

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL “BANCO CORPORATIVO AMERICANO (BCA)” EN EL MARCO DEL COVID-19

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

Jorge Alberto Lavandera Liria

Código 20141929

Camila Alexandra Larrea Thomas

Código 20130685

Lima – Perú

Junio de 2020





**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL
“BANCO CORPORATIVO AMERICANO
(BCA)” EN EL MARCO DEL COVID-19**

ÍNDICE

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO	11
1.1 Análisis del Macroentorno	11
1.1.1 Factor Sociocultural	11
1.1.2 Factor Económico	13
1.1.2.1 Balance Economía Nacional Pre Covid-19.....	13
1.1.2.2 Balance Economía Nacional Covid-19	13
1.1.3 Factor Tecnológico	16
1.1.4 Factor Político-Legal.....	17
1.1.5 Factor Medioambiental	18
1.2 Definiciones Conceptuales.....	18
1.2.1 Gestión y Rol de la Comunicación Interna	18
1.2.2 Identidad Corporativa	20
1.2.3 Clima y Cultura Laboral	20
1.2.4 Público Interno.....	21
1.2.5 Transformación digital.....	21
1.3 Evaluación Inicial del BCA	22
1.3.1 Propósito y Valores	22
1.3.2 Clima y Cultura.....	23
1.3.3 Identidad Corporativa	24
1.3.4 Identificación de Grupos de Interés	24
1.3.5 Análisis de la Competencia.....	28
1.3.6 Análisis FODA de la Comunicación Interna	32
1.4 Nuevos Paradigmas Laborales	33
1.5 Diagnóstico y Oportunidades de la Comunicación Interna	34
2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	36
2.1 Plan de Comunicación Interna	36
2.1.1 Ámbito Estratégico del Plan	43
2.1.1.1 Chiqap	43
2.1.1.1.1 Objetivo 1.....	43

2.1.1.1.2 Objetivo 2.....	51
2.1.1.1.3 Objetivo 3.....	55
2.1.1.2 Runakay	60
2.1.1.2.1 Objetivo 1.....	60
2.1.1.2.2 Objetivo 2.....	66
2.1.1.2.3 Objetivo 3.....	70
2.1.2 Ámbito Táctico del Plan	74
2.1.2.1 Cronograma.....	74
2.1.2.2 Presupuesto	75
3. SUSTENTACIÓN.....	79
3.1 Ejes del Plan.....	79
3.2 Rol Estratégico de la Comunicación.....	80
3.3 Liderazgo y Comunidad.....	81
3.4 Innovación.....	81
4. RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS.....	84
ANEXOS.....	89

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

Carpeta con las piezas de comunicación:

<https://drive.google.com/drive/folders/1USTuesfBZzbK7AMuARTAmmNogYKo8i-Q?usp=sharing>



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de Grupos de Interés	24
Tabla 2. Fases del Plan de Comunicación	38



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nuevas muertes atribuidas al covid-19 en Perú y Colombia.....	12
Figura 2. Las 4 fases para el reinicio de actividades	14
Figura 3. Imagotipo y Logotipo del BCA.....	40
Figura 4. Paleta de Colores del BCA.....	41
Figura5. Logotipos de los Pilares del Plan	42



RESUMEN EN ESPAÑOL

El Banco Corporativo Americano (BCA) se deberá enfrentar a uno de los grandes retos que propone una coyuntura nunca antes vista a raíz del brote del covid-19. A través del equipo de comunicación interna, el banco diseñará e implementará un plan de comunicación que tenga como meta, asegurar un retorno seguro del personal a las instalaciones centrales salvaguardando su salud y mantener una óptima comunicación con los trabajadores que se desempeñan en la red de agencias bancarias a nivel nacional, que durante todo el curso de la pandemia, han seguido realizando sus labores de forma regular.

Palabras clave: comunicación, comunicación interna, plan de comunicación, trabajadores, covid-19, salud.

ABSTRACT

Banco Corporativo Americano faces one of the biggest challenges in history with the covid-19 outbreak. Through their internal communications area, the bank must design and implement a strategic plan that seeks to bring back the employees safely to the headquarters, protecting their health and keeping an optimal communication with the employees that are agency based nationwide that kept working during the entire pandemic as per usual.

Keywords: communication, internal communication, communication plan, employees, covid-19, health.

INTRODUCCIÓN

La situación que plantea la presencia del covid-19 a nivel mundial, es una de incertidumbre y riesgos. El veloz avance de la pandemia ha derivado en efectos devastadores y en muchos lugares, no parece haber un norte al cual mirar. El Banco Corporativo Americano (BCA) es una, entre todas las entidades financieras que, ante las circunstancias, se han visto afectadas tanto en sus operaciones como en los resultados que proyectaban para el año 2020.

El presente trabajo expone una propuesta de plan de comunicación que contempla el retorno de los trabajadores del BCA a la sede central, la modalidad de trabajo remoto que continuará aplicándose y la situación de los empleados que laboran en la red de agencias bancarias a nivel nacional

A través de tres fases se propondrán una serie de estrategias y acciones dentro de un marco que prioriza la humanidad y transparencia a nivel institucional.

1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1 Análisis del Macroentorno

1.1.1 Factor sociocultural

El 11 de enero se reportó desde China la primera muerte a causa del denominado “nuevo coronavirus” o covid-19. El brote del virus se había confirmado a finales del 2019, en la ciudad de Wuhan, China, y desde ese momento la cobertura de los medios se concentró en informar sobre su letalidad mientras traspasaba fronteras e iba llegando a nuevos países.

En esa instancia no se conocía aún, la verdadera gravedad que representaba este contagio acelerado a nivel mundial y los efectos del mismo. En la actualidad se presenta un contexto de crisis global. Este se sustenta en las decisiones que llegan desde los Gobiernos, como es el caso de Estados Unidos y la aprobación del paquete de estímulo fiscal más grande en su historia.

Así fue que, en el Perú, el 5 de marzo del 2020, se confirmó el primer caso importado de covid-19. Para ese entonces, el virus ya se había propagado por distintos países de Europa, continente que había frecuentado el joven de 25 años contagiado previo a su retorno al país.

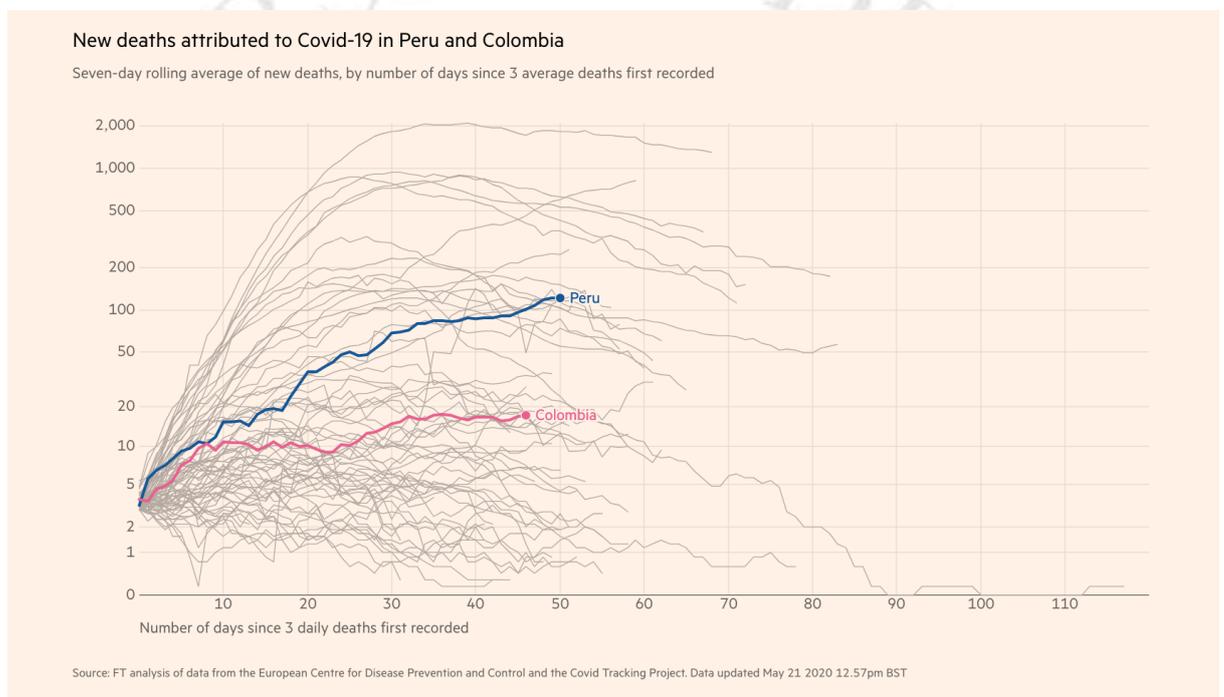
El 16 de marzo, con 71 casos de covid-19 confirmados por el Ministerio de Salud (Minsa) a nivel nacional, el presidente de la República, Martín Vizcarra, anunció la emisión de un decreto supremo que estipulaba un Estado de emergencia por un plazo de 15 días. La decisión se explicó como un esfuerzo para evitar más contagios en el Perú y contempló medidas como la paralización de actividades de servicios “no esenciales” y una cuarentena obligatoria.

Luego de anunciado por el Gobierno, el decreto de emergencia se extendió múltiples veces, en el último caso, delimitando la medida hasta el 30 de junio del 2020. Si bien

parte de los esfuerzos del Estado se han concentrado en combatir la naturaleza del virus, también existe la urgencia de apaciguar los efectos que significa en la población el cese de las actividades de varios sectores.

El 21 de mayo, el medio británico Financial Times (2020), emitió un informe de libre acceso donde se presenta un análisis de las cifras de mortalidad a partir de la propagación del virus covid-19 a nivel mundial con información oficial reportada por los Gobiernos.

Figura 1: Nuevas muertes atribuidas al covid-19 en Perú y Colombia



Nota: Información actualizada hasta el 23 de mayo de 2020.

Fuente: Financial Times (2020)

Con información actualizada hasta el 21 de mayo, el gráfico muestra una comparación con Colombia, país que ha seguido un desarrollo del caso similar al de Perú, ya que el primer caso confirmado de covid-19 se registró el día 6 de marzo.

A partir de los datos recopilados (información oficial de los Gobiernos), se puede inferir que el Perú enfrenta actualmente uno de los casos más severos en el mundo. A raíz de ello, el proceder del Ejecutivo y las decisiones diarias que van ejecutándose, se vuelven aún más relevantes que en otras circunstancias.

1.1.2 Factor Económico

1.1.2.1 Balance Economía Nacional Pre Covid-19

A finales del 2018, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2018) informó que el 2019 significaría un año en el que el Perú lideraría el crecimiento económico en la región por encima de países como Chile y Colombia.

Con un 2.16% de crecimiento, el año 2019 resultó ser el peor desempeño de nuestro PBI en una década. Esta caída en el crecimiento, reportada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) se explica a partir de la disminución en sectores claves para la economía nacional como lo son la pesca, minería e hidrocarburos y la manufactura.

A pesar de ello, a finales del año 2019, a través de un informe de “indicadores económicos”, el BBVA Research (BBVA Perú, 2019) estimó un crecimiento de la economía peruana para el 2020 en 3,1%.

1.1.2.2 Balance Economía Nacional Covid-19

El covid-19 significa un impacto sin precedentes para la economía mundial. El bienestar económico del país, a corto y largo plazo, trae dudas entre los economistas expertos. Lo cierto es que mientras el virus permanezca activo en la sociedad, la situación será cambiante, condicionando las proyecciones que puedan realizarse en la actualidad o en un futuro cercano.

El Banco Mundial (BM, 2020) en su informe semestral del mes de abril para América Latina y el Caribe ha referido lo siguiente en el caso específico del Perú:

Tras un discreto desempeño en 2019, se espera que la economía caiga en recesión en 2020 debido a la epidemia de Covid-19. Se espera que la caída de la actividad económica, que afecta sobremanera a la población urbana menos calificada y vulnerable, agudice la pobreza y la desigualdad. Dada la probable naturaleza temporal del shock, se prevé que el crecimiento se

recupere con fuerza en 2021. La prudente gestión macroeconómica de Perú brinda al país amplios amortiguadores fiscales, monetarios y externos para mitigar el impacto del shock. (p.63)

A nivel local, el Instituto Peruano de Economía lleva, desde el inicio de la cuarentena, un trabajo de análisis constante que aborda los impactos en los principales sectores, eventuales proyecciones macroeconómicas y estrategias de mitigación de impacto para empresas y trabajadores. Según el IPE (2020): “Ante la declaración de Estado de emergencia, el IPE estima que entre 50 y 55% del PBI se encontraría paralizado durante este período.” (p.21).

Fases de Reactivación Económica

Para la reanudación de las actividades económicas, el Gobierno planteó un proceso de cuatro fases, que inició el 4 de mayo y comprende un cronograma a seguir para todos los sectores.

Figura 2: Las 4 fases para el reinicio de actividades



Nota: Plan de cuatro meses para la reanudación de actividades

Fuente: Víctor Melgarejo (2020)

Así fue como se delimitó un marco en el que el Ministerio de la Producción (PRODUCE) anunció que irán volviendo las empresas a sus operaciones regulares. También se han anunciado medidas para mantener la cadena de pagos. Las iniciativas anunciadas son las siguiente:

- El Programa Reactiva Perú por S/ 30 000 millones.
- Fondo de Apoyo Empresarial – Mype por S/ 800 millones.
- Acceso de empresa de *factoring* al Fondo Crecer.

Medidas para el Sector Financiero BCR

Como todos los sectores, el financiero, también se vio encargado de contrarrestar los impactos que provocaba el avance del covid-19 en el país. Si bien, desde una primera instancia la atención en las agencias bancarias se consideró como un servicio esencial, los horarios se recortaron gracias a las medidas que disponían la inmovilización total obligatoria o denominado “toque de queda”.

Por otro lado, de las medidas anunciadas como parte del proceso de reactivación económica, la que más protagonismo requiere de las entidades financieras es el Plan Reactiva Perú. Se trata de la iniciativa más relevante entre las que brindará el Estado. El propósito del plan es apoyar a micro, pequeñas y medianas empresas. Se les ofrecerá préstamos para que puedan cubrir los gastos correspondientes a sus trabajadores, proveedores y servicios en lo que dure el Estado de emergencia.

La función de todos los integrantes del sistema financiero nacional, entre ellos el BCA, será clave para el desarrollo de la iniciativa. De acuerdo a lo estipulado por el programa Reactiva Perú del Gobierno, el Banco Central de Reserva (BCR) será parte de una cadena de procesos ya que, “les inyectará liquidez a estas entidades por un monto total S/30 mil millones, a una tasa de interés de 0.5% anual, para que lo canalicen a las empresas que lo soliciten” (Salazar,2020).

1.1.3 Factor Tecnológico

Gran parte de los recursos tecnológicos a nivel mundial han sido orientados a la lucha contra el covid-19. El Perú no es la excepción. A través de un esfuerzo conjunto entre el sector público y privado, se lanzó la aplicación “Perú en tus manos”, que provee información sobre la ubicación de personas contagiadas y zonas con mayor número de casos. El 11 de mayo el Ministerio de Defensa (MINDEF, 2020) anunció el lanzamiento de la segunda etapa del plan, que contempla una actualización con mejoras en el rendimiento de la plataforma digital.

Por otro lado, en el sector laboral, a pesar de que existe un reglamento dispuesto por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) que regula la aplicación del teletrabajo desde el año 2015, este recién ha logrado cobrar verdadera relevancia a nivel nacional, a partir del brote del covid-19.

