

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



Juntos por la milla extra: Plan de Comunicación Interna para la empresa Perú InterCargo

Trabajo de suficiencia profesional para optar por el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Guillermo Alonso Castillo Storace

Código 20130264

Sebastian Mauricio Cordier Varela

Código 20132699

Lima – Perú

2021





**Juntos por la milla extra: Plan de Comunicación
Interna para la empresa Perú InterCargo**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	09
ABSTRACT	10
1. PRESENTACIÓN	11
2. ANTECEDENTES	12
2.1 Análisis del entorno	12
2.1.1 Sector logístico en el Perú	12
2.1.2 Cómo afectó el COVID-19 al sector logístico	13
2.1.3 Retos en la Gestión de Talento a causa de la COVID-19	14
2.2 Definiciones Conceptuales	15
2.2.1 Comunicación Interna	15
2.2.1.1 Gestión de la Comunicación Interna en tiempos del COVID-19	16
2.2.2 Cultura organizacional	18
2.2.2.1 Elementos de la cultura organizacional	19
2.2.3 Clima Organizacional	21
2.2.4 El rol de liderazgo en las empresas	21
2.2.5 Marca empleadora	22
2.3 Información de Perú InterCargo	24
2.3.1 Historia y contexto actual de la empresa	24
2.3.2 La cultura en PIC y su situación actual	24
2.4 Públicos objetivos	26
2.4.1 Perfil del líder PIC	26
2.4.2 Perfil del colaborador PIC	27
2.5 Matriz FODA	29
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	30
3.1 Objetivos	30
3.1.1 Objetivo general	30
3.1.1.1 Objetivo específico 1	30
3.1.1.2 Objetivo específico 2	30
3.1.1.3 Objetivo específico 3	30

3.1.1.4	Objetivo específico 4	31
3.1.1.5	Objetivo específico 5	31
3.1.1.6	Objetivo específico 6	31
3.1.1.7	Objetivo específico 7	31
3.2	Definición de la estrategia	31
3.2.1	Etapas cero: Definición de Alineamiento	31
3.2.2	Primera fase: Líderes	32
3.2.3	Segunda fase: Colaboradores	32
3.2.4	Integración de las fases 1 y 2	32
3.3	Definición de roles y funciones	33
3.4	Concepto de la estrategia	35
3.5	Identidad de la estrategia	35
3.5.1	Identidad visual de Perú InterCargo	36
3.5.2	Identidad visual de la estrategia	37
3.5.3	Tratamiento del mensaje	40
3.6	Desarrollo de la estrategia	40
3.7	Cronograma	62
3.8	Presupuesto del plan	62
4.	FUNDAMENTACIÓN	63
4.1	Líderes 360: Reconstruyendo al líder PIC	64
4.2	Juntos por la milla extra: Un equipo que va más allá.	65
5.	RECOMENDACIONES	68
6.	LECCIONES APRENDIDAS	71
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
8.	ANEXOS	78

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

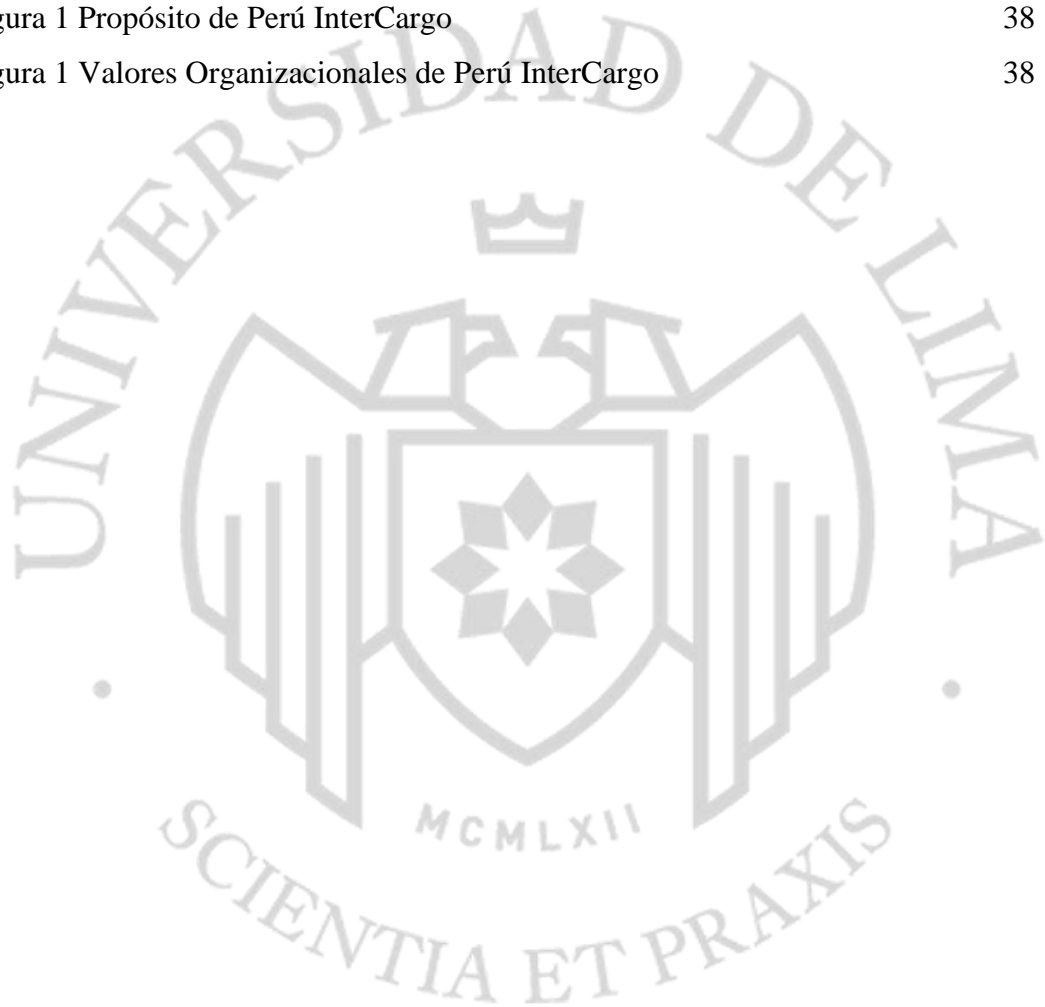
Carpeta con las piezas de comunicación:

<https://bit.ly/32QqF9r>



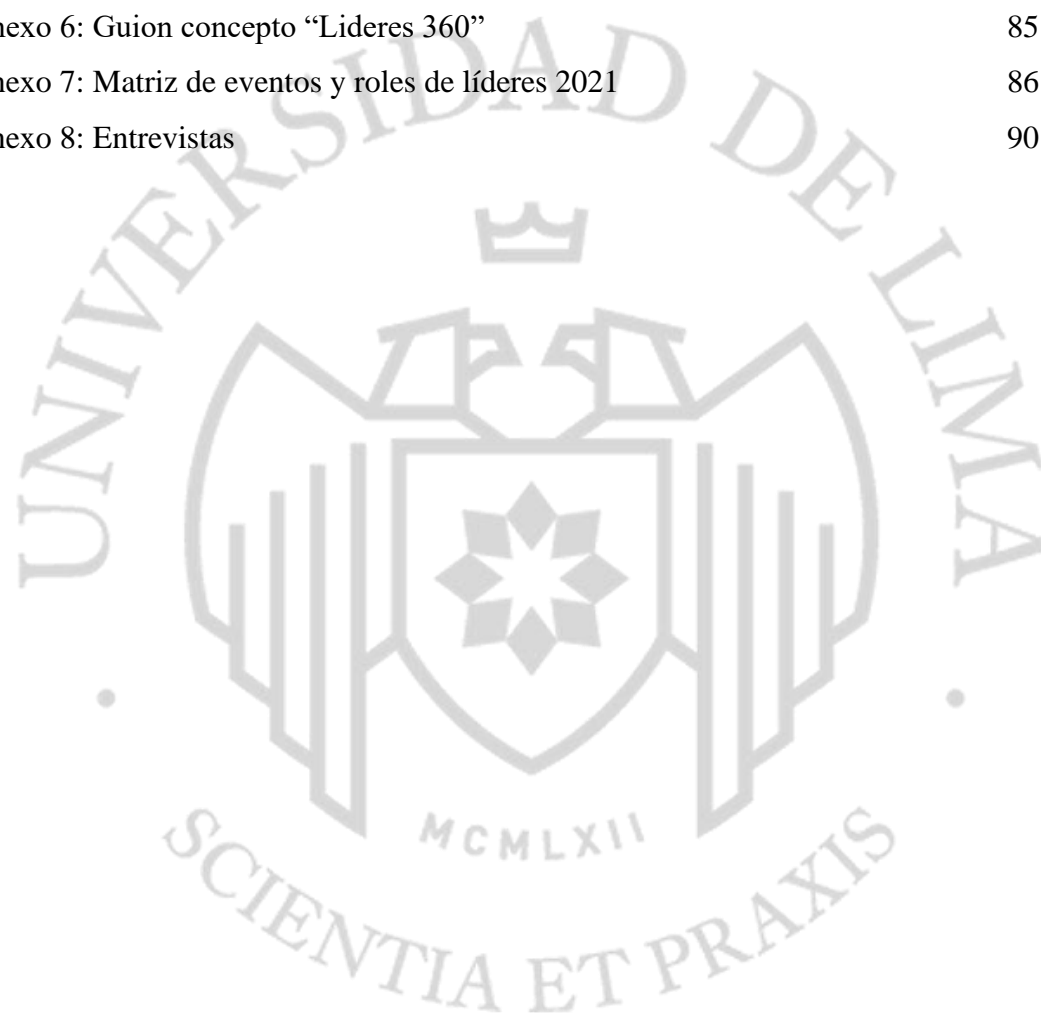
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fase e integración del Plan - 2021	33
Figura 2 Logo de Perú InterCargo	36
Figura 3 Paleta de colores del logo	36
Figura 4 Logo “Juntos por la milla extra”	37
Figura 5 Logo “Líderes 360°”	37
Figura 1 Propósito de Perú InterCargo	38
Figura 1 Valores Organizacionales de Perú InterCargo	38



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Glosario de palabras y mensajes claves	78
Anexo 2: Malla Tentativa de la “Escuela de Líderes”	80
Anexo 3: Guion “Yo vivo la cultura”	81
Anexo 4: Guion “Cápsulas de Orgullo”	82
Anexo 5: Guion concepto “Juntos por la milla extra”	84
Anexo 6: Guion concepto “Lideres 360”	85
Anexo 7: Matriz de eventos y roles de líderes 2021	86
Anexo 8: Entrevistas	90





RESUMEN

A pesar de la gran crisis económica que las industrias han sufrido por la pandemia del COVID-19, el sector logístico ha podido mantenerse a flote y continuar con sus operaciones. Este es el caso de Perú InterCargo, una empresa peruana que cuenta con 40 años de experiencia brindando las mejores alternativas logísticas a cada uno de sus clientes. Sin embargo, gracias a un diagnóstico, se reveló que gran parte de sus líderes no se sienten comprometidos con las actividades y procesos de RRHH, transmitiendo ese comportamiento a sus respectivos equipos.

En este trabajo desarrollaremos un Plan de Comunicación Interna que posicione el rol del líder PIC y refuerce los principios culturales para que los colaboradores estén alineados al propósito de la organización, con el fin de encaminar, en un primer momento, a cada uno de los 150 líderes hacia los comportamientos deseados por la organización y puedan transmitirlos a sus equipos; y en un segundo momento, fomentar y reforzar la cultura PIC de manera transversal en Perú InterCargo.

Palabras clave: Comunicación Interna, Liderazgo, Cultura Organizacional, Sector Logístico, Comunicación en la Gestión.

ABSTRACT

Although the great economic crisis that companies have suffered from the COVID-19 pandemic, the logistics sector has been able to keep up and continue with its operations. Such as the case of Peru InterCargo, a Peruvian company that has 40 years of experience providing the best logistics alternatives to each of its clients. However, thanks to a diagnosis, it was revealed that a large part of its leaders does not feel committed to HR activities and processes, transmitting this behavior to their respective teams.

In this work we will develop an Internal Communication plan that positions the role of the PIC leader and strengthen cultural principles so that collaborators are aligned with the purpose of the organization. The purpose of this plan, in the first instance, is to direct each of the 150 leaders towards the behaviors desired by the organization and to transmit them to their teams. Subsequently, promote and strengthen the PIC culture throughout the organization.

Keywords: Internal Communication, Leadership, Organizational Culture and Communication Management.

1. PRESENTACIÓN

La coyuntura generada por la pandemia del COVID-19, ocasionó varias dificultades en todo el mundo, donde los gobiernos tuvieron que tomar ciertas medidas de control con el fin de proteger a su población; sin embargo, y a pesar de todo, el sector logístico ha podido salir adelante y continuar con sus operaciones a nivel mundial.

Este contexto no ha sido ajeno a las empresas peruanas del sector, en donde destaca Perú InterCargo, uno de los tres operadores logísticos más importantes del país, el cual ha demostrado buenos resultados a nivel negocio. Sin embargo, luego de un diagnóstico de liderazgo que evaluó el nivel de compromiso en actividades, procesos de RRHH y la cultura organizacional, se reveló que el 46,5% de líderes son PIC iniciados, el 40,0% son PIC en proceso y apenas un 13,5%, PIC comprometidos.

Asimismo, se reveló que esta gran falta de compromiso que tienen los líderes es transmitida a sus equipos, generando un escaso sentido de pertenencia, orgullo y alta rotación dentro de Perú InterCargo.

Bajo todo este contexto, se ha desarrollado un Plan de Comunicación Interna en 2 fases, la cual tiene como finalidad posicionar el rol de líder dentro de la organización con el fin de guiarlos hacia los comportamientos deseados que tiene PIC; de igual forma, reforzaremos los principios culturales a los colaboradores, para que cada uno de ellos comprenda la importancia que tienen en el cumplimiento del propósito de la organización y, por consiguiente, con los objetivos de negocio.

Para este plan, diseñamos una serie de estrategias con diferentes acciones a realizar en un periodo de 9 meses, las cuales serán difundidas por los diversos canales de comunicación que tiene PIC, permitiendo que cada una de las actividades propuestas logre concretarse de la forma más eficiente y eficaz posible.

2. ANTECEDENTES

2.1 Análisis del Entorno

2.1.1 Sector logístico en el Perú

La logística, definida por la RAE (Real Academia Española) es el “conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución”.

En el Perú, hacia el año 2019, el sector logístico se encontraba en un momento de auge y crecimiento, el cual demandaba que las empresas del sector puedan ofrecer un servicio 24/7, con personal capacitado, buena infraestructura y, sobre todo, una gestión que garantice al cliente una entrega en el menor tiempo posible. (Gestión, 2019)

Durante ese mismo año, se estimaba que el sector movía alrededor de 1,600 millones de soles y en él participaban alrededor de 800 empresas. (Portal Andina, 2019)

Sin embargo, a pesar de esta cifra, según el Diario Gestión, Perú ha descendido varios puestos en el Índice de Desempeño Logístico 2018 del Banco Mundial, pasando del lugar 69 al 83 y ubicándose por debajo de países de la región como Chile, Argentina o Colombia.

Cabe resaltar que esto se debe también a una gran cuota de informalidad en la fuerza laboral del sector. Según Javier Ramos, Gerente de Logística del Grupo EULEN, alrededor del 35% del personal que trabaja en un almacén o centro de distribución es informal; es decir, no tiene un contrato de servicio, no cuenta con las condiciones mínimas de seguridad en el trabajo, no goza de beneficios según ley, etc. Esto se incrementa en el sector transporte, donde la cifra llega al 83% de informalidad y se acentúa con la coyuntura actual que tenemos por la inmigración.

A pesar de la coyuntura provocada por el COVID-19, según Cushman & Wakefield Perú, con la explosión de las ventas *online* y por *delivery*, la mayoría de las empresas de servicios logísticos cerraron el 2020 de forma positiva. Y si bien no estuvieron libres de retos, las tendencias de compra no parecen ser

pasajeras, más aún con los períodos de confinamiento que experimentamos, por lo que el rubro logístico seguirá dinámico este y seguramente el próximo año.

2.1.2 Cómo afectó el COVID-19 al sector logístico

El surgimiento del COVID-19 y su rápida propagación generaron una alerta a nivel mundial. Los gobiernos tuvieron que adoptar diferentes medidas, sin embargo, estas han tenido graves consecuencias en las principales economías mundiales. El Banco Mundial manifestó en su informe, que se ha interrumpido gran parte de las actividades productivas, primero en Asia y posteriormente en Europa, América del Norte y el resto del mundo (World Bank, 2020), debido al cierre de fronteras de los diferentes países.

A nivel Perú, podemos analizar un artículo que realizó ESAN, donde mencionaron que la pandemia del COVID-19 ha generado varias dificultades en el sector logístico, como la ruptura de la cadena de suministros, la falta de capacidad de respuesta y la disminución de la mano de obra; pero, a pesar de estos obstáculos, se menciona que lograron adaptarse de manera rápida. (ESAN, 2020)

“Si hay un sector que es estratégico y que ha tenido que adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno mundial lo es sin duda el del transporte marítimo y la logística internacional” mencionó Juan Carlos Merodio López, miembro titular del Comité Marítimo Internacional, para el artículo de ESAN.

Asimismo, la Asociación Peruana de Agentes Marítimos menciona que el impacto principal dentro del sector logístico se reflejó en menores exportaciones e importaciones debido a la congestión en los puertos asiáticos. (Asociación Peruana de Agentes Marítimos, 2020)

Sin embargo, Saavedra en su artículo publicado en Semana Económica mencionó que, a pesar de los menores flujos de importación y exportación de los clientes, las empresas del sector logístico mantendrían sus proyecciones. (Saavedra, 2020)

A pesar de los diferentes retos dentro de este sector, la adaptabilidad que han tenido, al punto de incursionar en el *ecommerce*, ha sido favorable. Saavedra y Pardo, en su publicación en Semana Económica, mencionan cómo las grandes

empresas de comercio y los operadores logísticos lograron adaptarse a las nuevas tecnologías para seguir con sus operaciones, apostando por los almacenes de última milla o *dark stores*, permitiendo así una aceleración de entregas para compras vía web en Lima. (Pardo & Saavedra, 2021)

Todo lo anteriormente comentado, nos da un contexto de que el sector logístico fue duramente golpeado por las medidas de control tomadas por los diferentes gobiernos. Sin embargo, las empresas tuvieron que reinventarse para salir adelante y seguir con sus proyecciones anuales.

