Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación

+ALKO: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA BCA

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

Augusto Gabriel Acosta Vildósola
Código 20140009
Brunella del Milagro Salazar Tejada
Código 20141224

Lima – Perú
Junio 2020

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

+ALKO: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA BCA

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN IX
ABSTRACT X
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES 2
1.1. Contexto 2
1.1.1. COVID-19 en el Perú 2
1.1.2. Situación actual en el BCA 4
1.2. Comunicación interna en tiempos de Coronavirus en otras empresas 5
1.3. Público objetivo 8
1.3.1. Perfil del colaborador BCA 9
1.4. Mapa de poder 9
1.4.1. Stakeholders internos 10
1.4.2. Stakeholders externos 11
1.5. Análisis FODA 12
CAPÍTULO 2: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN 15
2.1. Objetivos 15
2.1.1. Objetivo General 15
2.1.2. Objetivo específico 1 15
2.1.3. Objetivo específico 2 15
2.1.4. Objetivo específico 3 15
2.1.5. Objetivo específico 4 16
2.2. Definición de la estrategia 16
2.3. Concepto de la estrategia 18
2.4. Identidad de la estrategia 18
2.4.1. Tratamiento del mensaje 18
2.4.2 Identidad visual 19
2.5. Desarrollo de la estrategia 23
2.5.1. Objetivo específico 1 23
2.5.2. Objetivo específico 2 32

2.5.3. Objetivo específico 3 ……..…… .36
2.5.4. Objetivo específico 4 ……..…… .38
2.5.5. Cronograma de acciones ……..……... .40
2.6. Matriz de medios ……..……..……... .47
2.7. Presupuesto de la estrategia ..……..……... .51
CAPÍTULO 3: SUSTENTACIÓN ……...….. 54
CAPÍTULO 4: RECOMENDACIONES …….. 62
REFERENCIAS …….. 64
ANEXOS …….. 67

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

- Pieza 1: Primer episodio podcast: entrevista encargada SST
- Pieza 2: Storyboard Video Kick off de la campaña
- Pieza 3: ScreenSaver lanzamiento de campaña
- Pieza 4: Mailing de Invitación Momento +Alko
- Pieza 5: Gif +Alko Bot
- Pieza 6: Mailing de información
- Pieza 7: Banner Ingreso Sede Central
- Pieza 8: Vinil en ascensor
- Pieza 9: Vinil en pared
- Pieza 10: Vinil en baño
- Pieza 11: Flyer de línea de atención médica y psicológica.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA ……..……12

Tabla 2. Tipografías ……...……20

Tabla 3. Marco lógico 1 ……..……24

Tabla 4. Marco lógico 2 ……..……26

Tabla 5. Marco lógico 3 ……..…32

Tabla 6. Marco lógico 4 ……..……34

Tabla 7. Marco lógico 5 ……..……35

Tabla 8. Marco lógico 6 ……..……36

Tabla 9. Marco lógico 7 ……..……37

Tabla 10. Marco lógico 8 ……...……37

Tabla 11. Marco lógico 9 ……...……39

Tabla 12. Marco lógico 10 ……..……40

Tabla 13. Marco lógico 11……...45

Tabla 14. Marco lógico 12……...46

Tabla 15. Matriz de medios ……47

Tabla 16. Presupuesto de la Estrategia ……...……51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de Poder ……14

Figura 2: Estrategia de comunicación ……..….21

Figura 3: Logo BCA ……..……24

Figura 4: Logo +Alko ……..……24

Figura 5: Paleta de colores ……...…….26

Figura 6: Logo +Alko Podcast …… 32

Figura 7: Logo +Alko news ……...33

Figura 8: Logo +Alko Bot ……35

RESUMEN

En el marco del proceso de Reactivación Económica, después del período de inmovilización obligatoria a nivel nacional, el Banco Corporativo Americano (BCA) pone en marcha el retorno progresivo de sus colaboradores a las oficinas de su Sede Central. El presente documento presenta el Plan Estratégico de Comunicación Interna dirigido a todos los colaboradores del BCA con el fin de lograr una reincorporación óptima. Para ello se propone la adición de nuevos canales y herramientas de comunicación así como la repotenciación de los ya existentes. A través de estos se buscará impactar en el público interno tanto a nivel informativo (respecto de los protocolos de seguridad sanitaria) como a nivel cognitivo y personal (en referencia a los valores de la cultura corporativa).