La necesidad de las empresas de aplicarlo nace a partir de la disposición de la cuarentena y la paralización de actividades. Por ello, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2020) apenas iniciado el mes de marzo, publicó la “Guía para la aplicación del Trabajo Remoto”, que aclara la aplicación de esta forma de trabajo para las empresas. Inclusive, este documento especificó que las personas mayores de 60 años o dentro de grupos de riesgo deberán cumplir con el trabajo desde el hogar hasta el 9 de junio del 2020. Sobre esta medida nace la importancia que están reflejando las empresas a la hora de capacitar a sus trabajadores en el uso de herramientas digitales.

A partir del dictamen que establece el teletrabajo por parte del gobierno y la aplicación de modalidades como el trabajo remoto o home office por múltiples empresas, fueron surgiendo una serie de cuestionamientos.

Por ejemplo, a nivel del sector educativo escolar y universitario, las asociaciones de padres de familia y de alumnos, respectivamente, reclamaron una disminución en la pensión, sobre todo en instituciones del sector privado. Si bien las prácticas de clases online, son un formato de enseñanza que se aplica en todo el mundo, la modalidad presencial representa una serie de características esenciales, como en el caso de los cursos que requieren aplicación práctica.

Por otro lado, la aplicación de esta nueva forma de trabajo adquiere un mayor nivel de complejidad dependiendo del ecosistema digital y tecnológico que mantengan las empresas. Por ello, surge la importancia de reconocer o identificar los derechos laborales en el trabajo a distancia, sobre todo en temas correspondientes al financiamiento del equipamiento necesario para su aplicación y el horario en el que los trabajadores se desempeñan desde sus hogares.

Por otro lado, la expansión del covid-19 en el país coincidió con el inicio del año escolar en el Perú. Así, el Ministerio de Educación (Minedu) propuso la iniciativa “Aprendo en casa” para poder llevar a cabo las clases escolares con el soporte de internet y los medios de comunicación. Así mismo, a nivel de educación universitaria, las universidades han seguido los mismos pasos redirigiendo sus esfuerzos a las clases por plataformas de trabajo colaborativo.

1.1.4 Factor político-legal

Como parte de la estrategia comunicativa del ejecutivo, el presidente de la República, Martín Vizcarra, en conjunto con su gabinete ministerial, informan paulatinamente a la población sobre las nuevas medidas que va implementando el ejecutivo, a través de pronunciamientos y conferencias de prensa. La ministra de Economía, María Antonieta Alva, como parte de esta dinámica, ha afirmado que para la reactivación de la economía se ha propuesto un plan económico sin precedentes. El mismo representa un monto total, gracias a las medidas que asciende a S/ 67 199 millones, número equivalente a 8,8 puntos del Producto Bruto Interno (PBI).

El Congreso de la República en funciones juramentó el 16 de marzo, coincidiendo con el dictamen de Estado de emergencia implementado por el Ejecutivo. Este congreso electo completará la etapa correspondiente al 2020-2021.

El presidente, Martín Vizcarra, ha sido enfático y vocal sobre la necesidad de llevar a cabo las elecciones generales programadas para el 2021. También ha anunciado que no formará parte del proceso.

1.1.4 Factor medioambiental

El covid-19 ha provocado que, en muchos países como parte de las medidas de distanciamiento social, se disponga la paralización de actividades en múltiples sectores empresariales. A su vez, esto ha traído efectos notorios para el medio ambiente tanto a nivel internacional, como nacional.

En el Perú, el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2020) reportó, en el primer mes de la cuarentena establecida por el gobierno, que la calidad de aire en la capital, Lima, había alcanzado los niveles recomendados por la Organización Mundial de Salud (OMS). De hecho, tras la respuesta positivo de la población a esta noticia, el presidente de la República, Martín Vizcarra, declaró en una conferencia de prensa el 25 de marzo del 2020:

Durante estos días la naturaleza ha tenido un respiro y es evidente la mejora, esto lo demuestran mediciones realizadas por el MINAM que indican que la calidad de aire en Lima alcanzó niveles que recomienda Organización Mundial de Salud (OMS), algo que no pasaba hace mucho.

El MINSA también indicó que, durante que el primer mes y medio de la cuarentena, el país dejó de emitir un estimado de más de 1,6 millones de toneladas de dióxido de carbono. La consultora especializada Alwa (RPP, 2020), señaló que más de 626.000 de estas toneladas son provocadas directamente por la inactividad del transporte urbano en la capital y el Callao.

1.2 Definiciones Conceptuales

1.2.1 Gestión y rol de la comunicación interna

Con el avance de la investigación en el rubro de la comunicación, tanto la concepción como el significado que se otorga a la comunicación interna en las empresas, ha ido evolucionando. Como punto de partida, desde sus características más básicas y esenciales, la comunicación interna se define de la siguiente forma:

El conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales. (Joan Cuenca, 2018, p.197)

El significado, aplicación, rol y nivel de relevancia que las empresas vienen otorgando a la comunicación interna, contribuyen a su desarrollo y al nacimiento de una multiplicidad de herramientas innovadoras que obtienen aun más importancia en la actualidad.

Como parte de la investigación que elaboró Rosario Sheen (2018) a empresas del ámbito local, uno de los hallazgos significativos a partir de la aplicación de encuestas a empleados de un cierto grupo de empresas en el país, señala que “el fortalecimiento de la comunicación interna y el desarrollo de espacios de acercamiento entre líderes y empleados son las principales vías que están eligiendo las empresas para alentar las conversaciones sobre las experiencias laborales de los empleados” (p.163).

Desvela, a grandes rasgos, la responsabilidad que las empresas otorgan al área y los resultados que esperan cuando se ejecuta de forma óptima y proactiva. A partir de los resultados, Rosario Sheen (2018) concluye lo siguiente:

Las empresas están conscientes de la importancia de fortalecer los mecanismos de comunicación para compartir con los empleados las novedades de la organización y así brindarles insumos con los que, eventualmente, puedan comentar en los espacios públicos tradicionales o digitales sobre su centro de trabajo. (pp. 286-287)

Un argumento más que se presenta al continuo debate entre comunicación interna y externa, dado que lo que se transmite hacia dentro también se transmite hacia afuera.

Se establece entonces, que la comunicación interna mantiene un rol esencial y determinante en las relaciones laborales. Inclusive, según Flor Cid (2019), puede llegar a

tener una implicancia directa en el ambiente laboral y ser determinante en factores como la motivación y productividad de los trabajadores.

1.2.2 Identidad corporativa

La identidad corporativa es un término que admite varias concepciones y se relaciona con los conceptos de imagen y marca. De hecho, Capriotti (2009) al definirla, admite dos enfoques: el de diseño y el organizacional.

La empresa se identifica con una serie de elementos visibles que proyecta a todos sus grupos de interés. Así mismo, se caracteriza de una cierta forma a un nivel estructural, en la forma en la que realiza sus operaciones y se desarrollan las dinámicas diarias en el ámbito laboral.

Capriotti (2009) la establece como: “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (p.21).

El público externo percibe a las organizaciones desde sus experiencias personales y las enmarca en una serie de características principales. Estas pueden ser producto del enfoque de interno que se haya ejecutado desde la empresa o el conjunto de acciones y respuestas que desarrollan hacia el cliente durante el tiempo a un nivel institucional. De hecho, en el proceso que considera el establecimiento y gestión de una marca, la identidad dentro de una compañía puede considerarse como “el espíritu de la empresa, que será inyectado en todo el proyecto de la marca” (Costa, 2012, p. 22).

1.2.3 Clima y cultura laboral

El clima y la cultura laboral son elementos que describen las condiciones y el marco estructural en el que se desempeñan los trabajadores de una determinada empresa. Son factores que permiten explicar el comportamiento y desenvolvimiento de los trabajadores dentro del ambiente laboral, así como la forma en que se expresan sobre la compañía en la que trabajan.

Según Bordas (2016), el clima laboral se constituye por los aspectos tangibles e intangibles dentro del contexto de trabajo, que influyen en la motivación, las actitudes y el comportamiento de sus miembros. (párr.4)

Así mismo, el concepto de cultura y su aplicación a nivel empresarial también puede llegar a dictar la forma en cómo se comportan los trabajadores y cómo resuelven los problemas que se presentan en sus labores diarias. Por ello “al enfrentar un problema, la cultura organizacional restringe lo que los empleados pueden hacer al sugerir la forma correcta para conceptualizar, definir, analizar y resolver el problema” (Reinoso,2009, p.11).

1.2.4 Público interno

Las empresas, al ser elementos centrales que participan y definen estructuras de una sociedad, deben asegurar un seguimiento constante a los agentes que la rodean. También, es de vital relevancia para sus operaciones, la estructura que la sostiene, es decir, sus trabajadores. Se puede inferir que, por su poder de influencia, “uno de los principales, sino el principal grupo de interés, lo compone el conjunto de los empleados; esto es, el grupo que conforma la organización y que está directamente vinculado a ella” (Cuenca y Verazzi, 2018, p.24).

Las empresas pueden mantener distintas estructuras y sistemas a la hora de ejecutar sus operaciones. En la segmentación más básica se encuentran los mandos de conducción y los intermedios. Así, Cuenca (2018) especifica que en el ámbito comunicativo ambos son esenciales ya que el primero dicta los objetivos y la estrategia de la comunicación al interior de la organización y el segundo, está interconectado con todas las partes lo que asegura su funcionalidad. (pp.24-25)

1.2.5 Transformación digital

La transformación digital es un movimiento que ha logrado establecerse en múltiples sectores del ámbito empresarial. A raíz de la coyuntura actual y los parámetros en los que se desarrollan las operaciones de muchas empresas, obtiene una relevancia aún mayor.

A causa de los avances tecnológicos y las diversas necesidades que presentan las empresas, la transformación digital puede significar distintas medidas y decisiones de acuerdo al sector que pertenezca. Aun así, se debe tomar en cuenta que las implicancias de este proceso se dan a varios niveles, porque según Martínez (2019), “no solo es el cambio de tecnología y la adaptación a su uso, sino cómo nos afecta este cambio a las personas y organizaciones, y cómo nos debemos transformar para disfrutar de sus ventajas y evitar sus inconvenientes” (p. 21)

En el sector financiero, por ejemplo, conlleva procedimientos orientados a lograr resultados y soluciones para el cliente en base a una innovación constante en la denominada banca digital. Actualmente aparece como una fórmula necesaria y obligada para el futuro de las instituciones financieras:

Los bancos llevan años de inmersión en procesos de renovación tecnológica, pero tras la crisis financiera se puede afirmar que el sector está sufriendo una verdadera disrupción digital provocada por el imparable desarrollo de nuevas tecnologías y la aparición de compañías que tratan de intervenir en los negocios tradicionalmente bancarios. (Arguedas, Sánchez y García, 2019, párr.3)

1.3 Evaluación Inicial del BCA

A partir del proceso de transformación cultural que viene aplicando la empresa al interior desde el año 2017 bajo el lema “Alko” (palabra en quechua para “vuela alto”), los cambios no solo se han ejecutado a un nivel estructural, de gestión y en cuanto a los productos, sino también físicamente, en los lugares de trabajo. Se ha abandonado el modelo jerárquico, lo que ha dispuesto que los jefes dejen las grandes oficinas por sistemas de espacios abiertos. La gestión del desempeño se mide en trabajar a mayor velocidad, en línea con un ambiente de trabajo integrado que sugiere y permite el trabajo en equipo.

1.3.1 Propósito y valores

Los cambios desde la transformación cultural y el proceso de transformación digital, están dirigidos a satisfacer el objetivo primordial: focalizarse en los clientes. Considerando todo lo detallado, el propósito y aspiración que mantiene la empresa, se explican de la siguiente forma:

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

Estas declaraciones de la empresa, desvelan su razón de ser. El BCA busca ser la opción que ofrezca la mejor experiencia en productos y servicios, la empresa más atractiva para trabajar y un referente en innovación en América Latina.

En cuanto a los valores que enmarcan las acciones de la empresa y su forma de desempeñarse en la sociedad, se detallan los siguientes.

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

1.3.2 Clima y Cultura

El Banco Corporativo Americano cuenta con un proyecto de transformación cultural en curso con el lema de “Alko”. Alko, que en quechua significa “vuela alto”, es la iniciativa responsable de cambios notorios dentro de la organización como el abandono del modelo

jerárquico, nueva gestión del desempeño y asegurar la mayor velocidad posible para interactuar con los clientes.

Acorde con el proceso de transformación digital desde hace más de cinco años y en línea con la dirección que ha tomado la empresa en los últimos años, la cultura interna del BCA puede reconocerse como un tipo de cultura innovadora.

El resultado de todas las decisiones detalladas anteriormente se traduce en el mismo propósito de la empresa: “Ser la mejor compañía para el desarrollo de tus sueños y planes, diseñando las mejores alternativas hechas a tu medida”.

1.3.3 Identidad Corporativa

Sobre tres hitos esenciales se puede explicar el conjunto de características que destaca al BCA. El primero es su rol como uno de los bancos con una de las redes de agencias bancarias con más presencia en todo el país. El número de agencias, cajeros automáticos y agentes corresponsales, justifica la importancia y el liderazgo que mantiene el BCA en el Perú.

Por otro lado, se encuentra su rol como empresa que hace foco en la innovación y modernidad. El proceso de transformación digital, que empezó a inicios del 2014, lo coloca como una entidad financiera a la vanguardia y lo ha convertido en referente para toda la región.

Por último, está el proceso de transformación cultural al interior de nombre “Alko” que, desde su aplicación en 2017, ha derivado en un cambio de nuevos principios culturales orientados a hacer del cliente, el centro del negocio.

