

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL RETORNO A LAS OFICINAS DE BCA, EN CONTEXTO COVID-19

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

Jazmin Karina Valente Arroyo

Código 20111293

Lima – Perú

Junio de 2020



**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
EL RETORNO A LAS OFICINAS DE BCA, EN
CONTEXTO COVID-19**

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO	10
1.1 Contexto Macroentorno.....	10
1.1.1 Perfil Demográfico generacional.....	13
1.2 Matriz de competencias.....	18
1.3 Casos similares.....	19
1.4 Sobre la empresa.....	23
1.5 Sobre la comunicación en BCA.....	25
1.5.1 Canales de comunicación interna	27
1.6 Público objetivo.....	28
1.7 Mapa de audiencias.....	29
1.8 Grupo de interés.....	30
1.9 Objetivos.....	31
2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	32
2.1 Concepto creativo.....	32
2.1.1 Figura simbólica de los Superhéroes en el Perú.....	33
2.1.2 Identidad visual.....	35
2.2. Mensajes de comunicación.....	38
2.3 Estrategias y acciones	39
2.4 Indicadores.....	52
2.5 Cronograma.....	55
2.6 Presupuesto	56
3. SUSTENTACIÓN.....	57
4. RECOMENDACIONES.....	62
5. REFERENCIAS.....	63
6. ANEXOS.....	65

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

Carpeta General

<https://bit.ly/2XXEzDI>



RESUMEN EN ESPAÑOL

El presente documento desarrolla el plan de comunicación interna para el retorno de los colaboradores a la sede central del Banco Corporativo Americano, la cual tiene como objetivo principal la interiorización de un nuevo estilo de trabajo, promoviendo el compromiso y el trabajo en equipo para el cumplimiento de las medidas sanitarias.

Palabras clave: Plan de comunicación interna, Covid-19, Retorno a las oficinas, Compromiso, Marca empleadora, Ludificación.

ABSTRACT

This document develops the internal communication plan for the return of employees to the offices of the American Corporate Bank, which has as its main objective the internalization of a new style of work, promoting commitment and teamwork for the fulfillment of health measures

Keywords: Internal Communication Plan, Covid-19, Return to offices, Engagement, Employer Branding, Gamification.

INTRODUCCIÓN

El 16 de marzo del 2020, el gobierno peruano dictó el Estado de Emergencia en todo el país como medida para frenar el avance del coronavirus, el cual comprendió un periodo de aislamiento social obligatorio, suspensión de las actividades laborales en el sector público y privado (no esenciales) y el cierre de fronteras. (Vega, 2020)

A la fecha de realización de este documento, se tiene previsto el levantamiento de la cuarentena para el 30 de junio del 2020 y ya se dio inicio al plan de reactivación de la economía peruana. Tal es el motivo por el cual las empresas se encuentran en la necesidad de elaborar un procedimiento del retorno de sus colaboradores a los centros laborales, que cumpla con las estrictas medidas sanitarias y de seguridad establecidas por el gobierno.

En este contexto, El Banco Corporativo Americano (BCA)¹ ha dispuesto de un Plan de prevención y control ante el Covid-19, que incluye medidas de salud y seguridad para el retorno a las labores, establecidas por la última Resolución Ministerial N°283-2020-MINSA. Para lo cual, la Gerencia de Comunicación Interna ha desarrollado un plan potente y de gran llegada que abarca tres focos estratégicos: la interiorización de una cultura de prevención como nuevo estilo de trabajo, el fortalecimiento del sentido de pertenencia para generar engagement² y motivación, y la apertura de un sistema de comunicación para la contención emocional y psicológico de los colaboradores, en tiempos de incertidumbre.

Este plan de comunicación interna tiene una duración de seis meses y acompaña tres momentos claves de la empresa: la comunicación del proceso del plan de retorno a las oficinas, los cambios que implican las nuevas dinámicas de trabajo y el ingreso de los colaboradores a la sede central.

¹ Empresa ficticia creada para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Comunicación bajo la modalidad de Sustentación de Caso.

² El engagement, en este marco, alude a la identificación del empleado con la corporación.

Cabe resaltar, que a través de este plan de comunicación se busca promover el propósito de la empresa y se hace uso del valor del cambio como principal referente: “Desafiamos el orden: nos atrevemos a cambiar”; mediante el cual se impulsa la rápida adaptación al nuevo estilo de trabajo y la importancia de apoyarse entre compañeros.

En este documento se desarrollarán las estrategias, acciones y mensajes claves para cada foco comunicacional, y el despliegue de todas las actividades lúdicas. De igual manera, se desarrollará el concepto creativo basado en los Superhéroes BCA.

Sobre las fechas de ingreso a la Sede Central

La Gerencia de BCA ha determinado que el retorno a las labores en la Sede Central será el lunes 3 de agosto, para lo cual se establece un aforo máximo de 1208 colaboradores, que representan el 35% de su capacidad habitual (3450 colaboradores). La dinámica del retorno a las oficinas se realizará por grupos de 150 personas que ingresarán cada 2 semanas hasta llegar al tope establecido, con horarios rotativos para que todos los colaboradores tengan la oportunidad de estar en la oficina al menos una vez a la semana.

Cabe mencionarse, que 100 colaboradores han estado trabajando durante la cuarentena y hasta la fecha en la Sede Central. Solo el primer día de ingreso a las oficinas se sumarán 80 personas, posteriormente, serán 150 personas cada dos semanas, siendo el lunes 16 de noviembre la última fecha para el ingreso de colaboradores, con lo cual se llegaría al tope del aforo establecido.

Tanto el plan comunicación interna como las actividades lúdicas se mantendrán a lo largo de los ingresos de los colaboradores a la sede central, por lo mismo, es importante definir las fechas para determinar el tiempo y los momentos más significativos.

Cronograma de fechas

Grupos	Fecha	Cantidad de colaboradores
Grupo 1	Lunes 3 de agosto	180 colaboradores
Grupo 2	Lunes 17 de agosto	330 colaboradores
Grupo 3	Lunes 31 de agosto	480 colaboradores
Grupo 4	Martes 15 de setiembre	630 colaboradores
Grupo 5	Miércoles 30 de setiembre	780 colaboradores
Grupo 6	Jueves 15 de octubre	930 colaboradores
Grupo 7	Viernes 30 octubre	1080 colaboradores
Grupo 8	Lunes 16 de noviembre	1280 colaboradores



1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1. Contexto Macroentorno

Para tener una mayor comprensión sobre el contexto actual del sector bancario del Perú en tiempos de Covid-19, se realizará un análisis de los aspectos macroeconómicos a través de la herramienta de estudio PESTEL, la cual desarrolla una metodología de estudio de dimensiones políticas, económicas, sociodemográficas, tecnológicas, medioambientales y legales.

Sin antes, aclarar que el macroentorno tiene que ver con aspectos externos pero sobre los que la empresa no ejerce ningún control. Es decir, son estructuras o elementos que estaban antes de que se constituyeran las empresas y que permanecerán aun cuando éstas dejen de operar en un espectro determinado. (School, 2018)

1. Entorno Político:

Con respecto al entorno político del sector financiero y seguros, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS) destacó la solidez del sistema financiero y que las entidades vienen aplicando esquemas adaptados a las necesidades de sus clientes, incorporando la eliminación del cobro por intereses moratorios, en todos los casos, sin afectar la clasificación de riesgo del cliente en el sistema financiero, entre otros puntos. (Andina, 2020)

A marzo 2020, el sistema financiero estaba conformado por 55 empresas que tenían un nivel de activos de S/ 521 mil millones (equivalente a US\$ 152 mil millones). Las empresas bancarias explicaron el 83,1% de los activos con un saldo de cerca de S/ 433 mil millones, en tanto las empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales y Edpymes representaron el 10,0% del total de activos. (Superintendencia de Banca, 2020)

Según el reporte de la Evolución del Sistema Financiero, hay un crecimiento constante de los créditos directos. A marzo 2020, el saldo de créditos directos del sistema financiero alcanzó los S/ 344 123 millones (equivalente a US\$ 100 mil millones), siendo mayor en S/ 28 085 millones a lo registrado doce meses antes, lo que representa un aumento de

8,9%. Siendo las actividades empresariales los que mayor incremento de crédito presentan. Los créditos para actividades empresariales registraron un incremento anual de 8,3% a marzo 2020, alcanzando un saldo de S/ 214 689 millones. (Superintendencia de Banca, 2020)

2. Entorno Económico:

Dado el contexto de emergencia sanitaria, en el trimestre Enero-Febrero-Marzo del año 2020 la población ocupada del país disminuyó en 2,1% (357 mil 900 personas) en comparación con el trimestre del año anterior. En el área urbana es de 6,4% y en el área rural 0,6%. La tasa de desempleo a nivel nacional llegó a un total de 5,1%, es decir, 887 mil 700 personas buscaron activamente un empleo en todo el país.

Con respecto al Sector Financiero y Seguros, mientras que la producción nacional disminuyó en 40,49% en abril del presente año, al compararla con el mes del año anterior, la producción del sector Financiero se incrementó en 4,60% impulsado por el incremento de los créditos corporativos a grandes, medianas y pequeñas empresas en 8,50%, dirigido a los sectores agropecuario, caza, y silvicultura; transporte, almacenamiento y comunicación; manufactura; educación; electricidad, gas y agua; comercio y las actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler. A su vez, crecieron los de consumo en 6,39% y créditos de hipotecario en 5,80%. (INEI, Informe Técnico Producción Nacional, 2020)

De igual manera, aumentaron los depósitos en 11,34%, por el resultado favorable de los depósitos de ahorro, a plazo y depósitos a la vista. Sin embargo, los depósitos por compensación por tiempo de servicio se redujeron. (INEI, Informe Técnico Producción Nacional, 2020)

3. Entorno Sociodemográfico:

Para el 30 de junio del 2020, el Perú tendrá una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes; según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el cual lo anunció en el Día Mundial de la Población. (INEI, 2020).

Como parte del Boletín Técnico que realiza el INEI sobre las Condiciones de Vida en el primer trimestre del presente año, se resalta los siguientes datos sobre la Inclusión Financiera (INEI, Condiciones de vida en el Perú, 2020):

- Se halló que el 44,8% de la población de 18 y más años de edad tiene alguna cuenta en el sistema financiero. En el área urbana, este porcentaje alcanzó el 52,9%.
- El 9,9% de la población de 18 y más años de edad tiene tarjeta de crédito. Mientras que en el área urbana este porcentaje representa el 11,7%.
- Por grupos de edad, se observa mayores porcentajes de población ocupada que posee una tarjeta de crédito en el grupo de 30 a 44 años con 12,9% a nivel nacional y 15,7% en el área urbana, seguido del grupo de 18 a 29 años con 10,2% a nivel nacional y 11,6% en el área urbana.

Es decir, que más de la mitad de la población peruana no tiene una cuenta financiera, convirtiéndose en una población vulnerable al no tener la oportunidad de acceder a préstamos o cualquier otro método de apoyo económico que ofrecen las entidades privadas o del Estado, lo que también se denomina como brecha de desigualdad de oportunidades.

Con respecto al acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación (TICS) a nivel nacional, el 48,7% de la población peruana de seis y más años de edad tienen acceso a internet. Y de este porcentaje, el 88,1% utiliza dicha conectividad para comunicarse (correo o chat) y para obtener información, así como también para realizar actividades de entretenimiento como juegos de videos y obtener películas o música. (INEI, 2020).

Por lo cual, se puede afirmar que muchos de los clientes de los bancos podrían no ser favorecidos con los beneficios de la transformación digital que actualmente se lleva a cabo, tales como las plataformas de pago online, apps, banca por internet, entre otros. Este contexto da lugar a la brecha digital, el más grande reto de los sectores de Telecomunicaciones y Financiero.

