

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



**GESTIONANDO LA INCERTIDUMBRE A
TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:
ANÁLISIS DEL CASO BANCO
CORPORATIVO AMERICANO EN LA
COYUNTURA COVID - 19**

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

Fiorella Andrea Zuñiga Diaz

Código 20112512

Lima – Perú
03 de junio de 2020





**GESTIONANDO LA INCERTIDUMBRE A
TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:
ANÁLISIS DEL CASO BANCO
CORPORATIVO AMERICANO EN LA
COYUNTURA COVID-19.**

ÍNDICE

RESUMEN	8 pág.
INTRODUCCIÓN	10 pág.
1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO	11 pág.
1.1 La empresa: BCA	11 pág.
1.1.2 Principios culturales	11 pág.
1.1.3 Marca Empleadora	12 pág.
1.1.4 Planes Iniciales	13 pág.
1.1.5 Situación Actual	14 pág.
1.2 Macroentorno	15 pág.
1.2.1 Pandemia de COVID-19	15 pág.
1.2.2 La pandemia en el Perú	16 pág.
1.2.2.1 Entorno Político	18 pág.
1.2.2.2 Entorno Económico.....	21 pág.
1.2.2.3 Entorno Social	23 pág.
1.2.2.4 Entorno Cultura	24 pág.
1.2.2.5 Respuesta del Sector Banca y Finanzas	25 pág.
1.2.3. Caso Mibanco.....	27 pág.
1.3 Análisis del Microentorno	29 pág.
1.3.1 Público	29 pág.
1.3.2 Área de Comunicación	29 pág.
1.3.3 Canales de Comunicación Interna	30 pág.
1.3.4 Objetivo de Comunicación BCA	30 pág.
1.3.5 ALKO	30 pág.
1.3.6 FODA	31 pág.

2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	33 pág.
2.1 Problema de Comunicación	34 pág.
2.2 Objetivo	33 pág.
2.3 Ejes estratégicos	34 pág.
2.3.1 Eje1: Informativo y Sensibilización.....	35 pág.
2.3.2 Eje2: Motivación a través del sentimiento de pertenencia	37 pág.
2.3.3 Eje 3: Co- creación de una nueva realidad.....	39 pág.
2.4 Concepto Creativo de la estrategia.....	41 pág.
2.5 Segmentación de públicos.....	42 pág.
2.6 Acciones de público interno clave.....	44 pág.
2.6.1 Eje1: Informativo y Sensibilización.....	44 pág.
2.6.2 Eje 2: Motivación a través del sentimiento de pertenencia	48 pág.
2.6.3 Eje 3: Co- creación de una nueva realidad	51 pág.
2.7 Definición mensajes claves.....	53 pág.
2.8 Roles y Responsabilidades de Comunicación.....	54 pág.
2.9 Cronograma y Presupuesto.....	56 pág.
3. SUSTENTACIÓN	59 pág.
3.1 Justificación estrategias	59 pág.
3.1.1 Eje 1: Informativo y Sensibilización	59 pág.
3.1.2 Eje 2: Motivación a través del sentimiento de pertenencia	60 pág.
3.1.3 Eje 3: Co- creación de una nueva realidad.....	61 pág.
3.2 Justificación Piezas.....	63 pág.
3.2.1 Piezas Colaboradores.....	63 pág.
3.2.1 Piezas Colaboradores Home Office.....	64 pág.
3.2.3 Piezas Colaboradores Todos.....	66 pág.
4. RECOMENDACIONES	69 pág.
REFERENCIAS	71 pág.
ANEXOS	79 pág.

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

<https://drive.google.com/drive/folders/1weuwAOKTyKghMgE9O1FNMoAjN5sPdlRW?usp=sharing>



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1. Percepción retorno al trabajo colaboradores Mibanco: ¿Qué es lo que más te preocupa de volver a trabajar?

Tabla 1.2 Percepción retorno al trabajo colaboradores Mibanco: ¿Qué clase de información te gustaría recibir por parte de tu empresa?

Tabla 1.3 Percepción retorno al trabajo colaboradores Mibanco: ¿Qué has hecho en tu tiempo libre durante esta cuarentena?

Tabla 1.4 Percepción retorno al trabajo colaboradores Mibanco: ¿Por qué canales de comunicación sueles enterarte de la información que difunde tu empresa?



RESUMEN EN ESPAÑOL

El presente trabajo busca brindar referencias de cómo estructurar e implementar un plan de comunicación en medio de una situación de incertidumbre, atípica en nuestros tiempos, ocasionada por el brote del nuevo virus SARS-CoV-2 (COVID-19), en la que la humanidad se ha visto obligada a adaptarse a una nueva realidad, con nuevos hábitos y costumbres.

En medio de un ambiente de inestabilidad y temores, la propuesta está basada en el plan de retorno de un banco líder en el mercado peruano para continuar con sus operaciones. Esta ha sido enfocada y trabajada en la correcta gestión de la información, el posicionamiento de la cultura organizacional como principal fuente de motivación y orgullo en los colaboradores para volver a sus labores, el impacto del propósito, así como la co-creación de un ambiente seguro de los trabajadores y la empresa en el proceso de adaptación a este nuevo cambio cultura.

Palabras clave: Cultura organizacional, gestión de la información, propósito, comunicación interna, cambio cultural, adaptación, crisis.

ABSTRACT

This work seeks to provide references on how to structure and implement a communication plan in an atypical situation of uncertainty, caused by the outbreak of the new SARS-CoV-2 virus (COVID-19), in which humanity has been forced to adapt to a new reality with new habits and customs.

The proposal is based on the return plan for a leading bank in the Peruvian market, to continue its operations. It has been focused and developed on the correct management of information, the positioning of the organizational culture as the main source of motivation and pride in the collaborators, the impact of the purpose and the co-creation of a safe environment for workers and the company in the process of adapting to this new culture change.

Keywords: Organizational culture, information management, purpose, internal communications, cultural change, adaptation, crisis.

INTRODUCCIÓN

La resolución de este caso se sitúa en la coyuntura de la aparición del SARS-CoV-2 (COVID-19), un virus coronavirus que, dada su expansión, fue declarado como epidemia por la OMS y, el cual ha tenido un impacto en los entornos económicos, políticos, sociales y culturales a nivel mundial.

Es así que, en este caso, se ejemplifica la situación de una empresa peruana líder del sector bancario, llamada Banco Corporativo Americano (en adelante, BCA), el cual requiere desplegar un plan de comunicación para asegurar el Plan de Retorno de sus colaboradores que se vieron forzados a realizar teletrabajo dada las disposiciones del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, en el que se declaró el Estado de Emergencia Nacional en el Perú el 16 de marzo de 2020.

El Plan de Retorno está programado para empezar el 3 de agosto de 2020, dado el despliegue que se requiere para acoplar las instalaciones de la sede central del banco con las medidas de seguridad dispuestas por la Resolución Ministerial N° 239-2020-MINSA, que brinda lineamientos de protocolos de salud para salvaguardar la salud de las personas.

Por ello, durante este tiempo, es necesario poder estructurar un Plan de Retorno en el que se pueda establecer los ejes y estrategias basados en el análisis del macroentorno y microentorno en los que se sostendrá el plan de comunicación, para tener como principal objetivo asegurar un retorno exitoso de los colaboradores a sus centros laborales.

1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1 La Empresa: BCA

El 4 de diciembre de 1960 nace el BCA, producto de la unión de un grupo de empresarios, que creían firmemente en que el financiamiento independiente cumplía un rol importante en el desarrollo del país. Hoy en día, el BCA tiene una de las redes de agencias bancarias más importantes del país, con 405 agencias distribuidas a lo largo del territorio nacional y, con más de 1800 cajeros automáticos y 5000 agentes corresponsales.

A lo largo de su historia se destacan dos años importantes:

En el 2014, inició el camino hacia la transformación digital y ha sido un referente de innovación y modernidad para toda la región, al ser el primer banco en lanzar una app para teléfonos celulares que permite gestionar cuentas personales, transferencias de dinero a través de su red de ATM sin cuenta asociada y, el pago fácil mediante la aplicación móvil Píncel, que permite realizar transferencias sin conocer el número de cuenta de destino ni usar token.

Asimismo, en el 2017, desplegó su proyecto de transformación cultural “Alko”, focalizado en sus clientes con miras a los próximos 15 años. En este proyecto participaron 330 de sus colaboradores pertenecientes a todas las líneas jerárquicas del banco.

1.1.2 Principios Culturales

Los principios culturales del BCA lo conforman su propósito, aspiraciones y valores. Para tener en claro estos conceptos, debemos tener en cuenta lo dicho por Rodríguez, quien define el propósito como la razón principal de existir de una organización (Rodríguez, 2020, p.60), mientras que Bel define la visión, misión, valores y aspiraciones como los principales conceptos para expresar la dirección que mueve la empresa (Bel, 2004, p.139).

Siguiendo con el caso, tenemos los siguientes principios culturales del BCA definidos:

Su propósito es:

- Ser la mejor compañía para el desarrollo de tus sueños y planes, diseñando las mejores alternativas hechas a tu medida.

Sus aspiraciones son:

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

Sus valores son:

- El cliente: nuestra pasión.
- El desarrollo de nuestros equipos: crecimiento personal y profesional
- Desafiamos el orden: nos atrevemos a cambiar.
- El entusiasmo: nuestra forma de actuar en los equipos.
- Inconformes: siempre pensamos que se puede hacer mejor.
- La ética como la manera de entender los negocios: todos decidimos responsablemente.

1.1.3 Marca Empleadora

El BCA refuerza su estrategia de marca empleadora a través de la instauración de estas políticas que generan un ambiente innovador y ágil. Según Mosley, la marca empleadora es el sentimiento de pertenencia que se observa cuando el empleado está orgulloso de formar parte de la compañía y tiende a identificarse con la misma (Mosley, 2007, p.123).

Bienestar:

- Código de vestimenta informal
- Home Office (3 días a la semana)
- Ingreso escalonado
- Cumpleaños cualquier día del mes

- Cuponera: 4 días libres
- Póliza de salud premium

Aprendizaje:

- Formación Virtual 24/7 MOOC
- Programas de formación

Compensación:

- Sueldos
- Bonos competitivos
- Línea de carrera

Infraestructura:

- Espacio físico sin jerarquías
- Hot desking
- Laptops para libre movimiento

Estas políticas y ventajas han sido reconocidas en diversos reportes especializados por MERCO, como la mejor empresa donde más peruanos quieren trabajar, así como Arellano Marketing y Laborum Perú como mejor empresa para trabajar en el país en la segunda edición del estudio “Dónde quiero trabajar”.

1.1.4 Planes Iniciales

El BCA cerró el año 2019 con el mayor crecimiento de participación de mercado de su historia, lo que lo alentó a realizar grandes planes para el 2020. Con miras a ello, a inicios de marzo lanzó la Iniciativa: “¡Vamos por un año de 20!”, lo que significaba nuevos retos en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, así como cambios organizacionales en:

- Cambios de estructuras en la organización
- Promociones de empleados
- Inauguración de un nuevo centro de innovación

Para difundir la campaña “Vamos por un año de 20”, Comunicación Interna realizó una campaña, que incluyó redes sociales, branding de espacios y varias piezas de comunicación digital, y que fueron celebradas por la organización por el gran nivel de aceptación e identificación que logró, gracias a la calidad de nuestros contenidos y la creatividad de los diseños.

1.5 Situación Actual

A finales del 2019, se dio a conocer la aparición del COVID- 19, un virus que empezó en China y se empezó a extender por toda Europa. Dada la expansión del virus y su llegada al Perú, se inicia una cuarentena en el país desde el 16 de marzo debido a la pandemia.

Es por ello que el BCA dio paso al trabajo remoto en el cual:

- Todos los empleados de la organización contaban con laptop y podían conectarse a reuniones de trabajo a través de la plataforma Webex.
- Se activaron los protocolos de seguridad y claves de acceso, de acuerdo a los niveles de responsabilidad.

En paralelo, la operación de agencias bancarias continuó operando en horario recortado.

Sin embargo, una vez levantada la cuarentena, se comenzará un plan de retorno a la sede central, la cual tiene una capacidad de 3450 personas y, en la que actualmente solo se encuentran trabajando 100 colaboradores para el mantenimiento de los servicios. Se prevé que al término de la cuarentena:

- Se incorporarán como máximo 80 personas adicionales para dar soporte al equipo que viene trabajando sin descanso.
- El equipo de Infraestructura y Servicio realizará los cambios (espacios, señalética, separación de algunos ambientes, acomodo de ascensores, instalación de puntos de desinfección, etc.), hasta el lunes 3 de agosto.

- Cada quincena deberá ingresar un máximo de 150 personas, llegando solo hasta un 35 % de la capacidad total.
- Se irán sumando en horarios rotativos, de modo que todos asistan por lo menos una vez por semana
- Los grupos deberán ser rotativos, de manera que no siempre estarán en la sede las mismas personas.
- Se establecerán turnos por áreas en coordinación con las gerencias, de manera tal que todos asistan a las oficinas por lo menos una vez a la semana.
- Se tomarán en cuenta los protocolos de sanidad y seguridad emitidos por el Gobierno y regulados por los supervisores respectivos, con el fin de salvaguardar la vida de las personas que trabajen en la sede y evitar posibles multas.

1.2 Macroentorno

El análisis de entornos busca segmentar las variables económicas, tecnológicas, sociales y políticas que puedan traducirse en influencias externas negativas para la organización. (Losada, Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, p.84).

1.2.1 Pandemia de COVID -19

Definición y contexto general:

A inicios de año, la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020d) anunció que se encontraba monitoreando el brote de un nuevo virus coronavirus en la ciudad de Wuhan, en China, el que posteriormente se convertiría en una epidemia que afectaría a un gran número de países.

Si bien en un inicio no se encontraron evidencias claras de que el virus se transmitiera entre humanos (OMS, 2020e), pronto se confirmó que la principal vía de transmisión eran las partículas de saliva que expulsan las personas al toser o respirar (OMS, 2020a).

Entre los principales síntomas del nuevo virus se encontraban la fiebre, tos, dificultad para respirar, fatiga y dolor muscular, entre otros. Asimismo, se identificó a las personas con morbilidades como diabetes o enfermedades cardíacas como las más propensas a

desarrollar complicaciones, incluyendo la muerte (OMS, 2020c). Este nuevo virus fue llamado SARS-CoV-2, mientras que la enfermedad que produce fue denominada COVID-19 (OMS, 2020c).

Ante el reporte de más de 500 personas infectadas y de decenas de muertos, el gobierno chino declaró la cuarentena en Wuhan (BBC, 2020a). Sin embargo, en enero, otros países asiáticos como Japón, Corea del Sur y Tailandia empezaron a reportar casos de COVID-19 (El Peruano, 2020b). Asimismo, se empezaron a reportar casos del nuevo virus en Europa (El Comercio, 2020a) y América (CNN, 2020a).

Dada la creciente expansión y gravedad del virus, en enero la OMS (2020f) declaró la epidemia como una emergencia de salud pública de importancia internacional. Poco después, en marzo, declaró al virus como una pandemia (2020g), citando más de 100,000 casos, 114 países afectados y más de 4,000 fallecidos a nivel mundial.

Esta coyuntura ocasionó graves consecuencias a nivel social, cultural y económico, como una recesión económica sin precedentes que afectó tanto a economías desarrolladas como a las de países emergentes (Gopinath, 2020). Además, para quincena de mayo, ya se contabilizaban más de 300,000 muertes a nivel mundial (Picheta, 2020).

1.2.2 La pandemia en el Perú

Contexto general

En atención a la alerta de vigilancia epidemiológica lanzada por la OMS, el Perú tomó acciones preliminares, incluso antes de confirmarse el primer caso en el país (Andina, 2020b). Así, mediante Resolución Ministerial N° 039-2020-MINSA, se establecieron lineamientos para la preparación de hospitales para atención de pacientes con coronavirus (Andina, 2020a) y, la instalación de hospitales móviles (Andina, 2020c).

En paralelo, tenía lugar un brote de dengue en varias regiones del país (Andina, 2020a), que conllevó a que mediante Decreto Supremo N° 004-2020-SA se declarara Emergencia Sanitaria en Loreto, Madre de Dios y San Martín por 90 días.

Desarrollo

El 6 de marzo, el presidente Martín Vizcarra confirmó el primer caso de coronavirus en el país (Andina, 2020d) y, entre algunas medidas preliminares, se prohibieron los eventos de más de 300 personas (Resolución Ministerial N° 297-2020-IN) y, se suspendieron las clases escolares presenciales (Resolución Viceministerial N° 079-2020-MINEDU), que luego se extendió a la educación superior (Resolución Viceministerial N° 080-2020-MINEDU y Resolución Viceministerial N° 081-2020-MINEDU).

El 16 de marzo, mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, se declaró el Estado de Emergencia Nacional en el Perú. Entre las medidas más relevantes, se encuentran la suspensión de derechos constitucionales como la libertad de tránsito, la reunión e inviolabilidad del domicilio y, el cierre de fronteras.

En esa línea, se limitó la libertad de tránsito de los ciudadanos exclusivamente a actividades como la adquisición de alimentos, medicinas y operaciones bancarias. De manera complementaria, se estableció el toque de queda en todo el país con la intervención de la Policía Nacional del Perú y de las Fuerzas Armadas.

Muy pronto, la vulnerabilidad del Perú frente a la pandemia se hizo evidente. Entre otros, el gobierno buscó atender primariamente la infraestructura sanitaria insuficiente (Andina, 2020e), la reducida cantidad de camas de Unidad de Cuidados Intensivos requeridas para pacientes COVID-19 graves (Gov.pe, 2020) y, la insuficiente cantidad de personal de salud para atender la emergencia (Decreto de Urgencia N° 055-2020 y Resolución Ministerial N° 290-2020-MINSA).

No obstante las medidas adoptadas, la cantidad de casos y fallecidos en el país aumentó exponencialmente, superando los 140,000 casos y 4,000 muertos al 28 de mayo (Andina, 2020u). Frente a esta tendencia, el gobierno decidió extender la cuarentena en 5 oportunidades, siendo la extensión más reciente establecida hasta el 30 de junio mediante Decreto Supremo N° 094-2020-PCM.

