

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación

**“KICHAY ÑAN” (ABRE CAMINOS): PLAN  
DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA  
EMPRESA DE LOGÍSTICA  
PERUINTERCARGO (PIC)**

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

**Keila Ruth Perez Ochoa**

**20141022**

Lima – Perú

Abril de 2021





**“KICHAY ÑAN” (ABRE CAMINOS): PLAN  
DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA  
EMPRESA DE LOGÍSTICA  
PERUINTERCARGO (PIC)**

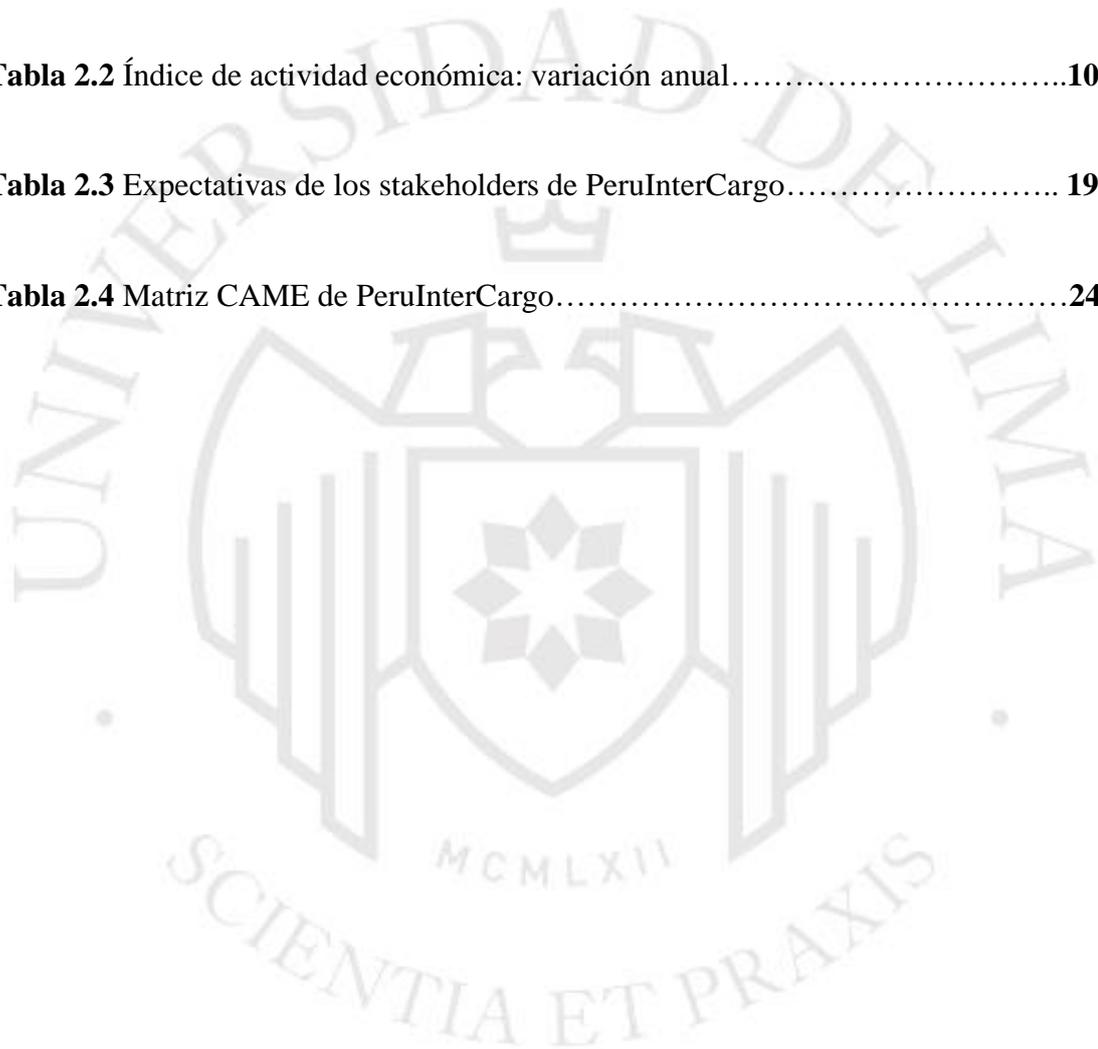
## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>1. PRESENTACIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1    Objetivo general.....	3
1.2    Objetivos por fase .....	3
1.2    Propuesta creativa .....	4
1.2.1  Producto comunicacional #1: Guía de comunicación para el líder PIC	5
1.3    Producto comunicacional #3: Video sobre el valor empatía para el	5
líder PIC	
1.2.3  Producto comunicacional #3: Mailing de invitación para activación	5
virtual	
1.2.4  Producto comunicacional #4: Mailing de invitación a la Semana del	5
Feedback	
<b>2. ANTECEDENTES .....</b>	<b>6</b>
2.1    Análisis del macroentorno .....	6
2.1.1  El sector logístico peruano antes de la pandemia .....	6
2.1.1.1  Situación de la infraestructura logística peruana .....	7
2.1.1.2  Situación de los servicios de logística peruana.....	7
2.1.2  El efecto de la pandemia en el sector logístico peruano .....	8
2.1.2.1  Factor político-legal.....	9
2.1.2.2  Factor económico.....	9
2.1.2.3  Factor sociocultural.....	10
2.1.2.4  Factor tecnológico.....	11
2.1.2.5  Factor ecológico.....	12
2.2    Análisis del microentorno .....	13
2.2.1  Historia.....	13
2.2.2  Identidad cultural .....	13
2.2.3  Organigrama .....	15
2.2.4  Manejo de comunicación actual .....	16

2.2.5 Crisis de liderazgo y compromiso .....	17
2.2.6 Mapeo de <i>stakeholders</i> .....	18
2.2.7 Expectativas de los stakeholders.....	19
2.2.8 Descripción de los grupos objetivos .....	19
2.2.9 Descripción de la competencia .....	20
2.2.10 Casos referenciales .....	21
2.2.10.1 Clima organizacional en la Orquesta Sinfónica de Cuenca.....	21
2.2.10.2 Comunicación interna en el área de almacenes de Alicorp .....	21
2.2.10.3 Comunicación interna en la Universidad de Piura.....	22
2.2.10.4 Cultura organizacional en la empresa comercializadora H Y D S.A.S	
23	
2.2.11 Matriz Corregir, Afrontar, Explotar y Mantener (CAME) .....	24
<b>3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL .....</b>	<b>25</b>
3.1 Conceptos clave .....	25
3.1.1 Comunicación Interna.....	25
3.1.2 Cultura organizacional.....	25
3.1.3 Clima organizacional .....	25
3.2 Justificación de las estrategias .....	26
<b>4. LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>37</b>

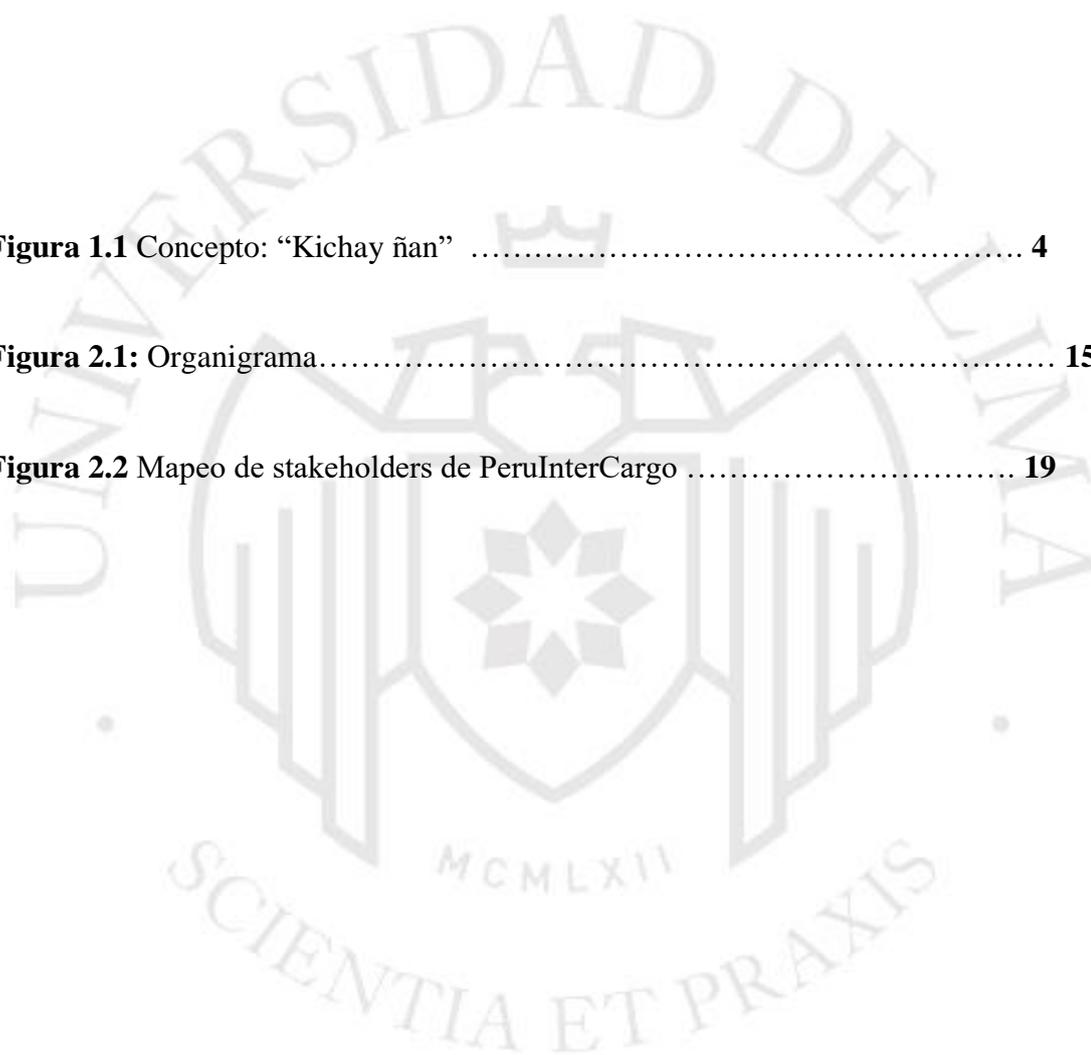
## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2.1</b> Alianza del Pacífico: Evolución del Índice de Desempeño Logístico (2007-2018) .....	<b>6</b>
<b>Tabla 2.2</b> Índice de actividad económica: variación anual.....	<b>10</b>
<b>Tabla 2.3</b> Expectativas de los stakeholders de PeruInterCargo.....	<b>19</b>
<b>Tabla 2.4</b> Matriz CAME de PeruInterCargo.....	<b>24</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b> Concepto: “Kichay ñan” .....	<b>4</b>
<b>Figura 2.1:</b> Organigrama.....	<b>15</b>
<b>Figura 2.2</b> Mapeo de stakeholders de PeruInterCargo .....	<b>19</b>



## RESUMEN

“Kichay ñan” (abre caminos): Plan de comunicación interna para la empresa logística PeruInterCargo tiene como objetivo principal implicar y motivar a los líderes de la empresa logística a transmitir la mística y cultura corporativa a sus equipos de trabajo y cadenas de mando, a fin de generar un sentido compartido de pertenencia y orgullo de ser parte de la empresa.

Tras el diagnóstico realizado por la consultora externa, se señaló que los líderes no inspiraban a sus equipos la cultura corporativa y no eran percibidos como figuras de servicio y apoyo. Como los líderes no tienen sentido de pertenencia ni tienen interiorizada la cultura organizacional, trasladan esto mismo a sus equipos.

El este sentido, se establecieron dos fases para el plan de comunicación interna. La primera orientada hacia los líderes PIC, con los objetivos de interiorizar la mística y cultura corporativa en ellos y potenciar sus habilidades para que sean referentes de la mística y cultura de la empresa y tengan mayor influencia en sus equipos

Mientras que la segunda fase se orienta hacia los trabajadores, con los objetivos específicos de posicionar internamente a los líderes como figuras de apoyo, servicio y compromiso con sus equipos de trabajo y hacer notorios y relevantes a los líderes en los canales y procesos de comunicación interna.

**Palabras clave:**

*liderazgo, cultura, comunicación interna, trabajadores*

## **ABSTRACT**

"Kichay ñan" (opens paths): Internal communication plan for the logistics company PeruInterCargo has as its main objective to involve and motivate the leaders of the logistics company to transmit the mystique and corporate culture to their work teams and chains of command, in order to generate a shared sense of belonging and pride to be part of the company.