Con respecto a las nuevas tendencias digitales en los hábitos de consumo, según el Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú al 2019, existe 6 millones de compradores online y el 65% del volumen Ecommerce está centrado en Lima, seguido

por Trujillo con el 15% y Arequipa con el 11%. Además, sobre los principales métodos de pago, el 63% utiliza tarjetas de crédito, seguido los cupones en efectivo con un 13%. (Electrónico, 2019)

Perfil demográfico de las generaciones Baby Boomers, X, Y y Z

Según la antigüedad de BCA, estaría conformado por colaboradores de las generaciones Z, Y, X y Baby Boomers. A continuación, se presentará una matriz sobre el perfil demográfico de estas audiencias:

Características	Generaciones			
	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Edades	56 a 74 años	40 a 55 años	23 a 39 años	10 a 22 años
Volumen poblacional	(13.45% - INEI Censo 2017)	(21.34% - INEI Censo 2017)	(22.48% - INEI Censo 2017)	(38.03% - INEI Censo 2017)
Hechos históricos que marcaron sus vidas	Guerra Fría, llegada a la luna, la radio. Les tocó vivir la Tv de blanco y negro al de color, la llegada del fax y también vieron nacer la telefonía, el celular, el ordenador (PC) y la internet.	Fin de la Guerra Fría Concierto Live Aid Primer Ordenador Personal. Vida analógica en su infancia y digital en su madurez. Vivieron la llegada de internet. Acepta las reglas de la tecnología y conectividad.	Ataques Terroristas, Guerra de Irak, Redes Sociales. Es la primera generación que creció con las Pc's, infinidad de canales de TV, Internet, música en la Red, Cellphone, iPad, etc.	Crisis económica Mundial, Pandemia. Han nacido o crecido en plena recesión, con terrorismo internacional, índices de paro galopante, y sensación apocalíptica provocada por el cambio climático.
Estilo de comunicación	Teléfono, llamadas del celular.	Email / SMS	Mensajes de voz	Emojis
Tecnología clave	Tv	PC / Laptop	Smartphone	Stream /Realidad Aumentada
Hobby	Mirar TV	Navegar por Internet	Video Games	Music Streaming
Competencia digital	15% son digitales. Denominados digitales inmigrantes.	52% son digitales. Denominado Adaptadores Digitales Temprano.	82% son digitales. Nativos Digitales.	87% son digitales. Digitales Innatos.
Figura icónica	Nelson Mandela	Michael Jackson	Mark Zuckerberg	Malala
Música	Elvis Beatles	Queen, Madonna	Britney Spears, Backstreetboys	Justin Bieber, Kpop BTS
Cómo se mueven	Autos seguros y lujosos	Autos deportivos	Uber, Beat	Bus, auto de los padres
Dónde viven	Casa propia	Apartamento propio	Alquiler/Hipoteca	Casa de padres
En qué gastan el dinero	Entradas Vip a Rolling Stones	Productos de marca	Festival electrónicos	Minecraft/ Dota
Red social más usada	Facebook, whatsapp	Linkedin, whatsapp	Twitter, Instagram	Instagram Tiktok
Miedos	Enfermedades crónicas, no ser útil.	Esta generación está dispuesto a hacer saltos más arriesgados para ir detrás de mejores oportunidades.	Tener hijos	No tener internet.
Valora/No tolera	Valora la productividad y no tolera el ocio	Valora el ascenso y la inversión en el aprendizaje, no tolera la ingratitud.	Valora la conciencia ambiental y no tolera el abuso a los derechos humanos.	Valora la cantidad de seguidores en sus redes sociales y no tolera no estar al tanto de las últimas noticias culturales.
Cómo se muestran en el trabajo	Acostumbrados a trabajar durante muchos años de su vida en la misma empresa.	Dentro de las empresas encuentran un balance entre su vida personal y laboral.	Conocedor digital, colaborativo, su estabilidad emocional es más importante que el puesto o salario.	Digital influyente, 100% flexible y multifuncional.
Estado actual	Ocupan puestos directivos, pero en su mayoría se encuentran jubilados o en proceso de hacerlo.	Emprendedores independiente o trabajadores estables. Son muy buenos comunicadores.	Creadores de Startups. Ocupan puestos de tendencia digital.	Estudiante universitario o practicante. Capacidad para aprender por su cuenta en temas digitales.

Fuente: (Lambayeque, s.f.) (Varcárcel, 2017) (Growth, 2017)

4. Entorno Tecnológico:

En un ámbito general, la tecnología global ha impulsado de diversas maneras el desarrollo de nuevos sistemas digitales como parte de los procesos de producción y del estilo de vida de los peruanos, entre ellos, está el crecimiento de las startups.

Según su último reporte del 2018 de la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP), hubo un incremento del 63% en las inversiones a las startups peruanas entre el 2016 al 2018, ya que en el primer año se invirtió 5.6 millones de dólares, en el 2017 fueron 7.2 millones y para el cierre del 2018 la inversión llegó a 9.1 millones de dólares, sumando 21.9 millones de dólares. (Mejía, 2019)

Además, los sectores donde más se desarrollaron startups fueron en Finanzas y Educación. Según datos de Emprende UP, a la fecha al menos 150 fintech operan en el Perú, de las que 112 están registradas en Sunat. La región Lima concentra el 90% de ese número, seguida de lejos por Arequipa (4.5%). Javier Salinas, director de Emprende UP, estimó que durante el año 2019 se intensificó la cooperación entre bancos y fintech. (Alva, 2019)

Con respecto al incremento del desarrollo del Ecommerce, según el reporte oficial de la Industria Ecommerce en Perú, el peruano ocupa el sexto lugar en Latinoamérica en participación de dicha industria. En el 2019, el 5% de la población peruana perteneció a este mercado. Fuente de información (Electrónico C. P., 2019)

Este estudio también presenta las siguientes cifras:

- 4 USD mil millones en compras por ecommerce.
- 31 millones de Smartphones con el 77% con conexión a Internet.
- 6 millones de compradores online.
- 42% representa el mobile ecommerce.
- 2.3% representa el ecommerce del total del retail.

- 1 USD mil millones movería el ecommerce Transfronterizo (compras de otros países)
- 65% del volumen ecommerce está concentrado en Lima.

Con respecto a la tendencia de la Transformación Digital de los bancos, según Indecopi, en los últimos tres años, el número de oficinas de los cuatro bancos más grandes del Perú disminuyó en 6%. Además, el canal digital ha ganado participación en las transacciones, debido a que estaban limitados solo a ofrecer servicios y hoy están orientados a la venta. De acuerdo con Asbanc, en el 2016, la participación de los canales virtuales representaban el 16% de las transacciones y hoy es el 33%. (Castillo, 2019)

5. Entorno Medioambiental:

El aspecto sostenible en responsabilidad y conciencia ambiental es un factor que, actualmente, envuelve a todos los sectores empresariales, más no como un aporte voluntario, sino como una exigencia para hacerse responsable del impacto de sus operaciones en el medioambiente.

Según un artículo de Conexión Esan, las organizaciones deben adaptarse constantemente a las tendencias medioambientales porque estas representan nuevas oportunidades. Aquellas empresas que no comprendan la importancia de la transición hacia una economía más ecológica perderán valor en el mercado. (Conexión Esan, 2020)

Por otro lado, como parte del ejercicio de la sostenibilidad de las empresas se encuentran los lineamientos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, las cuales forman parte del compromiso y parámetros de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en muchas empresas, incluyendo el sector Financiero.

Uno de los más grandes aportes del sistema financiero es la reducción de la pobreza a través de la generación de puestos de trabajo. Según Micaela Patrón, Gerente General en Perú 2021, a escala global, el cumplimiento de estos objetivos podría activar 12 billones de dólares al año en valor económico en solo cuatro sectores (agricultura y alimentación;

ciudades y transporte urbano; energía y materiales; salud y bienestar), que podría crear más de 380 millones de puestos de trabajo para el 2030. (Patrón, 2019)

Con respecto a las Finanzas Sostenibles, según el Informe de Progreso Global de la Red de Banca Sostenible (SBN), de la Corporación Financiera Internacional (IFC), miembro del Grupo Banco Mundial, existen US\$23 billones en oportunidades de inversión climática en 21 países de mercados emergentes. En los próximos años veremos mucho más avances de estos líderes de la inversión, algunas muestras de esta activación fueron el lanzamiento de los Principios para la Banca Responsable, durante la Cumbre del Clima del Secretario de Naciones Unidas, a la que adhirieron 130 bancos de 49 países de los 5 continentes, es decir, un tercio del sector bancario a nivel mundial, y que representan 47 billones de USD en activos. (Comunicarse, 2019)

6. Entorno Legal:

En este campo, se mencionará algunas de las medidas gubernamentales que han incidido de forma directa al sector Financiero y Seguros durante el Estado de Emergencia Sanitaria.

Bajo ese contexto, se encuentra el “Decreto de Urgencia que promueve el financiamiento de la MIPYME, emprendimientos y startups”, N° 013-2020. Este decreto permitió mejorar el acceso al financiamiento de las MIPYME, otorgándoles mejores condiciones para acceder a liquidez y facilitar la expansión de su producción, y así favoreciendo el dinamismo de la actividad económica. (Peruano, 2020)

Asimismo está el Decreto de Urgencia N° 029-2020, “Dictan medidas complementarias destinadas al financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa y otras medidas para la reducción del impacto del Covid-19 en la Economía Peruana”, así como se establecen otras medidas que permitan adoptar las acciones preventivas, de respuesta y de financiamiento, para reducir el riesgo de propagación y el impacto sanitario de la enfermedad causada por el virus. (Congreso de la República del Perú, 2020)

Otros decretos de urgencia fue el N° 036-2020 “Decreto de urgencia que establece medidas complementarias para reducir el impacto de las medidas de aislamiento e inmovilización social obligatoria, en la economía nacional y en los hogares vulnerables, así como garantizar la continuidad de los servicios de saneamiento, frente a las consecuencias del covid-19”. Y el N° 038-2020, “Decreto de Urgencia que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el COVID-19 y otras medidas”. (Congreso de la República del Perú, 2020) Entre otros.

1.2. Matriz de la competencia

En esta sección se ha analizado a las principales competencias directas del Banco Corporativo Americano (BCA) con respecto a sus estrategias de marca empleadora y acciones comunicacionales llevadas a cabo en redes sociales, durante el contexto Covid-19. Para ello, se ha identificado tres temáticas que más se han desarrollado: la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la Marca Empleadora y comunicaciones directas sobre contexto Covid-19. Además, se identificará los mensajes claves usados para cada acción.

En la actualidad, los cuatro principales bancos del país son BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank; y sobre ellos se desarrollará una matriz de contenido sobre lo mencionado:

Temáticas	BANCOS			
	BCP	BBVA	INTERBANK	SCOTIABANK
Covid-19	Comunicación de medidas financieras adoptadas por el gobierno.	Comunicación de los protocolos y medidas de seguridad. Carta del CEO	Comunicaciones sobre Reactiva Perú	Comunicación de agradecimiento y reconocimiento a todo el personal que se mantiene trabajando. Día Nacional de los Médicos.
	Guías para realizar procesos bancarios.	Comunicación de agradecimiento y reconocimiento a todo el personal que se mantiene trabajando para brindar el bono a las familias.	Comunicaciones de motivación. Fomento de la unión. Sección "cuando una puerta se cierra, una ventana se abre".	Guías para realizar procesos bancarios. Asesoría personalizada, consejos. "Centro de Apoyo al Cliente"
	Difusión de los canales digitales (Vía BCP, Banca Móvil y Yape) para todo proceso bancario.	Comunicación de donaciones para personal de Ministerio de Salud. Lanzamiento de la campaña interna #TuAyudaValeElDoble		Comunicaciones sobre apoyo a población vulnerable. Donaciones de alimentos a hospitales
	Comunicación sobre las medidas de prevención y nuevas formas de trabajar. Nuevo aforo, Planning Digital.	Comunicación de acciones frente al Plan de Reactiva Perú.	Comunicación de agradecimiento y reconocimiento a todo el personal que se mantiene trabajando.	Comunicaciones sobre procesos de selección.
	Comunicación de donaciones para familias vulnerables. Lanzamiento de la campaña #YoMeSumo.	Comunicación para el uso de canales digitales	Policías, maestros, etc.	Comunicaciones de motivación para un buen servicio.
	Reconocimiento a los colaboradores que continúan trabajando de manera presencial. Campañas de aplausos, mensajes de reconocimiento por el Día del Trabajo.	Segmento #BBVATips (Temas de prevención y homeoffice)		Comunicaciones sobre los canales digitales.
RSC	Programas de educación financiera como "El ABC del BCP"	Promoción de la igualdad de género. Programa "Creando Oportunidades"	Comunicaciones por la Igualdad de Género. Cambio de término "horas hombre" por "horas personas". Charla de Diversidad Laboral.	Comunicaciones por la Igualdad de Género. Programa Scotiabank Women Initiative. Trabajo inclusivo. #PremioIgualitario
	Programas de Igualdad de Género como "Mujeres Emprendedoras" y participación en congresos del "CyberSecurity by Women v1.0"	Programa de educación online. Plataforma #AprendemosJuntos para compartir conocimientos de científicos, neuropsicólogos, físicos, maestros, etc.	Comunicaciones de sustentabilidad ambiental. Reducción de consumo de papel y energía	Comunicación de conciencia ambiental. Huella de Carbono
	Alianza estratégicas con Startups para el apoyo emprendedores. Iniciativa "Tu tienda online en 1 semana"			Comunicación sobre el apoyo al LGTB. Celebración del mes de Orgullos. Experiencia de colaboradores.
Marca Empleadora	Charlas de colaboradores con alto expertise en sus áreas: BCP Talks, programa "Emprendemos, nos equivocamos, aprendemos", "Líderes formando líderes".	Charlas de profesionales con expertise digital Promoción del #BBVAOpenTalks Global abordará el tema "Surfeando el tsunami del e-commerce"	Charlas IBKTalks para aprender de las experiencias de colaboradores.	Transformación Digital. Evolución del servicio a los clientes.
	Promoción de ascenso de colaboradores. Programa de Becarios BCP.	Reclutamiento de talento digital. Promoción del programa #YoungDataProfessional	Comunicación sobre los beneficios de ser parte de Interbank	Comunicación de la participación de colaboradores en Seminarios Web
	Reconocimientos de reputación. Best WorkPlaces 2020 de CompuTrabajo.	Presentación del CEO y jefes de áreas como líderes de opinión sobre contexto nacional. Maka Podcast, webinars.	Charlas para instituciones educativas a cargo de colaboradores expertos en temas digitales. #CharlasInterbank y #SomosInterbankLive.	Promoción de la educación digital. Programa virtual de Scotiabank.
		Reconocimientos de reputación. Global Finance Magazine, Arellano Marketing.	Reconocimiento de reputación. GPTW, Best WorkPlaces CompuTrabajo2020.	
		Transformación Digital. Promoción de la plataforma PLIN. Lanzamiento de la #EscuelaComercial.		
Mensajes	#JuntosSomosMásSeguros	#OportunidadDeCuidarnosMutuamente	#EsTiempoDeIgualdad	. #InThisTogether
	#UnidosPorElPerú	#AprendemosJuntos	#EsTiempoDeIrPorMás	#LifeatScotiabank
	#EIPlanEsPrevenir	#TuAyudaValeElDoble	#EsTiempoDeEstarUnidos	#PorNuestroFuturo
	#MásHechosMenosPalabras		#EsTiempoDeTrascender	
	#YoMeSumo		#PerúVamosPorMás	

1.3.Casos similares

Para el desarrollo de este plan, se ha tenido en cuenta las propuestas de comunicación interna que profesionales del área han impartido en conferencias online como los webinars organizados por la consultora BW Comunicación Interna SRL³. Además, se ha realizado la búsqueda de documentos de tesis que exponen el aporte de la comunicación interna en la gestión del cambio y manejo de crisis organizacional, ya que, en este proyecto se plantearán acciones de comunicación que promuevan la adaptación a un nuevo estilo de trabajo, pero al mismo tiempo, deberá mantener la comunicación con la población vulnerable.