Palabras clave: comunicación interna, protocolos de seguridad sanitaria, retorno progresivo, cultura organizacional.

ABSTRACT

In the context of the Economic Reactivation, after a period of obligatory immobilization nationwide, the Banco Corporativo Americano (BCA) begins the progressive return of its employees to the company's headquarters. This document presents the internal communication strategy addressed to all the collaborators at the BCA to achieve an optimal reincorporation. For this purpose, the addition of new channels and communication tools is proposed, as well as the strengthening of the existing ones. Through these we aim to impact on our internal public both in an informative level (regarding the sanitary security protocols) and a cognitive level (referring the cooperative culture's values).

Keywords: internal communication, sanitary security protocols, progressive return, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

La llegada del Coronavirus o Covid-19 al Perú trajo consigo la instauración del Estado de Emergencia a nivel nacional. Esto implicó no solo la focalización de los esfuerzos en salvaguardar la vida y salud de todos los peruanos, sino también la paralización parcial o total de la mayor parte de los sectores económicos a consecuencia de las restricciones de funcionamiento y circulación.

Luego de varias semanas de inmovilización obligatoria, el Gobierno implementó el Plan de Reactivación Económica. Como parte de este proceso de flexibilización y reactivación, organizaciones como el Banco Corporativo Americano podrán dar inicio al retorno progresivo de los colaboradores a sus oficinas.

El presente documento tiene como finalidad presentar la Estrategia de Comunicación Interna para que los colaboradores de la sede central del BCA puedan informarse correctamente sobre el protocolo de retorno a sus oficinas desde el día 3 de agosto, según lo establecido por el Comité Corporativo de Emergencia. Esto pues, trae consigo también una comunicación inspiradora y potente desde todos los sentidos, tanto el personal como el laboral. Ante una coyuntura como la actual, es necesario que la estrategia presente además, un refuerzo cultural de la organización para mantener el desempeño de los colaboradores a nivel nacional.

Para dicha estrategia, se necesitó un análisis del contexto del país y de la empresa en sí, para poder definir los roles de los *stakeholders* más importantes para el desarrollo de esta; la cual tendrá una identidad establecida relacionada con las características culturales de la empresa y la propuesta de herramientas complementarias a las ya existentes como canales de comunicación interna que permitan que la información llegue de manera efectiva y completa.

La sinergia entre grupos de interés, herramientas y un adecuado uso del mensaje permitirá el desarrollo de +Alko: Una Estrategia de Comunicación Interna para el Banco Corporativo Americano.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES

En el presente capítulo se revisará el contexto a nivel país frente a la coyuntura del COVID-19, así como el contexto actual del Banco Corporativo Americano. Además, se planteará el análisis de casos de comunicación organizacional referentes; así como, la definición de los conceptos básicos, el público estratégico y los *stakeholders* aliados para el desarrollo del presente plan.

1.1. Contexto

1.1.1. COVID-19 en el Perú

Desde inicios de marzo del 2020, el Perú se ha visto afectado por el COVID-19 y su rápida expansión. Por ese motivo, y siguiendo las medidas tomadas por otros países vecinos, el Gobierno decidió decretar el aislamiento social y la cuarentena obligatoria para todos sus ciudadanos. Esto ha traído varias consecuencias económicas, sociales y laborales, entre otras. Así pues, muchas empresas se han visto obligadas a tomar medidas con respecto a sus colaboradores y su permanencia en su trabajo. Esto ha sido de gran impacto para las personas de distintos sectores económicos, siendo el C (38%) y el D(53%) los más afectados en cuanto a ingresos percibidos se refiere (IPSOS, 2019).

En ese sentido, también hay ciertas empresas que han optado por el teletrabajo como principal forma de continuar sus labores. Según Ipsos (2019), un 13% está realizando home office, mientras que un 10% realiza sus labores presenciales por ser parte de las empresas de carácter esencial permitidas por el Estado y un 8% pertenecen a la población de trabajadores que no han perdido su trabajo, pero están en casa sin realizarlo. (Anexo 1)

Es importante mencionar también, que esta situación ha generado incertidumbre y temor dentro de toda la población peruana. Siendo así que, la reducción de sus ingresos económicos (65%), el temor al contagio (52%) y la constante dificultad para el

abastecimiento (26%) son las principales preocupaciones de la sociedad (Ipsos, 2020). Para más información, véase el Anexo 2.