2.1.3 Retos en la Gestión de Talento a causa del COVID-19

En el informe realizado por PDA International se concluye que 4 de cada 10 personas encuestadas considera que su empresa no estaba preparada ni contaba con las herramientas ni competencias para hacer la transición al home office. (PDA International, 2020)

Aquí vemos un primer gran desafío que tuvieron las empresas en general, al no contar con los recursos necesarios o un protocolo en caso de crisis por pandemia para realizar una transición correcta y eficaz. Esta conclusión la podemos corroborar con el informe que realizó el ISIL, donde mencionan que el “73% de las empresas peruanas no contaban con una política o estrategia formal para el trabajo remoto antes de la crisis”. (ISIL S.A., 2020)

Además, mencionan que hubo un incremento de los recursos digitales para seguir con las operaciones, siendo “el equipo tecnológico, asesoramiento virtual y capacitaciones, los más pedidos por los colaboradores” a sus respectivas organizaciones. (ISIL S.A., 2020)

Asimismo, Louffat en su artículo publicado en ESAN comenta que la pandemia ha propiciado la aparición de trastornos psicológicos como la incertidumbre, el estrés y la ansiedad, los cuales debilitan el equilibrio emocional de los trabajadores. (Louffat, 2021) Lo que nos quiere decir que la salud mental de los colaboradores ha sido fuertemente afectada durante la cuarentena del año anterior.

Esto lo respalda un informe realizado por Bumeran, en donde mencionan que entre los colaboradores peruanos encuestados el 89,09% sufrieron el síndrome de Burnout (desgaste profesional causado por el estrés crónico o la insatisfacción laboral). (Bumeran, 2020)

De igual forma, Louffat comenta que “la ausencia de contacto personal y el distanciamiento social pueden originar la falta de motivación en los colaboradores” (Louffat, 2021), siendo este otro gran desafío para las empresas y sobre todo para los equipos de Talento Humano.

Como podemos observar, seguirán presentándose diversos retos para las empresas, desde la gran falta de compromiso y motivación por parte de los colaboradores hacia sus organizaciones, provocado por el aislamiento social obligatorio; hasta las secuelas que está dejando en cuanto a salud mental.

2.2 Definiciones Conceptuales

2.2.1 Comunicación Interna

La interacción entre el empleado y la organización es, posiblemente, una de las actividades de comunicación más antiguas que se ha desarrollado en el seno de una entidad. (Carretón, Ramos 2009) Precisamente, es a partir de esa conversación y relación que se produce entre actores internos, donde se gesta la Comunicación Interna; sin embargo, y a pesar de que este proceso ha existido siempre en las organizaciones, desde de una óptica académica, este campo de estudio es una disciplina bastante joven.

Para comprender qué es la Comunicación Interna, la definiremos tomando en cuenta sus características más básicas y esenciales. En este sentido, se podría definir como: El conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados; contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales. (Cuenca, 2018)

En los últimos años, la comunicación dentro de las organizaciones ha ido posicionándose como una de las herramientas más importantes para el buen funcionamiento de toda compañía. Una correcta gestión de la comunicación interna puede contribuir enormemente a la conexión entre los colaboradores con el propósito y objetivo de la empresa. Según Sheen, la comunicación, en sus diversas formas –desde la presencial hasta la digital vía redes sociales–, es un soporte clave para que el personal sepa qué valores son el norte de la organización. (Sheen, 2017) Entendemos entonces, su rol como vehículo de la cultura que ayuda a que esta se manifieste, comparta y conecte.

Esta evolución hacia un papel más estratégico que viene experimentando la comunicación interna en los últimos años, se ha acentuado a partir de la coyuntura provocada por el COVID-19. Según el artículo “La reinención de la comunicación interna en tiempos de pandemia” del Diario Gestión, las decisiones tomadas por el Gobierno peruano para combatir la emergencia sanitaria desatada por el COVID-19 están provocando cambios en nuestra sociedad y en cómo las empresas interactúan con los diferentes agentes que participan en sus cadenas de valor. Esta situación supone nuevos retos en la dinámica de la comunicación.

2.2.1.1 Gestión de la Comunicación Interna en tiempos del COVID-19

Antes del COVID-19, la comunicación interna era vista por muchas organizaciones como un área de soporte al negocio. Sin embargo, el cambio radical en los procesos y formas de vida como se conocían hizo que la comunicación interna pueda tomar un rol protagónico y se consolide como uno de los actores principales de esta pandemia. Tal como lo menciona Rodrigo Mondoñedo, responsable del equipo de Comunicaciones de Siemens Energy Perú, Ecuador y Bolivia; “hoy en día, más que nunca, la comunicación interna es fundamental en las organizaciones, y tiene un rol determinante para el cumplimiento de los objetivos empresariales hacia el futuro, ya que permite mantener optimistas y enfocados a los colaboradores en este contexto tan complicado”. (Mondoñedo 2020)

En efecto, lo que ocurrió en el 2020 fue una gran crisis que obligó a las empresas a reinventarse; y a buscar nuevos caminos y alternativas de comunicación para lograr reconectar, no solo con sus clientes, sino también con su público interno. Si antes se hablaba de una comunicación directa y puntual, el nuevo enfoque que trajo el COVID-19, se redireccionó hacia una comunicación empática, oportuna y apropiada. De esta manera, se busca minimizar la resistencia a la nueva rutina y a impulsar el compromiso de los colaboradores.

Esta reinención se volvió más retadora aun cuando se implementó el teletrabajo, una práctica que se dispuso a partir del Decreto Supremo N° 010-2020-TR que regula el trabajo remoto en el sector privado en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID-19, y establece a que los empleadores, durante su vigencia, podrán implementar esta modalidad comunicándola a los trabajadores por escrito o por medio digital, como correo electrónico institucional o corporativo, intranet, aplicaciones de mensajería instantánea, redes sociales, entre otros. (MINSA, 2020)

Si bien es cierto que el teletrabajo puede ser percibido como un gran beneficio para los colaboradores, significó también un gran reto para las empresas que no estaban preparadas a nivel de tecnológico y cultural; ya que los espacios de comunicación presenciales se perdieron y dieron paso a espacios virtuales, donde muchas veces la comunicación puede ser concebida como “más fría” y lejana por parte del equipo.

Por otro lado, un fenómeno que ocurrió y afectó a gran parte de las personas, fue la sobre exposición a noticias negativas sobre el avance del COVID-19. Según Katherine Campos y Meylin Alarcón, Coordinadora de Capacitaciones y Comunicaciones y Analista Digital y de Comunicaciones, lejos de aliviar, estas noticias abruman y generan pánico colectivo en el Perú. En este sentido, motivar a los colaboradores con mensajes positivos y empáticos responde al objetivo principal de las empresas: velar por el bienestar físico y psicológico de los colaboradores. “Debemos generar contenido que alivie toda dificultad que pueda traer

esta nueva rutina. La genuina preocupación por su salud mental y bienestar familiar es algo muy valorado actualmente”. (Videnza Consultores, 2020)

Sin embargo, si hay un punto en común en el que coinciden diversos especialistas en el tema, el cual es en el papel fundamental que cumplen los líderes frente al proceso de transformación que experimenta el equipo.

Como señala Rocío Arbulú, Directora de Estrategias de Comunicación en Dench Consulting y experta en comunicación interna, “actualmente los líderes están en la obligación de ser un canal de escucha para las nuevas ideas y así ser capaces de recopilar iniciativas innovadoras que se dan en las organizaciones. Un buen liderazgo tiene la oportunidad de trazar puentes entre las áreas y los equipos de trabajo para lograr espacios de co-creación con herramientas virtuales que, más adelante, podrán ser presenciales cuando esta pandemia llegue a su fin”.

En conclusión, son ellos, los auténticos transformadores y constructores de la cultura de una organización, puesto que gozan de mucha mayor legitimidad y capacidad de influencia en los valores asociados a una marca o empresa.

2.2.2 Cultura Organizacional

El punto de partida para entender qué es la cultura organizacional, es comprendiendo su etimología. La palabra cultura proviene del latín *cultūra*, y con el paso de los años han surgido diferentes significados, entre ellos el de la Real Academia Española, el cual nos sugiere que es el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” Por otro lado, organizacional es un adjetivo calificativo que hace alusión a “perteneciente o relativo a la organización”. (Real Academia Española, 2014)

De igual forma, y con el pasar del tiempo, han surgido expertos en el tema, siendo Edgar Shein uno de los principales ponentes de la cultura organizacional. Shein afirmó que la cultura “es un conjunto de creencias compartidas que un grupo ha desarrollado para responder a situaciones internas o externas, y que ha funcionado

lo suficientemente bien como para ser considerado válido por los miembros del grupo” (Shein, 1984)

Por su parte, Robbins y Judge en su libro *Comportamiento Organizacional*, nos comentan que la cultura organizacional hace referencia a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. (Robbins & Judge, 2009)

Asimismo, Ouch sintetizó el significado de cultura al mencionarla como una agrupación de símbolos, ritos y mitos que comunican los valores y creencias de la organización y de sus integrantes. (Ouch, 1982)

A las ideas mencionadas, Denison agrega otro factor a la llamada cultura organizacional al mencionar que entre sus elementos está “el conjunto de procedimientos, y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos”. Señalando que la eficiencia de una organización está asociada a la buena cultura. (Denison, 1991)

De esta forma, nos damos cuenta de que la cultura organizacional, a pesar de tener diversos significados, en su mayoría parten de una misma raíz, entendiéndola como un conjunto de costumbres, creencias, valores, ritos, comportamientos, entre otros; que son únicos para cada organización, y al ser compartidos por un grupo de personas se vuelve dinámica, evolucionando a lo largo del tiempo.

2.2.2.1 Elementos de la cultura organizacional

Como hemos mencionado antes, la cultura organizacional parte de un conjunto de creencias, las cuales son compartidas por cada uno de los colaboradores. Estas creencias son un grupo de ideas declaradas principalmente por los altos mandos en una organización y tienen que ir de la mano con los objetivos estratégicos y la propuesta de valor de la empresa.

Bajo esta premisa, tenemos que definir el significado de propuesta de valor, ya que de ella surge la estrategia de negocio y por consiguiente la cultura. Porter y Kramer la definen como “un conjunto de necesidades que

una empresa puede satisfacer para los clientes que ha escogido y que otros no pueden satisfacer.” (Porter & Kramer, 2006)

Otro elemento importante son los pilares, los cuales vienen a ser los ideales estratégicos dentro del plan de negocio y con los que se van formulando los demás elementos culturales. Entre ellos está el propósito empresarial, que se define como la razón de ser de la organización, indica qué es y qué hace, describe su naturaleza, ofreciendo un punto de referencia para las decisiones importantes. (Pirela de Faría & Sánchez de Gallardo, 2009)

A estos dos grandes factores se añade la aspiración, que responde a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” (David, 2003), dándonos a entender que la aspiración es la idea general de lo que la empresa busca ser en un futuro, siendo una guía para el cumplimiento de objetivos.

Con estos conceptos es que ahora podemos definir los valores empresariales, siendo estas “las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su propósito y aspiración”. (Gamble, Peteraf, Strickland III, & Thompson, 2012)

Un punto importante dentro de la cultura empresarial, son los comportamientos. Robbins y Judge comentan que el comportamiento organizacional es el estudio del actuar de los colaboradores en una organización y cómo repercute esas conductas en el desempeño de la empresa. (Robbins & Judge, 2009)

De esa afirmación, podemos concluir que los comportamientos son las acciones y conductas que tienen los colaboradores en el día a día, siendo estos la forma más sencilla de tangibilizar la cultura, observar que está siendo asimilada y comprendida, permitiendo ser una herramienta generadora de buen clima y creando valor para la empresa.

2.2.3 Clima Organizacional

El clima organizacional hace referencia al “ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (Chiavenato, 2000), aquí podemos concluir que, en una organización, la gestión de un buen o mal clima dependerá de los comportamientos que cada colaborador aporta en su día a día.

La cultura organizacional, bajo esta concepción, es la gestora y el eje principal que permitirá encaminar el buen clima dentro de las áreas y la empresa en general. Sheen concluye que la cultura es un intangible que se crea, desarrolla, permea y cambia, ya sea para bien o mal, pero teniendo como agente movilizador a los colaboradores, siempre bajo el ejemplo de los líderes, directivos y fundadores, siendo ellos los que marcan la pauta de la cultura, demostrando las conductas aceptables y fomentando el cascadeo de la misma por toda la organización. (Sheen, 2017)

De aquí podemos concluir que la cultura es, como se mencionó líneas arriba, el eje que va a impulsar un buen o mal clima laboral y que la cultura afectará el actuar del colaborador. Si se logra una correcta gestión de la cultura, las personas se verán afectadas positivamente, permitiendo que ellos mismos en su día a día creen un buen clima laboral, fomentando un entusiasmo colectivo, creando un sentimiento de pertenencia y orgullo por ser parte de la organización, permitiendo incluso la retención de talento.

2.2.4 El rol de liderazgo en las empresas

Los empleados observan cuidadosamente las acciones de sus líderes, por más triviales que parezcan, y tienen así una evidencia para conocer lo que es importante en la organización, lo que será reconocido o castigado; esto pesa más que las declaraciones escritas de la visión y las políticas formales. (Chatman y Enyoung, 2003)

En otras palabras, dentro de una organización, un líder es un referente, un “modelo a seguir” de las conductas deseadas que están dentro del marco de la

identidad y cultura corporativa. Según Sheen, los líderes vienen a ser los primeros “héroes” en una empresa, y es a ellos a quienes todos miran.

Sin embargo, para poder comprender el rol fundamental que juegan los líderes dentro de una organización, hace falta profundizar en el tema. Primero, es importante comprender que cuando hablamos de líderes, no nos referimos estrictamente al fundador o a la alta dirección; sino también a aquellos colaboradores que encabezan equipos de trabajo y que tienen dentro de sus funciones, la labor de supervisar, dirigir y guiar.

Es precisamente en este último punto, donde se centra el papel fundamental que tienen los líderes como principales embajadores e impulsores de la cultura. Los líderes piensan que la cultura se transmite solo a través de medios formales, pero “son realmente las interacciones informales durante el almuerzo, en la zona de los dispensadores de agua, en las competencias deportivas de la empresa, las que hacen que el personal infiera aspectos importantes y capte la cultura”. (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2003)

El mensaje que entrega el liderazgo es muy potente y comunica, en definitiva, el propósito y los valores de una organización. Si vemos que un líder es empático y se interesa permanentemente por conocer las opiniones de su equipo, o los saluda y felicita por alguna buena acción, estará comunicando de manera implícita que la empresa se preocupa por el bienestar de su equipo y no solo por su productividad.

Al ser agentes transmisores de la cultura a través de sus comportamientos, involucrar a los líderes de la organización y potenciar sus habilidades comunicacionales es clave. Ellos serán nuestros principales aliados para motivar, sensibilizar y disponer a todos los colaboradores a comprometerse con la cultura y los objetivos de la organización.

2.2.5 Marca empleadora

El nuevo entorno global de trabajo ha llevado a que las empresas a nivel mundial se encuentren en una competencia feroz por conseguir a los mejores talentos. A diferencia de unas décadas atrás, esto se acentúa más debido al empoderamiento

de los profesionales y técnicos, que ya no esperan a que las empresas tomen la decisión de contratarlos bajo los términos que ellas estipulan.

Un estudio realizado en el 2017 por el Boston Consulting Group (BCG) sobre la base de data demográfica y las tendencias mundiales, proyectó que habría una crisis en la fuerza de trabajo en los próximos 15 años con un déficit de talento en las quince principales economías que representan el 70% del PBI global, entre ellas cuatro de las tres naciones BRIC; esto significa que casi todas las principales empresas multinacionales se verán afectadas por la crisis.

Evidentemente, este no es un tema menor, tomando en cuenta la importancia que el capital humano representa para el éxito de una organización. Bajo esta tendencia global, las empresas han planteado diversas estrategias y acciones, que no solo les permitan captar a los mejores talentos del mercado, sino también retener a sus colaboradores más talentosos. Una de estas estrategias y quizás la más importante. es la construcción de una marca empleadora.

En el 2011, Martin, Gollan y Grigg la definen como la marca que lleva a una empresa a ser conocida entre sus *stakeholders* clave por entregar una experiencia laboral de alta calidad y por brindar una identidad organizacional que los empleados valoran, con la cual se enganchan y se sienten confiados para promoverla a otros. (Martin, Gollan y Grigg, 2011)

Para Janine Claux, Gerente de Atracción y Empleabilidad de Laborum Perú, gestionar adecuadamente la marca empleadora va a permitir comprometer a los empleados de tal manera que sean "eficientes, productivos y que finalmente se refleje en una propuesta de valor hacia los clientes". También va a permitir que la empresa pueda reducir los ratios de rotación de personal, lo cual también disminuye los costos de volver a tener que seleccionar personal, capacitarlo, entre otras cosas. (Gestión. 2020)

Como vemos, el fortalecimiento de la marca empleadora tiene una influencia tanto externa como interna, por ello debe difundirse dentro y fuera de la organización; los ejecutivos deben convencer a los empleados actuales y potenciales de que la empresa es un buen lugar para trabajar y, al mismo tiempo,

asegurarse de que los empleados pueden vivir lo que la empresa promete. (Sehgal & Malati, 2013)

2.3 Información de Perú InterCargo

2.3.1 Historia y contexto actual de la empresa

Perú InterCargo es una de las tres empresas operadoras más importantes del sector Logístico en nuestro país. Cuenta con 40 años en el mercado nacional e internacional que respaldan su liderazgo y la eficacia de sus operaciones.