Webinars organizados por la consultora BW Comunicación Interna

Dentro de esta serie de webinars encontramos dos casos relacionados al rubro bancario, tal es el ejemplo del Banco Galicia de Argentina, la cual está liderada por Florencia Cambiaso. Dentro de su presentación menciona diversos puntos importantes a tomar en cuenta, entre los cuales se rescata la escucha activa de los grupos de interés, tener a los líderes como canal de comunicación, contar con un plan de comunicación a corto plazo y un equipo 24/7; arriesgar, testear y medir estilos y temáticas de comunicación, y priorizar y segmentar la información. (Cambiaso, 2020)

Otro ejemplo fue sobre la empresa peruana Banco de Crédito del Perú (BCP), donde Mirna Sánchez Lamas - Gerente de Comunicaciones Internas, y Andrés Flores Escudero - Sub Gerente de Comunicaciones Internas expusieron la estrategia aplicada durante este tiempo de crisis. Dentro de los puntos más importantes se encuentran los seis ejes que sostienen su estrategia, como es el realizar un “delivery on time”, es decir, una comunicación oportuna; desarrollar una comunicación que no solo acompañe, sino que también reconozca y de ánimo; aplicar una “comunicación x3”, es decir, una comunicación constante; visibilizar a los líderes; escuchar lo que está pasando al otro lado y activar la conversación; y tener un reporte mucho más frecuente. (Sánchez, 2020)

Como parte de las acciones realizadas, se considera importante el tema de la comunicación para motivar a los colaboradores que salen a trabajar durante la cuarentena,

³ BW Comunicación Interna es la consultora especializadas en Comunicación Interna líder y con mayor trayectoria del mercado argentino y latinoamericano, con más de 20 años de experiencia. (2019, s.f.)

las acciones de cercanía con los que se encuentran en casa, #YoMeActivoEnCasa, el establecer un segmento para anunciar a los colaboradores contagiados a través de un mensaje claro, sensible y en contexto; y la creación de grupos de trabajo remoto para una asesoría colaborativa en diferentes temas. (Sánchez, 2020)

Otro caso muy interesante fue el de Walmart Argentina, donde la comunicación está liderada por Florencia Badalucco y Camila Proverbio. Dentro de su presentación se rescata la estrategia de negocio, dividido en cuidados y prevención (#JuntosNosCuidamos), contención (#TodoVaAEstarBien), y agradecimiento y motivación. Otro punto importante fue las acciones con respecto al bienestar, en el cual se creó un grupo que se llamó #YoMeQuedoEnCasa y usaron la plataforma Menti para realizar encuestas de satisfacción y estrés. (Proverbio, 2020)

Por último, se encuentra el caso de Alsea, empresa mexicana que tiene a cargo las empresas de Starbucks y Burger King, en donde Enrique Villanueva, Gerente de Cultura y CI desarrolla un objetivo muy potente, el cual es “acortar el riesgo y ejercer el mayor control posible del conflicto y sus implicancias, transmitir tranquilidad, conciencia de la situación y confianza en los esfuerzos compartidos”. Además, los panelistas le plantean una pregunta sobre el plan de retorno a las labores, específicamente, sobre el primer día, a lo cual Enrique responde que están preparando materiales y guías tomando de aprendizaje a empresas de otros países como España. (Villanueva, 2020)

Como análisis general de los casos mencionados se identifica algunos aspectos importantes que se mantienen fijos en cada propuesta de comunicación presentada en los webinars de BW Comunicación Interna. Más allá del uso del Workplace como plataforma de comunicación interna vital para desplegar las estrategias de las empresas mencionadas, se encuentra el tema de la contención emocional, la escucha activa, y la comunicación para agradecer y reconocer, como base de toda estrategia de comunicación interna para contextos de crisis.

Tesis sobre gestión de cambio y crisis de la Facultad de Humanidades

En la tesis “Gestión de crisis y postcrisis de la empresa Viaje Lindo Airlines” (Zapata, 2019) se desarrolla una propuesta de crisis y postcrisis desde la gerencia de

comunicación, en la que se plantea la estrategia de transmitir tranquilidad y mantener informado al público interno. Ello implica acciones como la difusión y activación del Protocolo de Emergencia, informar sobre todas las acciones que está tomando la empresa en relación a la crisis y emitir mensajes motivacionales que unan al equipo y los incentive a seguir fuertes.

Otras acciones de comunicación interna importantes a resaltar son la difusión de un comunicado oficial del CEO a toda la empresa informando sobre lo ocurrido y la creación de un “Dark Site” para dar información sobre los datos confirmados que se vayan conociendo sobre la situación. Para el caso de este programa estaría relacionado a los casos confirmados de colaboradores con covid-19.

El presente estudio también recomienda que ante una crisis se debe ejecutar un pequeño plan de acción que dure pocos días para permitirle a la empresa poder hacerse cargo de la emergencia y ofrecer ayuda a todos aquellos afectados por la situación.

La segunda tesis de referencia es sobre el proyecto de “Emprendimiento de consultoría en gestión del cambio” (Castañeda, 2019), la cual propone el desarrollo de una consultoría que apunta a acompañar las transformaciones desde el frente de las personas, con un equipo calificado y experto, que contribuya a la adopción de las nuevas formas de trabajo, alcanzando así los resultados esperados por las empresas.

En el presente caso, la autora afirma que el desafío de hoy es que las personas sean adaptables permanentemente, que el cambio sea parte de su cultura y que se convierta en una competencia organizacional. También menciona que para el éxito de una gestión de cambio es importante trabajar con los equipos, identificar espacios de liderazgo, gestionar la comunicación y la capacitación en los involucrados.

Otro punto importante a destacar es el seguimiento a los equipos, no solo durante el cambio, sino también luego de estar implantado. Además, para los procesos de transformación se plantea la necesidad de sensibilizar a las áreas de Tecnología y del negocio sobre la importancia del factor humano, promoviendo la participación de las áreas de Gestión de Personas desde el inicio del proyecto.

Por último, recomienda concentrarse en la gestión de los líderes, a manera de modelos y efecto multiplicador, para hacer que los equipos se comprometan y adopten los cambios. Afirma que los líderes deben estar en capacidad de conducir a sus equipos hacia los objetivos de la transformación de manera sostenida, comunicando efectivamente, reduciendo la incertidumbre y promoviendo el compromiso.

La tercera tesis empleada es “Gestión de Recursos Humanos en procesos de cambio” (Tarazona, 2019), la cual analiza la experiencia de una empresa en proceso de cambio de cultura, desde las necesidades del área de Recursos Humanos. En este estudio se plantean tres planes como prioritarios para el proceso de cambio: el análisis y descripción de puestos, el Plan de Reclutamiento, Selección e Inducción y el Plan de Comunicación Interna como estrategia para el cambio cultural.

Con respecto a los resultados de este proyecto, se menciona el impacto de las acciones desarrolladas en el Plan de Comunicación Interna como resultados positivos para alinear al personal con la nueva cultura y afrontar en mejor forma el proceso de crisis presentado.

En este estudio se recomienda realizar un proceso de sensibilización en el personal antes de implementar cualquier cambio estructural, además, los cambios en los procesos deben ser debidamente comunicados, para generar un aprendizaje sostenido y garantizar el funcionamiento de los mismos.

Como conclusión general, en un estado de crisis la comunicación debe ser casi inmediata para calmar y transmitir el apoyo a los públicos más vulnerables, esta debe ser asumida por el CEO de la empresa y, por lo tanto, el área de comunicaciones debe enfocarse en brindarle el total apoyo. Por el lado de la Transformación Cultural, para lograr los cambios conductuales de los colaboradores, la comunicación deber ser eficiente y constante, no solo durante las fases del proyecto, sino también al finalizar a través de acciones de reforzamiento de lo aprendido.

1.4. Sobre la empresa

1.4.1. Historia

El Banco Corporativo Americano (BCA) fue fundado el 4 de diciembre de 1960, como el resultado de la unión de un grupo de empresarios de la nueva corriente de negocios que entendía que el financiamiento independiente cumplía un rol importante en el desarrollo del país de la década de los 60.

Hoy 60 años después, tiene la una de las redes de agencias bancarias más importante del país, con 405 agencias, distribuidas en todo el territorio nacional, más de 1800 cajeros automáticos y más de 5000 agentes corresponsales.

Continuando con su historia de éxito y liderazgo, el año 2014 inició el camino hacia la transformación digital y ha sido un referente de innovación y modernidad para toda la región. Fueron los primeros en lanzar una app para teléfonos celulares con la finalidad de gestionar cuentas personales, de realizar transferencias de dinero a través de su red de ATM sin cuenta asociada y el pago fácil mediante la aplicación móvil Pincel, que permite realizar transferencias sin conocer el número de cuenta de destino ni usar token.

Datos Generales:

- n° Agencias = 405
- n° Cajeros = +1800
- n° Agentes Corresponsales = 5000
- n° Colaboradores = 12 000
- n° Gerentes y Jefes = 800

Marca Empleadora:

- Sueldos y bonos competitivos.
- Línea de carrera muy clara.
- Programas de formación y pólizas de salud Premium.
- Reconocimiento MERCO.

- Reconocimiento Arellano Marketing y Laborum Perú.

1.4.2. Principios culturales

Propósito:

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

Aspiración:

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

Valores:

- 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.

Transformación Digital

- Inicio 2014
- Pioneros en lanzar la app de bancos, transferencias de dinero por ATM (sin cuentas asociadas) y pago fácil a través de la app Píncel.
- 2017: Proyecto de Transformación Cultural “Alko” (vuela alto).
- Eliminación del modelo jerárquico.
- Nueva gestión del desempeño.

- Mayor velocidad con el cliente.

Cambios de ambientes

- Espacios abiertos, compartidos y coloridos.
- Hot Desking: cada persona se ubica en el lugar que más le acomode.
- Los empleados cuentan con laptop y casilleros personales.
- Aplicación de metodologías ágiles.

Nuevas políticas:

- Vestimenta casual.
- Horario flexible (8 horas).
- Home office (3 veces a la semana).
- Cumpleaños con la familia.
- Capacitación 24/7 con MOOC.
- 4 días libres al año para atender asuntos personales.

1.5. Sobre la comunicación en BCA

La comunicación en BCA está conformada por tres gerencias:

1. Equipo de Comunicación Corporativa: encargado de la representación marca, auspicios y RSC.
2. Equipo de Marketing: encargado de toda la comunicación de producto y servicio, que incluye las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter)
3. Equipo de Comunicación Interna: encargado de todas las comunicaciones a los empleados y de la presencia de Marca Empleadora en las Redes Sociales.

Para la creación de este plan se ha considerado que el equipo de Comunicación Interna esté conformado por un gerente, un analista y un practicante; teniendo en cuenta que se contará con el apoyo del equipo de marketing y comunicación corporativa, las cuales están conformadas por un mínimo de dos personas. Además, se cuenta con los servicios tercerizados de imprenta y diseño gráfico.

Las funciones serán distribuidas de la siguiente manera: el practicante se encargará de gestionar y realizar todas las piezas de comunicación para todos los canales, tales como las señaléticas, comunicados, invitaciones, videos, entre otros. El analista apoyará en las coordinaciones de las actividades y creación de los conceptos creativos, de igual manera, hará seguimiento a la matriz de actividades de comunicación y lo mantendrá actualizado según los nuevos requerimientos. Tanto analista como practicante mantendrán la comunicación con los facilitadores para la solitud de información y otras actividades. Por último, la Gerente de Comunicación Interna gestionará, supervisará y hará seguimiento constante de todas las estrategias y acciones, de igual manera, su participación dentro del Comité “De Regreso a Casa” es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos del plan.