El Ministerio de Salud (MINSA) ha elaborado los protocolos de seguridad sanitaria en cuanto al retorno al trabajo presencial de ciertos sectores. Para ello, se han establecido un total de 7 lineamientos obligatorios basados en los criterios epidemiológicos. De acuerdo con la Resolución Ministerial 265-2020 (MINSA, 2020).

Estos lineamientos son:

- Lineamiento 1: Limpieza y Desinfección de los Centros de Trabajo
- Lineamiento 2: Evaluación de la condición de salud del trabajador previo al regreso y reincorporación al centro de trabajo
- Lineamiento 3: Lavado y desinfección de manos obligatorio.
- Lineamiento 4: Sensibilización de la prevención del contagio en el centro de trabajo.
- Lineamiento 5: Medidas preventivas de aplicación colectiva
- Lineamiento 6: Medidas de protección personal.
- Lineamiento 7: Vigilancia de la salud del trabajador en el contexto del Covid-19.

Así mismo, se han dispuesto consideraciones sobre esta medida que están relacionadas al seguimiento especial a las personas consideradas vulnerables, que hayan tenido contacto con casos de contagio y personas con familiares en situación vulnerable. Es importante además una constante medición y evaluación de la salud del personal. Todo esto ha conllevado a que cada centro de trabajo sea adaptado de manera que cumpla todos los requerimientos necesarios para salvaguardar la salud de los trabajadores. Estos cambios van desde reubicación de escritorios, señalética, implementación de rutas de circulación al interior de las oficinas, etc. Sin embargo, el impacto de los protocolos de seguridad va más allá de las modificaciones física de los centros laborales; en pro de cuidar de la salud de las personas, las compañías deberán adaptar sus horarios de trabajo y diseñar un plan de retorno progresivo de manera que se evite la aglomeración de colaboradores a la vez que se procura el óptimo funcionamiento de la empresa. Adicionalmente, el MINSA invita a todos los empleadores a que consideren el trabajo remoto como primera opción. Esto conlleva a que cada empresa evalúe también sus procesos y encuentre en medio de estas circunstancias una

oportunidad para adaptarse al cambio y volcarse sobre modelos de trabajo digitales, modernos y ágiles.

Así mismo, los empleadores deben también implementar protocolos de reacción ante la eventualidad de contagio entre sus colaboradores. De acuerdo a los lineamientos establecidos por el MINSA (2020), frente a una alerta de contagio " en trabajadores de puestos de bajo riesgo, se procederá con las siguientes medidas:

1. Aplicación de la Ficha epidemiológica COVID-19, establecida por MINSA.
2. Aplicación de Prueba Serológica o Molecular COVID-19, según normas del Ministerio de Salud, al caso sospechoso.
3. Identificación de contactos de domicilio.
4. Comunicar a la autoridad de salud de su jurisdicción para el seguimiento de casos correspondiente." (MINSA, 2020, pag. 13)

Pese a la existencia de lineamientos para prevenir el contagio durante el retorno a los centros de trabajo, este se desarrollará de manera progresiva para los distintos negocios de manera que se reactiven los sectores con prioridad en los más importantes para la economía y los de menor riesgo. En cuanto a los bancos, sus agencias y equipos de soporte son parte del grupo de personas que han continuado sus labores presenciales cumpliendo los diferentes protocolos que se fueron modificando mientras el Estado de Emergencia avanzaba. Esto hizo posible cuidar de la salud de los colaboradores de estas empresas sin detener el funcionamiento de sus redes de agencias. Para ello se implementó , por ejemplo, la instalación de micas de protección que separan a los clientes de los cajeros en cada ventanilla, la reducción de los aforos en cada local, el control de temperatura y desinfección al ingreso, etc.

