

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA PERÚ INTERCARGO (PIC)

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

Diego Alonso Fernandez Zuloeta

20072313

Samuel Benjamin Nontol Martinez

20092474

Lima – Perú

Abril del 2021

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
INTERNA PARA LA EMPRESA PERÚ
INTERCARGO (PIC)**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. ANTECEDENTES	10
2.1 Conceptos relevantes	10
2.1.1 Compromiso	10
2.1.2 Comunicación Interna	10
2.1.3 Cultura Corporativa	10
2.1.4 Clima Laboral	11
2.1.5 Dimensiones del Clima Laboral	11
2.1.6 Employer Branding	12
2.1.7 Flujos de Comunicación	12
2.1.8 Metodología The Big Ideal	13
2.2 Macroentorno	13
2.2.1 Sociocultural	13
2.2.2 Económica	14
2.2.3 Tecnológica	14
2.2.4 Política	14
2.3 Microentorno	15
2.3.1 Historia de la empresa	15
2.3.2 Identidad Corporativa de PIC	15
2.4 Diagnóstico del Problema	20
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	27
3.1 Propuesta de Comunicación	27
3.1.1 Concepto Plan de Comunicación Mi Héroe PIC	27
3.1.2 Acciones de Desarrollo Mi Héroe PIC	29
3.1.2.1 Programa de Capacitación y Aprendizaje	29
3.1.2.2 Lanzamiento de Campaña Paraguas	31
3.1.3 Acciones por Fase - Mi Héroe PIC	32
3.1.3.1 Programa de Aprendizaje (Educar)	32
3.1.3.2 Programa de Aprendizaje (Reconocimiento)	33

3.1.3.3 Ejecución Mi Héroe PIC (Etapa-Comprometer)	33
3.1.3.4 Colaboradores Mi Héroe PIC (Etapa-Difusión)	34
3.1.3.5 Lanzamiento	35
3.1.3.6 Acciones adicionales	35
3.1.3.7 Colaboradores Mi Héroe PIC (Interiorización)	38
4. JUSTIFICACIÓN	40
5. RECOMENDACIONES	43
6. LECCIONES APRENDIDAS	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

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

<https://drive.google.com/drive/folders/1vPS2yob-gkGyjgnJV8pk6JHwPUBkNLkI?usp=sharing>

RESUMEN

La empresa de logística **PeruInterCargo (PIC)** experimenta una crisis interna por una débil **Cultura Corporativa** y por la fuga de talento por parte de sus colaboradores. Para contrarrestarlo es necesario desarrollar una estrategia de **Comunicación Interna** en coordinación con **Recursos Humanos** para impulsar el compromiso de los líderes. Se propone un nuevo carácter para el **liderazgo** en PIC orientado al servicio y el desarrollo de aquellos de los que está a cargo. El rol protagónico del nuevo líder PIC buscará hacer posible que cada colaborador se apropie de la **propuesta de valor**.

Palabras clave: Cultura Corporativa, Comunicación Interna, Recursos Humanos, Liderazgo, Propuesta de Valor

ABSTRACT

The logistics company **PeruInterCargo (PIC)** experiences an internal crisis due to a weak **Corporate Culture** and the flight of talent from its collaborators. To counteract this, it is necessary to develop an **Internal Communication** strategy in coordination with **Human Resources** to promote the commitment of the leaders. A new character is proposed for **leadership** in PIC oriented to the service and development of those of whom it is in charge. The leading role of the new PIC leader will seek to make it possible for each collaborator to take ownership of the **value proposition**.

Keywords: Corporate Culture, Internal Communication, Human Resources, Leadership, Value Proposition

1. INTRODUCCIÓN

PeruInterCargo (PIC) es una de las principales empresas de logística en el país. Ha tenido un crecimiento bastante significativo a lo largo de los años y se ha mantenido como una empresa sólida aun en el tiempo de la pandemia. Pero a pesar de su éxito, su gerente Jorge Fuente nota una falta de compromiso de parte de los colaboradores con los valores de la cultura corporativa.

Existe un cumplimiento de objetivos constante, sin embargo no de compromiso hacia la cultura organizacional de parte de los líderes. Dicha situación produce que la fuga de talento sea una de las principales debilidades de la empresa. PIC es referente en el sector logístico del Perú y es excelente organización en donde los colaboradores pueden aprender de una de las mejores empresas de la industria pero al paso de cierto tiempo estos colaboradores son tentados a irse a otras compañías. Se demuestra así una baja lealtad y bajo compromiso con la cultura de PIC.

Este trabajo busca desarrollar desde la comunicación interna una estrategia para fortalecer la cultura organizacional y retener el talento en PIC. El brief nos entrega un cronograma de actividades establecido en el cual se han propuesto acciones adicionales que tienen como finalidad: La capacitación y sensibilización de los líderes hacia la cultura organizacional y el refuerzo de la cultura hacia toda la organización.

2. ANTECEDENTES

2.1 Conceptos relevantes

2.1.1 Compromiso

El compromiso podría definirse como el nivel de identificación con la organización, el esfuerzo discrecional (desempeño) y la intención de permanecer, que exhiben los empleados en virtud de la combinación de experiencias pasadas, eventos presentes y expectativas sobre el futuro dentro de su organización. (Susana Cáceres, 2016)

2.1.2 Comunicación interna

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Horacio Andrade, 2005)

2.1.3 Cultura corporativa

La cultura es el orden social tácito de una organización: da forma a las actitudes y comportamientos de manera amplia y duradera. Las normas culturales definen lo que se anima, desalienta, acepta o rechaza dentro de un grupo. Cuando se alinea adecuadamente con los valores, impulsos y necesidades personales, la cultura puede liberar enormes cantidades de energía hacia un propósito compartido y fomentar la capacidad de una organización para prosperar. (The Leader's Guide to Corporate Culture, 2018)

2.1.4 Clima laboral

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización.

(Bordas Martínez María Jesús, 2016)

El clima laboral puede entenderse como una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras. Así, pues, es un conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros. (Nicolás Seisdedos)

2.1.5 Dimensiones del Clima Laboral

a. *Autonomía*: El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

b. *Cooperación*: Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

c. *Reconocimiento*: El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y a su contribución a la organización.

d. *Estructura*: Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

e. *Motivación*: Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.

f. *Remuneración*: Integra elementos de retribución económicos y no económicos que se le ofrecen a los empleados de una compañía.

(Alba García Bueno, 2019)

g. *Salario emocional*

Se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico o monetario, sino con otros factores que permiten el aumento de la satisfacción de los empleados garantizando su permanencia en la organización. (Juan Luis Terán Ruelas,2017)

h. Liderazgo: Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

“Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos“ (Davis y Newstron, 1991)

“...es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo” (Kotter J.P.1998).

2.1.6 Employer Branding

El employer branding es una estrategia a largo plazo cuyo objetivo será crear una imagen de marca de buen empleador, tanto de manera interna (trabajadores actuales) como externa (futuros candidatos potenciales). Debe conseguir atraer, motivar y retener a los actuales trabajadores, y además, que los futuros empleados perciban la empresa como preferente a la hora de elegir el destino en el que desarrollar su carrera profesional. (Alba García Bueno, 2019)

2.1.7 Flujos de comunicación

La comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto.

La comunicación horizontal es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas.