1.3.4 Identificación de Grupos de Interés

Grupos de Interés	Análisis a partir del covid-19
Accionistas	A partir de los efectos en la economía

<ul style="list-style-type: none"> - Accionistas mayoritarios - Accionistas minoritarios 	<p>mundial, los accionistas de las entidades financieras querrán estar aún más informados acerca de los aspectos fundamentales de la acción y cualquier novedad al respecto.</p>
<p>Trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores de la sede central: Alta dirección, gerentes, jefes, y trabajadores de las distintas áreas de negocio. - Trabajadores de agencias bancarias: Agentes corresponsales. 	<p>Las estrategias al interior del BCA y los reconocimientos que ha logrado como “marca empleadora” sugiere un perfil de colaborador identificado con la empresa. Al tratarse de una crisis mundial que afecta, transversalmente a todos los sectores, es primordial mantener una comunicación frecuente con todos los trabajadores.</p>
<p>Proveedores</p>	<p>El impacto económico y la paralización de múltiples sectores a nivel nacional puede significar, por parte de las entidades financieras, una necesidad de renegociar los contratos establecidos con proveedores.</p>
<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banca corporativa - Banca persona 	<p>La situación cambiante y las nuevas medidas que se implementan desde el Estado, conlleva una potencial revisión en la matriz de riesgos y una adaptación en los productos y servicios que se le ofrece a los clientes.</p>
<p>Gobierno de la República</p>	<p>El ejecutivo, liderado por el presidente Martín Vizcarra, ha concentrado sus esfuerzos en frenar el avance del virus por el país, siendo su medida más importante, el dictamen de Estado de emergencia que entró en vigencia desde el 16 de marzo hasta el 30 de junio.</p>
<p>Congreso de la República</p>	<p>Un informe del diario El Comercio (IPE/El</p>

	<p>Comercio, 2020) asegura que, hasta el 27 de abril del 2020, “el 43% de los PL sobre materia económica presentados abordan dos temas: el sistema de pensiones –en especial el sistema privado– y los pagos de deudas con el sistema financiero, tributario y de servicios básicos.” Entre ellos se encuentra la aprobación al retiro del 25% de los fondos previsionales, medidas que significó tanto las críticas del ejecutivo como del Banco Central de Reserva.</p>
<p>Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) - Ministra: María Antonieta Alva</p>	<p>El MEF ha dividido su estrategia para enfrentar los efectos de la pandemia en dos etapas: la de contención y la de reactivación económica. En la primera, la labor de los bancos se basó en asumir las nuevas medidas y apoyar en las labores de emisión de bonos. A partir de la segunda, lo más relevante se encuentra en la implementación de los programas de apoyo para diversos sectores y empresas.</p>
<p>Banco Central de Reserva (BCR) - Presidente del Directorio: Julio Velarde</p>	<p>La toma de decisiones extraordinarias no solo se ha realizado desde el MEF, sino también en el Banco Central de Reserva (BCR). Los recortes en la tasa de interés y la reducción en la tasa de encaje son algunas de las medidas que ha adaptado el BCR a partir de la coyuntura.</p>
<p>Competencia</p>	<p>Todas las entidades financieras del país se han visto obligadas a guiarse bajo las nuevas medidas implementadas por el Gobierno</p>

	<p>como los nuevos horarios de atención en las agencias bancarias. Múltiples medidas implementadas por el Gobierno necesitan de la colaboración activa de las entidades bancarias, como, por ejemplo, es el caso en la distribución de los bonos sociales.</p>
Medios de Comunicación	<p>De acuerdo a un reporte de noticias más viralizadas sobre empresas de APOYO Comunicación, (Apoyo Comunicación Oficial, 2020) el 81% de la cobertura de los medios de comunicación sobre estas empresas ha sido sobre el impacto en personas, sea en los mismos trabajadores o en la sociedad.</p>
Sociedad	<p>Las circunstancias obligan a distintos cambios ya que la pandemia del covid-19 ha provocado una situación sin precedentes. Los ciudadanos demandan una respuesta a la altura, sobre todo de parte de las grandes corporaciones.</p>
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)	<p>El principal foco de la SBS se concentró, en este periodo de estado de emergencia, en la ley aprobada por el congreso que autorizó el retiro de 25% de fondos de la AFP.</p>
Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)	<p>Las AFP han sido parte del debate público a partir de la coyuntura. La necesidad de mayor liquidez de gasto de muchas familias en el país, provocaron medidas como el congelamiento temporal de los aportes primero, y luego la aprobación de retiros de montos determinados. Todas estas medidas</p>

	<p>fueron propuestas e implementadas por el ejecutivo, pero el congreso también dirigió su atención a las AFP, y entre los proyectos de ley presentados, el más significativo es el que autorizó el retiro del 25% de fondos de las AFP.</p>
Aseguradoras	<p>Temprano en la cuarentena, la Asociación Peruana de Empresas de seguros, APESEG, confirmó que la atención médica del covid-19 estaba contemplada en las pólizas de Asistencia Médica ofrecidas por las Empresas de Seguros y por las EPS.</p> <p>A pesar de ello, a inicios de mayo, el portal de investigación Ojo Público (Ojo Público, 2020), reportó que las aseguradoras estaban elevando precios de sus planes para covid-19.</p>
Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE)	<p>El Banco de Desarrollo del Perú, Cofide, se encuentra a cargo de una de las iniciativas propuesta por el Ejecutivo, el Fondo de Apoyo Empresarial a la Mype (FAE-MYPE) orientado a mitigar el impacto del covid-19 en los emprendedores.</p>

1.3.5 Análisis de la Competencia

- Banco de Crédito del Perú (BCP)

A partir del brote del covid-19, el Banco de Crédito del Perú (BCP), como otras instituciones financieras, ha apoyado con el reparto de los denominados “bonos familiares universales”, medida implementada por el Gobierno para ayudar a las familias más vulnerables en situación de pobreza y pobreza extrema. El BCP es uno de los bancos

líder a partir de su cobertura en el país y se unió a esta iniciativa tras firmar un convenio con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).

Por otro lado, como iniciativa solidaria, implementó la campaña de recolección de aporte, “Yo me sumo”. En ella recaudó un total de S/ 126.3 millones, gracias a donaciones. Este monto se donará a través de la emisión de bonos de S/ 760 a un total de 150 mil familias en el Perú.

El 13 de mayo los principales medios de comunicación del país reportaron el cierre de dos agencias bancarias en Ventanilla por el incumplimiento de medidas de bioseguridad, una de ellas perteneciente al BCP. A partir de la respectiva cobertura de los medios, el BCP (Publimetro, 2020) se pronunció a través de un comunicado donde, entre otras cosas, detalló los procedimientos que venía implementando para asegurar el bienestar de sus clientes y trabajadores en agencias bancarias:

De esta manera, se realiza la limpieza y desinfección constante de la infraestructura de agencias y oficinas, así como del mobiliario, cajeros automáticos y ventanillas. También la supervisión del distanciamiento social obligatorio dentro de las agencias, y el uso de mascarillas, alcohol en gel y otros equipos de protección personal para los colaboradores del BCP, sus proveedores y también los clientes.

- BBVA

El BBVA reporta que, respecto a los bonos universales, iniciativa en la que colaboró conjuntamente con los bancos más importantes del país, ha logrado distribuir un total de 250 mil.

Respecto al desarrollo de sus productos y servicios, han enfocado medidas de apoyo para las pymes. De hecho, en el marco del plan Reactiva Perú, otra iniciativa del Ejecutivo, lograron ofrecer las tasas más bajas del sistema financiero.

Respecto a iniciativas de Responsabilidad Social, a través de la Fundación BBVA, han dispuesto al público, de manera gratuita, material educativo como parte de su programa “Leer”.

Acorde a las medidas y restricciones del Gobierno a través de la cuarentena, el BBVA fue adaptando y modificando el horario de atención, como todos los principales bancos, de sus agencias bancarias.

A diferencia de los demás, Milovan Dragañac (BBVA Perú, 2020), head HR *business partner* de BBVA en Perú, desveló algunos detalles del plan de retorno de los trabajadores a la sede central, que resaltó como un proceso gradual:

Somos más de 2,000 colaboradores en la sede central. La idea es no superar este año el 30% del personal en la sede y el distanciamiento mínimo que mantendremos entre cada colaborador será de dos metros. Estamos generando rutas establecidas y flujos de camino al interior de la sede y ya no utilizaremos las huellas digitales para los accesos. Además, los colaboradores tendrán su ‘kit’ de limpieza y desinfección.

- Scotiabank

El Scotiabank fue uno de los primeros bancos en firmar el convenio con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) para la repartición de los bonos universales. Como parte de sus esfuerzos durante la pandemia, han dispuesto el denominado “Centro de información al cliente COVID-19”.

También, a partir del programa Reactiva Perú, Scotiabank se adjudicó fondos que le permitirán disponer de créditos para las pymes.

El director ejecutivo a nivel global, Brian Porter, informó que el gasto en tecnología de \$ 10.7 mil millones de Scotiabank en los últimos cinco años ha dado sus frutos en durante la pandemia, ya que ha permitido que el 60% de los 100,000 trabajadores de Scotiabank puedan trabajar desde sus hogares.

A partir del brote del virus y la posterior cuarentena delimitada por el gobierno, Scotiabank decidió a través de sus canales oficiales, detallar los protocolos de atención al público que se siguen, transversalmente, para todos sus servicios. A través de su plataforma delimitan los protocolos a seguir en el exterior de la agencia, al interior de la agencia y en los cajeros automáticos. En estos abordan temas como las filas de espera para los clientes, los equipos de protección personal para los trabajadores, las zonas con espacio de espera, entre otros.

- Interbank

En compañía de Scotiabank, Interbank fue uno de los primeros bancos en firmar el convenio con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) para la repartición de los bonos universales.

Así mismo, temprano en el desarrollo del covid-19 en el Perú, Interbank ofreció facilidades de pago permitiendo a sus clientes el postergamiento del pago de deudas de un plazo de 30 a 90 días.

Como parte del contexto, también se encuentra impulsando el uso de canales digitales a sus clientes, promoviendo el uso de banca por internet y su aplicativo bajo el lema #EsTiempoDeCuidarnos.

Como parte de sus servicios, Interbank, delimitó una serie de protocolos que se siguen en la entrega de tarjetas a sus clientes. Todo el proceso concerniente al equipamiento que lleva el mensajero y el protocolo que debe seguir a la hora de la entrega está detallado a través de sus canales oficiales.

Sobre la concurrencia y visitas a agencias bancarias, el 13 de mayo, en un comunicado (Interbank, 2020) y como parte del mensaje que promueven a partir el covid-19, “Tu bienestar es nuestra prioridad”, detallaron que habían aumentado la frecuencia de limpieza y desinfección en sus zonas de atención y cajeros automáticos, y que sus colaboradores se encontraban capacitados para cumplir con protocolos de limpieza.

- Fintech

Si las denominadas Fintech venían ganando terreno en el sector financiero en los últimos años, con las circunstancias actuales a partir del covid-19 y la imposibilidad de desarrollar muchas actividades ordinarias, se vuelven aún más relevantes.

Las fintech son un nuevo modelo de negocio que plantea competir con la banca tradicional. Según Noya (2016), el éxito de las mismas se le atribuye a la rapidez con la que cuentan a partir de la innovación tecnológica, desarrollan productos enfocados en el cliente, de menor costo y a través de canales digitales. (p.22)

En el Perú los casos más representativos se han visto a la hora de ofrecer alternativas en actividades como los pagos digitales o el cambio de divisas. La pandemia por el covid-19 abre una ventana de oportunidades y una necesidad latente de la creación e implementación de más soluciones digitales rápidas y seguras.

Aun así, un informe del portal de investigación, Ojo Público (Juan Vargas, 2019) reveló a fines del 2019 que, en el Perú, “el sistema financiero deja 5 mil afectados al día”. La desconfianza en los bancos de los usuarios finales puede ser uno de los motores que deriven en la resistencia al uso de nuevas tecnologías o soluciones digitales en la banca por gran parte de la población. El informe señala:

Los bancos y financieras del Perú reciben cada año 1'800.000 quejas de sus usuarios, casi cinco mil al día. Entre los afectados hay desde clientes disconformes con la atención y otros se sienten estafados hasta los que han sido víctimas de algún delito electrónico.

Los casos referidos a usuarios que han sido víctima de estafas o robos en canales digitales, es uno de los puntos más importante a la hora de explicar la escasa participación de gran parte de la población nacional en el sistema financiero.

1.3.6 Análisis FODA de la Comunicación Interna

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Compenetración de los Gerentes y jefes gracias al proceso de transformación cultural reciente. ● Implementación de Home Office previa a la cuarentena impuesta por el Gobierno. ● Proceso de transformación digital avanzado. ● Implementación exitosa de la campaña interna “¡Vamos por un año de 20!”. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posición como referente de innovación y modernidad en la región. ● Reconocimientos de reportes especializados en reputación corporativa. ● Necesidad de salvaguardar el bienestar de las relaciones laborales y el rol clave que otorga la situación al área de comunicación interna.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Dificultad en la comunicación inmediata por el trabajo remoto. ● Dependencia de una sede central como oficina principal y única para los trabajadores a nivel administrativo. ● Medidas correspondientes al proceso de transformación cultural en curso como el cambio del modelo jerárquico al horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Efectos económicos propios del covid-19 que puedan derivar en recortes o despidos. ● Baja calidad de en los servicios de internet a nivel nacional que imposibilite el funcionamiento normal de las labores diarias. ● Situaciones de crisis provocadas por contagios de covid-19 en las operaciones presenciales en la sede central o en agencias bancarias.

1.4 Nuevos Paradigmas Laborales

Como parte del Estado de emergencia, la medida más influyente en el quehacer diario de las personas ha sido la cuarentena. Las empresas, a partir de esta disposición tuvieron que adaptarse a nuevas formas de trabajo, ya que solo los considerados “servicios esenciales” podían continuar con sus operaciones de forma regular, pero con nuevos protocolos con el fin de proteger la salud y seguridad de los trabajadores.

Andrea Ávila (2020), CEO para Argentina y Uruguay de la empresa líder global de Recursos Humanos, Randstad detalla como parte del análisis que hacen sobre los nuevos

paradigmas laborales, que uno de los principales cambios que enfrentaremos a partir del surgimiento del virus es el *home office*.

Al respecto, destaca que existe un aspecto positivo dentro de la situación que ha obligado a muchas empresas a optar por él. Afirma que su aplicación actual ha colaborado “para derribar barreras culturales, prejuicios y mitos en relación al trabajo remoto y la productividad, la autogestión y el compromiso de los colaboradores”. Por otro lado, sobre las nuevas formas de trabajo flexible señala que “con la tecnología como facilitador, veremos un nuevo crecimiento de la *Gig Economy*, como se denomina la nueva economía del trabajo móvil, remoto, a demanda e independiente.”

Los nuevos paradigmas también están marcados por las decisiones que nacen de las empresas frente a las circunstancias. En primer lugar, frente a las posibilidades en el cumplimiento de las labores diarias en la actualidad, Percy Alache (Escuela de Dirección de Universidad de Piura (PAD), 2020) director de Pwc en Perú, señala que existen tres situaciones principales. Están las actividades permitidas (por considerarse esenciales), está el trabajo remoto y la licencia con goce compensable.

Por otro lado, los impactos directos en las operaciones de empresa de muchos sectores, han obligado a tomar medidas dirigidas a salvaguardar el bienestar económico de los negocios, en muchos casos, en búsqueda de la supervivencia. Alache (Escuela de Dirección de Universidad de Piura (PAD), 2020) señala que, como grandes opciones, las empresas consideran la desvinculación del personal, licencias y suspensión de labores.

1.5 Diagnóstico y Oportunidades de la Comunicación Interna

Los efectos de la propagación del virus a nivel mundial han provocado una crisis nunca antes vista en tiempos modernos. Esta situación sin precedentes requiere medidas sin precedentes. Como todas las áreas que conforman una compañía, la comunicación interna se ve obligada a enfrentar nuevos retos.

Según José Salazar (2020), en el objetivo de asegurar una buena comunicación laboral durante tiempos de covid-19, “las empresas deben alinear a sus trabajadores en las nuevas

metas que se tracen e invitarlos a caminar en esta travesía incierta, pero siempre con visión de largo plazo.”

Es ahí donde surge la oportunidad, sobre todo, para grandes empresas como los principales bancos del país. Se ha presenciado el impulso que están dando los efectos de la pandemia en temas como tecnología e innovación orientados, sobre todo, como productos o servicios al cliente de instituciones que mantiene un margen de inversión. Pero el cambio también se puede justificar a la hora de revisar los procesos de comunicación interna. A la hora de plantear soluciones no solo se debe pensar en el espacio dispuesto por la coyuntura, sino como en cómo crear una mejora significativa, de forma integral y destinada a dejar atrás los métodos convencionales. Se puede analizar y replantear los espacios que dan las empresas al área, ya que situaciones como esta solo demuestran que el rol de la comunicación es estratégico y un mayor espacio de acción que le permita plantear acciones que superan la labor informativa, solo genera una institución más fortalecida tanto en el ámbito interno, como en el externo.

Como reto central en las organizaciones durante una etapa marcada por el covid-19, surgen las relaciones laborales. Múltiples empresas sufren de los efectos económicos que implican medidas como el aislamiento obligatorio. Ante ello, es clave salvaguardar el estado de las relaciones que las empresas mantiene con sus trabajadores.