Por otro lado, adicional a los cambios e implementación de protocolos, el MINSA urge a los empleadores a que sensibilicen a sus colaboradores en prevención del contagio dentro del centro de trabajo. Para ello, las empresas deberán facilitar a sus trabajadores información sobre el coronavirus, la importancia del lavado de manos, el uso obligatorio de mascarillas durante la jornada laboral, entre otras medidas preventivas que aseguren ambientes saludables para todos (MINSA, 2020, pag. 14)

1.1.2. Situación Actual del Sector Financiero en el Perú.

Uno de los sectores que han continuado con sus servicios y atenciones en todo el país, es el financiero. Los bancos, cajas y financieras, vienen teniendo un desempeño y rol muy importantes ante la crisis permitiendo que la economía del país siga circulando; lo cual, a diferencia de otras crisis en la historia de nuestro país, significa una mayor solidez en la misma. Según un informe de la Asbanc (2020), el sistema financiero del Perú está preparado y está mejor posicionado en comparación a otras crisis puntuales que ha sufrido el país. Esto gracias a un notable crecimiento de las entidades durante las últimas décadas.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2020) también respalda esto en uno de sus informes, reconociendo la solidez del sistema con un nivel de 65% de activos del PBI y remarcando la importancia de preservarlo para que las necesidades de la población ante la crisis sean atendidas y no se vean afectadas. Así también, ha visto pertinente emitir resoluciones que permitan a las empresas del sector mantener su sostenibilidad ante las decisiones de medidas adaptadas a las necesidades puntuales de los clientes finales que podrían poner en riesgo la misma.

En ese sentido, las empresas del sistema financiero cumplen un rol importante con la economía nacional y, específicamente, con la economía personal de los peruanos. La solidez construida durante los últimos años debe ser la fortaleza principal para que tanto la población como las instituciones actúen responsablemente, tomando las mejores decisiones que permitan superar la coyuntura actual. Por ello, los bancos, puntualmente, deben garantizar un funcionamiento adecuado, cuidado y efectivo tanto para el cliente como para los colaboradores, para los que deben darles las herramientas necesarias para que el desempeño y la atención no se vea afectada.

1.1.3. Situación actual del BCA

El Banco Corporativo Americano (BCA) es una de las redes bancarias más importantes del país, con 60 años de trayectoria que avalan su liderazgo en el mercado. Esta posición no solo responde a sus altos estándares de calidad sino también al compromiso de la compañía por ser referente en innovación y modernidad.

Es por ello por lo que, en 2007, lanzó el proyecto "Alko" (*vuela alto,* en quechua) enfocado en sus clientes y en un modelo de cultura horizontal en toda la extensión de sus operaciones. A nivel interno, los cambios incluyen: el reemplazo de los espacios físicos de jerarquía (oficinas divididas entre jefes y colaboradores de rango inferior) por áreas de trabajo compartidas, metodologías ágiles, ambientes coloridos, entre otras políticas y beneficios enfocados en el bienestar y crecimiento de los colaboradores.

Cultura BCA

Propósito:

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

Valores:

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

Debido al gran crecimiento de participación de mercado resultado de los esfuerzos del periodo anterior, a inicios del 2020 se lanzó la iniciativa: "¡Vamos por un año de 20!", la cual generó gran motivación y aceptación entre los colaboradores frente a los nuevos retos. Sin embargo, la llegada del COVID-19 al Perú, trajo consigo un fuerte choque en el funcionamiento interno del banco y el desarrollo de las actividades de los colaboradores, especialmente de la sede central, quienes mudaron hacia un modelo de trabajo remoto.

El retorno de los colaboradores a sus espacios de trabajo deberá realizarse bajo un extenso y cuidadoso protocolo de acuerdo a las normas impuestas por el Gobierno como parte

de su plan de reactivación económica. Actualmente, con el fin de asegurar una transición adecuada, el BCA cuenta con un Comité Corporativo de Emergencia, el cual ha conformado el equipo "De Regreso a Casa" con el fin de dar inicio al proceso de retorno del personal a las instalaciones de la sede central de la mano con un fuerte eje de comunicación.

1.2. Comunicación interna en tiempos de Coronavirus en otras empresas

La comunicación interna es una de las herramientas más importantes para el correcto funcionamiento de toda compañía en tanto que mantiene a todos los colaboradores conectados con los objetivos y valores de la empresa. Una comunicación interna correctamente gestionada tiene el poder de crear pertenencia y orgullo entre los trabajadores, establecer dinámicas de colaboración entre ellos y brindarles todas las herramientas necesarias para estar más motivados, enfocados y comprometidos con su trabajo. Así mismo, a través de la comunicación interna, la compañía puede construir y llevar al siguiente nivel su identidad corporativa, tangibilizándola a través de actividades, piezas de comunicación, símbolos, etc. que permitan a los colaboradores vivir de cerca los valores de la empresa. Finalmente, hace posible dar a conocer a los trabajadores toda información importante, novedades, beneficios, entre otros.