La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones). (Horacio Andrade, 2005)

2.1.8 Metodología The Big Ideal

El idealismo y el comercialismo no son polos opuestos. De hecho, por contradictorio que parezca, los beneficios sostenibles están respaldados por un idealismo sostenible. Los propietarios de marcas no deberían tener que elegir entre el idealismo y las ganancias, y es más probable que las ganancias basadas en un grado de idealismo sean fuertes y sostenibles en el tiempo. Las empresas han llegado a reconocer esto y quieren que sus objetivos, y los de sus marcas, sean atractivos y fácilmente defendibles. (John Shaw y Colin Mitchell, 2011)

2.2 Macroentorno

2.2.1 Sociocultural

PIC desarrolla sus actividades en el contexto de la pandemia COVID 19. Nuestro país se encuentra a la espera de la llegada de vacunas para poder volver a operar con normalidad. Ante un horizonte poco claro acerca de los plazos para que dicha medicina llegue al país, la sociedad peruana permanece en incertidumbre ocasionando malestar social.

A pesar de ello, la industria logística se ha mantenido con cierta estabilidad. No obstante, el gobierno ha impuesto requisitos obligatorios en el cuidado y cumplimiento de los protocolos de seguridad. Las empresas que desean seguir operando en el país deben cumplir altos estándares de control ante la pandemia.

Ante la inestabilidad social surgen movimientos que reclaman derechos mediante la toma de carreteras o vías de transporte. Esta realidad afecta el flujo de trabajo donde se desenvuelve PIC. Tanto los trabajadores como los clientes de la empresa corren el riesgo de ver sus labores afectadas por la inestabilidad social y la brecha cultural sanitaria en el país.

Por su parte, en el contexto internacional, el prestigio de la empresa se beneficia por el mayor interés que tienen los clientes por el cuidado del medio ambiente. Según Oxford, en una encuesta del 2021 plantea que el 68% de personas de los clientes corporativos se preocupan cada vez más por el medio ambiente, y ven como un potente agregado los envases eco amigables y el uso de combustible eléctrico.

2.2.2 Económica

Gradualmente el país ha vuelto a cierta normalidad en las operaciones laborales. De medidas como los “toques de queda” que cerraban los flujos de comercio más allá de las 9pm, ahora el tránsito se ha normalizado progresivamente. Estos cambios son beneficiosos para la industria logística que depende del transporte terrestre, marítimo y aéreo para cumplir con su propuesta de valor.

2.2.3 Tecnológica

Los cambios tecnológicos se han visto impulsados en el contexto de la pandemia COVID 19. Debido a que la gran mayoría de la población está obligada a trabajar desde sus casas, el comercio electrónico ha tomado un lugar protagónico en el desarrollo de la economía. Para el sector logístico esto implica mantener sus servicios en la brecha tecnológica que el mundo experimenta. Adaptarse a los nuevos mecanismos del mercado ya no es opcional para PIC sino que proactivamente debe buscar nuevas formas de brindar su servicio para sus clientes.

Además de ello, actualmente en logística se aplica el concepto **SAP Uber freight** la cual permite procesos de distribución donde cada minuto marca la diferencia. Los clientes a tiempo real pueden ver cuánto va a costar un servicio de envío de paquete y el sistema se actualiza constantemente. Con esto se puede eliminar horas manuales de presupuestación y cotizaciones para intercambiar ambas partes por la subasta y el monitoreo de la misma.

2.2.4 Política

Nuestro país ha sufrido en los últimos años graves crisis en la democracia. Desde que fue elegido presidente Pedro Pablo Kuczynski encontró en el congreso una fuerte oposición fiscalizadora que lo encontró culpable de cargos de corrupción. Desde ese momento, el país tuvo tres periodos con gobernantes distintos. Le siguieron Martín Vizcarra, Manuel Merino y actualmente Francisco Sagasti.

Dado el terrible golpe de la pandemia sumado a la crisis económica e incluso política, muchos sectores de la sociedad se han sentido ignorados por los gobernantes de turno. Ellos decidieron en respuesta protestar tomando las vías de transporte y bloqueando el libre flujo de los recursos económicos en el país. Los líderes políticos no han demostrado una gran capacidad para lidiar con estos conflictos sociales.

Además de ello, ante el cierre del congreso por Martín Vizcarra, se eligió a un parlamento tan fragmentado e ineficaz como el anterior. Lo cual ocasiona un mayor malestar en la población y la evidente lucha de intereses en el desarrollo de políticas públicas. Las propuestas populistas de los partidos políticos distan mucho de las verdaderas necesidades de la economía nacional para volver a reactivarse.

En el contexto internacional nuestro país mantiene desde el 2009 tratados de libre comercio con países como Estados Unidos y China. Por la crisis económica, sanitaria y política previamente explicada, no hemos llegado a cubrir lo que se requiere para aprovechar económicamente estos convenios.

2.3 Microentorno

2.3.1 Historia de la empresa

PeruInterCargo (PIC) es una empresa dedicada a la operación y servicio logístico con operaciones nacionales e internacionales. Fundada en el año 1981, PIC representa una historia de emprendimiento y éxito que se refleja hoy destacando como una de las 3 empresas de operadores logísticos más importantes del país. Actualmente cuenta con 9 líneas de negocio diversificadas entre exportaciones e importaciones, y es representante de DHL, importante empresa de distribución de paquetería a nivel mundial, desde hace más de 25 años. La empresa cuenta actualmente con 1083 colaboradores distribuidos en todo el país.

2.3.2 Identidad Corporativa de PIC: Del presente caso hemos identificado lo siguiente:

a. Propósito:

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

b. Misión:

Ser la empresa con mayor tecnología y eficiencia en productos y servicios logísticos en el Perú.

c. Visión:

Brindar la mejor experiencia en los productos y servicios logísticos para llegar a ser un referente en innovación logística en América Latina.

d. Propuesta de Valor:

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

e. Pilares Estratégicos:

Los atributos estratégicos que ayudarán a PIC a cumplir sus objetivos empresa:

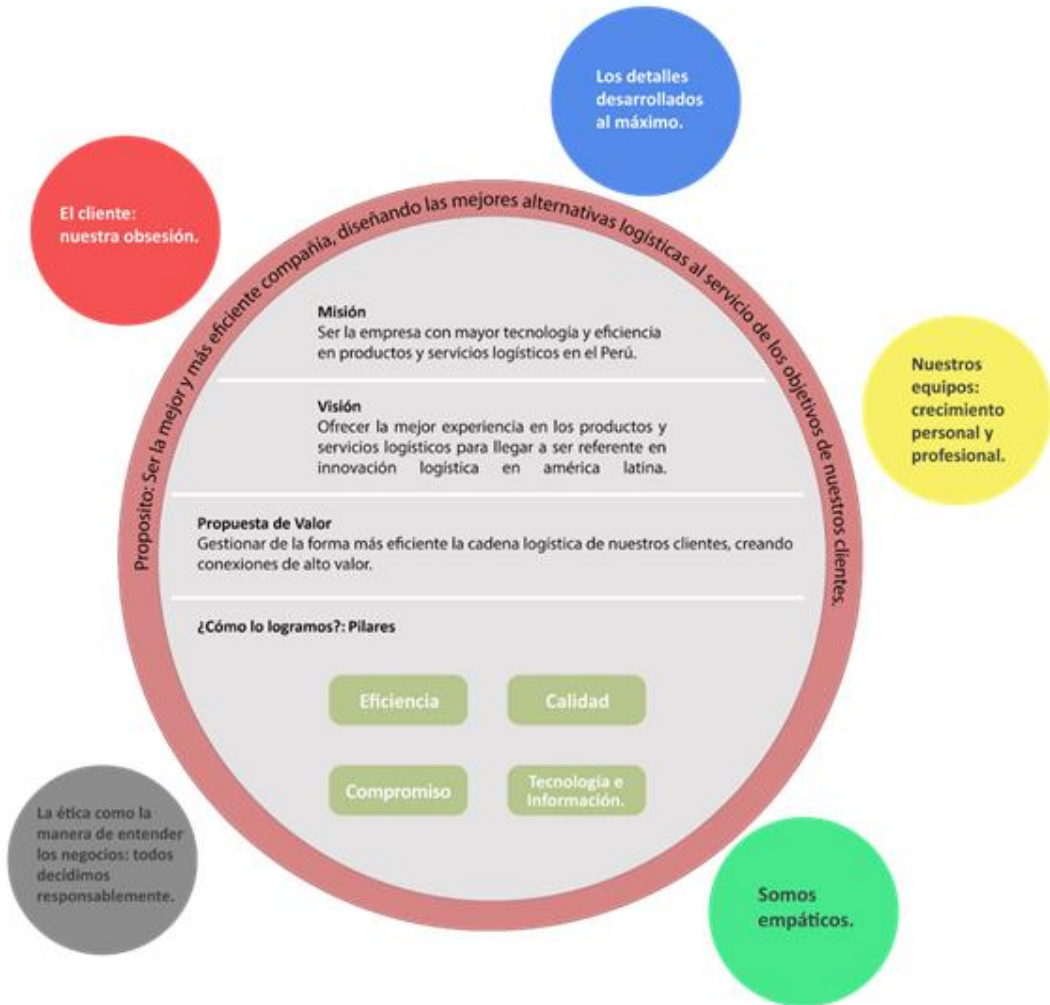
- Eficiencia
- Calidad
- Compromiso
- Tecnología e Información.