1.3.1 Canales de comunicación interna

En BCA se utilizan 3 tipos de canales de comunicación: físicos, digitales y escenarios humanos. En total se cuenta con 12 canales de comunicación interna, los cuales han sido identificados según el grado de utilidad para el desarrollo del programa.

Con respecto a los canales físicos, se rescata las señaléticas y los televisores en los comedores como utilidad alta, ya que son medios que promoverán el cumplimiento de los protocolos de salud y seguridad durante la estancia de los colaboradores a las oficinas.

Con respecto a los canales digitales, estos medios toman prioridad sobre los demás, a excepción del Portal del Empleado, ya que es un canal usado más para comunicar los procesos de ingreso a los nuevos colaboradores, como la bienvenida, fechas y materiales de inducción, entre otros. En estos tiempos, los procesos de reclutamiento y selección pasan a trabajarse con menos frecuencia, por tal motivo se encuentra calificado como utilidad media.

Cabe resaltar, que para la eficiencia de este plan se ha decidido implementar el canal de Microsoft Teams⁴ con la finalidad de agilizar la comunicación y filtrar los mensajes para cada audiencia.

Con respecto a los canales de escenarios humanos, se considera relevante formalizar una Red de Facilitadores de la Comunicación, conformado por colaboradores de perfil influyente de todas las áreas, quienes refuerzan la comunicación de la empresa a través de su llegada a sus compañeros. Y el equipo de “De vuelta a casa” conformado por gerentes y jefes, el cual siguiendo el concepto creativo de este plan será renombrado como “Los Capitanes”. Esta última audiencia representa el principal canal de comunicación para transmitir los mensajes de la gerencia a través de una comunicación de cascada.

Cuadro de canales de comunicación

Tipo	Canal	Utilidad		
		Bajo	Medio	Alto
Físicos	Boletín impreso	■		
	Murales		■	
	Señaléticas			■
	Pantallas digitales			■
Digitales	Intranet			■
	Portal del Empleado		■	
	Redes Sociales (Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn)			■
	Mailing			■
	MOOC (Plataforma de capacitación)			■
	Webex (Videoconferencias)			■
	Teams			■

⁴ Microsoft Teams es una plataforma unificada de comunicación y colaboración que combina chat persistente en el lugar de trabajo, reuniones de video, almacenamiento de archivos (incluida la colaboración en archivos) e integración de aplicaciones. (Wikipedia, Wikipedia, 2020)

Escenarios Humanos	Red de Facilitadores de la comunicación			
	Equipo de “Los Capitanes”			

1.6. Público objetivo

- 3450 colaboradores de la Sede Central.

1.7. Mapa de audiencias

Para este plan de comunicación interna se ha identificado 4 tipos de audiencias: los colaboradores que van a retornar a las oficinas, los que continuarán laborando desde casa, los que laboran en agencias nacionales y los jefes y gerentes.

A continuación, se presentará la matriz de audiencias para conocer más sus percepciones sobre los cambios en la empresa, teniendo en cuenta su perfil demográfico generacional desarrollado en la parte de los antecedentes.

Audiencias	Categoría Generacional	Qué sabe de mí	Que quiero que sepa de mí	Cómo me percibe	Cómo quiero que me perciba
Colaboradores que van a retornar a las oficinas de la Sede Central.	Pertenecen principalmente a las generaciones Y y X, los cuales van desde los 23 a los 55 años.	El 3 de agosto se retornará a las oficinas en la sede central y deberá cumplir con todas las medidas de salud y seguridad que la empresa ha desarrollado como parte de su plan de retorno a las labores.	La empresa ha realizado todos los cambios para un nuevo estilo de trabajo con la finalidad de cuidar el bienestar de sus colaboradores y de sus familias	BCA es una empresa que está a la vanguardia de la tecnología, por lo tanto, las nuevas dinámicas serán acorde a ello. Volver al trabajo representará un desafío constante para evitar contagiarse..	Empresa que reconoce el esfuerzo de sus colaboradores para adaptarse al nuevo estilo de trabajo, y que comunica de manera oportuna y clara todos los cambios.
Colaboradores que continuarán trabajando desde casa.	Pertenecen principalmente a la generación Baby Boomers, los cuales van desde los 56 a 74 años.	La empresa ha iniciado su plan de retorno a las oficinas de la sede central, de la cual no formará parte.	La empresa cuida a sus colaboradores más vulnerables de contraer el virus y mantiene una comunicación cercana y oportuna.	Con cierto recelo por creer tener un futuro incierto. La empresa enfocará su atención al público apto para retornar. Empresa que promoverá el nuevo estilo de trabajo de manera digital, para lo cual me exigirá que me adapte a ello.	BCA ha desarrollado un plan especial para este público con respecto a sus actividades laborales. Somos una empresa empática, que reconoce a sus colaboradores con mayores años de experiencia.
Colaboradores que permanecerán trabajando en las agencias nacionales.	Principalmente la generación Y, los cuales van desde los 23 a 39 años.	BCA no ha parado sus labores durante el estado de emergencia. Empresa que cuenta con los protocolos de seguridad y salud frente al covid-19.	BCA reconoce y agradece el esfuerzo de los colaboradores que continuaron trabajando durante el estado emergencia.	Empresa con alta competitividad y exigencias productivas y que promueve los canales digitales como principal método de comunicación.	Como una empresa que se preocupa por sus clientes y sus colaboradores, y que mantiene una comunicación cercana y constante.
Gerentes y Jefes "De Regreso a casa"	Principalmente a la Generación X, los cuales van desde los 40 a 55 años.	BCA empresa que asumirá un nuevo estilo de trabajo, en el cual lo digital predominará por completo.	Empresa número uno en cultura digital y referente de innovación, que cuenta contigo para lograrlo.	Empresa con alta demanda de exigencias para cumplir las nuevas medidas preventivas para el retorno a las labores. Empresa que promueve la comunicación cascada y el liderazgo de equipos.	Empresa que reconce el potencial del liderazgo en sus líderes conformados por jefes y gerentes, quienes potencian las capacidades de sus equipos al máximo.

Cabe resaltar que los colaboradores serán denominados como superhéroes BCA, mientras que los gerentes y jefes, que conforman el equipo de “De Regreso a casa” serán llamados “Los Capitanes”, como parte del concepto creativo propuesto en este plan.

A partir de ahora se les mencionará así durante el desarrollo de este documento.

1.8. Grupos de interés

Para la ejecución de este plan se ha considerado siete grupos de interés que cumplen con un rol importante para lograr los objetivos planteados:

- Equipo de Comunicación Interna: Lidera, coordina y da seguimiento al programa. Este es un equipo creativo y multifuncional, que destaca por la innovación en el desarrollo de sus programas y mantiene el espíritu del entusiasmo en los colaboradores.
- Equipo de Marketing: Colecciona todo el material audiovisual y fotográfico de las actividades del plan de comunicación interna para la promoción de las buenas prácticas de comunicación de BCA, en redes sociales como LinkedIn y Facebook.
- Equipo de Comunicación Corporativa: Da soporte en las acciones de Responsabilidad Social Corporativa permitiendo que se realicen las campañas de comunicación.
- Equipo de Facilitadores de la comunicación: Para la efectividad del programa, se ha considerado crear este grupo para el reforzamiento de las comunicaciones y la recepción de percepciones de los colaboradores. Se adjunta el desarrollo del programa de Facilitadores de la Comunicación en Anexos.
- Colaboradores: Son los clientes a evaluar la efectividad del programa.
- “Los Capitanes”: Conformado por el CEO, Gerente de Riesgo, Gerente de Operaciones, Gerente de Seguridad y Salud Ocupacional, Médico de Salud Ocupacional, Gerente de Finanzas, Gerente de Talento Humano, Gerente de

Bienestar Social y Gerente de Comunicaciones. Representa el grupo de interés principal en dar soporte a la campaña “Superhéroes BCA”, desplegando todas las comunicaciones en sus equipos y promoviendo su participación.

- Gobierno: Entidad externa que influye potencialmente en el desarrollo de las acciones y materiales de comunicación, así como de cambios imprevistos durante el plan.

1.9. Objetivos del Plan de Comunicación Interna

Este plan desarrolla tres objetivos de comunicación:

- **Objetivo 1:** Interiorización de una cultura de prevención como parte del nuevo estilo de trabajo.

Justificación: El Plan de prevención y control ante el Covid-19 incluye una serie de protocolos de seguridad y salud que, a su vez, contiene una serie de pasos a seguir. En esa medida, es importante que los colaboradores comprendan a detalle cómo se realizarán las nuevas dinámicas de trabajo de manera sencilla y atractiva, además de facilitarles todas las herramientas para resolver sus dudas.

- **Objetivo 2:** Fortalecimiento del sentido de pertenencia para promover el engagement y la motivación de los colaboradores.

Justificación: Dentro de un contexto de cambios, es fundamental remarcar el propósito de la empresa y sus principios culturales para fortalecer el espíritu de equipo e reconocer sus talentos y competencia profesionales.

- **Objetivo 3:** Generación de un sistema de comunicación para la contención emocional y psicológica de los colaboradores.

Justificación: La incertidumbre es una constante en tiempos de cambios y crisis nacionales como es el caso actual, además, las audiencias vulnerables deben ser atendidas con la misma importancia que los retornarán a las labores. Por ello, es vital tener un enfoque comunicacional de apoyo para mantener un clima sano en los colaboradores.

2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

2.1. Concepto Creativo

Este plan está desarrollado bajo la temática de superhéroes porque a través de este concepto se busca que los colaboradores se sientan reconocidos por el gran esfuerzo que demanda desenvolverse en un contexto de crisis sanitaria por el Covid-19. Además, al identificarlos como superhéroes también se les está motivando para trabajar con mayor entusiasmo y responsabilidad, ya que, asumen el compromiso de velar por la continuidad de las operaciones de la empresa y, de esta manera, puedan contribuir con la recuperación económica del país.

Para lograr que los colaboradores interioricen sus roles como superhéroes, se les plantea un evento de lanzamiento del plan acompañado de una campañas de intriga y un storytelling, el cual transporta a los colaboradores a una historia ficcional en donde BCA se convierte en un centro de formación de superhéroes llamado “Brillantes Combatientes Auténticos”, muy reconocido y valorado por los ciudadanos del planeta Tierra. Este relato se encuentra adjuntado en la sección de Anexos.

Bajo este concepto creativo también se ha considerado renombrar al equipo de “De vuelta a casa”, conformado por los jefes y gerentes, por el nombre de “Los Capitanes”, ya que se busca estandarizar los nombres de las actividades que se relacionan a Plan de retorno a las oficinas con la propuesta de Superhéroes y pueda fortalecer los objetivos de plan. Además, el nombre de “Los Capitanes” es un término que da referencia al liderazgo de equipos, lo cual es el propósito del rol de los jefes y gerentes, que debe estar mucho más marcado en tiempos de crisis y cambios.

Para ampliar el concepto de los superhéroes en la sociedad peruana, a continuación, se describirá sobre la simbología de los superhéroes en el Perú.

2.1.1. Figura simbólica de los Superhéroes en el Perú

Brevemente, se explicará el origen y el concepto del superhéroe, el cual según la tesis “Superhéroes: una perspectiva estética sobre la fuerza de los personajes” de Andrés Vargas, nace en el comic pero tiene raíces en las mitologías y leyendas ancestrales, y es, además, la fuerza propulsora para que este género adquiriera su propio formato (el libro de cómic).

Además, detalla que la función principal del superhéroe se presenta con la misión y su lucha contra el mal, y que a partir de allí se desprende todas sus aventuras. Por otro lado, también desarrolla el concepto de los súper humanos, como el personaje que destaca por su superioridad: “esta superioridad consiste en la posesión de poderes más allá del común de la humanidad, cuya imagen se expone limitada y conforme con ello, lo cual se corresponde con la razón de la perfección del divino diseño de todo aquello que existe. Salirse de ello implica una salida de lo sagrado y con ello abandonar la condición de humanidad, que implica la participación de la vida social de una determinada comunidad”. (Álvarez, 2017)

Bajo este contexto, se puede resumir el concepto del superhéroe como el elemento narrativo que cumple un ciclo constante de misiones, que implica superar muchos desafíos, tanto éticos como físicos, y enfrentar finalmente al personaje que cumple el rol de villano o antagonista de la historia. Todo ello, con la finalidad de salvar a un conjunto de personas.