El uso de canales digitales, la presencia permanente de los líderes, la adopción de un mensaje transparente, claro y sencillo, y contenidos constantemente actualizados, han sido las principales estrategias de algunas empresas para generar empatía y cercanía con sus colaboradores. La mayoría de estas organizaciones ha utilizado sus canales internos como principal medio de comunicación, aplicándolos de manera que antes no habían hecho. A estos se han sumado las herramientas de videoconferencias como *Zoom*, *Teams* o Skype, e incluso se han implementado canales de mensajería instantánea como Whatsapp o el clásico SMS. Otras, aprovecharon esta situación para ser más disruptivas, utilizando medios como el *podcasting*, transmisiones en vivo e incluso hasta la creación de apps. Todo esto con la finalidad de realizar una comunicación bidireccional que permitía la escucha de las preocupaciones, sentimientos y estados de ánimo de todas las personas de la compañía.

Tal es el caso del BCP, donde el planteamiento estratégico de la comunicación interna tiene como eje la transparencia en torno a la cual se establece una gestión de crisis con soporte en líderes visibles y activos, comunicación, escucha y conversación potenciadas. De acuerdo a Mirna Sánchez, Gerenta de Comunicación Interna, el uso de las tecnologías disponibles hace posible demostrar el compromiso de los gerentes y líderes en general con sus equipos a través de sesiones en vivo por Workplace y la difusión de vídeos con mensajes motivadores e informativos. De la misma manera, los gestores tienen la posibilidad de conocer el parecer y emociones de los colaboradores a través de encuestas virtuales de rápido acceso que permiten el levantamiento de información constante y en tiempo real. Una de las herramientas que más destaca, además de las ya mencionadas y otras más tradicionales como el correo corporativo o boletines, es el uso de un *Bot* que, a través de Workplace, permite responder instantáneamente cualquier duda que los colaboradores puedan presentar respecto de protocolos o cambios (Sánchez, 2020).

Así mismo, Gianfranco Ferrari, gerente general del BCP, comenta que han implementado las máximas medidas de seguridad para proteger la salud de sus colaboradores, haciendo especial énfasis en el grupo de personas que han contraído ya el virus. Por ese motivo, se puso a disposición de ellos un protocolo de soporte y asistencia médica y psicológica con el fin de acompañarlos y asistirlos durante este duro momento (Diario Gestión, 2020). Así mismo, el BCP dio a conocer por medio de un comunicado que todo su presupuesto que inicialmente había sido destinado para publicidad, ahora será invertido en canales de información propios, internos y externos, para ayudar a la difusión de lo referente al COVID-19 (El Peruano, 2020).

Otro caso de empresas del sector financiero peruano es el BBVA Perú. En un artículo de Claudia Castillo publicado en el portal del banco, se cuenta que los lineamientos para el retorno progresivo de sus colaboradores a la sede central en Lima serán los mismos que el grupo internacional está utilizando y poniendo en práctica en todas sus sedes a nivel mundial. En cada caso, la idea del banco es que solo un 25% de sus colaboradores regresen a trabajar físicamente, promoviendo así que el resto continúe realizando trabajo remoto. A eso mismo, se suma la reducción de espacios y aforos y el cierre total de sus salas de reuniones. Todas las personas que ingresen a sus oficinas recibirán un kit de limpieza y desinfección entregado por la misma empresa; y están diseñando un plan especial para hacer que la ruta casa-oficina

sea lo más segura y libre de contagio posible. Este retorno paulatino será segmentado por la criticidad del puesto de trabajo más que por el área o división. (Castillo, 2020)

Onur Genc, consejero del BBVA, resume en 5 los principios que guiarán el proceso de retorno a sus oficinas a nivel mundial: Velar en primer lugar por la salud del colaborador; Realizar un retorno gradual; Establecimiento de turnos y horarios flexibles; Estrictas medidas de higiene; y protocolos de identificación temprana. Sobre este último punto, se menciona el desarrollo de una aplicación interna que permite rastrear a los contactos de una persona para conocer sobre su estatus con respecto al Covid-19 (Castillo, 2020).