Paco Hevia (Llorente y Cuenca, 2020), Director Senior del área Comunicación Corporativa de LLYC, señala, al referirse en el rol que deben seguir los líderes de las empresas durante la pandemia, que “tener claro el porqué y el para qué existe tu organización, cómo somos y cómo hacemos las cosas, ayuda a generar vínculos con las personas que necesitamos para que nuestra actividad sea sostenible.” La forma en la que los líderes de las empresas deciden gestionar las relaciones laborales, será un factor determinante en el futuro cercano.

2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

2.1 Plan de Comunicación Interna

A partir del presente caso, el BCA integró el grupo “De Regreso a Casa”, equipo que se encargará del proceso de regreso del personal a la sede central. Para ello, la Gerencia de Comunicación Interna, como parte del equipo, propone la ejecución de un plan de comunicación que contempla el proceso de regreso del personal a la sede central del BCA, las circunstancias que afrontan los trabajadores que se encuentran desarrollando sus labores de forma remota y las operaciones regulares que continúan para los agentes corresponsales. Los tres factores referidos representan un reto importante en el ámbito comunicacional y posicionan a la comunicación interna en un rol estratégico.

El plan tiene dos objetivos principales: asegurar una comunicación transparente y constante con los trabajadores y velar por su bienestar frente a todas las amenazas que conlleva el covid-19. Si bien el principal objetivo de la Gerencia de Comunicación Interna no es solamente informar, en esta situación, se encargará de liderar los esfuerzos por mantener alineados a todos los trabajadores con las medidas de prevención y seguridad contra el virus, durante lo que signifique el periodo de reincorporación dividido en fases.

La propuesta también tiene el propósito de conectar en un nivel humano con los trabajadores ya que, como múltiples empresas, el BCA enfrenta en esta, una situación de crisis sin precedentes. Para la aplicación del plan se necesitará al CEO, al Gerente de División de Personas y al resto de líderes de las diferentes áreas que conforman el banco. La Gerencia de Comunicación Interna y el equipo “De Regreso a Casa” deberán entender a la comunicación interna como una palanca que potencia e integra a todas las áreas.

Con el reconocimiento a estos alcances más profundos de la comunicación interna, se propone la utilización del plan y sus estrategias tanto para el corto plazo (meses inmediatos), como mediano plazo (hasta finales de año).

En un claro entendimiento del horizonte de la empresa y la vía delimitada para el cumplimiento de su propósito a través de la transformación cultural y digital, el plan de comunicación se adapta a aquellos fuertes de la entidad financiera. Por ello, la propuesta se plantea con el fin de cumplir el objetivo de adaptación exitosa a una “nueva normalidad”.

Si bien el caso propuesto contempla el retorno a las oficinas, el diseño de las acciones también se orienta para quienes se mantendrán trabajando de manera remota de forma indefinida y para los trabajadores de las agencias bancarias que se mantienen operativas desde que inició el Estado de emergencia el 16 de marzo del 2020.

Descripción de las Fases

A nivel comunicacional y como parte de las medidas contempladas para un retorno controlado del personal a las oficinas de la sede central, el proceso se dividirá en tres fases.

La fase uno comprenderá el mes de junio y julio. En junio se contempla la continuidad de las labores de 100 trabajadores que se encuentran en la sede central, trabajando de forma regular. En julio, el ingreso de 80 personas que entra para apoyarlos. Esta fase servirá para preparar y monitorear el accionar de los trabajadores en la sede y el nivel de cumplimiento de acuerdo a las medidas de seguridad y orden planteadas. Se verificará que los mensajes clave estén llegando de forma correcta. También se llevarán a cabo todas las capacitaciones necesarias para los líderes que conforman el equipo “De Regreso a Casa” y trabajadores que ingresarán en la siguiente fase.

La segunda fase será durante el mes de agosto. Esta fase es la más determinante ya que se iniciará el ingreso de los grupos bajo un sistema de rotación que permitirá en todo momento, solo un aforo máximo del 35% de la capacidad total. Será una etapa de evaluación constante y un monitoreo de los protocolos de acción y esfuerzos comunicativos, sujetos a cambios para los siguientes meses, si es que no se aplican de manera exitosa.

La fase tres será desde el mes de septiembre hasta noviembre, cuando concluye el regreso de los grupos por quincena y ya se cuenta con un proceso de rotación internalizado funcionando de manera óptima. En esta fase se fortalecerán las prácticas establecidas y se aplicará un enfoque integrador entre el trabajo presencial y remoto.

A continuación, un cuadro detalla el ingreso y cantidad de trabajadores que comprenderá cada fase:

	FASE 1		FASE 2		FASE 3					
Meses	Junio	Julio	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre	
Número de trabajadores en la sede central	100	180	400		680		980		1207*	
Número de trabajadores que se reinsertan a la sede central		80	220		280		300		227	
Número de trabajadores que ingresan por quincena			100	120	130	150	150	150	150	77

*35% del aforo total de la sede central

Identidad del plan

El plan de comunicación propuesto se integra en base a dos pilares importantes en una crisis humana sin precedentes como el covid-19: humanidad y verdad.

El proceso de transformación cultural “Alko” y la revolución de fondo en la empresa, vino acompañada de nuevas medidas orientadas la innovación, productividad, desarrollo profesional y nuevas formas de trabajo. Este movimiento también contempló una estrategia de “marca empleadora” que trajo políticas beneficiosas para los trabajadores.

Esta serie de decisiones ha traído resultados positivos y alentadores para el BCA. Por ello, ante una situación sin precedentes y un contexto cambiante, se propone un plan que

se sustenta sobre los dos ejes esenciales previamente mencionados y necesarios para enfrentar los retos que representa el retorno a las oficinas y el trabajo remoto: Chiqap (que en quechua central significa verdad) y Runakay (que en quechua central significa humanidad).

Chiqap representa el compromiso del BCA con la verdad y la transparencia. Ya sean decisiones duras o temas complejos, se deberá considerar a todo el público interno. Además, reconoce el riesgo que corren todos los trabajadores en el panorama de dicho virus y por lo tanto enfoca su comunicación en prevenir a toda costa el riesgo de contagio.

El banco distingue la pandemia como una potencial causa de amenaza a la salud mental donde se puedan intensificar sentimientos de soledad, miedo, ansiedad provocados por la incertidumbre. Por ello, Runakay representa la empatía y soporte emocional que el BCA brindará hacia cada uno de sus trabajadores para lo que necesiten tanto en el ámbito laboral y como en el personal.

Además, es necesario precisar que el equipo “De Regreso a Casa” está conformado por el CEO del BCA, El Gerente de Gestión de Personas y los líderes de áreas de negocios que conforman la totalidad del BCA, con énfasis en la sede central.

A nivel gráfico se propone tomar en cuenta diferentes gamas del color azul como principal color del BCA. El azul tiene ciertos estímulos cognitivos y conductuales. Suele ser asociado con agua, por ende, con pureza. Además, se puede considerar como un color amigable, pacífico y aspiracional.

Por otro lado, se consideran las tendencias a favor de objetos con curvas como preferencia a objetos de ángulos agudos o puntiagudos, gracias a la facultad que tienen para transmitir seguridad y serenidad.

Es por ello, que se propone los siguientes elementos gráficos para el Banco Corporativo Americano. Siendo una entidad bancaria es importante que se transmita el deseo aspiracional de crecer y confiar, dado que cualquier empresa del sector financiero que puede aparecer como intimidante, con más énfasis durante una coyuntura marcada por

una pandemia. Al imagotipo, logotipo y paleta de colores del banco se le adhieren representaciones gráficas de los que son los pilares del plan:

Figura 3: Imagotipo y Logotipo del BCA



Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Paleta de Colores del BCA



Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Logotipos de los Pilares del Plan



Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Ámbito Estratégico del Plan

2.1.1.1 CHIQAP

2.1.1.1.1 Objetivo 1: Comunicar las nuevas condiciones laborales, formas de trabajo y decisiones de la empresa.

Estrategia 1: Implementar un sistema de comunicación que priorice la inmediatez e interacción con los trabajadores.

Acciones

Dadas las circunstancias que plantea el covid-19, existe una necesidad constante de informar las nuevas medidas institucionales al público interno. Así mismo, en los trabajadores, prima la urgencia por conocer de forma inmediata cualquier novedad al interior de la empresa. Con el fin de asegurar un proceso comunicativo rápido y sencillo, se plantea la implementación de Workplace como canal principal a nivel de la comunidad BCA. Workplace permitirá al área de comunicación interna, un monitoreo y seguimiento inmediato a sus propuestas comunicativas gracias a las métricas en tiempo real que ofrece la plataforma. La adaptación será rápida gracias a la familiar interfaz que presenta. A través de este canal, se creará un espacio dedicado a informar sobre todo lo concerniente al covid-19. También se favorecerá una comunicación más constante entre líderes y sus equipos a través de herramientas como los grupos y transmisiones en vivo. Por último, dadas las nuevas condiciones que se plantean para el horizonte de la empresa, se favorecerá una comunicación proactiva entre los líderes de las distintas áreas de negocio para el tratamiento de temas de suma complejidad que se disponga a comunicar.

Acción 1	Producción y lanzamiento de la campaña “Estamos de vuelta”, que detalla el retorno de los trabajadores a la sede central a través de un video explicativo
Público Objetivo	Todos los trabajadores de la sede central del BCA

Medio/Canal	Workplace (Grupo “Haciendo frente al covid-19”) y Mailing
Mensaje	Durante una crisis, lo que define nuestra respuesta son los valores y cultura. En el BCA somos humanos antes que trabajadores y ponemos primero el bienestar de nuestros equipos, por lo que hacemos frente a la adversidad unidos en nuestros principios.
Indicador	Número de vistas únicas en el video para el fin de la fase 2 (septiembre)
Meta	Que el 60% de los trabajadores de la sede central vea el video
Fase	1 y 2
Responsable	Área de Comunicación Interna

Acción 2	Implementación de Workplace como principal canal de comunicación interna
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA
Medio/Canal	Workplace
Mensaje	Canal de comunicación inmediato que facilitara la comunicación e interacción entre los trabajadores mientras se lleva a cabo el proceso de reintegración con el plan "Estamos de vuelta".
Indicador	Porcentaje de trabajadores de la sede central y agencias que se registran en Workplace para la primera semana correspondiente a la fase 3
Meta	Que el 70% de los trabajadores del BCA tengan una cuenta activa en Workplace
Fase	1 y 2
Responsable	Área de Comunicación Interna y Gestión de Personas

Acción 3	Creación de grupo en Workplace “Haciendo frente al covid-19”
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA
Medio/Canal	Workplace (Grupo “Haciendo frente al Covid-19”)
Mensaje	Todas las novedades institucionales a partir del covid-19, se comunican de manera rápida y proactiva.
Indicador	Número de trabajadores que se registran en el grupo durante la fase 1
Meta	80% de los trabajadores registrados en el Workplace estén en el grupo
Fase	1
Responsable	Área de Comunicación interna y equipo "De Regreso a Casa"

Acción 4	Creación de grupos en Workplace para cada área laboral con su respectivo líder del equipo “De Regreso a Casa” asignado para optimizar la comunicación en el desarrollo de sus trabajos
Público Objetivo	Todos los trabajadores de la sede central del BCA
Medio/Canal	Workplace
Mensaje	Se prioriza una comunicación más fluida y rápida en las áreas, solucionando los impedimentos que nacen a partir de la distancia.
Indicador	Número de trabajadores registrados en Workplace que aceptan pertenecer a sus grupos respectivos
Meta	90% de los trabajadores registrados en Workplace se unan sus grupos respectivo
Fase	1 y 2
Responsable	Área de Comunicación interna y equipo "De Regreso a Casa"

Acción 5	Programación quincenal de transmisiones en vivo de cada líder de área en su respectivo grupo de Workplace
Público Objetivo	Los trabajadores de cada área de negocio
Medio/Canal	Workplace
Mensaje	La distancia nunca es un impedimento y la horizontalidad se aplica en todo nuestro sistema interno.
Indicador	Número de trabajadores que se conectan y mantienen en la transmisión en vivo hasta su culminación
Meta	El 50% de los integrantes del grupo ve la transmisión en vivo.
Fase	2 y 3
Responsable	Área de Comunicación Interna y líderes del equipo "De Regreso a Casa"

Acción 6	Creación de comité multidisciplinario que estará conformado por los gerentes de área y que coordinará, a través de un grupo de Whatsapp, comunicaciones en situaciones de riesgo o de materia sensible
Público Objetivo	Gerentes de las principales áreas de negocio
Medio/Canal	Whatsapp
Mensaje	Desde la dirección debemos estar preparados y mantener una comunicación constante ante los temas de mayor urgencia y complejidad que puedan surgir como parte de la coyuntura.
Indicador	Número de gerentes en el grupo
Meta	El 100% de los gerentes de las principales áreas de negocio se unan al grupo

Fase	1
Responsable	Área de Comunicación Interna y Comunicación Corporativa

Estrategia 2: Informar de forma didáctica las nuevas medidas institucionales

Acciones

El regreso a las oficinas no solo representa un hito por el tiempo que se han desarrollado las labores desde los hogares, sino desde la coordinación y logística. Se debe asegurar un proceso fluido que no amenace la seguridad o salud de ninguno de los trabajadores de la sede central. Cada uno de ellos, deberá conocer a detalle las fases que comprende el retorno a las instalaciones y su rol en las mismas.

Acción 1	Informar a los trabajadores sobre las fases en las que se dividirá el regreso a las oficinas de la sede central mediante un cronograma detallado
Público Objetivo	Todos los trabajadores de la sede central del BCA
Medio/Canal	Publicación en Workplace (Grupo “Haciendo frente al covid-19”) y Mailing
Mensaje	Los trabajadores recibirán toda la información necesaria correspondiente a las fases y a la dinámica de rotación que seguirán.
Indicador	Número de veces que se abrió el correo y alcance de la publicación de Workplace
Meta	Que el 50% de los trabajadores abra el correo y un alcance de más del 50% entre los integrantes del grupo “Haciendo frente al covid-19” durante las primeras 48 horas.
Fase	1
Responsable	Comunicación Interna

Acción 2	Envío de afiche que detalla las medidas de prevención sugeridas por el MINSA, a seguir en las oficinas a la hora de reintegrarse (kit de prevención en formato PDF)
Público Objetivo	Todos los trabajadores de la sede central del BCA acorde su fecha de retorno
Medio/Canal	Mailing
Mensaje	Documento en PDF que muestra las principales recomendaciones del MINSA para prevenir y reducir el contagio de covid-19 en las oficinas.
Indicador	Número de veces que se descarga el PDF
Meta	Que cada quincena el 80% de los que regresan, descarguen el PDF
Fase	2 y 3
Responsable	Área de Comunicación Interna y Área de Gestión de Personas

Acción 3	Capacitar al área de comunicación interna para la implementación de horarios de rotación que servirán como ayuda a los líderes de equipos en las distintas áreas de negocio
Público Objetivo	Área de Comunicación Interna
Medio/Canal	Herramienta Asana
Mensaje	La rotación de asistencia a las instalaciones centrales deberá ser acorde a los horarios delimitados por los líderes de los equipos de trabajo
Indicador	Cantidad de horarios asignados por responsable del área de Comunicación Interna
Meta	Que toda el área implemente los horarios de rotación asignados en la herramienta seleccionada

Fase	1
Responsable	Área de Comunicación Interna

Acción 4	Comunicar a los trabajadores del BCA sobre la nueva conformación de los pilares, Chiqap y Runakay, que enmarcarán todas las acciones desde el área de Comunicación Interna.
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA
Medio/Canal	Mailling
Mensaje	En esta nueva situación en la que nos encontramos, queremos presentarles los nuevos pilares sobre los que se basará la comunicación del BCA: Chiqap y Runakay.
Indicador	Número de trabajadores que lee el correo electrónico.
Meta	Que el 50% de los trabajadores abra el correo en las primeras 48 horas luego de haberlo enviado.
Fase	1
Responsable	Área de Comunicación Interna

Acción 5	El Gerente de Atención al Cliente comunicará las nuevas pautas y recomendaciones a tomar en el trato al cliente para todos los trabajadores de agencias bancarias a través de un video modo tutorial.
Público Objetivo	Todos los trabajadores de agencias del BCA.
Medio/Canal	Workplace (Grupo de los trabajadores de agencias)
Mensaje	En estas circunstancias debemos ser ejemplares en nuestra atención y demostrarles a todos nuestros clientes, los protocolos que seguimos para

	asegurar su bienestar y seguridad durante todo nuestro servicio.
Indicador	Número de vistas en el video de Workplace.
Meta	Que el 60% de los agentes corresponsales totales del BCA haya visto el tutorial.
Fase	1
Responsable	Área de Comunicación Interna y Atención al Cliente.