La empresa está a cargo de Don Jorge Fuente, actual Gerente General y fundador de PIC (Perú InterCargo). Tras más de tres décadas de trayectoria, PIC ha logrado desarrollar más de seis unidades de negocio y consolidar un equipo de más de 1000 colaboradores distribuidos en distintas sucursales a nivel nacional.

Desde el año 2017, la empresa viene desarrollando de manera exitosa un proceso importante de transformación digital, el cual le ha permitido que el 100% de los servicios que ofrece puedan ser configurados y atendidos a través de diferentes plataformas digitales, garantizando total seguridad a través de un rastreo 24/7. Cabe resaltar que la digitalización de sus procesos los ha posicionado como una empresa eficiente y tecnológica en el mercado local.

Sin embargo, a pesar del éxito empresarial y los buenos resultados de Perú InterCargo, así como la gran reputación que posee como “escuela de talento” dentro del sector; actualmente está experimentando gran falta de compromiso de parte de sus líderes y colaboradores con la cultura organizacional. Debido a este alejamiento de la cultura y a la falta de participación e involucramiento con las diferentes acciones ejecutadas por la Gerencia de Recursos Humanos, se evidencia una alta rotación en sus equipos, los cuales, al no desarrollar un vínculo emocional con la organización, son fácilmente tentados por la competencia.

2.3.2 La cultura de PIC y su situación actual

Como lo menciona su equipo gerencial y de alta dirección, el eje principal de Perú InterCargo es la eficiencia en sus operaciones, la cual los ha llevado a ser líderes en el mercado y también ha marcado la pauta para definir y estructurar, en gran

medida, la cultura corporativa de PIC, siendo su propuesta de valor: “Gestionar de la forma más eficiente la cadena logística de nuestros clientes, creando conexiones de alto valor”. Esta característica importante está muy alineada a su propósito como organización: *“Ser la mejor y más eficiente compañía, diseñando las mejores alternativas logísticas al servicio de los objetivos de nuestros clientes”* y a sus pilares: Eficiencia, Calidad, Compromiso, Tecnología e Información.

Adicionalmente a estos, se alinean otros dos aspectos culturales importantes que terminan de consolidar la cultura de esta empresa, siendo estas sus tres aspiraciones: ofrecerte la mejor experiencia en nuestros productos y servicios, ser la empresa más atractiva para trabajar y ser un referente en innovación logística en América Latina. Por otro lado, están sus valores: el cliente: *nuestra obsesión, los detalles desarrollados al máximo, nuestros equipos: crecimiento personal y profesional; somos empáticos y la ética como la manera de entender los negocios: todos decidimos responsablemente.*

Así como estos elementos están definidos formalmente dentro de su cultura, hay otros que también la conforman, pero que se encuentran de manera implícita. Estos se pueden inferir a partir de los ritos, conductas y creencias de sus líderes y equipo en general. Entre estos comportamientos, consideramos que los más relevantes son: la búsqueda de la eficacia en cada proceso y la orientación a resultados.

Por otro lado, tenemos los comportamientos deseados, que son aquellos que la Gerencia General y los Gerentes de Área, desean posicionar dentro del equipo. Entre ellos, los más relevantes son: ser resilientes, ser más participativos, ser fuentes de inspiración para los demás, ser empáticos y ser colaborativos.

Asimismo, el Gerente General está convencido del poder transformador y motivador del liderazgo en la empresa. Por lo tanto, una de sus máximas, es que los líderes deben ser los principales responsables de inspirar en los colaboradores los valores y propósito de la organización. En este sentido, un puesto de líder en PIC, va más allá de ser una posición de poder, y se convierte también en una posición de servicio tanto para sus equipos como para los clientes.

Más allá de todas estas premisas, la gestión de la cultura no está obteniendo buenos resultados. Por ello, recientemente se realizó un diagnóstico de liderazgo para poder identificar y categorizar, dentro de una matriz, el nivel de compromiso que mantienen los líderes con la cultura. Esta matriz cuenta con tres escalas: del 0% al 59% (PIC iniciados), del 60% al 79% (PIC en proceso) y del 80% al 100% (PIC comprometidos). Además, para este proceso se contemplaron diferentes indicadores como la Encuesta de Clima y Desempeño, participación en eventos corporativos y celebraciones, y cuánta relevancia han tenido en los medios de comunicación interna.

Los resultados obtenidos indicaron que el 86,5% de líderes eran PIC iniciados o en proceso y tan solo un 13,5% eran PIC comprometidos. Estos resultados ponen en evidencia una gran falta de compromiso por parte de los líderes, la cual se ve reflejada en su poca participación de los eventos corporativos y otros procesos de Recursos Humanos, algunos de mucha importancia para el desarrollo de su equipo, como el *feedback* de valoración de desempeño y desarrollo de equipos.

Esta falta de entusiasmo e involucramiento hace que la relación con sus equipos no sea la óptima, lo cual se traduce en una alta rotación del personal, a pesar de la buena reputación de la empresa. Finalmente, al no estar comprometidos con el propósito, contagian ese mismo sentir hacia el resto de los colaboradores, quienes no logran desarrollar ese sentido de orgullo y pertenencia de formar parte de Perú InterCargo.

2.4 Públicos objetivos

2.4.1 Perfil del líder PIC

Los líderes son uno de los *stakeholders* internos más importantes en cualquier organización, puesto que más allá de ser los responsables de gestionar y garantizar que su equipo sea altamente productivo y eficiente; cumplen un rol fundamental como facilitadores e influenciadores del propósito y la cultura de la empresa. Actualmente, Perú InterCargo cuenta con 150 posiciones de liderazgo, entre Gerente General, Gerentes de Área, Gerentes Centrales, Subgerentes, Jefes de equipo y Supervisores.

La gran mayoría de sus líderes forma parte del área de Operaciones; la cual se distribuye en Almacenes, Transporte y Distribución, Aduanas y Cargo Internacional y Nacional, Express Delivery, Seguridad y Mantenimiento. Este primer grupo se encuentra realizando sus labores de manera presencial en las diferentes sucursales, ya que, al ser un puesto operativo, su función está en supervisar *in situ* que la gestión logística cumpla con los estándares de puntualidad y seguridad. Los demás líderes, quienes se encuentran en el área Comercial y Administrativa, vienen realizando sus labores desde casa (*home office*).

Por otra parte, una de las características más importantes (y negativas) de este público interno, es el distanciamiento que mantienen con la cultura de PIC. La falta de interés y entusiasmo, son un aspecto evidente que lamentablemente caracteriza a este grupo, haciendo que esto se traslade al resto de los colaboradores.

2.4.2 Perfil del colaborador PIC

Como se menciona en un artículo de AR Racking Storage Solution en el Perú “los hombres copan el 80% de los puestos de trabajo en el sector de la logística” (AR Racking, 2019), este dato es un primer indicador del perfil de género que tenemos en la industria, por lo que se podría mencionar que en PIC hay mayor cantidad de colaboradores hombres que de mujeres.

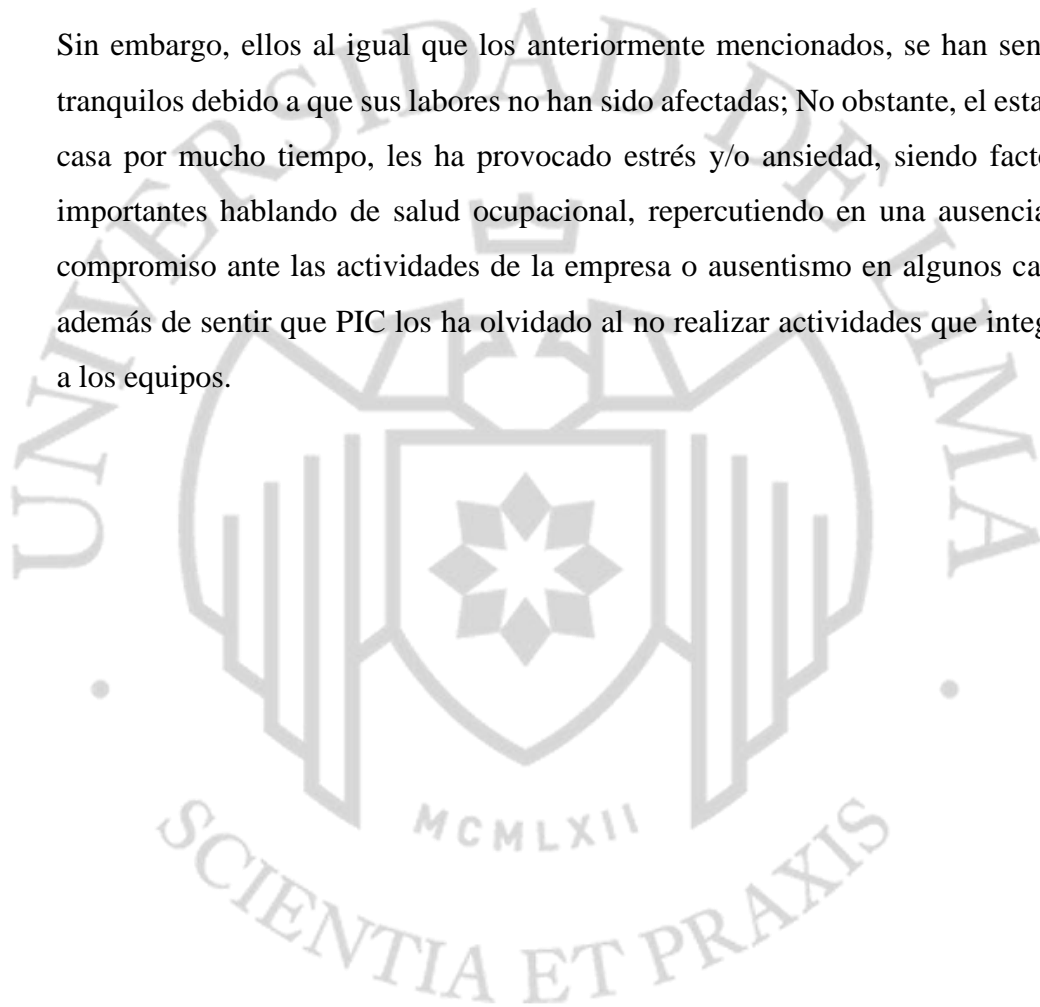
Del mismo modo, podemos destacar que en PIC hay colaboradores que trabajan manera presencial, como operarios en los almacenes, choferes y personal administrativo, ellos han sido un gran apoyo para la continuidad de negocio a nivel operativo, teniendo en cuenta las disposiciones promulgadas por el Gobierno para el correcto funcionamiento del plan de prevención ante el COVID-19.

Se sienten tranquilos, ya que la empresa ha sabido manejar la crisis por pandemia, permitiéndoles seguir con sus funciones sin problema. Sin embargo, a nivel emocional, no se sienten comprometidos con PIC, esto provocado por sus respectivos jefes/líderes, gracias a la falta de compromiso que tienen con las

actividades de la organización, contagiando esa actitud y creando un ambiente en donde los colaboradores no sienten que la empresa se preocupa por ellos tanto profesional como personalmente.

Otra parte de los colaboradores son los que trabajan de forma remota en sus hogares, siendo ellos un público minoritario y la llegada a ellos, en términos comunicacionales, ha sido complicada gracias a la falta de contacto directo cómo se podría manejar con los que trabajan de forma presencial.

Sin embargo, ellos al igual que los anteriormente mencionados, se han sentido tranquilos debido a que sus labores no han sido afectadas; No obstante, el estar en casa por mucho tiempo, les ha provocado estrés y/o ansiedad, siendo factores importantes hablando de salud ocupacional, repercutiendo en una ausencia de compromiso ante las actividades de la empresa o ausentismo en algunos casos; además de sentir que PIC los ha olvidado al no realizar actividades que integren a los equipos.



2.5 Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas	
	<p>O1: Sector logístico poco afectado a causa de la pandemia.</p> <p>O2: La pandemia ha impulsado el desarrollo de mejores herramientas y plataformas digitales.</p> <p>O3: Tendencia a fortalecer el grado de pertenencia organizacional.</p> <p>O4: Mayor relevancia en el rol del líder a causa del COVID-19.</p>	<p>A1: La competencia busca el talento que tiene PIC porque saben que no hay un vínculo emocional ni cultural.</p> <p>A2: Falta de sinergia entre los líderes y sus equipos a causa de la coyuntura por el COVID-19.</p> <p>A3: Pérdida de motivación y conexión con la organización debido a la coyuntura actual.</p>	
Fortalezas	<p>F1/O3: Crear herramientas que demuestren cómo el trabajo del colaborador aporta positivamente a la organización.</p>	<p>F4/A1: Reconocer el buen actuar de nuestros colaboradores en base a los valores corporativos.</p> <p>F3/A2: Crear herramientas que faciliten el posicionamiento de la nueva figura del líder PIC.</p>	
Debilidades	<p>D1: Desconocimiento de la cultura corporativa.</p> <p>D2: La gran mayoría de Líderes están poco comprometidos con la cultura.</p> <p>D3: No existe una figura clara de cómo debe ser el Líder PIC.</p> <p>D4: Líderes no participan en eventos y procesos de Recursos Humanos.</p>	<p>D2/O4: Identificar indicadores claves para potenciar las competencias deseadas en nuestros líderes.</p> <p>D3/O4: Crear herramientas que comuniquen los comportamientos deseados de un buen líder PIC.</p> <p>D3/O2: Crear espacios de interacción y capacitación para los líderes PIC.</p>	<p>D1/ A1: Alinear las comunicaciones a la cultura organizacional.</p> <p>D1/A1: Implementar herramientas que ayuden a la difusión de la cultura PIC.</p> <p>D4/A3: Implementar acciones que faciliten la participación de los líderes.</p>

3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Este capítulo tiene como finalidad el planteamiento y desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación Interna “**Juntos por la milla extra**”, diseñado para alinear y reconectar a los colaboradores de Perú InterCargo con la cultura corporativa y con el rol de liderazgo. Dentro de este plan, trabajaremos una fase dirigida exclusivamente a líderes, la cual se comunicará bajo el concepto creativo de “**Líderes 360**”. Las estrategias, conceptos e ideas planteadas en este apartado, fueron realizadas tras un exhaustivo análisis del diagnóstico presentado y contexto de la empresa. Sin embargo, como Comunicadores sabemos que nuestro rol estratégico está, no solo en nuestra capacidad para planificar y ejecutar un plan, sino también para evaluarlo y definir en el desarrollo de este, los ajustes pertinentes para que éste funcione y tenga el impacto deseado.

Por ello, queremos resaltar que este plan es retroalimentativo, interactivo y factible de ser revisado en cualquier momento. A continuación, se presentan las ideas, conceptos y propuestas para el desarrollo del plan.

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivos general

Desarrollar un Plan de Comunicación Interna que posicione el rol del líder PIC y refuerce los principios culturales para que los colaboradores estén alineados al propósito de la organización.

3.1.1.1 Objetivo específico 1

Establecer las bases y lineamientos comunicacionales para el desarrollo del plan.

3.1.1.2 Objetivo específico 2

Comunicar el rol y el perfil deseado de un buen líder PIC.

3.1.1.3 Objetivo específico 3

Empoderar y capacitar a los líderes para que puedan desempeñar su rol correctamente.

3.1.1.4 Objetivo específico 4

Comprometer y motivar a los líderes a participar en los eventos y procesos de RR.HH.

3.1.1.5 Objetivo específico 5

Reforzar los elementos de la cultura PIC.

3.1.1.6 Objetivo específico 6

Comunicar y reconocer el aporte estratégico de los colaboradores para el cumplimiento del propósito, permitiendo que se sientan orgullosos y comprometidos con PIC.

3.1.1.7 Objetivo específico 7

Mejorar la percepción de los colaboradores frente al rol del liderazgo.

3.2 Definición de la estrategia

La estrategia que planteamos para el cumplimiento de nuestros objetivos está basada en diversas acciones comunicacionales de liderazgo y culturales. Además, es importante tener en cuenta que esta se realizará en dos fases. Sin embargo, estamos considerando una etapa previa, la cual tendrá una duración de dos semanas y media, y se centrará únicamente en sentar las bases y lineamientos para garantizar la efectividad del desarrollo del plan. Asimismo, la fase 1 y 2, estarán dirigidas a líderes y colaboradores respectivamente. En el desarrollo de la estrategia, habrá un punto donde ambas fases se integren, sin embargo, algunas acciones que correspondían a la fase de líderes, seguirán siendo segmentadas para esta audiencia puntualmente. Finalmente, resaltamos que, al tratarse de un tema cultural, la duración de esta estrategia debería ser al menos de 9 meses, con posibilidad de seguir reforzándose en el periodo 2022.

3.2.1 Etapa Cero

En la primera parte del mes de abril, la Gerencia General junto con la Consultora, definirán los comportamientos deseados para el líder PIC. Estas sesiones de alineamiento estratégico nos brindarán datos e información relevante que utilizaremos como insumo para poder definir aspectos básicos de nuestra

estrategia, principalmente para mejorar la calidad de nuestros mensajes a nivel de comunicación.

3.2.2 Primera Fase: Líderes

Nuestro punto de partida para esta primera fase será después de los eventos realizados por la consultora en conjunto con la alta dirección.

Una vez culminados dichos eventos, en la segunda mitad del mes de abril, daremos inicio al desarrollo de nuestra estrategia, la cual estará enfocada en comunicar a través de diferentes herramientas, el rol estratégico del líder y reforzar su relación con la cultura organizacional. Sabemos que los líderes son el canal de comunicación más importante en una organización, por lo tanto, consideramos fundamental poder capacitarlos y alinearlos en esta etapa inicial para que la segunda fase sea realmente efectiva.

3.2.3 Segunda Fase: Colaboradores

La segunda fase estará dirigida a todos nuestros colaboradores de Perú InterCargo a nivel nacional y tendrá como objetivo reforzar los elementos culturales de PIC y posicionar el rol de los líderes como una figura de apoyo y guía. Utilizaremos diferentes herramientas de comunicación para hacerles comprender el rol que cada colaborador, desde su posición, aporta al cumplimiento del propósito organizacional. Asimismo, crearemos espacios de escucha activa y encuentro con sus líderes, donde se reforzarán los pilares culturales que guían el norte de PIC y la importancia de ser un equipo.

El inicio de esta segunda fase se realizará en la etapa de “integración”.