Por otro lado, algunas compañías han optado por acompañar a sus colaboradores a la distancia, poniendo a su servicio herramientas enfocadas en la creación de espacios de aprendizaje y dispersión. Este es el caso de San Fernando, donde, en alianza con Crehana (plataforma educativa), se ha puesto a disposición de todos los colaboradores una serie de talleres en temas diversos, desde *Data Analysis,* liderazgo y *management*, *user experience* hasta salud y bienestar (Colaborador San Fernando, 2020). Con este tipo de acciones, la empresa busca cuidar del bienestar de sus colaboradores a la vez que presenta posibilidades de desarrollo personal y profesional.

Otro caso es el de Quinton, un laboratorio biotecnológico, en España. Al ser considerado como una de las actividades económicas esenciales, sus labores no han sido detenidas por la coyuntura del aislamiento social. Así pues, según el periódico online de recursos humanos Observatorio de RRHH (2020), la estrategia de comunicación interna que utilizaron estuvo basada en la multidireccionalidad, la transparencia y la eficacia como sus tres pilares fundamentales. Esto les ha permitido combatir la incertidumbre de sus colaboradores. Entre sus acciones, contaron con las reuniones virtuales de líderes con sus equipos, boletines en los que un vocero compartía semanalmente la situación de la empresa, y la creación de guías y manuales para la prevención del Covid-19, el cual lo compartían por sus canales tradicionales. Sin embargo, fue la apertura de un canal en Whatsapp el que les permitió obtener *feedback* de sus acciones y de la situación personal de sus colaboradores. A través de este canal, se compartían *tips* sobre el confinamiento, bromas, memes, realizaban concursos y retos entre varias personas de distintas áreas. Esto les permitió poder adelantarse en sus tomas de decisiones y mejorar el clima laboral que se había visto disminuido considerablemente.

En el 89 Foro de Comunicación Interna a cargo de Estudio de Comunicación, también se mencionaron varios casos similares en España, los cuales, en palabras de sus voceros, fueron dedicados a la transparencia, el aprovechamiento de los nuevos canales digitales y creación de espacios de escucha continua para crear cercanía, tranquilidad y acompañar al colaborador durante esta situación (Dicomfidencial, 2020).

Otras herramientas disruptivas para comunicación interna.

Si bien algunas empresas han utilizado herramientas de comunicación tradicionales como sus portales y *mailings*, y otras empresas optaron por la mensajería instantánea como salida para generar una comunicación rápida y masiva, o el uso de *bots* como método de ayuda inmediata; existen casos, en contextos diferentes, en los que muchas empresas utilizan nuevos métodos disruptivos para conectar con sus colaboradores y mantenerlos informados con las actividades de la compañía, así como reforzar sus valores de cultura corporativa.

El caso de la campaña corporativa por el 90 aniversario de Iberia, donde el uso del podcast como herramienta de identidad corporativa permitió que la empresa conecte con sus colaboradores a pesar de no ser el público objetivo final de este nuevo producto. "Poner en valor el compromiso y la dedicación de los empleados en los diálogos generados en los capítulos del Podcast, ha permitido que el grupo interno tenga un gran protagonismo en la campaña" (Sellas, 2020, p. 164). Entonces, hacer parte a los colaboradores contando historias desde el lado más humano de las personas, genera un vínculo especial pues se reconoce su labor en un espacio de difusión nuevo.

Evidentemente, la situación actual de pandemia ha obligado a grandes compañías en todo el mundo a adaptar sus procesos e idear nuevas herramientas para proteger a sus colaboradores, monitorear constantemente el estatus de la salud de cada uno y reforzar los medios de información para estos. Tal es el caso de HSBC, una de las entidades financieras más grandes del mundo. En su sucursal en China, se convocó a todos sus trabajadores a colaborar en el diseño e implementación de una aplicación móvil que permitiera mantener a todos informados de las actualizaciones en torno al Covid-19 en el país, así como establecer un canal de comunicación directo entre todos los colaboradores y con la compañía. Esto ha permitido atender rápidamente a los trabajadores que se encontraran de pronto en una

situación de riesgo y brindarles todo el soporte económico, médico y emocional necesario (HSBC, 2020).

