 millones), EE. UU. (\$6302 millones) y la Unión Europea (\$4919 millones) continúan siendo los mercados más importantes para nuestras exportaciones (MINCETUR, 2021).

En general, las empresas de logística más valiosas del mundo podrían perder hasta 16 700 millones de dólares en valor de marca como resultado de incapacidad de respuesta, cierre de fronteras, entre otros factores (Brand Finance, 2020). Dado que la logística es un sector diverso, la recuperación económica variará de acuerdo a diversos factores. En este sentido, la pandemia ha generado la explosión de negocios en torno al reparto a domicilio. Durante la crisis sanitaria, las empresas logísticas que ofrecen servicio de courier han crecido un 250% (RPP, 2021).

2.1.2.3 Factores Sociales

El impacto de la COVID-19 ha significado una reducción de puestos de trabajo en empresas formales del sector privado de Perú. Según información del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), a enero 2020 se registraron 310 mil empresas privadas que generaron 3,8 millones de puestos de trabajo formales. Tres meses después, en mayo 2020, la fuerza laboral ocupada formal privada se habría reducido a 3,4 millones (OIT, 2021). Sin embargo, con la explosión de ventas online y por delivery la mayoría de empresas de servicios logísticos cerraron el 2020 de forma positiva y con alta demanda de personal (Cushman & Wakefield, 2021).

No obstante, en las labores logísticas, los trabajadores del rubro están expuestos al riesgo de contagio por la naturaleza de su trabajo. Alrededor del 80% del comercio mundial se moviliza por transporte comercial. En este sentido, miles de personas en las estructuras portuarias, los puntos de cruce de fronteras y las terminales de control; así como trabajadores de almacén y distribuidores, están expuestos a pesar de contar con los

protocolos de seguridad. Al hacer trabajo presencial, muchos de ellos se vieron obligados a usar transporte público (CEPAL, 2020).

La apropiación ilícita de activos es una de las temáticas que más afecta al sector (BASC, 2020). Durante la pandemia, los índices de inseguridad ciudadana crecieron alarmantemente. Las unidades policiales garantizaron el efectivo control interno nacional para evitar la propagación y el contagio del coronavirus. Estas funciones debilitaron a las fuerzas del orden en su lucha contra la delincuencia y crimen organizado. A esta problemática se le suma que los policías no cuentan con buenas armas preventivas, ni unidades blindadas, ni seguros de vida y pensión (El Peruano, 2020).

Por otro lado, la interrupción de la cadena logística ocasiona demora imprevistas en las entregas y hasta pérdidas de contratos (BASC, 2020). En Perú, la convulsión social ha ocasionado el bloqueo de carreteras por parte de varios gremios. En diciembre del 2020, manifestantes del sector agrario exigieron una nueva ley que incremente su paga diaria. Ellos alzaron su voz impidiendo que decenas de buses y camiones con alimentos lleguen a su destino final en varios tramos de la carretera en las regiones de Ica y La Libertad (El Comercio, 2020).

2.1.2.4 Factores tecnológicos

Durante la pandemia y con el boom del e-commerce, se pronostica que la ocupación de los almacenes logísticos oscile entre el 90% y 92%. Los centros logísticos ocupan sus espacios con los nuevos flujos de importación que llegan a atender las ventas online. Además, los clientes también demandan un aumento de capacidades y eficiencias al interior de los almacenes a través de herramientas tecnológicas. (Saavedra, 2021).

La logística basada en un ecosistema digital está evolucionando rápidamente. Para Juan Francisco Seminario, gerente de transformación de Ransa, “hoy en día es clave contar con una red integrada en donde empresa, proveedores, clientes y consumidores estén conectados” (Ransa, 2020). Asimismo, la pandemia ha adelantado el desarrollo del e-commerce obteniendo resultados actuales que estaban proyectados para un periodo de 4 a 5 años. Sin embargo, el desarrollo de la infraestructura requerida para la demanda del mercado no ha crecido a la par (NAI, 2020, pág.8).

Los softwares para la gestión de almacenes también son fundamentales para que los clientes puedan alcanzar las eficiencias que les permitan capitalizar las mayores ventas de e-commerce (Saavedra, 2021). El nacimiento de la smart supply chain, nuevas tecnologías en el almacén, se debe a la innovación que está llevando a la logística a un cambio de paradigma. La consolidación de las entregas estándar en 24 horas contrasta con la dificultad de las compañías en gestionar pedidos de mayor número de referencias, menor tamaño y alta estacionalidad (BASC, 2020). Para mejorar las cadenas de suministro y que los productos lleguen al consumidor de la mejor manera, temas como la robotización, la inteligencia artificial, la impresión en 3D, entre otros, son de especial interés para el sector (El Comercio, 2018).

2.1.2.5 Factores ecológicos

Luego de la declaración del estado de emergencia en el país, se pudo comprobar la tendencia a la baja en contaminantes del aire (MINAM, 2020). La pandemia trajo consigo cambios en los consumidores. Estos están cada día más preocupados por la sostenibilidad y quieren la mercancía más rápido por lo que las cadenas logísticas tendrán que evolucionar rápidamente (ESIC, 2020). En este sentido, las empresas logísticas, mientras innovan y agilizan sus procesos, tienen el reto de mejorar la gestión de su impacto ambiental para que los niveles de contaminación no sean de carácter efímero.

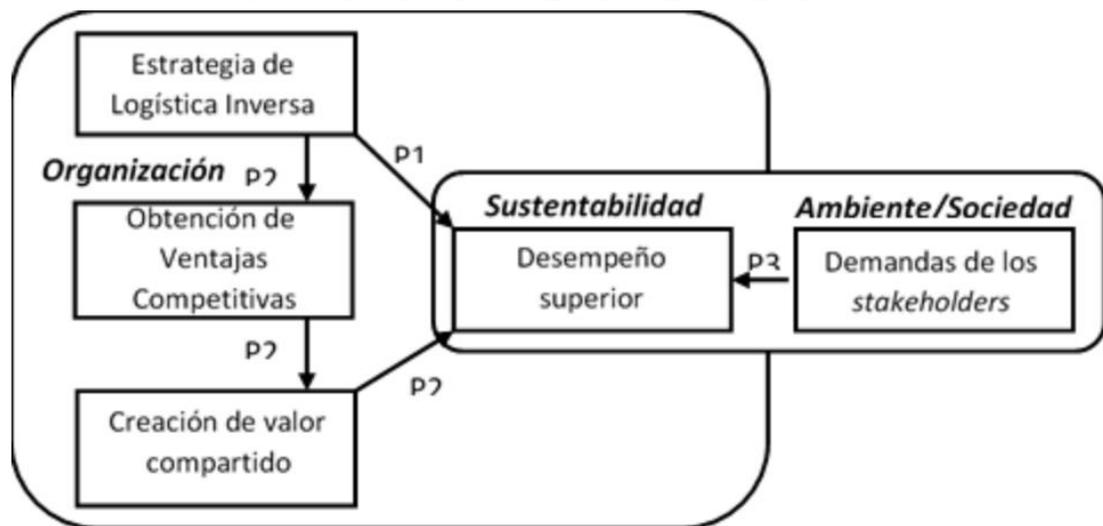
Se estima que, a nivel global, el 23% de las emisiones de gases de efecto invernadero relativas al uso de energía provienen del sector transporte. Las compañías de logística más importantes cuentan con grandes flotas de carga por carretera. En este sentido, resulta una ventaja diferencial para las empresas del rubro alinearse a las certificaciones que respaldan el cuidado del ambiente, aún más en el camino a la nueva normalidad. Entre las normativas para un modelo sostenible se encuentran el ISO 14000 y el ISO 26000 que crearon los estándares de las normas ambientales para reducir los impactos energéticos (Andía, 2015, pág. 59).

El sector logístico tiene una responsabilidad muy grande para que sus actividades contribuyan a conservar los ecosistemas y prevenir el deterioro ambiental. El transporte de carga, en especial los de motores viejos o en mal estado, contaminan el ambiente con

los gases que emiten de los tubos de escape, así como al derramar aceites y combustibles a los suelos que recorren (Vásquez, et al., 2018, pág. 11).

Dentro de las tendencias ecológicas del rubro, se encuentra la logística inversa. Esta se encarga del proceso de retorno de residuos a través del reciclaje, reutilización y remanufactura. De esta manera, las empresas dedican especial atención a sus estrategias de sustentabilidad en su cadena logística empresarial. (Hernandez et al., 2020, pág. 79)

Figura 3. Estrategia de la Logística inversa



Fuente: Hernandez et al. (2020)

El sector logístico debe trabajar para que su labor sea más adecuada para los objetivos del desarrollo sostenible, la economía circular y la disminución de los efectos perjudiciales para el medio ambiente (CEPAL, 2020).

2.1.2.6 Factores Legales

Mediante el Decreto Supremo No. 044-2020-PCM, se estableció el Estado de Emergencia Nacional en el Perú a consecuencia del brote de la Covid-19. En relación al sector logístico se especificó:

- a. Las restricciones relacionadas con el cierre de fronteras nacionales solo se limitan a las personas y no se relacionan con el transporte de carga.
- b. Las entidades competentes deben garantizar el ingreso y salida al y del país de carga y mercancías (El Peruano, 2020).

Para el abogado especialista en Aduanas y Comercio Exterior, Julio Guadalupe Báscones, las medidas del Decreto Supremo no fueron comprendidas de manera clara. Se consideró por ingreso únicamente a la llegada de los bienes a los almacenes y por salida, al camino del depósito a los puertos. Sin embargo, no se consideraron las actividades logísticas directamente relacionadas como el traslado de los productos que debían salir del país a los puntos de partida. Además, en el Decreto Supremo se consideró que solo estaba permitido el traslado de bienes esenciales. Por este motivo, los almacenes se saturaron debido a que estaban ocupados por la gran mayoría de bienes no esenciales que no podían ser retirados del país (Guadalupe, 2020).

Para solucionar la problemática, tuvieron que ser publicadas sendas normas y comunicados tanto por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (Resoluciones 0232 y 0237- MTC/01.02 y Comunicado No. 014-2020-APN) como por parte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Comunicados del 30 de marzo y del 25 de abril de 2020) para aclarar que:

- a. Los servicios de los operadores de comercio exterior y otros actores intervinientes en la cadena logística internacional debían ser considerados como actividades conexas al transporte de carga y, por tanto, no quedaban restringidos bajo los términos del Decreto Supremo.
- b. Los importadores y exportadores podían recibir en sus locales o despachar desde sus locales, respectivamente, mercancía en general y no solo los bienes esenciales, para lo cual debían utilizar el personal estrictamente necesario (Guadalupe, 2020).

En relación a los trabajadores del rubro, se ha disminuido la mano de obra para evitar aglomeraciones por las regulaciones en cuanto a la capacidad de aforo. La finalidad es mantener el distanciamiento de al menos un metro entre el personal. Asimismo, el Decreto de Urgencia de marzo del 2020 dispuso que todo establecimiento deberá garantizarle a sus trabajadores operativos, administrativos y de reparto un equipo de protección personal compuesto por cofia, delantal de plástico, guantes y mascarilla (El Peruano, 2020).

Cabe mencionar que en ordenanzas municipales como la Ordenanza N° 497 del distrito San Martín de Porres se señala que la empresa debe, además, gestionar la sensibilización y capacitación de todo su personal antes del inicio de sus actividades respecto a las medidas preventivas de bioseguridad dentro de la empresa frente al COVID 19, detección y manejo de personas con síntomas sospechosos de la enfermedad, medidas a tomar en casos de confirmados, medidas de distanciamiento social, medidas de aislamiento obligatorio domiciliario en caso confirmado (El peruano, 2020b).

Además, el procedimiento de reinicio de operaciones publicado el 6 de mayo del 2020 contempla lo siguiente:

Artículo 58.- Toda actividad económica de comercio, industria, servicio y profesionales, para reiniciar operaciones deberá tener vigente licencia de funcionamiento, certificado ITSE de Defensa Civil, certificado de fumigación, y presentar a la Municipalidad con carácter Obligatorio la Declaración Jurada conforme al Anexo II, para cuyo efecto se contemplaran las Fases previamente establecidas por Decreto Supremo en las diferentes modalidades de actividades económicas Industria, Minería, Comercio, construcción, Servicios, actividades turísticas y otras.

2.1.2.7 Impacto del macroentorno

La situación actual del sector logístico se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3. Impacto del macroentorno

	Variable	Tendencia	Impacto	Amenaza u oportunidad
P	Política	Inestabilidad política y corrupción	Disminuye la confianza y transparencia que requieren los procesos logísticos	Amenaza
	Infraestructura	Brecha en infraestructura	Aumentan los tiempos y costos logísticos.	Amenaza
E	Comercio de bienes	Aumento de la exportación	Los acuerdos comerciales	Oportunidad

			vigentes han permitido crecimiento en mercados internacionales.	
	Valor de marca	Incapacidad de respuesta por alta demanda	Se podrían perder hasta 16 700 millones de dólares en valor de marca.	Amenaza
		Retrasos por cierre de fronteras		
	Courier	Boom de las empresas de courier	Las empresas logísticas que ofrecen servicio de courier han crecido un 250%.	Oportunidad
S	Fuerza laboral	Aumento de demanda	Necesidad de mayor personal para satisfacer la demanda.	Oportunidad
	Riesgos laborales	Riesgos a contagio	Trabajadores expuestos a pesar de contar con los protocolos de seguridad.	Amenaza
	Inseguridad ciudadana	Apropiación ilícita de activos	Durante la pandemia, los índices de inseguridad ciudadana crecieron.	Amenaza
	Interrupción de la cadena logística	Protestas sociales	Bloqueo de carreteras por parte de varios gremios.	Amenaza
T	Boom del e-commerce	Mayor necesidad de almacenes	Ocupación de los almacenes logísticos entre el 90% y 92%.	Oportunidad
		Acelerado desarrollo	La pandemia ha adelantado el desarrollo del e-commerce obteniendo resultados actuales	Oportunidad

			que estaban proyectados para un periodo de 4 a 5 años.	
	Nuevas tecnologías	Smart Supply Chain	La innovación está llevando a la logística a un cambio de paradigma.	Oportunidad
E	Cambios en el consumidor	Mayor preocupación por sostenibilidad	El reto de mejorar la gestión de su impacto ambiental.	Oportunidad
	Contaminación	Emisión de gases de efecto invernadero	El 23% de las emisiones de gases de efecto invernadero relativas al uso de energía provienen del sector transporte.	Amenaza
L	Decreto Supremo	Disminución de mano de obra	Evitar aglomeraciones por las regulaciones en cuanto a la capacidad de aforo.	Amenaza
		Medidas de bioseguridad	Todo establecimiento deberá garantizar a sus trabajadores presenciales un equipo de protección personal.	Oportunidad

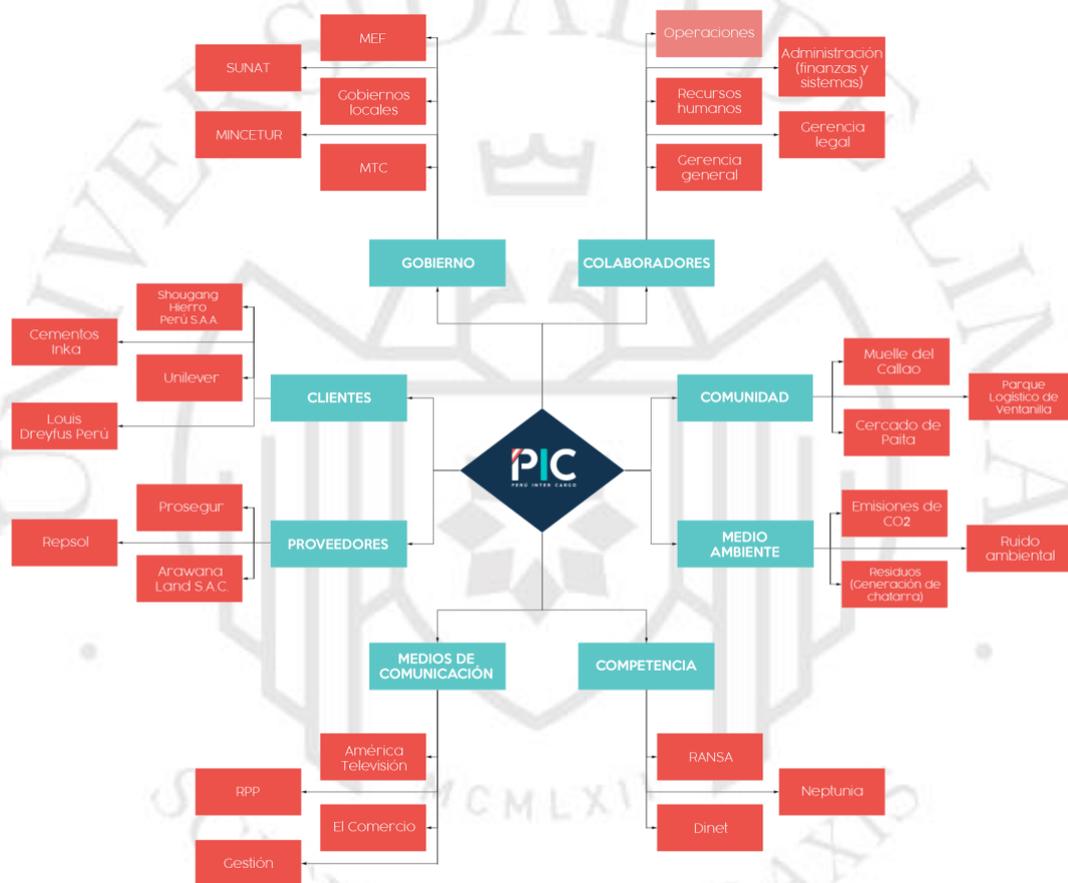
Fuente: elaboración propia

2.2 Análisis del microentorno

2.2.1 Mapeo de stakeholders

A continuación, se presentan los grupos de interés con mayor relevancia para Perú Inter Cargo (PIC). Cabe resaltar que, al ser este un trabajo sobre un caso hipotético, se han asumido algunos de los stakeholders de acuerdo al análisis del macroentorno y microentorno y a los grupos de interés con mayor presencia en las empresas del rubro.