1.2.2.1 Entorno Político

Poderes del estado

El poder legislativo ha ocupado un lugar protagónico en la coyuntura. En esa medida, las reacciones a la llegada de la pandemia se han dado principalmente a través de iniciativas legislativas dictadas mediante este poder del estado.

Al inicio de la cuarentena, se emitió la Resolución Administrativa N° 115-2020-CE-PJ, que dispuso la suspensión de las labores regulares del Poder Judicial. De manera complementaria, se mantuvo el funcionamiento de determinados órganos jurisdiccionales, como la Sala Penal Transitoria y la Sala Penal Especial, destinadas exclusivamente a abordar asuntos urgentes. Recientemente, José Luis Lecaros, titular del Poder Judicial, anunció que se reiniciarán las labores judiciales presenciales de forma gradual a partir de julio (Andina, 2020t).

Además, el inicio de la cuarentena coincidió con el proceso de constitución del Congreso de la República, cuando este aún no había implementado el uso de herramientas digitales reglamentadas (Hidalgo, 2020). Sin perjuicio de ello, el Congreso pasó a tener sesiones virtuales (Andina, 2020k). No obstante, aun habiendo tomado dichas medidas, al 15 de abril ya eran 11 los congresistas contagiados con COVID-19 (Perú 21, 2020a).

Lo anterior no fue impedimento para que se dieran diversos conflictos entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo debido a la resistencia de los congresistas a legislar sobre una reforma integral del sistema de pensiones propuesta por el Ejecutivo (Andina, 2020ñ). No obstante, el Congreso, por propia iniciativa, aprobó la Ley N° 31017 que autorizaba el retiro de hasta el 25% de los fondos del Sistema Privado de Pensiones. Además, decidió la aprobación de la formalización del transporte colectivo a nivel nacional, excluyendo a Lima y Callao (Proyecto de Ley N.° 01170/2016-CR, así como la suspensión del pago de peajes durante el estado de emergencia (Ley N° 31018).

Las leyes aprobadas por el Congreso recibieron críticas de diversas figuras políticas, entre las que destacan las de los Gobiernos Regionales por la formalización del transporte

colectivo y, la del presidente Vizcarra por el retiro de hasta el 25% de los fondos del sistema privado de pensiones. (El Comercio, 2020g; TV Perú, 2020a).

Gestión de la crisis

De modo adicional a las iniciativas del Ejecutivo, el Congreso aprobó el Proyecto de Ley N° 4927, que declaró en emergencia el sistema sanitario del país. La figura del presidente Vizcarra tomó gran protagonismo, ofreciendo de manera regular conferencias de prensa al mediodía, en las que ofrecía información acerca de las acciones para enfrentar la pandemia, así como las cifras oficiales de casos reportados, fallecidos, hospitalizados, entre otros. La frecuencia de las conferencias dependía de lo que fuera necesario comunicar a la ciudadanía. (Andina, 2020q).

En medio de la crisis, el presidente Vizcarra decidió retirar del cargo a la ministra de salud Dra. Elizabeth Hinojosa, señalando que era necesario incorporar al gabinete ministerial a un profesional que cuente con mayor experiencia en salud pública y mejor preparado para afrontar la coyuntura (Andina, 2020f).

En esa línea, el 20 de marzo el Dr. Víctor Zamora juramentó como ministro de salud. Andina (2020g) señaló que el nuevo ministro contaba con más de 20 años desempeñándose en servicios y gestión de salud, siendo especialista en políticas de salud pública.

Asimismo, la Ministra de Economía María Antonieta Alva, en el cargo desde octubre de 2019 (MEF, 2019), también ha desempeñado un importante papel durante la crisis a través de la gestión del impacto económico de la coyuntura.

Finalmente, de modo adicional a las iniciativas del Ejecutivo, el Congreso aprobó el Proyecto de Ley N° 4927, que declara en emergencia el sistema sanitario del país.

Comando COVID-19 y responsabilidad de otros organismos del gobierno.

El Ministerio de Salud, a través de la Resolución Ministerial N° 155-2020-MINSA, creó el Comando COVID-19, con el objetivo de ejecutar y supervisar la atención de la coyuntura del COVID-19 a nivel nacional.

Además, el Ejecutivo dispuso la transferencia de recursos a otros organismos del gobierno. Los gobiernos regionales recibieron inyecciones de presupuesto, sin embargo, fueron criticados por no disponer adecuadamente del dinero asignado (Perucámaras, 2020).

Igualmente, el Gobierno Central dispuso transferir un presupuesto total de 200 millones a las municipalidades para la gestión de la entrega de víveres a las personas más vulnerables (Andina, 2020i). Así, encomendó a las municipalidades la tarea de velar por la reactivación económica y vigilar la sanidad de sus localidades (El Peruano, 2020e); sin embargo, los mercados se convirtieron rápidamente en un foco de infección.

Gestión de los impactos de la pandemia

De manera general, la estrategia del gobierno se centró en incrementar la capacidad hospitalaria (Andina, 2020m), así como en aumentar el número de pruebas moleculares y rápidas (Andina, 2020l); y, en disminuir el contacto entre personas a través de medidas de aislamiento social y la imposición de un toque de queda (Andina, 2020ñ).

A pesar de las medidas adoptadas, hubo un incremento sostenido de casos. En este escenario, el aislamiento social obligatorio ha sido prorrogado 5 veces por el Ejecutivo, a lo que el Colegio Médico del Perú (CMP) (2020) ha brindado, en general, su respaldo.

Al 29 de mayo, el Perú había superado los 145,000 casos y 4,200 fallecidos (Andina, 2020o). Asimismo, la vulnerabilidad de algunas regiones ocasionó situaciones críticas, como ocurrió en el caso de Loreto donde hubo escasez de oxígeno (Chumpitaz, 2020); y, en Piura, donde incluso se solicitó declarar a este departamento en estado de desastre sanitario. (Canal N, 2020b).|

1.2.2.2 Entorno Económico

Actividades esenciales e impacto económico

Las actividades económicas establecidas como esenciales mediante el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM se desarrollaron con normalidad, como la producción y abastecimiento de alimentos y productos farmacéuticos. Además de las actividades económicas mencionadas, únicamente los sectores que podían realizar trabajo remoto se mantuvieron funcionando. Los primeros indicadores de BBVA Research (Belapatiño, 2020) mostraron que solo en marzo, más de 250,000 personas en Lima habían perdido su trabajo.

La economía en Perú muestra altos índices de informalidad. Según estimaciones del INEI (2019), en el periodo de abril 2018 a marzo de 2019, solo el 34% de los trabajadores tenían un empleo formal. De igual modo, de acuerdo con cifras Ipsos (2020) se estima que solo el 8% de hogares continuó recibiendo ingresos de manera habitual, mostrándose una afectación desproporcionada a las clases más bajas. Además, el 38% de familias de NSE C y 53% del D reportaron haber dejado de recibir ingresos (Ipsos, 2020).

Con la finalidad de aminorar el impacto económico en las familias, el gobierno lanzó una serie de subsidios, entre los que se encontraron el bono para personas en situación de pobreza, el bono de trabajadores independientes, el bono para población rural y, el bono familiar universal (El Peruano, 2020a).

Además, el Ejecutivo apuntó a asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19, a través del Decreto Legislativo N° 1455 que creó el programa Reactiva Perú, para inyectar liquidez a empresas a tasas reducidas y, apoyar la reactivación económica.

Buenas prácticas empresariales

Ante la crisis provocada por el COVID, surgieron buenas prácticas empresariales en diversos sectores. Tras anunciar su cierre temporal por el inicio de la cuarentena, la

pastelería San Antonio regaló los insumos a sus trabajadores y, luego reabrió sus puertas habiéndose reinventado como un minimarket (Perú Retail, 2020).

Además, diversos hoteles ofrecieron su apoyo a través de alojamiento a ciudadanos extranjeros y a peruanos en espera de repatriación (Perú 21, 2020b), así como hospedaje gratuito a personal de primera línea, como policías, que requieran pasar cuarentena. (Gestión, 2020c).

De otro lado, los negocios esenciales que permanecieron abiertos aplicaron protocolos de seguridad sanitaria como el uso de gel antibacterial, la entrega de mascarillas y, la reducción de aforo de sus locales, incluyendo a supermercados como Cencosud, Tottus y Supermercados Peruanos (Gestión, 2020a).

Reactivación económica

Mediante la Resolución Ministerial N° 144-2020-EF/15 se dispuso la conformación de un grupo de trabajo que gestionara la reanudación de la economía en el país. En esa línea, a través del Decreto Supremo N° 080-2020-PCM se estableció la reanudación de actividades económicas de manera progresiva, la que ocurriría en 4 fases.

La primera fase incluiría actividades de minería e industria, como pesca y agropecuaria; construcción; servicios y turismo, como telecomunicaciones y restaurantes con delivery y, comercio electrónico y de productos agrarios. Posteriormente, a través del Decreto Supremo N° 094-2020-PCM, se decretó la reactivación de servicios médicos como veterinarias, rehabilitación física y odontología, además de la prestación de servicios a domicilio de rubros diversos, como carpintería, peluquería, cosmetología y servicios de limpieza, entre otros.

Sin embargo, se indicó que para volver a sus operaciones las organizaciones debían ceñirse a los Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19, aprobados por la Resolución Ministerial N° 239-2020-MINSA. Además, se determinarían protocolos de salud específicos para cada sector, por ejemplo, para hoteles categorizados (RM N° 080-2020-MINCETUR).

Es importante mencionar que la reactivación de los servicios presentó diversos problemas. Así, por ejemplo, se incumplió con los protocolos sanitarios (RPP, 2020f), lo que produjo acciones por parte de los gobiernos locales. Además, hubo grandes cantidades de quejas por parte de los usuarios de los servicios por incumplimiento en la entrega de la intranet (El Peruano, 2020g).

1.2.2.3 Entorno Social

Costo social y colapso sanitario

Desde mediados de mayo, el Perú se encontraba entre los 15 primeros países a nivel mundial con mayor cantidad de casos confirmados (La República, 2020c). Al 29 de mayo, el Perú había superado los 145,000 casos y 4,200 fallecidos (Andina, 2020w).

El Perú ya presentaba indicadores negativos respecto a su sistema sanitario de modo previo a la pandemia, reportando un reducido gasto en salud per cápita e insuficiente capacidad hospitalaria (Wallace, 2020). Por ello, el gobierno tomó medidas para aumentar la capacidad hospitalaria y los insumos de salud (Andina, 2020o, 2020p, 2020s). No obstante, diversos centros de salud colapsaron, tanto en Lima como en las demás regiones del país (El Comercio, 2020e, 2020c) ante la creciente falta de camas y de profesionales de la salud que pudieran atender la emergencia.

Trabajadores de riesgo (grupos vulnerables):

La Resolución Ministerial N° 239-2020-MINSA y, modificado mediante la Resolución Ministerial N°265-2020-MINSA, estableció la definición de grupos de riesgo a aquellas personas que presentaran características que las volvían más vulnerables a tener complicaciones por el COVID-19 como personas con: diabetes melitus, hipertensión arterial, enfermedades cardiovasculares, asma, enfermedad pulmonar crónica, insuficiencia renal crónica, cáncer, obesidad entre otros.

Asimismo, el gobierno mediante Decreto Supremo N° 094-2020-PCM estableció que las personas que calificaban como grupos vulnerables debían permanecer en sus casas, pero que quienes desearan salir a trabajar podrán hacerlo previa declaración jurada.

En paralelo, también se desarrolló una problemática en los centros penitenciarios, pues debido a la sobrepoblación los internos eran vulnerables al contagio. En reacción a ello, el gobierno buscó legislar para buscar el deshacinamiento de la población penitenciaria (Andina, 2020v).

Aunado a lo anterior, mujeres y menores de edad constituyeron un grupo vulnerable a la violencia familiar. Solo en los primeros 40 días de cuarentena, se registraron las alarmantes cifras de 7 feminicidios, 346 denuncias contra la libertad sexual y, más de 3,500 casos de agresiones contra la mujer (Fernández, 2020).

1.2.2.4 Entorno Cultura

El Decreto Supremo N° 044-2020-PCM estableció restricciones a la libertad de movimiento y el cierre de diversas actividades económicas, lo que tuvo como consecuencia que muchas personas dejaran de trabajar.

Asimismo, a partir del Decreto Supremo N° 057-2020-PCM, el uso de mascarillas se hizo obligatorio, lo que significó que las personas adquiriesen mascarillas quirúrgicas o de tela y, las usasen regularmente. Asimismo, el mencionado Decreto limitó por género la restricción de movimiento, pero esta propuesta fue posteriormente retirada.

De igual manera, se compartieron lineamientos para los mercados, destacando la reducción del aforo, el lavado de manos, la toma de temperatura y, la desinfección de suelas de zapatos (Andina, 2020n; Municipalidad de Lima, 2020). Sin embargo, estas medidas también trajeron problemas pues favorecieron la formación de colas antes de ingresar a los establecimientos (Publimetro, 2020; TV Perú, 2020b).

En atención a la suspensión de clases presenciales, el Ministerio de Educación lanzó el programa Aprendo en Casa (El Peruano, 2020c), con el objetivo de brindar educación de calidad a los alumnos en edad escolar a través de radio, internet y televisión.

Sector cultural

El impacto económico en el sector cultura ha sido muy alto. Se estimó que al menos el 80% de la industria de la música independiente se está viendo gravemente afectada por la crisis (RPP, 2020d). Pese a esta situación, las autoridades fueron criticadas por tardarse en desarrollar un plan para la reactivación del sector (Agurto, 2020).

A fines de mayo el Ministerio de Cultura, a través del Decreto de Urgencia N° 058-2020, aprobó un bono para trabajadores del sector cultural, con la tarea de identificar a los artistas beneficiarios y, amortiguar los efectos económicos de la crisis en el sector cultura.

Iniciativas

El Ejecutivo dispuso de una serie de iniciativas para incentivar el cumplimiento de la cuarentena por parte de la población, siendo la principal de ellas la campaña “Yo me quedo en casa”, la que fue respaldada por medios de comunicación (El Comercio, 2020b), así como por diversos artistas (Andina, 2020h).

De otro lado, en un gesto de agradecimiento hacia el personal de salud y a las fuerzas armadas, la ciudadanía empezó a aplaudir en sus ventanas a las 8pm (RPP, 2020a). Asimismo, a nivel de publicidad y marketing, diversas marcas lanzaron publicidad de acuerdo a la coyuntura (Infomarketing, 2020a, 2020b); y, el desarrollo de eventos en línea se normalizó, incluyendo conciertos y festivales (RPP, 2020c; Perú 21, 2020e).

1.2.2.5 Respuesta del Sector Banca y Finanzas

Los bancos se mantuvieron abiertos por estar considerados dentro de las actividades económicas esenciales. Sin embargo, se aplicaron una serie de protocolos de atención y medidas sanitarias en las agencias, como el uso de mascarillas y procesos de limpieza. (Andina, 2020r).

En esa línea, una recopilación realizada por El Comercio (2020h) detalla las acciones solidarias más relevantes emprendidas por el sector. Así, por ejemplo, el BanBif realizó una donación para la compra de alimentos; el BBVA realizó una donación de implementos de protección personal para personal de salud y, Mibanco efectuó una donación de S/. 10 millones para familias en situación de pobreza. Además, Scotiabank y Profuturo (en asociación con Plan Internacional) entregaron equipos de protección para personal sanitario; el Interbank entregó una donación de implementos de protección personal a la Policía Nacional; y, el BCP lanzó la campaña #YoMeSumo, para donar a familias en situación de pobreza.

Aunado a lo anterior, diversos bancos, como el BBVA, Interbank y BCP, decidieron congelar los pagos de sus deudores debido a la coyuntura (RPP, 2020b) y, también les ofrecieron opciones de reprogramación de deuda (El Comercio, 2020d).

Rol en acciones del gobierno

Los bancos fueron uno de los medios para cobrar los bonos del gobierno (La República, 2020d). Sin embargo, frente a la urgente necesidad del cobro de los bonos, se registraron aglomeraciones y colas a las afueras de bancos (Perú 21, 2020d; El Comercio, 2020f). De la misma manera, los bancos fueron el medio para hacer efectivo los préstamos de Reactiva Perú (El Peruano, 2020h).

Además, los fondos de AFP fueron usados para que la población acceda a liquidez durante la coyuntura. Una primera propuesta planteada por el Ejecutivo consideró que los trabajadores en planilla pudieran retirar hasta S/. 2,000 (El Peruano, 2020d). De la misma manera, el Ejecutivo planteó a través del Decreto de Urgencia N° 033-2020, el retiro de parte de la CTS en 2 montos, siendo la primera armada de S/. 2,400.

No obstante, por propia iniciativa, el Congreso legisló el retiro del 25% de los fondos de la AFPs a través de la Ley N° 31017, aprobada por insistencia. Incluso, existen algunas iniciativas congresales que buscan aumentar este monto de retiro de las AFPs (La República, 2020a).

Percepción

Los bancos fueron criticados por los intereses que aplicaron en el congelamiento y la reprogramación de deudas (Gestión, 2020b). Además, los bancos también fueron criticados por los altos créditos que pretendían cobrar en el préstamo de los fondos otorgados por el gobierno para Reactiva Perú (Rosales, 2020). Finalmente, fue el Banco Central de Reserva del Perú, el que se encargó de fijar estas tasas de interés (Manrique, 2020).

De otra parte, las AFPs han sido cuestionadas por realizar el reparto de más de 173 millones de soles en utilidades en plena coyuntura (La República, 2020b). De acuerdo al presidente Vizcarra, es urgente y necesaria una reforma integral del sistema de pensiones (Nacional, 2020). La frase “Desgraciadamente, cada vez vivimos más” del Gerente General de AFP Hábitat, fue objeto de críticas, aunque la empresa luego manifestara que se debió a un error involuntario. (Perú 21, 2020c).

Además, la coyuntura resaltó las facilidades y beneficios que ofrece a la población un mayor acceso a los servicios bancarios. Así, se destaca la propuesta de creación de cuentas bancarias automáticas (El Peruano, 2020f), la apertura de agente bancarios en zonas rurales (RPP, 2020e) y, la implementación de la banca digital (Canal N, 2020a) como medio de pago del bono rural.