Following the diagnosis made by the external consultancy, it was noted that leaders did not inspire their teams' corporate culture and were not perceived as figures of service and support. Because leaders have no sense of belonging or internalized organizational culture, they move themselves to their teams.

In this sense, two phases were established for the internal communication plan. The first oriented towards PIC leaders, with the objectives of internalizing the mystique and corporate culture in them and enhancing their skills so that they are references of the mystique and culture of the company and have greater influence on their teams.

While the second phase is worker-oriented, with the specific objectives of internally positioning leaders as support, service and commitment figures with their work teams and making leaders in internal communication channels and processes notorious and relevant.

**Keywords:**

leadership, culture, internal communication, workers

# 1. PRESENTACIÓN

PeruInterCargo (PIC) es una empresa logística peruana, que lleva operando 40 años. Es líder en su sector y considerada una escuela en la industria logística. El equipo de Comunicación Interna y Cultura, con el apoyo de una consultora externa, realizó el Diagnóstico de Liderazgo.

Se evaluaron a 150 personas en total y para el diagnóstico se consideraron los resultados de la encuesta de clima y de desempeño y la valoración de Recursos Humanos sobre cada líder. Asimismo, se evaluó la participación en eventos corporativos y celebraciones y cuánta relevancia ha tenido cada persona en los canales de comunicación de comunicación interna.

El resultado obtenido fue que los líderes presentaron puntajes más bajos en cuanto a la participación en eventos corporativos y celebraciones, así como en el soporte a los procesos de Recursos Humanos (*feedback* de la valoración de desempeño y desarrollo de equipos). La falta de compromiso y entusiasmo de los líderes con la cultura y mística de la empresa es trasladada hacia los trabajadores, quienes no tienen un sentido de pertenencia, orgullo y ganas de seguir laborando en PeruInterCargo. Esto trae como consecuencia la alta rotación de la fuerza laboral, fácilmente tentada por la competencia.

## 1.1 Objetivo general

El objetivo general del Plan de comunicación interna “Kichay ñan” es implicar y motivar a los líderes de la empresa logística PeruInterCargo (PIC) a transmitir la mística y cultura corporativa a sus equipos de trabajo y cadenas de mando, a fin de generar un sentido compartido de pertenencia y orgullo de ser parte de la empresa.

## 1.2 Objetivos por fase

A raíz de los resultados del diagnóstico de liderazgo, la Gerencia de Recursos Humanos de PeruInterCargo ha considerado que se elabore un Plan de comunicación interna en dos fases: la primera dirigida hacia los líderes y la segunda hacia los trabajadores.

La primera fase tiene como objetivos específicos: 1) interiorizar la mística y cultura corporativa en el líder PIC y 2) potenciar las habilidades del líder para que sea referente de la mística y cultura de la empresa y tenga mayor influencia en sus equipos

La segunda fase tiene como objetivos específicos: 1) posicionar internamente al líder PIC como figura de apoyo, servicio y compromiso con su equipo de trabajo y 2) hacer notorio y relevante al líder PIC en los canales y procesos de comunicación interna

## 1.2 Propuesta creativa

### Figura 1.1

Concepto: *Kichay ñan* (abre caminos)



**Kichay ñan**

Fuente: Elaboración propia

El plan de comunicación interna contempla la identidad cultural de PeruInterCargo, la cual se centra en generar conexiones de alto impacto, mediante la eficiencia, calidad, compromiso, empatía, tecnología y ética. En este sentido, se decidió concretar estas variables en la premisa “Kichay ñan” (palabra quechua que significa abre caminos).

Entendiendo que para poder abrir caminos se necesita un intento seguro, firme y con voluntad expresa para cambiar una realidad actual. Se trata de abrir caminos en primer lugar con los líderes, quienes tienen un rol vital para comprometer a sus equipos con la cultura y mística de la empresa. En segundo lugar, se trata de abrir caminos con los trabajadores, quienes impulsan y aseguran el funcionamiento de una industria más que relevante en medio de la situación causada por el coronavirus a nivel nacional.

### **1.2.1 Producto comunicacional #1: Guía de comunicación para el líder PIC**

Se elaboró una guía de comunicación para el líder PIC, a fin de potenciar sus habilidades para que sea referente de la mística y cultura corporativa. Será entregado de manera digital a los líderes después de la reunión de presentación correspondiente y será material de apoyo y consulta para realizar las acciones posteriores correspondientes.

Ubicación: <https://drive.google.com/file/d/18F6VADJUA1MCaT1gSXdkmX71VEuNSpBu/view?usp=sharing>

### **1.3 Producto comunicacional #3: Video sobre el valor empatía para el líder PIC**

Se elaboró un video sobre el valor empatía. Se incidió en la definición del valor y en los pasos para aplicarla de manera efectiva, siguiendo la estructura pedagógica. El video se difundirá por el grupo de Whatsapp para líderes.

Ubicación: <https://drive.google.com/file/d/1Z5GuA8ZnGvsQSJuMAQJda2psX2BH9D0z/view?usp=sharing>

### **1.2.3 Producto comunicacional #3: Mailing de invitación para activación virtual**

Se elaboró una pieza de mailing para invitar a los trabajadores a participar de la activación virtual sobre los enunciados de la mística y cultura corporativa.

Ubicación: <https://drive.google.com/file/d/1BbZKkf5tL05ATWflFUWqWPGPBz5uMXkP/view?usp=sharing>

### **1.2.4 Producto comunicacional #4: Mailing de invitación a la Semana del Feedback**

Se elaboró una pieza de mailing para invitar a los trabajadores a participar del evento corporativo por la Semana del Feedback, asimismo, dándoles a conocer algunos consejos para llevarla a cabo con éxito, incidiendo que a través de la misma se abrirán caminos para fortalecer la mística y cultura corporativa.

Ubicación: [https://drive.google.com/file/d/1BvMD0vmDQuEBI3gszft4BK\\_6FKJlvo1Z/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1BvMD0vmDQuEBI3gszft4BK_6FKJlvo1Z/view?usp=sharing)

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1 Análisis del macroentorno

#### 2.1.1 El sector logístico peruano antes de la pandemia

Al 2019, el sector logístico nacional movía alrededor de S/ 1.600 millones al año, con alrededor de 800 empresas y ofreciendo básicamente tres servicios: aduanas, almacenamiento y distribución. (Redacción Portal Portuario, 2019).

Se trata de una industria importante para la economía nacional, que tiene oportunidades de crecimiento. El Índice de Desempeño Logístico, desarrollado por el Banco Mundial, mide el rendimiento de la cadena logística de suministro de los países. En este sentido, brinda insumos para gestionar el sector. Los ejes estratégicos que considera son: áreas para la regulación de políticas (eficiencia de aduanas, calidad de infraestructura y calidad y eficiencia de los servicios logísticos) y desempeño de la cadena de suministros (puntualidad de entrega, rastreo y seguimiento y facilidad para realizar envíos internacionales a precios competitivos).

Los resultados del año 2018 apuntaban a que “mientras que Chile no registró cambios, y México y Colombia avanzaron, el Perú mostró una tendencia a la baja en 2018, al ocupar el puesto 83, muy por debajo de Chile (34), México (51) y Colombia (58), con un retroceso de 14 posiciones respecto de la edición de 2016” (Comex Perú, 2018). Los ejes estratégicos con puntuaciones más bajas en nuestro país fueron “calidad de la infraestructura” y “eficiencia y calidad de los servicios logísticos”.

**Tabla 2.1**

*Alianza del Pacífico: Evolución del Índice de Desempeño Logístico (2007-2018)*

Países	2007	2010	2012	2014	2016	2018
Chile	3.3	3.04	3.05	3.2	3.1	3.3
México	2.9	3.0	3.0	3.2	3.2	3.1
Colombia	2.5	2.7	2.9	2.6	2.6	2.9
Perú	2.8	2.8	2.9	2.8	2.9	2.7

Adaptado de *Eficiencia Logística: El Perú cae*, por Comex Perú, 2018

(<https://www.comexperu.org.pe/articulo/eficiencia-logistica-el-peru-cae>)

### **2.1.1.1 Situación de la infraestructura logística peruana**

La oferta de infraestructura de apoyo a las actividades logísticas tiene la función de facilitar los intercambios comerciales. A nivel nacional se cuenta con la siguiente oferta:

- Infraestructuras viales (3 subredes: nacionales, departamentales y rurales)
- Infraestructuras ferroviarias (9 líneas, 5 de ellas públicas y 4 privadas)
- Infraestructuras portuarias (11 puertos marítimos públicos)
- Infraestructuras aeroportuarias (17 aeropuertos y 3 aeródromos)

La infraestructura viaria es la más extensa del país, sin embargo, presenta déficits en la capacidad y estado de las vías, así como en la escasez de conexiones. Por su parte, la infraestructura ferroviaria se conforma por una red inconexa, por lo cual no responde a las necesidades del país. En cuanto a la infraestructura portuaria, se evidencia un déficit de infraestructura exterior a los puertos, lo que restringe el incremento de la capacidad.

La infraestructura aeroportuaria centra el 90% de su carga en el aeropuerto de Lima y presenta elevados fletes a la carga (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019).

### **2.1.1.2 Situación de los servicios de logística peruana**

Los servicios logísticos responden a las necesidades concretas del sector productivo. Para responder a las demandas cada vez más exigentes de los clientes, se ha provisto crear *holdings* de empresas o ampliar la cartera de negocios para la integración de los servicios en logística. La oferta nacional se integra por:

- Empresas proveedoras de transporte marítimo y aéreo: carga internacional y nacional
- Empresas de agenciamiento y despacho aduanero: representantes del propietario de la carga ante la aduana
- Empresas de carga: gestión integral de movilización de carga y operaciones puntuales para el comercio exterior

- Empresas prestatarias de servicios de almacenamiento en recintos extraportuarios: operaciones de consolidación y desconsolidación de contenedores para exportación e importación
- Empresas transportistas terrestres: desplazamiento de carga a nivel nacional e internacional
- Empresas de operación logística: transporte, almacenamiento, distribución y procesos de valor agregado

PeruInterCargo (PIC) se encuentra dentro del grupo de los operadores logísticos, quienes ofrecen servicios de comercio exterior, almacenaje, *cross-docking* (validación de órdenes de compra y generación de guías e indicadores de rendimiento establecidos por el cliente), transporte y distribución y *picking* y *packing*, esto es, la selección de productos y confección de las cajas de envíos, a menudo dentro de las instalaciones del cliente (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019).

### **2.1.2 El efecto de la pandemia en el sector logístico peruano**

Como medida de prevención para hacer frente a la pandemia por el coronavirus, el entonces presidente Martín Vizcarra, declaró Estado de Emergencia Nacional. El 16 de abril del 2020 empezó la inmovilización social obligatoria y el cierre de fronteras. La última restricción solo aplicó para el transporte de pasajeros.

Por lo cual, las operaciones logísticas de carga y mercadería no fueron afectadas de manera drástica, salvo las operaciones de comercio exterior vía fluvial, las cuales en un primer momento ocasionaron sobrecostos logísticos. Esto se debió a la congestión de los puertos de China, ocasionando que algunas exportaciones sean canceladas y que los productos no lleguen al Perú (Asociación Peruana de Agentes Marítimos, 2020).

A lo largo del año 2020, y conforme el número de muertes y contagios por el coronavirus disminuyó, se tomaron nuevas medidas como la cuarentena focalizada, toque de queda, progresiva reactivación de los sectores productivos y retorno al trabajo presencial. La industria logística juega un rol protagónico, debido a que realiza el soporte a todos los sectores económicos y facilita el flujo transaccional de bienes y servicios.

Estamos frente a un sector que opera 24/7 y que es un aliado clave para los principales procesos que aún enfrentamos a más de un año desde la alerta epidemiológica. A continuación, se detallan los factores que influyen en PeruInterCargo (IPC), como empresa circunscrita al sector logístico.

### **2.1.2.1 Factor político-legal**

A fin de agilizar los procesos de exportación de empresas certificadas como operador económico autorizado (como es el caso de PeruInterCargo) y de reactivar las actividades económicas, se regula la participación de las entidades nacionales que intervienen en el control de mercancías que ingresan o salen del territorio nacional. Las mismas deben establecer facilidades para los operadores económicos, conforme a los estándares y buenas prácticas, respetando las competencias, normas o funciones de cada sector (D.S N°267-2020-EF, 2020).

Asimismo, se exigirá información a los operadores de comercio exterior que acredite la incorporación de intercambios de datos o mecanismos electrónicos relacionados a la validación de documentos. Adicionalmente, si el operador indica en la evidencia aduanera correspondiente, un lugar distinto al señalado, los servicios y gastos por el traslado a dicho lugar son asumidos por el mismo (D.S N°001-2021-MINCETUR, 2021).