Estrategia 3: Reforzar el interés de los trabajadores por los anuncios institucionales

Acciones

Se propiciará que los espacios donde se discute o informa sobre los anuncios institucionales, cuenten con la participación activa de los trabajadores de toda área y nivel de la empresa. Por ello, se trabajará, conjuntamente con el CEO del BCA al que se mantendrá informado sobre los temas prioritarios o más comentados de forma interna. En el caso de la atención a los trabajadores, se dispondrá de una línea destinada a cuestionamientos sobre el covid-19 en la que se hará uso de las capacidades y logística del área de atención al cliente.

Acción 1	Convocatoria semanal a los trabajadores para que participen de las transmisiones en vivo del CEO, espacio de nombre "Poniéndonos al día", donde podrán enterarse las novedades en sus labores y plantear interrogantes (espacio en la transmisión en vivo con participación de los trabajadores)
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA registrados en Workplace
Medio/Canal	Workplace
Mensaje	Comparte con el líder del BCA un espacio de confluencia de ideas y

	opiniones.
Indicador	Cantidad de personas que se inscriben para hacer preguntas en vivo durante la transmisión
Meta	Lograr que tres personas participen durante cada transmisión
Fase	1 - 3
Responsable	Área de Comunicación Interna y Gerencia General

Acción 2	Creación del “centro de información covid-19 para el trabajador” que dispondrá de una línea telefónica y un número de Whatsapp para resolver dudas y proveer de información a los trabajadores
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA
Medio/Canal	Línea telefónica, Whatsapp y portal del empleado
Mensaje	Como comunidad queremos resolver todas tus dudas e inquietudes, necesitamos que nuestro mensaje llegue a toda nuestra comunidad.
Indicador	Reporte de cantidad de llamadas y mensajes semanales
Meta	Lograr un promedio de 50 interacciones semanales
Fase	1 y 2
Responsable	Área de Comunicación Interna y Atención al Cliente

2.1.1.1.2 Objetivo 2: Informar e integrar a los trabajadores en los nuevos protocolos de salud y seguridad.

Estrategia 1: Familiarizar a los trabajadores del BCA con las prácticas de distanciamiento social mínimo de un metro.

Acciones

En el proceso de retorno a las oficinas se deberá velar por el estricto cumplimiento de las medidas de distanciamiento social, haciendo énfasis en que el covid-19 es una enfermedad que se transmite de persona a persona. Para ello se posicionarán piezas gráficas en las oficinas que dicten y refuercen las medidas.

Acción 1	Señalética en espacios comunes que muestran el metro de distancia que se debe respetar entre personas
Público Objetivo	Todos los trabajadores de la sede central del BCA
Medio/Canal	Gráficas en la infraestructura
Mensaje	"Estamos de vuelta, pero ahora a un metro de distancia"
Indicador	El seguimiento a las acciones sugeridas
Meta	Que, durante los momentos de interacción común, por ejemplo, en el comedor o espera al ascensor, el 100% de los trabajadores presentes respeten la señalética
Fase	2 y 3
Responsable	Área de Comunicación Interna y equipo de Infraestructura y Servicios

Acción 2	Delimitar el uso del ascensor solo para casos especiales y de a dos personas por vez
Público Objetivo	Todos los trabajadores de la sede central del BCA
Medio/Canal	Calcomanía en las puertas e interior del ascensor que muestre el metro de distancia a considerar.
Mensaje	“Estamos de vuelta, pero ahora a un metro de distancia”

Indicador	Cuántas personas respetan el uso adecuado de dicho ascensor
Meta	Disminución en el uso del ascensor
Fase	2 y 3
Responsable	Área de Comunicación Interna y equipo de Infraestructura y Servicios

Acción 3	A raíz de la modalidad de <i>hot desking</i> en la oficina, se implementará, intercalado, entre cada sitio de la oficina, una gráfica que sirva como separación de un personaje creado.
Público Objetivo	Todos los trabajadores de la sede central del BCA
Medio/Canal	Gráfica de una silueta en los asientos libres que se respetan para el distanciamiento mínimo.
Mensaje	Tomemos las medidas de precaución en todo momento.
Indicador	Cuántas personas respetan los sitios restringidos en la oficina como parte de los protocolos de seguridad.
Meta	Uso correcto de los sitios de la oficina.
Fase	2 y 3
Responsable	Área de Comunicación Interna y equipo de Infraestructura y Servicios

Estrategia 2: Reforzar las prácticas de limpieza e higiene necesarias para la prevención del virus en los trabajadores.

Acciones

Reforzar que la primera línea de defensa contra la propagación del virus es una desinfección eficaz y constante. El uso de espacios comunes en la oficina debe contemplar también, el cumplimiento estricto de estas prácticas.

Acción 1	Iniciativa “En el BCA esta es la única mano que tocamos” para aumentar el consumo de alcohol en gel durante las jornadas laborales.
Público Objetivo	Todos los trabajadores de la sede central del BCA
Medio/Canal	Gráfica de una mano en el botón de dispensadores de alcohol distribuidos por las instalaciones del BCA
Mensaje	“En el BCA esta es la única mano que tocamos” busca, de forma didáctica, evitar el contacto físico para reducir el riesgo de contagio.
Indicador	Bolsas de alcohol en gel que se gastan en un día en la sede central
Meta	Aumentar el uso de dispensadores de gel
Fase	1-3
Responsable	Área de Comunicación Interna y Responsables de Limpieza

Acción 2	Infografía que indica los pasos para lavarse las manos de forma apropiada
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA
Medio/Canal	Gráficas en la infraestructura de los baños
Mensaje	Evitemos el contagio siendo responsables con nuestra higiene personal. Lávate las manos por lo menos por treinta segundos cada vez que tengas la oportunidad. Actuemos a partir de las recomendaciones que dictan las autoridades de salud como el MINSA y la OMS.
Indicador	Seguimiento al uso de artículos de limpieza
Meta	Aumento del uso de productos de higiene personal disponibles
Fase	1-3

Responsable	Comunicación Interna y Responsables de Limpieza
-------------	---

2.1.1.1.3 Objetivo 3: Fortalecer la figura de los líderes estratégicos de la empresa.

Estrategia 1: Identificar y preparar a los líderes estratégicos en la vocería para situaciones de crisis.

Acciones

En momentos de crisis los trabajadores buscan seguridad en sus líderes. Es fundamental seleccionar los más capacitados y necesarios a partir de la coyuntura. En este caso, el entrenamiento de voceros y simulacro de crisis propuesto servirá tanto para la participación de los líderes en el espectro comunicativo interno como en el externo, reforzando y formando aptitudes para la comunicación en momentos de crisis. Por lo que se contempla la posibilidad de que el proceso de retorno a las oficinas pueda traer potenciales inconvenientes como trabajadores contagiados, esta formación es esencial a método de prevención.

Acción 1	Análisis de las áreas de negocio y selección de los líderes estratégicos
Público Objetivo	Líderes de las áreas de negocio
Medio/Canal	Entrevistas virtuales
Mensaje	Los líderes de la empresa representan los valores del BCA y enfrentarán este reto que significa salir adelante en tiempos del covid-19.
Indicador	Aptitudes mostradas y el factor coyuntural de cada área de negocio
Meta	Seleccionar a seis líderes estratégicos
Fase	1

Responsable	Área de Comunicación Interna, Área de Comunicación Corporativa y Gerencia General
-------------	---

Acción 2	Contratar los servicios de una agencia de Relaciones Públicas para implementar un <i>media training</i> y simulacro de crisis a los líderes del equipo "De regreso a casa"
Público Objetivo	CEO del BCA y líderes del equipo "De Regreso a Casa"
Medio/Canal	Taller virtual con la agencia de relaciones públicas
Mensaje	En este panorama de crisis humanitaria sin precedentes, cuenta con nuestro compromiso hacia la transparencia.
Indicador	Evaluación de aplicación de las técnicas aprendidas en la comunicación hacia los trabajadores
Meta	Que el 100% de los líderes del equipo "De regreso a casa" sean aprobados como voceros capacitados en la evaluación de la agencia
Fase	1
Responsable	Área de Comunicación Interna y Área de Comunicación Corporativa

Acción 3	Actualizar el manual de crisis de la empresa haciendo énfasis en los nuevos procesos comunicativos a seguir en caso se confirmen casos positivos de covid-19 en el retorno de los trabajadores a las oficinas
Público Objetivo	Comité de Crisis
Medio/Canal	Microsoft Teams
Mensaje	Como encargados del área comunicativa, debemos contemplar todos los

	escenarios de riesgo posibles en el proceso de retorno a la sede central y en las operaciones de las agencias bancarias.
Indicador	Procesos comunicativos contemplados dentro del manual
Meta	Conocimiento absoluto por parte de los líderes de los procesos a seguir en caso se presenten adversidades
Fase	1
Responsable	Área de Comunicación Interna y Área de Comunicación Corporativa

Estrategia 2: Capacitar a los líderes en el manejo y dirección de espacios comunicativos en línea.

Acciones

Los líderes, en todo nivel de la organización, asumirán un rol proactivo y participativo dentro de las dinámicas colectivas. Con ese fin, se les capacitará en aptitudes técnicas y conceptuales, necesarias para una comunicación de forma eficaz vía herramientas digitales.

Acción 1	Lanzamiento de un nuevo espacio para conversar con el CEO del BCA nombre "Poniéndonos al día" que se emitirá todos los jueves a las 5 p.m.
Público Objetivo	Todos los trabajadores registrados en Workplace
Medio/Canal	Publicación de invitación al nuevo espacio en Workplace (Grupo "Haciendo frente al Covid-19")
Mensaje	No te pierdas de la nueva dinámica. Ahora que estamos de vuelta queremos ponernos al día con ustedes, poder resolver sus dudas y escuchar cualquier inquietud que tengan.

Indicador	Alcance e interacción de la pieza en Workplace
Meta	Superar las mil reacciones en la publicación
Fase	1
Responsable	Equipo "De regreso a Casa" conjunto a Comunicación Interna

Acción 2	Realización de un "En Vivo" del CEO del BCA inaugurando el nuevo espacio de conversación "Poniéndonos al día"
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA registrados en Workplace
Medio/Canal	Transmisión en vivo por Workplace (Grupo "Haciendo frente al Covid-19")
Mensaje	Los escuchamos y estamos más unidos que nunca. Todos los trabajadores del BCA tienen acceso a conversar con el CEO e intercambiar ideas sobre la situación que venimos enfrentando.
Indicador	Alcance e interacción de la transmisión en vivo.
Meta	Un promedio de vistas que supere las 1000 vistas (en vivo o de la grabación de la transmisión)
Fase	1
Responsable	Área de Comunicación Interna y Gerencia General

Acción 3	Capacitar a los directores de las áreas de negocio en la implementación de transmisiones en vivo
Público Objetivo	CEO del BCA y equipo "De Regreso a Casa"
Medio/Canal	Curso online de LimaTech

Mensaje	Nuestros líderes están altamente capacitados para comunicar mensajes importantes, o difíciles y reconocer los mejores canales para cada comunicación.
Indicador	Evaluación final a los participantes del curso
Meta	Que los participantes aprueben el curso digital de la academia de redes sociales y marketing online LimaTech
Fase	1
Responsable	Área de Comunicación Interna

Estrategia 3: Posicionar a los líderes de áreas específicas como voces autorizadas en su materia.

Acciones

La red social LinkedIn se ha convertido durante esta etapa, como un espacio para compartir buenas prácticas, testimonios de emprendedores y opiniones profesionales de expertos del sector empresarial. Una presencia activa y que prioriza las opiniones preparadas de expertos es bien recibida en esta red social y ayuda al posicionamiento del BCA como referente del sector y de buenas prácticas empresariales.

Acción 1	Realización y publicación de artículos que detallan los avances al interior de la empresa por cada líder de las áreas de negocio más relevantes a partir de la coyuntura, por ejemplo: Innovación y Desarrollo
Público Objetivo	Trabajadores del BCA con cuenta activa en LinkedIn
Medio/Canal	LinkedIn
Mensaje	Estamos a la vanguardia de la tecnología con avances innovadores que posicionan al BCA como la mejor empresa del sector para enfrentar la crisis.

Indicador	Interacción con la publicación por parte de los trabajadores
Meta	Un mínimo de 500 reacciones por publicación
Fase	1-3
Responsable	Área de Comunicación Interna y los líderes de las áreas de negocio seleccionadas

2.1.1.2 RUNAKAY

2.1.1.2.1 Objetivo 1: Apoyar emocionalmente a los trabajadores.

Estrategia 1: Monitorear la respuesta emocional de los trabajadores a la coyuntura.

Acciones

La situación de crisis a partir del brote del virus puede impactar emocionalmente de forma distinta a cada uno de los trabajadores. Por ello, se llevarán a cabo de una serie de encuestas con el fin de conocer la respuesta emocional puntual de cada uno de los trabajadores a retos específicos que plantea el contexto actual como el trabajo remoto, la imposibilidad de salir de sus hogares, no poder reunirse con sus familiares o amigos, entre otras.

Acción 1	Encuesta de clima para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores en sus labores diarias
Público Objetivo	Los 100 trabajadores que se encuentran trabajando en la sede central
Medio/Canal	Mailling
Mensaje	Queremos saber cómo te sientes a partir de tu dinámica de trabajo actual, asistiendo a laborar en la sede central.

Indicador	Cantidad de trabajadores que responden toda la encuesta
Meta	Lograr que la totalidad de trabajadores (100) la respondan
Fase	1
Responsable	Área de Comunicación Interna y Gestión de Personas

Acción 2	Encuestas de escucha constante
Público Objetivo	A los trabajadores que se han mantenido trabajando de manera remota
Medio/Canal	Correo electrónico
Mensaje	Queremos saber cómo te sientes realizando tus labores en la modalidad de trabajo remoto.
Indicador	Cantidad de trabajadores que responden toda la encuesta
Meta	55% de respuesta entre los trabajadores que trabajan de manera remota
Fase	2-3
Responsable	Área de Comunicación Interna y Gestión de Personas

Acción 3	Encuesta de escucha constante
Público Objetivo	Trabajadores de las agencias bancarias
Medio/Canal	Correo electrónico
Mensaje	Queremos saber cómo te sientes realizando tus labores en la agencia bancaria con “normalidad” durante esta crisis
Indicador	Cantidad de trabajadores que responden toda la encuesta
Meta	40% de respuesta de los trabajadores que laboran en agencia bancarias

Fase	1 y 2
Responsable	Área de Comunicación Interna y Gestión de Personas

Acción 4	Elaboración de reportes de escucha constante de líderes de equipos, proyectos y áreas de negocio
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA
Medio/Canal	Google Forms
Mensaje	Los líderes de la empresa medirán la respuesta emocional de los grupos que lideran.
Indicador	Cantidad de líderes que responden la encuesta
Meta	Obtener al menos una respuesta por área de negocio
Fase	2 y 3
Responsable	Área de Comunicación Interna, Gestión de Personas e integrantes del equipo “De Regreso a Casa”

Estrategia 2: Crear iniciativas para motivar y acompañar a los trabajadores desde casa.