Según la tesis de Rafael Ponce, la simbología de los héroes es un campo de estudio muy antiguo, asumido por muchos filósofos importantes como Hegel, representante del idealismo alemán, quien señaló la importancia del héroe como representante del Volksgeist o “espíritu del pueblo” y, por extensión, del Zeitgeist o “espíritu de los tiempos”, y concluyó que, en un estado moderno caracterizado por el contrato social, la vieja moral heroica individualista se había quedado anacrónica, por lo que —si había de sobrevivir bajo estas nuevas coordenadas históricas y éticas— la figura del héroe debía por necesidad ser “socialmente representativa”. (Cordero, 2000)

Con respecto a Perú, el superhéroe más icónico y más antiguo de la historia es el “Súper Cholo”. Este personaje surgió en noviembre de 1957 y sus aventuras empezaron en las

páginas de “El Dominical” con dibujos de Vitold Hogniman y el guion de Francisco Miró Quesada Cantuarias. El personaje reivindicaba al hombre de la serranía. Había humor salpicado en sus variadas aventuras. Usaba siempre su chullo y poncho. Nunca se explicó de dónde vinieron sus poderes y siempre lo acompañaba su fiel llama Chaccha. (Minutos, 2018)

Otro superhéroe importante fue la “Chola Power”, la cual apareció en el 2008 por Martín Espinoza, quién ganó el concurso convocado por “Perú21” para encontrar al superhéroe peruano. Empezó a publicarse en 2009 y en el 2014 tendría otras cinco entregas y un año más tarde sería parte de “La Raza”, un grupo de superhéroes —algo así como los Avengers Cholos— desde la editorial MED Cómics. La acompañaban El Guachy-man, Xcorpiona, Descomunal y Supermamacha. Finalmente, en 2017, “Perú21” publicó otra entrega de sus aventuras. (Minutos, 2018)

Por último, uno de los superhéroes más recientes es el “Súper Hierro”, un personaje que simboliza la lucha contra la anemia en la ciudad de Tacna. Según Maruja García, la Subdirectora Regional de Salud de Tacna, este personaje es un ícono representativo para las campañas del Ministerio de Salud sobre la erradicación la anemia, quien además promueve el consumo de alimentos ricos en hierro y empatiza con los pequeños del hogar y padres de familia. (S.V.Z., 2019)



Con respecto a su influencia cultural que impacta en la sociedad peruana, se puede deducir que hay una gran aceptación de la figura de los superhéroes comerciales que se transmiten en los cines, tales como la saga de Avengers. Como informa Cinecolor Perú, distribuidora de todas las películas de Marvel Studios, "Avengers: Endgame", esta película fue vista por más de 400.000 peruanos en su primer día y ha logrado que 3 millones de personas en el Perú acudan a las salas de cine. "Endgame" se consolida en el país como la película más taquillera del 2019 hasta la fecha. (EC, 2019)

Por otro lado, bajo un contexto actual sobre tiempos de Coronavirus, el término de héroes y superhéroes está relacionado para reconocer la labor de todas las personas, que desde sus capacidades profesionales, están luchando en la primera línea de batalla, tales como el equipo médico, Policía Nacional y de las Fuerzas Armadas. En este sentido, se han

realizado diversas campañas de reconocimiento a este personal las cuales llevan como título “Héroes nacionales”

2.1.2. Identidad Visual

Con respecto a la identidad visual, se ha decidido trabajar con cuatro figuras de superhéroes que se diferencian en sus colores y formas, y están vinculados a las cuatro audiencias mencionadas en este plan. Además, también se presenta el logo de todo el concepto creativo y de la empresa BCA.

<p>Logo de la empresa BCA</p> <p>Se optó por el color azul, ya que está relacionado al concepto de innovación y creatividad.</p>	
<p>Logo concepto creativo</p> <p>Se ha creado el logo respetando los colores de la identidad gráfica de la empresa, por eso, predomina el color azul eléctrico.</p> <p>El diseño propuesto está relacionado a los escudos usados en las películas de superhéroes y se puede observar que los personajes usan sus EPPs sanitarios obligatorios: mascarillas y guantes.</p>	
<p>Figura 1</p>	

Se crearon estos personajes para representar a los colaboradores que se mantendrán trabajando desde casa, caracterizados por personas ágiles con el fin de promover un buen estado de salud. El color guinda representa a la energía y dinamismo.



Figura 2

Se crearon estos personaje para representar a los colaboradores que retornarán a las oficinas, caracterizados por personas musculosas, pues se le relaciona al entrenamiento que realizarán para retornar a la Sede Central. El color turquesa representa la calma y prosperidad.



Figura 3

Se crearon estos personajes para representar a los colaboradores que se encuentran trabajando en las agencias nacionales, caracterizados el color morado que representa la sensibilidad y extravagancia.



Figura 4

Este elemento representará la presencia de “Los Capitanes”, ya que plasma el escudo que protege a los superhéroes y proyecta la visión de la empresa.



2.2. Mensajes de comunicación

El mensaje principal de todo el Plan de comunicación busca resaltar el concepto creativo de Superhéroes BCA, alineado al valor del cambio, el cual es: “Desafiamos el orden: nos atrevemos a cambiar” y al contexto de prevención ante el Covid-19. Por lo tanto, se propone el siguiente mensaje principal:

“Superhéroes BCA, juntos por el cambio con más cuidado”.

Bajo esa premisa, se ha desarrollado los mensajes secundarios que estarán vinculados a los tres objetivos planteados en el plan.

Objetivo 1: Interiorización de una cultura de prevención como parte del nuevo estilo de trabajo.

Mensaje: Superhéroes BCA, juntos por el cambio con más cuidado.

Justificación: Este objetivo está enfocado en la comunicación de las nuevas dinámicas de trabajo, por ello, resaltar palabra “cuidado” es vital para promover el cambio de conducta. Además la palabra “juntos” hace referencia al contexto donde los colaboradores se volverán a reunir presencialmente para trabajar en las oficinas.

Objetivo 2: Fortalecimiento del sentido de pertenencia para promover el engagement y la motivación de los colaboradores.

Mensaje 1: Superhéroes BCA, comprometidos con tu talento.

Mensaje 2: Superhéroes BCA, al rescate de tus sueños.

Justificación: Para este objetivo se ha desarrollado dos mensajes, ya que se trabajan dos temáticas principalmente. Por un lado, tenemos el tema de innovación y desarrollo de los colaboradores y, por otro lado, tenemos el tema de Responsabilidad Social Corporativa. Por ello, el primer mensaje apunta al compromiso de la empresa para seguir promoviendo el desarrollo de los colaboradores, y el segundo mensaje apunta más a las acciones de los colaboradores para el aporte al desarrollo de la comunidad.

Objetivo 3: Generación de un sistema de comunicación para la contención emocional y psicológica de los colaboradores.

Mensaje: Superhéroes BCA, acompañándote en todo momento.

Justificación: Este objetivo está completamente enfocado al apoyo emocional, por ello, el mensaje desarrolla explícitamente el acompañamiento continuo al colaborador en esta situación de crisis sanitaria.

2.3. Estrategias y acciones de Comunicación

Objetivo 1: Interiorización de una cultura de prevención como parte del nuevo estilo de trabajo.

Estrategia 1: Generar contenidos para la promoción a las nuevas dinámicas de trabajo presentes en el Plan de prevención y control ante el Covid-19.

Acciones	Frecuencia	Canales	Audiencia	Resp.
Realizar flyers y videos sobre las medidas de prevención en las nuevas dinámicas de trabajo.	Diario	Mailing, Teams, RRSS (Flyers y videos)	Todos	Comunicaciones, Marketing
Colocar branding de prevención en las oficinas, con los mensajes claves del plan.	Terminado antes del retorno a las sedes.	Señaléticas Pantallas digitales	Colaboradores que retornan a la sede central. “Los Capitanes”	Comunicaciones, Servicios Generales
Realizar videos tutoriales sobre el uso de los canales digitales corporativos.	Dependiendo de la demanda.	Mailing Teams	Todos	TI
Elaborar Q&A sobre los protocolos.	Semanal	Mailing Teams	Todos	“Los Capitanes, Comunicaciones
Promocionar la línea #CambioBCA para resolver dudas y consultas sobre los protocolos y las nuevas dinámicas de trabajo.	Interdiario	Mailing Intranet Teams	Todos	Comunicaciones. Facilitadores de la Com, (F.C.)

Estrategia 2: Implementar actividades lúdicas para el aprendizaje de las nuevas dinámicas de trabajo.

Acciones	Frecuencia	Canales	Audiencia	Resp.
Aplicar el juego “Travesía de Superhéroes del Cambio”, que contiene 7 desafíos para ejemplificar los protocolos.	6 meses	Webex (Presentación del programa y desafíos) Teams, RRSS	Colaboradores que retornan a la sede central. “Los Capitanes”	Comunicaciones, Marketing.
Realizar un programa de capacitación de videos cortos sobre los protocolos.	1 mes	MOOC (Videos cortos) Mailing	Colaboradores que retornan a la sede central. “Los Capitanes”	Capacitaciones, Comunicaciones
Realizar una evaluación de conocimiento sobre las nuevas dinámicas de trabajo a través de un Kahoot ⁵	1 día	Mailing (Compartir enlace) Kahoot	Colaboradores que retornan a la sede central. “Los Capitanes”	Comunicaciones

Estrategia 3: Priorizar el rol del CEO para comunicar la situación de la empresa, los nuevos cambios y recomendaciones a tomar en cuenta.

Acciones	Frecuencia	Canales	Audiencia	Resp.
Realizar los lives de “Lunes de Superhéroes BCA”, en donde el CEO comunicará la situación actual de la empresa y los cambios que se están dando.	Todos los lunes	Webex	Todos	Comunicaciones, TI
Visita del CEO a las oficinas para mostrar los cambios ambientales.	Quincenal	RRSS Mailing Team	Todos	QHSE

⁵ Kahoot es una plataforma gratuita que permite la creación de cuestionarios de evaluación. Es una herramienta por la que el profesor crea concursos en el aula para aprender o reforzar el aprendizaje y donde los alumnos son los concursantes.

Elaborar notas de prensa con el testimonio del CEO sobre la situación de la empresa, cambios estructurales, entre otros.	Semanal	RRSS Mailing Intranet	Todos	Comunicaciones
Colocar al CEO en todos los videos de los protocolos realizando las acciones preventivas.	Según la cantidad de videos	RRSS Mailing (Link de los videos)	Todos	Comunicaciones

Estrategia 4: Promover el liderazgo de “Los Capitanes” para que puedan gestionar sus equipos de manera eficiente.

Acciones	Frecuencia	Canales	Audiencia	Resp.
Realizar un programa de capacitación sobre prácticas y guías para gestionar equipos de manera 100% remota (Liderazgo, Conexión, Empatía)	Semanal	Mailing (Compartir link de videos) Teams (Videos)	Los Capitanes	Capacitaciones, Bienestar Social
Elaborar tips de gestión de equipos, comunicación de duelo, entre otros.	Semanal	Mailing	Los Capitanes	Comunicaciones
Participar de los lives #LunesdeSuperheroesBCA para desplegar los objetivos de área, logros, victorias tempranas y resultados alcanzados.	Semanal	Mailing (Invitación) Webex	Los Capitanes	Comunicaciones, TI

Estrategia 5: Organizar un evento para el lanzamiento del Plan de retorno a las labores: “Superhéroes BCA juntos por el cambio con más cuidado”

Acciones	Frecuencia	Canal	Audiencia	Resp.
----------	------------	-------	-----------	-------

Campaña de intriga	1 vez	Mailing, Teams	Todos	Comunicaciones “Los Capitanes”, F.C.
Video de invitación	1 vez	Mailing, Teams	Todos	
Presentación de “Los Capitanes” y exposición de las etapas de retorno a las oficinas.	1 vez	Webex	Todos	
Presentación de canales de comunicación que brindarán información de los protocolos.	1 vez	Webex	Todos	
Anuncio del juego “Travesía del superhéroe de Cambio”	1 vez	Webex	Todos	

Objetivo 2: Fortalecimiento del sentido de pertenencia para promover el engagement y la motivación de los colaboradores.

Estrategia 1: Generar espacios para compartir experiencias y aprendizajes entre áreas.

Acciones	Frecuencia	Canales	Audiencias	Resp.
Promocionar el desarrollo de los colaboradores a través de la sección “Desarrollo BCA” para comunicar ascensos, nuevos ingresos, logros académicos, etc.	Dependiendo de la demanda.	Mailing	Todos	Comunicaciones, F.C.
Realizar la actividad “Coffee break con el CEO” para reunir a colaboradores de distintas áreas, en donde	Quincenal	Mailing (Invitación) Webex (Reunión)	Todos	Comunicaciones

el CEO escuchará sus vivencias, dudas o quejas.				
Realizar los lives de “Sin filtro BCA” para compartir experiencias laborales buenas o negativas con ponentes de distintas áreas y cargos.	Mensual	Mailing (Invitación) Webex (Reunión)	Todos	Comunicaciones, F.C.

Estrategia 2: Implementar actividades que promuevan el desempeño de las competencias profesionales en torno a las temáticas de innovación y transformación digital.