El Ministerio de la Producción (Produce) se encuentra trabajando en una política pública para el desarrollo del *e-commerce*. Junto con la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece), se realizarán mesas de diálogo para un proceso participativo entre el sector público y privado. Se abarcarán temas como bancarización, digitalización del dinero, logística y confianza *online*.

### **2.1.2.2 Factor económico**

El Banco Central de Reserva informó que la economía peruana fue una de las que mostró menor caída en enero del presente año, a comparación de los países vecinos. La recuperación fue factible por las medidas de estímulo fiscal, como la inversión pública.

**Tabla 2.2***Índice de actividad económica: variación anual*

Países	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21
Argentina	-7.1	-3.5	-2.0	-2.5
Brasil	-2.2	-0.5	+1.6	-0.5
Colombia	-4.9	-3.8	-2.5	-4.6
Chile	-1.2	+0.3	-0.4	-3.1
Perú	-3.3	-2.5	+0.5	-1.0
México	-5.3	-4.1	-2.7	-5.4

De BCR: *economía peruana fue una de las menos afectadas en enero del 2021*, por Agencia Andina, 2021a. (<https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-economia-peruana-fue-una-las-menos-afectadas-enero-del-2021-840055.aspx>)

Si bien en el mes de febrero, la economía cayó por la cuarentena focalizada, se estima que, al cierre de este año, el producto bruto interno (PBI) podría ser de 9% (Agencia Andina, 2021b). Por lo tanto, “el próximo Gobierno deberá ejecutar lo ofrecido durante la campaña electoral, que en muchos casos implica incrementos en el gasto público que serán imposibles de atender sin vulnerar la estabilidad macroeconómica” (RPP Noticias, 2021).

Por otra parte, en marzo del presente año, los representantes de los gremios de transportistas suscribieron un acuerdo con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), tras cinco días de paro nacional. Se determinó la inclusión del diésel en el fondo de estabilización de precios de los combustibles y la reducción en poco más de un S/1 en el precio de los combustibles que se ofertan en los grifos de Petro Perú. Asimismo, se establecieron precisiones a fin de que no se excluya del beneficio de devolución del impuesto selectivo al consumo a toda la flota vehicular cuando un vehículo tiene sanción, sino solo al vehículo sancionado (Redacción Gestión, 2021).

### **2.1.2.3 Factor sociocultural**

Las empresas y los emprendedores han venido empleando el *e-commerce* como principal canal de venta. El aumento de la demanda de los servicios de *delivery* permite limitar de forma considerable el contacto físico de los consumidores, responde de forma eficiente a las personas que permanecen en sus domicilios y teletrabajan y responde de forma eficiente en el caso de las poblaciones de riesgo (Beetrack, s.f). Sin embargo, esta nueva práctica también ha ocasionado dificultades para los clientes.

Se ha producido una insatisfacción debido a la falta de stock, los plazos largos de entrega y al hecho que los productos no lleguen el día acordado. En respuesta, la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), ha implementado el Sello de Confianza, con el objetivo de identificar a las empresas que asumen el compromiso de entrega de productos a tiempo, políticas comerciales claras y flexibilidad en cambios o devoluciones (Bravo, 2020).

Choque (2021a) indica que “el nicho de entregas rápidas está creciendo de manera acelerada y esto se debe que los clientes no están dispuestos a esperar demasiado por su compra online. En Lima máximo esperan 2 días. Después de eso ya se encuentran preocupados si el producto les llegará”. Mientras que, en provincias, predomina el envío programado, debido a que la mayor parte de los stocks se encuentran en la capital. En ambos casos, los clientes prefieren los servicios en los que se incluya rastreo del envío y trazabilidad a fin de estar enterados de dónde se encuentra su pedido en tiempo real.

El sector logístico es aliado clave para el bienestar del país y para recuperar la confianza de la población, ante el escándalo tras la publicación de la lista de personas inoculadas que no cumplían con los criterios del Plan Nacional de Vacunación al no formar parte de primera línea ni encontrarse dentro de la población vulnerable (Valdivia y Contreras, 2021). Ante el proceso de vacunación e inmunización contra el coronavirus, se ha requerido una logística especial para el traslado de los insumos. Los operadores logísticos tendrán que garantizar las condiciones de almacenamiento y cadena de frío para la preservación de la vacuna. Asimismo, será necesario establecer una estrategia de almacenamiento, distribución descentralizada y un sistema que permita la trazabilidad, seguimiento y monitoreo (Videnza Consultores, 2021).

#### **2.1.2.4 Factor tecnológico**

“Hoy más que nunca, es necesaria la implementación de sensores habilitados para el Internet de las cosas, que permitan conectar camiones, barcos y almacenes con Internet e informar sobre la geolocalización o las condiciones ambientales en las que se encuentra un producto” (Castro, 2020). El uso masivo de esta tecnología permite tener conocimiento inmediato sobre las oportunidades de mejora, así como una mejor

visibilidad de las operaciones. De esta manera, se integra la cadena de suministro en una sola interfaz y se gestiona desde un mismo lugar.

Por otro lado, la tecnología 5G impactará al sector logístico en tres puntos clave: visibilidad total, autonomía a gran escala y al perfeccionamiento de la predicción. El primero, permitirá una automatización en la que “cada envío, activo logístico, infraestructura e instalación estará conectado gracias a redes disponibles y sensores económicos de alto rendimiento”.

Esto incidirá en la transparencia y mejor calidad de servicio, al poder brindar insumos para una rápida resolución de incidentes. El segundo, permitirá que la comunicación inalámbrica rápida impulse al flujo operativo. El tercero, logrará que las empresas trabajen con mayor volumen de datos, debido a que el tiempo de respuesta será más rápido y el rendimiento de las redes inalámbricas no se verán limitados (Escudero, 2020).

#### **2.1.2.5 Factor ecológico**

La pandemia ha puesto en evidencia la necesidad de cambiar de paradigmas hacia modelos de trabajo y consumo más sostenibles. Los procesos de distribución apuntarán a la reducción de millas/ kilómetros a recorrer para su entrega, utilizando unidades eléctricas o de emisiones reducidas (Choque, 2021b).

Las prácticas de logística verde apuntan al *packaging* biodegradable, de manera que los materiales utilizados antes no afecten al ciclo biológico. Se incide en el uso de paneles solares, el aprovechamiento de la luz natural, así como en tener un inventario sistemático para evitar que se genere sobrecarga de stock y, por ende, también una sobre utilización de energía (Redacción La Razón, 2021).

Mediante la planificación de rutas, mantenimiento de vehículos, aprovechamiento de las materias primas y optimización de espacios y recursos, se contribuirá a la construcción de la filosofía logística verde cuyos beneficios se verán reflejados a largo plazo (Transeop, s.f.).

## **2.2 Análisis del microentorno**

### **2.2.1 Historia**

PeruInterCargo (PIC) nace hace 40 años, como una empresa logística familiar. Jorge y Ricardo Fuente iniciaron su gran aventura con tan solo 3 camiones, 12 empleados y 1 almacén. Con el paso del tiempo, Ricardo decidió dar un paso al costado, debido a que se dio cuenta que la logística no era su pasión.

Don Jorge Fuente asumió el liderazgo de la empresa como Gerente General, logró diversificar la línea de negocios y ofrecer los servicios: carga internacional (por tierra, mar y aire, con exportaciones e importaciones), carga nacional (carga seca, congelada, sobredimensionada y a granel), agencia de aduanas (importación y exportación), terminal marítimo (trasegado, cuadrilla y montacargas), courier internacional (importación, exportación, notificaciones automáticas y búsqueda de servicios), almacén (depósito simple, BPA y depósito aduanero), transporte (carga pesada, línea amarilla y servicios especiales) y servicio express delivery (flota de motos y furgonetas para pymes).

Hoy, 40 años más tarde, PeruInterCargo (PIC) es uno de los tres operadores logísticos más importantes del país. Tiene más de 1000 trabajadores y se encuentra realizando su transformación digital con éxito, a fin de gestionar de manera eficiente la cadena de logística de sus clientes.

### **2.2.2 Identidad cultural**

El eje de PeruInterCargo (PIC) es la eficiencia, lo cual se ve reflejado en el propósito de la empresa: *“Ser la mejor y más eficiente compañía, diseñando las mejores alternativas logísticas al servicio de los objetivos de nuestros clientes”*.

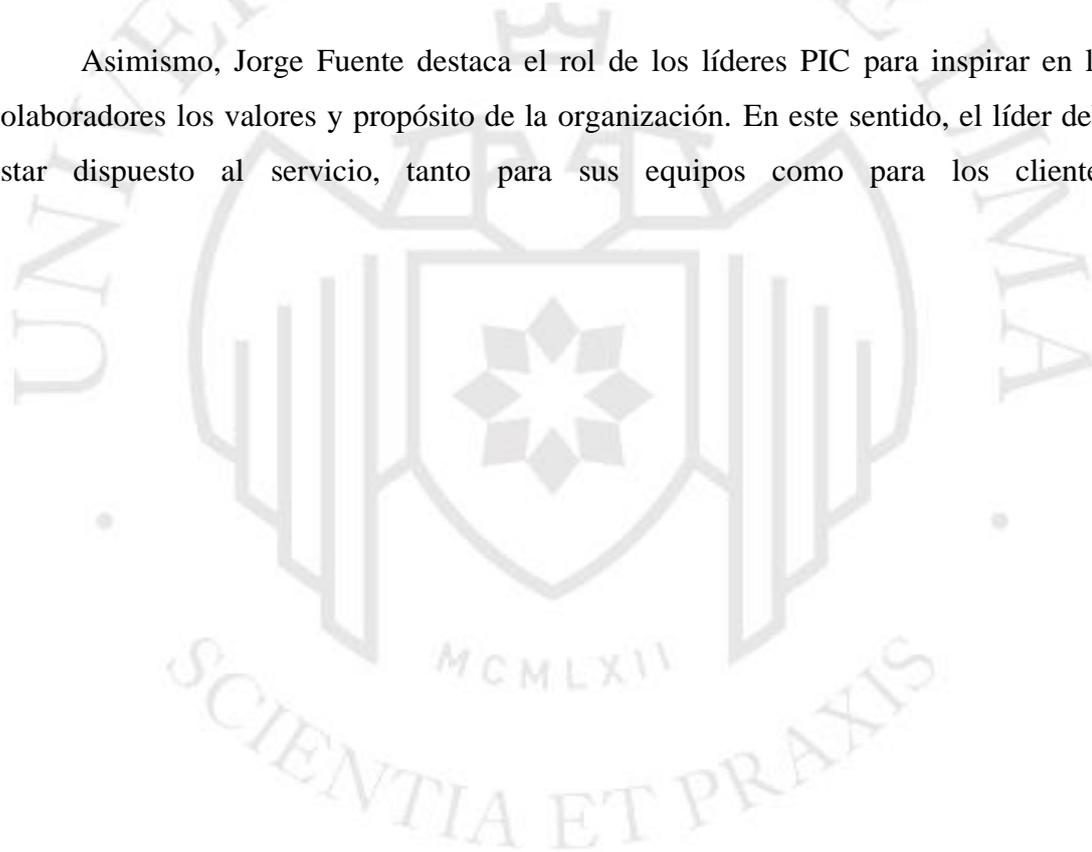
Sus pilares son: eficiencia, calidad, compromiso, tecnología e información y su propuesta de valor es: *“Gestionar de la forma más eficiente la cadena logística de nuestros clientes, creando conexiones de alto valor”*.

Las aspiraciones de PIC se resumen en tres premisas: *“ofrecer la mejor experiencia en nuestros productos y servicios, ser la empresa más atractiva para trabajar y ser referente en innovación logística en América Latina”*.

Los valores de PeruInterCargo son:

- 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.