Acciones

Al incluir la dinámica de rotación, la implementación de proceso de regreso del personal periódica incluirá de igual manera, la modalidad de trabajo remoto como forma de trabajo protagónica. Con el fin de asegurar la motivación y una consecuente integración de los equipos, se realizarán una serie de acciones orientadas a asegurar la productividad y la continua innovación como modo de trabajo. Se intentará implementar en el *home office*,

los elementos definitorios de las dinámicas de trabajo que se denotaban en la modalidad presencial.

Acción 1	Lanzamiento de la iniciativa “Tu oficina en casa”
Público Objetivo	Trabajadores de la sede central trabajando desde casa
Medio/Canal	Publicación en Workplace
Mensaje	Adaptamos tu espacio y pensamos en tu comodidad. Recibe los siguientes objetos de la empresa para ayudarte a sentirte más como en el BCA. Silla ergonómica, set de papelería, útiles y <i>planners</i> semanales.
Indicador	Cantidad de trabajadores que aceptan recibir el paquete “Tu oficina en casa” que ofrece el BCA
Meta	Que al menos el 50% de los trabajadores que se mantienen en home office reciban el pack de utensilios de oficina (mobiliario) y la silla en las primeras dos semanas de la activación
Fase	1
Responsable	Comunicación Interna

Acción 2	<i>Checkpoints</i> semanales por áreas de negocio de máximo 25 minutos por las mañanas
Público Objetivo	Trabajadores de las distintas áreas del BCA (tanto los que están en la oficina o en casa)
Medio/Canal	Videollamada por Microsoft Teams
Mensaje	El BCA se mantiene en constante contacto con cada uno de sus trabajadores a través de sus líderes del equipo "De regreso a Casa" quienes escuchan los avances y dudas del día anterior

Indicador	Cantidad de trabajadores que se conectan a la hora indicada al <i>checkpoint</i> que les corresponde por área
Meta	Que el 100% de los trabajadores de cada área asista a sus <i>checkpoints</i>
Fase	3
Responsable	Comunicación Interna y Equipo de Regreso a Casa

Acción 3	Lanzamiento de un <i>after office</i> virtual dos viernes de cada mes por cada área del BCA en el que se sorteen premios por parte del banco, para todos los que participen
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA
Medio/Canal	Mailling
Mensaje	Destapa una cerveza, ponte cómodo y disfruta de sorpresas y premios increíbles al estilo BCA.
Indicador	Número de trabajadores que participan del <i>after office</i>
Meta	Lograr que un promedio del 50% de los trabajadores por área participe semanalmente en los <i>after office</i>
Fase	1-3
Responsable	Área de Comunicación Interna y Gestión de Personas

Estrategia 3: Ofrecer un soporte emocional anónimo y externo para todos los trabajadores del BCA.

Acciones

La salud mental representa un tema privado e íntimo para muchas personas. A nivel del BCA, se considera como un aspecto esencial y prioritario en el cuidado de los trabajadores. Así, se propone una campaña que destaca la importancia de la atención a la salud mental y ofrece una vía de apoyo profesional externa al banco.

Acción 1	Creación de la campaña de apoyo a la salud mental en colaboración con el grupo Psicólogos Juntos (organización de psicólogos del Perú)
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA
Medio/Canal	Telefónico
Mensaje	Reconociendo la crisis que enfrentamos puede provocar muchos problemas de salud mental como la ansiedad y depresión. Valoramos tu bienestar, por lo tanto, ofrecemos una línea de ayuda gratuita de apoyo profesional.
Indicador	Cantidad de trabajadores que utilizan el beneficio de forma anónima (reporte de la organización Psicólogos Juntos)
Meta	Que el 15% de los trabajadores del BCA, ya sean de la sede central o agencia utilice la línea de apoyo y escucha emocional
Fase	1-3
Responsable	Área de Comunicación Interna y Gestión de Personas

Acción 2	Lanzamiento de línea de ayuda psicológica ofrecida a los trabajadores.
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA
Medio/Canal	Workplace y mención en el programa semanal del CEO
Mensaje	Sabemos que son tiempos inciertos, que la ansiedad, la depresión y el miedo, son sentimientos comunes entre nosotros. Queremos darte un respiro y sostenerte. Llama a línea habilitada exclusivamente para los trabajadores del

	BCA y recibe asesoría psicológica. No te preocupes, respetamos tu privacidad y no solicitamos datos de los trabajadores que usan el servicio.
Indicador	Alcance de la publicación en las primeras 48 horas
Meta	Alcance del de alrededor de 3 mil colaboradores en Workplace
Fase	Fase 1
Responsable	Área de Comunicación Interna

2.1.1.2.2 Objetivo 2: Fomentar la participación activa de los trabajadores en la comunidad BCA.

Estrategia 1: Promover nuevos hábitos y rituales entre los colaboradores.

Acciones

La participación en acciones colectivas crea comunidad y requieren de parte de los trabajadores, un compartir dentro de las dinámicas de trabajo de una forma creativa y divertida. Por ello se plantea una serie de acciones focalizadas en reforzar hábitos positivos y que integran a los trabajadores.

Acción 1	Infografía de saludo especial del BCA a partir de las medidas preventivas del metro de distancia propuestas por el Minsa seguido del hashtag #SALUDoBCA en Instagram
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA
Medio/Canal	Workplace, ambientes comunes de la sede principal e Instagram como red social para compartirlo.
Mensaje	Dadas las condiciones del virus y sus formas de transmisión, a nivel mundial se incita la práctica constante del distanciamiento social. Por ello,

	proponemos un saludo especial que los identifique como trabajadores del BCA usando solo los codos. Se promueve que se graben saludando y usando el hashtag para incentivar al resto de trabajadores a respetar el distanciamiento social.
Indicador	Uso viral del hashtag #SALUDoBCA
Meta	Uso viral del #SaludoBCA con más de 200 publicaciones en Instagram
Fase	2 y 3
Responsable	Líderes del equipo “De Regreso a Casa” en conjunto con el área de Comunicación Interna y Marketing

Acción 2	Videos testimoniales semanales narrando experiencias del trabajo remoto en el BCA
Público Objetivo	Todos los trabajadores de la sede central del BCA
Medio/Canal	Publicados en el grupo de Workplace (“Haciendo frente al covid-19)
Mensaje	El BCA quiere conocer tu experiencia, como han sido los últimos meses, que te preocupaba y de donde sacabas motivación. Se busca motivar que los trabajadores se sientan orgullosos de la exposición de sus videos por lo tanto son elegidos los que son hechos con creatividad y claridad.
Indicador	Cuántas personas envían su video al mes
Meta	Al menos 20 videos por mes de donde se seleccionan 4
Fase	3
Responsable	Comunicación interna

Estrategia 2: Reforzar el sentido de comunidad atendiendo los intereses personales.

Acciones

A partir de las dificultades que representa la adaptación a una dinámica de trabajo que incluye una asistencia periódica a las oficinas y el *home office*, se brindarán espacios donde los trabajadores puedan compartir sus intereses, creando sentido de comunidad y encontrando un sustituto a las dinámicas normales de trabajo que se presentan en las oficinas.

Acción 1	Creación de grupo en Whatsapp "Estamos de vuelta" fomentando el <i>carpool</i>
Público Objetivo	Trabajadores de la sede central segmentada por distritos de residencia
Medio/Canal	WhatsApp
Mensaje	Velando por la salud y seguridad de los colaboradores, fomentamos el uso del <i>carpool</i> entre trabajadores para ir y regresar del trabajo. Tomando las precauciones del caso y respetando el quinto espacio del carro dejándolo libre.
Indicador	Número de trabajadores haciendo <i>carpool</i>
Meta	Dinámica de <i>carpool</i> interiorizada en el transporte de los trabajadores a la sede central
Fase	2 y 3
Responsable	Área de Comunicación Interna y Gestión de Personas

Acción 2	Creación de grupo en Workplace "Cultura en cuarentena" donde se compartirán intereses personales de libros, cine y series, en dinámicas planteadas como encuestas, concursos y convocatorias.
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA

Medio/Canal	Workplace
Mensaje	Comparte con la comunidad BCA tus gustos culturales y encontrarás en tus colegas, un grupo con el cual puedes compartir. Nosotros te ofrecemos divertidas dinámicas de encuestas, preguntas y sugerencias sobre libros, películas y cine que consumir dependiendo de cada gusto (Por ejemplo: Semana de películas de comedia)
Indicador	Tasa de interacción del grupo “Cultura en cuarentena”
Meta	Más de 80 comentarios o contribuciones (preguntas, sugerencias o votos) en cada publicación realizada
Fase	1 - 3
Responsable	Área de Comunicación Interna

Acción 3	Se premiará a los trabajadores que cumplan con los retos planteados en el grupo “Deporte en Cuarentena” con membresías gratuitas de 4 pases de bienestar integral online "LIFE by Fitness Pass" con entrenamientos en vivo, <i>on demand</i> , nutricionista, <i>health coach</i> (mindfulness y meditación), comunidad y descuento recurrente en la tienda de accesorios de deporte
Público Objetivo	Todos los trabajadores que formen parte del grupo en Workplace “Deporte en cuarentena”
Medio/Canal	Workplace
Mensaje	¡Mantente activo! Cuidamos a cada uno de los trabajadores del BCA y sabemos que es difícil mantener una buena nutrición como también un buen entrenamiento dadas las circunstancias. Queremos ayudarte a ser tu mejor versión por ello cumple con nuestros retos y llévate una membresía autorrenovable de 4 pases mensuales en Fitness Pass de parte del BCA.
Indicador	Cuántos trabajadores participan de los retos planteados en el grupo “Deporte en cuarentena”

Meta	Incrementar la interacción en el grupo “Deporte en cuarentena”
Fase	2 y 3
Responsable	Área de Comunicación Interna y Marketing

Acción 4	Creación de grupo en workplace "Deporte en cuarentena"
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA
Medio/Canal	Workplace
Mensaje	La práctica del deporte constituye un elemento central en el cuidado de la salud física y mental. Por ello, es importante crear un espacio donde se valore y compartan las mejores prácticas relacionadas al deporte. Se publicarán rutinas, recomendaciones, tips y retos.
Indicador	Tasa de interacción del grupo “Cultura en cuarentena”
Meta	Más de 80 comentarios o contribuciones (preguntas, sugerencias o votos) en cada publicación realizada
Fase	1 - 3
Responsable	Área de Comunicación Interna

2.1.1.2.3 Objetivo 3: Favorecer el desarrollo profesional de los trabajadores como parte clave de la organización.

Estrategia 1: Incorporar a todos los trabajadores en los logros a nivel institucional como parte de la iniciativa “¡Vamos por un año de 20!”

Acciones

A pesar de las dificultades, hay hitos que permanecen como parte de los buenos resultados del año 2019, uno de ellos, la inauguración de un nuevo centro de innovación. Se propondrá también la creación de un reconocimiento mensual a las prácticas innovadoras entre todas las áreas de negocio, en las que los líderes se encargarán de impulsar e identificar.

Acción 1	Realización y difusión de video tour del nuevo centro de innovación que se entregó a fines del mes de mayo.
Público Objetivo	Todos los trabajadores del BCA
Medio/Canal	Workplace y redes sociales públicas (Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn)
Mensaje	Todos hemos contribuido a un logro tan importante como la inauguración de un nuevo centro de innovación, muy importante, sobre todo, para salir adelante en una circunstancia como esta.
Indicador	Número de veces compartido en redes sociales
Meta	Que se viralice a través de las redes sociales, con énfasis en LinkedIn
Fase	1
Responsable	Área de comunicación Interna, Comunicación Corporativa y Marketing

Acción 2	Reconocimiento a iniciativas o soluciones innovadoras orientadas a resolver problemáticas propias del covid-19, en las distintas áreas de negocio a través de una entrevista al trabajador responsable que se publicará en el perfil oficial del BCA en LinkedIn
Público Objetivo	Todos los trabajadores de la sede central del BCA
Medio/Canal	LinkedIn

Mensaje	Siendo una empresa referente en innovación, reconocemos todos los esfuerzos desarrollados por cualquier trabajador para mejorar nuestros procesos
Indicador	Número de iniciativas presentadas
Meta	Lograr que el 50% de las áreas participe mensualmente
Fase	1-3
Responsable	Área de Comunicación Interna e Innovación y Desarrollo

Estrategia 2: Integrar a todos los trabajadores en una misma serie de herramientas digitales con una capacitación uniforme.

Acciones

Los cambios obligan que ciertas herramientas digitales, antes prescindibles para un cierto grupo de trabajadores, se conviertan en esenciales para el desempeño de sus labores. También, tanto en beneficio de los trabajadores como de la comunidad, se capacitará a voluntarios del BCA que decidan participar de la iniciativa que tiene como objetivo enseñar personas que no son parte del sistema financiero, el uso de herramientas de la banca digital.

Acción 1	Capacitaciones en herramientas digitales (Office 365, Microsoft Teams y Citrix) de trabajo colaborativo
Público Objetivo	Aquellos trabajadores de la sede central que, por las condiciones de su trabajo, previo al Estado de emergencia, no las necesitaban para el desarrollo de sus labores
Medio/Canal	Microsoft Teams
Mensaje	Como parte de la comunidad BCA, te preparamos para todos los retos y capacitamos en todas las herramientas necesarias en estas circunstancias

Indicador	Evaluación final después de las capacitaciones
Meta	Que todos los trabajadores manejen elementos básicos de las herramientas respectivas
Fase	1
Responsable	Área Comunicación Interna

Acción 2	Creación de una plataforma que ofrezca servicios de capacitación gratuita al público en el uso de herramientas digitales en el ecosistema financiero. Los trabajadores del BCA, luego de ser capacitados en el manejo de la plataforma, donarán su tiempo, con activaciones a cargo como transmisiones en vivo o tutoriales sobre el uso de herramientas básicas de la banca digital.
Público Objetivo	Del público en general, personas que no forman parte del sistema financiero.
Medio/Canal	Sitio web con plataforma especializada
Mensaje	Te ayudamos a conocer todas las facilidades y soluciones que ofrece la banca digital con la cercanía y el conocimiento de nuestros trabajadores.
Indicador	Número de trabajadores del BCA que se ofrecen a participar y número de participantes del público en las activaciones en línea.
Meta	Una cantidad de voluntarios que permita a la iniciativa seguir durante todo el año
Fase	2 y 3
Responsable	Área de Comunicación Interna, Gestión de Personas y Atención al Cliente.