Figura 4. Mapeo de stakeholders de PIC



Fuente: elaboración propia

2.2.2 La empresa

2.2.2.1 Historia

La empresa del rubro logístico Perú Inter Cargo (PIC) fue fundada hace 40 años por los hermanos Jorge y Ricardo Fuente. En un inicio solo contaban con tres camiones, un pequeño almacén y 12 empleados. Un año después, los hermanos solicitaron su primer préstamo bancario para ampliar su almacén. Por aquel entonces ya se vislumbraba un gran crecimiento en el sector. Al tercer año, Ricardo se retira del negocio para seguir su propio camino en otro rubro, pues el mundo de la logística no era lo suyo, y dejó a Jorge al frente de la próspera empresa. Hoy, 40 años más tarde, Perú Inter Cargo (PIC) es uno de los tres operadores logísticos más importantes del país y Jorge Fuente es un reputado hombre de negocios.

2.2.2.2 Principios culturales

El eje de Perú Inter Cargo (PIC) es la eficiencia. La Gerente de Recursos Humanos, Beatriz Morales, señaló que “los colaboradores 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”.

Asimismo, Jorge Fuente añadió que “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”.

Propósito

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

Pilares

Eficiencia, calidad, compromiso, tecnología e información.

Propuesta de valor

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

Aspiración

- Ofrecerte la mejor experiencia en nuestros productos y servicios.
- Ser la empresa más atractiva para trabajar.
- Ser un referente en innovación logística en América Latina.

Valores

- El cliente: nuestra obsesión.
- Los detalles desarrollados al máximo.
- Nuestros equipos: crecimiento personal y profesional.
- Somos empáticos.
- La ética como la manera de entender los negocios: todos decidimos responsablemente.

2.2.2.3 Líneas de negocio

Perú Inter Cargo (PIC) cuenta con siete líneas de negocio que son presentadas a continuación.

Carga internacional: Llevan la carga a donde sus clientes la necesiten, por tierra, mar y aire. Su promedio de carga mensual es 65 TN, 100 importaciones y 70 exportaciones. Forman parte de la red de DHL (red de agentes a nivel mundial).

Carga nacional: En este servicio trasladan la carga a nivel nacional. Su promedio mensual de carga es de más de 50,000 TN registradas en 310 servicios. Transportan todo tipo de carga: seca, congelada, peligrosa, sobredimensionada y a granel. Están presentes en los terminales y puertos nacionales de Paíta, Salaverry, Pisco, Callao, Matarani, Mollendo e Ilo.

Agencia de aduanas: En este servicio se brinda asesoría a la empresa sobre los procesos aduaneros. El promedio de operaciones mensuales es 1750 (60 % importación y 40 % de exportación). El 80 % son canal verde, debido a que cuentan con la certificación OEA.

Terminal marítimo: Con extensión primaria, ofrecen los servicios de aforo, previo y rotulado, inspección sanitaria autorizado por DIGESA, entre otros. También cuentan con servicios de trasegado, cuadrilla y montacargas con un espacio de más de 37,000 m².

Courier internacional (de la mano de DHL): Representan a DHL hace más de 25 años. Gracias a esta representación, cuentan con cobertura en más de 220 países y con horarios extendidos para la programación de recojo. Este servicio brinda el estatus de las importaciones o exportaciones, notificaciones automáticas y búsqueda de envíos, así como la entrega puerta a puerta.

Almacén: Tienen el espacio para almacenar mercadería de otros negocios. Cuentan con múltiples almacenes en Callao, Lima, Pachacámac, Ate, Ventanilla, Arequipa y Piura. Cuentan con tres tipos de almacén: depósito simple, BPA y depósito aduanero.

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

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

Servicio Express Delivery: Adaptándose a los nuevos requerimientos del mercado, PerúInterCargo ha inaugurado hace 12 meses el ServiXpress, que funciona para pequeñas y mediana empresas, y los ayuda a resolver sus problemas de traslado de pedidos chicos a través de su flota de motos y furgonetas. Cabe destacar que este servicio tiene puntos

en todo el país, lo que la convierte en la red de envíos más grande del Perú. Estos son sus Places PIC:

- **Casilleros:** ubicados de manera estratégica en diferentes puntos en Lima, de forma tal que los clientes puedan retirar sus productos sin trámites ni intermediarios. Gracias a este servicio, el cliente podrá potenciar su e-commerce con entregas 100 % seguras.

Cuentan con lector biométrico, cámaras de vigilancia y cerraduras electromagnéticas. Están disponibles las 24 horas del día para que el cliente pueda recoger su producto en cualquier momento del día.

- **Puntos PIC:** son bodegas o puntos de recojo en donde los clientes pueden recoger o dejar su paquete. El paquete será recogido o enviado en un lapso de 24 a 72 horas.
- **PIC Xpress:** este servicio permite realizar envíos en Lima y Callao de manera inmediata por medio de los motorizados.
- **PIC USA:** este servicio permite traer productos de EE.UU. Incluye tarifas de los impuestos y entregan el pedido door to door en un tiempo no mayor a 2 semanas.

2.2.2.4 Transformación digital de PerúInterCargo (PIC)

Desde el año 2017, PIC viene realizando su transformación digital con éxito, ya que ha logrado que el 100 % de sus servicios puedan ser configurados y atendidos desde diferentes plataformas digitales con la comodidad de un rastreo en 24/7. Esto incluye la grabación de todas las actividades de recojo, carga, distribución y entrega en todos sus vehículos con acceso total a los clientes, lo cual les ha hecho ganar una percepción de empresa eficiente y tecnológica. El Gerente General Jorge Fuente comentó que “la eficiencia door to door, sin importar el tamaño del negocio, es nuestra forma de contribuir al país y a rentabilizar los negocios de nuestros clientes”.

2.2.2.5 Modalidad de trabajo

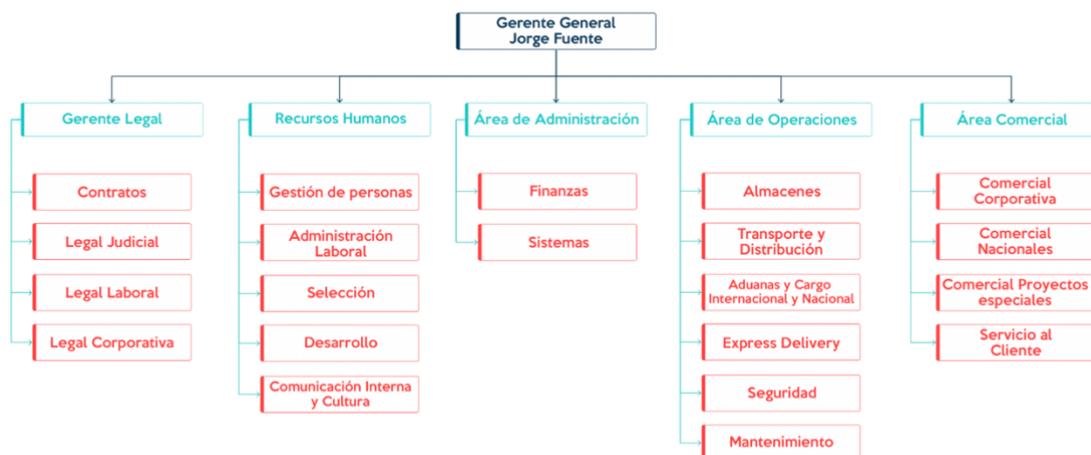
Los trabajadores operativos se encuentran trabajando en forma física (almacén, transporte, etc.) por el rubro de la empresa. Los demás trabajadores se encuentran desempeñando sus funciones en forma virtual, especialmente los que se encuentran en la parte administrativa y ventas, que no han estado físicamente en la empresa desde inicios de la pandemia.

2.2.3 Colaboradores

2.2.3.1 La estructura de PIC

La empresa está conformada por más de 1000 trabajadores, bajo la siguiente distribución:

Figura 5. Organigrama de PIC



Fuente: elaboración propia

Gerencia General a cargo de don Jorge Fuente, conformada por su asistente ejecutiva y las siguientes áreas de reporte directo:

Gerencia Legal

La Gerencia Legal está conformada por Contratos, Legal Judicial, Legal Laboral y Legal Corporativo. En total, esta área consta de 10 abogados, una asistente ejecutiva y 3 practicantes.

Recursos Humanos

En Recursos Humanos se encuentran las áreas de Gestión de Personas, Administración Laboral, Selección, Desarrollo, Comunicación Interna y Cultura y el Gerente Central. El equipo de Recursos Humanos se compone de 19 empleados, asistente ejecutiva y 3 practicantes.

Área de Administración, conformada por las siguientes gerencias:

Finanzas (30 empleados): contabilidad, facturación, cobranza, tesorería e inversiones.

Sistemas (20 empleados), desarrollo, mantenimiento y proyectos

Área de Operaciones que lleva las siguientes gerencias:

- Almacenes
 - o Callao, 40 empleados
 - o Lima, 50 empleados
 - o Pachacámac, 45 empleados
 - o Ate, 48 empleados
 - o Ventanilla, 105 empleados
 - o Arequipa, 45 empleados
 - o Piura, 35 empleados

- Transporte y Distribución (180 choferes a tiempo completo, choferes parciales y 35 empleados)
- Aduanas y Cargo Internacional y Nacional (incluye courier nacional e internacional, 65 empleados)
- Express Delivery (150 choferes de motos y furgonetas, más 25 empleados)
- Seguridad (35 empleados y tercerizado el servicio de vigilancia)
- Mantenimiento (21 mecánicos descentralizados 2 en cada almacén, 2 jefes técnicos y 10 empleados)

Área Comercial, con las siguientes gerencias a su cargo:

- **Comercial Corporativa** (15 ejecutivos de cuentas + 5 empleados)

- **Comercial - nacionales** (12 ejecutivos de cuentas + 4 empleados)
- **Comercial Proyectos especiales** (20 empleados)
- **Servicio al Cliente** (call center 24/7, rastreo satelital y reclamos, 50 empleados)

Hay que señalar que el área comercial muchas veces tiene que trabajar para lograr entendimiento entre el área de Operaciones y el Área Administrativa.

Diagnóstico de Liderazgo

Por encargo de la Gerencia de RRHH, el equipo de Comunicación Interna y Cultura categorizó a los 150 líderes en las siguientes categorías: PIC comprometidos, PIC en proceso y PIC iniciados. Para este diagnóstico fueron considerados los resultados de la encuesta de clima y de desempeño, y fueron evaluados tanto Gerentes Centrales como Gerentes de Área, Subgerentes, Jefes de Equipo y Supervisores.

Adicionalmente, para este diagnóstico se consideró la valoración de Recursos Humanos sobre cada líder, así como su participación en eventos corporativos y celebraciones, y cuánta relevancia han tenido en los medios de comunicación interna.

Cada uno de estos atributos tiene una ponderación de acuerdo con su relevancia. Luego se obtuvo un resultado según la puntuación: del 0 % al 59 % (PIC iniciados), del 60 % al 79 % (PIC en proceso) y del 80 % al 100 % (PIC comprometidos). En este caso, los resultados del diagnóstico de líderes mostraron los siguientes resultados:

Tabla 4. Diagnóstico de liderazgo en PIC

PIC iniciados	PIC en proceso	PIC comprometidos
46,5 %	40,0 %	13,5 %

Fuente: elaboración propia

En el atributo en el que los líderes salieron más bajos fue en la participación en eventos corporativos y celebraciones, así como en el apoyo a los procesos de Recursos Humanos (feedback de la valoración de desempeño y desarrollo de equipos). Se concluye que a pesar de ser muy eficientes en sus labores, procesos y cumplimiento de expectativas con

los clientes, existe una falta de compromiso por parte de los líderes de PIC con respecto a la cultura organizacional.

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

2.2.4 Aproximación sociodemográfica al público objetivo

El público objetivo está compuesto por 1000 colaboradores que actualmente laboran en Perú Inter Cargo. Con el objetivo de reconocer sus roles y necesidades, fueron segmentados en tres subgrupos:

- Líderes PIC
 - Gerentes centrales y gerentes de área
 - Subgerentes, jefes de equipo y supervisores
- Colaboradores administrativos
- Colaboradores operativos

Después del análisis del macroentorno se identificó que la pandemia ha afectado, en mayor o menor medida, a todos estos grupos de interés. En este sentido, se realizó una aproximación a su situación actual mediante los siguientes insights.

- Los trabajadores durante la pandemia se adaptan a lo que el mercado laboral les ofrece. Esto significa, estar dispuestos a continuar con el trabajo presencial, pero en un lugar que les ofrezca todos los protocolos necesarios para el cuidado de su salud (ILO, 2020).
- El 50% de adultos peruanos señala que su salud mental ha empeorado tras la pandemia (IPSOS, 2021).

- El 40% de trabajadores mejoraron sus habilidades digitales en cuarentena (Gestión, 2021).
- El 77% está listo para aprender nuevas habilidades o volver a capacitarse por completo (Gestión, 2021).
- La búsqueda de seguridad y bienestar son una constante durante la pandemia. Las personas, en medio de la crisis financiera, le brindan mayor importancia a la estabilidad económica (ESAN, 2020)

Respecto a los trabajadores en home office

- El 28% de encuestados considera que su productividad ha disminuido (ISIL, 2020).
- el 66% de directivos se encuentra a favor del trabajo remoto parcial, al igual que el 70% de jefes y supervisores y el 71% de analistas, coordinadores y asistentes (ISIL, 2020).
- El 33% de colaboradores administrativos afirma no estar capacitado para trabajar de manera remota (ISIL, 2020).
- El 11% de colaboradores administrativos destacó la existencia de riesgos de perder información (ISIL, 2020).
- Las visitas a aplicaciones y sitios web de alto riesgo, realizadas por teletrabajadores, han crecido 161% (Gestión, 2020).
- El 7% de todos los usuarios cargaron datos corporativos confidenciales en instancias personales de aplicaciones en la nube (Gestión, 2020).

Respecto a los trabajadores presenciales

- Durante la pandemia, el 73% de los repartidores tienen ese trabajo como su única fuente de ingresos (RPP, 2021).
- Gran parte de los actuales trabajadores de courier son nuevos. Han encontrado en esta actividad una opción para enfrentar el desempleo (RPP, 2021).
- Las mujeres en trabajo presencial mostraron un impacto psicológico significativamente más alto que los hombres (SINC, 2020).

- El 82% de los trabajadores se encuentra en los niveles de muy satisfecho y satisfecho en cuanto a la seguridad en el trabajo derivado de la reorganización por covid-19 (Echeverri & Espitia, 2020).
- El 66% de trabajadores presenciales lleva trabajo a casa (Echeverri & Espitia, 2020).

2.2.5 Análisis de la competencia

Según la Agencia Peruana de Noticias Andina, el sector logístico en el Perú mueve alrededor de S/ 1,600 (US\$475 millones) millones al año y en él participan cerca de 800 empresas (Andina, 2019). A continuación, se analizan a algunos de los operadores logísticos más importantes del país.