1 2.3 Caso Mibanco

Para poder conocer las percepciones que tiene el personal administrativo que retorna a las oficinas, me puse en contacto con Tessy Solorzano, Analista de Cultura y Comunicación de Mibanco (en adelante, la señorita Solorzano) para que pudiera compartir una encuesta que realicé para conocer las percepciones que tiene el público del sector bancario sobre el retorno a las oficinas, después de haber permanecido realizando teletrabajo.

El objetivo de la encuesta era tomar conocimiento de las percepciones de los colaboradores para poder conocer a grandes rasgos las necesidades de este público y, en base a ello, poder esbozar los ejes y estrategias del plan de comunicación. Por ello, realicé

preguntas abiertas – y solo una cerrada -, en la que pudiera conocer a de manera general las necesidades, temores, barreras y motivaciones de este público.

Personal administrativo que realiza teletrabajo y retorna a oficinas:

La primera pregunta realizada a los colaboradores que realizaban teletrabajo y volvían a trabajar presencialmente fue: ¿Qué es lo que más te preocupa de volver a trabajar? Las respuestas que más resaltaron y repitieron fue que tenían, como principal miedo el contraer el virus y, además, temor de transmitirlo a sus familias. Asimismo, algunos resaltaron que una de las barreras para retornar al trabajo sería el no poder usar ropa cómoda, como sí sucede al realizar el trabajo desde casa. (Tabla 1.1)

Asimismo, realicé otra pregunta abierta para saber cuál es el tipo de información que querían conocer de su empresa y, la mayoría respondió que tenía interés por conocer más sobre protocolos sobre el COVID-19 e información sobre Bienestar y Desarrollo (Tabla 1.2)

Asimismo, una pregunta que también consideré relevante para diseñar las estrategias fue consultarles acerca de su actividad favorita en esta cuarentena, la que realicé de forma abierta para conocer más a profundidad sobre sus preferencias. A pesar de que los datos son repetitivos, consolidé que las actividades favoritas mencionadas son ver series y televisión, comprar en línea, clases para aprender algo nuevo, en otras actividades. (Tabla 1.3)

Finalmente, formulé una pregunta sobre los canales de comunicación por los que suelen enterarse de las noticias de la empresa (Tabla 1.4). Esta pregunta la realicé cerrada ya que la señorita Solorzano me indicó cuáles eran los canales más usados por los colaboradores de Mi Banco para conocer las noticias de la empresa, siendo los principales el correo corporativo y Facebook e Intranet, uno de los menos usados.

1.3 Análisis del Microentorno

1.3.1 Público

El público interno del banco del banco se compone de sus colaboradores y clientes:

a) Público Interno:

El banco tiene 12, 000 colaboradores divididos en:

- Agentes bancarios
- Personal administrativo
 - Home Office: que seguirá haciendo teletrabajo a pesar de levantarse la cuarentena.
 - Considerados en el plan de Retorno al Trabajo: Colaboradores que se incorporarán al trabajo una vez levantada la cuarentena, en horarios rotativos.

1.3.2 Área de Comunicación

La dirección de comunicación posee 3 gerencias que trabajan de manera interrelacionada:

a) Comunicación Corporativa:

Reportan a la Gerencia General y están dedicados a la representación de la marca, auspicios y RSC.

b) Marketing:

Reportan al equipo de Innovación y Desarrollo, se encarga de toda la comunicación de producto y servicio, esto incluye las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter.

c) Gerencia de Comunicación Interna

Con reporte al equipo de Director de Gestión de Personas, siendo la encargada de todas las comunicaciones a empleados a través de los canales de comunicación interna y, en coordinación con Marketing, presencia de Marca Empleadora en las Redes Sociales.

1.3.3 Canales de Comunicación Interna

Los canales de Comunicación de Interna del BCA son los siguientes:

- Intranet
- Portal del Empleado
- LinkedIn
- Señalética de los espacios internos
- Correo corporativo

1.3.4 Objetivo de Comunicación del BCA

El objetivo de la Comunicación del BCA se centra en:

a) Colaboradores:

El principal objetivo de Comunicación del BCA hacia sus colaboradores es poder abrir un diálogo y conocer el sentir de sus colaboradores, para estar siempre cerca ofreciendo alternativas de solución e informándolo.

b) Clientes:

El principal objetivo de Comunicación hacia clientes es “resolver sus problemas y dar atención a sus servicios”.

1.3.5 ALKO

El BCA se ha propuesto llevar adelante una transformación cultural que implica asumir nuevos principios culturales para competir en el sistema bancario y, a través de todo lo que esté relacionado a lo que hace el consumidor.

Por ello se destaca ALKO, que en quechua significa “vuela alto”, su gran proyecto de Transformación Cultural, el cual, en línea con los cambios hacia la digitalización del BCA, nace en el 2017 para lograr hacer del cliente el centro de sus negocios y acciones a través de la horizontalidad sobre la jerarquía, una nueva gestión del desempeño y la mayor velocidad para interactuar con el cliente.

Se indica en el caso que la Gerencia de Comunicación Interna ha tenido una participación muy activa desde el lanzamiento de Alko, promocionando la cultura y además trabajando de la mano con los cambios organizacionales, así como con los gerentes y jefes quienes llevarán adelante esta transformación cultural, que finalmente involucrará a los 12 mil colaboradores del banco.

1.3.6 FODA

Fortalezas:

- Posicionamiento en el mercado
- Referente de innovación y modernidad
- Servicios digitales que ayudan a reducir el contacto y propagación del virus
- Marca Empleadora sólida: Políticas que ayudan a generar un ambiente innovador y ágil.
- Bonos y sueldos competitivos.
- Reconocida por MERCOSUR como empresa donde más peruanos quieren trabajar.
- Reconocida por Arellano Marketing como la mejor empresa para trabajar del país
- Cultura sólida

Oportunidades:

- Posicionamiento del banco como una de las empresas que han mantenido en continuidad su operación dado su rol importante en la sociedad, al estar considerados dentro de las actividades económicas esenciales (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM).
- Creación de nuevos productos y servicios digitales en coyuntura COVID-19.
- Relevancia de la digitalización para realizar operaciones sin contacto.
- Programa Reactiva Perú: Promulgado por el Decreto Legislativo N° 1455 para inyectar liquidez a empresas a tasas reducidas y, apoyar la reactivación económica.
- Bonos otorgados por el gobierno: Los bancos fueron uno de los medios para cobrar los bonos del gobierno (La República, 2020d).

- Liquidez de población por retiro de hasta 25% de fondos de la AFP: La Resolución SBS N° 1352-2020 de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondo de Pensiones, aprobó el Procedimiento Operativo para el retiro extraordinario facultativo de fondos en el Sistema Privado de Pensiones, en el marco de la Ley N° 31017, mediante la que se dispone el retiro extraordinario facultativo de fondos en el Sistema Privado de Pensiones.
- Reanudación de economía: El Decreto Supremo N° 080-2020-PCM estipula la reanudación de actividades económicas de manera progresiva en 4 fases.
- Encuesta colaboradores Mibanco: Los colaboradores tienen interés en conocer sobre protocolos sobre el COVID-19 e información sobre Bienestar y Desarrollo

Debilidades:

- El BCA aún se encuentra en camino a desprenderse de un modelo jerárquico.
- Canales de Comunicación Interna que no permiten interacción, bidireccionalidad y que tampoco son responsivos.
- No se cuenta con protocolo de atención a población vulnerable.

Amenazas:

- Principal barrera para retornar a las presenciales según encuesta realizada a colaboradores de Mibanco: miedo el contraer el virus y, además, temor de transmitirlo a las familias.
- Los bancos fueron criticados por los intereses que aplicaron en el congelamiento y la reprogramación de deudas.
- Los bancos se convirtieron en focos de contagios al registrarse aglomeraciones y colas (Perú 21, 2020d; El Comercio, 2020f).
- Buenas prácticas de la competencia: El BanBif realizó una donación para la compra de alimentos; el BBVA realizó una donación de implementos de protección personal para personal de salud y, Mibanco efectuó una donación de S/. 10 millones para familias en situación de pobreza. Además, Scotiabank y Profuturo (en asociación con Plan Internacional) entregaron equipos de protección para personal sanitario; el Interbank entregó una donación de

implementos de protección personal a la Policía Nacional; y, el BCP lanzó la campaña #YoMeSumo, para donar a familias en situación de pobreza.

- Sistema de salud sanitario ineficiente: Perú registra indicadores negativos respecto a su sistema sanitario de modo previo a la pandemia, reportando un reducido gasto en salud per cápita e insuficiente capacidad hospitalaria (Wallace, 2020).
- La curva de contagios no desciende: Desde mediados de mayo, Perú se encontraba entre los 15 primeros países a nivel mundial con mayor cantidad de casos confirmados (La República, 2020c).
- Menor poder adquisitivo de consumidores: Se estima que solo el 8% de hogares continuó recibiendo ingresos de manera habitual. Asimismo, el 38% de familias de NSE C y 53% del D reportaron haber dejado de recibir ingresos (Ipsos, 2020).



2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

2.1 Problema de Comunicación

El BCA, como todas las empresas en nuestro país, se ha visto afectado por la pandemia del COVID-19 y la declaratoria del Estado de Emergencia, pues ha tenido que adoptar nuevos protocolos de bioseguridad para convivir en oficinas y atender a clientes, así como dar paso también al teletrabajo. Sin embargo, sobre este último punto, una vez levantada la cuarentena, los empleados que han realizado teletrabajo se irán sumando paulatinamente a las oficinas en horarios rotativos. En el caso del BCA será solo el 35% de empleados.

Es por ello, que es necesario poder preparar un plan de retorno para los colaboradores que, después de casi más de dos meses, vuelven a un nuevo escenario de labores, donde tienen que aprender a convivir con nuevos hábitos y frente a la incertidumbre.

2.2 Objetivo

El área de Comunicación Interna del BCA, tiene como objetivo principal desarrollar un plan de comunicación potente y motivador, para llegar al 100 % de los trabajadores que laboran en la sede central e informarles cómo se desarrollará el retorno a las instalaciones, sin descuidar la comunicación de sus otros públicos como los colaboradores de las redes bancaria y colaboradores que se quedarán en casa realizando Home Office.

2.3 Ejes estratégicos

Dada la problemática, he identificado 3 ejes estratégicos en la que se debe estructurar el plan de retorno del BCA: “Informativo y Sensibilización”; “Motivación a través del sentimiento de pertenencia” y “Co-creación de una nueva realidad”.

2.3.1 Eje 1: Informativo y Sensibilización

El objetivo en este eje será reducir la incertidumbre al retorno de labores mediante el correcto despliegue de información cercana, oportuna y transparente a los colaboradores. Como he mencionado en el punto de Macroentorno, hay un gran nivel de inestabilidad e incertidumbre en nuestro país. Por ejemplo, los primeros indicadores de BBVA Research (Belapatiño, 2020) mostraron que solo en el marzo, más de 250,000 personas en Lima habían perdido su trabajo, un impacto económico que pone indirectamente en la incertidumbre a los colaboradores sobre cómo les pueda impactar esto también.

Asimismo, desde mediados de mayo, el Perú se encontraba entre los 15 primeros países a nivel mundial con mayor cantidad de casos confirmados (La República, 2020c), y al 29 de mayo, el Perú ya había superado los 145,000 casos y 4,200 fallecidos (Andina, 2020w). Por lo cual, considero que en esta etapa Informativa y de Sensibilización es necesario mantener al colaborador capacitado e informado sobre medidas de prevención del COVID-19 para reducir y aclarar los ruidos externos de los que se entera través de noticias u otros medios.

Cabe recalcar, que los bancos se mantuvieron abiertos en pleno estado de emergencia por estar considerados dentro de las actividades económicas esenciales, manteniéndose en operación las agencias bancarias y algunos colaboradores de la sede central, mientras que el personal administrativo brindando soporte a través del teletrabajo. Es así como en el caso del BCA, tenemos que sus colaboradores se encuentran en distintas situaciones: algunos trabajando en la sede central o agencias, y otros realizando teletrabajo.

Es evidente así, que cada uno de estos públicos tendrán necesidades de comunicación específicas al encontrarse enfrentando situaciones diferentes, sobre todo los colaboradores considerados en el Plan de Retorno que, desde casa, ahora tendrán que cambiar nuevamente sus formas de trabajo, retornando a la oficina en un ambiente aún incierto.

Por ello, es indispensable poder brindarles la información clara y transparente del caso, sobre cómo la empresa se está adaptando a esta nueva coyuntura y les dará soporte para que puedan desempeñar sus labores en un entorno seguro. Como indica Berceruelo, los

empleados tienen que conocer los porqués de la situación crítica en la que están envueltos y las medidas que ha tomado la dirección. Los empleados son un importante cordón umbilical entre la empresa y la sociedad, por tanto, pueden ser aliados y portavoces o enemigos en la gestión de la crisis. (Berceruelo, 2011, p.125).

Asimismo, contamos con que los líderes del BCA se encuentra atravesando también una situación nueva de liderazgo en la que tienen que guiar a sus equipos en tiempos complicados y de incertidumbre para evitar rumores e inseguridades.

Según indica el caso, los líderes junto al equipo de Comunicación Interna han sido fundamentales para mantener la cohesión del banco en tiempo difíciles. Asimismo, indican que el BCA ha mantenido comunicación constante con sus colaboradores para mantener abierto un canal de información sobre las políticas, acciones, protocolos, entre otros.

Sin embargo, debemos considerar que, en el caso específico del Plan de Retorno a las Oficinas, tenemos un público que, a pesar de contar con la información que el BCA le puede haber brindado para prepararlo para su regreso, se enfrentará a un ambiente de incertidumbre y de cambio de estilo de modalidad de trabajo, por lo cual necesitará a un líder cercano que lo pueda orientar y dar seguridad para su retorno y así evitar desinformaciones o rumores. Como indica Bel, la principal causa de los rumores es la falta de información y comunicación acerca de asuntos que interesan a los trabajadores (Bel, 2004, p. 145), por ello la importancia de mantener comunicados con canales oficiales y cercanos de la empresa, como son los líderes.

En esa línea, para reducir este ambiente de incertidumbre, debemos contar con líderes empoderados, que sean conscientes de la importancia de su rol como principal contacto con sus colaboradores, conozcan las políticas, protocolos e iniciativas de la empresa y sean capaces de comunicarse correctamente para llegar a sus colaboradores.

Los líderes son claves en situaciones de crisis porque, como indica Bel, el liderazgo es proceso dinámico e interactivo por razón del cual se ejerce influencia sobre pensamientos, emociones, conductas ideas afectos, liberando energía y talento que se moviliza al servicio de un determinado objetivo o proyecto común. (Bel, 2004, p.69)

Teniendo en cuenta esto, para este el eje de Información y Sensibilización, he planteado tres estrategias:

1. Brindar información relevante a los colaboradores sobre protocolos de bioseguridad y disposiciones tomadas por la empresa para reducir incertidumbre.
2. Dar a conocer lineamientos y protocolos para dar inicio al Plan Retorno.
3. Comprometer a los líderes sobre la importancia de su rol como principal medio de contacto con los colaboradores para poder brindar una comunicación más cercana.

2.3.2 Eje 2: Motivación a través de sentimiento de pertenencia

Teniendo en cuenta que en el primer eje estamos enfocando los esfuerzos en reducir la incertidumbre y sensibilizar a los líderes como principal punto de contacto con sus colaboradores, en un segundo eje buscaremos generar la motivación de los empleados para continuar laborando en medio de un ambiente aún de incertidumbre a través del sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

Como indica Rodríguez, cada vez hay más personas que creen que ganar dinero o lograr status social no es lo más importante (Rodríguez, 2020, p.35). Por ello, encontramos que hay otros motivos por el cual una persona trabaja en una empresa, y es sentirse identificado con la cultura corporativa de su organización.

Según Bel, la cultura organizacional se compone por la visión, misión y valores. Estos son intrínsecos y dan la dirección de cómo los colaboradores deben comportarse en la organización. (Bel, 2004, p.112).

Sobre ello, es pertinente agregar al propósito como parte de la cultura organizacional, porque si bien es un término que recién se empieza a escuchar en el ámbito de las comunicaciones, es importante considerarlo porque como indica Rodríguez, el propósito constituye la razón principal de existir de una organización (Rodríguez, 2020, p.60).

Además, el propósito funciona como motivación en los stakeholders de la empresa, porque si lo conocen y están comprometidos e identificados con ello, se suman a su cumplimiento para lograr un impacto en el bien común (Rodríguez 2020 p.61).

En esta línea tenemos que el colaborador, al tener claro cómo es su empresa y hacia dónde va, sabrá cuál es la contribución que se espera de él mismo (Bel, 2004, p.112) y, sumando lo que hemos visto por Rodríguez, el colaborador, teniendo claro el propósito, sabrá la razón por la cual su empresa tiene un lugar en el mundo y como él o ella, desde su posición aporta a cumplirlo.

Por ello, para poder elaborar un plan potente, debemos despertar la motivación en los colaboradores que, a través de su trabajo, están sumándose y aportando a cumplir el propósito del BCA que es ser la mejor compañía para el desarrollo de los sueños y planes, diseñando las mejores alternativas hechas a la medida de sus clientes.

Por eso, el objetivo en este eje será elevar la motivación del colaborador del BCA para retornar a trabajar a las oficinas mediante la concientización de la importancia de su trabajo mediante el sentimiento de orgullo y pertenencia en el BCA a través de las siguientes estrategias:

1. Poner en valor la importancia de trabajo de los colaboradores del BCA en la coyuntura COVID-19 a través mensajes que generen orgullo y pertenencia.
2. Evidenciar cómo la presencia del BCA está generando un impacto positivo en país en la coyuntura COVID-19

Dentro del ambiente de incertidumbre por el COVID-19, es importante tener un impulso que motive volver a trabajar motivados a la sede central, o seguir trabajando, como es el caso de los agentes bancarios y algunos colaboradores que siguen laborando en la sede central.

Por ello, es importante que todos los colaboradores puedan no solo conocer el propósito de la empresa, sino entenderlo y hacerlo parte de su día a día y cómo su trabajo suma a ello.