f. Valores:

Los valores que forman parte del ADN corporativo

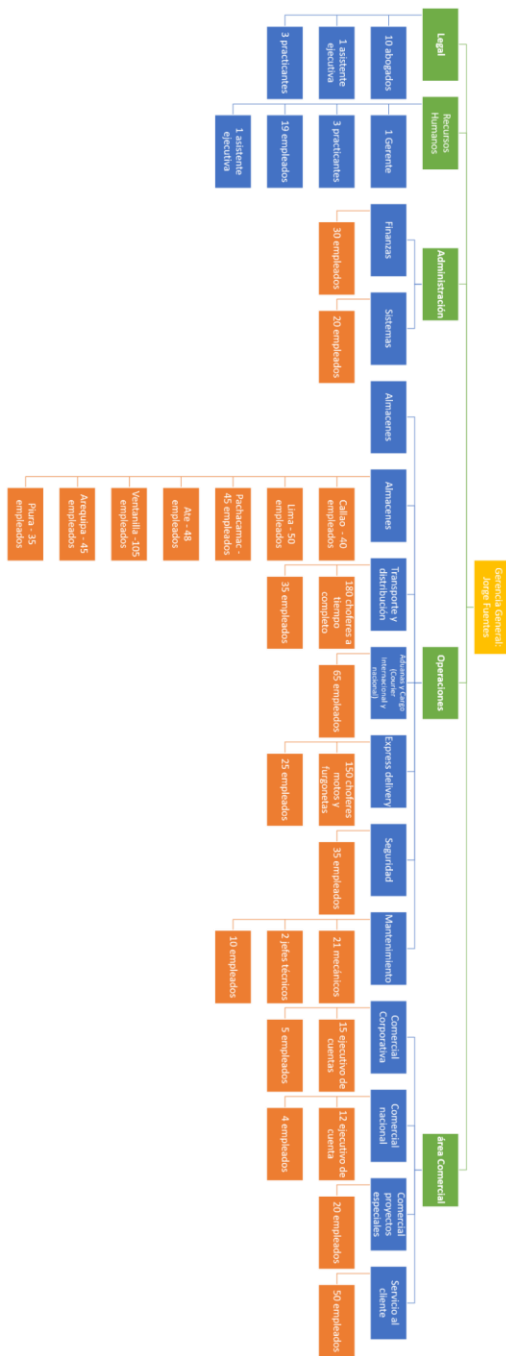
- El cliente: nuestra obsesión.
- Los detalles desarrollados al máximo.
- Nuestros equipos: crecimiento personal y profesional.
- Somos empáticos.
- La ética como la manera de entender los negocios: todos decidimos responsablemente.

Gráfico 2.1 Cuadro de Identidad Corporativa PIC:



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2.2 Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.1 FODA en función de la Comunicación Interna

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestigio nacional e internacional: Es uno de los tres operadores logísticos más importantes del país 2. Múltiples líneas de negocio para la formación y aprendizaje de profesionales del sector logístico 3. Gran trayectoria por su experiencia en el mercado logístico 4. Compromiso de la gerencia general para una estrategia integral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad en la industria a pesar de la pandemia 2. Conectividad y acceso a plataformas tecnológicas 3. Transformación digital: Adaptabilidad de servicios a la nueva realidad
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca identificación de los líderes con la cultura corporativa 2. Fuga de Talento 3. Posibles problemas de clima entre áreas (Operaciones, Comercial y Administrativa) 4. Complejidad en comunicación de los valores establecidos 5. Canales de comunicación interna desactualizados 6. Poca cultura de reconocimiento (solo existe una actividad llamada “Premio a la excelencia PIC”) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta atractiva de la competencia para sus trabajadores por mejor clima laboral y oportunidades de crecimiento 2. Peligro de inestabilidad en la industria: Posibles restricciones del gobierno y de la sociedad civil al libre tránsito del transporte interprovincial. 3. Riesgo de contagio de Covid 19 de trabajadores

Cruce y respuestas:

1. **D4+A1:** Re-estructurar la información de los valores para mayor comprensión, recepción e identificación de los colaboradores.
2. **F4+ D4:** Redefinición del marco cultural para generar *engagement* entre los stakeholders y la cultura corporativa.
3. **F4 + D6:** Incentivar una fuerte cultura de reconocimiento de los líderes a los colaboradores y en las actividades del calendario anual de la empresa.
4. **A1+D2:** Ofrecer capacitación constante para impulsar el crecimiento personal y el sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

5. **D2+O1:** Realizar estrategias de retención de talento para todos los colaboradores.
6. **D5+O2:** Actualización de canales de la empresa que están en la plataforma tecnológica.
7. **D1+O2:** Participación de los líderes en difusión de información en canales de las plataformas tecnológicas.
8. **D2+O3:** Difundir ofertas de promoción de puestos a otras líneas de negocio de la empresa.
9. **F2 + D3:** Desarrollar espacios de innovación en los cuales participen las distintas áreas.
10. **F2 + A3:** Demostrar el cuidado hacia los empleados comunicando los protocolos de seguridad y salud implementados para los trabajadores.
11. **F1 + O3:** Demostrar el prestigio de la empresa a través de todas las líneas de negocio que mantiene.
12. **F1 + O2:** Contar historias de aprendizaje y trayectoria desde la inducción a la empresa.
13. **D2 + D5+A1:** Actualización de información relevante para los trabajadores según su línea de carrera.

2.4 Diagnóstico del problema:

En el brief entregado se ha detectado que la empresa tiene un problema de compromiso con la identidad corporativa para todo el cliente interno. Sustentamos la idea a través de lo siguiente:

- Hay un desinterés por parte de los líderes hacia la cultura organizacional de PIC; Sin embargo, estos conocen los objetivos de la empresa. Cerca de la mitad (49.5 %) tienen poco o muy poca interacción con los medios de comunicación interna. El 40% tienen un compromiso parcial pero solo el 13.5% están realmente comprometidos. Como resultado se llega a los resultados deseados de manera ajena a la cultura y a los valores que tienen escritos la empresa en su ADN corporativo.