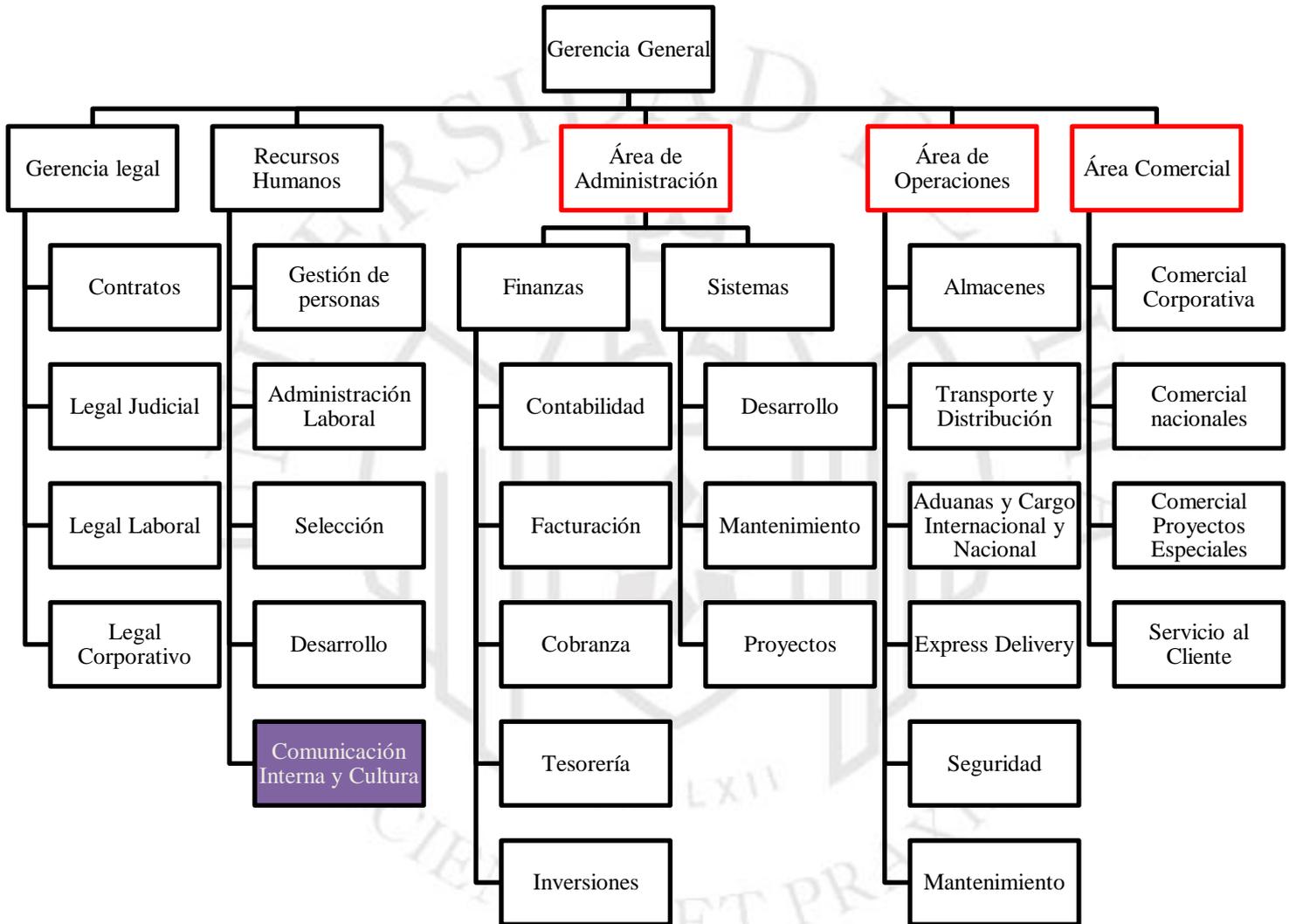
Asimismo, Jorge Fuente destaca el rol de los líderes PIC para inspirar en los colaboradores los valores y propósito de la organización. En este sentido, el líder debe estar dispuesto al servicio, tanto para sus equipos como para los clientes.



### 2.2.3 Organigrama

En base a la información brindada y revisión del organigrama de una empresa logística similar, se establece que PeruInterCargo contaría con la siguiente estructura de la fuerza laboral.

**Figura 2.1**  
*Organigrama de PeruInterCargo (PIC)*



Fuente: Elaboración Propia

La empresa está compuesta por más de 1000 trabajadores, presidida por Jorge Fuente en la Gerencia General. Las áreas de Gerencia Legal, Recursos Humanos, Administración, Operaciones y Comercial se reportan directamente con la Gerencia General. Las áreas se conforman de la siguiente manera:

- Gerencia legal: 10 abogados, asistente ejecutiva y 3 practicantes. Total: 14

- Recursos Humanos: 1 gerente, 19 empleados, asistente ejecutiva y 3 practicantes. Total: 24
- Administración: 50 empleados
- Operaciones: 368 empleados en almacenes, 215 choferes en transporte y distribución, 65 empleados en aduanas, 150 choferes y 25 empleados en express delivery, 35 empleados de seguridad, 21 mecánicos, 2 jefes técnicos y 10 empleados en mantenimiento. Total: 891
- Comercial: 27 ejecutivos de cuenta y 79 empleados. Total: 106

Se resaltó en color rojo las áreas comerciales, operaciones y administrativas, debido a que estas tres trabajan en conjunto. Asimismo, en el caso brindado, se indica que el área comercial muchas veces tiene que trabajar para lograr entendimiento entre el Área de Operaciones y el Área Administrativa. El área líder para los procesos comunicacionales es Comunicación Interna y Cultura, ubicado dentro de la Gerencia de Recursos Humanos.

#### **2.2.4 Manejo de comunicación actual**

El equipo de Comunicación Interna y Cultura se integra por:

- Coordinadora: Encargada de crear el plan de Comunicación Interna, Clima y Cultura, reportar avances y cumplimiento de objetivos a la líder de Recursos Humanos. Asimismo, monitorea los medios de comunicación interna, realiza la encuesta de clima laboral y garantiza el cumplimiento de la reuniones y eventos.
- Asistente de Cultura: A cargo del diagnóstico de cultura organizacional y responsable de la realización de los reuniones y eventos PIC.
- Asistente de Clima: Responsable de los beneficios administrativos, organización de eventos corporativos y celebraciones por fechas especiales.
- Practicante de Comunicación Interna: Responsable de la administración de los medios de comunicación, a cargo de la realización y envíos de todos los comunicados internos, asimismo apoya en la realización de eventos corporativos y celebraciones.

Los canales de comunicación interna de PeruInterCargo son:

- Correo corporativo: Todos sus trabajadores tienen acceso a él.
- Intranet: Se conforma por el Portal del Empleado, en el cual se muestran las actividades, cronogramas de procesos, detalles sobre beneficios y puestos disponibles para postulaciones internas y datos de línea de Carrera.
- WhatsApp empresarial: Cada gerencia maneja sus grupos de forma independiente.
- Grupo de Facebook: Se maneja un grupo cerrado para todos los trabajadores.

### **2.2.5 Crisis de liderazgo y compromiso**

El equipo de Comunicación Interna y Cultura, con el apoyo de una consultora externa, realizó el Diagnóstico de Liderazgo. Se evaluaron a 150 personas, entre Gerentes Centrales, Gerentes de Área, Sub Gerentes, Jefes de Equipo y Supervisores. Según las características de estos líderes, se establecieron tres categorías: PIC comprometidos, PIC en proceso y PIC iniciados.

Para el diagnóstico se consideraron los resultados de la encuesta de clima y de desempeño y la valoración de Recursos Humanos sobre cada líder. Asimismo, se evaluó la participación en eventos corporativos y celebraciones y cuánta relevancia ha tenido cada persona en los canales de comunicación de comunicación interna.

Los resultados fueron los siguientes: 46,5% son PIC iniciados, 40% son PIC en proceso y 13,5% son PIC comprometidos. Los líderes presentaron puntajes más bajos en cuanto a la participación en eventos corporativos y celebraciones, así como en el soporte a los procesos de Recursos Humanos (*feedback* de la valoración de desempeño y desarrollo de equipos).

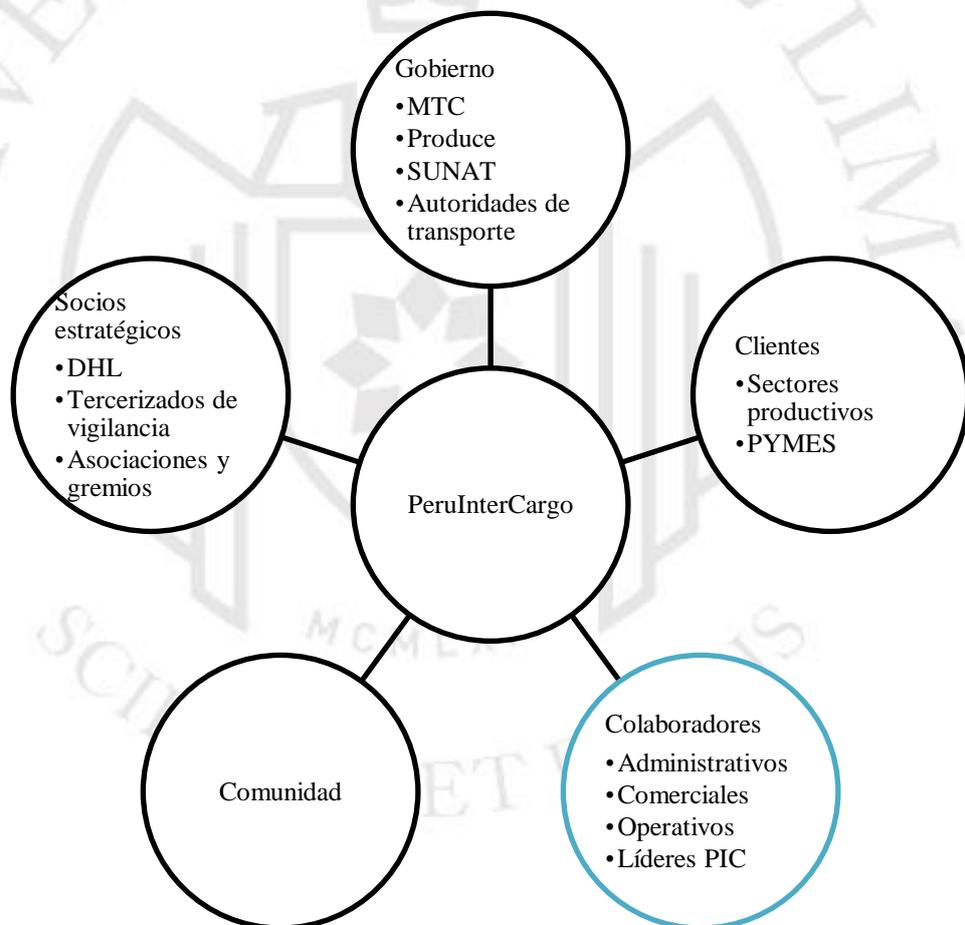
Esta crisis de liderazgo trae como consecuencia la alta rotación del personal, pese a que el sector logístico ha sido uno de los menos afectados después de la reactivación económica.

Tal como indica Don Jorge Fuente, Gerente General, se necesita desarrollar empatía y comprometer los corazones de los equipos de PIC. Como los líderes no tienen sentido de pertenencia ni tienen interiorizada la cultura organizacional, trasladan esto mismo a sus equipos. PeruInterCargo puede peligrar, ya que la fuerza laboral es fácilmente tentada por la competencia.

### 2.2.6 Mapeo de *stakeholders*

En base a la información recolectada previamente, se presentan los grupos de interés asociados a la empresa.

**Figura 2.2**  
*Mapeo de stakeholders de PeruInterCargo*



Fuente: Elaboración propia

## 2.2.7 Expectativas de los stakeholders

**Tabla 2.3**

*Expectativas de los stakeholders de PeruInterCargo*

<b>Stakeholders</b>	<b>Expectativas</b>
<b>Gobierno</b>	-Las entidades gubernamentales esperan reactivar la economía de manera eficiente. -Espera dinamizar las exportaciones e importaciones. -Busca hacer cumplir las regulaciones vigentes en materia de bioseguridad.
<b>Comunidad</b>	-Los egresados de carreras vinculadas al sector logístico buscan ganar experiencia y generar ingresos. -Las comunidades esperan recibir productos y servicios con todas las seguridades del caso. - Las comunidades esperan que las empresas sean socialmente responsables.
<b>Colaboradores</b>	-Los trabajadores operativos buscan cumplir en el plazo establecido las órdenes que reciben, sin arriesgar su salud, al estar trabajando de manera presencial. -Los trabajadores administrativos buscan desarrollar los proyectos que se les encomiendan, optimizando recursos y tiempo. -Los trabajadores comerciales esperan cumplir sus metas de ventas y superarlas. -Los líderes PIC buscan optimizar la eficiencia de sus equipos y favorecer el trabajo colaborativo.
<b>Clientes</b>	-Los sectores productivos esperan hacerles frente a las nuevas exigencias que demanda la pandemia. -Buscan obtener el mejor servicio logístico para garantizar sus ventas y la correcta entrega de sus productos. -Esperan generar credibilidad y confianza durante todo el proceso logístico.
<b>Socios estratégicos</b>	- DHL espera obtener ganancias, credibilidad y mantener su reputación de empresa líder en el sector logístico a nivel internacional. -La empresa tercerizada de vigilancia busca que su personal trabaje de forma eficiente y no tenga incidencias. -Las asociaciones buscan representar los intereses de las empresas y defenderlas.