Asimismo, como hemos mencionado anteriormente, con el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, la banca es uno de los pocos servicios que no han detenido su operación, y es una gran oportunidad para poner énfasis en la relevancia que tiene el BCA en nuestro país, sobre todo en circunstancias difíciles.

Es momento de poner en valor como los servicios y productos del BCA han permitido que nuestro país no se detenga, así como involucrar a los colaboradores que ellos son los principales protagonistas para seguir sosteniendo la operación. Asimismo, de seguir poniendo en práctica uno de sus valores asociados al propósito: “el cliente, nuestra pasión”.

Contando con colaboradores motivados e involucrados con nuestro propósito lograremos cumplir con dos de las tres aspiraciones del BCA: “Ofrecer la mejor experiencia en nuestros productos y servicios” y “Ser un referente en innovación bancaria en América Latina”.

2.3.3 Eje 3: Co-creación de una nueva realidad

“El gusto por la tarea que se realiza, que según Herzberg es un factor motivador, puede verse ensombrecido por un ambiente de trabajo descuidado”. (como se citó en Bel, 2004, p.97).

Ya hemos tratado que en el primer eje nos enfocaremos en mantener informados a los colaboradores y empoderados a los líderes para cascadear información y reducir rumores; en el segundo eje que se motivará y pondrá en valor la importancia de trabajo de los colaboradores del BCA en esta coyuntura y en este tercer eje buscaremos que la empresa pueda co-crear con el colaborador un ambiente seguro a su regreso.

Tanto empresa como colaborador se encuentran afrontando un nuevo escenario, están juntos en un nuevo comienzo. Por eso será necesario que cada uno, desde sus roles, pueda aportar en la creación de un ambiente seguro y adecuado para el desarrollo de sus labores.

Por parte de la empresa, deberá asegurar poder brindarle los implementos necesarios al colaborador para desarrollarse sus funciones como herramientas de trabajo adecuadas para realizar home office (población vulnerable), seguridad en los ambientes de las oficinas mediante señaléticas e implementos de bioseguridad (colaboradores Plan retorno y agencias), así como manteniendo y adaptando las políticas de marca empleadora del BCA a la coyuntura.

Por parte del colaborador, mostrar una participación activa mediante las sugerencias y reportes del cumplimiento de protocolos de bioseguridad y de utilizar correctamente los implementos necesarios para trabajar para seguir ayudando a mejorar y a asegurar su experiencia.

Por ello, el objetivo en este eje será asegurar la permanencia de la motivación y compromiso de los colaboradores mediante la co-creación de la empresa y colaborador de un ambiente seguro y agradable.

Es importante añadir, que la empresa debe mantener canales de comunicación que faciliten monitorear que los colaboradores se encuentran bien y con las herramientas de trabajo y bioseguridad ya sea desde casa, oficina o agencia. Asimismo, estos canales deberían ser abiertos al colaborador para que pueda hacer llegar sus sugerencias y reportes de cumplimiento para asegurar la creación de un ambiente seguro.

Solo así, mantendremos a nuestro talento interno especialmente atendido, tomando en cuenta su vital importancia al ser los colaboradores quienes aportan en la continuidad de la operación de la empresa.

Como define Castillo, el talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuenta con la capacidad de dar valor a la empresa (Castillo, 2009, p.27). Asimismo, debemos valorar todo lo que son capaces de aportar a nuestra empresa, por ello como

indica Castillo, su conocimiento y experiencia se presupone imprescindible para implementar los recursos con los que cuenta una organización (Castillo, 2009, p.27).

Además, como indica el caso, una de las aspiraciones de la empresa es “ser la empresa más atractiva para trabajar”, por ello debe mantener iniciativas, políticas y prácticas adaptadas a esta nueva coyuntura para seguir enfocados en mejorar su bienestar y desarrollo, así como para mantener los reconocimientos de marca empleadora en Merco y Arellano.

Las estrategias planteadas para este eje son las siguientes:

1. Crear junto al colaborador un ambiente seguro de trabajo Mantener la propuesta de valor de marca empleadora para asegurar equilibrio vida y trabajo.
2. Mantener la propuesta de valor de marca empleadora para asegurar equilibrio vida y trabajo.

2.4 Concepto creativo de la estrategia

Como ya he mencionado en el macroentorno, al retornar a las oficinas, los colaboradores del BCA se enfrentarán a un ambiente distinto, donde deberán adoptar nuevos protocolos que cambiarán su forma de trabajar y de relacionarse con sus compañeros. Es así como se enfrentarán a un ambiente distinto, a una nueva realidad con hábitos y costumbres diferentes, es decir, a un nuevo comienzo.

Por ello, el concepto creativo de la Campaña será: ¡Juntos en un nuevo comienzo! Elegí este concepto porque engloba una frase optimista de trabajo en equipo, frente a una coyuntura de incertidumbre. Además, porque hace referencia al valor de “entusiasmo: nuestra forma de actúa en equipos”.

En esa línea, “¡Juntos en nuevo comienzo!”, representa también otro valor que caracteriza a los colaboradores del BCA, que es “desafiar el orden al atreverse a cambiar”, esto significa que están dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones.

Un valor más que me gustaría mencionar, que se hace evidente en este concepto, es mantenerse “Inconformes: siempre pensamos que se puede hacer mejor”, pues cuando alguien decide emprender un nuevo comienzo, lo hace porque hay un ímpetu de constante superación

Un punto adicional, que también consideré al proponer este concepto, es que no estuviera encapsulado en solo promover a cumplir nuevos protocolos de seguridad, sino enforcarlo a involucrar a todo un equipo en conjunto, que le hace frente a una nueva coyuntura y, por consecuencia, vienen todos los nuevos hábitos y costumbres que debemos adoptar.

Además, tuve en cuenta que este concepto tuviera millaje, es decir, que puede adaptarse o vincularse a otras campañas a la interna o externa y permanecer por más tiempo en la empresa. Esto, porque ya había otros conceptos como, “vamos por un año de 20” o el despliegue que se le brinda a ALKO en la actualidad. Más adelante, explicaré en una de mis piezas gráficas como es que logro esta coherencia entre conceptos.

2.5 Segmentación de Públicos

Es fundamental poder mapear los públicos que tenemos en este nuevo plan de retorno, ya que todos, tienen una necesidad de comunicación distinta que debemos tomar en cuenta al momento de elaborar los mensajes:

1. Gerente General:

Líder de la organización. Como líder principal, las comunicaciones que emite tienen impacto transversal a toda la organización.

2. Recursos Humanos:

Es el área encargada de alinear a la empresa con las disposiciones dictadas por las autoridades, y que involucren a la empresa.

3. **Líderes:**

Conformado por los gerentes y jefes de la organización, que anteriormente han liderado el proyecto de Transformación Cultural Alko. Serán los encargados de recibir la información de primera mano de Recursos Humanos a través de sus directores, y ellos serán los responsables de cascadear la información a sus equipos de trabajo, con quienes tienen contacto directo, así como de mantener constante comunicación con sus equipos.

Como indica Berceruelo, la comunicación es cascada por parte de los líderes es fundamental por son quienes tienen mayor credibilidad en los colaboradores. (Berceruelo, 2011, p.88).

4. **Colaboradores Plan Retorno:**

Los colaboradores administrativos de la sede central son en total 3450, de los cuales se encuentran trabajando solo 100 para sostener la operación, el resto está realizando teletrabajo.

Es importante considerar que se irán sumando en horarios rotativos y que pasarán nuevamente por un cambio drástico de hábitos y de incertidumbre, ya que retornarán presencialmente a la sede central a partir de agosto, tras varios meses realizando teletrabajo.

Como se menciona en la lectura, el objetivo de comunicación es armar un plan para asegurar el retorno de estos colaboradores, así que este será el público en el que pondremos mayor atención, pero sin descuidar al resto.

5. **Colaboradores en agencia:**

Del mismo modo que los colaboradores que trabajan en la sede central, los agentes bancarios también vienen trabajando sin descanso, ya que los servicios bancarios son uno de los servicios considerados de primera necesidad y no se suspendieron estas labores.

Debemos tomar en cuenta que es un grupo que está expuesto constantemente al riesgo ya que se encuentra en primera línea atendiendo a los clientes.

6. **Colaboradores que realizarán Home Office (población vulnerable):**

Son colaboradores administrativos que seguirán realizando trabajo desde casa por ser considerados población vulnerable. Es necesario considerar que están expuestos a otro tipo de factores de riesgo que pueden afectar su desempeño, como la incertidumbre de no volver, no tener las herramientas mínimas indispensables para realizar el teletrabajo, como baja señal de internet, o no encontrar un espacio adecuado para concentrarse en su trabajo, así como sentirse lejanos de la empresa.

2.6 Acciones de Público Interno Clave

A continuación, comentaré a detalle las acciones propuestas por cada estrategia de cada eje, así como el público al que se impacta, canal, indicadores y metas. Cabe recalcar que el plan está orientado a los colaboradores que retornan progresivamente a las oficinas; sin embargo, no he querido descuidar a los demás públicos por lo que he propuesto algunas acciones para éstos.

2.6.1 Eje 1: Informativo y Sensibilización

Sobre ello, he planteado tres estrategias y sobre cada una expodré y explicaré sus acciones.

La primera estrategia para el Eje 1, es mantener informados a los colaboradores sobre las disposiciones que está tomando la empresa y para prevención del COVID – 19. Las acciones son las siguientes:

EJE 1: INFORMATIVO Y DE SENSIBILIZACIÓN						
ESTRATEGIA 1: Brindar información relevante a los colaboradores sobre protocolos de bioseguridad y disposiciones tomadas por la empresa para reducir incertidumbre.						
ACCIÓN	PÚBLICO OBJETIVO	UNIDAD DE APOYO	MEDIO	CANAL	INDICADOR	META
Dar a conocer la importancia de realizar los cursos de protocolos de bioseguridad.	Todos los colaboradores	Gerente General	Mail	Correo Corporativo.	Visualización del mail.	100% de visualización.
Brindar lineamientos de protocolos de bioseguridad regulatorios a todos los colaboradores.	Todos los colaboradores.	Recursos Humanos	Capacitación virtual	Cisco Webex.	Aasistencia Examen	100% de asistencias. 100% de colaboradores con notas aprobatorias.
Envío de consolidado de información sobre disposiciones y acciones de la empresa frente al COVID-19. Los colaboradores podrán realizar consultas sobre la información enviada.	Todos los colaboradores.	Recursos Humanos	Boletín	Correo Corporativo.	Porcentaje de lectura de Boletín. Porcentaje de consultas atendidas	100% de lecturas de boletín. 100% de consultas atendidas.

1. Mail Gerente General sobre la importancia de realizar los cursos de bioseguridad:
En esta acción se buscará lograr que los colaboradores tomen consciencia de la importancia de completar los cursos elementales de bioseguridad y dar a conocer

que el Gerente General y la empresa se preocupan por su salud sea desde casa, oficinas o agencias.

2. Capacitación virtual sobre bioseguridad a todos los colaboradores:

Según lo visto en el caso Mibanco, en el punto de macroentorno, en la tabla 1.2, los colaboradores desean conocer mayor información sobre protocolos de bioseguridad y cómo prevenir el virus. Por ello, en esta acción se buscará brindar protocolos de bioseguridad elementales a todos los colaboradores, así como abrir un espacio de consultas.

3. Boletín virtual que consolide la información sobre disposiciones y acciones de la empresa frente al COVID-19:

Dar a conocer a través de un boletín semanal cómo la empresa está adaptándose a esta nueva realidad como, por ejemplo, publicando que ya están empezando las instalaciones de señaléticas, puntos de desinfección, entre otros.

La segunda estrategia del primer Eje 1 es brindar información relevante y cercana sobre Plan Retorno. Las acciones resumidas en el siguiente cuadro:

EJE 1: INFORMATIVO Y DE SENSIBILIZACIÓN						
ESTRATEGIA 2: Dar a conocer lineamientos y protocolos para dar inicio al Plan Retorno a toda la organización.						
ACCIÓN	PÚBLICO OBJETIVO	UNIDAD DE APOYO	MEDIO	CANAL	INDICADOR	META
Lineamientos sobre el Plan Retorno a líderes con equipos a cargo para que puedan cascadear información.	Líderes.	Recursos Humanos / Médico Ocupacional.	Inducción.	Cisco Webex.	Asistencia de líderes. Consultas atendidas.	100% de asistencia. 100% de consultas atendidas.
Lanzamiento de campaña "Juntos en un nuevo comienzo".	Todos los colaboradores.	Gerente General.	Video.	Mail / Intranet.	Visualización de video.	100% de visualizaciones.
Cascadeo de líderes a sus reportes sobre información del Plan Retorno para organizar el regreso progresivo de sus equipos, así lineamientos a quienes se quedarán haciendo Home Office.	Reportes.	Líderes.	Reunión virtual.	Cisco Webex.	Reporte de organización de equipos para el regreso paulatino. Recopilación de consultas para elevarlas a RRH	100% de equipos organizados para el regreso paulatino. 100% de consultas elevadas a Recursos Humanos.
Re-inducción virtual para el retorno a oficinas para resolver dudas canalizadas a través de los líderes.	Colaboradores Plan Retorno.	Recursos Humanos.	Inducción virtual.	Cisco Webex.	Asistencia a la reunión. Consultas resueltas.	100% de asistencia de colaboradores Plan Retorno. 100% de consultas resueltas.
Video de protocolos de bioseguridad y nueva convivencia en las oficinas.	Todos los colaboradores.	Recursos Humanos.	Intranet / WhatsApp.	Intranet / WhatsApp.	Examen de protocolos en la oficina.	100% de colaboradores Plan Retorno con examen aprobatorio antes de volver.

1. Reunión virtual de lineamientos de Plan Retorno con Recursos Humanos y médico ocupacional:
Los líderes recibirán una invitación a sus correos para reunirse con Recursos Humanos y el Médico ocupacional para estar alineados al Plan Retorno, del mismo modo que al cercar un canal abierto, podrán realizar consultas. Asimismo, se les anunciará a los líderes que el Plan de Retorno se llamará “Juntos en un nuevo comienzo”, y la razón de ser de este concepto.
2. Lanzamiento de ¡Juntos en un nuevo comienzo!
A través de un mail, el Gerente General comunicará a los colaboradores sobre el concepto del Plan Retorno “Juntos en un nuevo comienzo”, y como cada uno, desde la oficina, casa o agencias, deben seguir comprometidos con su trabajo. También se especificará que cada líder se reunirá con sus equipos para anunciarles cómo organizarán horarios para retornar a las oficinas.
3. Reunión de líderes con sus reportes para organizar el Plan Retorno:
Líderes organizarán a sus equipos para acordar días y horarios en los que se regresarán a las oficinas. Asimismo, los líderes canalizarán las dudas y consultas que tengan los colaboradores para elevarlas a Recursos Humanos y puedan considerarlas en la Re-Inducción para los colaboradores que retornan a las oficinas.
4. Re- inducción para los colaboradores que vayan a ser parte del Plan Retorno:
Se reforzarán los protocolos de bioseguridad aprendidos en los cursos de entrenamiento mandatorios, y se dará una explicación de los nuevos ambientes y señaléticas que encontrarán en la sede central. Asimismo, se abrirá un espacio para responder dudas.
5. Envío de video que resume los nuevos protocolos de bioseguridad:
Material audiovisual que ejemplifica los nuevos protocolos transversales de bioseguridad en las oficinas y resumen los nuevos protocolos de bioseguridad. Asimismo, hace referencia a la nueva convivencia en el BCA.

EJE 1: INFORMATIVO Y DE SENSIBILIZACIÓN						
ESTRATEGIA 3: Comprometer a los líderes sobre la importancia de su rol como principal medio de contacto con los colaboradores para poder brindar una comunicación más cercana.						
ACCIÓN	PÚBLICO OBJETIVO	UNIDAD DE APOYO	MEDIO	CANAL	INDICADOR	META
Invitación del Gerente General al Programa “Liderazgo en tiempos difíciles”.	Líderes.	Gerente General.	Invitación Mail.	Correo Corporativo.	Líderes inscritos.	100% de líderes inscritos.
Envío de entrenamiento virtual semana del “Programa Liderazgo en tiempos difíciles”.	Líderes.	Recursos Humanos.	Cursos.	Plataforma MOICC.	Aprobación de examen. Mejora de Percepción de los reportes de los líderes.	100% de líderes aprobados. Incremento del 80% en la mejora de percepción.
Experiencias de cómo las herramientas brindadas en el programa están mejorando su liderazgo.	Líderes.	Líderes empoderados con el programa.	Podcast.	WhatsApp grupo líderes.	Número de líderes que cuenten su experiencia.	5 líderes semanales.

La tercera estrategia del Eje 1 es comprometer a los líderes sobre la importancia de su rol como principal medio de contacto con los colaboradores para poder brindar una comunicación más cercana. Las acciones para esta estrategia son las siguientes:

- 1- Invitación del Gerente General al Programa “Liderazgo en tiempo difíciles”:
Gerente general sensibilizará a líderes sobre la importancia que sean los principales guías de sus colaboradores. Los invitará a ser parte de este programa que les ayudará a trabajar sus habilidades de liderazgo en tiempo de crisis.
- 2- Envío de entrenamiento virtual semana del “Programa Liderazgo en tiempos difíciles”:
Se buscará capacitar a los líderes para mejorar sus habilidades blandas y de comunicación a través de los cursos de plataforma MOICC.
- 3- Podcasts testimoniales de líderes:
Los líderes compartirán cómo las herramientas brindadas en el Programa los ayudan a liderar mejor a sus equipos. Compartirán casos y experiencias que sirvan de ejemplo a otros líderes.

2.6.2 Eje 2: Motivación a través del sentimiento de pertenencia.

En este eje tenemos como objetivo elevar la motivación del colaborador del BCA para retornar a trabajar a las oficinas mediante la concientización de la importancia de su trabajo.

La primera estrategia del Eje 2 es poner en valor la importancia del trabajo de los colaboradores del BCA en la coyuntura COVID-19 a través de mensajes que generen orgullo y pertenencia.