Acciones	Frecuencia	Canales	Audiencias	Frec.
Desarrollar el concurso: “Hackathon BCA”, para proponer soluciones sobre la reducción de la brecha digital en el Perú.	1 mes	Mailing (Invitación) Webex (Presentación del concurso) Teams	Todos	“Los Capitanes”, Comunicaciones, F.C.
Realizar los webinars “Experiencia BCA” sobre temas de expertise por parte de los colaboradores identificados como personal de riesgo.	Quincenal	Mailing (Invitación) Webex (Reunión)	Todos	Colaboradores de riesgo, Comunicaciones, F.C.
Lanzar un concurso para postulantes a practicantes “Innovate con BCA”, en cual los colaboradores votaran por la propuesta más innovadora sobre la presentación de ellos mismos.	Mensual	RRSS	Todos	Selección, “Los Capitanes”, Comunicaciones

Estrategia 3: Promover voluntariados corporativos para generar compromiso con la sociedad y fortalecer el orgullo de los colaboradores hacia la empresa.

Acciones	Frecuencia	Canales	Audiencias	Resp.
Realizar talleres de emprendimiento “Vive el cambio con los Superhéroes BCA” para poblaciones vulnerables, a cargo de los colaboradores de BCA.	Semanal	Mailing (Invitación) Weber (Presentación de los talleres)	Poblaciones vulnerables	Bienestar Social, RSC, Comunicaciones, colaboradores voluntarios
Lanzar la campaña de solidaridad “Ponte la capa de Superhéroe BCA” para recaudar fondos y comprar materiales de protección ante el covid-19, como donación a hospitales de la zona.	1 mes	Mailing (Invitación) Webex (Anuncio de campaña)	Todos	Bienestar Social, Comunicaciones, F.C.

Estrategia 4: Implementar acciones de reconocimiento para agradecer a los colaboradores por su compromiso durante tiempos de crisis.

Acciones	Frecuencia	Canales	Audiencias	Resp.
Realizar la campaña “Superhéroes BCA unidos” para enviar mensajes positivos a los colaboradores que trabajan en las agencias nacionales.	2 semanas	Mailing (Invitación) Weber (Presentación de la campaña) RRSS (Video de la campaña)	Todos menos los colaboradores de agencias nacionales.	Comunicaciones, F.C.
Activación de bienvenida a la sede central. Entrega merchandising, marco de fotos, stickers, entre otros.	1 vez	RRSS (Video de la activación)	Todos	Comunicaciones

Lanzar la campaña “Superhéroes en casa”, que consiste en enviar sillas ergonómicas, equipos y accesorios, con la finalidad de que los colaboradores puedan compartir ese momento con una foto o video.	1 mes	Mailing (Invitación) Webex (Anuncio de campaña)	Todos	Comunicaciones, F.C.
Realizar videos de reconocimiento del CEO hacia los colaboradores.	Quincenal	Mailing (Compartir link de video) Teams (Envío de video) RRSS	Todos	Comunicaciones

Objetivo 3: Generación de un sistema de comunicación para la contención emocional y psicológica de los colaboradores.

Estrategia 1: Promover acciones que disminuyan la acumulación de estrés y ansiedad.				
Acciones	Frecuencia	Canales	Audiencias	Resp.
Promocionar la práctica “Corte Digital” para respetar los espacios de tiempo con la familia y promover el ahorro de energía.	Semanal	Mailing (Flyer, comunicados)	Todos	“Los Capitanes”, Comunicaciones
Promocionar las sesiones terapéuticas personalizadas.	Semanal	Mailing (Flyer, comunicados) Teams	Todos	Bienestar Social, Comunicaciones
Desarrollar un programa vida saludable, que incluye rutinas de	Semanal	Mailing (Flyers, link de videos)	Colaboradores que se quedarán en casa.	Bienestar Social,

ejercicios y dietas balanceadas. Incluye el envío de accesorios para ejercicios.		Teams (Flyers y videos)		Comunicaciones
Realizar ejercicios de relajación (pausas activas) todas las mañanas por 15 min.	Diario	Mailing (Invitación) Webex	Todos	Bienestar Social, Comunicaciones
Promocionar la línea “BCA te escucha” para realizar consultas o dudas sobre temas emocionales, en donde psicólogo de la empresa los atenderá.	Diario	Mailing Teams	Todos	Bienestar Social, Comunicaciones, F.C.
Promocionar la actividad “Happy Hour BCA” por áreas, para compartir un momento de desconexión laboral y fortalecer lazos de equipos. Se deberá enviar fotos de estos momentos.	Semanal	Webex (Reunión) RRSS (Publicación de fotos) Teams (Reunión)	Todos menos los colaboradores que se quedan sus casas.	Comunicaciones, “Los Capitanes”, F.C.

Estrategia 2: Gestionar contenidos y espacios para identificar el estado de ánimo de los colaboradores.

Acciones	Frecuencia	Canales	Audiencias	Resp.
Realizar encuestas de pulso con elementos creativos para el estado de ánimo del colaborador.	Semanal	Teams Pantallas digitales	Todos	Comunicaciones, TI

Realizar reuniones con los Facilitadores de la Comunicación para conocer las inquietudes de las áreas.	Semanal	Webex Teams	Facilitadores de la comunicación	
--	---------	----------------	----------------------------------	--

Estrategia 3: Generar actividades para el seguimiento de la salud de los colaboradores de riesgo.

Acciones	Frecuencia	Canales	Audiencias	Resp.
Elaborar las encuestas de “Autotest” como un triaje online y conocer su estado de salud.	Semanal	Teams (Encuesta) Mailing (Invitación)	Todos	TI, Comunicaciones, F.C.
Realizar un programa de citas médicas online a cargo del Médico Ocupacional de la empresa.	Semanal	Mailing (Invitación) Webex	Colaboradores que se quedarán en casa.	Bienestar Social, Comunicaciones

Descripción de actividades más complejas:

Objetivo 1 - Estrategia 1:

Lanzamiento del juego “Travesía de los Superhéroes de Cambio”: Esta actividad consiste en proponer siete desafíos a los Superhéroes que retornarán a las oficinas, la finalidad de este juego es que los colaboradores puedan replicar varios procedimientos preventivos correctamente, quienes presenten las propuestas más creativas recibirán un premio al finalizar todo el recorrido del juego.

- **Desafío 1:** Se les entregará un video tutorial sobre el procedimiento adecuado para el lavado de manos, que habrá sido realizado por los Superhéroes de Pasión. El desafío consiste en que el colaborador envíe un video realizando los pasos

indicados en el video tutorial. Se les dará un plazo de dos semanas para cumplir el desafío.

- **Desafío 2:** Se les entregará un video tutorial sobre el uso correcto de las mascarillas, que habrá sido realizado por los Superhéroes de Entusiasmo. Este desafío consiste en que el colaborador envíe un video realizando los pasos indicados en el video tutorial. Se les dará un plazo de dos semanas para cumplir el desafío.
- **Desafío 3:** Se les enviará un video tutorial sobre cómo se debe realizar el ingreso a las oficinas desde que se encuentran en la entrada de la sede. Se le propone al colaborador que realice los pasos del video tutorial recreado en casa y con la ayuda de la familia.
- **Desafío 4:** Se les pedirá a los colaboradores que inventen un nuevo estilo de saludo relacionado a las poses de los superhéroes y deberán enviarlo como video. Los saludos más creativos tendrán serán premiados.
- **Desafío 5:** El desafío consiste en la creación de un lema para el nuevo estilo de trabajo que será enviado como video. Los colaboradores más creativos serán premiados.
- **Desafío 6:** Este desafío se aplicará luego de que los colaboradores hayan terminado su programa de capacitaciones, para lo cual realizarán un Kahoot con 50 preguntas sobre lo visto en el programa. Los colaboradores que consigan más de 40 preguntas acertadas serán premiados.
- **Desafío 7:** Para este desafío se les pedirá una propuesta sobre el trabajo en equipo 100% online, en la que muestren cómo llevarán a cabo las reuniones, los after office, la celebración de cumpleaños de sus compañeros, entre otros. La propuesta más eficiente será reconocida por “Los Capitanes” y el equipo será premiado.

Programa de capacitaciones sobre los protocolos: En coordinación con el área de Capacitaciones, se ha desarrollado un cronograma de 16 videos cortos que contiene los protocolos del Plan de prevención y control ante el Covid-19 de BCA. Los colaboradores deberán realizar 4 videos por semana y culminarlos máximo hasta el mes de julio. Se adjunta cronograma de protocolos en Anexos.

Implementar branding de prevención en las oficinas: Comunicar los cambios ambientales en la sede central a través de la difusión de fotos y videos, como por ejemplo, la colocación de pediluvios y maniluvios, señaléticas, rutas y contenedores de desechos tóxicos, entre otros.

Realizar videos tutoriales sobre el uso de los canales digitales corporativos: junto al área de TI, se desarrollarán videos tutoriales sobre el uso de Webex, Team e Intranet para que puedan realizar sus actividades de manera eficiente. Por ejemplo, procedimiento para ingresar al público o nube de carpetas, procedimiento para crear una sala de reunión, etc.

Elaboración y difusión de Q&A sobre los protocolos: Para complementar la aclaración de las medidas preventivas se realizará un formato Q&A que contendrá las consultas más recurrentes de los colaboradores y se encontrará disponible en la Intranet.

Promoción de la línea #CambioBCA: Se ha considerado crear un grupo en Teams para la comunicación sobre dudas y consultas sobre los protocolos.

Objetivo 1 - Estrategia 2:

Lives de “Lunes de Superhéroes BCA”: Este es un segmento que se realizará de manera periódica todos los lunes de cada semana, en donde el CEO comunicará la situación actual de la empresa y los cambios que se están dando.

Objetivo 2 – Estrategia 1:

Segmento “Coffee break con el CEO”: En esta actividad se invitará a 15 colaboradores de diferentes áreas y cargos a una reunión vía weber para conversar con CEO de la empresa sobre su estado y de su equipo en estas situaciones. La finalidad es que el CEO pueda crear un vínculo más cercano con sus colaboradores.

Segmento “Sin filtro BCA”: Para esta actividad, previamente, se buscará voluntarios que quisieran compartir sus experiencias sobre sus equipos en tiempos de Covid-19, ya sean bueno o malos. Luego se invitará a todos los colaboradores a participar de ella, para lo cual hay una capacidad limitada y deberán suscribirse.

Objetivo 2 – Estrategia 2:

Evento “Hackathon BCA”: Este evento convocará a todos los colaboradores para que puedan participar de ella, se armarán grupos de colaboradores que pertenezcan a diferentes áreas y el objetivo es presentar un proyecto innovador para reducir la brecha digital. Los ganadores serán premiados por su talento y trabajo en equipo.

Webinars “Experiencia BCA”: Para esta actividad se invitará a los colaboradores que ha sido identificados como población vulnerables para que puedan realizar una taller de cualquier tema sobre su expertise profesional para todos los colaboradores de la empresa. Igualmente, este evento tendrá una capacidad limitada de participantes para lo cual se requerirá una previa suscripción.

“Innovate con BCA”: Esta actividad se realizaría junto al área de Selección y Reclutamiento, para el ver el tema de candidatos. Consiste en retar a los candidatos a puestos de practicante en enviar su mejor presentación sobre ellos, de la manera más creativa e innovadora en tiempos digitales, para lo cual, los colaboradores serán los jurados y votarán por su propuesta preferida. La finalidad de este proyecto es que la empresa refuerce su imagen de innovación.

Objetivo 2 – Estrategia 3:

Talleres “Vive el cambio con los Superhéroes BCA”: En esta actividad se invitará a voluntarios corporativos para dictar talleres de emprendimiento para poblaciones vulnerables como las mujeres, a través de las redes sociales.

Campaña “Ponte la capa de superhéroe BCA”: Esta campaña invitará a los colaboradores a que entreguen una donación de manera voluntaria para la compra de accesorio de protección ante el Covid-19 y se pueda donar a los centros hospitalarios de la zona.

Objetivo 2 – Estrategia 4:

Campaña “Superhéroes BCA unidos”: Esta campaña se realiza a inicios de Junio para brindar un reconocimiento a todos los colaboradores de las agencias nacionales que se mantuvieron trabajando durante el estado de emergencia. Para ello, se enviará una foto o video con un cartel que diga la frase “Superhéroes BCA unidos”.

Activación de bienvenida: Para el ingreso de los 8 grupos de colaboradores que retornarán a la sede central, se les organizará una activación de bienvenida que consiste en la toma de fotografías con el marco de fotos de los Superhéroes y entrega de polos, la cual se realizará tomando en cuenta todas las medidas de salud y seguridad. Por ejemplo, los marco de fotos estarán ubicado en diferentes espacios y los colaboradores harán una fila respetando la distancia de 2 m para la fotografía individual.

Campaña “Superhéroes en casa”: Esta breve campaña consiste en que los colaboradores compartan fotos sobre la adaptación de su espacio de trabajo en casa y el envío de videos sobre el momento en el cual reciben sus materiales de oficina, como sillas ergonómicas y equipos.

Objetivo 3 – Estrategia 1

Promocionar la práctica “Corte Digital”: Se buscará promover la práctica de “Corte digital” para respetar los espacios de tiempo con la familia y generar el bienestar de los colaboradores. Además, esta práctica buscará reducir el consumo de energía, lo cual es una práctica que contribuye al medioambiente.

Línea “BCA te escucha”: Se creará un grupo en Teams y será una línea abierta 24/7 para todo tipo de dudas y consultas, con la finalidad de reducir la incertidumbre sobre los cambios en la organización y tratar temas emocionales personales. Par ello, serán atendidos por el Médico Ocupacional de la empresa.