A. Ransa - Grupo Romero

Sobre la empresa

Desde 1939, Ransa es el operador logístico líder del Perú con más de 7,000 colaboradores altamente capacitados y especializados para atender los requerimientos específicos de sus clientes en cada sector económico para ser socios estratégicos en la logística de sus procesos. La empresa cuenta con operaciones en: Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, El Salvador, Guatemala y Honduras (Ransa, 2020a).

Líneas de negocio

Las líneas de negocio de Ransa son Servicio Integrado de Logística (SIL), almacenaje, servicio de distribución, servicio de transporte, gestión de almacén del cliente (On Site), agenciamiento aduanero, depósito temporal, servicio de valor y última Milla (Ransa, 2020b).

Misión “Mejorar el nivel de la logística en los países en los que trabajamos, ayudando a nuestros clientes a incrementar su valor a través de nuestros servicios y asesoría” (Ransa, 2019, pág. 21).

Visión “Ser una organización de clase mundial posicionada entre los primeros operadores de Latinoamérica con ventas superiores a US \$600 millones al 2020” (Ransa, 2019, pág. 21).

Propósito Logística que lleva bienestar a tu vida (Ransa, 2019, pág. 21).

Principio de Ransa

- Somos un solo equipo...lo que hacemos o dejamos de hacer impacta a todos.
- Valoramos a nuestra gente... los respetamos, los desarrollamos, confiamos en ellos y promovemos un buen ambiente laboral.
- Pensamos, actuamos y vivimos seguros...nos esperan en casa.
- Decimos las cosas directamente y con respeto... si no lo encaramos, no lo solucionamos.
- Hacemos que las cosas sucedan... actuando con agilidad y a tiempo.
- Compartimos lo que sabemos... esto contribuye a alcanzar la excelencia.
- Conocemos a nuestros clientes... los cuidamos y crecemos con ellos.
- Innovamos...tenemos una actitud abierta al cambio para crear servicios con éxito.
- Innovamos...tenemos una actitud abierta al cambio para crear servicios con éxito.
- Respetamos nuestro entorno... estamos comprometidos con la sociedad y el medio ambiente (Ransa, 2019).

Buenas prácticas en Ransa

Ransa cuenta con un modelo de desarrollo sostenible llamado “Vive Seguro Ransa”, la cual gira en torno a la seguridad y cuenta con el propósito de garantizar que cada uno de los negocios y operaciones del Grupo Ransa tengan un impacto positivo tanto en la sociedad como en el medio ambiente. Del mismo modo, en el contexto actual de pandemia por la COVID-19, Ransa se encargó de llevar bienestar a los más afectados.

La empresa Ransa ofrece:

- Capacitación de Materiales Peligrosos
- Capacitación de Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental 2020
- Capacitación de Fatiga y somnolencia
- Capacitación de Plan de Emergencia

- Capacitación de Gestión Ambiental
- Capacitación de Protocolo Sanitario para la Prevención de la COVID-19 en el sector Transporte

Cabe resaltar que, a través de estas actividades, fueron beneficiados 287 conductores del Grupo Ransa (Ransa, 2020).

B. DP World Logistics

Sobre la empresa

DP World Logistics es el operador que lidera el rubro de soluciones logísticas inteligentes las cuales se encargan de facilitar el flujo del comercio a nivel mundial (DP World Logistics, s.f.).

Visión

“Liderar el futuro del comercio global” (DP World Logistics, s.f.).

Propósito

- Agregar valor para dar un servicio excepcional al cliente y construir alianzas duraderas a través de la experiencia global y el conocimiento local”.
- Pensar en el futuro para prever el cambio e innovar creando las soluciones comerciales más eficientes, seguras y rentables.
- Construir un legado para asegurar que todo lo que hacemos beneficie, a largo plazo, al mundo en que vivimos (DP World Logistics, s.f.).

Buenas prácticas en DP World Logistics

La línea de denuncia de irregularidades ‘Speak Up’

Esta línea se encarga de proporcionar los medios y los canales de comunicación adecuados, alentar y brindar al personal la confianza y la orientación necesarias para denunciar oportunamente todas las sospechas de irregularidades, deshonestidad y asuntos fraudulentos genuinos. De acuerdo con sus procedimientos, investigan estas inquietudes

con diligencia y mantienen la confidencialidad para proteger la identidad del informante según sea necesario.

Su objetivo es proporcionar a las partes interesadas un mecanismo seguro para informar cualquier inquietud que puedan tener con respecto a problemas que surjan en el lugar de trabajo y los proveedores. Tienen líneas telefónicas accesibles a nivel mundial, las cuales están disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana y las llamadas no se registran.

C. Dinet - Grupo Sandoval

Sobre la empresa

Dinet es el Operador Logístico del Grupo Sandoval. Se especializa en ofrecer servicios de tercerización de sus operaciones logísticas a través de un solo operador de forma integrada y eficiente para satisfacer toda la cadena de abastecimiento (Dinet, 2018a).

Misión

“Desarrollar y operar para nuestros clientes soluciones y servicios de tercerización de aquellos procesos que forman parte de su cadena de suministro” (Dinet, 2018a).

Visión

“Ser reconocido por sus clientes como socio logístico, líder en los mercados en los que compite, diferenciado por su excelencia operativa, mejora continua, innovación y sus servicios enfocados a exceder continuamente las expectativas de los clientes” (Dinet, 2018a).

Valores

- Comprometidos con la competitividad
- Comprometidos con la vocación de servicio
- Comprometidos con la integridad
- Comprometidos con la responsabilidad (Dinet, 2018a)

Entre sus líneas de negocio están el almacenamiento, Cross Docking, transporte, maquillaje, clasificación, etiquetados legales y armado de kits. Además, tiene por clientes actualmente a Promart, Adidas, Cencosud, Kraft, entre otros (Huamán & Cárdenas, 2017, pág. 51).

Buenas prácticas en Dinet

En Dinet, cuentan con un Centro de Instrucción Logística porque saben que la formación es una herramienta importante para el desarrollo de sus colaboradores. Por esta razón, se preocupan en brindarles todas las herramientas necesarias para que se puedan desempeñar de la mejor manera aportando valor a los diferentes procesos de la cadena de abastecimiento (Dinet, 2018b).

El Programa de Formación consta de 14 sesiones en donde tratan temas como:

- Recepción de Compras Locales e Importaciones
- Logística Inversa y Cross Docking
- Buenas Prácticas de Almacenamiento
- Preparación y Despacho de Mercadería
- Control de Inventarios
- Liderazgo y Trabajo en Equipo (Dinet, 2018b)

En el 2017 se graduaron 82 colaboradores Dinet y durante el primer trimestre del 2018, 92 personas. Asimismo, Dinet ofrece un aula virtual para que los trabajadores puedan reforzar los conocimientos adquiridos (Dinet, 2018b). Según el Portal Web CompuTrabajo, el 91% de profesionales recomiendan trabajar en Dinet (2021).

a. Benchmark

Se han seleccionado casos referenciales exitosos de manejo de la comunicación interna para crear colaboradores motivados y con sentido de pertenencia en su compañía. Se considera que Perú Inter Cargo debería aprender y aprovechar la forma en que estas empresas hacen las cosas.

Se presentarán las prácticas de dos de las mejores empresas para trabajar en el año 2020 durante la pandemia, clasificadas según la Consultora de cultura Great Place to Work:

- **Scotiabank**

● **Líderes al servicio**

“Líderes conscientes que construyen relaciones sólidas de confianza para lograr una transformación positiva al servicio de sus equipos” (Scotiabank, 2019).

● **Equipos adaptativos**

“Equipos sólidos, diversos y resilientes capaces de aprender y desaprender constantemente para adaptarse y lograr resultados sostenibles y extraordinarios” (Scotiabank, 2019).

● **Capacitación en Educación Financiera**

“Scotiabank está comprometido con el desarrollo de sus colaboradores poniendo a su disposición entrenamientos presenciales y virtuales. Contamos con la Universidad Scotiabank, una nueva plataforma virtual que agrupa y organiza toda la oferta de aprendizaje disponible para todos nuestros colaboradores” (Scotiabank, 2019).

Tabla 5. Buenas prácticas de Scotiabank durante la pandemia

Flexibilidad	Actividades con la familia	Productos
<p>Early Friday</p> <p>Los colaboradores de las unidades administrativas pueden gozar de salir a las 2 p.m. los viernes de verano.</p>	<p>Actividades deportivas</p> <p>Una vez al año se llevan a cabo actividades deportivas en dos disciplinas: vóley y fútbol. Los deportistas más destacados tienen la oportunidad de participar en competencias nacionales.</p>	<p>Productos financieros</p> <p>Se ofrecen los productos financieros de Scotiabank con condiciones preferentes a los colaboradores.</p>

<p style="text-align: center;">Full day</p> <p>Se otorgan dos días libres al año para los colaboradores de las unidades de negocio y soporte técnico al negocio.</p>	<p style="text-align: center;">Descuentos corporativos</p> <p>Mediante alianzas con empresas de diferentes rubros, ofrecemos beneficios alineados a las necesidades de los trabajadores.</p>	<p style="text-align: center;">Seguro vehicular</p> <p>Los Scotiabankers pueden acceder al SOAT y el seguro vehicular de manera virtual.</p>
<p style="text-align: center;">Scotia day</p> <p>Se otorga un día libre a todos los Scotiabankers en el mes de su cumpleaños. Aplica para todos los colaboradores desde su ingreso.</p>		<p style="text-align: center;">Casa fácil</p> <p>Permite a los colaboradores acceder a un préstamo hipotecario integrando a un familiar directo.</p>
<p style="text-align: center;">Horario flexible</p> <p>Los colaboradores de las unidades administrativas pueden escoger entre tres horarios de trabajo, previa coordinación con su líder.</p>		
<p style="text-align: center;">Beneficio por paternidad</p> <p>Los padres Scotiabankers tienen derecho a 15 días de licencia de paternidad.</p>		
<p style="text-align: center;">Beneficio por maternidad</p> <p>Las madres Scotiabankers pueden disfrutar de media hora adicional de lactancia, a lo determinado por ley, durante el primer mes de retorno de su licencia de maternidad.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Política Corporativa de Inclusión

Scotiabank presenta la Política Corporativa de Inclusión que tiene como objetivo propiciar una cultura que valore y respete todas las diferencias tanto al interior como al exterior de la organización. La política considera los siguientes procesos con un enfoque inclusivo:

Figura 6. Política Corporativa de Inclusión de Scotiabank



Fuente: Scotiabank (2019)

i. Sodimac

- **Programa Reinvéntate**

“Programa de empleabilidad con inclusión que incentiva que los/las asesores/as en condición de riesgo por COVID-19, continúen desarrollando funciones en nuevas áreas desde la seguridad de su casa” (Great Place To Work, 2021).

- **Jota, nuestra asesora virtual**

“Iniciativa interactiva (chatbot) que apoya al plan de vigilancia médica con tamizaje diario y control personalizado y difusión de recomendaciones para la prevención a todas/os los/as asesores/as” (Great Place To Work, 2021).

- **Diversidad y tolerancia**

Se reconoce la libertad de asociación y se procura mantener relaciones constructivas y sanas con los sindicatos. Se respeta la diversidad y libertad tanto ideológica como filosófica y religiosa de todos los trabajadores, y se vela porque en SODIMAC no exista discriminación o acoso.

- **Protección**

Sodimac está comprometido a proteger a los colaboradores y su dignidad, así como asegurar la salud dentro de la empresa.

- **Capacitación**

Con el fin de un desarrollo continuo a nivel personal, Sodimac ofrece a sus trabajadores capacitación en los ámbitos necesarios para desarrollar el desempeño laboral de manera eficiente, así como en otras áreas de interés para los colaboradores.

- **Clima laboral y calidad de vida**

Sodimac apoya a sus colaboradores con la adopción de políticas que contribuyen tanto a mejorar la calidad de vida de ellos como a promover un buen clima laboral a nivel interno de la organización.

- **Escucha activa**

La empresa tiene el compromiso de responder a las preguntas realizadas por sus colaboradores y de escuchar sus denuncias éticas, protegiendo la identidad de ellos para asegurar que no haya represalias contra ellos. Además, Sodimac también respetará los derechos de las personas que sean denunciadas, con la protección de su identidad, dignidad y honra (Sodimac, 2013).

MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

3. REVISIÓN CONCEPTUAL Y LITERARIA

El marco conceptual se construyó sobre la base de la revisión de la literatura de conceptos relacionados al presente trabajo de suficiencia profesional. En primer lugar, es preciso entender el término cultura como marco de referencia para una estrategia de comunicación interna. Desde los primeros teóricos de la materia se acuerda en que consiste en valores compartidos, sistema de creencias y normas de comportamiento por un grupo de personas (Kotter & Heskett, 1992 & Ralston et al., 1993). También ha sido definido como actitudes y prácticas compartidas por miembros de un colectivo, como una comunidad o una empresa. La cultura también se ve como "un patrón integrado en base a supuestos, valores y artefactos que preparan el escenario para la acción, las creencias y las políticas" (Frederick, 1995, pág. 88).

3.1 La cultura corporativa

Edgar Schein introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tiene el concepto de cultura. Define entonces a la cultura corporativa como "el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización" (Schein, 1992, pág. 8).

De manera general, es importante señalar que los elementos positivos que operan en una organización y que originan una cultura tienen sus orígenes en cuatro grupos institucionales básicos: la familia, las instituciones sociales, la comunidad científica y las instancias militares y legales (Truskie, 1999).

3.2 La Comunicación interna

Se entiende por comunicación interna al conjunto contextualizado de comportamientos y de opiniones en interacción que están regulados por los códigos culturales. En este sentido, la organización es un sistema de comunicación (Salamanca, 2004). Cuando esta comunicación está apalancada en valores sólidos puede ayudar a que los colaboradores se comprometan a ser proactivos en el cumplimiento de sus funciones impactando

positivamente en la productividad y rentabilidad organizacional (Stegaroiu & Talal, 2014, pág. 73).

Los trabajadores deben estar informados para desarrollar su labor. Además, deben sentirse motivados, comprometidos y partícipes del diálogo corporativo. La clave está en asegurar la internalización de la estrategia de la compañía a través de la adaptación de los mensajes a la manera en que cada público consume la información (Thornton, 2019). Por este motivo, el objetivo de la comunicación interna debe ser integrar, comprometer y movilizar a las personas hacia los objetivos de la empresa (Morales, 2001).

3.3 Importancia de la comunicación interna

La comunicación interna aparece como una herramienta estratégica a través de la cual las empresas u organizaciones incorporan acciones y actividades para construir, afianzar y fomentar con su público interno los valores intangibles (identidad, cultura, imagen y reputación) de toda institución, de modo que estén alineados y fidelizados con sus planes corporativos. Su correcto funcionamiento es importante para que las personas sientan que pueden expresarse, son escuchadas y sus ideas valoradas, llevando a que los colaboradores tengan un mayor compromiso (Zilberdyk, 2009).

La comunicación interna está siendo cada vez más valorada para potenciar la gestión del capital humano. Esta está al servicio de generar un ambiente participativo y un buen clima laboral, cuyo objetivo principal es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje (Brandolini, González & Hopkins, 2009).

La experiencia del empleado, varía de acuerdo al lugar de trabajo, porque cada compañía tiene sus propias reglas y formas de trabajar. Sin embargo, es importante que la comunicación corporativa atienda a las necesidades de sus colaboradores, pues son ellos quienes finalmente estarán en contacto con los clientes (Cobos, 2020). Asimismo, para hacer que la experiencia de trabajo sea positiva y dejar huella en los colaboradores es importante “sentirse valorado como profesional, recibir un buen trato y disfrutar de un buen clima laboral” (Sheen, 2018, pág. 51). Para mencionado objetivo, es importante que se aprovechen los canales físicos y digitales a través de la comunicación interna.

3.4 El rol de los líderes en la comunicación interna

El liderazgo ha sido una de las preocupaciones más antiguas a nivel mundial. Éste puede manifestarse en todos los grupos de personas, sin importar la geografía, la cultura o la nacionalidad (Grandys, E. and Grandys, A., 2011). Desde el punto de vista organizacional, el liderazgo a menudo juega un rol importante y es uno de los principales determinantes del éxito o el fracaso de una compañía (Gelfand, 2012). Los estudios organizacionales de Nthongho han demostrado que el liderazgo de los ejecutivos cuenta con más de un 45% de la ejecución total de la organización (Ntongho, 2016).