3.2.4 Integración de la Fase 1 y 2

Haciendo referencia a la fase 1, sabemos que el proceso de alineamiento cultural y capacitación de un líder no es un proceso sencillo, ni mucho menos corto. Por ello, nuestra fase de integración se dará en el mes junio, después de haber implementado acciones fundamentales como la “Escuela de Liderazgo” y el “Comité de Líderes”. Consideramos que estas dos acciones son, además de

estratégicas, básicas para comunicar con claridad la intención de Perú InterCargo de empoderar a sus líderes, brindarles espacios de comunicación más horizontales y alinearlos a los comportamientos deseados.

Cabe resaltar que la integración de fases se realizará a través de comunicaciones y otras actividades dirigidas a todos los colaboradores, donde se reforzarán los elementos culturales PIC y se les dará un papel más protagónico a los líderes, aprovechando los eventos foco que llevará a cabo la organización en dicho mes.



Figura 1 Elaboración Propia

3.3 Definición de roles y funciones

Dentro de los actores más importantes, se encuentra el equipo de Comunicación y Cultura, ya que su labor se define en la planificación, desarrollo, ejecución y seguimiento del Plan de Comunicación Interna propuesto, siendo su total responsabilidad el éxito de este plan.

Además, más allá de coordinar con las diferentes áreas y personas clave dentro de la organización para que cada una de las acciones pueda desarrollarse de la mejor manera; este equipo funcionará como un asesor integral para todas las gerencias del negocio, puesto que, por encargo de Gerencia General, cada una de ellas deberá emprender, de manera paralela, su propio plan de acción.

Por otro lado, tenemos al Área de Desarrollo Organizacional con el que se deberá coordinar las acciones que se implementarán dentro de los espacios de inducción general; así como diseñar, ejecutar y evaluar el proceso de inducción específica (*Onboarding*) que se propone para puestos de liderazgo. Además, será la encargada de diseñar, con el apoyo de Comunicación y Cultura, la malla curricular para capacitar a los líderes y escoger a los mejores proveedores especialistas en diversos temas para que puedan dictar talleres, charlas y demás.

El Gerente General es un actor principal para varias actividades propuestas, ya que él, al ser el fundador y principal difusor de la cultura y liderazgo, es la viva imagen de lo que un buen líder debe ser, siendo Don Jorge Fuente la principal cara para varias de nuestras actividades.

La Gerente de Recursos Humanos será otra pieza importante para el lanzamiento de actividades y campañas, debido a que ella brinda las aprobaciones del presupuesto, además de ser el primer canal que tiene Comunicaciones para presentar los objetivos, estrategias, acciones e indicadores hacia la Gerencia General. De igual forma, su participación en las acciones planteadas más adelante será clave, debido a que es la cara de toda el área de Recursos Humanos.

Por su parte, los encargados de las sucursales de PIC, serán un aliado cuando queramos realizar alguna acción dentro de los almacenes, contar con su permiso y aprobación es fundamental para el correcto cumplimiento de nuestro plan, ya sea para actividades con algunos colaboradores, líderes o si queremos realizar alguna acción en la infraestructura como la implementación de viniles.

Finalmente, tenemos a los líderes con los cuales nos vamos a apoyar en un primer momento con el 13,5% que están en el rango de comprometidos, pero con el pasar de cada una de las acciones, ese porcentaje aumentará e iremos rotándolos, todo con el fin de generar notoriedad en cada uno de ellos, así como la transmisión de la imagen que un

buen líder que debe de ser, permitiendo que los colaboradores vean un cambio positivo en ellos.

3.4 Concepto de la estrategia

En el sector logístico, uno de los términos más importantes es el de “última milla”, el cual hace referencia al tramo final del proceso de entrega de las mercancías en el destino indicado por el cliente para cumplir con sus expectativas. La última milla es una etapa decisiva donde todo el trabajo y proceso que hubo detrás, finalmente, da frutos.

Tomando esto como punto de partida y, considerando que PIC es una empresa líder en el mercado, nosotros proponemos un concepto que no solo motive a los colaboradores a cumplir con esta “última milla”, sino a que vaya por más. Queremos reforzar que los objetivos no se consiguen de manera individual, sino en equipo, con el aporte de colaboradores de todas las posiciones y la guía de los líderes. Por ello, el concepto creativo que hemos elegido para nuestro plan es:

¡Juntos por la milla extra!

Si bien “¡Juntos por la milla extra!” será el concepto general que utilizaremos para dirigirnos a todo nuestro equipo, hemos desarrollado también un concepto exclusivo que enmarcará las estrategias y acciones dirigidas a líderes. En este sentido, hemos querido reforzar la idea de que en Perú InterCargo somos líderes en el mercado, pero también buscamos ser vistos como buenos líderes frente a nuestros equipos. A partir de esta premisa, planteamos el concepto de:

Líderes 360°

3.5 Identidad de la estrategia

La identidad de nuestra estrategia debe tomar como base cada uno de los elementos de la misma cultura PIC, con el cual, mediante las acciones propuestas más adelante, lograremos tangibilizarla en el día a día de cada uno de los líderes y, por consiguiente, a los colaboradores. Para este cometido, es indispensable el uso del logo corporativo, además de una paleta de colores llamativos para el diseño de comunicados.

Con este primer paso realizado, continuaremos con el tratamiento del mensaje en sí, donde delimitaremos el tono y estilo comunicacional con el fin de llegar, de la manera más y eficaz, a cada uno de los 150 líderes y sus respectivos equipos, permitiendo que ellos logren posicionarse como tales y generen un adecuado cascadeo de aptitudes a sus respectivos equipos.

3.5.1 Identidad visual de Perú InterCargo

El logo de PIC es parte importante, ya que es el elemento que representa a la empresa hacia fuera, pero con el que los colaboradores deben sentirse orgullosos de portar, desde el uso del fotocheck, hasta uniformes.

Bajo esta concepción damos la propuesta de logo:



Figura 2. Elaboración Propia

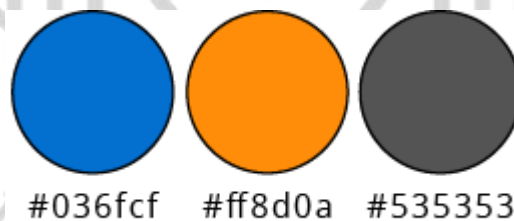


Figura 3. Elaboración Propia

Los colores que predominan en el logotipo son el azul, el cual es elegante y corporativo, siendo uno de los más usados por empresas, asimismo da una sensación de confianza y pureza. De igual forma, vemos el color naranja, este representa la creatividad, calidad y calor. Del mismo modo, se observa el blanco el cual es sinónimo de lo puro, la limpieza, la paz y la virtud. Estos sumados a las cualidades anteriores, ilustran de forma gráfica lo que Don Jorge Fuente quiere para su marca, la cual es una marca empresarial que genere confianza, calidad y transparencia tanto a sus clientes externos como internos. Cabe resaltar que en

este logo se muestra la principal actividad que la empresa realiza y utilizamos una tipografía legible y estilizada que genera armonía con el isotipo por el acabado redondeado que posee.

3.5.2 Identidad visual de la estrategia

Como se mencionó en la sección del concepto de la estrategia, nuestro plan va a partir bajo la idea de “Juntos por la milla extra” siendo esta la propuesta gráfica:



JUNTOS
POR LA 
MILLA EXTRA

Figura 4. Elaboración Propia

Con este logo paraguas, buscamos darle buena presencia y fortaleza, es por eso que se empleó las letras en mayúsculas y recalcando el “juntos” porque cada colaborador es una pieza fundamental para el cumplimiento del propósito organizacional. Asimismo, empleamos el símbolo de “on” porque remite mucho a la tecnología cuando está funcionando, dando a entender que este plan está trabajando con el compromiso de cada uno de los colaboradores.

De igual forma, hemos planteado el siguiente logotipo para el concepto de “Líderes 360”:



LÍDERES
360 

Figura 5. Elaboración Propia

En la fase 1 del plan, en el cual estaremos trabajando con los líderes, proponemos el uso de este logo para las campañas que sean exclusivamente para ellos (Fase 1). Esta gráfica fue planteada teniendo en cuenta principalmente los lineamientos de marca, demostrando que en el buen trabajo que ellos desempeñan, logran

buenos resultados para PIC; pero ese buen desempeño que tienen para el exterior, deben evidenciarlo hacia cada uno de los colaboradores que tengan en sus equipos, solo así ellos podrán ser líderes integrales, líderes 360.

Asimismo, damos avance a la presentación del propósito, siendo este:

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

Figura 6. Elaboración Propia

Como ya hemos mencionado, el color naranja representa la creatividad, calidad y calor, si regresamos al enunciado del propósito “...mejor y más eficiente..., diseñando las mejores alternativas logísticas...” en esta sección vemos que efectivamente el significado del color y lo que Perú InterCargo quiere profetizar convergen, ya que gracias a la calidad que tienen lograrán ser los mejores y más eficientes en el sector, todo esto sumado a la gran creatividad de sus diferentes equipos para diseñar alternativas ajustadas a los clientes.

De igual forma se ha realizado un estilo gráfico para cada uno de los valores culturales que PIC tiene, siendo estos:



Figura 7. Elaboración Propia

En este apartado, se ha optado por incorporar los pilares y asociarlos a los valores. De igual modo, se busca darle una personalidad única a cada uno, por lo que los diferenciamos con el uso de colores:

En este sentido, asociamos:

- El pilar “Calidad” con el valor: “Los detalles desarrollados al máximo”, debido a que la calidad es indispensable para tener el máximo resultado en cada una de las labores. Se escogió el color rojo debido a que resalta la pasión que los colaboradores tienen por su trabajo.
- El pilar “Compromiso” con el valor: “Somos empáticos”, ya que se debe estar comprometido con el equipo y para este cometido la empatía es fundamental. Elegimos el color verde debido a que comunica el “dar nuestra aprobación” hacia algo mejor y para eso debemos comprender y entender a la otra persona.
- El pilar “Eficiencia” con el valor: “El cliente: nuestra obsesión”, ya que lo que se busca es lograr con éxito los objetivos de PIC y eso conlleva a tener foco en el cliente. Se eligió el amarillo debido a que este color se relaciona con la felicidad y la excelencia.
- El pilar “Tecnología” con el valor: “Nuestros equipos: crecimiento personal y profesional”, debido a que la tecnología es nuestra principal aliada para seguir capacitando y alineando a nuestro equipo a la transformación digital que se viene desarrollando. Elegimos el azul debido al dinamismo que representa.
- El pilar “Información” con el valor de “Todos decidimos responsablemente”. Está claro que para cada decisión tomada en PIC la transparencia e información son claves para el éxito, siendo el color morado el que mejor lo representa.

Del mismo modo, optamos por dos estilos diferentes de tipografía:

- Open Sans Extra Bold Italic: La escogimos porque esta fuente es dinámica, moderna, perfectamente legible y está relacionada mucho a la

actualidad tecnológica, debido a su gran uso en diseño web. Recordemos que PIC tuvo una transformación digital, por lo que creemos que una alineación sería lo ideal. De la familia tipográfica, usamos la itálica debido a que la inclinación de la misma genera dinamismo, mostrando así a cada uno de los valores como elementos que resalten e inviten a practicarlos.

- Signatra Regular: Debido a que es divertida. Recordemos que el sector Logístico es duro; por lo que, de alguna forma, esta tipografía ayuda a darle más frescura y modernidad.

3.5.3 Tratamiento del mensaje

De igual manera, en el ámbito de reforzar la cultura, aplicaremos un tono y estilo más cercano y próximo, con el fin de generar interacciones de “tú a tú”. Así permitiremos que los líderes, en una primera instancia, se adapten a esta nueva forma de comunicación y, por consiguiente, posicionen su liderazgo como más “cercano” y “empático” de cara a los colaboradores.

Con esto, lograremos un sentir colectivo en PIC que se hará notar por cada uno de los canales de comunicación formales e, inclusive, informales; cerrando las brechas que puede haber entre la misma empresa con los colaboradores e inclusive con aquellos que no van a las oficinas porque trabajan desde casa.

3.6 Desarrollo de la estrategia

Objetivo específico 1: Establecer las bases y lineamientos comunicacionales para el desarrollo del plan.

Estrategia 1: Alinear las comunicaciones a la cultura organizacional.

Acciones: En esta etapa, nos centraremos en definir el estilo y los conceptos creativos a nivel de comunicación que desarrollaremos en nuestro plan. Además de homogeneizar todos nuestros canales internos para que la comunicación sea coherente.

Por un lado, iniciaremos con un rediseño del look and feel de todas las comunicaciones. De esta forma lograremos que nuestros mensajes, en todos sus formatos, conecten con el equipo y los inviten a visualizarlas. Todo esto se trabajará en base a la cultura organizacional. Asimismo, definiremos mensajes y palabras claves que nos ayuden a seguir construyendo y fortaleciendo la esencia de la cultura PIC. Para mayor detalle véase anexo 1. Esto también involucrará establecer un tono comunicacional más adecuado para que estos mensajes entregados sean percibidos como más genuinos y cercanos.

Finalmente, es importante usar los espacios de inducción general para comunicar adecuadamente la cultura hacia los nuevos ingresantes, por lo que vemos esencial dar algunos lineamientos al área de Desarrollo Organizacional para que se pueda difundir correctamente.

Acción 1	Rediseñar el <i>look and feel</i> de las comunicaciones en base en la cultura.
Público Objetivo	Todos los colaboradores de PIC.
Medio/Canal	Intranet, Facebook corporativo, Correo Corporativo y WhatsApp.
Mensaje	Sabemos que las comunicaciones transmiten e impulsan nuestra cultura organizacional, por ello renovamos su diseño.
Indicador	% de visualizaciones promedio de las comunicaciones versus las del año pasado.
Meta	80% las visualizaciones promedio de las comunicaciones.
Fase	Etapas Cero
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura

Acción 2	Definir mensajes y palabras claves que refuercen la cultura corporativa.
Público Objetivo	Todos los colaboradores de PIC
Medio/Canal	Intranet, Facebook corporativo, Correo Corporativo y WhatsApp.
Mensaje	Impulsamos dentro de nuestro equipo mensajes y palabras que ayuden a fomentar los elementos culturales de la organización.
Indicador	Resultado de una encuesta de satisfacción de canales y comunicaciones.
Meta	80% de aprobación en el resultado de la encuesta de satisfacción de canales y comunicaciones.
Fase	Etapas Cero
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura

Acción 3	Establecer un tono de comunicación cálido y cercano para los mensajes desplegados.
Público Objetivo	Todos los colaboradores de PIC
Medio/Canal	Intranet, Facebook corporativo, Correo Corporativo y WhatsApp.
Mensaje	Basado en el lineamiento de Don Jorge Fuente y en uno de nuestros valores organizacionales como es el “ser empáticos”, queremos que nuestros mensajes sean más genuinos y amigables.
Indicador	Resultado de una encuesta de satisfacción de canales y comunicaciones.
Meta	80% de aprobación en el resultado de la encuesta de satisfacción de canales y comunicaciones.

Fase	Etapa Cero
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura

Acción 4	Impulsar los elementos culturales dentro de las inducciones a nuevos ingresantes.
Público Objetivo	Nuevos ingresos (solo colaboradores)
Medio/Canal	Inducciones ya sea presencial o digital a los ingresantes.
Mensaje	En esta nueva experiencia dentro de PIC, queremos presentarles los elementos culturales, siendo estos nuestro propósito, pilares, aspiraciones y valores.
Indicador	Resultados de una evaluación final al terminar las inducciones. (% de nuevos ingresos que hayan aprobado)
Meta	100% de nuevos ingresantes aprobados en la evaluación de inducción.
Fase	Etapa Cero
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura; y Área de Desarrollo Organizacional

Estrategia 2: Identificar indicadores claves para potenciar las competencias deseadas en nuestros líderes.

Acciones: Sabemos que la Evaluación de Desempeño es un proceso sumamente importante para todos los colaboradores porque representa, en gran medida, qué tan efectivo y productivos están siendo al momento de realizar sus labores. Por ello, planeamos incluir una variable de medición que esté orientada a la participación en los eventos y diferentes procesos de RRHH por parte de los

líderes. Esto nos ayudará a que, el hecho de asistir y participar sea visto como un compromiso y se mida como parte de sus objetivos.

Acción 1	Incluir un indicador de medición orientado a la participación dentro de su Evaluación de Desempeño.
Público Objetivo	Líderes PIC
Medio/Canal	Evaluación de Desempeño
Mensaje	Tu objetivo como líder no solo se centra en alcanzar buenos resultados en el negocio, sino también en tu participación dentro los diferentes eventos y procesos de RRHH.
Indicador	% de líderes que hayan obtenido una buena calificación en ese indicador de su evaluación.
Meta	85% de líderes con una nota superior a 16 (sobre 20) en ese indicador.
Fase	Etapas Cero
Responsable	Área de Desarrollo Organizacional

Objetivo específico 2: Comunicar el rol y perfil deseado de un buen líder PIC.

Estrategia 1: Crear herramientas que comuniquen los comportamientos deseados de un buen líder PIC.

Acciones: Dado el contexto actual que tiene Perú InterCargo, resulta imprescindible, en una primera instancia, comunicar e informar a nuestros líderes acerca de lo que PIC espera de ellos, tanto a nivel cultural como de liderazgo, es por ellos que planteamos crear un video en donde Don Jorge Fuente hable del concepto “Líderes 360”; de esta manera, damos a conocer a cada uno de los líderes la idea de que se debe tener foco en el cliente, pero no se puede dejar de lado a nuestros equipos.

Con el objetivo de involucrar y alinear desde un principio a los futuros líderes, proponemos rediseñar el *Onboarding* o proceso de inducción específica para ellos, donde reforzaremos y les daremos lineamientos claros sobre cuál es el rol que desempeña un líder en nuestra organización.

Como herramienta complementaria, se diseñará y difundirá un handbook a todos nuestros nuevos líderes y a los que ya forman parte del equipo, llamado “El ABC del Líder PIC”. En este documento, ellos podrán tener información clave a la mano que les recordará y reforzará puntos importantes para su día a día como líder.