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.8 Descripción de los grupos objetivos

La Gerencia de Recursos Humanos pide un plan de comunicación interna a dos fases: la primera dirigida hacia los 150 líderes PIC y la segunda, hacia todos los trabajadores de la empresa. En este sentido, se cuenta con dos grupos objetivos primarios.

La demanda de personal en el sector logístico se encuentra en aumento, debido a las exigencias del mercado. En este sentido, el trabajador debe tener el siguiente perfil:

- Debe de entender el sistema en su totalidad; es decir, debe de comprender toda la operatividad logística.

- Convivir con la tecnología, estar al tanto de las nuevas tendencias de los procesos operativos involucrados con la tecnología.
- Ser líder, ya que dirigirá un número importante de personal.
- Ser planeador, ejecutante y comprometido con su puesto (Artica, 2021).

En este sentido, es importante que los trabajadores conozcan cómo sus labores cotidianas se relacionan con los objetivos de la empresa y que desarrollen un compromiso hacia la misma, proyectando liderazgo y sentido de pertenencia hacia sus pares, de manera transversal a las gerencias o áreas establecidas.

### **2.2.9 Descripción de la competencia**

Los operadores logísticos más importantes en términos de ventas, expresados en miles de soles son:

- Ransa (S/ 780.96): Empresa logística del Grupo Romero, fundada en el año 1939, con operaciones en Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, El Salvador, Guatemala y Honduras.
- Neptunia (S/ 326.277): Empresa del Grupo Andino Investment Holding, fundada en 1980. Posee centros de operación logística en Callao, Paita, Trujillo, Pucallpa y Arequipa.
- Dinet (S/ 125.735): Empresa logística del Grupo Sandoval. Posee 21 años de trayectoria en sectores como consumo, minería, bienes duraderos, retail, entre otros. (El Comercio, 2017)

Las cifras de informalidad en el sector logístico apuntan que 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. En el área de transporte, la cifra de informalidad llegaría al 83% (Redacción Gestión, 2019).

Asimismo, el 50% de las empresas de logística cuenta con tecnología que permite dar trazabilidad; es decir, seguimiento a los envíos tanto ellos, como los clientes. Mediante el uso de una solución tecnológica, se le hace seguimiento a la distribución de los productos y se genera confianza en las entregas, las cuales cumplen con las expectativas de los clientes (Artica,2021).

## **2.2.10 Casos referenciales**

### **2.2.10.1 Clima organizacional en la Orquesta Sinfónica de Cuenca**

Vivar y Torres (2017) diseñan un plan de mejora de los factores de clima organizacional que inciden en el sentido de pertenencia de los colaboradores. La propuesta incide en las dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. A continuación, se resaltan las principales líneas de acción por dimensión:

**Liderazgo:** Se establece como objetivo capacitar a los directivos sobre el liderazgo, sus estilos y correcta aplicación. Un segundo objetivo apunta a desarrollar un proceso de solución de conflictos, que permita instruir e informar a trabajadores y directivos sobre el modo de proceder ante la manifestación de desacuerdos, disconformidades o arbitrariedades a nivel interno.

**Motivación:** La propuesta implica reconocer logros individuales y de equipo, promover la responsabilidad organizacional en los trabajadores, así como promover una mejora en las condiciones de trabajo de los integrantes de la organización.

**Retribución:** Se establece como objetivo desarrollar un sistema de retribución emocional, así como diseñar un documento con los puntos principales del reglamento interno, para asegurar la equidad entre trabajadores.

**Participación:** La propuesta implica socializar la cultura organizacional entre el personal e incrementar los mecanismos de comunicación interna que mantengan informados a los trabajadores y que, a la vez, les permita presentar sugerencias y opiniones. Asimismo, se plantea difundir la importancia de la comunicación interna para la eliminación de barreras y gestión del cambio.

### **2.2.10.2 Comunicación interna en el área de almacenes de Alicorp**

La investigación comprueba que a medida que en la empresa se establezca un muy buen sistema de comunicación interna, la gestión logística alcanzará estándares de calidad adecuados. Reconoce que la comunicación permite que los trabajadores tengan una buena imagen de la empresa, al estar familiarizados con las políticas, procesos, misión y

visión de la empresa. De esta manera, los sistemas de comunicación llegan a influir en el nivel de satisfacción del cliente. La buena gestión de la comunicación y cultura organizacional se posiciona hacia afuera y genera credibilidad frente a la competencia.

Asimismo, Yarleque (2019) encuentra que “la percepción que tengan los empleados sobre la comunicación dentro de la empresa ofrece una visión de cómo la administración maneja los mecanismos de comunicación, fundamentando un análisis importante para la toma de decisiones, y formular estrategias que puedan mejorar y reforzar los procesos operativos” (p.42).

La comunicación descendente permite mantener informados a los colaboradores, mientras que el flujo ascendente promueve un sentido de pertenencia, ya que los trabajadores se ven involucrados con los procesos de la empresa. Esto permite, a su vez, que tengan claros los procesos, objetivos y misión de la empresa. Por su parte, la comunicación horizontal, permite integrar a las diversas áreas, comprendiendo procesos tanto productivos como sociales. Esto minimiza los riesgos que se puedan generar en las operaciones de la empresa, ya que la comunicación resulta indispensable en los procesos de transformación.

### **2.2.10.3 Comunicación interna en la Universidad de Piura**

Rubio (2018) diseñó una propuesta de boletín interno para alcanzar diversos objetivos. El primero de ellos es difundir y fortalecer la cultura organizacional entre el público interno. El segundo se enfoca en posicionar la marca empleadora entre los trabajadores. El tercero incide en generar sentido de pertenencia y fomentar la integración entre los diversos públicos internos: profesores, personal administrativo y de servicios. En este sentido propone las siguientes secciones:

- Siempre UDEP: Contenidos relacionados a la cultura corporativa.
- Nuestro Gobierno: Contenidos sobre los acuerdos de las sesiones del Consejo Superior, de interés para la comunidad universitaria.
- Nosotros: Contenidos sobre los cumpleaños, difusión de vacantes internas, beneficios e historias personales y profesionales de los trabajadores.

- Nombramientos y reconocimientos: distinciones especiales, medallas por tiempo de servicios y jubilaciones.
- Novedades UDEP: Ofertas académicas, proyectos, convenios e infraestructura.
- Hacia los 50 años: Contenidos propios sobre la historia de la universidad,
- Agenda: Capacitaciones, cursos y planificación sobre los eventos que se ejecutan en el interior de la institución.
- Avisos: Servicio médico (campañas de vacunación, charlas nutricionales), Seguridad (cierre de puertas, bloqueos de estacionamientos, fumigaciones), Biblioteca (adquisición de nuevos ejemplares), Centro Cultural (cursos, exposiciones), cafeterías, entre otros.

#### **2.2.10.4 Cultura organizacional en la empresa comercializadora H Y D S.A.S**

Poveda (2016) diseña una propuesta de mejoramiento para intervenir en los aspectos más débiles de la cultura organizacional. A continuación, se detallará el plan de acción para los siguientes aspectos:

Divulgación y promoción de la filosofía institucional: Se propone como acción incluir en la inducción laboral, el tema de la identidad empresarial. Asimismo, se propone realizar talleres, a fin de que los trabajadores reconozcan el significado de cada una de las variables de la filosofía institucional y cómo pueden aplicarla en sus labores.

Comunicación interna: Se proponen instrumentos y materiales que fomenten la comunicación, así como capacitaciones en comunicación de doble vía.

Promoción del trabajo en equipo: Talleres para todo el personal de la empresa, haciendo incidencia en los beneficios de trabajar en equipos, los roles en los mismos y mecanismos para implementarlo en las diversas áreas.

Liderazgo participativo: Talleres para los líderes, con énfasis en los beneficios del liderazgo, tipos de liderazgo y mecanismos de actuación para garantizarlo.

## 2.2.11 Matriz Corregir, Afrontar, Explotar y Mantener (CAME)

**Tabla 2.4**

*Matriz CAME de PeruInterCargo*

<p style="text-align: center;"><b>Matriz CAME</b></p>	<p><b>Principales Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sector con proyecciones de crecimiento.</li> <li>2. Facilidades para la continuidad de las operaciones del sector, bajo disposiciones acordes a los pilares y cultura de la empresa.</li> <li>3. La coyuntura ha visibilizado la importancia del sector logístico para cubrir las necesidades de la sociedad en general.</li> </ol>	<p><b>Principales Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas de la competencia son más atractivas para laborar.</li> <li>2. Infraestructura logística poco interconectada, que no responde a las necesidades del país.</li> <li>3. La coyuntura hace que la seguridad y salud del personal PIC pueda verse afectada.</li> </ol>
<p><b>Principales Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Líderes que no inspiran la cultura organizacional a sus colaboradores y que no apoyan a los procesos de recursos humanos.</li> <li>2. Trabajadores poco motivados, sin sentido de pertenencia y sin orgullo por laborar en la empresa.</li> <li>3. Problemas de entendimiento entre el área administrativa y operativa, lo cual ocasiona retrasos para el área comercial.</li> <li>4. Intranet (Portal del Empleado) desactualizada en temas de línea de carrera y beneficios, además de ser poco funcional.</li> </ol>	<p><b>Corregir:</b> Estrategia de reorientación</p> <p>D1+ O1: Difundir la importancia de la cultura organizacional y procesos de recursos humanos para el éxito de la empresa, a fin de maximizar su crecimiento.</p> <p>D1 + O3: Potenciar el liderazgo y conductas deseadas del líder PIC, a fin de posicionarlo frente a otros líderes del sector.</p> <p>D2 + O2: Asociar los pilares y elementos culturales de la empresa con el quehacer laboral y las disposiciones para la continuidad del sector.</p> <p>D2 + O3: Involucrar a los trabajadores con el significado de sus labores, a fin de generar compromiso colectivo hacia la empresa y hacia la sociedad.</p> <p>D3 + O1: Generar espacios para el intercambio de ideas y generación de aprendizajes colaborativos, a fin de responder al crecimiento del sector.</p> <p>D4 + O1 + O3: Implementar una Intranet con información valiosa sobre el sector logístico nacional.</p>	<p><b>Afrontar:</b> Estrategia de supervivencia</p> <p>D1 + A1: Potenciar las competencias intratérgicas de los líderes, a fin de evitar que su personal a mando se retire de la empresa.</p> <p>D2 + A1: Mejorar el clima y los factores relacionados a la satisfacción laboral, a fin de minimizar la fuga de talentos.</p> <p>D2 + A3: Ser un referente en seguridad y salud en el trabajo, a fin de generar una actitud positiva hacia la empresa.</p> <p>D3 + A2: Capacitar al personal de las 3 áreas en comunicación ágil y efectiva, a fin de contrarrestar las contingencias ocasionadas por la infraestructura logística nacional.</p> <p>D4 + A1: Implementar una Intranet con contenido valioso sobre las líneas de carrera y beneficios, a fin de minimizar el riesgo de fuga de personal.</p>
<p><b>Principales Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Líder en el sector.</li> <li>2. Tecnología de alta gama y canales de comunicación interna digitales.</li> <li>3. Cultura fuertemente basada en la eficiencia (alineada al <i>core</i> del negocio).</li> <li>4. Área de comunicación interna y cultura organizacional con capacidad para operar.</li> </ol>	<p><b>Explotar:</b> Estrategia ofensiva</p> <p>F3 + F4+ O3: Fortalecer la cultura organizacional, a fin de que esta sea el activo que garantice el compromiso de la empresa ante la sociedad.</p> <p>F1+ F3 + O1: Posicionar la cultura organizacional y mística de la empresa, fin de generar valor agregado frente a la competencia.</p> <p>F2 +F4 + O2: Interiorizar conocimientos, actitudes y prácticas asociados a los pilares y cultura de la empresa.</p>	<p><b>Mantener:</b> Estrategia defensiva</p> <p>F1 + F4+ A1: Incentivar a los trabajadores a participar de los concursos internos y líneas de carrera</p> <p>F2 + F4+ A2: Potenciar los canales de comunicación interna para conectar a los trabajadores de las diversas áreas</p> <p>F3 +F4 + A3: Evidenciar el rol de la cultura de la eficiencia en la gestión de la salud y seguridad.</p>

Fuente: Elaboración propia

## **3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL**

### **3.1 Conceptos clave**

#### **3.1.1 Comunicación Interna**

Proceso que permite compartir e intercambiar información de manera horizontal, ascendente y descendente al interior de la empresa. La comunicación se caracteriza por ser ineludible, ya que todas las personas comunican, por ende, las empresas también lo hacen. Asimismo, es un medio cuyo fin será el trabajador, por lo cual es importante que sea adaptable, en tanto que existe variedad de personas con expectativas diferentes. La comunicación interna puede utilizar los canales y mensajes que considere pertinentes, contemplando la evaluación continua para generar oportunidades de mejora. Es importante resaltar la globalidad de la comunicación interna, ya que va ligada con la comunicación y percepciones hacia el entorno de la empresa.