MOTIVACIÓN A TRAVÉS DEL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA						
Estrategia 1: Poner en valor la importancia de trabajo de los colaboradores del BCA en la coyuntura COVID-19 a través de mensajes que generen orgullo y pertenencia.						
ACCIÓN	PÚBLICO OBJETIVO	UNIDAD DE APOYO	MEDIO	CANAL	INDICADOR	META
Kit de Bienvenida en la oficina: carta del Gerente General e implementos de bioseguridad brandeados.	Colaboradores Plan Retorno.	Recursos Humanos.	Presencial	Presencial.	Kits entregados.	100% de kits entregados.
Fondos personalizados para usar en videollamadas con mensajes de orgullo por el propósito del BCA.	Todos colaboradores.	-	Mail.	Videollamadas.	Uso de fondos.	90% de colaboradores usando fondos en su pantalla.
Challenge BCA: Los colaboradores a su retorno enviarán selfies desde la oficina contando qué lograrán con su trabajo en la coyuntura COVID-19.	Colaboradores Plan Retorno.	-	Fotos y testimoniales.	Mail.	Cantidad de colaboradores participantes.	500 fotos y testimoniales enviados.
Storytelling que narre el retorno de los colaboradores y el orgullo que sienten sus familiares por su trabajo.	Colaboradores Plan Retorno.	Recursos Humanos / Familiares colaboradores Plan Retorno.	Video	Intranet / WhatsApp.	Encuesta para medir pertenencia	90% de colaboradores con el sentido de pertenencia desarrollado.

1. Kit de bienvenida a los colaboradores del Plan Retorno

Se brindará un kit de Bienvenida personalizado que incluye una carta del Gerente General, en la que refuerza mensajes clave como la importancia de cumplir con el propósito del BCA y del trabajo de todos sus colaboradores. Asimismo, se incluirán implementos de bioseguridad brandeados.

2. Fondos de videollamadas personalizados

Para seguir reforzando el sentido de pertenencia y orgullo hacia el trabajo en el BCA, se difundirán fondos personalizados para usar en reuniones virtuales (videollamadas) con frases relacionadas al propósito e impacto del trabajo de los colaboradores del BCA.

3. Challenge BCA

El challenge consistirá en que los colaboradores del Plan Retorno que se vayan sumando puedan enviar selfies desde diferentes áreas de la empresa con una frase que englobe cómo aportará su trabajo en hacer frente a la coyuntura COVID – 19. Se elegirán las mejores fotos y frases como para un video motivacional.

4. Video Storytelling– familiares de colaboradores

Usando como insumo principal las mejores y frases del Challenge BCA se realizará un video que narre cómo los colaboradores se han ido sumando motivados a cumplir el propósito del BCA en servicio al país. Asimismo, se incluirán testimonios cortos de los familiares de estos colaboradores contando el orgullo que sienten por el trabajo que vienen realizando.

Ahora, procederé a explicar la segunda estrategia del Eje 2. Esta estrategia tiene como objetivo involucrar a todos los colaboradores con el propósito, valores y aspiraciones del BCA.

MOTIVACIÓN A TRAVÉS DEL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA						
Estrategia 2: Evidenciar cómo la presencia del BCA está generando un impacto positivo en país en la coyuntura COVID-19.						
ACCIÓN	PÚBLICO OBJETIVO	UNIDAD DE APOYO	MEDIO	CANAL	INDICADOR	META
Poner en valor cómo los servicios del BCA están impactando positivamente al país durante el estado de emergencia.	Todos los colaboradores.	-	Video / Boletín	Intranet.	Encuesta para medir orgullo.	90% de colaboradores orgullosos de pertenecer al BCA.
Testimonio de logros y casos de éxitos en la coyuntura Covid-19.	Todos los colaboradores.	Colaboradores casos de éxito.	Mail / Intranet.	Correo corporativo.	Encuesta para medir orgullo.	90% de colaboradores orgullosos de pertenecer al BCA.
Testimonios de clientes agradeciendo los servicios y continuidad de operación del BCA.	Todos los colaboradores.	Área de Atención presencial / Clientes.	Mail / Intranet.	Intranet.	Encuesta para medir orgullo.	90% de colaboradores orgullosos de pertenecer al BCA.

1. Video que ponga en valor los servicios del BCA: Poner énfasis en cómo los servicios del BCA están impactando positivamente al país durante el estado de emergencia, dejando en relevancia cómo la importancia del BCA en el Perú y de todos sus colaboradores que vienen sosteniendo las operaciones.

2. Testimonio de colaboradores de agentes, personal administrativo Home office y que labora actualmente en sede:

Los colaboradores se involucrarán con la importancia de su trabajo al contar cómo aportan con su trabajo a mantener la operación del BCA. Asimismo, conocerán cómo desde distintos rentes y áreas logran esto.

3. Testimonios de clientes agradeciendo los servicios y continuidad de operación del BCA:

Teniendo en cuenta que los clientes han podido realizar giros, cobrado bonos otorgados por el gobierno, entre otras operaciones, se grabarán testimonios de los clientes agradeciendo el trabajo de los colaboradores del BCA a pesar la emergencia.

2.6.3 Eje 3: Co-creación de una nueva realidad

Este eje tiene como objetivo poder brindar el soporte necesario al colaborador para desarrollar su trabajo y encontrar equilibrio en su vida personal y profesional. La primera estrategia propuesta es la siguiente: Asegurar los implementos de bioseguridad y herramientas básicas para realizar su trabajo.

EJE 3: CO-CREACIÓN DE UNA NUEVA REALIDAD						
Estrategia 1: Crear junto al colaborador un ambiente seguro de trabajo						
ACCIÓN	PÚBLICO	UNIDAD DE APOYO	MEDIO	CANAL	INDICADOR	META
Señaléticas y Puntos de desinfección brandeados alineados a la campaña "Juntos en un nuevo comienzo".	Colaboradores Plan Retorno.	Recursos Humanos / Área de Infraestructura.	Impresiones.	Instalaciones de la empresa	Cumplir con protocolos establecidos por Decreto Supremo.	Auditorías sin observaciones para reapertura de oficinas.
Semana de testeo con los primeros colaboradores en retornar para realizar las mejoras junto a ellos.	Colaboradores Plan Retorno.	Recursos Humanos Área de Implementación.	Reunión Feedback.	Cisco Webex.	Mejoras realizadas.	100% de mejoras realizadas.
Apertura de buzón para reportar o sugerir mejoras.	Colaboradores Plan Retorno.	Recursos Humanos Área de Implementación.	Mail.	Correo corporativo.	Cumplir con protocolos establecidos por Resolución Ministerial	Auditorías sin observaciones para reapertura de oficinas.
Sketchs realizado por colaboradores sobre cómo utilizar implementos de seguridad y seguir señaléticas.	Todos los colaboradores.	Recursos Humanos.	Video.	Intranet.	Casos reportados semanales sobre incumplimiento de protocolos.	0 casos reportados de incumplimiento de protocolos.
Medir diariamente el bienestar de los colaboradores Home Office.	Colaboradores Home Office.	Recursos Humanos.	Gif / Encuesta	WhatsApp	Casos atendidos	100% de cumplimiento de casos.
Tips para salvaguardar salud emocional y realizar teletrabajo.	Colaboradores Home Office.	Médico Ocupacional.	Infografías/Gif	Correo Corporativo / WhatsApp	Visualización tips.	100% de visualizaciones.

1. Señaléticas en sede central:

Los espacios de las oficinas serán brandeados para brindar las indicaciones de seguridad a los colaboradores, asimismo, orientarán cómo adaptarse a las nuevas formas de convivencia.

2. Testeo de primeros colaboradores en volver:

Se realizará seguimiento a los primeros colaboradores en volver para adecuar y realizar mejoras. Si bien la empresa ha seguido los protocolos para poder implementarlos, los colaboradores serán los usuarios finales y quienes usen y se guien día a día mediante estas señaléticas, por ello se recibirá su feedback de primera mano para asegurar las mejoras y co-crear el espacio juntos.

3. Apertura de buzón:

Después de las mejoras recibidas por los primeros feedback, se habilitará un buzón en la intranet para que puedan reportar o sugerir cambios y mejoras.

4. Sketchs colaboradores:

Los colaboradores realizarán un sketch de cómo utilizan los implementos de seguridad y cumplen con los protocolos para salvaguardar su salud. Además, se

reforzará el buzón para reportar o sugerir mejorar en los implementos de bioseguridad.

5. Gif que mida diariamente la salud de los trabajadores que realizan teletrabajo y si tienen las herramientas necesarias para trabajar:

El BCA difundirá una encuesta diaria, presentada a través de un gif, para asegurarse si los colaboradores tienen los elementos necesarios para trabajar desde casa y monitorear su estado de salud.

6. Tips para salvaguarda el bienestar de los colaboradores Home Office
Además de monitorear la salud de los colaboradores Home Office, es importante tener una comunicación de mantenimiento para brindarle herramientas que puedan asegurar también su bienestar emocional en casa.

EJE 3: CO-CREACIÓN DE UNA NUEVA REALIDAD						
Estrategia 2: Mantener la propuesta de valor de marca empleadora para asegurar equilibrio vida y trabajo.						
ACCIÓN	PÚBLICO	UNIDAD DE APOYO	MEDIO	CANAL	INDICADOR	META
Adaptar a una nueva realidad los beneficios corporativos, programas de bienestar y aprendizaje con los que cuenta el BCA.	Todos los colaboradores.	Recursos Humanos	Boletín	Correo Corporativo.	-Números de inscritos en los webinars. -Números de inscritos en los cursos. -Número de Cupones usados meros de inscritos en los talleres.	70% de colaborador es participando en algunas de las actividades.
Publicación de nuevos retos y oportunidades internas que se aperturan en esta nueva coyuntura para hacer frente al COVID – 19.	Todos los colaboradores	Recursos Humanos	Boletín	Correo corporativos.	Testimoniales de colaboradores que cumplan nuevo retos	Difundir 1 testimonial por semana

Ahora explicaremos la segunda estrategia del tercer eje es mantener la propuesta de valor de marca empleadora para asegurar equilibrio vida y trabajo.

1. Boletín de los beneficios corporativos, programas de bienestar y aprendizaje que tiene le BCA:

Boletín que da a conocer las iniciativas en las áreas de Bienestar y Aprendizaje, adaptados a la nueva coyuntura COVID-19. Por ejemplo, webinars de rutinas de ejercicios antes o después del horario laboral, oferta de cursos virtuales en todo momento, convenios corporativos con plataformas digitales, entre otros.

2. Nuevos proyectos y retos que los colaboradores asuman en esta coyuntura:

No necesariamente nos referimos a crecimiento vertical, sino a nuevas oportunidades que se generen dentro de la empresa para realizar nuevas funciones en la coyuntura COVID-19.

2.7. Definición Mensajes Claves

Los mensajes claves los enfocaré en mis públicos emisores claves:

Gerente General

- Promover el orgullo y propósito del banco
- Dar a conocer los mensajes transversales en la organización

Recursos Humanos

- Metodología para despliegue de las iniciativas a los colaboradores.
- Capacitación a líderes en habilidades blandas y de comunicación.
- Elaborar estrategia de Comunicación para dar soporte en las comunicaciones de las iniciativas de Recursos Humanos .

Líderes

- Importancia del rol de puestos clave en el proceso de transformación.
- Fortalecimiento de habilidades de comunicación.
- Manejo de habilidades de comunicación necesario para su rol.

Colaboradores trabajando en agencias, Home Office y que retornan a oficinas

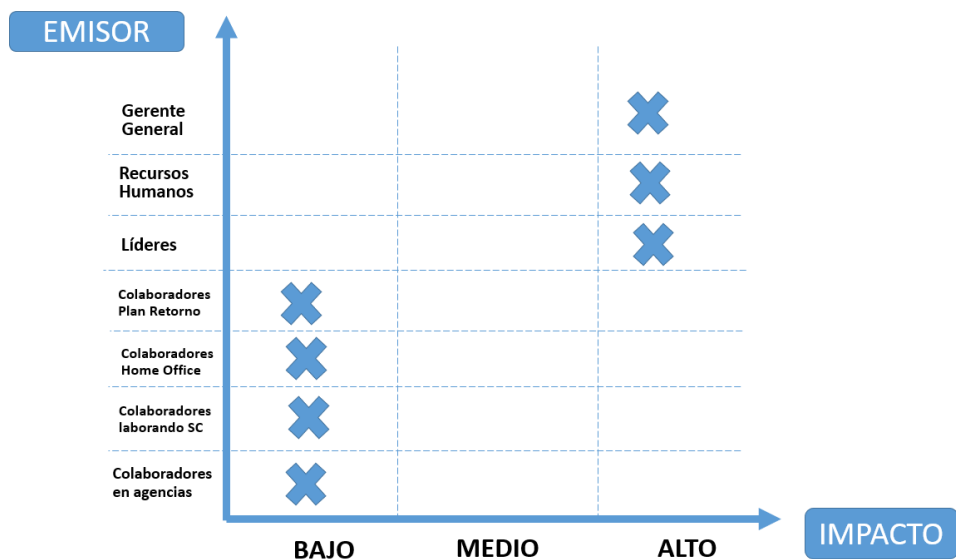
- Retroalimentación de entendimiento de mensajes comunicados y actitudes frente a la nueva coyuntura.
- Motivados a seguir trabajando y retornar a las oficinas a trabajar.

2.8. Roles y Responsabilidades de Comunicación

Como habíamos identificado, en el punto 2.5 Segmentación de Públicos, teníamos a los públicos internos:

- Gerente General
- Recursos Humanos
- Líderes
- Colaboradores Plan Retorno
- Colaboradores laborando en la sede central
- Colaboradores Home Office
- Colaboradores en agencia.

Sin embargo, en el Plan de Retorno, es necesario que podamos medir el impacto de los públicos que tienen la responsabilidad de ser emisores.



Como emisores en la empresa, el impacto del Gerente General, Recursos Humanos y Líderes es alto dentro del Plan Retorno.

En el caso del del Gerente General, como líder principal y autoridad máxima de la empresa, lo que él pueda comunicar siempre va a tener impacto en todos los colaboradores. Asimismo, las comunicaciones que debe dar el Gerente General son relevantes a toda la organización, siempre para comunicar cambios importantes, compromiso de todos los miembros para el cumplimiento de objetivos transversales, entre otros.

Sobre Recursos Humanos, tenemos que su impacto también es importante, ya que ellos son los encargados de acoger a la empresa a los decretos supremos y resoluciones ministeriales que se emitan, así como velar por su cumplimiento e implementación. Aquí cabe recalcar que es donde se apoyan del área de Comunicación Interna.

En el caso de los líderes, son el punto más cercano y humano de los colaboradores con la empresa. Son quienes guían y orientan el trabajo de sus reportes.

EMISOR	Gerente General	Recursos Humanos	Líderes
RESPONSABILIDAD	Generar mensajes potentes de motivación, agradecimiento y orgullo a toda la organización.	Liderar el Plan Retorno, definiendo detalles de iniciativas.	Orientar a sus equipos en para reducir la incertidumbre.
		Aprobar estrategia de Comunicación y contenido que a difundir.	Ser aliados en la ejecución de la estrategia de comunicación, cascadenado información.
		Conseguir retroalimentación de los demás público para mejorar estrategias.	Recibir retroalimentación directa o indirecta y comunicarla a RRHH.

2.9 . Cronograma y Presupuesto:

Cronograma:

A continuación, presento el cronograma por eje estratégico. El despliegue está por semanas:

a) Eje 1: Informativo y Sensibilización:

EJE	ACCIÓN	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
INFORMATIVO Y DE SENSIBILIZACIÓN	Dar a conocer la importancia de realizar los cursos de protocolos de bioseguridad.																	
	Brindar lineamientos de protocolos de bioseguridad regulatorios a todos los colaboradores.																	
	Envío de consolidado de información sobre disposiciones y acciones de la empresa frente al COVID-19. Los colaboradores podrán realizar consultas sobre la																	
	Lineamientos sobre el Plan Retorno a líderes con equipos a cargo para que puedan cascadear información																	
	Lanzamiento de campaña "Juntos en un nuevo comienzo".																	
	Cascadeo de líderes a sus reportes sobre información del Plan Retorno para organizar el regreso progresivo de sus																	
	Re-inducción virtual para el retorno a oficinas para resolver dudas canalizadas a través de los líderes.																	
	Re- inducción para los colaboradores que vayan a ser parte del Plan Retorno																	
Video de protocolos de bioseguridad y nueva convivencia en las oficinas																		

b) Eje 2: Motivación a través del sentimiento de pertenencia:

EJE	ACCIÓN	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
MOTIVACIÓN A TRAVÉS DEL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA	Kit de Bienvenida en la oficina: carta del Gerente General e implementos de bioseguridad brandeados.																	
	Fondos personalizados para usar en videollamadas con mensajes de orgullo por el propósito del BCA.																	
	Challenge BCA: Los colaboradores a su retorno enviarán selfies desde la oficina contando qué lograrán con su trabajo en la coyuntura COVID-19.																	
	Storytelling que narre el retorno de los colaboradores y el orgullo que sienten sus familiares por su trabajo.																	
	Poner en valor cómo los servicios del BCA están impactando positivamente al país durante el estado de emergencia.																	
	Testimonio de logros y casos de éxitos en la coyuntura Covid-19.																	
	Testimonios de clientes agradeciendo los servicios y continuidad de operación del BCA.																	

c) Eje 3: Co- creación de una nueva realidad:

EJE	ACCIÓN	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
CO-CREACIÓN DE UNA NUEVA REALIDAD	Señaléticas y Puntos de desinfección brandeados alineados a la campaña "Juntos en un nuevo comienzo".																	
	Semana de testeo con los primeros colaboradores en retornar para realizar las mejoras junto a ellos.																	
	Apertura de buzón para reportar o sugerir mejoras.																	
	Sketchs realizado por colaboradores sobre cómo utilizar implementos de seguridad y seguir señaléticas.																	
	Medir diariamente el bienestar de los colaboradores Home Office.																	
	Tips para salvaguardar salud emocional y realizar teletrabajo.																	
	Adaptar a una nueva realidad los beneficios corporativos, programas de bienestar y aprendizaje con los que cuenta el BCA.																	
Publicación de nuevos retos y oportunidades internas que se aperturan en esta nueva coyuntura para hacer frente al COVID - 19.																		