Finalmente, a esto se le sumarán comunicaciones que refuercen el rol estratégico del líder, con datos importantes sobre cómo el liderazgo puede impactar en temas de cultura, clima, resultados a nivel empresa, etc. A través de esta acción les estaremos diciendo lo importantes que son para el cumplimiento de los objetivos.

Acción 1	Crear un video de lanzamiento del concepto “Líderes 360”.
Público Objetivo	Líderes PIC
Medio/Canal	Correo corporativo
Mensaje	No solo trabajamos para ser altamente eficientes y productivos, sino también para enfocarnos en ser los mejores líderes para nuestros equipos de trabajo.
Indicador	% de visualizaciones del video.
Meta	80% de visualizaciones en el video.
Fase	1 - Líderes
Responsable	Área de Desarrollo Organizacional y Área de Comunicación y Cultura.

Acción 2	Rediseñar la inducción de los líderes.
Público Objetivo	Líderes PIC
Medio/Canal	La mayor parte del <i>Onboarding</i> será a través de la plataforma Microsoft Teams Live, sin embargo, para los líderes que formarán parte de alguna gerencia operativa, habrá algunos espacios presenciales (grupos muy reducidos y con protocolos de bioseguridad).
Mensaje	En PIC, somos un equipo que siempre da la “milla extra” y contamos con dos aspectos fundamentales para alcanzar nuestros objetivos: nuestra cultura y tu rol como líder 360°.
Indicador	Resultado de una evaluación final al terminar la inducción del líder.
Meta	100% de líderes con una nota superior a 15.
Fase	1 - Líderes
Responsable	Área de Desarrollo Organizacional y Área de Comunicación y Cultura.

Acción 3	Crear el handbook “El ABC del Líder PIC”.
Público Objetivo	Líderes PIC
Medio/Canal	Correo corporativo
Mensaje	¡Somos PIC, somos “Líderes 360°”! Sabemos que, desde tu posición, tienes la facultad para hacer que las cosas cambien y sigan mejorando. Por ello, con el objetivo de seguir siendo líderes en el mercado, pero también buenos líderes frente a nuestro equipo de colaboradores; hemos desarrollado este handbook con las pautas esenciales para que desempeñes tu rol de líder.

Indicador	% de líderes que recibieron el handbook.
Meta	100% de líderes.
Fase	1 - Líderes
Responsable	Área de Comunicación y Cultura.

Acción 4	Reforzar a través de comunicaciones el aporte estratégico del liderazgo en la empresa.
Público Objetivo	Líderes PIC
Medio/Canal	Correo corporativo y WhatsApp
Mensaje	A) Gracias a tu gran liderazgo estamos un paso más cerca de cumplir con nuestro propósito organizacional, ¡Sigue así! B) Recuerda que tu figura como líder tiene un gran impacto en el clima laboral de tu equipo y por ende en su productividad. ¡Sigamos siendo líderes 360°!
Indicador	% de visualizaciones de la comunicación.
Meta	90% de visualizaciones.
Fase	1 - Líderes
Responsable	Área de Comunicación y Cultura.

Objetivo específico 3: Empoderar y capacitar a los líderes para que puedan desempeñar su rol correctamente.

Estrategia 1: Crear espacios de interacción y capacitación para los líderes PIC.

Acciones: Planteamos implementar de la “Escuela Líderes 360°”, un espacio para capacitar y brindar las herramientas necesarias a los líderes con el fin de que ellos

cumplan su papel de la mejor manera posible. En esta escuela, ellos recibirán cursos, talleres y charlas de parte del equipo de Desarrollo Organizacional, además de algunos especialistas (proveedores) en diversos temas.

Finalmente, implementaremos el “Comité de Líderes”, un momento de encuentro e información, pero sobre todo de interacción, el cual se llevará a cabo una vez al mes y en donde participará el Gerente General, los Gerentes de Área y todo el equipo de líderes PIC.

En este comité se desarrollarán dinámicas grupales, levantamiento de información, así como también se les recordará el papel de líder, tendrán un espacio para ser escuchados y los empoderarán dándoles la responsabilidad de ser los voceros para transmitir la información importante de PIC.

Acción 1	Implementar la “Escuela Líderes 360”.
Público Objetivo	Líderes PIC
Medio/Canal	Microsoft Teams Live.
Mensaje	Sabemos que el liderazgo en PIC es determinante para seguir alcanzando nuestros objetivos y dando la milla extra. Por eso, nos preocupamos en formar los mejores líderes y darles las herramientas para que sean su mejor versión. ¡Con Líderes 360, llegamos más lejos!
Indicador	% de líderes capacitados.
Meta	90% de líderes capacitados al final del 2021.
Fase	1 - Líderes
Responsable	Área de Desarrollo Organizacional, Área de Comunicación y Cultura.

Acción 2	Crear el “Comité de Líderes”.
Público Objetivo	Líderes PIC
Medio/Canal	Microsoft Teams Live
Mensaje	¡Los líderes somos el canal de comunicación más importante! Por eso, es fundamental contar con tu participación en los comités de líderes, un espacio donde podrás conocer y conversar acerca de los resultados a nivel empresa, futuros proyectos y más. ¡Contamos contigo!
Indicador	% de líderes que asistan a los comités.
Meta	90% de asistencia de los líderes en los comités.
Fase	1 - Líderes
Responsable	Gerente General, Gerentes de Área y Área de Comunicación.

Objetivo específico 4: Comprometer y motivar a los líderes a participar en los eventos y procesos de RR.HH.

Estrategia 1: Implementar acciones que faciliten la participación de los líderes.

Acciones: Los eventos o actividades que se realizan dentro de una empresa, son espacios de comunicación muy potentes. Por ello, planteamos un grupo de acciones que fomentarán e incentivarán a nuestro grupo de líderes a participar de los diferentes eventos que se realicen en PIC.

Para ello, una de las herramientas que proponemos será el despliegue de comunicados recordatorios dirigidos exclusivamente a este grupo en mención, la idea es que estas comunicaciones sean personalizadas y contengan un mensaje del Gerente General o los Gerentes de Área, motivándolos a participar y recordándoles por qué es tan importante su presencia.

En el caso de los líderes que trabajan de forma presencial en áreas de operaciones, creemos conveniente hacer un refuerzo del evento yendo de manera física a sus lugares de trabajo y conversando con ellos y sus equipos. Evidentemente, se tomarían en cuenta todos los protocolos de bioseguridad y prevención.

Asimismo, queremos aprovechar estos espacios de manera estratégica para que algunos de los líderes, en un principio los que mejor reputación tengan, puedan tomar un rol más importante en el desarrollo de estos. Hablamos, por ejemplo, de tener ciertas responsabilidades como nombrar a los reconocidos, dar palabras de agradecimiento, ejecutar alguna una dinámica, cerrar el evento con un discurso breve, etc. Para mayor detalle de las ideas que se proponen con respecto a este punto, véase el Anexo 7.

Por último, con la finalidad de motivarlos y reconocer su participación en estos espacios, se enviarán comunicaciones de refuerzo y gift boxes, post evento, a todos los líderes que estuvieron invitados a cumplir un rol dentro del mismo.

Acción 1	Enviar comunicados recordatorios del Gerente General o los Gerentes de Área hacia los líderes.
Público Objetivo	Líderes PIC.
Medio/Canal	Correo corporativo, WhatsApp.
Mensaje	¡Mañana es el gran día! Como líder, es muy importante contar con tu presencia. De esta manera tu equipo también se verá motivado a asistir. ¡Contamos contigo!
Indicador	% de visualizaciones del recordatorio.
Meta	90% de visualizaciones.
Fase	1 - Líderes
Responsable	Gerente General, Gerentes de Área y Área de Comunicación y Cultura

Acción 2	Asignar a los líderes un rol dentro de los eventos corporativos.
Público Objetivo	Líderes PIC.
Medio/Canal	Eventos de RR.HH
Mensaje	Tu figura de líder es importante y genera empatía y cercanía con tu equipo. Por ello, queremos que tengas un rol más visible dentro de los eventos corporativos.
Indicador	% de líderes invitados que asistieron a los eventos y procesos de RR.HH.
Meta	90% de asistencia de líderes invitados.
Fase	1 - Líderes
Responsable	Área de Comunicación y Cultura, Líderes propuestos.

Acción 3	Visitar a los líderes para fomentar su participación en los eventos y actividades.
Público Objetivo	Líderes de las áreas operativas y sus respectivos equipos.
Medio/Canal	Presencial
Mensaje	Recuerda que estamos próximos a un evento y es muy importante contar con su presencia.
Indicador	% de líderes visitados que asistieron al evento.
Meta	85% de líderes que visitamos y asistieron al evento o actividad.
Fase	1 - Líderes
Responsable	Área de Comunicación y Cultura.

Acción 4	Enviar una comunicación y detalle de reconocimiento a los líderes que cumplieron su rol dentro de un evento.
Público Objetivo	Líderes PIC que hayan tenido algún rol dentro de un evento. (exceptuando Gerente General y Gerentes de Área)
Medio/Canal	Correo corporativo
Mensaje	¡Queremos reconocerte por participar de este evento y demostrar que eres un Líder 360!
Indicador	% de comunicaciones de reconocimiento y detalles enviados sobre el número de líderes esperados.
Meta	90% de comunicaciones de reconocimiento y detalles enviados.
Fase	1 - Líderes
Responsable	Área de Comunicación y Cultura.

Objetivo específico 5: Reforzar los elementos de la cultura PIC.

Estrategia 1: Implementar herramientas que ayuden a la difusión de la cultura PIC.

Acciones: Trabajar un concepto creativo, es una forma de poder posicionar más fácilmente los mensajes y objetivos trazados, por ello, una de las principales acciones será el lanzamiento de un video anunciando el concepto “Juntos por la milla extra”, el cual será difundido por todos nuestros canales y marcará la pauta para las acciones que se ejecutarán posteriormente.

Asimismo, debemos tener en cuenta que en PIC contamos con un gran grupo de colaboradores que trabajan de manera presencial, por ello los espacios físicos de alto tránsito, se vuelven un medio indispensable por el cual podemos reforzar ciertos elementos de la cultura organizacional. Para hacerlo de manera llamativa, implementaremos viniles con mensajes alineados a los pilares, valores,

aspiraciones y propósito de la empresa, atacando lugares estratégicos dentro de las sucursales. De igual forma, es pertinente comunicar a todo el equipo PIC cómo sus compañeros de trabajo, ya sea en su rol de colaborador, amigo, papá, mamá, etc.; viven los valores en su día a día, siendo ellos un modelo a seguir para los demás. A raíz de esto, lanzaremos la iniciativa “Yo vivo la cultura” una serie de videos testimoniales que reflejarán cómo nuestros colaboradores actúan con base a los principios culturales. De esta forma estaremos fomentando los comportamientos deseados hacia todos los miembros de la familia PIC.

También es importante la experiencia que cada uno de los colaboradores pueden tener al trabajar en equipo para sacar adelante algún proyecto. Teniendo en cuenta esto, vemos pertinente desarrollar concursos y dinámicas grupales que enfatizan la camaradería entre ellos bajo la temática cultural, creando lemas, videos cortos haciendo dramatizaciones de los valores, cuentos infantiles, fotos creativas, etc.

Finalmente, crearemos el programa “Sintonizados con PIC” un espacio virtual donde participarán 20 colaboradores de diferentes sucursales y posiciones, teniendo como “moderadores” al Gerente General y a un reporte directo. El objetivo de este programa es levantar información de las distintas áreas con la finalidad de implementar acciones de mejora y reforzar la cultura a través del *storytelling*. Los líderes iniciarán la reunión contando alguna anécdota que estará alineada a los principios y fomentará la participación de los asistentes. También nos enfocaremos en temas ajenos al trabajo, de esta forma logramos acercar a PIC, mostrándose como una empresa que no solo se preocupa de los indicadores de desempeño, sino también del sentir de cada uno de ellos.

Acción 1	Crear un video del concepto “Juntos por la milla extra”.
Público Objetivo	Todos los colaboradores.
Medio/Canal	Intranet, Facebook corporativo, Correo Corporativo.
Mensaje	Debemos ir “Juntos por la milla extra”, trabajando en equipo y motivados en ir más allá.
Indicador	% de visualizaciones del video.
Meta	80% de visualizaciones.
Fase	Integración de la fase 1 y 2
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura; Encargados de las sucursales.

Acción 2	Implementar un endobranding cultural en espacios claves.
Público Objetivo	Todos los colaboradores.
Medio/Canal	Zonas de alto tránsito en las sucursales
Mensaje	Los principios culturales deben estar presentes en tu día a día, por eso queremos reforzarlos en los ambientes claves dentro de cada una de nuestras sedes.
Indicador	# de espacios elegidos.
Meta	100% de los espacios elegidos .
Fase	Integración de la fase 1 y 2
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura; Encargados de las sucursales.

Acción 3	Lanzar la iniciativa “Yo vivo la cultura”.
Público Objetivo	Todos los colaboradores
Medio/Canal	Intranet, Facebook corporativo, Correo Corporativo.
Mensaje	Queremos demostrarles a los colaboradores cómo las acciones y conductas que tienen en su día a día, están alineadas a la cultura de Perú InterCargo.
Indicador	% de vistas de los videos testimoniales. # de participantes en los videos.
Meta	80% de visualizaciones de los videos. 24 participantes al año como mínimo.
Fase	Integración de la fase 1 y 2
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura

Acción 4	Desarrollar concursos y dinámicas alineados a los elementos culturales.
Público Objetivo	Todos los colaboradores.
Medio/Canal	Intranet, Facebook corporativo, Correo Corporativo y WhatsApp.
Mensaje	Queremos que los colaboradores de PIC aprendan y se involucren con la cultura a través de actividades divertidas y en equipo.
Indicador	% de participantes.
Meta	60% de participación en las dinámicas y/o concursos.
Fase	2 - Colaboradores
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura

Acción 5	Lanzar el programa “Sintonizados con PIC”.
Público Objetivo	Todos los colaboradores.
Medio/Canal	Microsoft Teams
Mensaje	Queremos seguir conociéndote por eso te invitamos a participar de este espacio “Sintonizados con PIC” con el Gerente General y un líder invitado.
Indicador	% de invitados que asistieron a “Sintonizados con PIC”.
Meta	80% de colaboradores invitados que hayan asistido.
Fase	2 - Colaboradores
Responsable	Gerente General, Gerentes de Área y Área de Comunicaciones y Cultura

Objetivo específico 6: Comunicar y reconocer el aporte estratégico de los colaboradores para el cumplimiento del propósito, permitiendo que se sientan orgullosos y comprometidos con PIC.

Estrategia 1: Crear herramientas que demuestren cómo el trabajo del colaborador aporta positivamente a la organización.

Acciones: Sabemos que, a nivel de resultados de negocio, Perú InterCargo se encuentra muy bien. Esto se debe en gran medida, al esfuerzo que cada uno de los colaboradores realiza desde su posición. Además, estos buenos resultados van de la mano con el cumplimiento del propósito de PIC, por lo que planteamos reconocer el aporte de las diferentes áreas, a través de comunicados y cápsulas de videos donde los colaboradores cuenten porque se sienten orgullosos de formar parte de la empresa.

Acción 1	Crear comunicados que informen sobre los logros y resultados obtenidos, reconociendo a los equipos que estuvieron detrás.
Público Objetivo	Todas las áreas de PIC.
Medio/Canal	Correo corporativo, Facebook Corporativo e Intranet
Mensaje	Felicitemos a cada uno de los equipos involucrados en los diferentes proyectos de PIC, ya que gracias al gran esfuerzo de cada uno estamos alcanzando nuestro propósito.
Indicador	% de visualizaciones de los comunicados.
Meta	80% de visualizaciones de los comunicados.
Fase	2 - Colaboradores
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura

Acción 2	Crear cápsulas de videos en donde se cuente por qué el colaborador se siente orgulloso de ser parte de PIC.
Público Objetivo	Todos los colaboradores.
Medio/Canal	Correo corporativo, Facebook Corporativo e Intranet
Mensaje	Todos tenemos un motivo para sentirnos orgullosos de nuestro trabajo ¡Cuéntanos el tuyo!
Indicador	% de visualizaciones del video.
Meta	80% de visualizaciones del video.
Fase	2 - Colaboradores
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura

Estrategia 2: Reconocer el buen actuar de nuestros colaboradores en base a los valores corporativos.

Acciones: Con el objetivo de reconocer los valores identificados en el actuar de nuestros colaboradores, crearemos un programa de reconocimiento llamado “Valores en acción”, el cual se realizará de manera bimensual y se trabajará a través de la coordinación entre Gerentes de Área y sus reportes directos. Para asegurar la continuidad del programa se manejará un mínimo de 3 colaboradores reconocidos por valor cada mes.

Asimismo, aprovecharemos el evento “Premio a la Excelencia PIC”, en donde Don Jorge Fuente agradecerá a cada uno por ser verdaderos embajadores de la cultura.

Acción 1	Implementar el programa de reconocimiento "Valores en acción".
Público Objetivo	Todos los colaboradores.
Medio/Canal	Correo corporativo, Facebook corporativo e Intranet
Mensaje	Reconoceremos a los embajadores de nuestra cultura PIC.
Indicador	# de colaboradores reconocidos.
Meta	Tener un mínimo de 15 colaboradores o más en los reconocimientos.
Fase	2 - Colaboradores
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura

Acción 2	Incluir un espacio de reconocimiento para los ganadores del programa “Valores en acción” en el evento “Premio a la Excelencia PIC”.
Público Objetivo	Colaboradores que hayan sido reconocidos durante el año
Medio/Canal	Evento “Premio a la excelencia PIC”
Mensaje	En PIC queremos reconocer a los colaboradores no solo por sus buenos resultados, sino también por su desempeño en el día a día viviendo cada uno de nuestros valores.
Indicador	% de asistentes al evento.
Meta	95% de asistencia al evento.
Fase	2 - Colaboradores
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura

Objetivo específico 7: Mejorar la percepción de los colaboradores frente al rol del liderazgo.

Estrategia 1: Crear herramientas que faciliten el posicionamiento de la nueva figura del líder PIC.