- Existe una fuga de talento constante debido a la carencia de identificación de los colaboradores con la cultura de la empresa y con sus respectivos líderes.
- Información corporativa desactualizada: Se evidencia porque hay una desactualización en información de línea de carrera y de postulación de puestos de trabajo al interior de la empresa.
- Carencia de orgullo de parte de los colaboradores: Al no conocer la cultura PIC, los colaboradores no han creado una identificación con la marca y no se han formado un sentimiento de pertenencia y por ende no se establecen lazos de orgullo.
- Deficiencia en la comunicación Vertical (Ascendente y descendente): hay una carencia de comunicación entre el líder y sus equipos. Esto se evidencia en la falta de participación del 46.5% de los líderes en eventos corporativos de la empresa, ausencia de participación en los canales corporativos de la empresa y carencia de apoyo en las actividades previstas por Recursos humanos (Proceso de feedback por valorización de desempeño y desarrollo de equipos).
- Posible “Radiopasillo”: Al no tener una buena conversación con los líderes ni recibir la información actualizada de parte de los canales corporativos, hay una posibilidad de que los colaboradores se enteren de la información de la empresa a través de los chismes y comentarios informales transmitidos boca a boca, a lo que se le conoce también como radiopasillo.
- Poca vinculación entre estrategias de comunicación y estrategias para retención de talento: Hay una constante fuga de talento por la falta de identidad de parte de los colaboradores hacia PIC. No hay ninguna vinculación con campañas de comunicación para la retención de talento.
- No hay una cultura de reconocimiento: Dentro de las características del caso, no se menciona una cultura sostenible de reconocimiento de parte de la empresa hacia el colaborador, salvo la premiación a la *Excelencia PIC*, de la cual no se brinda mayor detalle.

Tabla 2.2 Matriz de Stakeholders

Stakeholder	Mensaje Clave	Rol estratégico
<p><i>Gerente General</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> *En PIC, el Gerente General es un líder que refleja a sus líderes los valores y el propósito de la empresa. *El Gerente General es cercano y mantiene una comunicación horizontal con toda la organización. *En PIC, el Gerente General comunica de manera incisiva la importancia de la Cultura organizacional y el rol del líder como precursor del crecimiento profesional de sus equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Impulsar a los gerentes de cada área a priorizar las actividades y las comunicaciones de la estrategia. * Mostrar la cercanía y los valores de un líder PIC mediante mensajes a toda la compañía *Respaldar la estrategia de comunicación participando en ella..
<p><i>Gerentes de Área (Reporte directos del Gerente General)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •En PIC, cada Gerente de área conoce las necesidades de cada uno de los equipos que la componen. •En PIC los gerentes de área fomentan el buen clima laboral con sus equipos y la buena relación inter - áreas. •Los gerentes de cada área fomentan el crecimiento profesional de sus equipos y fortalecen la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> *Evaluar la reestructuración propuesta por el área de clima, cultura y comunicación sobre el marco cultural para la compañía. *Participar de la reunión Townhall entre gerentes de área.

<p><i>Gerente de Recursos Humanos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores de PIC son profesionales valiosos por su conocimiento y son parte importante del prestigio de la empresa. • Los equipos de trabajo de PIC son aliados estratégicos para lograr el compromiso de sus líderes. • En PIC hacemos un seguimiento constante a los líderes para que se realicen los procesos de objetivos, desempeño y feedback para así fomentar el crecimiento de los profesionales PIC. • En PIC tenemos una política de Seguridad y Salud Ocupacional que compromete a toda la organización a seguir los protocolos de cuidado y salud para protegerlos del contexto pandémico COVID - 19. • En PIC nuestro eje de negocio es la eficiencia, teniendo en cuenta la importancia de los valores y la identidad de la cultura corporativa de toda la organización. • Sabemos que el líder PIC es parte importante de la estrategia para la retención de talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Promover la actualización de información sobre líneas de carrera, capacitación y eventos importantes para los empleados. * Supervisar las actividades realizadas por el equipo. * Validar las piezas de comunicación que serán compartidas con toda la empresa.
---	---	---

<p><i>Líderes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes de PIC son los responsables de inspirar en los colaboradores los valores y propósito de la organización. • Un líder PIC no es una posición de poder, es más bien una posición de servicio para sus equipos y clientes. • Los líderes PIC deben conocer perfectamente la cultura organizacional de la empresa, la cual debe compartir siempre con sus equipos. De esta manera lograr una relación de pertenencia con la empresa e identificación con el líder de parte de los empleados. • Un líder PIC es aliado estratégico para mantener el talento en la organización, realizando feedback por objetivos a miembros de sus equipos y fomentando el crecimiento laboral, comentando las principales convocatorias para promoción de puestos. • Un líder PIC siempre está presente junto a sus equipos en los principales eventos organizacionales y de confraternidad, siendo imagen de unión y empatía con los colaboradores. • Un líder PIC es cercano y establece una comunicación horizontal con toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer relaciones con los empleados * Fomentar la participación de los empleados en los eventos de integración de la empresa. * Reconocer la importancia del clima laboral y la cultura corporativa en la empresa. * Confirmar activamente su participación en las reuniones. * Dar a conocer a su equipo las oportunidades de crecimiento dentro de la compañía. * Representar los valores de la cultura corporativa de PIC hacia los empleados. * Participar de la reunión mensual <i>Líderes en Acción</i>
-----------------------	---	---

<p><i>Área comercial</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Conocemos los valores de PIC, los cuales evidenciamos en cada interacción con nuestros clientes. •Transmitimos la esencia de PIC, a través de la eficiencia que ofrecemos en cada propuesta de servicio a todos nuestros clientes. •Conocemos el trabajo en equipo en nuestra área e inter - áreas. De esta manera, realizamos proyectos que involucran al área de administración y operaciones. •En PIC proponemos nuevos productos los cuales ponen a prueba nuestra creatividad y están al conocimiento de todas las áreas de la empresa. 	<p>*Ayudar al mutuo entendimiento entre el área de administración y el área de operaciones.</p> <p>*Servir de nexo para la elaboración de un manual del servicio al cliente.</p>
<p><i>Área de administración</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollemos el planeamiento de gestión de cada uno de los budgets propuestos para cumplir los objetivos de PIC. •Fomentamos los nuevos proyectos que proponen crecimiento a la organización, siempre y cuando hayan sido presupuestados anteriormente. •Nuestra área de compras encuentra siempre a los proveedores alineados a la Cultura de PIC. 	
<p><i>Área de Operaciones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Somos el área “core” de PIC y establecemos buen clima laboral entre áreas. •Cumplimos con los parámetros de nuestras funciones y somos proactivos, en la medida que lo solicitado se encuentre dentro de nuestras funciones. •En caso nos soliciten funciones en las cuales no estamos capacitados, preferimos dar una negativa porque esto pone en riesgo la excelencia de nuestro trabajo, no pudiendo cumplir el objetivo de eficiencia y rompiendo el compromiso con nuestros clientes. 	