Para lograr los resultados esperados, los líderes deben involucrarse en la gestión de comunicación. Según señalan Grunig y Hunt, la dirección, planificación y ejecución de una campaña debe entender a la organización como un todo. De esta manera, con el entendimiento de las actitudes y comportamientos de los públicos se puede aconsejar a los directivos sobre sus actuaciones y las de la organización (Cerantola, 2019). Es preciso mencionar que los líderes son la fuente de información favorita y en la que más confían los colaboradores (Mansi, 2019).

Es preciso mencionar que resulta clave que los líderes les den sentido a los valores y propósitos de la organización con sus acciones diarias para que los empleados confíen en la propuesta de valor que les presenta la empresa y repitan las buenas conductas (Sheen, 2018).

4. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

4.1 Antecedentes del ámbito comunicacional

4.1.1 Estructura del equipo de Comunicación y Cultura

El equipo de Comunicación y Cultura se encuentra dentro de la Gerencia de Recursos Humanos. Está conformado por:

Tabla 6. Estructura del Equipo de Comunicación y Cultura de PIC

Cargos	Funciones
Coordinadora de Clima, Comunicación y Cultura	<ul style="list-style-type: none">● Crear el plan de Comunicación Interna, Clima y Cultura de PIC.● Reportar avances y cumplimiento de objetivos a la líder de Recursos Humanos.● Responsable del monitoreo de todos los medios de comunicación interna.● Responsable de realizar la encuesta de clima laboral.● Responsable del cumplimiento de las reuniones y eventos.
Asistente de Cultura	<ul style="list-style-type: none">● Responsable del diagnóstico de cultura organizacional.● Responsable de la realización de las reuniones y eventos PIC.
Asistente de Clima	<ul style="list-style-type: none">● Responsable de los beneficios administrativos.● Responsable de la organización de eventos corporativos.● Responsable de las celebraciones por fechas especiales.

Practicante de Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable de la administración de los medios de comunicación. ● Responsable de la realización y envíos de todos los comunicados internos. ● Apoyo en la realización de eventos corporativos y celebraciones.
-------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Canales de comunicación

Los canales de comunicación de PerúInterCargo (PIC) son los siguientes:

- Correo corporativo. Todos sus trabajadores tienen acceso a él.
- Intranet, donde se encuentra el Portal del Empleado y se muestran las actividades, cronogramas de procesos, detalles sobre beneficios y puestos disponibles para postulaciones internas y datos de línea de carrera. El último contenido mencionado se encuentra desactualizado.
- WhatsApp empresarial. Cada gerencia maneja sus grupos.
- Facebook cerrado para sus trabajadores.

4.1.3 Análisis FODA

A continuación, se desarrolla un análisis FODA de la empresa, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades del equipo de comunicación.

Tabla 7. FODA de Perú Inter Cargo

Fortaleza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria de 40 años en el mercado logístico. - PerúInterCargo (PIC) es uno de los tres operadores logísticos más importantes del país y su fundador Jorge Fuente es un reputado hombre de negocios. - Tienen un propósito, pilares y valores alineados con los objetivos de negocio de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los líderes tienen poca participación en eventos corporativos y celebraciones de la empresa. - Existe una falta de compromiso por parte de los líderes de PIC con respecto a la cultura organizacional. - Alta rotación del personal que se tiene en los diferentes equipos.

<ul style="list-style-type: none"> - Desde el año 2017, PIC viene realizando su transformación digital con éxito, ya que ha logrado que el 100 % de sus servicios puedan ser configurados y atendidos desde diferentes plataformas digitales con la comodidad de un rastreo en 24/7. - Los líderes son muy eficientes en sus labores, procesos y cumplimiento de expectativas con los clientes. - PIC es considerada como una escuela en el sector logístico del país porque los talentos de la organización aprenden mucho en la empresa. - Cuentan con cuatro recursos dedicados a el clima, la comunicación y la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca interiorización de valores de la empresa por parte de los colaboradores. - El área comercial tiene que dedicar tiempo a lograr el entendimiento entre el área de operaciones y el área administrativa. - Cuentan con una Intranet desactualizada.
Oportunidades	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> - La logística ha cobrado vital importancia pues ha tenido que adaptarse a nuevas circunstancias para hacer posible el traslado de insumos como medicinas y otros productos necesarios para subsistir (ESAN, 2020). - Desde el sector de comercio exterior, se realizaron diversas acciones para facilitar los trámites virtuales en las operaciones de comercio exterior por la pandemia (Perú Retail, 2021). - A pesar de la caída económica durante el año 2020, la calificadora de riesgo crediticio Moody 's señaló que en el 2021 la economía puede crecer alrededor de 9% (Moody 's, 2020). 	<ul style="list-style-type: none"> - En Perú existe ineficiencia en temáticas como el proceso de despacho en Aduanas y la calidad de la infraestructura (Andina, 2020) - “La pandemia de Covid-19 llevó a la economía global a la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial” (CEPAL, 2020, pág. 27). - La pandemia ha adelantado el desarrollo del e-commerce obteniendo resultados actuales que estaban proyectados para un periodo de 4 a 5 años. Sin embargo, el desarrollo de la infraestructura requerida para la demanda del mercado no ha crecido a la par (NAI, 2020, pág.8).

Fuente: elaboración propia

4.1.4 Planteamiento del problema

PerúInterCargo (PIC) es una empresa con 40 años de presencia en el mercado y ha logrado consolidarse como uno de los tres operadores logísticos más importantes del país. Sin embargo, tras el diagnóstico de liderazgo se evidencia que existen índices muy bajos

de participación en los eventos corporativos y celebraciones por parte de los líderes de la empresa. A pesar de que los gerentes y mandos medios son efectivos en el cumplimiento de sus labores, no presentan compromiso con respecto a la cultura organizacional.

Las empresas no son únicamente estructuras diseñadas para el logro de fines económicos. Por el contrario, es una tendencia de la cultura corporativa internacional que los altos mandos se preocupen por constituir sistemas culturales en donde los miembros desarrollen vínculos conjuntos en función de las tareas que desempeñan, estableciendo códigos normativos, significados simbólicos, formas de lenguaje, etc. (Meyer, 2014). Para el Gerente General y fundador de la compañía, Jorge Fuente, los líderes de la organización no están comprometidos con la cultura y mística de la empresa. Además, añade que esta falta de compromiso se traslada a sus equipos, quienes tampoco son parte de los espacios de integración, reconocimiento y aprendizaje.

La consultora que ha realizado el diagnóstico, junto con RRHH y el gerente general, realizó presentaciones de los resultados obtenidos, primero a los reportes directos de la Gerencia General, para discutir qué es lo que la empresa quiere del comportamiento futuro de los líderes. Además, realizaron una presentación en forma conjunta a todos los líderes de la empresa. Además, se les comunicó que cada gerencia y subgerencia deberá desarrollar un plan de trabajo para mejorar la posición de sus líderes con respecto a los indicadores de la encuesta. Para ello contarán con el apoyo tanto de la consultora como del equipo de Recursos Humanos.

Por último, Recursos Humanos ha propuesto un calendario de actividades y procesos en los cuales deberán participar los líderes (ver anexo 1). El equipo de Comunicación Interna y Cultura se encargará de la difusión de cada actividad. Asimismo, con el fin de aumentar la motivación de los colaboradores y su compromiso con la empresa, se presenta la propuesta de comunicación interna que será ejecutada en dos fases.

4.2 Plan de Comunicación interna

4.2.1 Ámbito estratégico

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar e implementar un plan de comunicación interna para aumentar la motivación de los colaboradores y su compromiso con la empresa PerúInterCargo (PIC).

Objetivos específicos

- Equipar a los líderes de la organización en habilidades de comunicación para que sean figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido.
- Posicionar a los líderes PIC como personas comprometidas y al servicio de los colaboradores.
- Reforzar los elementos de la cultura corporativa y los beneficios de ser un trabajador PIC.

Etapas de la propuesta comunicacional

Primera etapa

Durante la primera etapa, el público objetivo de la campaña interna son los 150 líderes de la compañía. Ellos tienen cargos de Gerentes Centrales, Gerentes de Área, Subgerentes, Jefes de Equipo y Supervisores. Esta fase tiene como enfoque principal recordar cuál es el rol del líder PIC y los comportamientos deseables.

Eje estratégico 1: Capacitación y formación de líderes PIC

Objetivo específico 1: Equipar a los líderes de la organización en habilidades de comunicación para que sean figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido.

Duración: La duración de esta fase será de dos meses. Sin embargo, el acompañamiento personalizado a líderes antes, durante y después de los espacios oficiales de comunicación y la utilización del brief de comunicación se institucionalizará.

Segunda etapa

La segunda fase del plan estará dirigida a todos los trabajadores de PIC y se centrará en reforzar los enunciados de la cultura corporativa de la empresa y el rol de los jefes como figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido. Los líderes PIC serán los agentes que propicien el cambio de comportamiento a través del ejemplo y del reconocimiento de la labor de los trabajadores.

Eje estratégico 2: Compromiso y experiencia del trabajador

Objetivo específico 2: Posicionar a los líderes PIC como personas comprometidas y al servicio de los colaboradores.

Objetivo específico 3: Reforzar los elementos de la cultura corporativa y los beneficios de ser un trabajador PIC.

Duración: La duración de esta fase será de siete meses.

Matriz de audiencias

Público objetivo		¿Por qué los necesitamos?	¿Qué queremos de ellos?	Etapa	Asuntos importantes del PO	Mensaje clave	Canales/medios priorizados
Líderes PIC	Gerentes centrales, Gerentes de área	Porque son responsables de la toma de decisiones.	Que se involucren en el bienestar de los colaboradores y se capaciten en liderazgo.	Capacitación y formación.	Aumento de la productividad y reducción de la rotación.	“La emoción de conecta”	Correo corporativo Intranet
	Subgerentes, Jefes de Equipo y Supervisores	Porque una gran cantidad de personas les reportan directamente.			Respaldo de la empresa y capacitación.		Correo corporativo Intranet Facebook Whatsapp

<p>Colaboradores administrativos</p>	<p>Porque son los encargados de organizar los recursos de la empresa.</p>	<p>Que aumenten su sentido de pertenencia con PIC</p>	<p>Compromiso y experiencia del trabajador</p>	<p>Valoración y reconocimiento de su trabajo</p>	<p>Correo corporativo Intranet Facebook WhatsApp</p>
<p>Colaboradores operativos</p>	<p>Porque son la cara directa a los clientes de la empresa en las labores de tercerización.</p>	<p>Que sean trabajadores motivados y orgullosos de trabajar en PIC.</p>		<p>- Seguridad y salud en el trabajo. - Valoración y reconocimiento de su trabajo,</p>	<p>Radio PIC Murales en planta WhatsApp Facebook</p>

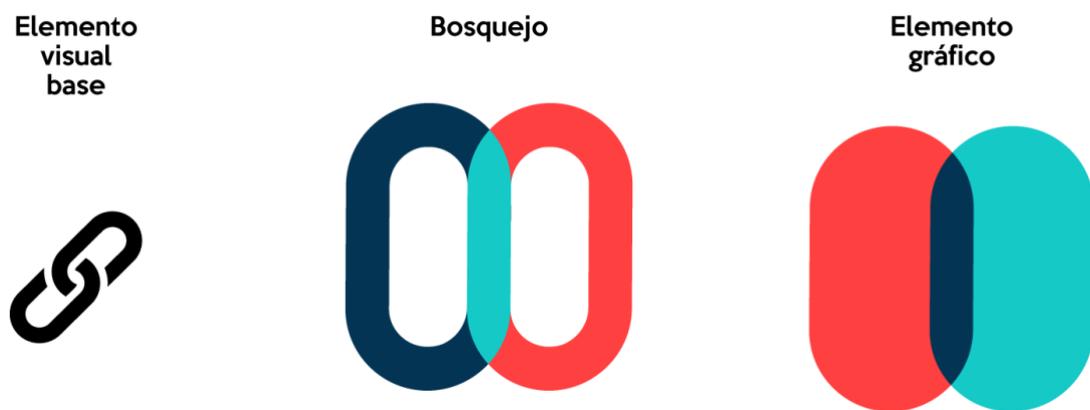
Fuente: Elaboración propia

Concepto creativo

El concepto creativo se creó a partir de la propuesta de valor de la empresa: “generar de forma más eficiente la **cadena logística** de nuestros clientes, creando **conexiones de alto valor**”. Se propone que las conexiones de valor inicien internamente entre líderes y no líderes de PIC.

En este sentido, el plan de comunicación interna se titula “**La emoción de conectar**” y para representar el mensaje de conexión que se busca transmitir y hacer más atractiva la propuesta se partió de **una cadena** como elemento visual base en todas las piezas gráficas.

Figura 7. Identidad visual de la propuesta de comunicación



Fuente: elaboración propia

Esta metáfora visual se sumará a los mensajes claves que promueven una conexión social para que los colaboradores se sientan parte de la familia PIC y una conexión emocional con nuevas maneras de reconocimiento y espacios que los haga sentirse valorados en la compañía.

Asimismo, los modelos en las fotografías son personas trabajando en PIC con más de dos años en la empresa y sin procesos disciplinarios de ningún tipo. Durante el contexto de pandemia, las fotos serán individuales para respetar las disposiciones del gobierno. Estas imágenes representarán:

- **Emoción:** Conceptualmente, las imágenes deben presentar momentos únicos realizando labores en PIC y logrando conexiones de alto valor.
- **Expertos en conexiones reales y diversos:** En las fotografías deben aparecer los trabajadores PIC de todas las edades y géneros.
- **Tecnología:** Las imágenes, cuando sea posible, deben evidenciar uno de los pilares de marca: el uso de tecnología en sus servicios.

Mensaje clave

El presente plan de comunicación interna se desarrolla en torno al mensaje clave **“La emoción de conectar”**. Con la frase se busca fomentar la creación de un vínculo entre líderes y no líderes PIC. La propuesta de valor y ser la red de envíos más grande del país habla de que Perú Inter Cargo es una empresa experta en conexiones pero estas deben iniciar dentro de la empresa con conexiones emocionales y sociales entre los trabajadores. Aumentar la motivación de los colaboradores y su compromiso con la empresa será posible si los líderes de PIC se esfuerzan porque la propuesta de valor sea efectiva desde el corazón de la empresa, sus colaboradores.

Tono de comunicación

El tono de comunicación será emocional, cercano y amigable. Se justifica en que se quiere lograr un vínculo entre los colaboradores, los líderes y la cultura de la empresa.

Estilo de comunicación

El estilo de comunicación será coloquial, optimista y alegre, esto para poder motivar a los trabajadores a consumir las piezas audiovisuales del plan de comunicación interna. Se sumará a la narrativa visual el término “experto en conexiones” que será la forma idónea de llamar a los trabajadores en los comunicados internos en reemplazo de couriers, trabajadores de almacén, transportistas, montacargas y trabajadores administrativos. Todos en la empresa tienen un rol que conecta a un mismo objetivo y ese objetivo es ser expertos en conexiones.

Ámbito táctico

A continuación, se presentan los mensajes centrales y las acciones para cada fase.

Mensajes centrales de acuerdo al público objetivo

Después del análisis de la matriz de audiencias es clave adaptar el mensaje central a qué, cómo, dónde y cuándo consume la información cada público objetivo.

Mensaje central para los líderes PIC

La propuesta diferencial de Perú Inter Cargo es generar conexiones de alto valor con nuestros clientes. Esta premisa debe comenzar con nuestros clientes internos, los colaboradores administrativos y operativos. Como expertos en conexiones debemos involucrarnos en que cada trabajador se sienta valorado y comprometido con nuestra cultura.

Mensaje central para los trabajadores administrativos

Se busca resaltar el rol de los trabajadores administrativos, ya que ellos constituyen el nexo entre la plana directiva y los colaboradores operativos, de ahí la importancia de tener siempre una actitud positiva, un mensaje claro y consistente siguiendo el mensaje central: “La emoción de conectar”.

Mensaje central para colaboradores operativos

Se busca reforzar que los colaboradores operativos son parte fundamental de PIC. Ellos permiten brindar un servicio de calidad a todos nuestros clientes. A partir de su reconocimiento como pieza fundamental para la organización se fomentará un ambiente propicio para que sientan que efectivamente todos son importantes en la empresa y que sientan que los líderes son figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido.