#### **3.1.2 Cultura organizacional**

Es la guía que orienta la forma en la que la empresa debe conducirse, tanto hacia adentro (relaciones entre los trabajadores), como hacia afuera (clientes y sociedad en general). La cultura se encuentra definida, en parte, por sus elementos de identidad (misión, valores, etc.), los cuales se manifiestan en el actuar empresarial. De esta manera, es un activo intangible que tiene el efecto de un portavoz para dar a conocer la forma de ser de las organizaciones. En este sentido los sistemas de control, estructuras de poder, símbolos, rituales, rutinas, historias, mitos y anécdotas que se gestan al interior de las empresas, nos brindan insumos para conocer la personalidad y psicología de estas.

#### **3.1.3 Clima organizacional**

Es la percepción que tienen los trabajadores sobre la organización, depende en gran medida de las interacciones, actividades y experiencias vividas. El clima organizacional es percibido de manera individual y grupal, según las expectativas que tengan los colaboradores. Asimismo, se caracteriza por su temporalidad y dinamicidad, ya que

construye a partir de los acontecimientos y del quehacer diario dentro de las organizaciones. Factores como el liderazgo, recompensas, reconocimientos, seguridad, relaciones interpersonales, gestión del conflicto, entre otros, determinan los ánimos de los colaboradores al interior de la organización.

### **3.2 Justificación de las estrategias**

La cultura corporativa es el adhesivo social que es transmitido mediante las actitudes, valores y prioridades de la empresa. En este sentido, la cultura debe ser compartida e interiorizada. En el caso de PeruInterCargo (PIC), encontramos que los enunciados de la cultura corporativa no se evidencian en el comportamiento de los líderes, ocasionando a su vez, que los trabajadores se sientan desmotivados y poco entusiastas hacia la cultura de PIC.

En tanto, las estrategias planteadas apuntan en primer lugar, a la interiorización de los enunciados de la mística y cultura por parte de los líderes. Para esto, se propuso la difusión de contenidos enfocados en qué significa cada enunciado, cómo puede ser aplicado y por qué es conveniente actuar bajo el mismo. Asimismo, se planteó el uso de actividades lúdicas para reforzar lo previamente aprendido y ponerlo mediante situaciones de caso.

Por otra parte, se plantearon estrategias dirigidas hacia los trabajadores, a fin de consolidar a los líderes como figuras de compromiso, apoyo y servicio. Para esto, se propuso ejecutar acciones centradas en la comunicación con los trabajadores y con sus familias, a fin de estrechar los vínculos de relación con los mismos. Mediante las actividades de participación y diálogo abierto se permite que el personal de la empresa logística cree contenidos, que aporte y que realice prácticas que proporcionen un sentido en común, una cultura corporativa viva.

Para transmitir que los líderes son entusiastas, comprometidos y guardianes de la mística y cultura corporativa, se propuso en primer lugar, hacer que ellos mismos puedan administrar los canales de comunicación. De esta manera, se permite que tengan relevancia y notoriedad. Asimismo, se planteó que los líderes amplíen sus espacios

comunicacionales, generando más oportunidades no solo para difundir aspectos únicamente de carácter laboral, sino para reforzar la cultura y mística corporativa.

La cultura corporativa también fomenta la estabilidad del sistema social, lo cual posibilita que las organizaciones estén unidas y se genere una armonía entre todos sus integrantes. En una empresa como PeruInterCargo, que por su propio *core business* es más que relevante en el contexto actual, la cooperación entre las diversas áreas es vital para la continuidad y mejora de las operaciones. Por este motivo, el plan prioriza acciones que permitan integrar y unir esfuerzos de trabajadores con puestos diferentes, según cadena de mandos, modalidad de trabajo, experiencia y perfil técnico-profesional.

No menos importante, la cultura corporativa configura la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente (Durán, S., 2017, p.84). Esto es, permitir que los trabajadores conozcan las dimensiones de sus puestos, interioricen formas de proceder y se alineen a los procesos implícitos de sus labores diarias en sus lugares de trabajo. Por esto, se plantearon estrategias para que el líder no solo sea notorio y relevante hacia los ojos de sus equipos de trabajo habituales, sino hacia todos los trabajadores, indistintamente del área en el que se encuentren.

En suma, las estrategias y tácticas planteadas se enfocan en motivar e implicar a los líderes en la difusión de la cultura corporativa, partiendo desde el fortalecimiento de sus competencias intratérgicas de los líderes, entendiendo que estas reflejan la capacidad de relacionarse al interior de la empresa, con sus equipos de trabajos. Sumado este factor, al real conocimiento de los enunciados de la mística y cultura corporativa, se permite puedan inspirar a los trabajadores a seguir adelante. Se logra ayudar a los trabajadores a descubrir sus capacidades y desarrollarlas, así como a fomentar un ambiente de colaboración y confianza (Durán, S., 2017, p.99). Se genera así un clima laboral abierto y estimulante, referido al deseo de los empleados y directivos de expresar sus opiniones, a fin de que ayuden a resolver los problemas de la organización y puedan estar abiertos al cambio (Durán, S., 2017, p.166).

## **4. LECCIONES APRENDIDAS**

Una lección que aprendí a raíz de la realización del presente plan es que la comunicación parte de personas y no de sistemas o canales. En el caso planteado, si bien había una estructura comunicacional que respondía con efectividad a las necesidades de la empresa, no iba acompañado de una voluntad expresa por parte de los líderes. En tanto, esto me sirve como aporte profesional, ya que muchas veces nos centramos en mejorar y crear canales, aplicaciones, juegos, etc. Cuando gran parte de la responsabilidad no lo tienen los medios ni estructuras, sino las personas.

Una segunda lección, es que los líderes ejercen un rol estratégico en la conducta del personal. Partimos desde la premisa de que cada uno de los 150 líderes PIC tiene una responsabilidad directa en el comportamiento de sus equipos de trabajo. La sola presencia del líder (ya sea física o virtual) hace que el trabajador genere una emoción (positiva o negativa), lo cual genera que realice su trabajo de cierta manera. Por esto, es importante conocer las percepciones que los trabajadores tienen acerca de los líderes, en especial con los que se relacionan de manera más frecuente.

Un factor relevante que pude encontrar en el caso propuesto es que se entendía que los líderes eran los jefes o encargados de las gerencias. Sin embargo, el rol de liderazgo no solo se ciñe a lo profesional, sino a lo emocional. Puede ser que haya más líderes además de los 150 identificados, quienes a pesar de no estar al frente de un equipo o proyecto, logran influir en sus compañeros, a través del carisma, confianza y demás habilidades emocionales.

Sin perjuicio de lo último, es importante que los líderes formales identificados logren consolidar y mantener una buena imagen frente a sus trabajadores. Debido a que el personal, con los antecedentes del trato que recibió de parte de su líder en determinados momentos, actúa desde el miedo, la confianza, el enfado, la admiración, etc. En consecuencia, las percepciones y opiniones son resultado de procesos en construcción en el día a día.

## REFERENCIAS

Agencia Andina (4 de abril de 2021a). BCR: economía peruana fue una de las menos afectadas en enero del 2021. *Agencia Andina*. Obtenido de: <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-economia-peruana-fue-una-las-menos-afectadas-enero-del-2021-840055.aspx>

Agencia Andina (8 de abril de 2021b). Credicorp Capital: velocidad de recuperación de economía política es impresionante. *Agencia Andina*. Obtenido de: <https://andina.pe/agencia/noticia-credicorp-capital-velocidad-recuperacion-economia-peruana-es-impresionante-840590.aspx>

Artica, J. (21 de marzo de 2021). El 50% de operadores logísticos cuenta con tecnología para entrega de productos. *El Comercio*. Obtenido de: <https://elcomercio.pe/economia/el-50-de-operadores-logisticos-cuenta-con-tecnologia-para-entrega-de-productos-ncze-noticia/?ref=ecr>

Beetrack (s.f) Coronavirus Covid-19: crisis sanitaria y aumento de la demanda de los servicios online de delivery. *Beetrack*. Obtenido de: <https://www.beetrack.com/es/blog/coronavirus-aumento-demanda-online-delivery>

Bravo, F. (7 de julio de 2020). El 92% en Lima tuvo problemas al comprar online durante cuarentena ¿Qué complicaciones tuvieron? *Ecommerce News*. Obtenido de: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/problemas-compras-compras-online-lima.html>

Asociación Peruana de Agentes Marítimos. (17 de marzo de 2020). Coronavirus en el sector logístico: retrasos y mayores costos en envíos. Obtenido de: <http://www.apam-peru.com/web/coronavirus-en-el-sector-logistico-retrasos-y-mayores-costos-en-envios/>

Castro, J. (9 de setiembre de 2020). *América Retail*. Opinión: 4 tecnologías que serán clave en el sector logístico post pandemia. Obtenido de: <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-4-tecnologias-que-seran-clave-en-el-sector-logistico-post-pandemia/>

Choque, J. (7 de abril, 2021a). Entregas express y same day ganan terreno en las compras online en Perú. *Logística 360°*. Obtenido de: <https://www.logistica360.pe/www-logistica360-pe-entregas-express-y-same-day-ganan-terreno-en-las-compras-online-en-peru/>

Choque, J. (8 de abril de 2021b). Tres características de las cadenas de suministro sostenible. *Logística 360°*. Obtenido de: <https://www.logistica360.pe/www-logistica360-pe-tres-caracteristicas-las-cadenas-suministro-sostenible/>

Comex Perú. (24 de agosto de 2018). Eficiencia Logística: El Perú cae. *Comex Perú*. Obtenido de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/eficiencia-logistica-el-peru-cae>

D.S N°001-2021-MINCETUR. Que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1492, Decreto Legislativo que aprueba disposiciones para la reactivación, continuidad y eficiencia de las operaciones vinculadas a la cadena logística de comercio exterior. Obtenido de:

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-001-2021-mincetur-1927117-5/>

D.S N°267-2020-EF. Que regula la participación de las entidades nacionales de control en el programa del operador económico autorizado.

Obtenido de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-regula-la-participacion-de-las-entidades-decreto-supremo-n-267-2020-ef-1885582-4/>

Durán, S. (2017). *Organizaciones exitosas: Procesos multiculturales* (Primera edición). Ecoe Ediciones.

El Comercio. (3 de agosto de 2017). ¿Cuáles son las empresas más importantes del sector logístico? *El Comercio*. Obtenido de:

<https://archivo.elcomercio.pe/zona-ejecutiva/negocios/cuales-son-empresas-mas-importantes-sector-logistico-noticia-1992162>

El Peruano. (8 de diciembre de 2020). Mincetur trabaja en la ejecución del Observatorio Logístico de Comercio Exterior. Obtenido de:

<https://elperuano.pe/noticia/110439-mincetur-trabaja-en-la-implementacion-del-observatorio-logistico-de-comercio-exterior#:~:text=%E2%80%9CEI%20Observatorio%20Log%C3%ADstico%20de%20Comercio,de%20Comercio%20Exterior%2C%20Diego%20Llosa.>

Escudero, E. (17 de junio 2020). 3 formas en que el 5G cambiará la logística. *The Logistics World*. Obtenido de:

<https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/3-formas-en-que-el-5g-cambiara-la-logistica/>

Escudero, E. (20 de agosto de 2020). ¿Qué son los microhubs logísticos y cómo están cambiando la última milla?. *The Logistics World*.