<p><i>Empleados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •PIC es una empresa líder en el negocio logístico no solo por su trayectoria, sino más bien por la línea de carrera que pueden lograr sus colaboradores. •En PIC la comunicación con toda la organización es de manera horizontal. •Los líderes tienen una cercanía del tipo puertas abiertas. De esta manera, siempre están a disposición de nuestras dudas y sugerencias. •En PIC debemos cumplir objetivos que están asociados directamente a nuestro crecimiento profesional, lo que nos ayuda a nuestro aprendizaje. • En PIC los Pilares estratégicos forman parte de cada uno de los proyectos, gestiones y operaciones que realizamos en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> *Compartir activamente la información brindada sobre los beneficios de ser parte de PIC. *Participar de las reuniones, eventos y dinámicas implementadas para la mejora del clima laboral en la empresa.
-------------------------	--	---

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

3.1 Propuesta de Comunicación:

3.1.1 Concepto Plan de Comunicación Mi Héroe PIC

Para la propuesta se plantea desarrollar el Plan de comunicación bajo un concepto que busca impulsar el sentimiento de pertenencia de toda la organización, utilizando los elementos culturales y empoderando a los líderes desde el inicio del lanzamiento, siendo desde ese momento, parte del on going de la gestión de la organización.

Para el proyecto, se asocia la palabra **Héroe** vinculando a las 3 dimensiones de la organización:

- **Mi héroe (Enseña, reconoce y Fomenta mi crecimiento) | Líder**
- **Mi héroe (Nuestro servicio) | Colaborador**
- **Somos héroes (Mejora Continua Constante) | Organización**

A continuación, desarrollaremos a detalle las dimensiones:

a. Mi Héroe | Líder

La dimensión *Mi Héroe líder* tiene como objetivo empoderar al líder con las acciones de Recursos Humanos que buscan el mejoramiento de Clima, cultura y la mejora continua de los colaboradores.

Con esto, se establecerá el nuevo Rol del líder en la organización como “héroe que enseña, reconoce y fomenta el crecimiento permanente a todos los colaboradores”.

b. Mi héroe (Nuestro servicio) | Colaborador

La dimensión *Mi héroe colaborador* tiene como objetivo identificar la gestión de los colaboradores alineados a la cultura organizacional de PIC como actitud deseada. Adicionalmente, busca reconocer el esfuerzo que deben desarrollar los colaboradores que, a pesar de la coyuntura actual de pandemia, deben permanecer en trabajo presencial por sus responsabilidades.

Con esto se establecerán las características que debe tener un “Héroe PIC, como principal hacedor de llevar la promesa de PIC y establecer confianza con nuestros clientes”

c. Somos héroes (Mejora Continua Constante) | Organización

La dimensión *Somos héroes organización* tiene como objetivo establecer el sentimiento de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa. Esto no solo a través de mensajes que difundan el crecimiento que tiene la empresa, sino además de acciones que evidencien la oferta de valor que la empresa tiene con sus colaboradores, concepto que se asocia con el crecimiento profesional, reconocimiento y bienestar.

Con esto se busca establecer el sentimiento de pertenencia hacia PIC con el concepto “En PIC Somos héroes que desarrollamos la mejora continua para todos nuestros colaboradores la cual se evidencia con la Excelencia de cada una de nuestras acciones”.

3.1.2 Acciones de Desarrollo Mi Héroe PIC

3.1.2.1 Acción 1. Programa de capacitación y aprendizaje – Mi Héroe PIC – Conceptos Culturales, Clima y Comunicación.

Difusión: Sólo líderes

Duración: 9 meses (Abril – Diciembre)

Etapas: (Educar, Reconocer y Comprometer)

Tipo de reuniones: Reunión Virtual

Frecuencia: 1 vez por semana

Indicador de seguimiento: Envío de encuesta terminando reunión.

Para la propuesta, se planea realizar un programa de capacitación para los líderes el cual tendrá 2 etapas:

a. Educar: (abril – junio)

Objetivos principales:

- Desarrollar la explicación del nuevo marco cultural con los líderes, explicando cada uno de los conceptos y su relación con PIC.

Objetivos complementarios:

- Explicación e importancia de acciones de Recursos humanos y su relación con los conceptos de la cultura organizacional.
- Sensibilizar y desarrollar el concepto de Oferta de valor que PIC tiene con los colaboradores para el entendimiento de todos los líderes.
- Cimentar el nuevo Rol de los líderes, comprometiéndose con pequeñas acciones distribuidas en el cronograma, con la finalidad de desarrollar su participación constante en eventos, establecer una cultura de reconocimiento y fomentar a sus equipos la participación de acciones de Recursos humanos.

- Guiar a los líderes en sus planes propuestos para el mejoramiento de liderazgo.

b. Reconocer: (julio - septiembre)

Objetivos principales:

- Desarrollar una cultura de reconocimiento basada en los elementos culturales de PIC y esté asociada con la oferta de valor que la empresa entrega a los colaboradores.

Objetivos complementarios:

- Asociar la cultura organizacional con las acciones del on going que tiene cada uno de los líderes.
- Desarrollar el concepto del nuevo Rol de líder PIC como precursor de la mejora continua en la organización.
- Hacer seguimiento constante a los planes de mejoramiento de liderazgo.
- Preparar a los líderes para el evento de reconocimiento “Aniversario PIC y premiación por Excelencia”.
- Desarrollar concepto de trabajo en equipo y camaradería inter-áreas.

c. Comprometer (octubre a diciembre)

Objetivos principales:

- Establecer un compromiso evidenciado en los hábitos de los líderes y su nuevo Rol.

Objetivos complementarios:

- Identificar las oportunidades de mejora de la gestión de los líderes en base a su capacidad de liderazgo.
- Establecer indicadores de seguimiento establecido junto a los líderes.

3.1.2.2 Acción 2. Lanzamiento de Campaña paraguas anual “Mi héroe PIC”

Difusión: Toda la organización

Duración: 1 año (abril 2021 – abril 2022)

Etapas: (Difusión e Interiorización)

Canales: Mail, WhatsApp empresarial, Facebook cerrado e intranet.

Frecuencia: Constante

Indicador de seguimiento: Según acción (especificada en acciones)

Para la propuesta, la segunda Fase se desarrolla en 1 etapa:

a. Difundir (abril 2021 – abril2022)

Objetivos principales:

- Reforzar la Cultura organizacional con toda la organización a través de la difusión de la reestructuración de los elementos culturales bajo la campaña paraguas “Mi Héroe PIC”.

Objetivos complementarios:

- Difundir el concepto del nuevo Rol del líder como “Precursor del crecimiento profesional de los colaboradores”.
- Establecer sentimiento de pertenencia con los colaboradores a través de la evidencia de la oferta de valor que PIC tiene para ellos la cual debe ser reforzada con la actitud y seguimiento de los líderes a sus equipos.
- Fortalecer la participación de toda la organización en las acciones de Recursos humanos y eventos de celebración como espacio de camaradería PIC.
- Mejorar el clima laboral y relacionamiento entre áreas.

3.1.3 Acciones por fase - Mi Héroe PIC

Dentro de la propuesta, se presentan las acciones del Plan de comunicación Mi Héroe PIC a continuación:

- Para mayor detalle de las acciones, revisar los planes detallados en la página 36.

3.1.3.1 Acción 1: Programa de aprendizaje Mi Héroe PIC (Etapa – Educar):

Comunicación para Líderes PIC: Para esta etapa, los conceptos deben estar desarrollados de tal manera que puedan ser identificados por los líderes como características de PIC que pueden ser adheridas como hábitos. Adicionalmente, a través de estos conceptos iniciales se busca que los líderes puedan comprender cuál es la oferta de valor que PIC ofrece a sus colaboradores. De esta manera, entenderán también cuál es su rol como líderes: ser los principales precursores del crecimiento profesional de PIC.