Fases de la propuesta de comunicación

Primera fase

Tabla 8. Objetivo 1. Estrategia 1.1

Objetivo 1: Equipar a los líderes de la organización en habilidades de comunicación para que sean figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido.						
Estrategia 1.1: Generar espacios de capacitación para los líderes.						
Acción	Stakeholder	Medio/Canal	Indicador de acción	Meta	Indicador de impacto	Meta
Organizar un desayuno de Líderes PIC	Gerentes Centrales, Gerentes de Área, Sub Gerentes, Jefes de Equipo y Supervisores	Zoom	Porcentaje de participación de los Líderes PIC en el desayuno	El 100% de Líderes PIC participa en el desayuno.	% de líderes que tras la reunión conoce la historia de la empresa, sus principios y valores y lo refleja en sus actitudes diarias	El 80% conoce la historia de la empresa, sus principios y valores y lo refleja en sus actitudes diarias

Difundir e impartir un workshop con tips para dar y recibir feedback	Gerentes Centrales, Gerentes de Área, Sub Gerentes, Jefes de Equipo y Supervisores	Zoom	Porcentaje de participación en el workshop de feedback	El 100% de Líderes PIC participa en el workshop de feedback.	% de líderes que brinda feedback de calidad a sus equipos % de líderes que fomenta la recepción de feedback de calidad en sus equipos	El 80% de líderes brinda feedback de calidad a sus equipos El 80% de líderes recibe feedback de calidad en sus equipos
Difundir tips de recordación con herramientas para dar y recibir feedback	Gerentes Centrales, Gerentes de Área, Sub Gerentes, Jefes de Equipo y Supervisores	Correo corporativo	% de acuse de recibo	90% de notificaciones de acuse de recibo sobre el total de envíos		

<p>Implementar sesiones de presentaciones efectivas</p>	<p>Gerentes Centrales, Gerentes de Área, Sub Gerentes, Jefes de Equipo y Supervisores</p>	<p>Zoom</p>	<p>Porcentaje de participación de los Líderes PIC en las sesiones de presentaciones efectivas</p>	<p>El 100% de Líderes PIC participan en las sesiones de presentaciones efectiva</p>	<p>% de líderes que realizan presentaciones dinámicas y atractivas % de líderes que aplican el uso básico de marca en sus presentaciones</p>	<p>El 90% de líderes realizan presentaciones dinámicas y atractivas El 90% de líderes hacen un uso básico correcto de marca en sus presentaciones</p>
<p>Brindar acompañamiento personalizado a líderes antes, durante y después de los espacios oficiales de comunicación</p>	<p>Gerentes Centrales, Gerentes de Área, Sub Gerentes, Jefes de Equipo y Supervisores</p>	<p>Correo Corporativo Zoom</p>	<p>Porcentaje de Líderes PIC que requieren acompañamiento personalizado</p>	<p>El 60% de colaboradores requieren acompañamiento personalizado.</p>	<p>% de líderes tienen mejor comunicación con su equipo después de la asesoría</p>	<p>El 100% de líderes tienen mejor comunicación con su equipo después de la asesoría</p>

Elaborar un brief de comunicación interna	Gerentes Centrales, Gerentes de Área, Sub Gerentes, Jefes de Equipo y Supervisores	Correo corporativo	Porcentaje de Líderes PIC que utilizan el brief de comunicación interna	El 100% de Líderes PIC utilizan el brief de comunicación interna.	% de comunicados oficiales con un mensaje coherente y eficaz	El 100% de comunicados oficiales tienen un mensaje coherente y eficaz
---	--	--------------------	---	---	--	---

Tabla 9. Objetivo 1. Estrategia 1.2

Objetivo 1: Equipar a los líderes de la organización en habilidades de comunicación para que sean figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido.						
Estrategia 1.2: Desarrollar contenidos de comunicación para fortalecer las habilidades de liderazgo comprometido de los líderes PIC.						
Acción	Stakeholder	Medio/Canal	Indicador de acción	Meta	Indicador de impacto	Meta
Elaborar video de la “receta de un líder	Gerentes de Área, Sub Gerentes,	Zoom (Estrategia 1, Acción 1)	Porcentaje de personas que vieron el video completo	El 80% de líderes vieron el video completo.	% de personas que pone en práctica las recomendaciones para	El 95% de líderes PIC son figuras al servicio de sus equipos.

PIC”	Jefes de Equipo y Supervisores				ser un líder PIC.	
Realizar videos motivacionales sobre lo que es ser un Líder PIC	Gerentes Centrales, Gerentes de Área, Sub Gerentes, Jefes de Equipo y Supervisores	WhatsApp			Porcentaje de Líderes PIC que comprendieron su rol.	El 95% de Líderes PIC comprende su rol en la compañía.
Desarrollar un landing page con tips para ser un buen líder	Gerentes de Área, Sub Gerentes, Jefes de Equipo y Supervisores	Página web Correo corporativo	Porcentaje de Líderes PIC que ingresan a leer el landing page	El 85% de Líderes PIC ingresan a leer el landing page	Porcentaje de líderes que fortalecen sus habilidades de liderazgo.	El 90% de líderes fortalece sus habilidades de liderazgo.
Realizar una infografía	Gerentes Centrales,	Correo corporativo	Porcentaje de acuse de recibo	90% de notificaciones de acuse de recibo sobre		

sobre la comunicación de los líderes en tiempos de pandemia	Gerentes de Área, Sub Gerentes, Jefes de Equipo y Supervisores			el total de envíos		

Segunda fase

Tabla 10. Objetivo 2. Estrategia 2.1

Objetivo 2: Posicionar a los líderes PIC como personas comprometidas y al servicio de los colaboradores.						
Estrategia 2.1: Generar un vínculo emocional entre líderes y colaboradores a través de historias de éxito.						
Acción	Stakeholder	Medio/Canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta
Elaboración y difusión de una animación de la	Todos los públicos internos	Facebook	Porcentaje de interacciones con la publicación	500 likes 140 comentarios	% de colaboradores que reconocen a Jorge Fuente como una	El 95% % de colaboradores reconocen a Jorge

historia de PIC					persona emprendedora y perseverante	Fuente como una persona emprendedora y perseverante
Implementación de una estación de radio para los almacenes	Colaboradores operativos en almacén	Radio PIC	Porcentaje de trabajadores que escuchan activamente la radio	El 90% de trabajadores en almacén escuchan activamente la radio.	<p>Porcentaje de colaboradores que pone en práctica los tips profesionales</p> <p>Porcentaje de trabajadores que mejora su experiencia de trabajo con la música emitida</p>	<p>El 90% de colaboradores pone en práctica los tips profesionales</p> <p>El 99% de trabajadores mejora su experiencia de trabajo con la música emitida</p>
Elaboración y difusión de piezas gráficas con tips de los líderes PIC para el	Colaboradores administrativos y operativos	Facebook	Porcentaje de colaboradores que interactúa con la publicación	300 likes 30 comentarios	% de colaboradores que considera que sus líderes se preocupan por su crecimiento profesional	EL 90% de colaboradores considera que sus líderes se preocupan por su crecimiento profesional

crecimiento laboral en el sector logístico					
Diseño e implementación de una sección en la intranet que reúna las historias de crecimiento en la compañía	Colaboradores administrativos y operativos	Intranet	Porcentaje de colaboradores que visita la sección de la intranet	El 70% de colaboradores visita la sección de la intranet	
Difusión de testimoniales #CreciendoEnPIC	Todos los públicos internos	Facebook	Número de interacciones en Facebook	200 likes y 100 comentarios	

Tabla 11. Objetivo 2. Estrategia 2.1

Objetivo 2: Posicionar a los líderes PIC como personas comprometidas y al servicio de los colaboradores.						
Estrategia 2.2. Brindar espacios de acompañamiento e integración entre líderes y colaboradores.						
Acción	Stakeholder	Medio/Canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta
Creación del programa “La llamada PIC”	Colaboradores administrativos y operativos	WhatsApp	Porcentaje de colaboradores que reciben la llamada PIC.	El 100% de colaboradores reciben la llamada PIC.	Porcentaje de colaboradores que perciben a los líderes como personas comprometidas y cercanas	El 90% de colaboradores perciben a los líderes como personas comprometidas y cercanas
Creación del buzón de comunicación “TeEscuchamos@pic.com”	Todos los públicos internos	Correo corporativo	Porcentaje de colaboradores que colocan sus opiniones y sugerencias en la plataforma	El 50% de colaboradores enviaron una sugerencia de mejora en “TeEscuchamos@pic.com”	Porcentaje de sugerencias que se convirtieron en planes de acción sobre el total enviado Porcentaje de mails	El 80% de sugerencias se convirtieron en planes de acción sobre el total enviado El 100% de mails fueron contestados con

					contestados con una solución de parte del área correspondiente	una solución de parte del área correspondiente
Creación de un buzón físico de sugerencias de mejora en almacén	Colaboradores operativos en almacén	Espacio físico	Porcentaje de colaboradores que colocan sus opiniones y sugerencias en la plataforma	El 50% de trabajadores en planta dejaron una sugerencia de mejora en el buzón	Porcentaje de sugerencias que se convirtieron en planes de acción sobre el total recibido.	El 80% de sugerencias que se convirtieron en planes de acción sobre el total recibido.
Colocar los números de atención de	Colaboradores operativos en almacén	Murales	Porcentaje de colaboradores que tienen claro los	El 100% de colaboradores tienen claro los números de	Porcentaje de colaboradores que es atendido efectivamente	El 100% de colaboradores es atendido efectivamente

las áreas de soporte en los murales en almacén			números de contacto de las áreas de soporte	contacto de las áreas de soporte.	por las áreas de soporte	por las áreas de soporte
Elaborar tarjetas de contacto de las áreas de soporte para los camiones	Colaboradores operativos de transporte	Camiones	Porcentaje de colaboradores que tienen claro los números de contacto de las áreas de soporte.	El 100% de colaboradores tienen claro los números de contacto de las áreas de soporte.		
Elaboración de trivias sobre PIC	Colaboradores operativos y administrativos	Facebook	Porcentaje de participación en las trivias	El 70% de colaboradores participa en las trivias	Porcentaje de colaboradores que percibe la trivía como una pausa activa que le permite relajarse	El 90% de colaboradores percibe la trivía como una pausa activa que le permite relajarse

Tabla 12. Objetivo 3. Estrategia 3.1

Objetivo 3: Reforzar los elementos de la cultura corporativa, las iniciativas y los beneficios de ser un trabajador PIC.						
Estrategia 3.1: Reconocer el buen desempeño del trabajador según los valores de la compañía y compartir con ellos los acontecimientos especiales.						
Acción	Stakeholder	Medio/Canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta
Creación de stickers de felicitación y de difusión de valores PIC para grupos internos en WhatsApp	Todos los públicos internos	WhatsApp	Porcentaje de líderes que usan los stickers PIC para motivar a sus grupos internos	El 80% de líderes usan los stickers PIC en sus grupos internos.	<p>Porcentaje de colaboradores que se sienten reconocidos con el envío de los stickers</p> <p>Porcentaje de colaboradores que conocen los pilares de la marca</p>	<p>El 90% de colaboradores se sienten reconocidos con el envío de los stickers</p> <p>El 80% conoce los pilares de la marca</p>

<p>Diseñar y difundir plantillas de tarjetas de felicitación de cumpleaños, nacimiento de hijo y aniversario en la empresa</p>	<p>Todos los públicos internos</p>	<p>Correo corporativo WhatsApp</p>	<p>Porcentaje de personas que reciben una tarjeta en su cumpleaños, aniversario en la empresa y/o nacimiento de su hijo</p>	<p>El 100% de colaboradores reciben una tarjeta en su cumpleaños, aniversario en la empresa y/o nacimiento de su hijo.</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que consideran que en PIC son valorados</p>	<p>El 99% de colaboradores consideran que en PIC son valorados</p>
<p>Redacción de un mail por pérdida de familiar</p>	<p>Todos los públicos internos</p>	<p>Correo corporativo</p>	<p>Porcentaje de personas que reciben un mail de pésame por pérdida de familiar</p>	<p>El 100% de los colaboradores reciben un mail en caso de sufrir la pérdida de un familiar.</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que consideran a la empresa un soporte en tiempos difíciles</p>	<p>El 100% de colaboradores consideran a la empresa un soporte en tiempos difíciles</p>

Redacción de una mail por pérdida de mascota	Todos los públicos internos	Correo corporativo	Porcentaje de colaboradores reciben un mail en caso de sufrir la pérdida de un familiar	El 100% de los colaboradores reciben un mail en caso de sufrir la pérdida de un familiar.		
Relanzamiento de la Intranet con el nombre "CLUB PIC"	Todos los públicos internos	Intranet	Porcentaje de visitas a la intranet	El 90% de colaboradores visitan al menos dos veces a la semana la Intranet	<p>Porcentaje de colaboradores que logra un crecimiento laboral en la empresa a través de las convocatorias internas</p> <p>Porcentaje que conoce los valores de PIC y los pone en práctica</p>	<p>El 40% de colaboradores logra un crecimiento laboral en la empresa a través de las convocatorias internas</p> <p>El 90% de colaboradores conoce los valores de PIC y los pone en práctica</p>

Celebración de #HéroesPIC	Todos los públicos internos	Facebook	Número de interacciones en Facebook	Obtener más de 400 likes y más de 200 comentarios	Porcentaje de colaboradores que se sienten reconocidos por PIC	El 100% de colaboradores se sienten reconocidos por PIC
Anuncios relacionados a bonos, sueldos y utilidades	Todos los públicos internos	Correo corporativo	Porcentaje de contestación con acuse de recibido	El 100% de contestación con acuse de recibido	Porcentaje de colaboradores que valoran los esfuerzos de PIC por brindar un pago justo y puntual aún en la coyuntura	El 100% de colaboradores valoran los esfuerzos de PIC por brindar un pago justo y puntual aún en la coyuntura

<p>Realizar un mural de reconocimiento a los que continuaron trabajando físicamente durante la pandemia</p>	<p>Trabajadores operativos</p>	<p>Mural físico</p>	<p>Instalación del mural</p>	<p>El mural es instalado en una zona estratégica del almacén</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que se siente reconocido por PIC</p>	<p>El 100% de colaboradores se siente reconocido por PIC</p>
---	--------------------------------	---------------------	------------------------------	--	---	--

Tabla 13. Objetivo 3. Estrategia 3.2

Objetivo 3: Reforzar los elementos de la cultura corporativa, las iniciativas y los beneficios de ser un trabajador PIC.						
Estrategia 3.2: Difusión de medidas para cuidar la salud mental y prevenir contagios de la Covid-19.						
Acción	Stakeholder	Medio/Canal	Indicador de gestión	Meta	Indicador de impacto	Meta
Videos Cortos del Doctor PIC	Todos los públicos internos	Facebook	Número de interacciones en Facebook	Obtener más de 200 likes y más de 100 comentarios	Porcentaje de colaboradores que percibe que PIC se preocupa por su salud y bienestar.	El 100% de colaboradores percibe que PIC se preocupa por su salud y bienestar.
Enviar comunicados regulares con tips del Doctor PIC	Todos los públicos internos	WhatsApp	Porcentaje de trabajadores que leen los tips del Doctor PIC	El 90% de trabajadores leen los tips del Doctor PIC.		
Elaborar Gif de ejercicios de estiramiento	Todos los públicos internos	WhatsApp	Porcentaje de trabajadores que utilizan los	El 80% de colaboradores utilizan los ejercicios de		

			ejercicios de estiramiento	estiramiento.	
Creación de señalética con la línea gráfica de la campaña	Colaboradores operativos	Espacio físico	Porcentaje de señaléticas con la nueva identidad visual	El 100% de señaléticas tienen la nueva identidad visual.	
Enviar audio “1 minuto para relajarse” al final de la jornada laboral	Todos los públicos internos	WhatsApp	Porcentaje de personas que se relajan con el audio	El 95% de colaboradores se relajan con el audio.	
Elaborar y difundir piezas gráficas acerca de la salud mental	Todos los públicos internos	Correo corporativo WhatsApp Facebook	Porcentaje de personas con salud mental óptima	El 95% de los trabajadores tienen una salud mental óptima.	

Implementación de las acciones

Primera fase

Eje estratégico 1: Capacitación y formación de líderes PIC

Objetivo específico 1: Equipar a los líderes de la organización en habilidades de comunicación para que sean figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido.

Estrategia 1.1: Generar espacios de capacitación para los líderes.

Acción 1: Organizar el desayuno de Líderes PIC

Encabezado por el Gerente General quien dará a conocer a los líderes PIC las nuevas estrategias que se implementarán en la corporación para convertir a la empresa en un gran lugar para trabajar. Asimismo, el desayuno virtual servirá para motivarlos y comprometerlos a participar en las acciones adoptadas. Cada líder recibirá en su hogar un desayuno con una cartilla con el manifiesto del Líder PIC.