Presupuesto:

A continuación, detallo el presupuesto aproximado por cada eje en sus respectivos meses. No se está considerando diseño ni edición de piezas, bajo el supuesto que Comunicación Interna debería tener un área audiovisual para el apoyo de sus piezas.

Invertido por mes				JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	TOTAL
				S/.5,000.00	S/.5,000.00	S/.138,461.60	S/.17,000.00	S/.165,461.60
EJE 1	PROGRAMA DE LIDERAZGO			S/.10,000.00	S/.10,000.00			
	ITEM	Precio unit.	Cant.	Inversión	Inversión			
	Cursos virtuales dictados por consultora especializada	S/.2,000.00	10 sesiones	S/.10,000.00	S/.10,000.00			
EJE 2	KIT DE BIENVENIDA					S/.70,380.00		
	ITEM	Precio unit.	Cant.			Inversión		
	Mascarilla	S/.10.00	3450			S/.34,500.00		
	Alcohol en gel	S/.5.50	3450			S/.18,975.00		
	Guantes	S/.3.40	3450			S/.11,730.00		
	Impresión tarjeta	S/.0.30	3450			S/.1,035.00		
	Caja impresa	S/.1.20	3450			S/.4,140.00		
EJE 3	SEÑALETICAS (solo sede central)					S/.68,081.60	S/.17,000.00	
	ITEM	Precio unit.	Cant.			Inversión	Inversión	
	Círculos distanciamiento social	S/.3.20	1200			S/.3,840.00		
	Señalética Ascensores	S/.4.20	24			S/.100.80		
	Señalética kitchenette	S/.4.20	24			S/.100.80		
	Señalética Escaleras	S/.1,200.00	12			S/.14,400.00		
	Brandeo parades con concepto de campaña	S/.2,400.00	12			S/.28,800.00		
	Alcohol en gel por 1000 L (puntos desinfección)	S/.12,000.00	2			S/.12,000.00	S/.12,000.00	
	Stand brandeado alcohol en gel	S/.320.00	12			S/.3,840.00		
Mejoras sugeridas por colaboradores	S/.5,000.00	2			S/.5,000.00	S/.5,000.00		

3. SUSTENTACIÓN

3.1 Justificación estrategias

3.1.1 Eje 1: Informativo y Sensibilización

El objetivo en este eje será reducir la incertidumbre al retorno de labores mediante el correcto despliegue de información cercana, oportuna y transparente a los colaboradores a través de sus líderes.

La justificación de su primera estrategia es la siguiente:

1. Brindar información relevante a los colaboradores sobre protocolos de bioseguridad y disposiciones tomadas por la empresa para reducir incertidumbre.

Estoy considerando esta estrategia porque en el análisis del Macroentorno identifiqué que estamos en una situación de bastante incertidumbre donde el colaborador necesita información oficial de la empresa ante tantos cambios que se están dando en los últimos meses y que podrían generar rumores.

Solo por mencionar algunos ejemplos, el gobierno ha extendido la cuarentena hasta en 5 oportunidades, siendo la extensión más reciente establecida hasta el 30 de junio mediante Decreto Supremo N° 094-2020-PCM. Asimismo, según indicadores de BBVA Research (Belapatiño, 2020) mostraron que solo en marzo, más de 250,000 personas en Lima habían perdido su trabajo.

También, desde mediados de mayo, el Perú se encuentra entre los 15 primeros países a nivel mundial con mayor cantidad de casos confirmados (La República, 2020c).

Es evidente pues, que los escenarios no son claros y por ello, el BCA necesita mantener informado al colaborador sobre cómo está manteniendo su posición ante estas situaciones para disminuir la incertidumbre.

La justificación de su segunda estrategia es la siguiente:

2. Dar a conocer lineamientos y protocolos para dar inicio al Plan Retorno a toda la organización.

Como pude analizar también en Macroentorno, en el caso de los colaboradores de Mibanco, en la tabla 1.1 se grafica cómo éstos manifestaron tener bastante temores y barreras acerca de volver a las oficinas como son el contagio a ellos y a sus familias, trasladarse a través de medios de transporte, entre otros. Por ello, es necesario que se pueda brindar información sobre los protocolos y medidas que está tomando el banco para asegurarles que su trabajo será lo más posible seguro, así como un canal abierto donde puedan responder sus dudas y consultas. También, ante tantas inseguridades, sería fundamental el rol de los líderes como canales cercanos a ellos para poder apaciguar estas dudas.

La justificación de su tercera estrategia es la siguiente:

3. Comprometer a los líderes sobre la importancia de su rol como principal medio de contacto con los colaboradores para poder brindar una comunicación más cercana.

Considero esta estrategia porque son los líderes quienes son el principal punto de contacto de los colaboradores con la empresa y, en una etapa de crisis, deben estar empoderados para poder orientarlos. Como indica Bel, a través de liderazgo se puede ejercer influencia sobre pensamientos, emociones, conductas e ideas (Bel, 2004, p.69)

3.1.2 Eje 2: Motivación a través del sentimiento de pertenencia

Por eso, el objetivo en este eje será elevar la motivación del colaborador del BCA para retornar a trabajar a las oficinas mediante la concientización de la importancia de su trabajo mediante el sentimiento de orgullo y pertenencia en el BCA.

La justificación de su primera estrategia es la siguiente:

1. Poner en valor la importancia de trabajo de los colaboradores del BCA en la coyuntura COVID-19 a través mensajes que generen orgullo y pertenencia.

Es fundamental que los colaboradores no solo se sientan identificados con los principios culturales del BCA, sino que sean conscientes del impacto positivo que están teniendo en esta coyuntura donde los servicios bancarios son claves para la recuperación del país.

Si los colaboradores conocen y se comprometen con su propósito, y son capaces de entender el valor e importancia de su trabajo, este orgullo incentivará que puedan volver motivados a la oficina.

La justificación de su segunda estrategia es la siguiente:

2. Evidenciar cómo la presencia del BCA está generando un impacto positivo en el país en la coyuntura COVID-19.

Esta estrategia busca poner en evidencia el impacto positivo y tangible que los servicios del BCA genera en el país, por lo cual las operaciones del BCA no pueden parar, porque todo un país necesita del trabajo de sus colaboradores para poder seguir adelante.

3.1.3 Eje 3: Co-creación de una nueva realidad

El objetivo en este eje será poder brindar el soporte a los colaboradores para que puedan desarrollar su trabajo y encontrar equilibrio en su vida personal y profesional. En este eje estamos considerando al colaborador que ya ha regresado a la empresa y se encuentran con una realidad distinta.

La justificación de su primera estrategia es las siguientes:

1. Crear junto al colaborador un ambiente seguro de trabajo

La importancia del cumplimiento y aseguramiento de esta estrategia radica en que aquí se evidenciará la coherencia entre lo que la empresa dice y lo que hace, ya que tanto en el Eje 1 como en el Eje 2, se le ha comunicado al colaborador que su retorno será seguro. Asimismo, se ha resaltado la importancia de la continuidad de su trabajo presencial en el BCA. Si el colaborador regresa y encuentra un ambiente no seguro, su percepción será que todos los discursos fueron falsos y generará una desmotivación frente a la empresa. Asimismo, en el caso del colaborador que realiza teletrabajo, también ha recibido el mensaje que su trabajo desde casa es importante, por lo que, para asegurar que nuestro discurso sea coherente, se debe asegurar que tanto los colaboradores desde casa u oficina, tengan todos los implementos necesarios.

Es importante mencionar, que se pone énfasis en la co-creación de este ambiente seguro ya que, teniendo en cuenta que el colaborador ha sido capacitado en el Eje 1, estará habilitado para poder reportar o sugerir mejoras pues es él, finalmente, el público usuario que convive diariamente con estos nuevos protocolos de bioseguridad. Asimismo, esto reforzará su confianza y seguridad en su nuevo espacio de trabajo al saber que puede co-crear este espacio junto a la compañía en pro del bienestar de todos los involucrados.

2. Mantener la propuesta de valor de marca empleadora para asegurar equilibrio vida y trabajo.

Una de las aspiraciones del BCA es ser la empresa más atractiva para trabajar y por ello, tiene políticas e iniciativas para mantener su estrategia de marca empleadora. Sin embargo, para no perder esto, es necesario que estas iniciativas se puedan adaptar a la realidad a la que se está atravesando, y a su vez, poder darle soporte al colaborador, no solo para que cumpla su trabajo, sino para brindarle las herramientas para que pueda encontrar el equilibrio entre vida personal y trabajo, como con talleres de Bienestar, y cursos o webinars de Aprendizaje.

Por ello, es necesario estar pendientes de qué iniciativas de Marca Empleadora se pueden adaptar a la nueva realidad. En el análisis del Macroentorno, en la tabla 1.4, le realicé la

consulta a los colaboradores administrativos de Mibanco fue: ¿cuáles eran sus actividades favoritas durante esta cuarentena?, y la mayoría respondió que ver series / televisión, comprar online y aprender nuevas actividades, lo cual da una orientación de cómo sus comportamientos y pasatiempos están cambiando y adaptándose.

3.2 Justificación Piezas

3.2.1 Piezas Colaboradores Plan Retorno

1. Kit de personalizado de Bienvenida (guantes, alcohol en gel brandeado, mascarilla, carta de bienvenida)

El objetivo de este merchandising es poder darle el mensaje al colaborador que la empresa agradece su compromiso y la da la bienvenida de nuevo a casa. El kit contendrá una mascarilla, guantes y un alcohol en gel recargable brandeado para darle el mensaje intangible que la empresa lo quiere seguro. Asimismo, el kit tiene una carta en la que se agradece al colaborar su presencia en la empresa y su compromiso por seguir cumpliendo el propósito.

A pesar que es un merchandising que será personalizado y puede ser más costoso por tiempos y precio de realizar, considero que la empresa demuestra con este detalle el agradecimiento que tiene con el colaborador de que , después de tanto tiempo estar lejos de la oficina, valora su compromiso. Así, lo hará sentir como en casa. Además, como el retorno será paulatino, se puede considerar la personalización.

2. Señaléticas (dispensador alcohol, señalética de distancia en piso, elevador, kitchenette escalera y de concepto campaña).

El Decreto Supremo N° 094-2020-PCM, estipula que el distanciamiento social no puede ser menor de un metro. Sin embargo, basándonos en el Decreto Supremo N° 080-2020-PCM, en el que se estipula que se deben minimizar los riesgos en lugares con alto potencial de contagio como son los lugares cerrados y públicos donde se produce una

gran concentración de personas, consideré no un metro de distanciamiento social en las señaléticas, sino dos metros ya que las oficinas de trabajo son lugares muy cercanos los unos a los otros.

Asimismo, según lo consultado a Ángel Amasifen, médico ocupacional de la Universidad Privada del Norte, en lugares cerrados como son las oficinas, el distanciamiento debería ser definitivamente mayor a 1 metro. Por ello, para salvaguardar la seguridad de los colaboradores, en base a las recomendaciones del médico, he considerado 2 metros de distanciamiento social sobre el mínimo de 1 metro recomendando por el Decreto Supremo N° 094-2020-PCM , y por ello mismo, solo una persona por espacio cerrado como lo son los kitchenettes y ascensores.

Asimismo, cabe recalcar que los colaboradores, quienes estaban acostumbrado a contar con los ascensores operativos, ya no contarán con ellos a libre disposición. Por ello, para poder motivarlos a subir por las escaleras, he propuesto en las piezas incluir las calorías quemadas por escalón. Sin embargo, Ángel Amasifen, comentó que la quema de calorías sería relativa según la velocidad que los colaboradores suban o bajen las escaleras. Asimismo, se consideró también la distancia de 2 metros, que es de aproximadamente 5 peldaños, así como la señalización del lado por el cual deben subir y por cual bajar.

Finalmente, en la entrada de la empresa, estoy proponiendo un mensaje de bienvenida con el concepto de la campaña ¡Juntos en un nuevo comienzo, para seguir volando alto! Ello, con la intención de poder alinear lo trabajado con en la transformación cultural Alko, que en quechua significo volar alto. Como se explicó en el caso del Banco, este programa tuvo bastante éxito y aceptación, por lo que considero que es una oportunidad para vincular ambos conceptos ya que ambos tienen también, como trasfondo, la adaptación a situaciones nuevas.

3.2.2 Piezas Colaboradores Home Office

1. Gif acompañamiento colaboradores

El artículo 4 de del Decreto Supremo N° 094-2020-PCM, estipula que se debe promover el uso de datos abiertos y registro de información. Es por ello que, esta encuesta virtual presentada a través del GIF, permitirá poder medir y registrar el estado de salud de colaboradores a través del tiempo, si han estado en riesgo o también pueda reportar estar enfermos y con ello RRHH hacerles seguimiento. Asimismo, en la misma encuesta se mostrará la opción de herramientas básicas para teletrabajo. Esto, en caso un colaborador Home Office no cuenta con algún implemento básico para poder realizar su trabajo.

Esto demuestra un interés de la empresa que, a pesar de que su colaborador no está brindando los servicios dentro de sus oficinas, quiere su bienestar en casa.

3. Gif Tips de Bienestar emocional:

Teniendo el colaborador Home Office no se encuentra en las instalaciones y ya no tiene contacto presencialmente con sus compañeros y equipo de Recursos Humanos, es importante marcar presencia como empresa y mantener constante comunicación para cuidar no solo su salud física, sino bienestar emocional. Por ello, es importante compartir tips que los ayuden a facilitar su trabajo en casa, cuidar su bienestar emocional y saber que pueden hacer consultas al médico ocupacional.

2. Tips para realizar videollamadas

El colaborador del BCA, puede estar compartiendo su hogar con sus hijos y demás miembros que también están estudiando o realizando trabajo desde casa. Por ello, es necesario que se les pueda brindar tips para que puedan encontrar el lugar indicado para realizar sus conferencias, así como otras recomendaciones relacionada a audio, conectividad, inclusive pausas activas, etc.

Esto generará un mensaje por parte de la empresa hacia el colaborador, que sabe y entiende por la situación por la que está pasando y por ello, quiere darle las herramientas para que sea más levadera.

3.2.3 Piezas Colaboradores Todos

1. Boletín - Marca Empleadora

A pesar de la situación nueva y de incertidumbre que el BCA está pasando, debe demostrar que también como institución se está adaptando y demostrando uno de sus valores que es poder adaptarse a Desafiamos el orden: nos atrevemos a cambiar.

Por eso propongo como pieza la difusión de un boletín de Marca Empleadora adaptado a la coyuntura del COVID – 19, en la que todas las iniciativas y frentes de Recursos Humanos se puedan acoplar a esta situación, como, por ejemplo:

a) Bienestar:

Brindar talleres virtuales dictados por profesionales o inclusive colaboradores como Yoga, Funcional, entre otros. Asimismo, una iniciativa que propongo es una sección en el boletín que se llame After Office, en la que un colaborador del mismo BCA, pueda enseñar a preparar desde un cóctel hasta un postre. Ello, con el fin de generar un ambiente de unión y de intercambio con los colaboradores. Inclusive, en la propuesta se detalla un taller Anti-estrés, que es dictado por una colaboradora de la empresa que también es psicóloga. La idea es que la empresa pueda adaptarse a esta nueva coyuntura con iniciativas innovadora y que involucre a sus colaboradores.

b) Aprendizaje:

El boletín debería incluir también talleres, webinar y cursos virtuales para seguir empoderando el desarrollo personal y profesional de los colaboradores en la coyuntura COVID-19. También, en el boletín se incluye un espacio para saber qué contenidos sugieren los colaboradores en las próximas ediciones.

c) Convenios Corporativos

Renovar los convenios corporativos y aterrizarlos a plataformas digitales. Por ejemplo, en el caso Mi Banco, el personal administrativo mencionó que está viendo más series y televisión, comprando en línea y aprendiendo a través de talleres virtuales. Por ello, el BCA debería adaptarse y en el caso de convenio buscar alianzas con plataformas digitales como Lineo o Lumingo, que son empresas que se dedican a la venta por delivery o inclusive, también propongo que el BCA pueda formar una alianza con Los Productores, empresa de teatro que se ha digitalizado y ahora alquila sus obras por streaming. El equipo de Recursos Humanos debe estar atentos a estas nuevas tendencias.

2. Video propósito

En el video del propósito se busca comprometer a los colaboradores con la importancia de la continuidad de las operaciones del BCA, de cómo ha venido impactando positivamente al Perú, con cifras y casos reales, pesar del Estado de Emergencia.

El mensaje central es que llenar de orgullo al colaborador por su empresa, que pueda entender la importancia del impacto positivo del BCA en el país, y como ellos, desde su puesto de trabajo, se sumen e involucren a cumplir el propósito para seguir ayudando al país a recuperarse de esta situación de crisis. Es por ello que al final se resalta la frase el BCA y el Perú juntos en un nuevo comienzo.

Este video está planificado para el segundo eje, en donde se busca posicionar el propósito y motivar a los colaboradores a seguir trabajando en servicios del país y más peruanos que los necesitan.

3. Video protocolos

Basados en el artículo 4 de del Decreto Supremo N° 094-2020-PCM, que estipula la promoción y vigilancia de prácticas saludables y actividades necesarias para afrontar la emergencia sanitaria, se elaboró el video de protocolos busca dar

lineamientos generales a todos los colaboradores de cómo el BCA viene preparando sus instalaciones para un nuevo comienzo con estrictas medidas de seguridad para salvaguardar la salud de sus colaboradores. Asimismo, busca involucrarlos a todos en la adopción de estos nuevos hábitos, que serán desde ahora parte de la cultura.

4. Fondos personalizados

Con el fin de evidenciar la importancia del trabajo de los colaboradores del BCA, se propone utilizar fondos personalizados para que en las reuniones realizadas por videollamadas tengan mensajes relacionados al reforzamiento del orgullo y sentido de pertenencia. Éstos estarán relacionados al propósito y al impacto del trabajo de los colaboradores ya sea desde casa, oficina, o agencia.

Los mensajes trabajados fueron los siguientes:

“Desde la ofi, ayudó a qué más clientes cumplan sus sueños” (dirigido a colaboradores que se conectan desde la sede central).

“Desde casa, ayudo a que más clientes cumplan sus sueños” (dirigido a colaboradores Home Office).