Así mismo, Mastercard ha implementado las *surprise site calls* (llamadas sorpresa) en las cuales se agrupa a los colaboradores en equipos de tres o cuatro al azar, estos deben compartir una videollamada de media hora a la semana donde se ponen al día sobre sus vidas y familia. Esto pretende reemplazar los encuentros casuales entre colegas en las áreas comunes de la empresa en circunstancias normales; así, la compañía se asegura de mantener canales de comunicación entre colaboradores y proporcionales espacios de dispersión a pesar de la distancia (Strauss, 2020).

En ese sentido, los casos antes mencionados demuestran una clara adaptación de diferentes empresas alrededor de todo el mundo al crecimiento de los nuevos medios digitales, y la importancia de estos dentro de una estrategia de comunicación interna. Como dice Puertas-Hidalgo (2020), "una comunicación interna debe ser priorizada para fortalecer los vínculos con los públicos y contribuir a la promoción de la cultura organizacional" (p. 70). Es así pues, que divide al rol del comunicador interno en controlar, motivar, sensibilizar e informar, y que esto debe funcionar para los diferentes públicos y en las diferentes plataformas por las que se comunica.

1.3. Público objetivo

Para la Estrategia de Comunicación Interna propuesta, se tienen 2 tipos de públicos los cuales se han definido debido a la ubicación de sus oficinas y centros de trabajo previos al inicio del Estado de Emergencia en el Perú.

- **Público objetivo primario:**

  Son todos los empleados de BCA cuyo centro de trabajo es la Sede Central. Ellos serán los principales involucrados el retorno progresivo al trabajo presencial y para los cuales el plan de comunicación debe abarcar todos los temas pertinentes. Generalmente es personal de "*Staff*", siendo parte de todas las áreas no comerciales de la empresa. Ellos han venido realizando sus labores, en su mayoría, desde casa (*Home office)*, por lo que se sienten con incertidumbre, desesperación y ansiedad. Sin embargo, debido a los beneficios de trabajo en casa que la empresa ha venido

promoviendo por varios años, esto no ha afectado la productividad en sus actividades. Dentro de este grupo, podemos identificar a un total de 100 personas que han sido considerados como colaboradores con posiciones críticas para brindar soporte a las diferentes agencias alrededor de todo el país. Ellos, a diferencia del resto de colaboradores, han asistido a la Sede Central durante este tiempo, convirtiéndolos en un público altamente expuesto, pero que ya tienen conocimiento y practican los protocolos de salud correspondientes.

- **Público objetivo secundario:**

  Por otro lado, las personas que trabajan en las agencias bancarias, tanto en Lima como en provincia, conforman el segundo grupo objetivo al cual se le deberá mantener informado sobre las medidas tomadas al interior de la empresa, más allá de que no sean parte activa de la reincorporación a la sede central. Son todos aquellos que conforman la fuerza de ventas del banco y que, en cierta medida, han mantenido una asistencia a sus centros de trabajo o, en su defecto, se hicieron cargo del *"Call Center"* durante este periodo de emergencia. Así pues, son un público altamente expuesto y se sienten temerosos, ansiosos y cansados. Es importante señalar que, al asistir a las agencias, ya conocen los protocolos de seguridad sanitaria implementados.

Colaboradores considerados "Población Vulnerable":

Según el MINSA (2020), las personas consideradas población vulnerable ante el contagio del COVID-19 son los niños, adultos mayores, pacientes con enfermedades crónicas, cáncer o inmuno-supresión. Así pues, la edad en la que una persona es considerada adulto mayor es de 65 años.

En ese sentido, tomando como referencia la edad de los colaboradores de tres bancos de la misma escala que el BCA, Banco de Crédito (2019), Interbank (2019) y el BBVA (2018), se pudo observar que el porcentaje de colaboradores que cumplen esta característica no pasa de 2% del total de sus colaboradores.

Así pues, este público debe tener un trato de la comunicación ligeramente diferente y se debería poder proponer acciones como parte de la estrategia pues no serían incluidos dentro del retorno progresivo a la sede central.

Es importante mencionar que dentro de este público, también estarían incluidas las personas que tienen personas vulnerables dentro de su vivienda.

Colaboradores posiblemente contagiados.