Manifiesto del líder PIC

Un líder PIC...

Conoce la historia de la empresa, sus principios y valores.

Se preocupa por el crecimiento de su equipo a través del feedback y brinda la confianza necesaria para recibirlo.

Asiste a todos los eventos corporativos y celebraciones.

Refleja en sus acciones diarias la emoción de conectar.

*Las conexiones de alto valor no solo son con nuestros clientes. Empiezan dentro de PIC, en el corazón de la empresa: nuestros colaboradores expertos en conexiones.

Acción 2: Difundir e impartir un workshop con tips para dar y recibir feedback

Los Líderes PIC serán invitados a un taller que les permitirá aprender y reforzar herramientas para dar y recibir feedback de manera efectiva. La finalidad de la retroalimentación es que los líderes fomenten en sus equipos un crecimiento constante en nuestros expertos en conexiones. Es decir, prepararlos para avanzar en su carrera

profesional. Además, al ser bidireccional, se busca obtener información de gran utilidad de las distintas áreas de la empresa.

Acción 3: Difundir tips de recordación con herramientas para dar y recibir feedback

Después de recibir el workshop de feedback y con los conocimientos adquiridos, se enviarán piezas de reforzamiento.

Acción 4: Implementar sesiones de presentaciones efectivas

Capacitar a los Líderes PIC en la elaboración de presentaciones efectivas que le permita conectar con sus equipos de trabajo. Además, se les dará una capacitación básica de uso de marca.

Acción 5: Brindar acompañamiento personalizado a líderes antes, durante y después de los espacios oficiales de comunicación

Asesoría y asistencia permanente durante este proceso para lograr que fluya de manera natural la comunicación del líder con sus trabajadores. De esta manera podemos evaluar y orientar el desempeño del vocero de manera real y efectiva, para lograr que la estrategia cumpla con el objetivo trazado.

Hay que tener en cuenta que este es un espacio de intercambio de ideas que permite la retroalimentación y detectar inquietudes dentro de la compañía.

Acción 6: Elaborar un brief de comunicación interna

Enviar a todos los líderes de la compañía el brief de comunicación interna y capacitarlos en su uso. A través de esta herramienta, se uniformiza todos los mensajes emitidos por la empresa y su línea gráfica. Es importante que los líderes sepan que el área de comunicación es consultora y aliada estratégica para transformar sus ideas en mensajes eficaces.

Presupuesto

→ **Objetivo 1. Estrategia 1.1**

Tabla 14. Presupuesto Objetivo 1. Estrategia 1.1

	Presupuesto
Acción 1	S/. 2250 (Compra de desayuno e impresión de tarjeta)
Acción 2	S/. 300 (Workshop de feedback)
Acción 3	Actividad Inhouse
Acción 4	S/. 4800 (Cuatro sesiones de coaching)
Acción 5	Actividad Inhouse
Acción 5	Actividad Inhouse
Total	S/. 7350

Estrategia 1.2: Desarrollar contenidos de comunicación para fortalecer las habilidades de liderazgo de los líderes PIC.

Acción 1: Elaborar video de la “receta de un líder PIC”

El fundador de la empresa y gerente general será grabado desde una cocina con gorro y mandil de Chef para explicar de manera interactiva el rol del líder PIC. Se conectarán a la videollamada, desde sus cocinas, los otros cinco miembros de la Alta Gerencia.

Guión

Gerente General

¡Hola a todos! Soy Jorge Fuente, fundador de PIC. Hoy, me gustaría compartir con ustedes nuestra receta secreta ultra especial para el éxito: La receta del líder PIC.

El primer ingrediente para lograr un resultado perfecto y de alto tacto es: **una taza de conexiones de alto valor**. Sabemos que nuestro propósito con los clientes es crear conexiones de alto valor que garanticen eficiencia en la cadena de suministros. Pero todo parte desde adentro, nuestro cliente interno debe ser escuchado y valorado para vivir también conexiones únicas.

[Jorge Fuente pasa el bowl hacia el lado derecho]

Gerente de Recursos Humanos

¡Hola! Soy [Nombre y cargo]. Después de eso, agregue una cucharada de conocer cada pilar en la empresa: eficiencia, calidad, compromiso, tecnología e información.

[El Gerente de Recursos Humanos pasa el bowl hacia el lado derecho]

Gerente legal

¡Hola! Soy [Nombre y cargo]. Ahora necesitaremos espolvorear el ejemplo participando en los eventos corporativos y celebraciones de la empresa.

[El Gerente Legal pasa el bowl hacia el lado derecho]

Gerente de Operaciones

¡Hola! Soy [Nombre y cargo]. Agregaré a la receta 2 cucharadas de una de nuestras aspiraciones: ser la empresa más atractiva para trabajar.

[El Gerente de Operaciones pasa el bowl hacia el lado derecho]

Gerente de Administración

¡Hola! Soy [Nombre y cargo]. No olvidemos nuestros valores: detalles desarrollados al máximo, obsesión por nuestros clientes, el crecimiento personal y profesional de nuestros equipos, ser empáticos y que la ética sea la manera de entender los negocios.

[El Gerente de Administración pasa el bowl hacia el lado derecho]

Gerente Comercial

¡Hola! Soy [Nombre y cargo]. Ahora, me aseguraré de mezclar todo y al horno.

Gerente General

[Plano subjetivo desde el horno abierto por Jorge Fuente] Hemos preparado juntos la receta del rol del líder PIC. Ahora nos toca juntos hacer de PIC el mejor lugar para

trabajar.

Acción 2: Enviar piezas de intriga: “¿Eres un buen líder?”

Con estas piezas de intriga se busca generar que los líderes se cuestionen y sean autocríticos con su rol como líderes de la empresa. Bajo la premisa “¿Eres un buen líder?” se enviarán 4 comunicados durante una semana consecutiva junto a acciones cotidianas de lo que representa ser un buen líder. Si es que aún no las ponen en práctica, esta es una oportunidad para que puedan hacerlas efectivas.

Acción 3: Realizar videos motivacionales sobre lo que es ser un Líder PIC

Este video busca revalorizar el papel del supervisor de campo siendo un referente motivacional para sus compañeros y evidencia de su ardua labor para la gerencia. Se buscarán las historias más inspiradoras de supervisores que lideran desde campo a diario.

Acción 4: Desarrollar un landing page con tips para ser un buen líder

Se enviará un quinto comunicado también con la premisa “¿Eres un buen líder?” que los redirigirá a un landing page con las principales acciones para convertirse en el mejor representante PIC.

Acción 5: Realizar una infografía sobre la comunicación de los líderes en tiempos de pandemia

Esta infografía busca reunir a manera de resumen la información aprendida durante la etapa de capacitación a los líderes de la empresa.

→ Objetivo 1. Estrategia 1.2

Tabla 15. Presupuesto Objetivo 1. Estrategia 1.2

	Presupuesto
Acción 1	Actividad Inhouse
Acción 2	Actividad Inhouse
Acción 3	Actividad Inhouse
Acción 4	S/. 200 (Compra de dominio y host)

Acción 5	Actividad Inhouse
Total	S/. 200

Segunda fase

Eje estratégico 2: Compromiso y experiencia del trabajador

Objetivo específico 2: Posicionar a los líderes PIC como personas comprometidas y al servicio de los colaboradores.

Estrategia 2.1: Generar un vínculo emocional entre líderes y colaboradores a través de historias de éxito.

Acción 1: Elaboración y difusión de una animación de la historia de PIC

Con esta animación, se busca evidenciar de manera didáctica y entretenida la historia de éxito del Gerente General, Jorge Fuente, que a lo largo de 40 años ha consolidado una empresa de éxito. Además, fortalece el mensaje: “¡Juntos lo hicimos posible!”.

Guión

Voz en off de Jorge Fuente

Hace 40 años fundé junto a mi hermano Ricardo PerúInterCargo (PIC). Éramos 12 personas iniciando mi gran sueño en un pequeño almacén. Al año siguiente, tomamos el riesgo de pedir un préstamo para ser una mejor alternativa logística. Seguíamos creciendo pero mi hermano decidió seguir su camino en otro rubro. Quedé al frente de la próspera compañía que construimos juntos y hoy, después de muchos años de trabajo y en el difícil contexto de la pandemia en el que nos encontramos, somos 1000 colaboradores trabajando en 7 líneas de negocio. Nos hemos convertido en uno de los 3 operadores más importantes del país... ¡Juntos lo hicimos posible!

Acción 2: Implementación de una estación de radio para los almacenes

Para conectar con los 368 colaboradores en almacén, se implementará una radio con música elegida por los colaboradores a través de la inscripción de sus canciones favoritas. Esta funcionará en las horas de refrigerio. A mitad de la emisión tendremos el segmento “PIC al aire” en donde un líder PIC dos veces a la semana nos contará cómo logró superar

las adversidades. Esta historia tendrá una duración de 3 minutos y servirá para invitar a la reflexión y dar tips para desarrollarse en el mundo logístico.

Acción 3: Elaboración y difusión de piezas gráficas con tips de los líderes PIC para el crecimiento laboral en el sector logístico

Se enviarán a través de grupos internos de Whatsapp tips de los mismos líderes PIC para el crecimiento laboral desde su experiencia profesional.

Acción 4: Diseño e implementación de una sección en la intranet que reúna las historias de crecimiento en la compañía

Resulta importante para los colaboradores saber que hay posibilidades de ascenso dentro de la compañía. Por esa razón, se difundirán los testimonios en la intranet.

Acción 5: Difusión de testimoniales #CreciendoEnPIC

Se realizará una animación en Facebook con testimoniales de colaboradores que son parte de las oportunidades de crecimiento en la compañía.

→ Objetivo 2. Estrategia 2.1

Tabla 16. Presupuesto Objetivo 2. Estrategia 2.1

	Presupuesto
Acción 1	Actividad Inhouse
Acción 2	S/. 1500 (Compra de consola para la radio)
Acción 3	Actividad Inhouse
Acción 4	Actividad Inhouse
Acción 5	Actividad Inhouse
Total	S/. 1500

Estrategia 2.2: Brindar espacios de acompañamiento e integración entre líderes y colaboradores.

Acción 1: Creación del programa “La llamada PIC”

El programa busca brindar un acercamiento y soporte hacia los colaboradores a través de llamadas telefónicas de los propios líderes PIC a los demás miembros de la organización.

Para atender, entender y trasladar las inquietudes respecto a los procesos de la empresa debido a la coyuntura, se elaboró un guión que se utilizará como guía.

Guión de “La llamada PIC”

Buenos días/tardes/noches. Soy el líder PIC del área de [x]. Me comunico contigo porque me interesa saber cómo te estás sintiendo trabajando en PIC en esta coyuntura.

[Anotar experiencia del colaborador]

Entiendo lo que me comunicas, este momento es justamente para escucharte y poder comunicar tus inquietudes al área correspondiente.

Además, llamé porque me gustaría darte unas recomendaciones:

[Para trabajadores operativos]

- Lava tus manos con frecuencia y usa alcohol en gel
- Evita tocarte la nariz o la boca
- Si tienes alguna consulta médica puedes comunicarte con los doctores PIC.

[Para trabajadores administrativos]

- Busca un área tranquila y con buena iluminación donde puedas realizar tus labores
- No olvides establecer una rutina, pausas y alimentarte bien
- Vestirse como si fueras a salir a trabajar puede mejorar tu estado mental y motivarte
- Si tienes alguna consulta médica puedes comunicarte con los doctores PIC.

[Tener a la mano números de teléfono a los que los colaboradores pueden recurrir. Se

incluyen números de Violencia Familiar]

Despedida: ¡Ha sido un gusto comunicarme contigo! Que tengas un buen día.

Acción 4: Creación del buzón de comunicación “TeEscuchamos@pic.com”

Con el uso de la tecnología el buzón de sugerencias tendrá también un formato online, para que a través de un correo electrónico los trabajadores puedan dejar sus aportes, comentarios y/o quejas. Con la ventaja que pueden hacerlo en cualquier horario desde sus domicilios y tendrán una respuesta personalizada.

Acción 5: Creación de un buzón físico de sugerencias de mejora en almacén

Implementar esta herramienta, facilitará que los trabajadores puedan presentar sus iniciativas, recomendaciones, sugerencias o quejas que consideren oportunas. La oficina de Comunicación hará un seguimiento de los mensajes recibidos por medio de este canal para que sean verdaderamente efectivos. Una de las ventajas de esta iniciativa es que puede ser hecha de forma totalmente confidencial, sin embargo, el trabajador puede identificarse para que su aporte sea reconocido por la empresa.

Acción 6: Colocar los números de atención de las áreas de soporte en los murales en almacén

En un lugar visible, se colocarán los números de atención de las áreas de soporte para facilitar el acceso a la comunicación.

Acción 7: Elaborar tarjetas de contacto de las áreas de soporte para los camiones

En una parte accesible a la visibilidad del conductor, se colocarán los números de atención de las áreas de soporte en un sticker.

Acción 8: Elaboración de trivias sobre PIC

Mediante Whatsapp, los supervisores y jefes de área compartirán durante la última semana de cada mes imágenes con retos y trivias para saber cuántas personas conocen acerca de la empresa. Los ganadores mensuales recibirán poleras, cases de celular y gorras de la marca.

→ Objetivo 2. Estrategia 2.2

Tabla 17. Presupuesto Objetivo 2. Estrategia 2.2

	Presupuesto
Acción 1	Actividad Inhouse
Acción 2	Actividad Inhouse
Acción 3	Actividad Inhouse
Acción 4	Actividad Inhouse
Acción 5	S/. 200 (Buzón con branding de la empresa)
Acción 6	S/. 30 (Impresión de banners)
Acción 7	S/. 120 (Planchas de stickers)
Acción 8	S/. 1500 (Premios de la trivia)
Total	S/. 1850

Objetivo específico 3: Reforzar los elementos de la cultura corporativa, las iniciativas y los beneficios de ser un trabajador PIC.

Estrategia 3.1: Reconocer el buen desempeño del trabajador según los valores de la compañía y compartir con ellos los acontecimientos especiales.

Acción 1: Creación de stickers de felicitación y de difusión de valores PIC para grupos internos en WhatsApp

Los stickers de WhatsApp nos proporcionan una manera menos tradicional de felicitar a los colaboradores mientras generamos recordación de la identidad de marca. Por este motivo, se diseñaron stickers personalizados PIC que serán difundidos por los grupos de uso interno.

Acción 2: Diseñar y difundir plantillas de tarjetas de felicitación de cumpleaños, nacimiento de hijo y aniversario en la empresa

Para que los colaboradores reciban en ocasiones especiales el saludo de la empresa y se

sientan reconocidos y parte importante de la compañía.

Guión Cumpleaños

Hoy es un día muy especial, te celebramos un año más de vida.

En nombre de todo PIC, deseamos que este cumpleaños sea el más especial e inolvidable. ¡Qué tengas una vida llena de éxito, amor e infinita felicidad!

Gracias por hacer parte de nuestro equipo. **¡Juntos hacemos de PIC el mejor lugar para trabajar!**

Atte. Tu familia PIC

Guión aniversario en la compañía

Hoy es un gran día porque celebramos [X años] desde tu llegada.

Queremos agradecer tu esfuerzo y esmero por dar lo mejor desde el momento que iniciaste tu camino en PIC.

Continúa con tu compromiso y dedicación y así, seguiremos creciendo juntos.

¡Juntos hacemos de PIC el mejor lugar para trabajar!

Atte. Jorge Fuente

Guión nacimiento de hijo

¡Bienvenido al mundo bebé! ¡Bienvenido a la familia PIC!

Atte. Tu familia PIC

Acción 3: Redacción de una carta por pérdida de familiar

Se elaboraron plantillas de condolencias porque es importante que los colaboradores

sientan el respaldo de la empresa aún en momentos difíciles.

Guión de pérdida de familiar

En estos momentos difíciles queremos recordarte que nuestros pensamientos están contigo y tus seres queridos.

A veces la vida nos pone pruebas dolorosas que no entendemos y debemos superar. Sabes que cuentas con nosotros, tu equipo, para encontrar consuelo cuando lo necesites.

Atte. PIC

Acción 4: Redacción de una carta por pérdida de mascota

Las mascotas son parte importante de las familias peruanas por lo que la pérdida representa días de duelo del colaborador por lo que nos sumamos a ese sentimiento enviándoles una tarjeta de apoyo y acompañamiento.