Segmento “Happy Hour BCA”: Esta actividad se promocionará por áreas, la cual consiste en invitarlos a un evento por medio de webex para que los colaboradores tengan un tiempo de relajó y desconexión laboral. También se sugerirá que realicen un brindis y

compartan actividades como karaokes o juegos virtuales. Además, se les pedirá que compartan algunas fotos para promoción de la práctica.

Objetivo 3 – Estrategia 3

Encuestas de pulso: Con la finalidad de monitorear el estrés o estados de ánimos de los colaboradores, se les enviará una encuesta breve y creativa para que representen su estado de ánimo a través de stickers. Esta acción será para todos los colaboradores y también para los clientes o proveedores durante su estancia en las oficinas.

Link “Autotest”: Este producto comunicacional consiste en una encuesta para simular un triaje virtual, en el cual el colaborador deberá detallar sus actividades en los últimos días, si es que fue contacto de un paciente covid-19 o sospecho. Este canal se priorizará para la población en riesgo.

2.4. Indicadores Generales

	Indicadores	Meta
1	Nº de videos o flyers que se publican en redes sociales.	1 por día
2	Nº de colaboradores que les sirvieron los videos tutoriales para mejorar la gestión de sus actividades en trabajo remoto.	100% de las colaboradores
3	Nº de colaboradores que les fue de utilidad la información de los Q&A	100% de las colaboradores
4	Nº de consultas que se realizan sobre los protocolos a través de la línea #CambioBCA.	1 por día
5	Nº de colaboradores que realizaron los desafíos del juego “Travesía de Superhéroes del Cambio”	80% de las consultas
6	Nº de colaboradores que realizaron el programa de capacitación de videos cortos.	100% de los colaboradores
7	Nº de colaboradores que acertaron más del 60% del total de las preguntas de Kahoot.	80% de los colaboradores

8	N° de colaboradores que se conectan al lives de los lunes.	80% de los colaboradores
9	N° de colaboradores que hacen consultas en los lives de los lunes.	80% de los colaboradores
10	N° de colaboradores que ven al CEO como el principal canal de comunicación	80 % de los colaboradores
11	N° de gerentes y jefes que realizan las capacitaciones de liderazgo y técnicas de gestión de equipos en trabajo remoto.	80% de los jefes y gerentes
12	N° de colaboradores que continuarían con las actividades propuestas en el lanzamiento del Plan de comunicación.	80% de los colaboradores
13	N° de propuestas de solución a la brecha digital en la Hakhaton BCA.	10 propuestas
14	N° de colaboradores de riesgo que se sintieron satisfechos con los talleres que realizaron como ponentes.	100% de los colaboradores
15	N° de colaboradores que les agrado la iniciativa de los talleres por parte del personal de riesgo.	80% de los colaboradores
16	N° profesionales que postulan a BCA durante la cuarentena.	30 candidatos por día
17	N° de candidatos a practicantes que realizan su video presentación.	80% de los candidatos
18	N° de personas que les pareció útil los talleres de emprendimiento que realizaron los colaboradores	80% de los colaboradores
19	N° colaboradores voluntarios que se animan a realizar sus talleres de emprendimiento para poblaciones vulnerables.	80% de los colaboradores
20	N° de materiales de protección ante el Covid – 19 obtenidos por la campaña “Ponte la capa de Superhéroes BCA”	1000 materiales de protección
21	N° de colaboradores que compartieron los videos de la campaña “Superhéroes BCA unidos”	80% de los colaboradores
22	N° de colaboradores que les gustó la activación de bienvenida.	80% de los colaboradores

23	N° de colaboradores que les pareció útil el envío de sillas ergonómicas y otros accesorios.	100% de los colaboradores
24	N° de colaboradores que sienten que ha mejorado el bienestar de balance de trabajo-familia con la implementación de la práctica “Corte digital”.	100% de los colaboradores
25	N° de colaboradores que les parece útil las sesiones terapéuticas personalizadas.	100% de los colaboradores
26	N° de colaboradores que se inscriben al programa de vida saludable.	50% de los colaboradores
27	N° de colaboradores que les parece útil las pausas activas durante las mañanas.	100% de los colaboradores
28	N° de colaboradores que hacen uso de la línea #BCAteEscucha para tratar temas emocionales.	80% de los colaboradores”
29	N° de colaboradores que están de acuerdo con la continuidad de la actividad #Happy Hour de BCA.	100% de los colaboradores
30	N° de colaboradores que realizan las encuestas de pulso.	100% de los colaboradores
31	N° de facilitadores que sienten que su rol es importante en tiempos de Covid-19.	100% de los facilitadores
32	N° de colaboradores que les parece eficiente la propuesta del “Autotest” como indicador de estado de salud.	100% de los colaboradores
33	N° de colaboradores que solicitan una cita médica online.	1 por semana
34	N° de colaboradores que se encuentran satisfechos con el sistema de contención emocional	100% de los colaboradores

2.5.Cronograma

Obj.	Estrategias	Acciones	JUNIO				JULIO					AGOS.				SET.					OCT.				NOV.														
			1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2													
Objetivo 1	Estrategia 1	Realizar flyers y videos																																					
		Brandeo de oficinas.																																					
		Videos tutoriales sobre canales digitales corporativos.																																					
		Q&A sobre los protocolos.																																					
		Promoción de la línea #CambioBCA																																					
	Estrategia 2	Juego "Travesía de Superhéroes del Cambio"																																					
		Programa de capacitación sobre los protocolos																																					
		Evaluación de conocimiento con un Kahoot																																					
	Estrategia 3	Lives de "Lunes de Superhéroes BCA"																																					
		Visita del CEO a las oficinas																																					
		Notas de prensa con el testimonio del CEO																																					
		Colocar al CEO en todos los videos de los protocolos																																					
	Estrategia 4	Programa de capacitación para gestión de equipos digitales																																					
		Tips de gestión de equipos																																					
		Participar de los lives #LunesdeSuperheroesBCA																																					
Estrategia 5	Evento para el lanzamiento del Plan de retorno a las labores																																						
Objetivo 2	Estrategia 1	Promocionar "Desarrollo BCA"																																					
		Actividad "Coffee break con el CEO"																																					
		Lives de "Sin filtro BCA"																																					
	Estrategia 2	Concurso "Hackathon BCA"																																					
		Webinars "Experiencia BCA"																																					
		Concurso "Innovate con BCA"																																					
	Estrategia 3	Talleres de emprendimiento "Vive el cambio con los Superhéroes BCA"																																					
		Campaña de solidaridad "Ponte la capa de Superhéroe BCA"																																					
	Estrategia 4	Campaña "Superhéroes BCA unidos"																																					
		Activación de bienvenida																																					
		Campaña "Superhéroes en casa"																																					
		Videos de reconocimiento del CEO																																					
Objetivo 3	Estrategia 1	Promocionar la práctica "Corte Digital"																																					
		Promocionar sesiones terapéuticas personalizadas.																																					
		Programa de vida saludable																																					
		Ejercicios de relajación (pausas activas)																																					
		Promocionar la línea "BCA te escucha"																																					
	Promocionar la actividad "Happy Hour BCA"																																						
	Estrategia 2	Encuestas de pulso																																					
		Reuniones con los Facilitadores de la Comunicación																																					
	Estrategia 3	Encuestas de "Autotest"																																					
		Programa de citas médicas online																																					

Cuadro adjunto en el link del drive

2.6. Presupuesto

N°	Materiales de comunicación	Cantidad	Precio por unidad	Precio
1	Servicios audiovisuales (videos sobre los protocolos)	8		S/.5,000.00
2	Branding en las oficinas	10	S/.200.00	S/.2,000.00
3	Marco de foto	3	S/.100.00	S/.300.00
4	Polo de superhéroes	3450	S/.4.00	S/.13,800.00
5	Premios	5		S/.5,000.00
6	Coach de gestión de equipos	8 sesiones		S/.5,000.00
7	Especialista en terapias psicológicas	1		S/.7,000.00
	Total en soles			S/.38,100.00

Cuadro adjunto en el link del drive

3. SUSTENTACIÓN

En esta sección se llevará a cabo la justificación de las decisiones tomadas para el desarrollo del plan de comunicación con respecto a las estrategias, audiencias, piezas comunicacionales, concepto creativo y rentabilidad de ejecución de la misma.

El presente plan de comunicación interna propone una duración de seis meses para el desarrollo de sus estrategias. Durante los dos primeros meses se realizarán las estrategias basadas en la comunicación y preparación del personal apto a regresar a las oficinas sobre las nuevas modalidades de trabajo, y en los próximos cuatro meses se realizarán las acciones de bienvenida al personal que ingresará a las oficinas, hasta el mes de noviembre en donde entrará el último grupo. Sin embargo, de manera transversal a todo el plan se aplicarán estrategias de reconocimiento, desarrollo profesional y, entre otros, con la finalidad de fortalecer el sentido de pertenencia y la marca empleadora.

Con respecto a los objetivos y estrategias, se plantea desarrollar tres objetivos comunicacionales: la interiorización de una nueva cultura de prevención, el fortalecimiento del sentido de pertenencia y el sistema de contención emocional. De esta manera, se busca impactar en todas las audiencias quienes asumen diferentes roles durante esta situación de crisis. Por ese motivo, el primer objetivo está enfocado principalmente hacia los colaboradores que retornarán a las oficinas, mientras que, el segundo y tercer objetivo está dirigido hacia todos los colaboradores, sin embargo, propone diferentes acciones según el rol del colaborador. Por ejemplo, el reconocimiento para los colaboradores de agencias nacionales es a través de campañas y videos de agradecimiento, mientras que, para los colaboradores que se mantendrán en sus casas, la motivación se da a través del seguimiento de su salud, brindándoles citas médicas online, entre otros.

Sobre la acciones se destaca el uso del gamificación para motivar a los colaboradores a participar de los desafíos que conforman el juego “Travesía de los Superhéroes de Cambio”. Pero ¿qué es la gamificación? La gamificación consiste en la inclusión de elementos y dinámicas presentes en los juegos, como pueden ser un conjunto de normas, competencias o premios para motivar la involucración y participación de las personas que

forman una comunidad de usuarios determinada. Se trata de elementos y estructuras que sacan partido del deseo de recompensa, de estatus, de logro y de expresión, entre otros. (Martí, 2015)

Además, una de sus ventajas se encuentra en generar una comunicación más fluida como se menciona en este blog: “la gamificación en el trabajo utiliza 3 componentes sociales para motivar a los empleados: la competencia, la relación y la autonomía. Estos tres motivadores fomentan el intercambio de conocimiento e información entre empleados, mejorando su capacidad de trabajo en equipo y permitiendo que la comunicación interna y el entendimiento entre los distintos departamentos sean más fluida”. (Jiménez, 2017)

Otra acción importante, es la aplicación de encuestas de pulso como herramienta de medición rápida para la satisfacción de los colaboradores con respecto a las actividades realizadas. En este caso se empleará una encuesta con máximo de cinco preguntas que se aplicaría a través de los canales digitales como Webex o Teams.

Sobre la implementación de la Red de Facilitadores de Comunicación Interna

Para el desarrollo de este plan, se consideró la creación de la Red de Facilitadores de la Comunicación Interna porque representa un equipo importante para el apoyo en el cumplimiento de los objetivos comunicacionales, sobre todo, en una empresa grande como BCA que tiene un total de 12000 colaboradores y, 3450 solo en la sede central. Los facilitadores tienen la capacidad de influenciar en sus compañeros de trabajo y cumplen la función de reforzar la comunicación que envía el equipo de Comunicación Interna, como motivar a sus compañeros a participar en los desafíos.

Sobre la implementación de Teams

Se decidió implementar el canal de comunicación digital Teams porque, para empezar, la descarga de la app es gratuita tanto para playstore como para appstore. Pero la principal razón fue para separar las comunicaciones de la empresa con las comunicaciones personales, específicamente, en relación al uso del WhatsApp. Además, a través de teams se puede crear grupos y canalizar las comunicaciones para cada audiencia, la experiencia del usuario es fácil y claro y muchas empresas de innovación como los bancos lo emplean

ya desde hace buen tiempo. En tiempos de crisis, la comunicación debe ser ágil y cercana, por lo que emplear este sistema de chats puede resultar muy beneficioso para la comunicación interna con los colaboradores de BCA.

Sobre el concepto creativo

Según el psicólogo Jerome Bruner en su libro, *Actos de Significado* (1991) nos dice los seres humanos somos criaturas literarias, en otras palabras, organizamos y damos sentidos a nuestro mundo a través de la narrativa, utilizando las historias y los cuentos para alinear nuestras experiencias con la psicología popular, entendida esta, como la historia compartida por los miembros de una comunidad. (Rodríguez, 2015)

La historia de enfrentar desafíos para la salvación de la humanidad que transmiten los superhéroes es una de las razones por las cuales se decidió utilizar este concepto creativo, sobre todo, en un contexto de crisis, en donde la humanidad está representada por los comerciantes y familias peruanas que necesitan de apoyo económico para sobrevivir a las circunstancias.