En esta etapa se implementará desde abril (con proyección a que la reunión se mantenga en el tiempo) las reuniones Mensuales de Líderes en acción, dirigidas por el Gerente General y tienen como objetivo comentar la actualidad en las operaciones, hacer seguimiento en los proyectos de liderazgo y reforzar los conceptos de Clima y Cultura. (El detalle del plan de contenidos para las reuniones de líderes en acción se muestra en la página 36).

Como parte de reforzar las acciones de Recursos humanos en esta etapa se realizarán 2 acciones:

- **Para la campaña de refuerzo para la Semana de Feedback**, se preparará al líder compartiendo con el objetivo, la importancia y los beneficios que brinda realizar la acción de feedback con los colaboradores. Se lo compartirá esta información como tema dentro de los temas del programa de capacitación y aprendizaje Mi Héroe PIC.
- Para el lanzamiento del **“Plan de Formación”** se capacitará a los líderes sobre la plataforma de aprendizaje y se les enseñará los beneficios obtenidos en este nuevo espacio para mejorar los resultados de la semana del feedback. Los líderes en cada reunión con su equipo, deben reforzar la participación dando como mensaje clave ***“la participación para el crecimiento profesional constante”***.

3.1.3.2 Acción 1: Programa de aprendizaje Mi Héroe PIC (Etapa – Reconocimiento): Comunicación para Líderes PIC: En esta etapa, los conceptos formarán parte de las acciones de cada Líder y les ayudará a cimentar una cultura de reconocimiento directamente ligada a la cultura organizacional de PIC. Los conceptos deben ser fáciles de entender y de aplicar, por lo que es necesario resumirlos y ordenarlos.

En esta etapa se busca que los líderes participen de su primera campaña habiendo aprendido los cimientos para reconocer. *La campaña Mi héroe PIC, haciendo Patria*, busca reforzar con los colaboradores el orgullo por la empresa y el refuerzo de conceptos de la identidad corporativa la cual, además de las piezas de difusión, será difundida por sus líderes.

Como parte de reforzar las acciones de Recursos humanos en esta etapa se realizarán 2 acciones:

- Se realizará la campaña de sensibilización “*¿Cómo Estamos en PIC?*” para fomentar la participación de los colaboradores en la encuesta de Clima Laboral. En esta campaña, los líderes serán los empoderados en ayudar a la Gerencia de RH a participar con sus equipos en los “*Happenings*” masivamente con toda la organización a nivel nacional. Se reforzará la importancia de la encuesta en la reunión de **Líderes en acción**, la cual será explicada por la *Gerenta de Recursos Humanos*.

- Como acción final en esta etapa, se realizará la *campaña “Veamos cual es nuestra calidad del servicio”* para fomentar la participación de todos los equipos en la Evaluación 360. Para esta campaña, se les explicará brevemente el concepto a los líderes en la *reunión “Líderes en Acción”* y se les explicará las dinámicas a desarrollar. En esta etapa el líder debe ser guía de sus equipos para la participación de la evaluación la cual se realizará en un día determinado.

3.1.3.3 Acción 1: Ejecución Mi Héroe PIC (Etapa –Comprometer):

Líderes: Para esta etapa, todos los líderes deberán establecer una relación de hábito con los conceptos de la cultura, de esta manera podrán cumplir los objetivos alineados a la cultura organizacional de PIC, que busca el bienestar y el reconocimiento de sus

colaboradores. Adicionalmente, en la reunión de líderes en acción del mes de Octubre, realizarán un pacto para establecer la cultura de reconocimiento en PIC.

En el mes de setiembre se realizará el 2do teambulding con líderes para revisar el avance de cumplimiento de los proyectos para mejorar el liderazgo en la organización. A partir de esta acción se desarrollará un teambulding cada 6 meses para compartir los avances.

En esta etapa se llevará a cabo **el aniversario y premios por excelencia PIC**. Este evento virtual tendrá como objetivo reconocer a los colaboradores bajo los 4 pilares de la organización: Eficiencia, Compromiso, Calidad y Tecnología e Información. Se debe reforzar a los líderes el conocimiento del cronograma del evento y las dimensiones para premiar a los colaboradores.

También se establece el espacio de reunión virtual: **“Reuniones Corporativas”**, para todos los colaboradores y dirigida por el comité de reportes directos que tiene como objetivo comentar los avances de cada una de sus gerencias y reconocer brevemente los esfuerzos de sus equipos. También se reforzarán los elementos de la identidad corporativa. Esta reunión se realizará cada 2 meses y se propone que permanezca en el tiempo.

Finalmente, en esta etapa también se llevará a cabo el evento de **Innovación - Maratón - Mi héroes Creativos PIC**, el primer evento segmentado del plan. La participación será sólo para las áreas de operaciones, administración y comercial. Esta tendrá como objetivo crear un espacio de colaboración entre estas áreas para crear un nuevo producto y servicio, permitiéndoles conocer todos los lineamientos que existen para lograr su éxito. El proyecto ganador será presentado en el evento de fin de año. **Se busca que este evento sea extensivo en los siguientes años. Sin embargo, se realizará inicialmente con estas áreas ya que presentan problemas del clima y comunicación.**

3.1.3.4 Acción 2: Colaboradores Mi héroe PIC (Etapa – Difusión):

Para la propuesta, es importante establecer engagement con los colaboradores desde el primer encuentro con los elementos culturales. De esta manera se podrá concretar una relación de entendimiento de cada colaborador y se reforzará además con la actitud que

los líderes deben desarrollar para fortalecer constantemente el sentimiento de pertenencia hacia PIC de parte de toda la organización.

Al desarrollar la **acción 2** en simultáneo con la acción 1 conocida como **Taller de Aprendizaje para líderes Mi Héroe PIC**, el **rol de los líderes** será de participación constante y se les empoderará responsabilidades en cuando a la difusión de la campaña para los Colaboradores Mi héroe PIC. El rol de los colaboradores deberá ser de aprendizaje a través de las piezas desarrolladas para la difusión del nuevo marco cultural y tendrán al líder como principal apoyo para el conocimiento de la Cultura PIC.

3.1.3.5 Lanzamiento

En el **mes de abril**, como parte del marco del Día de la Logística, se difundirá la reestructuración del marco cultural a través de la campaña paraguas **Mi héroe PIC** que tiene como objetivo reforzar la cultura organizacional de PIC y difundir el nuevo rol del líder como precursor de la mejora continua en la empresa

3.1.3.6 Acciones adicionales:

- **Utilización de conceptos de marco cultural para campañas de comunicación (Todo el año):** Dentro del calendario anual se desarrollarán campañas temáticas bimensuales con los elementos del nuevo marco cultural. Se plantea desarrollar estas piezas de forma explícita (en diseños que difundan la cultura y el rol del líder) como también de manera tácita, con una difusión inmersa en los diferentes mensajes transversales a la organización y de esta manera poder mantener siempre la difusión de la cultura. En estas acciones el líder debe estar alineado con el marco cultural, para poder hablar el mismo tipo de comunicación que las publicaciones y piezas que se vayan a realizar y de esta manera poder enseñar a todos los colaboradores de la organización.
- **Dinámicas en los festejos de camaradería para difusión de marco cultural PIC(todo el año):** Dentro de los festejos de camaradería, los cuales serán realizados de manera virtual, se implementará la dinámica “Hay un héroe PIC entre nosotros”, el cual consiste en una ronda de juegos orientados al conocimiento de

los elementos culturales. La dinámica solicitará la formación de equipos, del cual el que gane elegirá al héroe PIC de la gerencia. Se concluirá finalmente que todos somos héroes PIC desde nuestras funciones. Se comprará pequeños obsequios para el 1, 2 y 3er lugar. De igual forma se enviará un pequeño obsequio brandeado de la campaña Mi Héroe PIC (lapiceros). Al ser un evento virtual, se plantea que estas reuniones de camaradería tengan una duración de 2 horas repartidas en: 1 hora de dinámica **“Hay un héroe PIC entre nosotros”** y 1 hora para **festejos de camaradería libre**, coordinado con el líder del equipo.