“Brindo el soporte que mi país necesita” (dirigido a todos los colaboradores).

4. RECOMENDACIONES

Canales de comunicación:

Dado que el banco se caracteriza por ser una empresa atravesando un proceso de transformación cultural ágil, buscando la horizontalidad en todos sus frentes, sería adecuado que sus canales sean responsivos y que permitan la interacción entre sus miembros.

Por ello, recomendaría al BCA crear un grupo de Whatsapp del Banco Oficial. Si bien se puede contar con este medio de manera informal entre equipos, es necesario que el BCA pueda manejar uno por la necesidad de tener canales oficiales y de los que pueda tener indicadores directamente, que permitan la bidireccionalidad entre emisor y receptor. Por ejemplo, si se tuviera un canal formal de Whatsapp, podríamos tener iniciativas que de seguro ayudarían bastante para esta coyuntura, como son podcast de líderes brindando información oportuna, cercana y relevante.

Asimismo, sería recomendable contar con un canal de Facebook, sea grupo cerrado o Workplace, ya que permite también compartir contenido de manera interactiva y bastante agradable y, permite darle al administrador del grupo, la oportunidad de contestar preguntas de manera general a través de los posts. Asimismo, permite realizar transmisiones en vivo o compartir videos, lo cual sería ideal para tener iniciativas como celebración de los cumpleaños mediante esta plataforma ya que por el distanciamiento social estos rituales ya no se podrán dar.

La intranet hoy en día no funciona como un medio que permitirá la interacción, sino más de repositorio. Cabe recalcar que, en la tabla 1.4, sobre las percepciones de los colaboradores de Mi Banco frente al Retorno al Trabajo, uno de los canales de comunicación que menos utilizan para enterarse de las noticias en la Intranet. Por ello, veo necesario, al menos implementar alguno de estos dos canales.

Investigación de comportamientos de su público interno:

Todos los colaboradores se encuentran en un proceso de adopción de nuevos hábitos, costumbres y hasta formas de comportarse. Por ello, es necesario realizar una auditoría de comunicación interna para poder conocer estos nuevos comportamientos y necesidades de nuestros colaboradores, y adaptar los canales, iniciativas de Bienestar y Desarrollo, convenios corporativos, entre otros para los colaboradores. Asimismo, así asegurar la estrategia de Marca Empleadora del Banco.

Comunicar el orgullo por el trabajo de los colaboradores:

Como ya habíamos mencionado, los servicios bancarios son uno de los pocos sectores que han mantenido sus operaciones en el Estado de Emergencia. El banco debería comunicar el orgullo que siente por el esfuerzo de sus colaboradores por haber aportado con su trabajo a tener un impacto positivo en el país. Comunicación Interna y Corporativa deberían coordinar este proyecto.

Establecer protocolo de comunicación para colaboradores de COVID:

Inevitablemente, habrá colaboradores que se infecten de COVID -19 al asistir al trabajo al momento de movilizarse, o por alguna interacción. Por ello, recomendaría poder contar con plantillas de comunicación para brindar un soporte a los colaboradores que estén enfermos de COVID-19, las cuales le desean una pronta mejoría, así como un mensaje de celebración cuando haya superado la enfermedad. De este modo, queremos darle el mensaje al colaborador que la empresa está con él / ella hasta en los momentos más difíciles.

REFERENCIAS

- Bel, J. I. (Coord.) (2004). *Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Fundación EOI.
- Losada, J. C. (Coord.) (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Ariel, S.A.
- Rodríguez, V. (2020). *Propósito y valores*. Profit Editorial I., S.L.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: Claves y desafíos*. Volters Kluwer España.
- Mosley, R. (2007). *Customer experience, organisational culture and the employer brand*. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123.
- reactivación. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/un-pais-sin-cultura-un-sector-hasta-ahora-sin-planes-de-reactivacion-noticia/>
- Andina. (16 de febrero de 2020a). *Brote de dengue: equipo del Minsa viajará a tres regiones por emergencia*. <https://andina.pe/agencia/noticia-brote-dengue-equipo-del-minsa-viajara-a-tres-regiones-emergencia-785280.aspx>
- Andina. (26 de febrero de 2020b). *Coronavirus: cinco hospitales se encuentran preparados para albergar posibles pacientes*. <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-cinco-hospitales-se-encontran-preparados-para-albergar-posibles-pacientes-786242.aspx>
- Andina. (26 de febrero de 2020c). *Coronavirus: Minsa instala hospitales móviles para atender casos sospechosos*. <https://andina.pe/Agencia/video-coronavirus-minsa-instala-hospitales-moviles-para-atender-casos-sospechosos-49483.aspx>
- Andina. (6 de marzo de 2020d). *Presidente Vizcarra confirma primer caso de coronavirus en Perú*. andina.pe/agencia/noticia-presidente-vizcarra-confirma-primer-caso-coronavirus-peru-787293.aspx
- Andina. (18 de marzo de 2020e). *Perú acondiciona hospital especializado para casos de coronavirus*. <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-acondiciona-hospital-especializado-para-casos-coronavirus-788846.aspx>
- Andina. (20 de marzo de 2020f). *Ministra de Salud sale del Gabinete y será reemplazada por especialista en salud pública*. <https://andina.pe/agencia/noticia-ministra-salud-sale-del-gabinete-y-sera-reemplazada-especialista-salud-publica-789263.aspx>
- Andina. (20 de marzo de 2020g). *Víctor Zamora Mesía juró como nuevo ministro de Salud*. <https://andina.pe/agencia/noticia-victor-zamora-mesia-juro-como-nuevo-ministro-salud-789274.aspx>
- Andina. (22 de marzo de 2020h). *Artistas se unen a la campaña #YoMeQuedoEnCasa*. <https://andina.pe/agencia/noticia-artistas-se-unen-a-campana-yomequedoencasa-789463.aspx>
- Andina. (26 de marzo de 2020i). *Coronavirus: transferirán S/ 200 mlns a municipios para entregar víveres a los más pobres*. <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-transferiran-s-200-mlns-a-municipios-para-entregar-viveres-a-los-mas-pobres-790228.aspx>

Andina. (20 de abril de 2020j). *Continúa aislamiento social obligatorio en todo el territorio nacional.* <https://andina.pe/agencia/noticia-continua-aislamiento-social-obligatorio-todo-territorio-nacional-793638.aspx>

Andina. (22 de abril de 2020k). *Cuatro comisiones del Congreso se instalarán mañana en sesiones virtuales.* andina.pe/agencia/noticia-cuatro-comisiones-del-congreso-se-instalaran-manana-sesiones-virtuales-794118.aspx

Andina. (8 de mayo de 2020l). *Coronavirus: Gobierno lanza estrategia para detección y tratamiento tempranos de casos.* <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-gobierno-lanza-estrategia-para-deteccion-y-tratamiento-tempranos-casos-796488.aspx>

Andina. (8 de mayo de 2020m). *Coronavirus: Minsa incrementará en 5,000 las camas de atención hospitalaria en el país.* <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-minsa-incrementara-5000-las-camas-atencion-hospitalaria-el-pais-796503.aspx>

Andina. (12 de mayo de 2020n). *Personas con temperatura de 38°C o más no podrán ingresar a mercados del Cercado de Lima.* <https://andina.pe/agencia/noticia-personas-temperatura-38c-o-mas-no-podran-ingresar-a-mercados-del-cercado-lima-797042.aspx>

Andina. (13 de mayo de 2020ñ). *Congreso archiva proyecto de ley de Reforma de Sistema de Pensiones.* <https://andina.pe/agencia/noticia-congreso-archiva-proyecto-ley-reforma-sistema-pensiones-797152.aspx>

Andina. (22 de mayo de 2020o). *Gobierno aumentará 10,000 camas hospitalarias y 1,000 camas UCI hasta el 30 de junio.* <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-aumentara-10000-camas-hospitalarias-y-1000-camas-uci-hasta-30-junio-798500.aspx>

Andina. (24 de mayo de 2020p). *Vicente Zeballos anuncia estrategia nacional para contar con oxígeno en todo el país.* <https://andina.pe/agencia/noticia-vicente-zeballos-anuncia-estrategia-nacional-para-contar-oxigeno-todo-pais-798689.aspx>

Andina. (25 de mayo de 2020q). *Presidente Vizcarra informará esta tarde los avances de las medidas por la emergencia.* <https://andina.pe/agencia/noticia-presidente-vizcarra-informara-esta-tarde-los-avances-las-medidas-por-emergencia-798770.aspx>

Andina. (26 de mayo de 2020r). *Bancos refuerzan protocolo de atención en agencias para evitar contagios.* <https://andina.pe/agencia/noticia-bancos-refuerzan-protocolo-atencion-agencias-para-evitar-contagios-798943.aspx>

Andina. (26 de mayo de 2020s). *Vizcarra: la meta es contar con 20,000 camas para pacientes covid-19 a fines de junio.* <https://andina.pe/agencia/noticia-vizcarra-meta-es-contar-20000-camas-para-pacientes-covid19-a-fines-junio-798942.aspx>

Andina. (27 de mayo de 2020t). *Poder Judicial reiniciará labores judiciales de forma gradual desde julio.* <https://andina.pe/agencia/noticia-poder-judicial-reiniciara-labores-judiciales-forma-gradual-desde-julio-799098.aspx>

Andina. (28 de mayo de 2020u). *Coronavirus en Perú: cifra de fallecidos se eleva a 4,099.* <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-peru-cifra-fallecidos-se-eleva-a-4099-799342.aspx>

Andina. (28 de mayo de 2020v). *Ejecutivo dispondrá de manera urgente medidas para reducir sobrepoblación penal.* <https://andina.pe/agencia/noticia-ejecutivo-dispondra-manera-urgente-medidas-para-reducir-sobrepoblacion-penal-799274.aspx>

Andina. (29 de mayo de 2020w). *Coronavirus en Perú: cifra de fallecidos se eleva a 4,230.* <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-peru-cifra-fallecidos-se-eleva-a-4230-799496.aspx>

Belapatiño, V. (4 de mayo de 2020). *Perú | Primeros indicadores muestran fuerte deterioro del mercado laboral en marzo*. BBVA Research. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-primeros-indicadores-muestran-fuerte-deterioro-del-mercado-laboral-en-marzo>

Canal N. (4 de mayo de 2020a). *Luna: Más de 2 millones de hogares cobrarán bono virtual*. <https://canaln.pe/actualidad/ariela-luna-mas-2-millones-hogares-recibiran-bono-s760-nuevo-padron-n412801>

Canal N. (14 de mayo de 2020b). *Coronavirus: Piden declarar a Piura en desastre sanitario por avance de la pandemia*. <https://canaln.pe/actualidad/coronavirus-piden-declarar-piura-desastre-sanitario-avance-pandemia-n413898>

Chumpitaz, C. (9 de mayo de 2020). *Loreto necesita oxígeno: la región amazónica en pie de lucha contra la COVID-19*. Caretas. <https://caretas.pe/nacional/loreto-necesita-oxigeno-la-region-amazonica-en-pie-de-lucha-contra-la-covid-19/>

El Comercio. (25 de enero de 2020a). *Francia confirma 3 casos de coronavirus*. El Comercio, 20. El Comercio. (20 de marzo de 2020b). *Coronavirus en Perú: diarios peruanos se unen con portada única y el mensaje #YoMeQuedoEnCasa*. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/coronavirus-en-peru-diarios-peruanos-se-unen-con-portada-unica-y-el-mensaje-yomequedoencasa-estado-de-emergencia-toque-de-queda-coronavirus-nndc-noticia/>

El Comercio. (19 de abril de 2020c). *Denuncian que pacientes pasan la noche a la intemperie en hospital de la PNP | VIDEO*. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/denuncian-que-pacientes-pasan-la-noche-a-la-intemperie-en-hospital-de-la-policia-nacional-video-noticia/>

El Comercio. (6 de mayo de 2020d). *Reprogramación o congelamiento: ¿cuál me conviene? Mira el webinar de El Comercio y el BCP*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/reprogramacion-o-congelamiento-cual-me-conviene-mira-el-webinar-de-el-comercio-y-el-bcp-bancos-noticia/>
El Comercio. (11 de mayo de 2020e). *Coronavirus Perú: hospitales colapsan por falta de camas y médicos*. <https://elcomercio.pe/videos/pais/coronavirus-en-peru-hospitales-colapsan-por-falta-de-camas-y-medicos-videos-pais-nnav-noticia/>

El Comercio. (12 de mayo de 2020f). *VES: largas colas de cuatro cuerdas para cobrar bono en Banco de la Nación*. <https://elcomercio.pe/videos/pais/ves-largas-colas-de-cuatro-cuadradas-para-cobrar-bono-en-banco-de-la-nacion-nnav-banco-de-la-nacion-coronavirus-en-peru-bono-de-ayuda-noticia/>

El Comercio. (15 de mayo de 2020g). *Ley de taxis colectivos: autoridades de Arequipa, Cusco y La Libertad critican la norma*. <https://elcomercio.pe/peru/ley-de-taxis-colectivos-autoridades-de-arequipa-cusco-y-la-libertad-critican-la-norma-noticia/>

El Comercio. (20 de mayo de 2020h). *Coronavirus en Perú: estas son las empresas que suman más iniciativas solidarias en tiempos de crisis*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/coronavirus-peru-estas-son-las-empresas-que-suman-mas-iniciativas-en-tiempos-de-crisis-economia-peruana-familias-peruanas-covid-19-noticia/?ref=ecr>

Decreto de Urgencia N° 033-2020, Decreto de Urgencia que establece medidas para reducir el impacto en la economía peruana, de las disposiciones de prevención establecidas en la declaratoria de Estado de Emergencia Nacional ante los riesgos de propagación del COVID - 19. (27 de marzo de 2020). cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/572106/DU033_2020.pdf

Decreto de Urgencia N° 055-2020, Decreto de urgencia que dicta medidas extraordinarias para ampliar la oferta de las instituciones prestadoras de servicios de salud y reforzar la respuesta sanitaria en el marco del estado de emergencia nacional por el COVID-19. (13 de mayo de 2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-dicta-medidas-extraordinarias-para-a-decreto-de-urgencia-n-055-2020-1866354-1/>

Decreto de Urgencia N° 058-2020, Aprueban mecanismos de amortiguamiento para mitigar los efectos económicos en el sector cultura producidos en el contexto de la emergencia sanitaria por el COVID-19. (20 de mayo de 2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban->

mecanismos-de-amortiguamiento-para-mitigar-los-efec-decreto-de-urgencia-n-058-2020-1866605-1/

Decreto Legislativo N° 1455, Decreto legislativo que crea el programa “Reactiva Perú” para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19. (6 de abril de 2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1/>

Decreto Supremo N° 004-2020-SA, Decreto supremo que declara en emergencia sanitaria por el plazo de noventa (90) días calendario zonas prioritizadas de los departamentos de Loreto, Madre de Dios y San Martín. (9 de febrero de 2020). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/523501/decreto-supremo-004-2020-SA.PDF>

Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. (15 de marzo de 2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/>

Decreto Supremo N° 057-2020-PCM, Decreto Supremo que modifica el Artículo 3 del Decreto Supremo N° 051-2020-PCM, que proroga el Estado de Emergencia Nacional declarado mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19 (2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-articulo-3-del-decreto-supre-decreto-supremo-no-057-2020-pcm-1865326-2/>

Decreto Supremo N° 080-2020-PCM. Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. (2 de mayo de 2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-reanudacion-de-actividades-ec-decreto-supremo-n-080-2020-pcm-1865987-1/>

Decreto Supremo N° 094-2020-PCM, Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía hacia una nueva convivencia social y proroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. (23 de mayo de 2020). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/730522/Decreto_Supremo_Nº_094-2020-PCM.pdf

Fernández, L. (8 de mayo de 2020). *Coronavirus en Perú: hubo cerca de 100 agresiones diarias a mujeres y niños durante primera cuarentena*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/coronavirus-en-peru-hubo-cerca-de-100-agresiones-diarias-a-mujeres-y-ninos-durante-primera-cuarentena-noticia/>

Gestión. (17 de marzo de 2020a). *Supermercados establece nuevas medidas ante estado de emergencia*. <https://gestion.pe/economia/covid-19-coronavirus-en-peru-supermercados-establecen-nuevas-medidas-ante-estado-de-emergencia-nndc-noticia/>

Gestión. (24 de marzo de 2020b). *Confiep a los bancos: “Reprogramación de deudas no debería incluir intereses”*. <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-confiep-a-los-bancos-reprogramacion-de-deudas-no-deberia-incluir-intereses-covid-19-cuarentena-pandemia-nndc-noticia/>

Gestión. (1 de mayo de 2020c). *Coronavirus en Perú: Casa Andina alojará gratis a policías que requieran pasar cuarentena*. <https://gestion.pe/peru/coronavirus-en-peru-casa-andina-alojara-gratis-a-policias-que-requieran-pasar-cuarentena-covid-19-estado-de-emergencia-nndc-noticia/>

Gob.pe. (29 de abril de 2020). *Perú implementó 822 camas UCI para la atención de pacientes Covid-19*. www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/142142-peru-implemento-822-camas-uci-para-la-atencion-de-pacientes-covid-19

Gopinath, G. (14 de abril de 2020). *The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression*. International Monetary Fund Blog. blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/

Hidalgo, M. (17 de marzo de 2020). *Cuarentena por el coronavirus: ¿cómo funcionaría el Congreso y qué agenda se viene?* El Comercio. <https://elcomercio.pe/politica/congreso/congreso-2020-estado-de-emergencia-coronavirus-la-agenda-que-se-viene-tras-la-juramentacion-de-los-parlamentarios-y-el-inicio-de-sus-funciones-noticia/>

Infomarketing. (2020a). *#SinContactoPeroUnidos, la nueva campaña de Mastercard en tiempos de coronavirus*. <http://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/sincontactoperounidos-la-nueva-campana-de-mastercard-en-tiempos-de-coronavirus/>

Infomarketing. (2020b). *“Perú, Sí La Hacemos”, campaña que une a los peruanos contra el coronavirus*. <http://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/peru-si-la-hacemos-campana-que-une-a-los-peruanos-contra-el-coronavirus/>