2.1.2 Ámbito Táctico del Plan

2.1.2.1 Cronograma

Cronograma Acciones Chiqap

	CHIQAP																							
	Fase 1						Fase 2						Fase 3											
	Junio		Julio				Agosto		Septiembre				Octubre		Noviembre									
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Sem 19	Sem 20	Sem 21	Sem 22	Sem 23	Sem 24
OBJETIVO 1: Comunicar las nuevas condiciones laborales, formas de trabajo y decisiones de la empresa																								
Estrategia 1: Implementar un sistema de comunicación que priorice la inmediatez e interacción con los trabajadores																								
Acción 1								X	X	X	X	X												
Acción 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
Acción 3	X	X	X	X																				
Acción 4					X	X	X	X	X	X	X	X												
Acción 5									X	X		X		X		X		X		X		X		X
Acción 6		X																						
Estrategia 2: Informar de forma didáctica las nuevas medidas institucionales																								
Acción 1						X		X																
Acción 2					X				X		X		X		X		X		X		X		X	
Acción 3				X	X	X																		
Acción 4		X		X		X		X																
Acción 5			X																					
Estrategia 3: Reforzar el interés de los trabajadores por los anuncios institucionales																								
Acción 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X		X		X		X		X
Acción 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X		X		X		X		X
OBJETIVO 2: Informar e integrar los nuevos protocolos de salud y seguridad																								
Estrategia 1: Familiarizar a los trabajadores del BCA con las prácticas de distanciamiento social mínimo de un metro																								
Acción 1									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acción 2									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acción 3									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia 2: Reforzar a los trabajadores en las prácticas de limpieza e higiene necesarias para la prevención del virus																								
Acción 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acción 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OBJETIVO 3: Fortalecer la figura de los líderes estratégicos de la empresa																								
Estrategia 1: Analisis de las áreas de negocio y selección de los líderes estratégicos																								
Acción 1	X	X	X	X																				
Acción 2					X																			
Acción 3						X																		
Estrategia 2: Capacitar a los líderes en el manejo y dirección de espacios comunicativos en línea																								
Acción 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acción 2	X												X		X		X		X		X		X	
Acción 3					X	X	X	X																
Estrategia 3: Posicionar a los líderes de áreas específicas como voces autorizadas en su materia																								
Acción 1			X					X			X				X				X				X	

Cronograma Acciones Runakay

	RUNAKAY																							
	Fase 1						Fase 2						Fase 3											
	Junio		Julio				Agosto		Septiembre				Octubre		Noviembre									
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Sem 19	Sem 20	Sem 21	Sem 22	Sem 23	Sem 24
OBJETIVO 1: Apoyar emocionalmente a los trabajadores																								
Estrategia 1: Monitorear la respuesta emocional de los trabajadores a la coyuntura																								
Acción 1	X								X		X		X		X		X		X		X		X	
Acción 2									X		X		X		X		X		X		X		X	
Acción 3	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Acción 4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia 2: Crear iniciativas para motivar y acompañar a los trabajadores desde casa																								
Acción 1		X	X	X																				
Acción 2									X	X	X	X												
Acción 3									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia 3: Ofrecer un soporte emocional anónimo y externo para todos los trabajadores del BCA																								
Acción 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acción 2	X																							
OBJETIVO 2: Fomentar la participación activa de los trabajadores en la comunidad BCA.																								
Estrategia 1: Promover nuevos hábitos y rituales entre los colaboradores																								
Acción 1									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia 2: Reforzar el sentido de comunidad atendiendo los intereses personales																								
Acción 1									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acción 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acción 3									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acción 4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OBJETIVO 3: Favorecer el desarrollo profesional de los trabajadores como parte clave de la organización																								
Estrategia 1: Incorporar a todos los trabajadores en los logros a nivel institucional como parte de la iniciativa "¡Vamos por un año de 20!"																								
Acción 1	X	X																						
Acción 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia 2: Integrar a todos los trabajadores en una misma serie de herramientas digitales con una capacitación uniforme																								
Acción 1	X	X	X	X	X	X	X																	
Acción 2								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

2.1.2.2 Presupuesto

Presupuesto Chiqap

CHIQAP			
	Cantidad	<i>Nuevos Soles</i>	Total
OBJETIVO 1			
ESTRATEGIA 1			
A1			
Realización de video explicativo "Estamos de vuelta"	1	S/.2.000,00	S/.2.000,00
A2			
Grupo de workplace y mailing		S/.0,00	S/.0,00
A3			
Implementación workplace		S/.0,00	S/.0,00
A4			
Creación de grupos en Workplace		S/.0,00	S/.0,00
A5			
Transmisiones en vivo de cada líder		S/.0,00	S/.0,00
A6			
Creación de grupo de Whatsapp de comité multidisciplinario		S/.0,00	S/.0,00
ESTRATEGIA 2			
A1			
Publicación de Workplace		S/.0,00	S/.0,00
Correo		S/.0,00	S/.0,00
A2			
Creación de afiche de las medidas de prevención sugeridas por el MINSA		S/.0,00	S/.0,00
A3			
Capacitación de herramienta Asana	1	S/.1.000,00	S/.1.000,00
Herramienta Asana	1	S/.0,00	S/.0,00
A4			
Mailing	1	S/.0,00	S/.0,00
A5			
Publicación de Workplace	1	S/.0,00	S/.0,00

ESTRATEGIA 3			
A1			
Post semanal por Workplace de convocatoria semanal para el en vivo del CEO		S/.0,00	S/.0,00
A2			
Creación del "Centro Información Covid-19 para el trabajador" que dispondrá de teléfono y Whatsapp		S/.0,00	S/.0,00
OBJETIVO 2			
ESTRATEGIA 1			
A1			
Señalética en espacios comunes	40	S/.75,00	S/.3.000,00
A2			
Vinil para el ascensor	4	S/.250,00	S/.1.000,00
A3			
	40	S/.75,00	S/.3.000,00
ESTRATEGIA 2			
A1			
Vinil para cada dispensador	100	S/.2,00	S/.200,00
A2			
Creación infografía		S/.0,00	S/.0,00
OBJETIVO 3			
ESTRATEGIA 1			
A1			
Entrevistas virtuales		S/.0,00	S/.0,00
A2			
Media Training y simulacro "De Regreso a Casa"	1	S/.5.000,00	S/.5.000,00
Actualización del manual de crisis		S/.0,00	S/.0,00
ESTRATEGIA 2			
A1			
Post en workplace de invitación "Grupo frente al Covid-19"	1	S/.0,00	S/.0,00
A2			
Transmisión en vivo por Workplace		S/.0,00	S/.0,00
A3			
Capacitación curso de Limatech	1	S/.425,00	S/.4.250,00
ESTRATEGIA 3			

A1			
Realización de artículos		S/.0,00	S/.0,00
TOTAL PRESUPUESTO CHIQAP			S/.19.450,00

Presupuesto Runakay

RUNAKAY			
	Cantidad	<i>Nuevos Soles</i>	Total
OBJETIVO 1			
ESTRATEGIA 1			
A1			
Encuestas de clima laboral	-	S/.0,00	S/.0,00
A2			
Encuestas de escucha constante	-	S/.0,00	S/.0,00
A3			
Encuestas de escucha constante por correo	-	S/.0,00	S/.0,00
A4			
Elaboración de reportes de escucha constante	-	S/.0,00	S/.0,00
ESTRATEGIA 2			
A1			
Lanzamiento de la iniciativa "Tu oficina en casa"	1	S/.0,00	S/.0,00
Kits para el home office	3450	S/.2,50	S/.8.625,00
Transportar sillas ergonómicas	Sujeto a demanda	S/.10,00	S/.10.000,00
A3			
Checkpoint vía Microsoft Teams	-	S/.0,00	S/.0,00
ESTRATEGIA 3			
A1			
Asociación con el grupo Psicólogos Juntos	1	S/.2.000,00	S/.2.000,00
Habilitar una línea de ayuda psicológica	Sujeto a demanda	S/.50,00	-
A2			
Publicación del lanzamiento de ayuda psicológica	1	S/.0,00	S/.0,00
OBJETIVO 2			

ESTRATEGIA 1			
A1			
Infografía de saludo especial	1	S/.0,00	S/.0,00
A2			
Videos testimoniales semanales	-	S/.0,00	S/.0,00
ESTRATEGIA 2			
A1			
Grupo de Whatsapp "Estamos de vuelta"	1	S/.0,00	S/.0,00
A2			
Creación del grupo Cultura en cuarentena"	1	S/.0,00	S/.0,00
A3			
Membresía de 4 pases de bienestar integral online "LIFE by Fitness Pass"		S/119,00	
A4			
Creación del grupo "Deporte de cuarentena"	1	S/.0,00	S/.0,00
OBJETIVO 3			
ESTRATEGIA 1			
A1			
Realización de video tour del nuevo centro de innovación	1	S/.2.000,00	S/.2.000,00
A2			
Reconocimiento a iniciativas para el covid-19		S/.0,00	S/.0,00
ESTRATEGIA 2			
A1			
Capacitación en herramientas digitales		S/.0,00	S/.0,00
Capacitación en herramientas digitales		S/.0,00	S/.0,00
TOTAL PRESUPUESTO CHIQAP			S/.22.625,00

Presupuesto Total

PRESUPUESTO RUNAKAY	S/.22.625,00
PRESUPUESTO CHIQAP	S/.19.450,00
PRESUPUESTO TOTAL	S/.42.075,00

3. SUSTENTACIÓN

3.1 Ejes del Plan

Dentro de los factores que tienen mayor injerencia en la elaboración y diseño del plan, están las circunstancias que afrontan todos los trabajadores del BCA, desde los gerentes hasta los agentes corresponsales. A nivel estructural, se determinó que todas las acciones del plan se enmarcan en dos pilares o ejes prioritarios: Chiqap (verdad) y Runakay (humanidad).

Una de las características principales de la problemática del covid-19 a nivel mundial es el carácter cambiante del proceso que se ha planteado para hacerle frente, tanto desde el sector público como del privado. Día a día la ciencia devela nuevos elementos del virus que ayudan a esclarecer lo que se está combatiendo. Luis Luna Chávez, Analista Senior de Comunicación Interna del BCP, (comunicación personal, 22 de mayo, 2020) remarcó la esencialidad de la comunicación constante con miras en la transparencia. Así, se constituye en el plan, que la única vía posible para un retorno exitoso a la sede central es cuando todos los trabajadores están informados sobre las medidas implementadas por el BCA y han logrado interiorizar un comportamiento acorde a los protocolos de salubridad necesarios para evitar el contagio del covid-19. Son agentes activos del proceso comunicativo y contribuyen a que la operación se haga de forma uniforme.

En esa misma línea, la coyuntura plantea dificultades económicas y de distinta índole, que pueden derivar en cambio institucionales. Fernando Reyes Quincho, Gerente Adjunto de Comunicación Corporativa en Credicorp (comunicación personal, viernes 29 de mayo, 2020), señala que las empresas deben prepararse para ser transparentes. Los efectos, de forma transversal, son inevitables y los trabajadores, en una etapa que prima la inestabilidad, tienen la urgencia de conocer toda novedad que los incluya.

En Chiqap parten las acciones que permitirán un proceso eficaz y seguro en el retorno a las oficinas y una dinámica comunicacional eficiente e integradora frente a todas las adversidades que pueda significando el covid-19. Inclusive, este enfoque abre una nueva oportunidad.

La situación también ha provocado, que las organizaciones se replanteen sus prioridades. La letalidad del virus no es lo único a considerar, su naturaleza que propicia un fácil contagio, también conlleva un efecto importante en la salud de los trabajadores. Reyes Quincho reincide sobre el hecho de que, acabada esta situación, instituciones financieras líderes, como es el caso del BCA, seguirán existiendo. La forma en que decidan corresponder las necesidades de sus trabajadores definirá el futuro de la empresa. En línea con los principios culturales que promueven el desarrollo personal y los esfuerzos que la han llevado a ser reconocida como la mejor empresa para trabajar del país, el BCA considera en la conformación del plan, al trabajador como su primer activo.

Rocío Arbulu (Universidad de Lima, 2020), Directora de Estrategias en Dench Consulting, refiere que estos son los momentos en los que “La comunicación interna necesita estar, más que nunca, enfocada en la empatía”, que se encuentre “centrada en la persona y no en el trabajador”.

Runakay es donde parte un nuevo enfoque hacia el trabajador. Se entiende que, a partir de las circunstancias, sus necesidades han cambiado, son distintas. Así, el plan contempla una serie de acciones y esfuerzos que definirán una nueva relación donde el BCA escucha, se adapta y es proactivo para apoyar de la mejor posible al trabajador durante las fases consiguientes.

3.2 Rol Estratégico de la Comunicación

Previo a este escenario presentado por el covid-19 y a la elaboración y aplicación del plan, está establecido que el área de comunicación interna en el BCA no tiene como principal objetivo informar.

Si bien, en este contexto se vuelve un elemento vital, el enfoque, en ese sentido, sigue siendo el mismo. Las acciones propuestas desde el área, superan el espectro comunicativo con el objetivo de llegar de múltiples formas a los trabajadores.

Milagros Avendaño (Apoyo Comunicación Oficial, 2020) Gerenta General de Apoyo Comunicaciones, señala que la comunicación interna pasa a cumplir un rol “totalmente estratégico”.

Por ello las acciones propuestas superan muchos espacios que normalmente no están contemplados dentro de las acciones del área. Por ejemplo, en la importancia de instruir a los trabajadores en medidas de salud y prevención necesarias para evitar el contagio o propagación del virus.

3.3 Liderazgo y Comunidad

Si bien en el BCA, como parte del proceso de transformación cultural implementado desde el año 2017, se prioriza la horizontalidad sobre la jerarquía, en estas circunstancias se necesitan líderes activos y visibles. Así, parte de las acciones del plan necesita del liderazgo de jefes de equipo, gerentes de área o el mismo Gerente General.

La persistencia, a lo largo de la propuesta, de una participación constante en espacio virtuales de los líderes de la empresa, va acorde con la intención de mostrar humanidad. Un líder que está abierto a su equipo, es líder más humano, necesario en esta situación.