- **Las celebraciones del día de la madre y día del padre estarán asociadas al concepto paraguas de Héroe PIC.** Se reforzarán según corresponda al mensaje clave del mes en donde se desarrolla.
- **Happenings de reconocimiento Mi héroe PIC:** **“#HoyFelicitaoalHéroePIC...”:** Dentro de las acciones dentro del canal Facebook cerrado, se realizarán Happenings de reconocimiento mensuales (Previa coordinación del meeting con fecha y hora con los líderes) para que pueda ser una acción masiva. La dinámica consiste en que un colaborador debe reconocer a otro por su apoyo constante en su gestión y profesionalismo, pero estos deben estar ligados a algún elemento de la cultura PIC. Ejemplo:

“#HoyFelicitaoalHéroePIC Daniel Medina y distingo su empatía para poder gestión todo lo que le solicitamos desde operaciones. ¡Gracias Daniel!”

Los Happenings se iniciarán desde el mes de junio y se realizarán una vez al mes, solicitando 5 minutos a los colaboradores para ingresar al Facebook y unirse a esta dinámica de reconocimiento.

- **La campaña de refuerzo para la Semana de Feedback**, dirigida para sensibilizar a quien la recibirá(colaborador) como también a quién se dará el Feedback (Líder). Adicionalmente se tendrá capacitaciones y acciones de bienestar que puedan permitir el equilibrio de la salud emocional. **El Rol del Líder debe ser de guía** y debe comprometerse con **cumplir con las fechas y**

tiempos de las reuniones. El rol del colaborador debe ser de participante y debe tener de guía al Líder. Esta acción se repetirá en las 2 fechas póstumas según calendario. **En esta etapa se fortalecerá el valor cultural Integridad, asociado a la actitud honesta y objetiva al momento de recibir y realizar el feedback.**

- Se desarrollará la campaña por lanzamiento del “**Plan de Formación – Mejora Continua**” para difundir el lanzamiento de la plataforma de aprendizaje. El objetivo de la campaña será compartir con los colaboradores las herramientas de la plataforma que pueden permitir su crecimiento profesional y personal. Adicionalmente se fortalecerá el conocimiento del valor cultural **Mejora Continua**, del cual los líderes en cada reunión con su equipo, deben reforzar con la frase “*la participación para el crecimiento* profesional debe ser constante”. Como parte de las acciones de la campaña se desarrollarán pequeñas entrevistas a colaboradores que hayan podido crecer profesionalmente con los programas implementados por PIC. Al cierre de las entrevistas los colaboradores deberán invitar a la organización a participar de la plataforma de aprendizaje.
- Se realizará la campaña de sensibilización “*¿Cómo Estamos en PIC?*” para fomentar la participación de los colaboradores en la encuesta de Clima Laboral. Los colaboradores deberán participar en alguno de los happenings que se desarrollarán en el mes acordado. En esta campaña, los líderes deben fomentar la participación asesorados por el área de Recursos Humanos.
- Se realizará la *campaña “Veamos cual es nuestra calidad del servicio”* para fomentar la participación de todos los equipos en la Evaluación 360. Para esta campaña es importante que los colaboradores noten el compromiso de los líderes para la explicación y desarrollo de la Evaluación 360. Para esta etapa se reforzarán los valores **Pasión por El Cliente y Calidad del Servicio**, con la finalidad de vincular la importancia de la identidad que tiene la organización con PIC y la promesa de PIC a sus clientes.

- Se llevará a cabo el **aniversario y premios por excelencia PIC**. Los colaboradores deberán participar junto a sus líderes en un evento virtual masivo en donde se reconocerá bajo los 4 pilares de la empresa. Para esto, durante el mes de octubre se desarrollará la campaña “**Los pilares son los cimientos de un Héroe PIC**” para fortalecer el conocimiento de estos elementos culturales con toda la organización. En este mes se fortalecerá el valor **Excelencia**, en cada uno de los mensajes para difusión de PIC.
- Seguidamente se realizará el evento virtual de Fin de año en donde debe participar toda la organización. En esta reunión habrá dinámicas lúdicas para fomentar la camaradería y los gerentes de área comentarán sus principales objetivos (ligado a lo emocional) y sus buenos deseos para el año 2022.

3.1.3.7 Acción 2 Colaboradores Mi héroe PIC (Etapa – Interiorización):

Por lo presentado en el caso, los colaboradores cumplen su gestión siguiendo los pilares estratégicos. Al reestructurar el marco cultural, se logrará compartir con los colaboradores herramientas que podrán apoyar a su gestión para lograr cumplir con los pilares estratégicos y alcanzar los objetivos de la empresa, creciendo profesionalmente, viviendo una cultura de bienestar y de reconocimiento.

Se realizará una campaña de **Refuerzo para participación de cierre de evaluación de desempeño 2022**, fomentando la participación de todos los colaboradores a los tiempos deseados.

También se realizará una **campana informativa para el planeamiento de objetivos**, con el objetivo de capacitar a los equipos a desarrollar de la mejor manera los objetivos personales y aquellos objetivos empresa.

Finalmente en el mes de abril se visualizará nuevamente el avance de los Proyectos liderazgo en PIC y se evaluará:

- Compromiso y participación de líderes en el año 2021.

- Fuga de talento presente en el periodo 2021.

DIRECCIÓN WEB CON LAS MATRICES Y ANEXOS SIGUIENTES:

1. Plan detallado por Fases y Etapas
2. Calendario – Cronograma PIC
3. Presupuesto: PIC Plantilla Budget – Comunicación
4. Presupuesto PIC Plantilla Budget – Eventos
5. Cronograma de Líderes en Acción

<https://drive.google.com/drive/folders/1Zz58Lu1Eg2fg2ACah9qceAPIpknPU-f?usp=sharing>

4. JUSTIFICACIÓN

Nuestra estrategia de comunicación parte del diagnóstico de una crisis interna en PIC que se evidencia por la carencia de compromiso de casi la mitad de los líderes y por la fuga de talento de los colaboradores. Ante esta realidad es urgente desarrollar iniciativas que impulsen el compromiso con los ideales de la empresa.

Una cultura corporativa fuerte puede hacer que se logren los objetivos empresa satisfactoriamente manteniendo el factor emocional que cohesiona la organización. Las empresas con una sólida cultura corporativa experimentan un mejor desempeño en sus trabajadores. Cuando los trabajadores logran crecer y desarrollarse dentro de la misma compañía su sentido de pertenencia se fortalece.

Asimismo las relaciones entre las áreas requieren que el clima laboral sea gestionado efectivamente para que así se pueda entregar la propuesta de valor hacia los clientes. Para ello es necesario prestar atención a la cultura de reconocimiento, a las oportunidades de crecimiento y al salario tanto monetario como emocional que los colaboradores reciben.

Además de ellos, Jorge Fuente tiene también un rol protagónico ya que su imagen nos muestra el modelo de líder comprometido con sus colaboradores así como le da el peso correspondiente a la campaña desde la alta gerencia de la empresa. Su actuar ayudará a influenciar a los líderes y a los empleados.