Acciones: El rol del líder PIC está en un proceso de cambio con la finalidad de reposicionar su figura de manera positiva frente a sus equipos. Para esto es importante darles notoriedad a los líderes en un espacio de 15 minutos todos los lunes llamado “El arranque PIC”, un momento donde ellos puedan reunirse con sus equipos de trabajo, no solo para proyectar las labores de la semana, sino también para reforzar mensajes de reconocimientos, actividades, nuevas iniciativas, etc.; de tal manera que empiecen a ser percibidos como figuras de guía y acompañamiento.

A través de nuestros canales de comunicación, se crearán espacios donde los líderes puedan exponer su trayectoria profesional y compartir con los colaboradores algunas experiencias de vida. De esta manera, buscamos que el líder pueda reforzar conceptos como la perseverancia y compromiso, además de compartir buenas prácticas que tienen con sus equipos. En un inicio se trabajará de la mano con los líderes comprometidos y posteriormente, se irán incluyendo a aquellos que tengan una buena reputación.

PIC cuenta con un Facebook corporativo, siendo este un canal que permite la interacción y comunicación las diversas actividades. Por lo tanto, proponemos compartir las buenas prácticas que los líderes tienen con sus equipos, así todos los colaboradores podrán ir notando de manera paulatina, el cambio que están teniendo, viéndolos más participativos con sus colaboradores.

De igual forma, es pertinente comunicar en un Boletín de Liderazgo, cómo ellos se preparan en conjunto con sus equipos para futuros proyectos. De esta forma, los colaboradores empezarán a notar que ellos se involucran con su equipo, con el fin de entregar un proyecto de calidad.

Acción 1	Implementar “El arranque PIC”.
Público Objetivo	Todos los colaboradores.
Medio/Canal	Microsoft Teams o presenciales (dependiendo el área)
Mensaje	Trabajar en equipo y bajo la guía de tu líder es muy importante para alcanzar los objetivos de la empresa.
Indicador	# de reuniones realizadas.
Meta	90% de reuniones semanales cumplidas.
Fase	2 - Colaboradores
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura; y los líderes

Acción 2	Crear el “Foro de Líderes PIC”.
Público Objetivo	Todos los colaboradores.
Medio/Canal	Facebook corporativo y Microsoft Teams Live
Mensaje	Te invitamos a participar de este nuevo espacio, donde nuestros líderes compartirán su conocimiento en algún tema de interés para todos.
Indicador	% de colaboradores que participaron en el foro.
Meta	70% de asistencia al foro.
Fase	2 - Colaboradores
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura; y los líderes

Acción 3	Compartir las buenas prácticas de liderazgo.
Público Objetivo	Todos los colaboradores.
Medio/Canal	Facebook corporativo
Mensaje	¡Lo bueno se comparte! En PIC tenemos líderes que están comprometidos con el bienestar y desarrollo de su equipo. Por ello, te compartimos estas buenas prácticas que se están llevando a cabo en otras áreas.
Indicador	# de reacciones positivas (Me encanta y Me gusta).
Meta	15% de interacción.
Fase	2 - Colaboradores
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura

Acción 4	Crear el “Boletín de Liderazgo”.
Público Objetivo	Todos los colaboradores.
Medio/Canal	Correo Corporativo e Intranet
Mensaje	Brindaremos toda la información y novedades de futuros proyectos que habrá en PIC, así como una entrevista al líder y a los equipos.
Indicador	% de vistas al “Boletín de Liderazgo”.
Meta	80% de visualizaciones del “Boletín de Liderazgo”.
Fase	2 - Colaboradores
Responsable	Área de Comunicaciones y Cultura y Líderes

3.7 Cronograma

Se puede acceder al cronograma haciendo clic [aquí](#).

3.8 Presupuesto del Plan

Se puede acceder al presupuesto haciendo clic [aquí](#).

4. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

El presente capítulo tiene como objetivo fundamentar la toma de decisiones para el desarrollo del plan y la implementación de las diferentes acciones.

Este plan parte del profundo análisis de la situación actual de Perú InterCargo, tanto a nivel de negocio, como de cultura y comunicación. Además, se está tomando en cuenta la situación actual que se vive por la pandemia del COVID-19 en nuestro país. A raíz de esto, hemos decidido trabajar un plan a dos fases: una primera dirigida exclusivamente a los 150 líderes de PIC y otra, con un enfoque integral dirigida a los más de 1000 colaboradores a nivel nacional.

Cabe mencionar que previo a estas fases, y aprovechando los espacios que se generarán en las reuniones de la Consultora con los reportes directos de Gerencia General, proponemos incluir una “Etapa Cero”, donde tomaremos como base la información levantada en estas reuniones, para poder definir los lineamientos comunicacionales de nuestro plan. Renovaremos nuestro *look and feel* para conectar y representar mejor la esencia de PIC; escogeremos las palabras claves que impulsarán y reforzarán nuestro concepto y propósito; estableceremos un tono de comunicación adecuado para que nuestro equipo sienta que realmente se les habla desde nuestros pilares y valores. También consideramos relevante reforzar la cultura en los espacios de inducción general, ya que este es el primer punto de encuentro entre los nuevos ingresos y la empresa.

Esta decisión fue tomada debido a la información de que el equipo de Perú InterCargo tiene poca participación en los canales de comunicación, eventos corporativos y demás iniciativas que involucren su compromiso con la cultura; por lo que concluimos que los mensajes no se transmiten adecuadamente y que la comunicación no está siendo un facilitador ni promotor de la cultura.

Finalmente, conocemos que la gran mayoría de líderes no está desempeñando su rol de manera efectiva, por lo tanto, vemos importante realizar un ajuste dentro de la evaluación de desempeño, justamente con el objetivo de poder redirigir sus objetivos y alinearlos a lo que nosotros proponemos. En este sentido, planeamos incluir una variable de

“participación en eventos y dinámicas corporativas” dentro de su Evaluación de Desempeño.

4.1 Líderes 360°: Reconstruyendo al líder PIC

Si bien en PIC cuentan con líderes orientados a los resultados y a la eficiencia en cada proceso, la figura del líder no está correctamente posicionada. Es de conocimiento colectivo que los resultados del negocio son muy buenos, lo cual les brinda una estabilidad económica y laboral a los colaboradores. Dada la coyuntura, esto es bastante valorado; sin embargo, no se está complementando adecuadamente con un buen liderazgo y salario emocional, provocando que todos los esfuerzos realizados por la compañía sean en vano. Como menciona Ernesto Abello, profesor Internacional de ESAN, “hoy en día las personas no renuncian a las organizaciones, sino a los malos jefes”.

Un punto que favorece en gran medida el desarrollo de nuestra estrategia es que la figura de liderazgo máxima dentro de PIC, Don Jorge Fuente, está comprometido en cambiar la situación. Esto nos brinda un respaldo enorme, y también una gran responsabilidad, para proponer estrategias y acciones que nos permitan alcanzar los objetivos.

Sabemos que los líderes son los canales de comunicación más potentes que puede tener una organización y esto se debe principalmente a que son las figuras que guían y se relacionan durante mayor parte del tiempo, con los colaboradores a su cargo. Por ello, es importante reconstruir su figura de cara al equipo, involucrándolos más en actividades que consideramos clave bajo el paraguas de la cultura.

Esta idea de transformar su mentalidad y no solo ser líderes hacia afuera, sino también hacia adentro, fue lo que le dio vida a nuestro concepto creativo “Líderes 360”. Este concepto se basa en tres ejes de acción:

El primero, es el eje informativo y de sensibilización. Para poder mejorar el liderazgo, es clave trazarles el camino e informarles qué es lo que esperamos de ellos, qué conductas o acciones debería realizar un buen líder, etc. Esto se logrará principalmente explicándoles el rol estratégico que una posición de jefatura tiene

para sacar lo mejor de cada equipo. Ellos deben ser conscientes del poder que tienen a partir de su posición.

El segundo eje, es el de capacitación y aprendizaje. Una vez que ellos ya conocen el camino y están dispuestos a recorrerlo, necesitan las herramientas necesarias para hacerlo con éxito. Por ello, nosotros proponemos implementar una serie de capacitaciones y comunicaciones de refuerzo que vayan trabajando y potenciando las habilidades de nuestros líderes; desde una Escuela de Liderazgo, con una malla desarrollada exclusivamente en base a las competencias que deben mejorar; hasta un handbook con ideas fuerza para que ellos las tengan presente en su día a día.

Finalmente, el tercero es de motivación y empoderamiento. Para esto, es fundamental ir más allá de la búsqueda de resultados a nivel negocio y entregarles el mensaje que para Perú InterCargo, también es muy importante la relación que tienen con sus equipos y su papel como embajadores de la cultura. En base a esto, creemos que tener un comité exclusivo para ellos, donde podrán interactuar directamente con el Gerente General y sus Gerentes de Área, les brindará el espacio de encuentro necesario para que puedan verse empoderados y comprender esa gran responsabilidad de ser representantes y guías de los colaboradores bajo su cargo. Asimismo, si queremos posicionar a los líderes como figuras presentes y no ausentes, es importante que ellos, de manera paulatina, puedan ir teniendo mayor visibilidad y participación dentro de los eventos, dinámicas, videos, o actividades en general que promueve la Gerencia de Recursos Humanos.

4.2 “Juntos por la milla extra”: Un equipo que va más allá.

Los colaboradores de PIC consideran que su trabajo se resume en conseguir resultados y ser lo más eficientes posible. Esto, sumado a la falta de liderazgo y al divorcio evidente que se tiene con la cultura y mística de la empresa, hace que no exista una relación de compromiso y sentido de pertenencia.

Sin embargo, la idea es poder trabajar en equipo. Por ello, nuestro concepto creativo parte de la idea de poder conectar y agrupar a todos los líderes y colaboradores de diferentes sucursales, posiciones y jerarquías para enfocarlos en

ir por más. En base a esto, decidimos utilizar el término “Juntos” y complementarlo con “por la milla extra”.

Esta segunda etapa será desarrollada después de la fase dirigida exclusivamente a líderes. Se tomó esta decisión porque conocemos que la posición de liderazgo es clave para apalancar acciones y estrategias de comunicación. Por lo tanto, decidimos empezar cuando ellos ya tuvieran al menos, un conocimiento mínimo de su rol y las expectativas que tiene la Gerencia General frente al liderazgo.

Para esta estrategia dirigida a todo el equipo, vimos conveniente trabajar tres frentes, lo cual nos va a permitir tener una estrategia integral que garantice el éxito del plan.

Por un lado, buscaremos reforzar la cultura organizacional. Sabemos que PIC cuenta con elementos y principios culturales definidos y claros; sin embargo, por lo que podemos observar, no hay correcta difusión ni conversación sobre estos mismos. Precisamente, nuestro primer eje se enfocará en recordarles cómo es la cultura PIC al colaborador. Para nuestro equipo operativo o posiciones que trabajan de manera presencial, nos pareció importante *brandear* los espacios con frases fuerza alineadas a nuestro concepto “Juntos por la milla extra” así como a los valores, pilares o aspiraciones. Asimismo, vemos pertinente que no solo se trabaje a nivel informativo, sino también con actividades disruptivas o lúdicas como dinámicas o concursos que inviten a los colaboradores a “vivir” los elementos culturales.

Siguiendo esta misma línea, implementaremos un programa de reconocimiento en base a valores para dar el mensaje de que en PIC, la cultura importa y te reconocemos por ello; así también como espacios de comunicación más íntimos donde los líderes (Gerente General y sus Gerentes de Área) puedan interactuar con pequeños grupos de colaboradores de diferentes jerarquías y sucursales, con el objetivo de conocerlos más a nivel personal (“Ser empáticos”) y poder generar un momento de encuentro y escucha activa donde se levante información y se les pueda alinear al propósito de PIC recordándoles lo valiosa que es su posición.

Justamente en esta última idea mencionada se basa nuestro segundo eje. Un colaborador que sabe cómo su posición aporta al cumplimiento de los objetivos

de la empresa, trabajará más motivado y con una idea clara de, cómo lo que hace, ayuda a PIC sea líder en el mercado. Este eje se trabajará a través de comunicaciones que relacionen los logros de la empresa con el trabajo que hay detrás, mostrando rostros y resaltando nombres, no solo de los líderes, sino también de todo el equipo que está detrás. Queremos que ellos se sientan parte del éxito.

Finalmente, nuestro tercer eje se centrará en reposicionar la figura del líder de Perú InterCargo. Nuestros colaboradores, más aún en esta coyuntura, necesitan jefes que sepan cómo abordar diferentes situaciones, que tengan una comunicación asertiva y sean empáticos. Y esto no ha estado ocurriendo, por lo tanto, planteamos trabajar diferentes tácticas como difundir buenas prácticas de liderazgo, darles espacios a los líderes para que expongan su trayectoria y compartan sus conocimientos; y establecer un programa de reuniones que se deberán realizar al menos una vez a la semana para generar esa conexión entre equipos.



5. RECOMENDACIONES

En este apartado se expondrán las recomendaciones pertinentes para complementar, potenciar y garantizar la sostenibilidad del plan.

Corto Plazo:

- Es importante tener claro que todo plan de comunicación, más aún en el contexto en el que nos encontramos; debe ser evaluado periódicamente para conocer los resultados de las acciones planteadas y definir si se realizará algún ajuste que pueda mejorar la ejecución para conseguir los objetivos propuestos.
- Sabemos que al ser una empresa importante en el sector y tener una alta rotación de personal, debe haber un número significativo de nuevos ingresos. Por ello, sería importante que el área de Selección pueda establecer, en conjunto con Comunicación y Cultura, criterios básicos para que el proceso de selección pueda captar talentos que encajen mejor con la cultura organizacional de PIC.

Mediano plazo:

- Continuar con la validación y seguimiento de los mensajes fuerza: Sabemos que la cultura se construye en el día a día y todo lo que se dice y hace; o deja de decirse y hacerse también comunica. Por lo tanto, una sugerencia importante es que, en un mediano plazo, se realicen validaciones bastante rigurosas para asegurarnos de la calidad y coherencia de los mensajes que se entregan a los colaboradores. Esto también aplica para los líderes, quienes deberán ser los principales embajadores de la cultura PIC. Sabemos por experiencia, que, con el tiempo, este alineamiento se vuelve mucho más natural y si bien las validaciones se seguirán realizando como en toda área profesional, las observaciones serán mínimas.
- Al ser PIC, una empresa grande distribuida en diversas sucursales a nivel nacional y tomando en cuenta que el rol del liderazgo estaría en proceso de mejora, se podría implementar una red de aliados estratégicos que estaría conformada por colaboradores que son vistos como una referencia entre sus compañeros. Esto

ayudaría a levantar información de una fuente bastante confiable y mejoraría la gestión de la comunicación interna.

- Una vez que el Comité de Líderes se consolide, proponemos crear un grupo de WhatsApp para líderes con el objetivo de que la comunicación sea más fluida y se pueda difundir información de manera más ágil.
- Crear un Comité de Cultura: La cultura es transversal a toda la organización y dista mucho de ser responsabilidad exclusiva del área de comunicación o en general de la gerencia de Recursos Humanos. Por el contrario, es mucho más valioso cuando colaboradores de diferentes áreas son embajadores de esta. Por ello, consideramos importante crear un comité de cultura diverso, con colaboradores de distintas jerarquías, gerencias y perfiles. En este comité, se velaría por el correcto desarrollo cultural y se levantaría información valiosa para proponer aspectos de mejora o acciones de mantenimiento.

Largo plazo:

- Innovar a través de la comunicación: Si bien las acciones y estrategias propuestas en el plan son creativas e innovadoras, teniendo una mirada a largo plazo esto podría variar. Vivimos en un mundo de constante cambio, por lo que aconsejamos evaluar y explorar nuevos formatos, conceptos y campañas que estén alineadas a la coyuntura del momento, pero que nunca pierdan el foco en nuestro objetivo.
- Implementar beneficios alineados a la cultura: Trabajar siempre desde la expectativa de nuestros colaboradores y poder tener ese foco de mejora continua para ellos. Proponemos ir implementando buenas prácticas y beneficios que se basen en la cultura y que mantengan al equipo enganchado.
- Si bien los canales de comunicación interna con los que cuenta la empresa son modernos y brindan alternativas de interacción, sería conveniente que se pueda realizar, al menos una vez al año, un diagnóstico puntual donde se evalúen los canales, con el objetivo de contemplar la posibilidad de implementar nuevos medios en un futuro.