Guión de pérdida de mascota

Los animalitos nos dan tanto amor incondicional y representan amistad y fidelidad por lo que entendemos lo que significa tu pérdida. Cuentas con nosotros, tu equipo, para encontrar un abrazo de consuelo siempre que lo necesites.

Atte. Tu familia PIC

Acción 5: Relanzamiento de la Intranet con el nombre “CLUB PIC”

Según el diagnóstico, la Intranet tiene un nombre poco atractivo: “Portal del empleado” y se encuentra desactualizada. En este sentido, la propuesta es renovar la identidad visual acorde con el manual gráfico de la actual campaña y renombrarla como Club PIC. Además, se busca maximizar su utilidad incluyendo las convocatorias internas y otras secciones mayor interés. Asimismo, se implementarán acciones para mantenerla actualizada y aprovechar al máximo la herramienta como medio que permita reconocer el buen desempeño mensual de los mejores colaboradores.

Acción 6: Celebración de festividades importantes

En las festividades se mandarían tarjetas alusivas a la ocasión. Los homenajeados según lo que se conmemora serán reconocidos como #HéroesPIC.

Guión

Nuestras mamás tienen el poder de resolverlo todo con su creatividad y entrega. Las conexiones con ellas superan todas las distancias porque con amor nos inspiran y trabajan para darnos lo mejor.

Es por eso que hoy queremos reconocer a las heroínas que luchan por nuestros sueños desde el primer día.

Acción 7: Anuncios relacionado a bonos, sueldos y utilidades

Es importante recordar el esfuerzo por la realización de pagos puntuales y entrega de utilidades de acuerdo a lo establecido por la ley.

Guión

Queremos informarte que el día de hoy hemos realizado el abono correspondiente a la participación en las utilidades del periodo 2020.

Mantener el gran trabajo que venimos realizando nos permite seguir creciendo como compañía, esforzándonos juntos por construir el PIC que toda esta familia se merece.

¡PIC, la emoción de conectar!

Acción 8: Realizar un mural de reconocimiento a los que continuaron trabajando físicamente durante la pandemia

Con el mural se busca reconocer a aquellos colaboradores que siguieron trabajando de manera física durante el tiempo de inmovilización social. Ellos estuvieron en planta o en zonas de distribución con la mejor actitud y aún arriesgando su salud por lo que merecen un reconocimiento.

Mensaje

La emoción de conectar aún en tiempos difíciles.

Ellos no pararon durante la pandemia y demostraron su compromiso y entrega.

→ **Objetivo 3. Estrategia 3.1**

Tabla 18. Presupuesto Objetivo 3. Estrategia 3.1

	Presupuesto
Acción 1	Actividad Inhouse
Acción 2	Actividad Inhouse
Acción 3	Actividad Inhouse
Acción 4	S/. 200 (Compra de nuevo dominio y Host)
Acción 5	Actividad Inhouse
Acción 6	Actividad Inhouse
Acción 7	Actividad Inhouse
Acción 8	S/. 800 (Impresión e instalación de vinil)
Total	S/. 200

Estrategia 3.2: Difusión de medidas para cuidar la salud mental y prevenir contagios por la Covid-19.

Acción 1: Videos Cortos del Doctor PIC

El Doctor PIC realizará videos informativos de las preguntas más constantes en tiempos de pandemia.

Acción 2: Enviar comunicados regulares con tips del Doctor PIC

Se busca, con las recomendaciones emitidas por el Doctor PIC, reforzar la protección de la salud de todos los colaboradores.

Acción 4: Elaborar Gif de ejercicios de estiramiento

Generar un contenido animado con el fin de reforzar las pausas activas durante las horas laborales.

Acción 5: Creación de señalética con la línea gráfica de la campaña

Se busca generar recordación de la nueva línea gráfica y se aprovecharán las señaléticas para incluir estratégicamente la frase: “Juntos hacemos de PIC el mejor lugar para trabajar”.

Acción 6: Enviar audio “1 minuto para relajarse” de WhatsApp

Para fomentar la relajación de los colaboradores, los lunes al finalizar el día labor se les enviará un audio con un minuto de tips de relajación.

Acción 7: Elaborar y difundir piezas gráficas acerca de la salud mental

Cuidar la salud emocional, mental y física es muy importante para alcanzar la calidad de vida que PIC quiere para sus colaboradores. Por ellos, se prepararán piezas informativas elaboradas por psicólogos especialistas.

→ Objetivo 3. Estrategia 3.2

Tabla 19. Presupuesto Objetivo 3. Estrategia 3.2

	Presupuesto
Acción 1	Actividad Inhouse
Acción 2	Actividad Inhouse
Acción 3	Actividad Inhouse
Acción 4	S/. 1000 (Impresión de señalética)
Acción 5	Actividad Inhouse
Total	S/. 1000

5. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

5.1 Necesidad de formar a mejores líderes

En el diagnóstico de liderazgo se evidenció que los líderes no participaban en las celebraciones, actividades y procesos de Recursos Humanos. Esta falta de entusiasmo la imitaban sus equipos quienes tampoco participaban de estos espacios de integración, reconocimiento y aprendizaje. Es preciso mencionar que los líderes son la fuente de información favorita y en la que más confían los colaboradores (Mansi, 2019). En Perú Inter Cargo, los líderes trasladaban su falta de compromiso.

Después del análisis del macroentorno, se identificó que el sector logístico ha tenido que superar muchos obstáculos para seguir operando y garantizando la cadena de abastecimiento. A pesar de esto, los líderes de PIC han logrado que la gestión sea óptima y los resultados sean los esperados, sin embargo, han descuidado la experiencia de trabajo de los miembros de la empresa.

Asimismo, los acuerdos comerciales internacionales vigentes han permitido que las empresas del rubro muestren crecimientos positivos. Inclusive, el boom del e-commerce ha creado nuevas oportunidades de desarrollo para Perú Inter Cargo. Las empresas del sector necesitan de mayor personal por el crecimiento del rubro, lo que se convierte en una amenaza para una empresa con trabajadores que no se sienten motivados. Los altos índices de rotación de PIC reflejan que, al no haber desarrollado un sentido de pertenencia en sus colaboradores, estos son fácilmente tentados por la competencia. En este contexto, la necesidad de formar mejores líderes cobra aún mayor importancia.

PIC requiere que los gerentes y jefes pasen a ser líderes. Ellos no necesariamente cuentan con las herramientas necesarias. Por este motivo, la estrategia de comunicación es enseñarles para que ellos transmitan sus conocimientos y habilidades a sus equipos. El buy-in del líder, es decir, la internalización de que es necesaria su formación, permitirá que a través del ejemplo irrigen los valores de PIC.

Desde el punto de vista organizacional, el liderazgo a menudo juega un rol importante y es uno de los principales determinantes del éxito o el fracaso de una compañía (Gelfand,

2012). Por esta razón, la primera etapa de la presente propuesta es equipar a los líderes de la organización en habilidades de comunicación para que sean figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido. En síntesis, los gerentes centrales, gerentes de área, subgerentes, jefes de equipo y supervisores podrán interiorizar la cultura PIC y contarán con las herramientas necesarias para ser guía y ejemplo de la campaña de comunicación interna. Además, serán capaces de reconocer el papel que tienen para que la cultura PIC esté presente en cada persona de la organización.

5.2 Importancia del benchmark para la elaboración del plan de acción

Después del análisis de los casos referenciales de dos de los mejores lugares para trabajar en el Perú, se identificaron las siguientes temáticas en común:

- Las empresas muestran una preocupación por el cuidado psicológico y emocional de los colaboradores.
- Existe un interés por parte del líder en el colaborador, no solo como empleado, sino como persona.
- Los colaboradores sienten que la gerencia confía en ellos, no necesitan supervisión constante.
- Favorecen la comunicación con los líderes y entre áreas.
- Si los colaboradores perciben alguna incomodidad tienen la oportunidad y los canales para comunicarla.
- Los trabajadores son reconocidos por parte de los líderes y por la empresa.
- A pesar de la “nueva normalidad”, la empresa no ha dejado de celebrar eventos especiales.

Asimismo, existe una preocupación en las empresas de la competencia por ofrecer a sus trabajadores un buen ambiente laboral y oportunidades de crecimiento laboral y profesional. Ransa, DP World y Dinet cuentan con actividades como capacitaciones de fatiga y somnolencia, de prevención ante el Covid-19, canales de denuncia en caso de irregularidades, fomentan liderazgo y trabajo en equipo, entre otras. Perú Inter Cargo debe continuar trabajando en la implementación de buenas prácticas y estrategias de comunicación para poder convertirse en el líder absoluto del rubro y en un lugar aspiracional para trabajar.

A través de los casos de éxito, se puede demostrar que la comunicación interna puede ayudar a mejorar la experiencia del empleado. Este debe sentir que los beneficios que le ofrece la empresa son iguales o superan al talento y esfuerzos que pondrá al servicio de la empresa. Mediante el análisis se puede identificar que la comunicación interna permite que todos los colaboradores pueden conocer los objetivos de la organización, interiorizarlos y ser parte de una misma meta.

5.3 Implementación de nuevos canales de comunicación

Se decidió implementar nuevos canales de comunicación: la radio en el almacén y el buzón de sugerencias virtual y físico. La radio en el almacén fue implementada porque se identificó que es una forma efectiva de llegar a los trabajadores operativos. Este canal no solo servirá para que los trabajadores puedan acompañar sus refrigerios con música, sino que también servirá como medio para difundir historias de éxito de Líderes referentes. Asimismo, los buzones de sugerencias nos permiten conocer de manera directa las inquietudes, expectativas, iniciativa y quejas de los colaboradores en su conjunto. De esta manera, se puede dar una respuesta oportuna y eficaz para que PIC sea un mejor lugar para trabajar.

5.4 La comunicación interna en tiempos de la Covid-19

Durante la pandemia, PIC debe preocuparse por promover la sensibilización y capacitación en temas de bioseguridad porque el sector logístico necesita gran porcentaje de sus colaboradores en espacios físicos. De esta manera, brindarles recomendaciones y la seguridad de que se encuentran en un espacio seguro es indispensable para que sepan que se prioriza su salud. Asimismo, el 50% de adultos peruanos señala que su salud mental ha empeorado tras la pandemia (IPSOS, 2021). En este sentido, el plan de comunicación también consideró la promoción de pausas activas y de cuidado de la salud mental en general.

Es preciso mencionar que la Covid-19 no ha cambiado la filosofía ni la propuesta de valor de PIC, por el contrario, en tiempos difíciles es cuando ha revelado su real solidez. Asimismo, las propuestas reconocen que hay trabajadores en espacios físicos pero

también otros haciendo home office. Fue clave entender a través de la matriz de audiencias cuáles son las necesidades de cada público y qué esperamos de ellos. Si la comunicación no toma en cuenta al target al que se dirige, puede tener efectos contradictorios como perder conexión con el colaborador. En tiempos de pandemia es aún más importante tener en cuenta las bases de la comunicación efectiva, la comunicación y transparencia.

5.5 Elaboración de una identidad visual

En tiempos de pandemia, con el contacto físico limitado, las piezas gráficas deben ser en mayor medida transmisoras del mensaje central de la propuesta de comunicación. Se elaboró una estrategia visual que busca ser coherente, sólida y atractiva. La identidad visual a partir de la metáfora visual de una cadena también manifiesta la importancia de la conexiones para la compañía. La presencia de la bandera en el logo busca manifestar la tradición de PIC con 40 años en el país. Asimismo, los colores y gráficos adicionales reflejan la adaptación de la compañía a este nuevo contexto electrónico con la aparición de la transformación digital que atraviesa la compañía.

6. Lecciones aprendidas y recomendaciones

A continuación, se plantean recomendaciones para el sostenimiento del plan de comunicación interna.

1. Es clave que continúe la preocupación del equipo de Comunicación y Cultura y de la organización por generar conexiones valiosas entre líderes y los demás colaboradores de PIC. La relación de un líder con su equipo es un factor determinante para el éxito. El colaborador tiene competencias y una motivación intrínseca pero con el referente de un líder que cree en su potencial y fomenta su desarrollo se puede lograr un mayor compromiso de su parte con la organización.
2. Para complementar el primer objetivo del plan: “Equipar a los líderes de la organización en habilidades de comunicación para que sean figuras de servicio, apoyo y liderazgo comprometido” se sugiere que los líderes (gerentes centrales y gerentes de área) tengan sesiones de coaching. Considero que es una actividad complementaria que les permitiría desarrollar y potenciar habilidades para lograr una efectiva conexión con el personal de la empresa.
3. Se recomienda que la comunicación interna con actividades en espacios físicos retorne de manera gradual cuando sea posible hacerlo. Si bien durante la pandemia la tecnología fue un gran facilitador para no perder el contacto con los colaboradores, considero que las conexiones físicas siguen siendo más significativas.
4. Considero necesario que la Alta Dirección elabore de manera conjunta la misión y visión PIC. Es importante la creación de la misión y visión para alinear el propósito de la empresa y las estrategias de crecimiento y desarrollo futuro. Todos en PIC tienen un rol que conecta a un mismo objetivo y esto debe reflejarse en esta acción.
5. De manera paralela al plan de comunicación interna se sugiere al área de Recursos Humanos pueda realizar actividades que también denoten la preocupación de los líderes por hacer más positiva la experiencia de trabajo de los trabajadores. Se

recomienda, por ejemplo, sesiones de mentoría de parte de los líderes para los más jóvenes de la compañía. Esto es muy importante porque sirve de motivación para quienes se inician en el ámbito laboral.

6. Es primordial que las áreas que reciban el feedback de los canales de comunicación creados (buzón de sugerencias físicos y virtuales) sean proactivos en la implementación de mejoras. De esta manera, se corrigen de manera rápida los errores y se optimizan los procesos.
7. Asimismo, se realizará un informe con el registro de la medición de los indicadores del plan de acción y realizar un análisis comparativo con las metas propuestas.
8. Se sugiere realizar un cálculo ROI teniendo en cuenta las ganancias para el negocio y el costo de la inversión en las prácticas de comunicación interna. De esta manera, se pueden evidenciar los resultados de manera tangible.
9. Es importante para el sostenimiento del plan el uso correcto de la marca. Las herramientas de branding organizan nuestras acciones, asegurando claridad y coherencia en los mensajes que transmitimos interna y externamente. Para que se sigan las directrices, se le pide a las áreas correspondientes solicitar comunicados a través del brief propuesto en el plan de acción. Es preciso mencionar que todos los materiales de comunicación deben desarrollarse bajo la dirección del equipo de Comunicación y Cultura de Perú Inter Cargo.
10. Por último, cabe mencionar que la comunicación no puede suplir una promesa de valor que no cumple con lo ofrecido. Para un real impacto de las acciones propuestas, aliento a todos los trabajadores de la organización a difundir desde su rol la importancia de las conexiones de alto valor. Estas deben partir en el trato interno entre los colaboradores de la empresa y reflejarse en la relación con los clientes. El trato debe ser justo sin importar el nivel jerárquico del trabajador. Se debe recordar que los trabajadores, en especial los del front desk, revelan cultura.