Obtenido de: <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/que-son-los-microhubs-logisticos-y-como-estan-cambiando-la-ultima-milla/>

Giral, F. (s.f). Cultura de Efectividad en la Cadena de Suministro. *NetLogistk*. Obtenido de: [https://www.netlogistik.com/blog/cultura-](https://www.netlogistik.com/blog/cultura-efectividad-cadena-de-suministro/)

[efectividad-cadena-de-suministro/](https://www.netlogistik.com/blog/cultura-efectividad-cadena-de-suministro/)

Guadalupe, J. (7 de abril de 2021). Planes de Gobierno y Comercio Exterior. *Gestión*. Obtenido de:

<https://gestion.pe/blog/zonaintercambio/2021/04/planes-de-gobierno-y-comercio-exterior.html/?ref=gesr>

Lengua, C. (14 de marzo de 2021a). Más de 50 empresas aplican la 'formación profesional dual' para emplear a jóvenes sin experiencia. *Diario*

*El Comercio*. Obtenido de: <https://elcomercio.pe/economia/mas-de-50-empresas-peruanas-aplican-la-formacion-profesional-dual-para-emplear-a-jovenes-sin-experiencia-ncze-noticia/?ref=ecr>

Lengua, C. (23 de marzo de 2021b). ¿Recuperación lenta o en forma de 'W'? Economistas analizan cómo será el crecimiento en el Perú

pospandemia. *Diario El Comercio*. Obtenido de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-recuperacion-lenta-o-en-forma-de-w-economistas-analizan-como-sera-el-crecimiento-en-el-peru-pospandemia-coronavirus-ncze-noticia/?ref=ecr>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2019). *Documento Técnico: “Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte”*.  
[http://transparencia.mtc.gob.pe/idm\\_docs/Resoluciones\\_Viceministeriales/13412.pdf](http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/Resoluciones_Viceministeriales/13412.pdf)

Poveda, E. (2016). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional para la empresa 'Comercializadora H y D S.A.S.'*  
[Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio Institucional de la Universidad Piloto de Colombia.  
<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/316>

Redacción Énfasis Logística. (9 de setiembre de 2020). Voces logísticas regionales: Perú. *Énfasis Logística*. Obtenido de:  
<https://logisticasud.enfasis.com/logistica-y-distribucion/voces-logisticas-regionales-peru/>

Redacción La Razón. (14 de febrero de 2021). La logística verde en el Perú. *La Razón*. Obtenido de: <https://larazon.pe/la-logistica-verde-en-el-peru/>

Redacción Portal Portuario. (22 de octubre de 2019). Sector logístico de Perú mueve cerca de 1.600 millones de soles al año. *Portal Portuario*.  
Obtenido de: <https://portalportuario.cl/sector-logistico-de-peru-mueve-cerca-de-1-600-millones-de-soles-al-ano/>

Redacción Gestión. (18 de marzo de 2021). Minem anuncia reducción de S/1.04 al precio del diésel en grifos de Petroperú, ante paro. *Gestión*.  
Obtenido de: <https://gestion.pe/economia/paro-de-transportistas-minem-anuncia-reduccion-de-s-104-al-precio-del-diesel-en-grifos-de-petroperu-ante-paro-nndc-noticia/?ref=gesr>

Redacción Gestión. (21 de octubre de 2019). Alrededor de 800 empresas logísticas compiten en un mercado de S/1,600 millones al año. Gestión.

Obtenido de: <https://gestion.pe/economia/alrededor-de-800-empresas-logisticas-compiten-en-un-mercado-de-s-1600-millones-al-ano-noticia/>

RPP Noticias. (29 de marzo de 2021). Elecciones 2021: ¿Cuáles son los planes de gobierno más caros para el Estado peruano? *RPP Noticias*.

Obtenido de: <https://rpp.pe/economia/economia/elecciones-2021-cuanto-costarian-los-planes-de-gobierno-al-estado-peruano-yonhy-lescano-veronika-mendoza-george-forsyth-rafael-lopez-aliaga-keiko-fujimori-hernando-de-soto-pedro-castillo-julio-guzman-cesar-acuna-noticia-1328650?ref=rpp>

Rubio, M. (2018). *Propuesta para la comunicación interna de la cultura corporativa en la Universidad de Piura: Boletín Somos UDEP*

[Trabajo de investigación de Maestría en Comunicación Estratégica en las Organizaciones]. Universidad de Piura.

<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3490>

Transeop (s.f). Logística verde: La importancia de un transporte sostenible. Transeop. Obtenido de: <https://www.transeop.com/blog/logistica-verde/318/>

Valdivia, A. y Contreras, C. (3 de abril de 2021). Coronavirus en Perú: escándalos por vacunación VIP en varios colegios profesionales. *La*

*República*. Obtenido de: <https://larepublica.pe/sociedad/2021/04/03/coronavirus-en-peru-escandalo-por-vacunacion-vip-en-varios-colegios-profesionales/?ref=lre>

Videnza Consultores (24 de setiembre de 2020). Vacuna COVID: el reto logístico. Gestión. Obtenido de: <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2020/09/vacuna-covid-el-reto-logistico.html/?ref=gesr>

Vivar, J. y Torres, R. (2017). *Análisis y plan de mejora de los factores de clima organizacional que inciden en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Orquesta Sinfónica de Cuenca*. [ Tesis de bachiller, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional de la Universidad del Azuay. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6872>

Web Picking. (3 de julio de 2020). Perú trabaja política pública para desarrollo de ecommerce. *Web Picking*. Obtenido de: <https://webpicking.com/peru-trabaja-politica-publica-para-desarrollo-de-ecommerce/>

Yarleque, A. (2019). *La comunicación interna y la logística de entrada en el área de almacenes galletera e instantáneos Alicorp S.A.A., Callao 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/45466>



## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz táctica de comunicación

N°	Fase 1/ Objetivo 1: Interiorizar la mística y cultura corporativa en el líder PIC						
Estrategia 1.1: Difusión de contenidos sobre los enunciados de la mística y cultura corporativa							
Acción	Mensaje/ Descripción	Público objetivo	Canal	Indicadores	Meta	Responsable	
1	Envío de merchandising brandeado con enunciados clave de la mística y cultura corporativa	Se enviará un kit con merchandising visual. En cada una de las piezas se incluirá un enunciado de mística y cultura.	Líderes	Merchandising	% líderes que recibieron su kit % de líderes que identifican los enunciados de mística y cultura	100% de los líderes recibieron el kit 60% de los líderes identifican los enunciados de mística y cultura	Equipo de CI
2	Envío de mailing sobre enunciados clave de la mística y cultura corporativa	Se dará a conocer qué significa cada enunciado para el líder PIC, cómo puede aplicarlo y por qué debe hacerlo.		Correo	% de líderes que comprenden qué significa cada enunciado	70 % de líderes comprenden qué significa cada enunciado	
3	Envío de videos sobre los enunciados de la mística y cultura corporativa	Ejemplo: “La empatía es la capacidad del líder PIC para ser receptivo a los sentimientos y pensamientos de su equipo de trabajo. Los pasos para ser empático son: 1) escuchar y preguntar		Grupo de Whatsapp para líderes	% de líderes que identifican los pasos para aplicar cada enunciado	60% de líderes que identifican los pasos para aplicar cada enunciado	
4	Envío de audios sobre los enunciados de la mística y cultura corporativa			Grupo de Whatsapp para líderes	% de líderes que reconocen por qué deben aplicar cada enunciado	50% de líderes que reconocen por qué deben aplicar cada enunciado	

		activamente, 2) prestar atención a la conducta no verbal y 3) plantear en otras palabras el mensaje que has recibido. Con la empatía, podrás reforzar la confianza y compromiso.				
--	--	--	--	--	--	--

N° Fase 1/ Objetivo 1: Interiorizar la mística y cultura corporativa en el líder PIC							
Estrategia 1.2: Implementación de actividades didácticas para el aprendizaje de la mística y cultura corporativa							
	Acción	Mensaje/ Descripción	Público objetivo	Canal	Indicadores	Meta	Responsable
1	Aplicación de evaluación guiada de conocimiento	Se reforzarán los conocimientos sobre los enunciados de la mística y cultura corporativa. La evaluación alternará resúmenes de los principales enunciados con preguntas sobre el qué, cómo y por qué aplicarlos	Líderes	Quizzit Correo	% de líderes que comprenden qué significa cada enunciado  % de líderes que identifican los pasos para aplicar cada enunciado  % de líderes que reconocen por qué deben aplicar cada enunciado	80 % de líderes comprenden qué significa cada enunciado  70% de líderes identifican los pasos para aplicar cada enunciado  60% de líderes reconocen por qué deben aplicar cada enunciado	Equipo de CI
2	Aplicación del juego “Líder Kichay ñan”	Se reforzarán las conductas deseadas en relación con cada enunciado de mística y cultura corporativa a través de un juego con situaciones hipotéticas que se pueden presentar en los equipos de trabajo.		EducaPlay Whatsapp	% de líderes que manifiestan predisposición a aplicar los enunciados en situaciones reales	70% de los líderes manifiestan predisposición a aplicar los enunciados en situaciones reales	

3	Realización de taller creativo	Se incidirá en cómo aplicar los enunciados de manera creativa ante situaciones conflictivas que se pueden presentar en los equipos de trabajo		Intranet Zoom/Meet	% de líderes que elaboran propuestas creativas sobre cómo aplicar los enunciados	70% de los líderes elaboran propuestas creativas sobre cómo aplicar los enunciados	
---	--------------------------------	---	--	-----------------------	--	--	--

N°	Fase 1/ Objetivo 2: Potenciar las habilidades del líder para que sea referente de la mística y cultura de la empresa y tenga mayor influencia en sus equipos						
	Estrategia 2.1: Alineación de las gerencias y subgerencias respecto a los focos y expectativas comunicacionales del líder PIC						
	Acción	Mensaje/ Descripción	Público objetivo	Canal	Indicadores	Meta	Responsable
1	Realización de sesión de co-creación con Consultora, Gerencias y Equipo de CCI	Se acordará qué es lo que se espera del líder PIC, con relación a la forma en cómo comunica los enunciados de la mística y cultura corporativa.	Gerencias	Intranet Zoom/Meet	% de gerentes que aportan en la sesión	70% de los gerentes aporta en la sesión	Consultora Equipo de CI Gerente General
2	Diseño de guía de comunicación para el líder PIC	Se elaborará una guía que oriente al líder PIC y le brinde lineamientos clave para comunicarse.			Facilidad comprensión Nivel de efectividad	La guía es fácilmente comprensible y es efectiva para orientar al líder PIC.	
3	Aprobación de guía de comunicación para el líder PIC	Se aprobará la guía, con el visto bueno y modificaciones pertinentes.			% de gerentes que aprueba la guía	100% de gerentes aprueba la guía	

N° Fase 1/ Objetivo 2: Potenciar las habilidades del líder para que sea referente de la mística y cultura de la empresa y tenga mayor influencia en sus equipos						
Estrategia 2.2: Capacitación al líder PIC en el manejo y dirección de canales comunicacionales internos						
Acción	Mensaje/ Descripción	Público objetivo	Canal	Indicadores	Meta	Responsable
1	Realización de reunión para socializar los puntos clave de la guía de comunicación	Líderes	Zoom/Meet Correo	% de los líderes que asiste a la reunión # de preguntas, sugerencias y comentarios sobre la guía.	60% de los líderes asiste a la reunión 20 preguntas, sugerencias y comentarios al mes	Equipo de CI Gerente General
2	Realización de talleres participativo sobres liderazgo		Zoom/Meet Correo Whatsapo	% de los líderes que identifica las competencias y muestra una buena actitud hacia aplicarlas en sus labores	70 % de los líderes identifica las competencias y muestra una buena actitud hacia aplicarlas en sus labores	
3	Realización de talleres participativos sobre eficacia personal		Se realizarán talleres para fortalecer las competencias de proactividad, gestión del tiempo, inteligencia emocional, toma de decisiones, etc.			
4	Realización de jornada vivencial de comunicación		Se situará al líder en una situación hipotética de comunicación, a fin de darle feedback sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora		% de los líderes que mejora su comunicación	

N° Fase 2 /Objetivo 1: Posicionar internamente al líder PIC como figura de apoyo, servicio y compromiso con su equipo de trabajo						
Estrategia 1.2: Generación de espacios para fomentar la confianza y diálogo abierto entre el líder PIC y trabajadores						
Acción	Mensaje/ Descripción	Público objetivo	Canal	Indicadores	Meta	Responsable
1	Realización de jornadas de camaradería	Se realizarán jornadas para afianzar los lazos entre los trabajadores de diversas gerencias y los líderes	Trabajadores de diversas gerencias  Zoom/ Meet  Whatsapp  Intranet	% de trabajadores que destacan la confianza, compromiso y diálogo abierto en sus relaciones con los líderes y trabajadores de gerencias diferentes a las suyas	60 % de trabajadores destacan la confianza, compromiso y diálogo abierto en sus relaciones con los líderes y trabajadores de gerencias diferentes a las suyas	Equipo CI Líderes
2	Realización de reuniones de creatividad	Se realizarán reuniones para dar soluciones creativas a situaciones que se presentan de manera frecuente entre las diversas gerencias			70 % de trabajadores destacan la confianza, compromiso y diálogo abierto en sus relaciones con los líderes y trabajadores de gerencias diferentes a las suyas	
3	Realización de reuniones uno a uno	Se realizarán reuniones entre un trabajador y su líder, a fin de que el líder conozca mejor las situaciones que pueden afectar a su trabajador, más allá de lo laboral.			Trabajadores de una misma gerencia	