Ley N.º 31017, Ley que establece medidas para aliviar la economía familiar y dinamizar la economía nacional en el año 2020. (30 de abril de 2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-establece-medidas-para-aliviar-la-economia-familiar-ley-n-31017-1865958-1/>

Ley N.º 31018, Ley que suspende el cobro de peajes en la red vial nacional, departamental y local concesionada, durante el estado de emergencia nacional declarado a causa del brote del COVID-19. (7 de mayo de 2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-suspende-el-cobro-de-peajes-en-la-red-vial-nacional-ley-n-31018-1866203-1/>

Manrique, O. (16 de abril de 2020). *Tasas de interés de créditos del programa Reactiva Perú se fijarán en subastas*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/tasas-de-interes-de-creditos-del-programa-reactiva-peru-se-fijaran-en-subastas-noticia/>

Municipalidad de Lima. (2020). *Municipalidad de Lima establece lineamientos para la prevención del COVID-19 en mercados de abastos*. <http://www.munlima.gob.pe/noticias/item/40034-municipalidad-de-lima-establece-lineamientos-para-la-prevencion-del-covid-19-en-mercados-de-abastos>

Nacional. (1 de abril de 2020). *Vizcarra: se necesita una reforma integral de las AFP*. <https://www.radionacional.com.pe/noticias/politica/vizcarra-se-necesita-una-reforma-integral-de-las-afp>

Organización Mundial de la Salud. (2020a). *Coronavirus*. <https://www.who.int/health-topics/coronavirus>

Organización Mundial de la Salud. (2020b). *COVID-19: vulnerable and high risk groups*. <https://www.who.int/westernpacific/emergencies/covid-19/information/high-risk-groups>

Organización Mundial de la Salud. (2020c). *Naming the coronavirus disease (COVID-19) and the virus that causes it*. [www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](http://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it)

Organización Mundial de la Salud. (9 de enero de 2020d). *WHO Statement regarding cluster of pneumonia cases in Wuhan, China*. <https://www.who.int/china/news/detail/09-01-2020-who-statement-regarding-cluster-of-pneumonia-cases-in-wuhan-china>

Organización Mundial de la Salud. [@WHO]. (14 de enero de 2020e). *Preliminary investigations conducted by the Chinese authorities have found no clear evidence of human-to-human transmission of the novel #coronavirus (2019-nCoV) identified in #Wuhan, #Chinacv* [Imagen adjunta] [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/who/status/1217043229427761152?lang=es>

Organización Mundial de la Salud. (30 de enero de 2020f). *Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV)*. [https://www.who.int/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov))

Organización Mundial de la Salud. (11 de marzo de 2020g). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Perú 21. (15 de abril de 2020a). *Coronavirus: Son ya 11 los congresistas contagiados con COVID-19*. <https://peru21.pe/politica/coronavirus-son-ya-11-los-congresistas-contagiados-con-covid-19-pandemia-covid-19-noticia/>

Perú 21. (20 de abril de 2020b). *Así pasan la cuarentena los peruanos que fueron repatriados*. <https://peru21.pe/peru/coronavirus-peru-asi-pasan-la-cuarentena-los-peruanos-que-fueron-repatriados-noticia/>

Perú 21. (30 de abril de 2020c). *"Fue un error involuntario": AFP Habitat se pronuncia luego que gerente comentara "desgraciadamente vivimos más" [VIDEO]*. <https://peru21.pe/economia/afp-gerente-de-afp-habitat-cometio-error-en-vivo-desgraciadamente-cada-vez-vivimos-mas-noticia/>

Perú 21. (4 de mayo de 2020d). *Se registran largas colas para cobrar bono de 380 soles en el Banco de la Nación de Carabayllo*. <https://peru21.pe/lima/coronavirus-en-peru-bono-se-registran-largas-colas-para-cobrar-bono-de-380-soles-en-el-banco-de-la-nacion-de-carabayllo-noticia/>

Perú 21. (19 de mayo de 2020e). *Participa gratis del primer festival en línea para niños y niñas que organiza la Alianza Francesa*. <https://peru21.pe/vida/festival-online-gratis-para-ninos-conoce-traviess-primer-festival-en-linea-para-ninos-y-ninas-que-organiza-la-alianza-francesa-noticia/>

El Peruano. (2020a). *¡Subsidio inmediato! Conozca los bonos otorgados por el Gobierno debido a la emergencia del covid-19*. <https://elperuano.pe/noticia-¡subsidio-inmediato-conozca-bonos-otorgados-por-gobierno-por-emergencia-del-covid19-95419.aspx>

El Peruano. (21 de enero de 2020b). *China: tres muertos y 201 casos por nueva neumonía*. <https://elperuano.pe/noticia-china-tres-muertos-y-201-casos-nueva-neumonia-88903.aspx>

El Peruano. (20 de marzo de 2020c). *Ministerio de Educación lanza estrategia "Aprendo en casa"*. <https://elperuano.pe/noticia-ministerio-educacion-lanza-estrategia-aprendo-casa-93290.aspx>

El Peruano. (30 de marzo de 2020d). *Trabajadores que no están en planilla podrán retirar hasta S/ 2,000 de sus AFP*. <https://elperuano.pe/noticia-trabajadores-no-estan-planilla-podran-retirar-hasta-s-2000-sus-afp-93677.aspx>

El Peruano. (4 de mayo de 2020e). *Presidente coordina con alcaldes reactivación económica y reordenamiento de mercados*. <https://elperuano.pe/noticia-presidente-coordina-alcaldes-reactivacion-economica-y-reordenamiento-mercados-95391.aspx>

El Peruano. (9 de mayo de 2020f). *Pago de bono de 760 soles: Bancos podrían abrir cuentas bancarias de manera automática*. <https://elperuano.pe/noticia-pago-bono-760-soles-bancos-podrian-abrir-cuentas-bancarias-manera-automatica-95609.aspx>

El Peruano. (20 de mayo de 2020g). *Conozca las empresas con más quejas de incumplimiento en entrega de compras online*. <https://elperuano.pe/noticia-conozca-empresas-mas-quejas-incumplimiento-entrega-compras-online-96590.aspx>

El Peruano. (28 de mayo de 2020h). *Reactiva Perú: BCR asignó S/ 136.6 millones a una tasa de interés promedio de 2.72%*. <https://elperuano.pe/noticia-reactiva-peru-bcr-asigno-s-1366-millones-a-tasa-interes-promedio-272-96570.aspx>

Picheta, R. (14 de mayo de 2020). *Coronavirus global death toll passes 300,000 as countries wait in lockdown*. CNN. <https://edition.cnn.com/2020/05/14/world/coronavirus-global-death-toll-300000-intl/index.html>

Proyecto de Ley N.º 01170/2016-CR. Ley que precisa los alcances de la Ley 28972, que establece la formalización del transporte terrestre de pasajeros en automóviles colectivos. (20 de mayo de 2020).

http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Autografas/Ley_y_de_Resolucion_Legislativa/AU01170_20200520.pdf

Proyecto de Ley N.º 4927/2020-CR. Ley que declara en emergencia el sistema nacional de salud y regula su proceso de reforma. (21 de mayo de 2020).

http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Texto_Sustitutorio/Proyectos_de_Ley/TS0492720200521...pdf

Publimetro. (16 de abril de 2020). *Cola de hasta 3 km para ingresar al mercado Huamantanga.*

<https://publimetro.pe/actualidad/coronavirus-peru-cola-de-hasta-3-km-para-ingresar-al-mercado-huamantanga-en-puente-piedra-noticia/>

La República. (20 de marzo de 2020a). *Podemos Perú presenta proyecto para retirar aportes a las AFP.* <https://larepublica.pe/politica/2020/03/18/congreso-podemos-peru-presenta-proyecto-para-retirar-aportes-a-las-afp/>

La República. (7 de abril de 2020b). *Prima AFP y Habitat distribuyeron dividendos del 2019 por más de 173 millones de soles en total.* <https://larepublica.pe/economia/2020/04/07/afp-utilidades-prima-afp-y-habitat-distribuyeron-dividendos-del-2019-por-mas-de-173-millones-de-soles-en-total/>

La República. (15 de mayo de 2020c). *Coronavirus: Perú ingresa a la lista de los 12 países con más casos en el mundo.* <https://larepublica.pe/mundo/2020/05/14/coronavirus-peru-pais-ingresa-a-lista-de-los-12-paises-con-mas-casos-de-covid-19/>

La República. (30 de mayo de 2020d). *Bonos del estado peruano: LINKS para acceder al bono Yo me quedo en casa, rural, independiente y más.* <https://larepublica.pe/economia/2020/05/29/bonos-yo-me-quedo-en-casa-links-bonos-del-estado-peruano-consultar-beneficiarios-bono-universal-rural-independiente-segundo-bono-380-del-midis-atmp/>

Resolución Administrativa N° 115-2020-CE-PJ. (16 de marzo de 2020). <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/7413f1804d9280529df1df5cd3eb06f8/RA-115-2020-CE-PJ.pdf>

Resolución Ministerial N° 039-2020-MINSA. (31 de enero de 2020). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/505245/resolucion-ministerial-039-2020-MINSA.PDF>

Resolución Ministerial N° 080-2020-MINCETUR. (7 de mayo de 2020). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/694765/RM_N_080.pdf

Resolución Ministerial N° 144-2020-EF/15. (24 de abril de 2020). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/609977/RM144_2020EF15.pdf

Resolución Ministerial N° 155-2020-MINSA. (31 de marzo de 2020). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/574779/resolucion-ministerial-n-155-2020-minsa.PDF>

Resolución Ministerial N° 239-2020-MINSA. (28 de abril de 2020). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/668359/RM_239-2020-MINSA_Y_ANEXO.PDF

Resolución Ministerial N° 290-2020-MINSA. (15 de mayo de 2020). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/716206/RM_290-2020-MINSA.PDF

Resolución Ministerial N° 297-2020-IN. (12 de marzo de 2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/suspenden-otorgamiento-de-garantias-inherentes-al-orden-publ-resolucion-ministerial-n-297-2020-in-1864485-1/>

Resolución Viceministerial N° 079-2020-MINEDU. (12 de marzo de 2020). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/565531/RVM_N_079-2020-MINEDU.PDF

Resolución Viceministerial N° 080-2020-MINEDU. (12 de marzo de 2020). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/565535/RVM_N_080-2020-MINEDU.PDF

Resolución Viceministerial N° 081-2020-MINEDU. (12 de marzo de 2020). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/565533/RVM_N_081-2020-MINEDU.PDF

Rosales, S. (13 de abril de 2020). *González Izquierdo: algunos bancos están cotizando créditos con respaldo estatal con costo de 8 o 10%*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/gonzalez-izquierdo-algunos-bancos-estan-cotizando-creditos-con-respaldo-estatal-con-costo-de-8-o-10-noticia>

RPP. (18 de marzo de 2020a). *¡Contigo Perú! | Cientos de familias se unieron para aplaudir a quienes trabajan durante cuarentena [VIDEO]*. <https://rpp.pe/lima/actualidad/coronavirus-contigo-peru-cientos-de-familias-se-unieron-para-aplaudir-a-quienes-trabajan-durante-cuarentena-videos-noticia-1252604?ref=rpp>

RPP. (28 de marzo de 2020b). *Coronavirus en Perú: Estos son los bancos que congelarán los pagos de sus clientes*. <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-estos-son-los-bancos-que-congelaran-el-pago-de-intereses-noticia-1254694>

RPP. (8 de mayo de 2020c). *Desde Camilo hasta Ezio Oliva: Más de 50 artistas latinos brindarán concierto online en el Día de la Madre*. <https://rpp.pe/musica/conciertos/dia-de-la-madre-made-in-casa-camilo-ezio-oliva-mas-de-50-artistas-latinos-brindaran-concierto-online-y-gratuito-10-mayo-2020-noticia-1264321>

RPP. (27 de mayo de 2020d). *El 80% de la música independiente peruana no sobrevivirá a la pandemia, según encuesta*. <https://rpp.pe/musica/nacional/coronavirus-en-peru-el-80-de-la-musica-independiente-peruana-no-sobrevivira-a-la-pandemia-segun-encuesta-noticia-1268906>

RPP. (27 de mayo de 2020e). *Lambayeque: Instalan agente del Banco de la Nación en cerro situado a más de tres mil metros de altura*. <https://rpp.pe/peru/lambayeque/coronavirus-en-peru-lambayeque-instalan-agente-en-cerro-de-salas-para-que-usuarios-cobren-sus-bonos-noticia-1268902>

RPP. (27 de mayo de 2020f). *Rappi: Municipalidad de Surco multará a empresa de delivery por aglomeración*. <https://rpp.pe/economia/economia/rappi-municipalidad-de-surco-multara-a-empresa-de-delivery-por-aglomeracion-noticia-1268785>

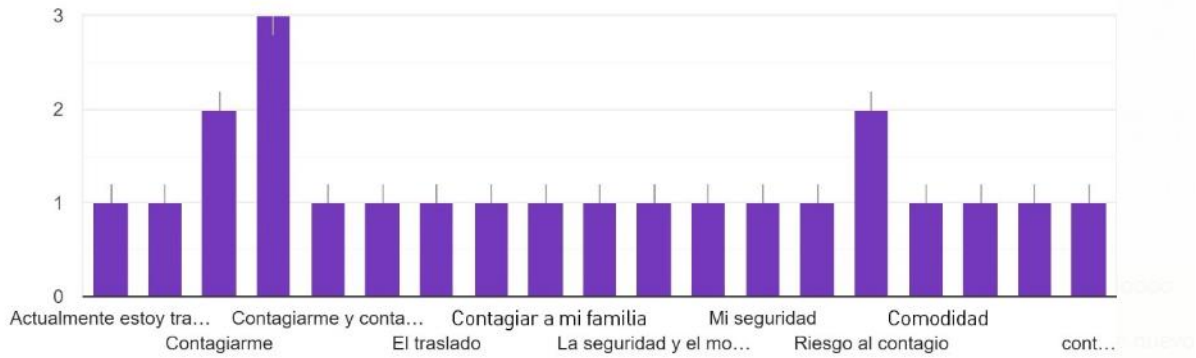
TV Perú. (7 de abril de 2020a). *¿Qué dijo Martín Vizcarra sobre la ley de retiro del 25% de AFP aprobada por el Congreso?* <https://tvperu.gob.pe/noticias/nacionales/que-dijo-martin-vizcarra-sobre-la-ley-de-retiro-del-25-de-afp-aprobada-por-el-congreso>

TV Perú. (25 de mayo de 2020b). *Mercado de Frutas: forman largas colas para ingresar*. <https://www.tvperu.gob.pe/noticias/locales/mercado-de-frutas-forman-largas-colas-para-ingresar>

ANEXOS

¿Qué es lo que más te preocupa de volver a trabajar?

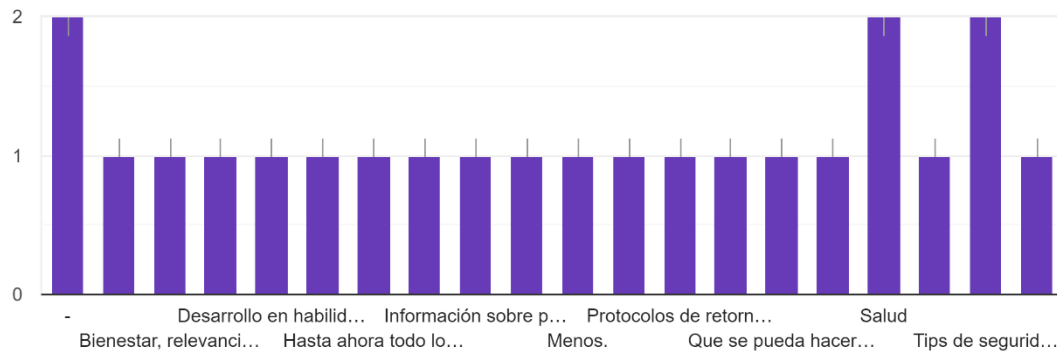
23 respuestas



(Tabla 1.1)

¿Qué clase de información te gustaría recibir por parte de tu empresa?

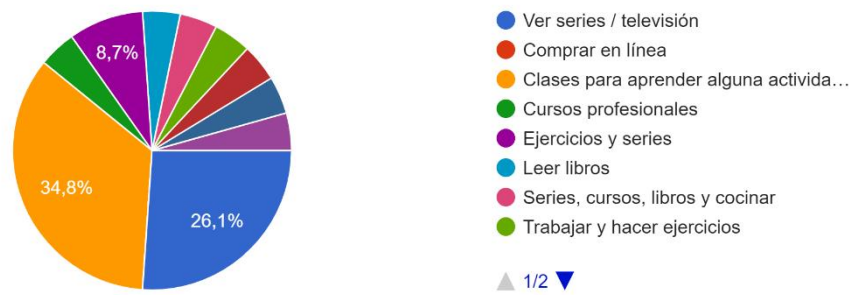
23 respuestas



(Tabla 1.2)

¿Qué has hecho en tu tiempo libre durante esta cuarentena?

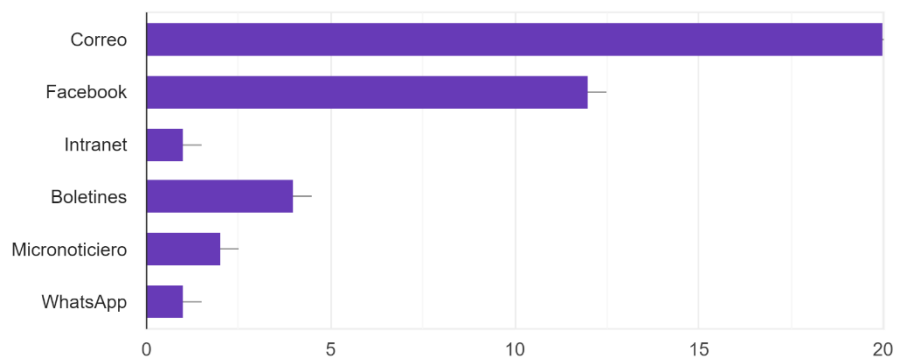
23 respuestas



(Tabla 1.3)

¿Por qué canales de comunicación sueles enterarte de la información que difunde tu empresa?

23 respuestas



(Tabla 1.4)