REFERENCIAS

- Abad, M. (19 de noviembre de 2020). *Crisis política en el Perú: cuatro presidentes en cuatro años*. Obtenido de Primicias: <http://www.primicias.ec/noticias/firmas/crisis-politica-peru-cuatro-presidentes-cuatro-anos/>
- Andina. (21 de octubre de 2019). *Sector logístico en el Perú mueve alrededor de S/ 1,600 millones al año*. Obtenido de Andina: Agencia Peruana de Noticias: <http://andina.pe/agencia/noticia-sector-logistico-el-peru-mueve-alrededor-s-1600-millones-al-ano-770461.aspx>
- Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de la comunicación organizacional. La Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas.
- Banco Mundial. (junio de 2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Bonifaz, J. L., Urrunaga, R., Aguirre, J., y Quequezana, P. (2019). *Brecha de Infraestructura en el Perú*. BID.
- Brandolini, A., Hopkins, N., & González, M. (2019, 4 enero). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Universidad Nacional de La Plata. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/978>
- Cappellano T. (2018) *Strategic Employee Communication* (pp. 107-112). Recuperado de: <http://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9>
- Cepal. (2016). *Políticas de logística y movilidad para el desarrollo sostenible y la integración regional: marco conceptual y experiencia regional*.
- Cepal. (2020a). *Principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19*.
- Cepal. (2020b, 30 mayo). *Conectividad, transporte y comercio en la era de la pandemia*. <https://www.cepal.org/es/proyectos/conectividad-transporte-comercio-la-era-la-pandemia>
- CEPAL. (2020c, junio). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística* (N.º 6). CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf
- Cerantola W.A. (2019) *Leadership Communications with an Appreciative Approach in a Participative Culture: The Case of Nutrimental*. Recuperado de: http://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9_4
- Defensoría del Pueblo. (2020c). *Urge diálogo y unidad para superar la actual crisis política*. Pronunciamiento N°006/DP/2020. Lima. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1204453/PRONUNCIAMIENTO_N%C2%BA_006_Urge_di%C3%A1logo_y_unidad_para_superar_la_actual_crisis_pol%C3%ADtica.pdf

- Diario El Peruano. (2021, 26 abril). *Perú puede tener un boom en la construcción*.
<https://elperuano.pe/noticia/119555-peru-puede-tener-un-boom-en-la-construccion>
- Diario El Peruano. (2020-03). *Normas Legales*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf
- Diario Gestión. (18 de noviembre de 2020). *En medio de crisis, Perú recuerda 20 años de la renuncia por fax Fujimori*. Obtenido de Diario Gestión: <http://gestion.pe/peru/en-medio-de-crisis-peru-recuerda-20-anos-de-la-renuncia-por-fax-fujimori-noticia/>
- Diario Gestión. (27 de agosto de 2020). *¿Por qué crece la informalidad laboral de Perú?* Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/economia/trabajo-informal-economia-peruana-por-que-crece-la-informalidad-laboral-de-peru-noticia/>
- Dinet. (2018). *Quiénes somos*. Obtenido de Dinet Logística Inteligente: <http://www.dinet.com.pe/dinet.html#mision-vision-valores>
- DP World Logistics. (s.f.). *Visión y Propósito*. Obtenido de DP World Logistics: <http://www.dpworldlogistics.pe/vision-y-proposito/>
- Echeverri, P., & Espitia, E. (2020). *AFECCIONES DERIVADAS DEL TRABAJO REORGANIZADO POR LA PANDEMIA DEL COVID-19 SOBRE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL PERCIBIDA POR UN GRUPO DE TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PETROLERO EN COLOMBIA*. Universidad EAFIT.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17393/PaolaAndrea_EcheverriGomez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- EducaWeb. (s.f.). *Empleado de logística y transporte de mercancías*. Obtenido de EducaWeb: <http://www.educaweb.com/profesion/empleado-logistica-transporte-mercancias-998/>
- El Comercio. (2020, 21 diciembre). *Trabajadores agrarios bloquean carreteras en La Libertad e Ica como medida de protesta*. El Comercio Perú.
<https://elcomercio.pe/peru/trabajadores-agrarios-bloquean-carreteras-en-la-libertad-e-ica-como-medida-de-protesta-noticia/#:%7E:text=Un%20grupo%20de%20trabajadores%20agrarios,a%20la%20Comisi%C3%B3n%20de%20Econom%C3%ADa>
- El Comercio. (21 de mayo de 2018). *Logística global: Conoce las 5 mejores prácticas del sector*. Obtenido de El Comercio: <http://archivo.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/logistica-global-conoce-5-mejores-practicas-sector-noticia-1993337>
- El Comercio. (agosto de 2017). *¿Cuáles son las empresas más importantes del sector logístico?* Obtenido de El Comercio: <http://archivo.elcomercio.pe/zona-ejecutiva/negocios/cuales-son-empresas-mas-importantes-sector-logistico-noticia-1992162>
- ESAN. (20 de julio de 2020). *Desafíos que enfrenta la logística en tiempos de pandemia*. Obtenido de Conexión ESAN: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-90>

empresariales/2020/07/desafios-que-enfrenta-la-logistica-en-tiempos-de-pandemia/

- Frederick, W.C. (1995). *Values, Nature and Culture in the American Corporation*. Oxford University Press.
- Fundació Factor Humà. (2016). *Experiencia del empleado*. Obtenido de FFH: http://factorhuma.org/attachments/article/12599/exp_empleado_cast.pdf
- Gamero, J. (2020, septiembre). *Perú › Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf
- Gelfand, M. J. (2012). *Culture's Constraints*. *Current Directions in Psychological Science*, 21(6), 420–424. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0963721412460048>
- Gestión. (2020, 28 agosto). *Visitas a webs de alto riesgo por parte de teletrabajadores creció 161% en agosto*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tecnologia/visitas-a-webs-de-alto-riesgo-por-parte-de-teletrabajadores-crecio-161-en-agosto-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2021a, febrero 2). *Exportaciones peruanas se desplomaron 15.3% en 2020 por menor despacho de minerales*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-se-desplomaron-153-en-2020-por-menor-despacho-de-minerales-comercio-externo-nndc-noticia/>
- Gestión. (2021b, abril 23). *El 40% de trabajadores mejoraron sus habilidades digitales en cuarentena, reporta encuesta de PwC*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/el-40-de-trabajadores-mejoraron-sus-habilidades-digitales-en-cuarentena-reporta-encuesta-de-pwc-noticia/#:%7E:text=Sin%20embargo%2C%20el%2040%25%20de,una%20cuesti%C3%B3n%20de%20responsabilidad%20personal.>
- Gestión. (2021c, mayo 19). *CCL: Perú tiene 122 proyectos de infraestructura sin ejecutarse*. <https://gestion.pe/economia/infraestructura-peru-tiene-122-proyectos-sin-ejecutarse-segun-estudio-de-la-ccl-nndc-noticia-noticia/>
- Grandys, E. and Grandys, A. (2011). *Transnational Corporations and Cross-Cultural Management*. *Organization and Management*, 2011(5) (148). Recuperado de: <http://doi.org/10.2478/v10166-011-0003-5>
- Great Place To Work. (24 de febrero de 2021). *Los Mejores Lugares Para Trabajar en Perú 2020*. Obtenido de Great Place To Work: <http://www.greatplacetowork.com.pe/lists/las-mejores/2020/>
- Guinaldo, S. (2020, 30 noviembre). *La pandemia deja una huella psicológica en los trabajadores de primera línea*. Agencia SINC. <https://www.agenciasinc.es/Reportajes/La-pandemia-deja-una-huella-psicologica-en-los-trabajadores-de-primera-linea>
- Haigh, R. (2021). *Logistics 25 2021 | The Annual Brand Value Ranking | Brandirectory*. Brand Finance. <https://brandirectory.com/rankings/logistics/>
- Hernandez, H., Pitre, R. y Sánchez, N. (2020). *Nuevas tendencias para una logística sostenible con el medio ambiente*. *Ingeniare*, (28).

- Huamán, A., & Cárdenas, O. (2017). *Propuesta de mejora para optimizar el proceso de preparación de pedidos de productos en el centro de distribución de la empresa Dinet s.a. en año 2017*. Lima.
- Iglesias, A. (julio de 2020). *Y después de la pandemia de COVID-19, ¿qué le espera a la logística?* Obtenido de ESIC: <http://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/y-despues-de-la-pandemia-de-covid-que-le-espera-la-logistica>
- Indeed. (abril de 2021). *¿Cuál es el salario de un/a Logística en Perú?* . Obtenido de Indeed: <http://pe.indeed.com/career/logistica/salaries>
- INEI. (2020). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. Lima.
- IPSOS. (2021). *Un año de COVID-19*.
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-04/Un%20a%C3%B1o%20de%20Covid-19.pdf>
- Kotter, P.J. and Heskett, J.L. (1992). *Organizational Culture and Performance*, Free Press. New York.
- Ledesma, M. (2021, 8 febrero). *Sector logístico y sus planes para atender la mayor demanda del e-commerce*. Cushman & Wakefield Perú.
<https://cushwakeperu.com/sector-logistico-y-sus-planes-para-atender-la-mayor-demanda-del-e-commerce/>
- Lopez, V. (2020). *Estudio de mercado logístico*. Lima: NAI Perú.
- Lu, H., & Su, Y. (2002). *An Approach Towards Overall Supply Chain Efficiency: A Future Oriented Solution and Analysis in Inbound Process*. Master Thesis N° 2002:29. Logistics and Transport Management.
- Mansi V.R. (2019) *Leadership Communications, Dialogue, and Communications Areas: New Paths for Employee Communications*. Recuperado de: http://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9_12
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs.
- MINAM. (2020, 25 marzo). *Calidad de aire en Lima durante cuarentena alcanzó niveles que recomienda Organización Mundial de Salud*. Gobierno del Perú.
<https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/110755-calidad-de-aire-en-lima-durante-cuarentena-alcanzo-niveles-que-recomienda-organizacion-mundial-de-salud>
- MINCETUR & Grupo del Banco Mundial. (2016, abril). *Análisis Integral de la Logística en el Perú*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf
- Montero Reyes, R. (2017). *Normas Legales* (N.º 15411). Diario El Peruano.
<https://busquedas.elperuano.pe/download/full/0aC25Dku4YUAsYzV9rK8Bt>
- Morales, F. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000. Barcelona.
- MTC; BID. (2014). *Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte*.

- Ntongho, R. A. (2016). *Culture and corporate governance convergence*. *International Journal of Law and Management*, 58(5), 523–544. Recuperado de: <http://doi.org/10.1108/ijlma-04-2015-0016>
- Perú Retail. (21 de abril de 2020). *Perú: Buenas prácticas en los procesos logísticos por el COVID-19*. Obtenido de Perú Retail: <http://www.peru-retail.com/peru-buenas-practicas-en-los-procesos-logisticos-por-el-covid-19/>
- PROMPERÚ. (2021). *Más de 10 regiones del Perú incrementaron sus exportaciones pese a la pandemia*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/349637-mas-de-10-regiones-del-peru-incrementaron-sus-exportaciones-pese-a-la-pandemia>
- Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Cheung, F. M., & Terpstra, R. H. (1993). *Differences in Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers*. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 249–275. Recuperado de: <http://www.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490232>
- Ransa. (2020). *Logros 2020*. Obtenido de Ransa: <https://www.ransa.biz/wp-content/uploads/2021/02/Logros-2020.pdf>
- Rebaza, C. (25 de noviembre de 2020). “*Se metieron con la generación equivocada*”: así es como los jóvenes sacuden la política de Perú. Obtenido de CNN: <https://cnnespanol.cnn.com/2020/11/25/analisis-se-metieron-con-la-generacion-equivocada-asi-es-como-los-jovenes-sacuden-la-politica-de-peru/>
- Revista Cargo Security. (2020). *Logística y Cadena de Suministro* (N.º 40). BASC. <https://www.bascperu.org/pdf/principales/Revista%20Cargo%20Security%20N%C2%B040.pdf>
- Risco, I. (2020, 18 noviembre). *Tres presidentes en una semana y un país a la deriva: en qué momento se jodió el Perú*. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/mundo/2020-11-19/peru-crisis-cuando-jodio_2836420/
- RPP Noticias. (2021, 11 enero). *Delivery: Número de trabajadores en servicio de reparto se duplicó en Lima por la pandemia*. RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/delivery-numero-de-trabajadores-en-servicio-de-reparto-se-duplico-en-lima-por-la-pandemia-empleo-trabajadores-noticia-1314389>
- Saavedra, A. (2021, 15 mayo). *BSF Almacenes del Perú: “Estimamos que la ocupación oscile entre 90% y 92% este año”*. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/industria/bsf-almacenes-del-peru-estimamos-que-la-ocupacion-de-este-ano-oscile-entre-90-y-92>
- Salamanca Ávila, Laura. (2004). *La metacomunicación como dispositivo central de la intervención organizacional: enfoque comunicacional de la escuela de Lovaina, Anagramas Rumbos y sentidos de la comunicación*. Vol 3. No. 5, pp. 43-68. En <https://www.revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/1262>
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Scotiabank. (2019). *Reporte de Sostenibilidad*. Obtenido de Scotiabank: <http://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/2020/julio/SBP-ReporteSostenibilidad2019.pdf?t=1603148831246>
- SINEACE. (2017). *Normas de Competencia del Profesional Técnico en Gestión de Logística*. <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/09/GESTI%C3%93N-LOG%C3%8DSTICA.pdf>
- Sodimac. (2013). *EticAcción: Construyendo Bases Sólidas*. Obtenido de Sodimac: <https://www.sodimac.cl/static/site/nuestra-empresa/documentos/eticaccion-2013.pdf>
- Stegaroiu, I., y Talal, M. (2014). *The importance of developing internal communication strategy*. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(1), 63-70.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (diciembre de 2020). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*.
- Thornton G. S. (2019). *Internal Communications Flourishes at the Grassroots: The Growing Importance of Managers in Employee Engagement*.
- Truskie, S. (1999). *Leadership in high performance organizational cultures*.
- Vásquez, J., Obregón, J. & Salbalza, S. (2018). *Impacto de la logística en el medio ambiente*. *Ingeniería, desarrollo e innovación*, 1(1), pp.2-7.
- Wallace, A. (2020, 6 abril). *Coronavirus: por qué la pandemia de covid-19 está aumentando la popularidad de la mayoría de los presidentes*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52186602>

ANEXOS

Anexo 1: CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS 2021

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Cierre de evaluación de Desempeño 2020												
Anuncio de aumentos de sueldo y pago de bonos y utilidades												
Definición de objetivos para la evaluación de Desempeño el 2021												
Reunión Gerencia General con reportes directos: Resultados encuesta de Clima y Compromiso de los Líderes PIC												
Reunión Consultora, Gerencia General y Gerentes Centrales para mostrar los resultados de la encuesta de Clima y Compromiso de los Líderes PIC												
Semana del Feedback												
Celebraciones Empresariales												
<i>Día de la Madre</i>												
<i>Día del Padre</i>												
<i>Fiestas Patrias</i>												

<i>Aniversario PIC</i>										18		
<i>Día de la Logística</i>			17									
<i>Fiestas de Fin de Año</i>												
<i>Premios a la Excelencia PIC</i>												
Festejos de Camaradería (todo el año según propuesta de las áreas y equipos) *												
Encuesta de Clima Laboral												
Proceso de Evaluación 360												
Lanzamiento del Plan de Formación (nueva Plataforma online de aprendizaje, con convenios con las mejores universidades locales e internacionales)												

Anexo 2: CALENDARIO DE ACCIONES – COMUNICACIÓN INTERNA

Acciones	ENER O	FEBRER O	MARZ O	ABRI L	MAY O	JUNI O	JULI O	AGOST O	SETIEMB RE	OCTUBR E	NOVIEMBR E	DICIEMB RE
Fase 1												
Organizar el desayuno de Líderes PIC				1								
Difundir e impartir un workshop con tips para dar y recibir feedback				1								
Difundir tips de recordación con herramientas para dar y recibir feedback				1	1	1						
Implementar sesiones de presentaciones efectivas				2								
Brindar acompañamiento personalizado a líderes antes, durante y después de los espacios oficiales de comunicación				x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaborar un brief de comunicación interna				x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaborar video de la “receta de un líder PIC”				1								
Enviar piezas de intriga: “¿Eres un buen líder?”			2	2								

Desarrollar un landing page con tips para ser un buen líder					1							
Realizar videos motivacionales sobre lo que es ser un Líder PIC					1	1						
Fase 2												
Elaboración y difusión de una animación de la historia de PIC						1						
Implementación de una estación de radio para los almacenes						1	1	1	1	1		
Creación del programa “La llamada PIC”						1						
Creación del buzón de comunicación “TeEscuchamos@pic.com”									1			
Creación de un buzón físico de sugerencias de mejora en almacén									1			
Colocar los números de atención de las áreas de soporte en los murales en almacén						1						
Elaborar tarjetas de contacto de las áreas de soporte para los camiones.						1						

Creación de stickers de felicitación y de difusión de valores PIC para grupos internos en Whatsapp					1							
Diseñar plantillas de tarjetas de felicitación de cumpleaños, nacimiento de hijo y aniversario en la empresa				1								
Redacción de una carta por pérdida de familia				1								
Redacción de una carta por pérdida de mascota				1								
Relanzamiento de la Intranet con el nombre "CLUB PIC"					1							
Difusión de testimoniales #CreciendoEnPIC												
Celebración de festividades importantes				1	1	1	1					
Anuncios relacionados a bonos, sueldos y utilidades			1				1				1	1
Elaboración de videos Cortos del Doctor PIC							1	1	1	1		
Enviar comunicados regulares con tips del Doctor PIC							2	2	2	2		
Elaborar piezas gráficas acerca de la salud mental							1	1				
Elaborar Gif de ejercicios de estiramiento				1	1	1						

Creación de señalética con la línea gráfica de la campaña			1									
Enviar audio “1 minuto para relajarse” de WhatsApp				1	1							

Fuente: elaboración propia