Consideramos que para poder lograr un engagement entre la cultura y toda la organización, se debe redefinir el marco cultural. De esta manera lograremos el compromiso con los líderes y colaboradores para poder fomentar el sentimiento de pertenencia de PIC.

Esta acción organiza los conceptos culturales de tal manera que pueda tener mayor comprensión y se propone nuevas formas de relacionamiento entre sus elementos para crear mayor coherencia. Se estableció un nuevo propósito emocional para el colaborador que pueda identificar las necesidades de los clientes.

Para sintetizar todas las iniciativas necesarias en la compañía, las cuales son: el impulso para el crecimiento según los valores y el fomento de la cultura de reconocimiento, hemos desarrollado el concepto **Mi héroe PIC**. La idea de heroísmo nos invita al sacrificio, a la entrega a los valores y a reconocer el trabajo que los demás están entregando para que todos salgamos adelante.

El héroe PIC es alguien que vive los valores propuestos: excelencia, mejora continua, integridad, pasión por el cliente y empatía, para lograr cumplir los objetivos que están derivados de los pilares que son eficiencia, compromiso, calidad y Tecnología e información. Su oferta de valor es el crecimiento constante, reconocimiento y el bienestar. Adicionalmente tiene un líder que es el principal precursor de su mejora continua.

El objetivo del concepto Mi héroe PIC esté definido para 2 fases:

Como primera Fase, El concepto busca acompañar un programa de **capacitación para líderes con el objetivo de fortalecer su liderazgo**, asegurar su compromiso con el marco cultural y su participación social en PIC, así como también poder empoderarlos para desarrollar una cultura de mejora continua y reconocimiento para sus equipos.

Como segunda Fase, El concepto busca acompañar una campaña paraguas anual (abril 2021 -2022) para la difusión, sensibilización y fortalecimiento de la cultura PIC para los colaboradores. **Mi Héroe PIC** se desarrolla bajo las 3 dimensiones, Organización, equipo, colaborador, en donde explica el rol del líder como precursor de la mejora continua y el reconocimiento y, por otro lado, el rol de los colaboradores como profesionales comprometidos con su trabajo que siempre puede llegar a lograr sus objetivos si se lo proponen.

El concepto Mi héroe PIC será difundido a toda la organización durante el día de la logística, con el objetivo ser el paraguas de la difusión del nuevo marco cultural y acompañará toda la comunicación del año 2021 de manera transversal.

PIC tiene la posibilidad de desarrollar un amplio rango de posibilidades de crecimiento para sus trabajadores por sus variados servicios que brinda en el mismo rubro y su adaptabilidad en el nuevo contexto tecnológico al entregar siempre la mejor oferta a sus clientes.

Para lograr los objetivos una supervisión constante es necesaria. Cada actividad tendrá correos donde deberán confirmar participación y al final de cada evento habrá encuestas que midan la comprensión de lo que ha sido comunicado. Estimamos que con estas acciones se desarrollará el sentimiento de pertenencia y se fortalecerán los valores en la empresa. Así se reducirá la tasa de fuga de talento que ha experimentado la compañía.

5. RECOMENDACIONES

- a. Desarrollar una campaña paraguas anualmente que busque dar mantenimiento a la forma de difundir los conceptos culturales para mantener presente la cultura en los colaboradores. Cada campaña paraguas debe ser de extensión de un año y debe ser lanzada en el aniversario de la empresa en el mes de Octubre.
- b. La iniciativa “Mis héroes creativos PIC” debe expandirse hasta incluir todas las demás áreas en las ediciones siguientes. Esta acción impulsará el crecimiento profesional para los colaboradores, la innovación tanto en el servicio al cliente como en las relaciones internas entre las áreas.
- c. Se debe monitorear constantemente para que se logren los objetivos planteados. La activa participación de los líderes debe ser medida para que haya evidencia de que se está siguiendo el plan desarrollado en la estrategia.
- d. Mantener los espacios de interacción de líderes propuestos en las acciones: Reuniones “Líderes en acción” y Correo de Acción para líderes PIC. Esto permitirá seguir haciendo seguimiento y lograr mayor entendimiento de parte de los líderes hacia su rol en la empresa.
- e. Como una continuación de este proyecto, el área de Recursos Humanos podría desarrollar la marca empleador PIC, la cual puede atraer a los mejores profesionales en la industria, capacitándolos y fidelizándolos en la empresa.

6. LECCIONES APRENDIDAS

- a. La importancia de gestionar la comunicación diagonal (entre áreas) y promover espacios de interacción con el fin de tener distintas perspectivas aplicadas a los procesos de trabajo. Esta participación dirigida adecuadamente concluye teniendo un impacto positivo sobre el clima laboral.
- b. El valor creciente del salario emocional que debe ser considerado por la alta gerencia. Además que se viene demostrando que existe una relación entre SE y el rendimiento laboral, en el presente trabajo se evidencia que cuando no es considerado adecuadamente, aun cuando la empresa tiene estabilidad económica, el resultado es la fuga de talento.
- c. La importancia del involucramiento de los gerentes principales para darle el impulso necesario a las iniciativas de comunicación. La comunicación hoy es clave en cómo se dirige una empresa.
- d. La posibilidad de aprovechar cada actividad de la empresa con el fin de fortalecer la cultura corporativa. Al *brandear* los eventos existentes, estos ya no se deben considerar como “gastos de camaradería” sino como una inversión en la cultura misma de la empresa.
- e. Se debe desarrollar espacios de innovación para mejorar el clima laboral y el sentido de pertenencia hacia la empresa. Los colaboradores encuentran significado, propósito e identificación al participar de decisiones importantes y cuando son debidamente reconocidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade Horacio, *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica* España Gesbiblo, S.L.

Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Yo-Jud Cheng (2018) *The Leader's Guide to Corporate Culture* Obtenido en: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>

Bordas Martínez María Jesús, *Gestión Estratégica del Clima Laboral* Madrid 2016

Cáceres, Susana. *Comunicación Interna, Pilar de la Estrategia Organizacional: Planificación y nuevas tendencias para empresas y colaboradores mejor comunicados* (Spanish Edition). Internal. Kindle Edition.

Cronista.com(10 de Noviembre del 2020) *Cronista.com*.Obtenido de Cronista:
<https://www.cronista.com/internacionales/Peru-tuvo-tres-presidentes-en-menos-de-cinco-anos-Que-paso-20201110-0007.html>

Davis K y Newstrom J. (1991) *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mc Graw Hill

El Peruano. (25 de Febrero del 2021) *El Peruano*. Obtenido de El Peruano:
<https://elperuano.pe/noticia/115961-gobierno-levanta-cuarentena-y-dispone-toque-de-queda>

García Bueno, Alba *Employer Branding: herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas* Valladolid 2019

Kotter, John P. *Winning at change* (1998) Obtenido en:
http://www.providersedge.com/ehdocs/transformation_articles/WINNING_AT_CHANGE.pdf

Logística360.pe (08 de abril del 2021) *Logística360.pe*. Obtenido de Lógica 360:
<https://www.logistica360.pe/www-logistica360-pe-tres-caracteristicas-las-cadenas-suministro-sostenible/>

Nicolás Seisdedos, *El clima laboral y su medida* Obtenido en:
<http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/art1.htm>

Shaw John y Mitchell Colin, *What's The big ideaL?* Obtenido en:
<https://www.ogilvy.com/ideas/whats-big-ideal>

Terán Ruelas, Juan Luis *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral* Arequipa 2017, Universidad Católica San Pablo Obtenida en:
http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELAS_JUA_TRA.pdf