Además, el concepto de superhéroes transmite el valor de la responsabilidad para hacerse cargo de las situaciones de crisis, y es justo lo que se busca transmitir a los colaboradores de BCA para generar un compromiso con la continuidad de las operaciones.

Sobre las piezas de comunicación

Para el presente documento se crearon nueve piezas de comunicación como prototipos de los contenidos que se desarrollarán en el plan.

Dentro del primer grupo de piezas que va orientado al lanzamiento del plan, se desarrollaron el flyer de la campaña de intriga y el juego de la “Travesía de Superhéroe del Cambio”. Sobre la primera pieza, se considera que es fundamental para captar la atención de los colaboradores y motivarlos a formar parte de los procesos que implica el retorno a las oficinas. Sobre la segunda pieza, se considera importante porque promueve el entusiasmo en los colaboradores y permite que se identifiquen más rápido con los superhéroes del concepto creativo.

Dentro del segundo grupo de piezas que va dirigido hacia el personal de riesgo, se desarrollaron el “Autotest”, el flyer del webinar “Experiencia BCA”, el kit de yoga junto al flyer de invitación a sus clases.

Sobre el “Autotest”, este es un flyer que contiene un código QR que permite abrir la encuesta, en donde los colaboradores podrán realizar un rápido diagnóstico sobre su estado salud frente al Covid-19. A través de ella se promueve la confianza del colaborador hacia la empresa, ya que, se siente acompañado y respaldo, además, facilita a la empresa para el seguimiento de la salud del colaborador. Cabe resaltar, que esta pieza también se colocará en las pantallas digitales de las oficinas para que esté disponible a los proveedores y clientes.

Sobre el flyer del webinar “Experiencia BCA”, esta pieza es un ejemplo de cómo se invitaría a los colaboradores de la empresa a participar de los talleres que serán dictados por el personal de riesgo. Esta actividad promueve el reconocimiento de la labor de esta audiencia, ya que los empodera al hacerlos partícipes del programa de desarrollo profesional.

Con respecto al kit de yoga y flyer de invitación a las clases, estas piezas forman parte del programa vida saludable, las cuales buscan promover el bienestar de los colaboradores sobre su estado de salud. Para ello, se le entregará a cada colaborador que se inscriba, un kit de accesorios de yoga y se les enviará una invitación para las clases en vivo sobre esta práctica.

Por último, con respecto a la ambientación de los mensajes en la sede central se consideró crear tres piezas comunicacionales: Stickers, video del “Decálogo del superhéroe BCA” y las encuestas de estado de ánimo.

Sobre los stickers, esta pieza refuerza los mensajes claves del plan y las medidas de prevención, las cuales estarán colocadas en los ambientes más transitados de las oficinas con la finalidad de que el colaborador pueda recordar las nuevas dinámicas de trabajo.

Sobre el video del “Decálogo del superhéroe BCA”, esta pieza se pasará por las pantallas digitales de las oficinas, la cual contiene las diez reglas más importantes para cumplir los protocolos de sanidad. A través de ella, se promueve la recordación de las medidas de prevención que se deben realizar dentro de las oficinas.

Por último, se creó los flyers de los resultados de las encuestas de pulso, las cuales serán colocadas en las pantallas digitales para que los colaboradores puedan visualizar el estado que predomina en la empresa. A través de esta pieza, se busca que los colaboradores se sientan importantes, ya que, la empresa se preocupa por su bienestar emocional realizando un seguimiento diario sobre sus percepciones.

Sobre el presupuesto

Para el éxito de este plan de comunicación interna se ha priorizado invertir en la creación de contenidos audiovisuales corporativos sobre las nuevas dinámicas de trabajo que se realizarán en BCA, las cuales serán publicados en las redes sociales. También se invertirá en la impresión de las señaléticas sobre los protocolos de salud y seguridad como los stickers o rutas de medidas de prevención en las oficinas.

Con respecto a la activación de bienvenida, se está considerando los marcos de fotos y los polos de superhéroes como acciones que suman a una comunicación de reconocimiento. También se está invirtiendo en los premios para los colaboradores y grupos que han salido ganadores del juego “La travesía de superhéroes de cambio”.

Por último, también se ha visto conveniente contar con la participación de especialistas en temas de capacitación de liderazgo de equipos en tiempos de cuarentena y el servicio de terapias psicológicas, los cuales serán empleados por “Los Capitanes” y colaboradores en general, respectivamente.

4. RECOMENDACIONES

- Finalizado la campaña, se recomienda hacer un reporte de métricas sobre todos los cambios positivos que se lograron, así como los imprevistos y errores que surgieron, como método de autoevaluación de todo el equipo.
- Se debería realizar una actividad de reconocimiento a todo el equipo de “Los Capitanes”, quienes han sido gran protagonistas del plan de retorno a la sede central.
- Para un adecuado manejo de crisis, se debería contar con manuales de procedimientos de diferentes temas, los cuales puedan permitir una rápida acción sobre la situación. Esta experiencia sobre el Covid-19 debería quedar registrado dentro del manual de crisis de BCA.
- Para el éxito del plan de comunicación interna se debe contar con la total disposición del CEO, quien debería tener la capacitación en habilidades de comunicación para un adecuado desenvolvimiento en las comunicaciones con los colaboradores.

REFERENCIAS

1. 2019, D. C. (s.f.). *Diagnóstico CI 2019*. Obtenido de Diagnóstico CI 2019: <https://www.diagnosticsoci.com/bw-comunicacion-interna/>
2. Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
3. Cambiaso, F. (4 de Mayo de 2020). *BW Comunicación Interna SRL*. Obtenido de BW Comunicación Interna SRL: https://www.youtube.com/watch?v=_mQNkBx492I&t=2353s
4. Castañeda, L. M. (2019). *Emprendimiento de consultaría en gestión del cambio*. Lima.
5. Castro, R. (30 de junio de 2016). *Rómulo Castro Comunicación*. Obtenido de Rómulo Castro Comunicación: <https://rccomunicacion.com/2016/06/30/corresponsales-internos-trabajadores-apalancando-la-comunicacion-interna/?v=06f6a4892091>
6. Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
7. Delgado, N. C. (19 de abril de 2017). *Estrategia de comunicación en cascada: características y beneficios*. Obtenido de Estrategia de comunicación en cascada: características y beneficios: <https://www.linkedin.com/pulse/estrategia-de-comunicaci%C3%B3n-en-cascada-caracter%C3%ADsticas-castro-delgado/>
8. Francisco J. Gallego, R. M. (2014). Obtenido de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/39195/1/Gamificacio%CC%81n%20\(ddefinicio%CC%81n\).pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/39195/1/Gamificacio%CC%81n%20(ddefinicio%CC%81n).pdf)
9. García Nieto, J. P. (2013). *Constur ye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
10. Jiménez, A. G. (13 de Octubre de 2017). *El Blog de Gestación*. Obtenido de El Blog de Gestación: <https://blog.gestazion.com/5-beneficios-de-la-gamificaci%C3%B3n-empresarial>

11. Martí, M. (23 de Octubre de 2015). *El Periódico*. Obtenido de El Periódico:
<https://www.elperiodico.com/es/opinion/20151023/que-es-la-gamificacion-empresas-ejemplos-4612011>
12. Proverbio, F. B. (18 de Mayo de 2020). *BW Comunicación Interna SRL*. Obtenido de
 de BW Comunicación Interna SRL:
https://www.youtube.com/watch?v=uhkdwz1_bA&t=3688s
13. Rodriguez, A. (21 de Julio de 2015). *Hipertextual*. Obtenido de Hipertextual:
<https://hipertextual.com/2015/07/amamos-a-los-superheroes>
14. Sánchez, M. (26 de Mayo de 2020). *BW Comunicación Interna SRL*. Obtenido de
 BW Comunicación Interna SRL:
<https://www.youtube.com/watch?v=L7R4JUPT5KQ>
15. Tarazona, M. L. (2019). *Gestión de Recursos Humanos en procesos de cambio*.
 Lima .
16. Vega, E. S. (15 de marzo de 2020). *Ojo Público*. Obtenido de Ojo Público:
<https://ojo-publico.com/1669/covid-19-guia-practica-para-el-estado-de-emergencia-y-la-cuarentena>
17. Villanueva, E. (7 de Abril de 2020). *BW Comunicación Interna SRL*. Obtenido de
 BW Comunicación Interna SRL:
<https://www.youtube.com/watch?v=0kNzeSZTYQY&t=10s>
18. Wikipedia. (19 de Mayo de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Kahoot!>
19. Wikipedia. (11 de mayo de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:
https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Teams
20. Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.
21. Zapata, A. P. (2019). *Gestión de crisis y post crisis de la empresa Viaje Lindo Airlines*. Lima.

ANEXOS

Cronograma de capacitaciones

Temáticas del Protocolo		SEMANAS			
		S1	S2	S3	S4
1	Protocolo de lavado de manos	x			
2	Protocolo de Limpieza de los espacios, equipos e instalaciones de los trabajos	x			
3	Protocolo de ventilación	x			
4	Protocolo de protección personal	x			
5	Protocolo del hogar hasta el lugar de trabajo		x		
6	Protocolo para entrar al lugar el trabajo		x		
7	Protocolo para el uso de vestuario, baño y aseos		x		
8	Protocolo para uso de comedores y áreas de descanso		x		
9	Protocolo para la organización y puestos del trabajo			x	
10	Protocolo para los utensilios de trabajo			x	
11	Protocolo para el registro de contactos			x	
12	Protocolo para la circulación interna del personal			x	
13	Protocolo para las reuniones de trabajo				x
14	Protocolo para la salida del trabajo				x
15	Protocolo para el trato con proveedores y clientes				x
16	Protocolo para colaborador con síntomas				x

Storytelling

En un capítulo más de Brillantes Combatientes Auténticos (BCA)...

El Perú se ve amenazada por una especie extraña de otra galaxia, que ha llegado para dominar la civilización humana controlando sus mentes y volviéndoles sus servidores.

La primera escuadra del BCA, los “Superhéroes de Pasión”, ya se encuentran luchando cuerpo a cuerpo con estos intrusos, salvando a todas las familias peruanas posibles, pero sus habilidades de ser invisibles y multiplicarse rápidamente están dificultando el control de esta amenaza.

Por lo tanto, la BCA ha decidido enviar a los “Superhéroes de Cambio” como refuerzo en el campo y activar la escuadra de los “Superhéroes de Entusiasmo”, quienes lucharán a distancia detectando otros posibles ataques. Sin embargo; los “Superhéroe de Cambio” antes de ir al refuerzo deberán estudiar al enemigo, coordinar las tácticas de ataque y construir un uniforme y accesorios que los ayude a protegerse de los poderes hipnotizadores de los intrusos.

Hoy, tú eres un Superhéroe de Brillantes Combatientes Auténticos, y para superar este gran desafío deberás trabajar en equipo protegiendo a tus compañeros de alrededor y respetando todas las tácticas establecidas.

¡Superhéroes BCA al rescate de los sueños de más familias peruanas!

Programa de Facilitadores de la Comunicación

El programa de facilitadores de la comunicación, también denominado como corresponsales o voceros en otras instituciones, es un programa que tiene como objetivo la formación de aliados de la comunicación para promover la participación de las áreas en las actividades internas, el reconocimiento del desarrollo profesional de los colaboradores y las áreas; y obtener una retroalimentación más rápida sobre la satisfacción de los colaboradores.

Este equipo está conformado por colaboradores que cumplen el rol de influenciadores en sus áreas, es decir, sus presencias en la participación de actividades internas tienen un mayor impacto sobre la motivación de sus compañeros. Además, son colaboradores que reflejan un gran carisma, son muy colaborativos y están orgullosos de formar parte de la empresa.

Sus funciones para el plan de comunicación interna del retorno a las labores en la Sede Central de BCA, son las siguientes:

- Asegurarse de la cobertura total de la información en sus áreas.
- Promover la participación de los colaboradores en los desafíos de la Travesía del Superhéroe del Cambio.
- Recojo de información sobre las percepciones de los colaboradores acerca de los cambios en el nuevo estilo de trabajo.
- Mantener la calma en las áreas y, si es posible, aclarar dudas.
- Comunicar los ascensos o logros profesionales de los colaboradores de sus áreas.
- Comunicar las nuevas iniciativas innovadoras que desarrollan las áreas para realizar sus actividades en el nuevo contexto.
- Reunión semanal con el equipo de comunicaciones.
- Promover los canales digitales como Teams y Weber.

La red de facilitadores se apoyará en los siguientes canales de comunicación: Grupo en Teams, reuniones en Weber, mensajes de texto y correo electrónico. Y serán evaluados según la publicación del ranking sobre los facilitadores con mayor compromiso en el

logro de sus funciones, de tal manera, que se premie y se reconozca a los cinco mejores facilitadores. Además, se les realizará encuestas de pulso para conocer sus satisfacciones o preocupaciones sobre el rol que ejercen. Este programa tiene una vigencia de dos años como máximo para renovar los puestos por otros colaboradores que deseen formar parte de los facilitadores de la comunicación.