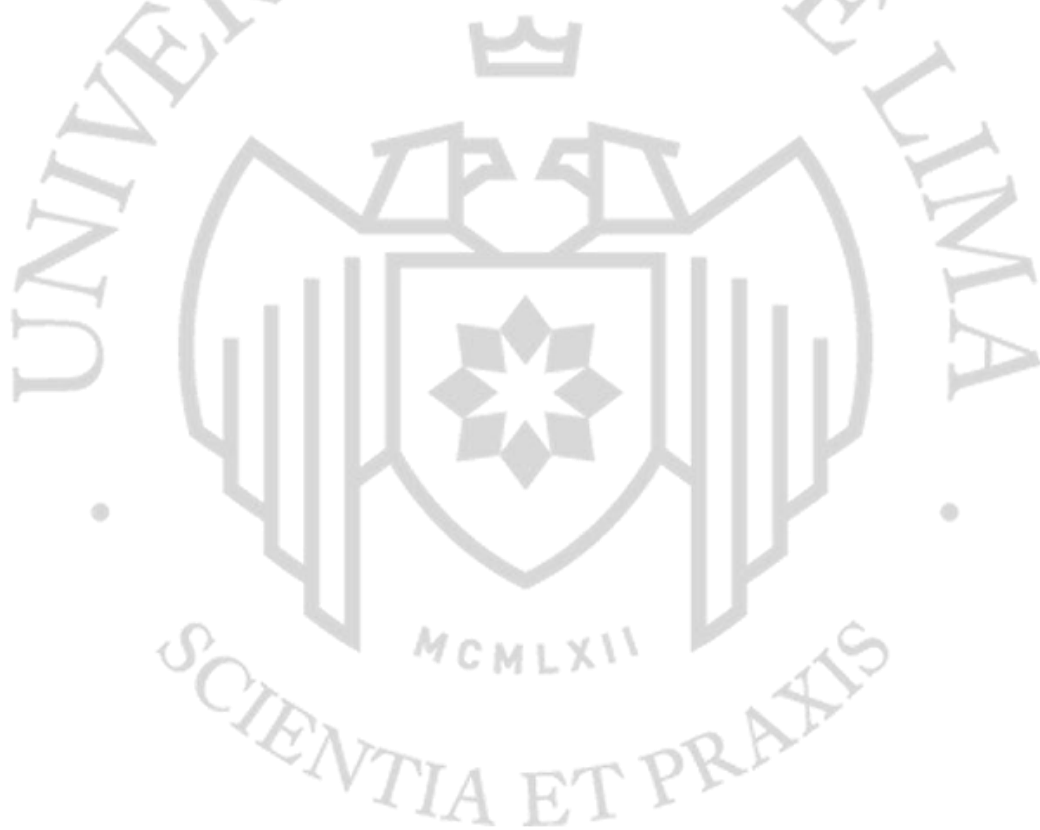
5. LECCIONES APRENDIDAS

Después de haber culminado el planteamiento de la estrategia y propuesta creativa, a continuación, exponemos las lecciones aprendidas más relevantes:

- Cuando se trabaja a nivel de cultura, se debe tener un especial cuidado para que la comunicación la refuerce e impulse a través de los mensajes adecuados. En este caso, no hablamos de una transformación cultural, sino del refuerzo de una cultura ya existente. Esto lo hacía más retador, ya que teníamos que comunicar de una manera creativa y estratégica elementos que ya existían y, que seguramente, ya se habían tratado de impulsar a través de alguna campaña de comunicación previa que no había tenido el resultado esperado.
- Un aspecto determinante y muy valioso, es que la iniciativa de mejorar el liderazgo y reforzar la cultura de Perú InterCargo, fue una solicitud directa de la Gerencia General. Como Comunicadores, sabemos que, en algunas empresas u organizaciones de sectores más duros, hablar de cultura y de comunicación estratégica, supone un gran reto. En este caso, al tener el apoyo e interés de la figura máxima de liderazgo, Don Jorge Fuentes, nos otorgó mayor libertad creativa, estratégica y presupuestal para el desarrollo de la propuesta.
- Otro de los puntos más importantes y que mayor concentración demandó, fue la elaboración de mensajes homogéneos, que conversen entre sí y estén alineados a la cultura. El desarrollo del glosario de términos fue de mucha ayuda para poder elaborar piezas de comunicación coherentes que pudieran tener el impacto deseado. Por otro lado, trabajamos varias plantillas gráficas tentativas, ya que teníamos que encontrar un equilibrio entre una pieza moderna, pero que también refleje características propias de la naturaleza del negocio.
- Asimismo, trabajar el liderazgo es un aspecto que se debe abordar de manera estratégica y no únicamente a nivel de comunicación. Esta premisa nos llevó a investigar y a conocer más acerca de las buenas prácticas que se realizaban en otras empresas para así encontrar el mejor camino. Por ello, decidimos realizar entrevistas a Comunicadores Corporativos de empresas líderes que hayan tenido

experiencia en elaboración de planes culturales y de liderazgo. En base a esto, optamos por diseñar una malla tentativa de capacitaciones para que la propuesta sea más completa y aterrizada a la realidad.

- Finalmente, reafirmamos que la organización y gestión del tiempo es vital. Trabajar la cultura y el liderazgo, e implementar un Plan de Comunicación con un plazo de tiempo acotado, hizo que analicemos detalladamente nuestras acciones, para así definir de la mejor manera los tiempos en los que se llevarían a cabo las diversas iniciativas. Aun así, sabemos que esto se debe trabajar durante un periodo más extenso y nuestro plan solo debe marcar un hito inicial para que la cultura y el buen liderazgo sean sostenibles en el tiempo.



6. REFERENCIAS

- Andina: Agencia Peruana de Noticias. (21 de octubre de 2019). *Sector logístico en el Perú mueve alrededor de S/ 1,600 millones al año*. Portal Andina. Obtenido de: <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-logistico-el-peru-mueve-alrededor-s-1600-millones-al-ano-770461.aspx#:~:text=Asimismo%2C%20refiri%C3%B3%20que%20el%20sector,en%20el%20menor%20tiempo%20posible.>
- AR Racking. (18 de octubre de 2019). *AR Racking auspiciará el encuentro profesional “Mujeres en la gestión logística” en Perú*. Obtenido de <https://www.ar-racking.com/es/actualidad/noticias/ar-racking-auspicia-el-encuentro-profesional-lquomujeres-en-la-gestion-logisticardquo-en-peru>
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos. (17 de marzo de 2020). Obtenido de <http://www.apam-peru.com/web/coronavirus-en-el-sector-logistico-retrasos-y-mayores-costos-en-envios/>
- Bumeran. (31 de julio de 2020). *El síndrome de Burnout y bienestar laboral*. Obtenido de <https://www.bumeran.com.mx/noticias/el-sindrome-de-burnout-y-bienestar-laboral/>
- Bhalla, V., Dyrchs, S. & Srack, R. (2017). *Twelve forces that will radically change how organizations work. The new way of working*. Boston: 152 The Boston Consulting Group. Obtenido de: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-strategy-twelve-forces-radically-change-organizations-work.aspx>
- Cámara de Comercio Americana en Perú. (1 de julio de 2020). *Retos para la Comunicación Interna en tiempos de Coronavirus*. Obtenido de: <https://amcham.org.pe/articulo/retos-para-la-comunicacion-interna-en-tiempos-de-coronavirus/>
- Carretón, B. & Ramos, I. (2009). *Las Relaciones Públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla: AIRP.

- Cuenca, J. & Verazzi, L (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Cataluña: Editorial UOC, S.L.
- Cushman & Wakefield Global Site (8 de febrero de 2021). *Sector logístico y sus planes para atender la mayor demanda del e-commerce*. Obtenido de: <https://cushwakeperu.com/sector-logistico-y-sus-planes-para-atender-la-mayor-demanda-del-e-commerce/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chatman, J. & Enyoung, S. (2003). *Leading by leveraging culture*. *California Management Review*, 45(4), 20-34. Obtenido de: <http://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=4690>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.
- ESAN. (20 de junio de 2020). *Desafíos que enfrenta la logística en tiempos de pandemia*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/07/desafios-que-enfrenta-la-logistica-en-tiempos-de-pandemia/>
- Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Strickland III, A. J., & Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica teoría y casos (18°. ed.)*. México D. F: Mc Graw Hill.
- Gestión (17 de julio de 2020). *La reinención de la comunicación interna en tiempos de pandemia*. Obtenido de: <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2020/07/la-reinencion-de-la-comunicacion-interna-corporativa-en-tiempos-de-pandemia.html/?ref=gesr>

- Gestión (21 de octubre de 2019). *Alrededor de 800 empresas logísticas compiten en un mercado de S/ 1,600 millones al año*. Obtenido de: <https://gestion.pe/economia/alrededor-de-800-empresas-logisticas-compiten-en-un-mercado-de-s-1600-millones-al-ano-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (20 de agosto de 2015). *Marca Empleadora: ¿Qué gana la empresa y el trabajador con esta estrategia?* Obtenido de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/marca-empleadora-gana-empresa-trabajador-estrategia-97878-noticia/>
- ISIL S.A. (2020). *Trabajo Remoto: Desafíos en un Contexto de Crisis*.
- Louffat, E. (24 de enero de 2021). *¿Qué desafíos enfrenta el área de Recursos Humanos con la prolongación del teletrabajo?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/02/24/que-desafios-enfrenta-el-area-de-recursos-humanos-con-la-prolongacion-del-teletrabajo/>
- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S. (2009). *Employee engagement. Tools for analysis, practice and competitive advantage*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Martin, G., Gollan, P., & Grigg, K. (2011). *Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM*. The International Journal of Human Resource Management 22(17), 3618-3637.
- MINSA (2020). *Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la salud de los trabajadores con riesgo a exposición a Covid-19*. Obtenido de: <https://www.gob.pe/institucion/minsa/informes-publicaciones/543249-lineamientos-para-la-vigilancia-de-la-salud-de-los-trabajadores-con-riesgo-deexposicion-a-covid-19>
- Ouch, W. (1982). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma.
- Pardo, E., & Saavedra, A. (10 de febrero de 2021). *Logística en pandemia: se intensifica la carrera en la última milla*. Obtenido de

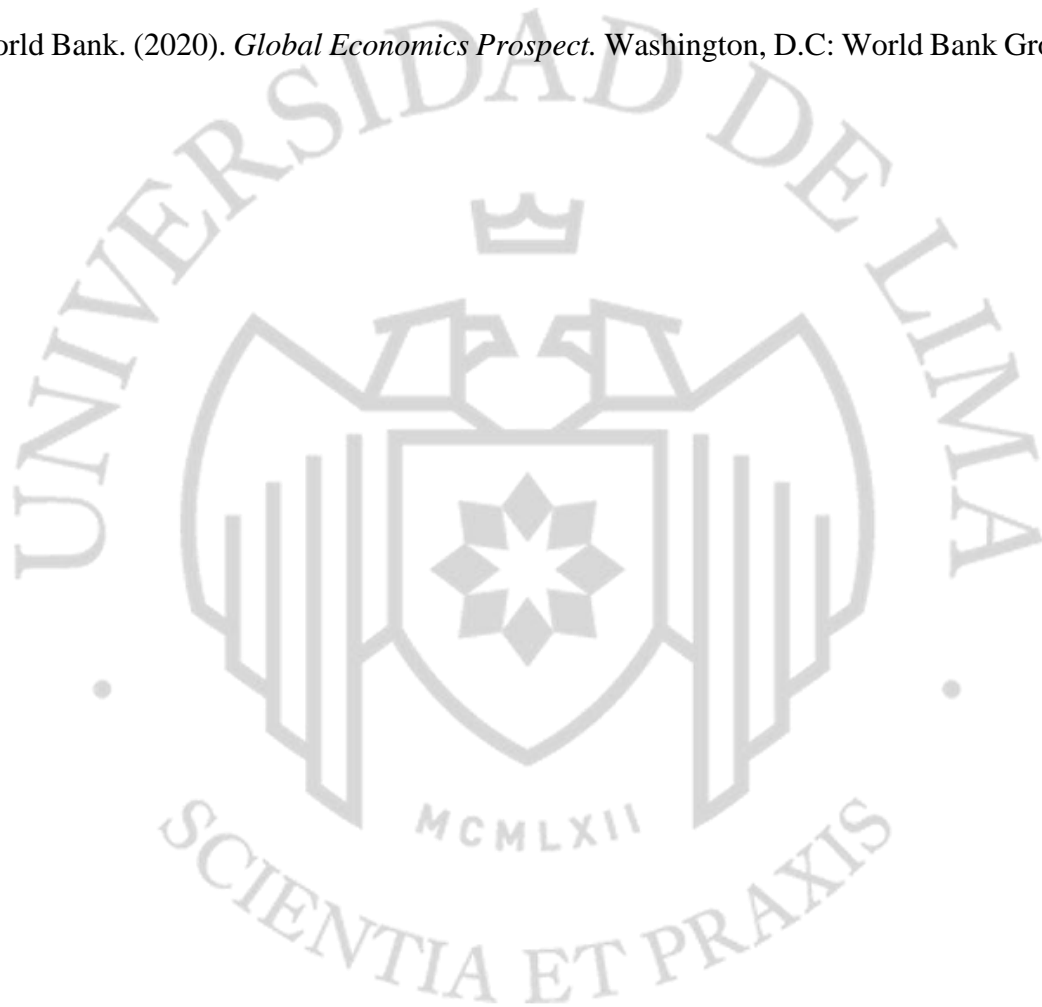
<https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/comercio/logistica-en-pandemia-se-intensifica-la-carrera-en-la-ultima-milla>

- PDA International. (abril de 2020). *Desafíos para las organizaciones en tiempos de teletrabajo*. Obtenido de https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/47127/1586465071Informes-desafio-teletrabajo_es-ES.pdf
- Pirela de Faría, L., & Sánchez de Gallardo, M. (2009). *Cultura y aprendizaje organizacional*. Revista de Ciencias Sociales (RCS), 175 - 188.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Estrategia y Sociedad*. Obtenido de https://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. (23°. ed).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Saavedra, A. (16 de marzo de 2020). *Coronavirus en el sector logístico: retrasos y mayores costos en envíos*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/industria/efectos-del-coronavirus-en-el-sector-logistico>
- Sala de Prensa, ESAN. (26 de mayo de 2017). *Hoy en día las personas no renuncian a las organizaciones, sino a los malos jefes*. ESAN Business School. <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2017/05/hoy-en-dia-las-personas-no-renuncian-a-las-organizaciones-sino-a-los-malos-jefes/>
- Sehgal, K., & Malati, N. (2013). *Employer Branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage*. The IUP Journal of Brand Management 10(1), 51-63.
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Lima: Universidad de Lima, Fondo Editorial.

Shein, E. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. *Sloan Management Review*, 50(1), 3-16. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496_Schein%27s_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf

Universidad de Lima. (26 de abril de 2020). *El valor de la comunicación interna en tiempos de coronavirus*. Obtenido de: <https://www.ulima.edu.pe/en/node/17732>

World Bank. (2020). *Global Economic Prospect*. Washington, D.C: World Bank Group.



7. ANEXOS

Anexo 1: Glosario de palabras y mensajes claves.

Elaboración Propia

- *Bienestar*
- *Desarrollo*
- *Compromiso*
- *Innovación*
- *Liderazgo*
- *Líderes 360°*
- *Feedback*
- *Reconocer*
- *Compartir*
- *Empatía*
- *Cultura PIC*
- *Experiencia*
- *Referente*
- *Pasión*
- *Milla extra*
- *Equipo*
- *Calidad*
- *Eficiencia*
- *Motivación*
- *Logros*
- *Resultados*
- *Buenas prácticas*
- *Desempeño*
- *Excelencia*
- *Orgullo*
- *Esfuerzo*
- *Propósito*

Matriz de mensajes por audiencias clave

Líderes

- No solo queremos ser líderes en el mercado, sino también **buenos líderes de cara a nuestros colaboradores.**
- Tu liderazgo tiene un **gran impacto** en el clima laboral y productividad del equipo.
- Queremos formar los **mejores líderes** y darles las herramientas necesarias para que sean su mejor versión.
- Fomentamos un liderazgo **transparente y comprometido**, que base sus acciones en la motivación de su equipo.
- Nuestro **canal de comunicación más importante** son nuestros líderes.
- **Reconocemos** tu esfuerzo y la milla extra por liderar y guiar a tu equipo.
- Tu figura de líder es importante y genera **empatía y cercanía** con tu equipo.
- Tu **participación en los eventos y actividades de Recursos Humanos** mejora tu imagen como líder comprometido.

- Comité de Líderes
- Whatsapp
- Correo Corporativo
- Escuela de Líderes
- Inducción de Líderes

Colaboradores (integral)

- Nuestra **cultura** está presente en tu **día a día** y se hace visible a **través de tus acciones.**
- No solo nos enfocamos en tus buenos resultados, sino también en que **vivas nuestros valores corporativos.**
- Reconocemos a los colaboradores que actúan en base a **nuestros pilares PIC.**
- Tu **labor y esfuerzo** son esenciales para alcanzar **nuestro propósito.**
- Con un liderazgo cercano, empático y comprometido, estaremos más **motivados a dar la milla extra.**

- Whatsapp
- Intranet
- Correo Corporativo
- Facebook Corporativo
- Eventos
- Espacios de Reconocimiento
- Espacios físicos (viniles)

MENSAJES

CANALES

Anexo 2: Malla Tentativa de la “Escuela de Líderes”.

Elaboración Propia

Mes	Tema	Responsable
Mayo	1. Presentación de concepto “Líderes 360°” 2. Importancia del liderazgo en PIC 3. La cultura PIC y su rol estratégico	Desarrollo Organizacional
Junio	4. Estilos de liderazgo 5. Competencias básicas del líder	Desarrollo Organizacional
Julio	6. Inteligencia Emocional 7. Inteligencia Emocional (II)	Proveedor Especialista
Agosto	8. Manejo de la comunicación en equipos virtuales 9. Importancia del Feedback 10. Feedback constructivo	Desarrollo Organizacional
Setiembre	11. Manejo de conflicto 12. Manejo de conflicto (II)	Desarrollo Organizacional
Octubre	13. Comunicación con intención 14. Motivar para tener resultados 15. Creando una Cultura de Compromiso Emocional	Proveedor Especialista
Noviembre	16. Coaching (I) 17. Coaching (II)	Proveedor Especialista
Diciembre	18. Coaching (III) 19. Coaching (IV)	Proveedor Especialista

Anexo 3: Guion “Yo vivo la cultura”. Elaboración Propia.

Duración aproximada (1 minuto)

Careta animada:

Logo Perú InterCargo

Voz en off:

En PIC, nuestra cultura es el pilar que guía nuestras acciones y nos traza el camino para seguir siendo líderes en el mercado...

Jorge Fuente (Gerente General):

Por eso, es muy importante que nosotros seamos embajadores de nuestros principios culturales y podamos vivirla en nuestro día a día...

Gerente de Transporte y Distribución:

¡Hola a todos! Espero que se encuentren muy bien. Mi nombre es Luis López y soy el líder de la Gerencia de Transportes y Distribución. En nuestra área, una de las formas de vivir la cultura es a través del **compromiso** (animación del valor)

Chofer #1:

Sabemos que al realizar nuestros procesos a tiempo y comprometiéndonos con las fechas y horas de entrega, garantizamos que nuestros clientes reafirmen su confianza en nosotros...

Chofer #2:

Comprometerse es dar todo de ti para hacer tu chamba de la mejor manera. Además, somos conscientes que nuestros clientes dependen de nosotros para que sus negocios sigan funcionando correctamente y eso es algo que nos motiva para mejorar cada día.

Careta cierre:

Este 2021, ¡Juntos por la milla extra!

Anexo 4: Guion “Cápsulas de Orgullo”. Elaboración Propia.
Duración aproximada (1 minuto 20 segundos)

Careta animada:

Todos tenemos un motivo para sentirnos orgullosos de formar parte de la familia PIC.
Hoy, Sebastian Peña ¡nos cuenta el suyo!