4	Realización de reuniones ágiles	Se realizarán reuniones para conocer qué es lo que está haciendo cada integrante del equipo, qué necesita de los demás para completar su labor y cómo eso aporta al logro de objetivos de la gerencia.			gerencias	gerencias	
---	---------------------------------	--	--	--	-----------	-----------	--

N°	Fase 2 /Objetivo 1: Posicionar internamente al líder PIC como figura de apoyo, servicio y compromiso con su equipo de trabajo						
	Estrategia 1.2: Generación de espacios para fomentar la confianza y diálogo abierto entre el líder PIC y la familia de los trabajadores						
	Acción	Mensaje/ Descripción	Público objetivo	Canal	Indicadores	Meta	Responsable
1	Realización de jornada de integración familiar	Se realizarán reuniones de integración para compartir un momento ameno con las familias de los trabajadores, por ejemplo: karaoke familiar, ejercicio en familia, arte en familia, etc.	Familias de trabajadores		% de familias de trabajadores que destacan a los líderes como figuras de confianza, compromiso y servicio	60% de familias de trabajadores destacan a los líderes como figuras de confianza, compromiso y servicio	Líder Equipo CI
2	Realización de ciclo de charlas "PICTalks"	Se realizarán charlas de orientación vocacional, emprendimientos personales, uso de tecnologías, en un formato similar a los "TED Talks" aprovechando la experiencia y competencias comunicacionales de los líderes PIC.	Hijos de trabajadores que estén en etapa de formación técnico-profesional (secundaria, universidad, instituto y similares)	Zoom/Meet Correo	% de hijos de trabajadores que destacan a los líderes como figuras de confianza, compromiso y servicio	60% de hijos de trabajadores destacan a los líderes como figuras de confianza, compromiso y servicio	
3	Realización de sesiones de reconocimiento por efemérides con	Se realizarán sesiones para reconocer a las familias de los trabajadores destacados.	Familias de trabajadores		% de familias de trabajadores que destacan a los líderes como figuras de	70% de familias de trabajadores destacan a los líderes como figuras de	

	temática familiar				confianza, compromiso y servicio	confianza, compromiso y servicio	
4	Realización de charlas sobre temas relevantes en la coyuntura covid: "PIC nos cuida"	Se realizarán charlas para reforzar las medidas de prevención del coronavirus, así como de factores relacionados a la salud física y emocional. Asimismo, se informará sobre las acciones concretas que la empresa ejecuta para preservar el bienestar de sus trabajadores	Familias de trabajadores				

N°	<b>Fase 2 /Objetivo 2:</b> Hacer notorio y relevante al líder PIC en los canales y procesos de comunicación interna						
	<b>Estrategia 2.1:</b> Optimización de los canales comunicacionales para la administración de los líderes PIC						
	Acción	Mensaje/ Descripción	Público objetivo	Canal	Indicadores	Meta	Responsable
1	Actualización y reajuste de los grupos de Whatsapp	Se conservarán los grupos pertinentes y se harán las configuraciones correspondientes para que el líder PIC pueda realizar una mejor administración.		Whatsapp	% de líderes que pueden realizar una mejor administración de sus grupos	% de líderes que pueden realizar una mejor administración de sus grupos	
2	Activar chatbot en Intranet y Facebook para atender preguntas frecuentes sobre temas laborales (seguridad y salud en el trabajo, beneficios sociales, evaluación del desempeño, etc.)	Se activará un chatbot para que el líder pueda conocer cuáles son las principales dudas de sus trabajadores, de manera ágil y efectiva.	Líderes	Intranet	% de líderes que afirman que es fácil obtener los datos que los ayuden a conocer las dudas de sus trabajadores	80% de líderes afirman que es fácil obtener los datos que los ayuden a conocer las dudas de sus trabajadores	

3	Entrega de bases de datos y activación de buzones de correo para difundir eventos corporativos y celebraciones por fechas clave de la empresa	Se entregarán las bases de datos de los trabajadores y se vincularán buzones de correo específicos con las cuentas personales de los líderes, a fin de que ellos puedan difundir los eventos y celebraciones.		Correo	% de líderes que afirman que es fácil difundir los eventos y celebraciones mediante el nuevo sistema	80% de líderes que afirman que es fácil difundir los eventos y celebraciones mediante el nuevo sistema	Equipo CI
4	Actualización y reajuste de roles en el Grupo de Facebook	Se dará mayor participación a los líderes, de modo que puedan generar contenidos destacados para el Grupo de Facebook.		Facebook	% de líderes que afirman que es fácil difundir los eventos y celebraciones mediante el nuevo sistema	80% de líderes afirman que es fácil difundir los eventos y celebraciones mediante el nuevo sistema	

N°	<b>Fase 2 /Objetivo 2:</b> Hacer notorio y relevante al líder PIC en los canales y procesos de comunicación interna						
	<b>Estrategia 2.2:</b> Priorización de la figura del líder PIC para el reconocimiento y afirmación de la mística y cultura corporativa						
	Acción	Mensaje/ Descripción	Público objetivo	Canal	Indicadores	Meta	Responsable
1	Realización de reuniones periódicas para informar planes y proyectos de la empresa	Se realizarán reuniones para dar a conocer los planes de la empresa, haciendo énfasis en cómo aportan al refuerzo de la propuesta de valor, pilares y enunciados de la mística y cultura corporativa.		Grupo de Facebook Intranet			
2	Realización de llamadas a cada trabajador cuya duda no pudo ser resuelta por el chatbot	Cada líder llamará a los trabajadores cuyas dudas no pudieron ser resueltas por el chatbot, haciendo énfasis en cómo estas aportan al refuerzo de la propuesta de valor, pilares y enunciados de la mística y cultura corporativa.		Whatsapp		70% de	Líderes

3	Realización de video-saludo por cumpleaños, logros profesionales y personales de los trabajadores	Los líderes realizarán un video con la ayuda de sus trabajadores para saludar y felicitar a los compañeros de área, haciendo énfasis en cómo aportan al refuerzo de la propuesta de valor, pilares y enunciados de la mística y cultura corporativa.	Trabajadores	Grupo de Facebook	% de trabajadores que relacionan los enunciados a las comunicaciones de los líderes	trabajadores que relacionan los enunciados a las comunicaciones de los líderes	Equipo CI
4	Realización de podcast: "PIC en ruta" para dar a conocer los principales logros de cada gerencia.	Los líderes difundirán entusiasmo por los principales logros de cada gerencia, haciendo énfasis en cómo aportan al refuerzo de la propuesta de valor, pilares y enunciados de la mística y cultura corporativa.		Grupo de Facebook Correo Intranet			
5	Envío de mailing sobre eventos corporativos y celebraciones por fechas clave de la empresa	Los líderes difundirán entusiasmo por los eventos y celebraciones, haciendo énfasis en cómo aportan al refuerzo de la propuesta de valor, pilares y enunciados de la mística y cultura corporativa.		Correo	% de trabajadores que identifican, reconocen y reafirman los enunciados		
6	Realización de activación virtual sobre enunciados de mística y cultura	Los líderes realizarán activaciones virtuales para difundir con entusiasmo los enunciados de mística y cultura, a través de dinámicas como la ruleta de la fortuna, memoria, cuenta regresiva, etc.		Zoom/Meet Correo			

## Anexo 2: Guión del video sobre el valor empatía

#	Estructura pedagógica	Video	Audio
1	Enganche	Caminos por los que transitan los transportes de PIC.	Locución: Estos son los caminos por los que recorreremos para lograr nuestra mayor promesa: generar conexiones de alto valor con nuestros clientes.  Música de fondo
2	Orientación	Trabajadores realizando sus labores (modalidad remota y presencial)  Instalaciones de la empresa (almacenes, oficinas, etc.)  Fondo con la palabra “Empatía”	Locución: Ahora enfoquémonos en el camino más importante de PeruInterCargo: sus trabajadores... son el camino para lograr nuestros objetivos. Hoy vamos a aprender más sobre nuestro valor empatía.  Música de fondo
3	Motivación	Trabajadores realizando sus labores (modalidad remota y presencial)  Logo Kichay ñan	Locución: Líder PIC, mediante la empatía podrás abrir caminos con tu equipo de trabajo, tal como lo dice nuestro lema “Kichay ñan”  Música de fondo
4	Presentación de contenidos	Fondo con la definición de empatía.  Personas pensando.  Persona dando pasos.	Locución: ¿Qué es la empatía para un líder PIC?  Es la capacidad de ser receptivo hacia los

			sentimientos y pensamientos de las personas, a fin de poder comprender sus necesidades. Música de fondo
5	Presentación de contenidos	Fondo con los pasos para ser empático. Imágenes o videos de apoyo de los pasos para ser empático. Persona dando pasos.	Locución: ¿Cómo ser un líder empático? Escucha y pregunta activamente para conocer qué piensa y siente tu equipo Presta atención a la conducta no verbal como gestos, tono de voz y postura para comprender el estado de ánimo de tu equipo. Plantea con otras palabras el mensaje que has recibido para verificar que has comprendido las necesidades de tu equipo. Música de fondo
7	Consolidación	Resumen de los segmentos de “presentación de contenidos”	Locución: Entonces, recapitulemos... Ser empático es una capacidad que todo líder PIC debe aplicar. Para lograrlo, debes escuchar y preguntar activamente, prestar atención a la conducta no verbal y plantear en otras palabras los mensajes que has recibido. Música de fondo
8	Aplicación de lo aprendido y /o llamado a	Trabajadores juntos levantando los brazos Trabajadores realizando sus	Locución: Hoy más que nunca, hagamos que nuestra mística y cultura,

	la acción	labores. Logotipo de PIC	aquella forma en la que hacemos las cosas, nos guíe. Te animamos a abrir caminos con tu equipo de trabajo, mediante el valor de la empatía. Kichay ñan PeruInterCargo: 40 años generando conexiones de alto valor Música de fondo
--	-----------	-----------------------------	---

### Anexo 3: Logotipos, isotipos e imagotipos



Se elaboró dos versiones del imagotipo, teniendo como slogan la propuesta de valor de PIC. Se trabajó mayormente con curvas, que expresan dinamismo, fluidez y flexibilidad. Asimismo, las mismas son de carácter ascendente y descendente, simbolizando la importancia del flujo y proceso tanto logístico como comunicacional para poder alcanzar y exceder las expectativas del cliente. Mientras que las líneas rectas y angulosas (pico de flecha) se vinculan a la tecnología e indican fuerza y empuje.





#2D3292  
R: 45  
G:50  
B:146



#F49C23  
R: 244  
G: 156  
B: 35



#1671C1  
R: 22  
G: 113  
B: 193



#FBB811  
R: 251  
G: 184  
B: 17

Se elaboró el isotipo considerando tonos azules, amarillos y naranjas. Los primeros transmiten calma, confianza y estabilidad. Asimismo, representa los servicios logísticos que brinda la empresa en el cielo y mar (aeropuertos y puertos). Mientras que los tonos amarillos simbolizan calidez, alegría y energía. Lo cual se complementa con el naranja, que expresa determinación, buen ánimo y éxito. Se lo puede asociar con la tierra, que es iluminada por el sol (variante amarilla).

#### Anexo 4: Presupuesto

Acción	Cantidad	Monto unidad	Total
Elaboración de merchandising brandeado “Kit del líder Kichay ñan”	150 kits	S/100	S/1500
Entrega de merchandising brandeado “Kit del líder Kichay ñan”	Transporte según zonas de reparto		S/200
Elaboración de series de video para el líder PIC sobre enunciados de cultura y mística	10 videos	S/1000	S/10,000
Realización de talleres “Líder Kichay ñan”	5 talleres	S/3000	S/15,000
Elaboración de audios para el líder PIC sobre enunciados de cultura y mística	Servicio de locución	S/5000	S/5000
Activar chatbot en la Intranet para resolver dudas sobre temas laborales	1 servicio de informática	S/5000	S/5000
Reuniones de integración familiar	Premios y animación	S/3000	S/3000
Reunión de reconocimiento por efemérides con temática familiar	Premios y animación	S/4000	S/4000
Activación virtual sobre enunciados de cultura y mística	Premios y animación	S/5000	S/5000
<b>Total</b>			<b>S/48,700</b>