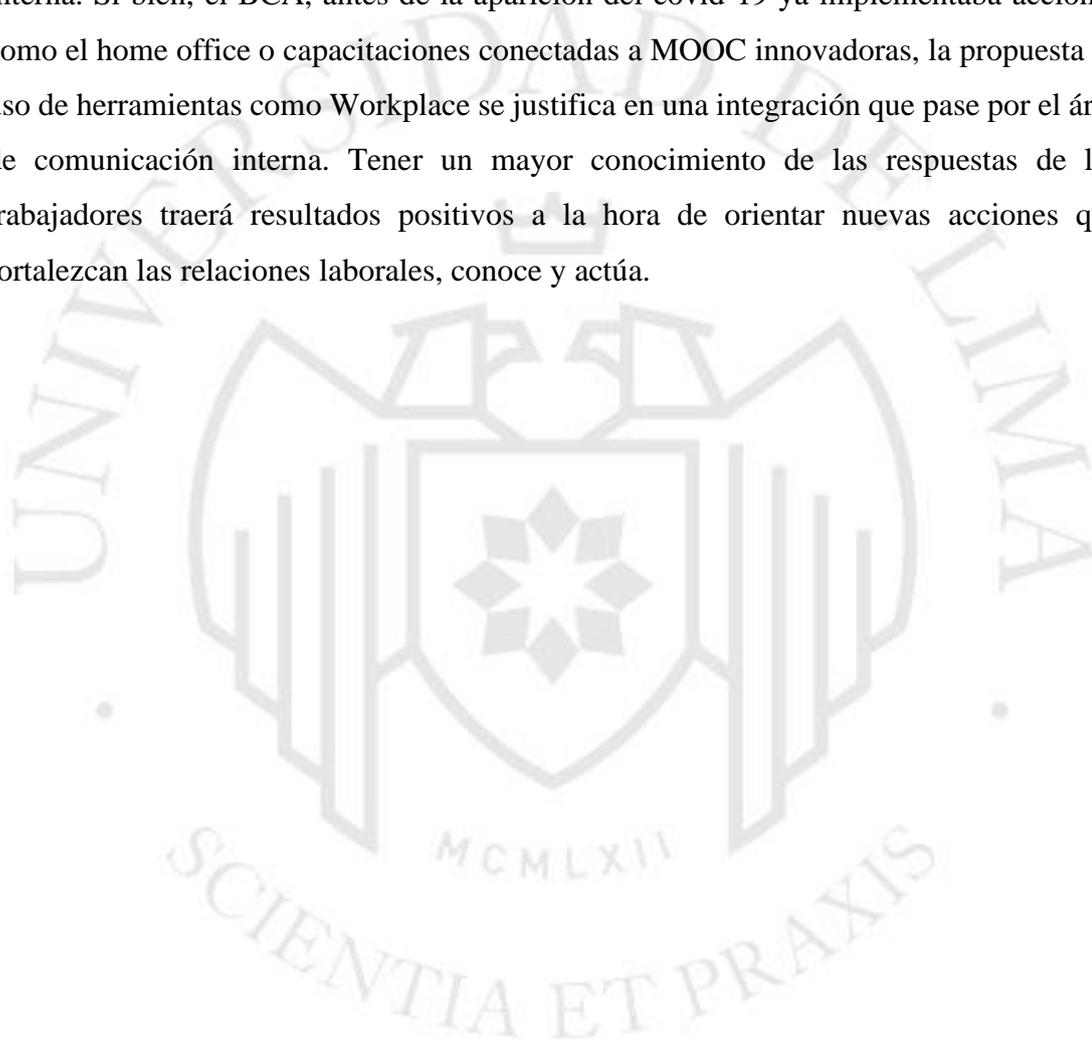
Un caso que se viralizó y es una muestra positiva de esta propuesta, es del CEO del Marriott, Arne Sorenson. En un video abierto para todo el público, se dirigió a los trabajadores de la empresa a nivel mundial, con un mensaje que comentaba sobre las nuevas medidas al interior. Lo que llamó la atención del público en las redes sociales y medio de comunicación no solo fue el tono empático y emocional en sus palabras, sino que Sorenson, decidió mostrarse en cámaras con visibles estragos físicos, propios del cáncer que atraviesa. Esta decisión no solo fue bien recibida por la opinión pública, sino aún más importante, por el público interno de la empresa.

3.4 Innovación

El proceso de transformación digital emprendido desde el año 2014 en el BCA, trae un margen de ventaja frente a sus competidores. A nivel nacional otras empresas han anunciado inversiones para fortalecer o implementar la tecnología tanto en sus productos

y servicios como en los procesos. Desde el ámbito comunicativo, las acciones orientadas a conocer las necesidades del trabajador y su respuesta emocional frente a la coyuntura, son a través del plan, producto de una aplicación de herramientas digitales atractivas para el usuario.

La innovación en los productos al cliente, que posiciona al BCA como referente en tecnología e innovación, también se justificará hacia adentro y través de la comunicación interna. Si bien, el BCA, antes de la aparición del covid-19 ya implementaba acciones como el home office o capacitaciones conectadas a MOOC innovadoras, la propuesta de uso de herramientas como Workplace se justifica en una integración que pase por el área de comunicación interna. Tener un mayor conocimiento de las respuestas de los trabajadores traerá resultados positivos a la hora de orientar nuevas acciones que fortalezcan las relaciones laborales, conoce y actúa.



4. RECOMENDACIONES

- Priorizar la inmediatez en el proceso de comunicación, apoyados como empresa en el uso de herramientas digitales.
- Consolidar procesos de prevención ante crisis de largo alcance que abarque una visión integradora en los líderes de equipo de las diferentes áreas del banco.
- Consolidar una estrategia a largo alcance para el fortalecimiento de los líderes estratégicos identificados durante esta etapa. A futuro, se trabajará en su desempeño en el ámbito interno, creando conexiones con los trabajadores del BCA de forma transversal y en el externo, posicionándolos como referentes en su área de especialidad.
- Establecer a la salud y bienestar, tanto físico como mental, como uno de los principales enfoques del BCA en los beneficios que ofrece a sus trabajadores.

REFERENCIAS

- Ministerio de Economía y Finanzas. (20 de diciembre de 2018). MEF: En el 2019 Perú liderará crecimiento económico en la región. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5848>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Producción Nacional* (N° 02 - febrero 2020) Recuperado del sitio de Internet del Instituto Nacional de Estadística e Informática: http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic-2019.pdf
- BBVA Research. (2019). BBVA *Research* mantiene en 2,5% estimación de crecimiento de Perú para 2019 y lo ubica en 3,1% para 2020. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-mantiene-en-25-estimacion-de-crecimiento-de-peru-para-2019-y-lo-ubica-en-31-para-2020/>
- Instituto Peruano de Economía. (2020). *Informe IPE II: Impacto del Coronavirus en la Economía Peruana* (2° Edición – marzo 2020). Recuperado del sitio de Internet del Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-ii-impacto-del-coronavirus-en-la-economia-peruana/>
- Coronavirus tracked: has the epidemic peaked near you? Recuperado de: <https://ig.ft.com/coronavirus-chart/?areas=per&areas=col&areasRegional=usny&areasRegional=usnj&cumulative=0&logScale=1&perMillion=0&values=deaths>
- Melgarejo, V. (29 de mayo de 2020). Las 4 actividades que se planean para el retorno de las actividades económicas. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/reinicio-de-actividades-peru-las-cuatro-fases-que-se-planean-para-el-retorno-de-actividades-economicas-noticia/?ref=gesr>

- Salazar Vega, E. (26 de abril de 2020). Reactiva Perú: bancos elegirán a empresas que recibirán préstamos avalados por el Estado. Recuperado de: <https://ojo-publico.com/1789/bancos-elegiran-empresas-que-recibiran-apoyo-estatal>
- Ministerio de la Producción. (3 de mayo de 2020). Gobierno reanuda gradual y progresivamente actividades económicas. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/143672-Gobierno-reanuda-gradual-y-progresivamente-actividades-economicas>
- Ministerio de Defensa. (11 de mayo de 2020). Tecnología de avanzada para combatir el COVID-19 en el Perú. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mindef/informes-publicaciones/566072-tecnologia-de-avanzada-para-combatir-el-covid-19-en-el-peru>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Guía para la aplicación del trabajo remoto*. Recuperado del sitio de Internet del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/571631/GUIA_PARA_LA_APLICACION_DEL_TRABAJO_REMOTO.pdf
- Cuenca, J. (2018) *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. III. La investigación estratégica preliminar*. Recuperado de www.elibro.com
- Sheen, R. (2018) *El employer brand (marca empleador) en el Perú. Oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global de trabajo. Septiembre 2018* (versión ebook) Recuperado de Apple Books.
- Cid, F. La comunicación interna como pilar de las relaciones laborales. *Capital Humano*.358, 57-70. Recuperado de <https://www.ebsco.com/>
- Capriotti, P. (2009). *Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección de Libros de la Empresa.

- Costa, J. (2012). *Construcción y gestión estratégica de la marca modelo masterbrand [versión pdf]*. Recuperado de: www.dialnet.unirioja.es
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Recuperado de www.elibro.com
- Reinoso Lastra, J. y Uribe Macías, M. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Recuperado de www.elibro.com
- Cuenca, J y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación*. Recuperado de www.elibro.com
- Martínez Aguiló, J. (2019). *Industria 4.0 La transformación digital en la industria*. Recuperado de www.elibro.com
- Arguedas, R., Sánchez, A. y García, R. (2019). *La Transformación digital en el sector financiero*. Recuperado de www.elibro.com
- Informe Ipe/El Comercio. (24 de mayo de 2020). Seis semanas de un nuevo Congreso: ¿Cuáles son los proyectos presentados en materia económica? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-peru-congreso-cuales-son-los-proyectos-presentados-en-materia-economica-noticia/>
- Apoyo Comunicación Oficial. (20 de mayo de 2020). *Diagnóstico de la comunicación interna en el Perú y los retos frente al COVID-19* [archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=h58I08drFrw&feature=youtu.be&utm_source=sendinblue&utm_campaign=Video del Webinar UpdateACOM Diagnostico de la comunicacin interna en el Per y los retos del COVID-19&utm_medium=email](https://www.youtube.com/watch?v=h58I08drFrw&feature=youtu.be&utm_source=sendinblue&utm_campaign=Video%20del%20Webinar%20UpdateACOM%20Diagnostico%20de%20la%20comunicacin%20interna%20en%20el%20Per%20y%20los%20retos%20del%20COVID-19&utm_medium=email)
- Ojo Público. (5 de mayo de 2020). El negocio de la salud: clínicas y aseguradoras elevan precios de sus planes para Covid-19. *Ojo Público*. Recuperado de

<https://ojo-publico.com/1800/clinicas-y-aseguradoras-elevan-precios-de-sus-planos-para-covid-19>

- Noya, E. (2016). ¿Es el 'fintech' el mayor desafío que afronta la banca? *Harvard Deusto Business Review*. 22. Recuperado de https://www.gref.org/nuevo/docs/economia_digital_280416.pdf
- Ávila, A. (4 de mayo de 2020). El mundo del trabajo: desafíos hacia una nueva normalidad. Recuperado de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-mundo-del-trabajo-desafios-hacia-una-nueva-normalidad_482/
- Universidad de Lima. (29 de abril de 2020). *Cultura corporativa y comunicación interna. Tendencias 2020 después del COVID-19* [archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=z0lrIvV9Pf0&list=PL3_mJTvQH0R509rip0vdzcxV0cMXQgely&index=6&t=0s
- Salazar, J. (14 de abril de 2020). Comunicación laboral en tiempos del COVID-19. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/14/comunicacion-laboral-en-tiempos-del-covid-19/>
- Publimetro. (13 de mayo de 2020). Ventanilla clausura dos agencias de bancos por medidas de bioseguridad. Publimetro. Recuperado de: <https://publimetro.pe/actualidad/nacional/ventanilla-clausura-dos-agencias-de-bancos-por-medidas-de-bioseguridad-noticia/>
- BBVA Perú. (2020). BBVA prepara los protocolos para realizar un retorno laboral seguro en Perú. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/pe/como-sera-el-retorno-laboral-a-la-sede-central-de-bbva-en-peru/>

- Interbank. (2020). Tu bienestar es nuestra prioridad. Recuperado de: <https://interbank.pe/blog/mis-noticias/reprogramaciones-covid-19>
- PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. (28 de abril de 2020). Nuevas medidas laborales - COVID-19 y su impacto en las organizaciones [archivo de video]. Recuperado de https://www.facebook.com/watch/live/?v=368914080729994&ref=watch_permalink
- Hevia, P. (8 de abril de 2020). El rol de los CEO frente al impacto del covid-19. Recuperado de <https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/04/el-rol-de-los-ceo-frente-al-impacto-del-covid-19/>
- Vargas, J. (28 de octubre de 2019). Perú: el sistema financiero deja cinco mil afectados al día. Recuperado de: <https://ojo-publico.com/1431/peru-el-sistema-financiero-deja-cinco-mil-afectados-al-dia>
- Ministerio del Ambiente. (25 de marzo de 2020) Calidad de aire en Lima durante cuarentena alcanzó niveles que recomienda Organización Mundial de Salud. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/110755-calidad-de-aire-en-lima-durante-cuarentena-alcanzo-niveles-que-recomienda-organizacion-mundial-de-salud>
- RPP. (2 de mayo de 2020). Coronavirus: Perú logró cifra histórica en reducción de emisiones de CO2 por cuarentena. Recuperado de: <https://rpp.pe/peru/actualidad/coronavirus-peru-dejo-de-emitir-16-millones-de-toneladas-de-co2-covid-19-cuarentena-contaminacion-noticia-1262760?ref=rpp>

ANEXOS

- **Guión Video de Lanzamiento Campaña “Estamos de Vuelta”.**

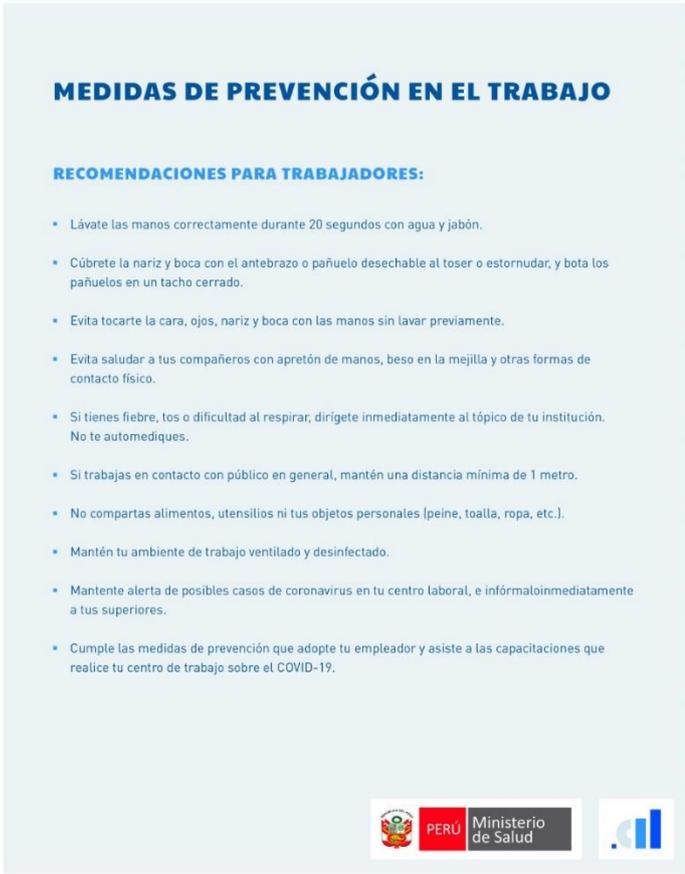
La vida como la conocíamos cambió radicalmente, de pronto nos vimos forzados a dejar nuestras oficinas.

Alrededor del mundo vimos fortaleza, resiliencia y nos animamos a intentarlo juntos. A llegar a un paso más de la digitalización.

Nos adaptamos gracias a cada uno de ustedes y su dedicación. Hemos aprendido que la unión y la pasión trascienden los límites de nuestras oficinas. Nos hemos preparado, fortalecido, mejorado...y ya es hora.

Estamosdevuelta

- **Medidas de prevención en el trabajo dictadas por el Minsa.**



MEDIDAS DE PREVENCIÓN EN EL TRABAJO

RECOMENDACIONES PARA TRABAJADORES:

- Lávate las manos correctamente durante 20 segundos con agua y jabón.
- Cúbrete la nariz y boca con el antebrazo o pañuelo desechable al toser o estornudar, y bota los pañuelos en un tacho cerrado.
- Evita tocarte la cara, ojos, nariz y boca con las manos sin lavar previamente.
- Evita saludar a tus compañeros con apretón de manos, beso en la mejilla y otras formas de contacto físico.
- Si tienes fiebre, tos o dificultad al respirar, dirígete inmediatamente al tópico de tu institución. No te automediques.
- Si trabajas en contacto con público en general, mantén una distancia mínima de 1 metro.
- No compartas alimentos, utensilios ni tus objetos personales (peine, toalla, ropa, etc.).
- Mantén tu ambiente de trabajo ventilado y desinfectado.
- Mantente alerta de posibles casos de coronavirus en tu centro laboral, e infórmalo inmediatamente a tus superiores.
- Cumple las medidas de prevención que adopte tu empleador y asiste a las capacitaciones que realice tu centro de trabajo sobre el COVID-19.

PERÚ Ministerio de Salud