Careta animada:

¿Hace cuánto tiempo perteneces a la familia PIC?

Sebastian Peña:

Yo ingresé en el 2010, ya voy a cumplir 12 años formando parte de esta gran familia...

Careta animada:

¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en PIC?

Sebastian Peña:

Compartir tiempo con mis compañeros, ahora por la coyuntura es un poco más complicado poder verlos o estar en contacto, pero gracias a las plataformas digitales o a las actividades que desarrolla la empresa, podemos mantener el contacto. Otro motivo por el que me gusta trabajar aquí es saber que la empresa se preocupa por mi bienestar y el de mi familia; y que tenemos muchos beneficios a pesar de la coyuntura.

Careta animada:

¡Cuéntanos qué te hace sentir orgulloso de trabajar en PIC!

Sebastian Peña:

Me siento orgulloso de ser parte de una empresa sólida y líder en el sector. Me da orgullo saber que el trabajo que hacemos junto con mis compañeros colabora a que nuestro país no se detenga y los supermercados, tiendas de abasto, farmacias, hospitales y demás; estén abastecidos para todos nuestros compatriotas.

Careta animada:

Este 2021...

Sebastian Peña:

¡Juntos por la milla extra!

Careta cierre:

Logo “Juntos por la Milla Extra”

Fade in white:

Logo PIC

Fade in black:

Este video fue realizado siguiendo los protocolos de bioseguridad frente al COVID-19.



Anexo 5: Guion concepto “Juntos por la milla extra”.
Elaboración Propia. Duración aproximada (50 segundos)

Don Jorge Fuente:

Día a día, damos lo mejor de nosotros.

Gerente Legal:

Desde que entra una orden hasta que llega el paquete donde el cliente.

Gerente Comercial:

Y por eso te queremos agradecer, porque tu trabajo nos impulsa a seguir siendo los líderes del mercado.

Gerente Administración:

Pero es hora de ir más allá...

Gerente de Recursos Humanos:

¡Y seguir trabajando para alcanzar nuestro propósito!

Gerente Operaciones:

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

Don Jorge Fuente:

Es por eso que debemos ir “Juntos por la milla extra”, trabajando en equipo y motivados en ir más allá.

Careta animada:

¿Estás listo para dar este paso?

Careta de cierre:

Logo PIC

Anexo 6: Guion concepto “Líderes 360”. Elaboración Propia.

Duración aproximada (2 minutos)

El video se desarrollará con el líder máximo de PIC y tomas de apoyo de nuestras operaciones y colaboradores.

Don Jorge Fuente:

¡Hola! Espero que te encuentres muy bien, sobre todo con salud, que es lo más importante en estos tiempos. Quiero comentarte que hoy iniciamos un gran reto del cual quiero que tú también seas parte.

Somos líderes en el mercado gracias al esfuerzo en conjunto, dedicación y perseverancia; y eso es algo de lo que debemos sentirnos realmente orgullosos.

Sin embargo, para seguir por esta ruta, aún hay cosas por mejorar. Una de ellas, es desarrollar el vínculo emocional que nuestro equipo tiene con PIC y enfocarnos en que el liderazgo sea percibido de la mejor manera entre todos los colaboradores.

Es por ello que hemos decidido ponernos a trabajar y cambiar esta situación, ¡algo que solo podremos lograr con tu ayuda! A partir de hoy, todos seremos **Líderes 360**.

Careta animada con el logo “Líderes 360” y a continuación, la pregunta:

Pero ¿qué quiere decir esto?

Significa que seguiremos trabajando para ser altamente eficientes y productivos, pero también nos enfocaremos en ser los mejores líderes para nuestros equipos de trabajo. líderes empáticos, participativos, que buscan sacar la mejor versión de las personas que tienen a su cargo.

El camino será largo y seguramente retador, pero descuida, en PIC nos aseguraremos de darte todas las herramientas necesarias para recorrerlo con éxito.

¡Juntos lo lograremos! A partir de ahora, **¡todos somos Líderes 360!**

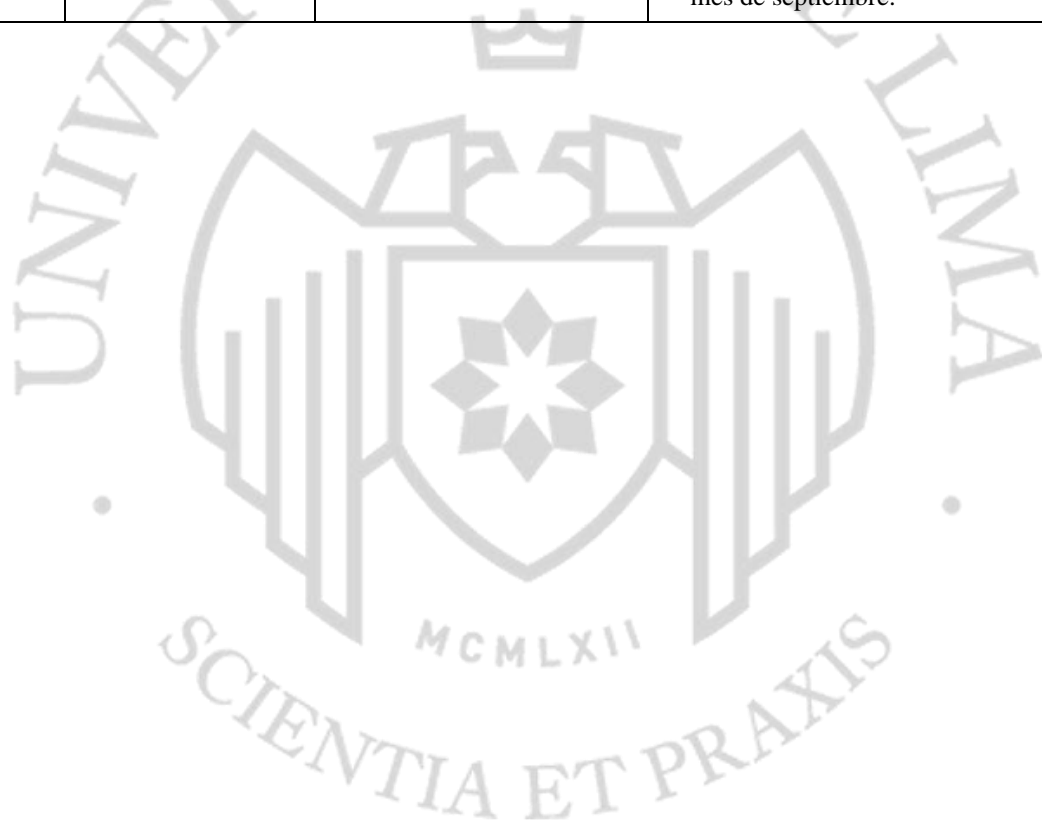
Anexo 7: Matriz de eventos 2021 y roles de líderes

Matriz de Eventos con las actividades propuestas			
Actividades corporativas	Áreas encargadas	Líderes participantes	Acciones
17 de abril: Día de la Logística	Gerencia General Transporte y Distribución Comunicación Interna y Cultura	1. Gerente General 2. Gerente de Transporte y Distribución 3. Cuatro líderes con calificación de comprometidos que sean de la gerencia de transporte y distribución	<ul style="list-style-type: none"> El Gerente de Transportes y Distribución: Bienvenida al evento y pase a Don Jorge Fuente. El Gerente General dará las palabras de apertura. Líderes invitados ejecutarán los sorteos y los juegos junto con la productora.
7 de mayo: Día de la Madre (9)	Gerencia de RR.HH Comunicación y Cultura	1. Gerente de RR.HH 2. Cuatro lideresas que sean madres.	<ul style="list-style-type: none"> La Gerente de RR.HH hablará de la gran importancia que tienen las mamás PIC tanto por el esfuerzo y dedicación que tienen no solo en la empresa, sino también en sus hogares. Se proyectará un video testimonial donde participarán líderes y colaboradoras que son madres. Comunicaciones y Cultura enviará una gift box con un mensaje para cada una de las mamás PIC. Estas serán entregadas el viernes 7 de mayo presencial o se enviarán en el caso de mamás que realicen home office.
18 de junio: Día del Padre (20)	Gerencia General Comunicación y Cultura	1. Gerente General 2. Cinco líderes que sean padres	<ul style="list-style-type: none"> El Gerente General iniciará con unas palabras hablando de la gran importancia que tienen los papás PIC por tu esfuerzo en el trabajo y también en sus familias. Se proyectará un video testimonial donde participarán líderes y colaboradores que son padres. Comunicaciones y Cultura enviará una gift box con un mensaje para cada uno de los papás PIC. Estos serán entregados el viernes 18 de junio de forma presencial o se les enviará a sus respectivos hogares.

<p>27 de julio: Fiestas Patrias (28)</p>	<p>Gerencia General Gerencia de RR.HH Comunicación y Cultura</p>	<p>1. Gerente General 2. Gerentes de Área</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evento con temática criolla. • Don Jorge Fuente dará unas palabras e invitará a sus reportes a compartir algunos resultados del primer semestre. • Además, Comunicaciones y Cultura preparará una estrofa con temática cultural y con ritmo criollo, la cual será interpretada por los líderes invitados. • Luego se invitará a que todos se sumen a cantarla (se proyectará la letra). • El Gerente General finalizará con un mensaje motivando a todos a seguir dando "La milla extra".
<p>18 de octubre: Aniversario PIC</p>	<p>Gerencia General Gerencia de RR.HH Comunicación y Cultura</p>	<p>1. Gerente General 2. Cinco líderes antiguos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará un video estilo línea de tiempo con la historia de PIC. Además, se reafirmará el propósito y aspiraciones que tiene la empresa con un mensaje de Don Jorge Fuente y un grupo de líderes antiguos.
<p>Octubre: Premios a la Excelencia PIC</p>	<p>Gerencia General Gerencia de RR.HH Comunicación y Cultura</p>	<p>1. Gerente General 2. Gerentes de Área</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Don Jorge Fuente iniciará el evento con unas palabras, reconociendo el gran esfuerzo que todos han hecho durante este año y motivándolos a seguir así el 2022. • Cada uno de los Gerentes de Área, irán mencionando a los reconocidos de su gerencia que hayan obtenido un buen desempeño durante el 2021. • Don Jorge Fuente mencionará a los colaboradores que se convirtieron en embajadores de la cultura y hará hincapié en el propósito, pilares y valores de PIC.

<p>Diciembre: Fiestas de Fin de Año</p>	<p>Gerencia General Gerencia de RR.HH Comunicación y Cultura</p>	<p>1. Gerente General 2. Gerentes de Área 3. Ocho posiciones de jefatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Don Jorge Fuente agradecerá a cada uno de los colaboradores por el arduo trabajo que han desempeñado durante el 2021. • Los Gerentes de Área darán algunas palabras de felicitaciones a sus respectivos equipos. Asimismo, Don Jorge Fuente mencionará que esta época es para estar con la familia (Navidad) y que debemos seguir cuidándonos (Año Nuevo). • Comunicación y Cultura preparará dinámicas divertidas donde algunos jefes se encargarán de realizar sorteos y juegos para los colaboradores.
<p>Procesos de RR.HH</p>	<p>Áreas encargadas</p>	<p>Líderes participantes</p>	<p>Acciones</p>
<p>Semana del Feedback</p>	<p>Desarrollo Organizacional Comunicación y Cultura</p>	<p>1. Gerente de RR.HH 2. Líderes que hayan obtenido un buen puntaje en el último diagnóstico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se enviarán 2 videos a manera de pastillas hablando de la importancia que el líder tiene al realizar el feedback. • Hacer énfasis en 3 valores: "Los detalles desarrollados al máximo", "Somos empáticos" y "Nuestros equipos: crecimiento personal y profesional".
<p>Festejos de Camaradería (todo el año según propuesta de las áreas y equipos) *</p>	<p>Líderes de cada área</p>	<p>1. Jefes y supervisores de cada área</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar lineamientos para que los mensajes dentro de estos espacios estén alineados a los pilares, valores y propósito de PIC (antes de la actividad que cada área proponga).
<p>Junio: Lanzamiento del Plan de Formación (nueva plataforma online de aprendizaje, con convenios con las mejores universidades locales e internacionales)</p>	<p>Gerencia General Desarrollo Organizacional Comunicación y Cultura</p>	<p>1. Gerente General 2. Gerente de RR.HH. 3. Coordinadora de Desarrollo Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se enviarán 2 videos (intriga y lanzamiento) bajo el paraguas del valor de "Nuestros equipos: crecimiento personal y profesional" • Comunicados reforzando los beneficios que trae la plataforma y de haber algún nuevo convenio, anunciarlo.
<p>Agosto: Encuesta de Clima Laboral</p>	<p>Desarrollo Organizacional Comunicación y Cultura</p>	<p>1. Gerente de RR.HH 2. Líderes que hayan obtenido un buen puntaje en la última Encuesta de Clima Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de 4 videos y 4 comunicados (1 por semana) sobre la importancia de que todos participen de la encuesta. • Se hará énfasis en el valor "Todos decidimos responsablemente". • Nos apoyaremos de los líderes para que ellos puedan reforzar el mensaje a los

			colaboradores en el "Arranque PIC" del mes de agosto.
Septiembre: Proceso de Evaluación 360	Desarrollo Organizacional Comunicación y Cultura	1. Gerenta de RR.HH 2. Líderes que hayan obtenido buenos resultados en la última Evaluación 360	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de 4 comunicados (1 por semana) con un mensaje de diferentes líderes comprometidos, sobre la importancia de que todos participen de la evaluación. • Se hará hincapié en el valor "Los detalles desarrollados al máximo". • Nos apoyaremos de los líderes para que ellos puedan recordarles a los colaboradores en el "Arranque PIC" del mes de septiembre.



Anexo 8: Entrevistas

Como parte de nuestro trabajo, realizamos entrevistas a 3 personas que trabajan en áreas de Comunicaciones de 3 sectores diferentes:

Karla Morán - Coordinadora de Comunicación en la Universidad de Piura (UDEP)

- El primer paso siempre es evaluar; sin embargo, como en este caso ya te han dado los resultados en base al diagnóstico, debes empezar por informar y dejarle en claro a los líderes qué es lo que quieres y esperas de ellos.
- Para generar orgullo en tu equipo es importante que sepas cómo comunicar y relacionar el alcance de logros y buenos resultados con el trabajo que hubo detrás de parte de las áreas involucradas.
- Trabajar espacios de encuentro masivos es una opción excelente, sin embargo, por el sector, la naturaleza del negocio y la situación actual de la cultura sería mejor que se pueda reformular el formato de las reuniones y evaluar el número de participantes.

Melissa Siclla - Analista Senior Corporativo de Comunicación Interna y Cultura en Industrias San Miguel

- El trabajo de liderazgo toma tiempo, y recordemos que el sector logístico es muy duro, se debe tener en cuenta que hay líderes que tienen muchos años en la empresa y no necesariamente se van a adaptar rápido, por lo que se debe iniciar acciones para ellos y mantenerlas en el tiempo.
- Bajo el nuevo esquema de liderazgo, este va a tener atributos y/o comportamientos bien específicos de cómo es que debe ser este líder deseado y este nuevo modelo de liderazgo debería hacerse en una presentación a todos los líderes de la organización y para eso se necesita una campaña de comunicación potente.

- El líder debe crear conexiones genuinas con los miembros de sus respectivos equipos, de esta forma los colaboradores notarán que su líder se preocupa por ellos y por su bienestar no solo laboral sino también personal, de esta forma se empezará a notar un mayor compromiso por parte de sus colaboradores al sentir que están siendo escuchados.
- A los colaboradores se les tiene que refrescar los atributos culturales, de esta forma se haría hincapié en los comportamientos que deben tener ellos y cómo es que contamos con ellos para sacar adelante el propósito y por lo tanto a la empresa. Pero no hay que olvidar al líder en toda esta situación, ya que este debe ser un modelo de servicio, apoyo y liderazgo comprometido, siendo un embajador de los buenos comportamientos y de la cultura en general.
- Lo ideal en un futuro sería implementar un *Cultura Fest*, porque gracias a este evento el colaborador podrá vivir la cultura, los líderes se mostrarán como agentes de servicio y el Gerente General podría comprometer a toda la organización a seguir adelante porque gracias al aporte de cada uno de los colaboradores es que se tienen buenos resultados y, por lo tanto, se logra alcanzar el propósito y las aspiraciones de la organización.

Flavio Murillo - Analista Senior de Comunicación de Canales en Interbank Perú

- Implementar la Escuela de Liderazgo es una acción bastante estratégica, de hecho, es algo que se hace en empresas líderes a nivel nacional como Alicorp. Además, más allá de decirle a tu líder: “Quiero que seas así”, se trata de darle las herramientas necesarias para que pueda mejorar.
- Las comunicaciones dirigidas a los líderes son una acción acertada, pero se debe cuidar el mensaje para que sean percibidas como complementarias o refuerzos de lo que se está comunicando en la escuela.
- El comité de líderes es indispensable y se lleva a cabo en casi todas las empresas que tienen una cultura sólida. Recomiendo que el espacio no solo sea para bajar información, sino también para interactuar y empoderar al líder.

- Darles a los líderes un rol dentro de los eventos es una muy buena manera de fomentar su participación y darles notoriedad; sin embargo, es crucial que definan qué líderes deberían participar en cada evento. No solo se trata de incluir al Gerente General, sino también a los líderes de ese 13,5% comprometido en un primer momento y luego ir animando a los demás. No todos los líderes tienen el perfil y las habilidades para dirigir unas palabras a un público masivo; pero de todos modos se les puede dar otra tarea.
- Para reforzar la cultura, las acciones planteadas están bastante bien, sobre todo ese paso previo para alinear las comunicaciones a través de palabras claves, nuevo *look and feel* y otro tono de comunicación.
- Para el eje de comunicaciones, sugirió no enfocarnos en optimizar los canales, ya que eso implicaría mucho más tiempo. Por el contrario, la prioridad deberían ser los mensajes y el contenido. Este debería estar enfocado en los objetivos: reforzar la cultura y la figura del líder.