No hay que dejar de mencionar a aquellos colaboradores que, ante una enfermedad altamente contagiosa, puedan haber quedado expuestos y han contraído el virus. Estas personas, entrarían también dentro del público de vulnerables, pero sobre todo serían considerados en comunicaciones especiales de seguimiento durante el proceso de la enfermedad y la recuperación.

Tomando en cuenta el número de contagiados que ha tenido el BCP (Diario Gestión, 2020) hasta inicios de mayo, se aproxima entre 30 a 45 personas que pertenecen a este grupo objetivo.

1.3.1 Perfil del colaborador BCA

Gracias al gran impacto de la cultura organizacional de la empresa "Alko" los colaboradores tienen características de trabajo que van acorde a los valores con la finalidad de cumplir con las aspiraciones y el propósito. En ese sentido, el BCA tiene personas que han pasado por diversos cambios estructurales dentro de la compañía, lo cual lo ha hecho una persona resiliente, dispuesta al cambio y llena de confianza. Así mismo, la flexibilidad dentro de las diferentes áreas ha permitido que el colaborador se sienta más cómodo y ha desarrollado en el un alto grado de autonomía en sus proyectos y una gran adaptabilidad a las nuevas formas de trabajo. Son capaces de enfrentarse a nuevos retos, tomar decisiones importantes velando por el bienestar de las personas, trabajar en equipo ágilmente y actuar con gran entusiasmo.

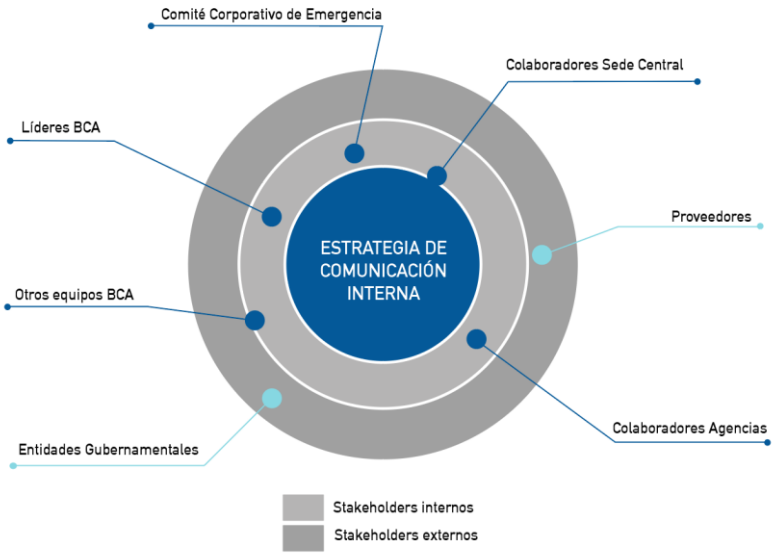
La cultura Alko ha incurrido enormemente en todo el grupo de personas del BCA, por lo que se ha logrado que los valores de esta se vean reflejados en el accionar y desempeño de sus colaboradores.

1.4. Mapa de poder

Con el fin de convertir en aliados de la estrategia a ciertos grupos de interés, se definen los siguientes *stakeholders* como aliados para el presente plan de comunicación:

Figura 1. Mapa de Poder

Fuente: Elaboración propia



1.4.1 *Stakeholders* Internos

Líderes BCA

Grupo conformado por el total de gerentes, jefes y coordinadores BCA quienes tendrán el rol de comunicar de manera activa y transparente las medidas y decisiones tomadas durante el proceso de reintegración progresiva. Además, los líderes deberán mantener cercanía y llevar a cabo un seguimiento constante a los miembros de sus respectivos equipos a fin de fungir como canal directo para los colaboradores ante dudas o sugerencias.

Comité Corporativo de Emergencia

Equipo conformado por distintos directivos del BCA cuya función en la implementación del presente plan consiste en brindar al equipo "De Regreso a Casa" toda la información necesaria sobre los cambios en los protocolos de seguridad en el trabajo y las decisiones que

se tomen a nivel corporativo sobre el proceso de retorno a las instalaciones de la sede central del banco.

Colaboradores de la sede central BCA

Conjunto de colaboradores BCA que, antes del inicio del Estado de Emergencia, desempeñaban sus labores en la sede central del banco. Ellos y ellas deberán demostrar disposición para ser parte de las iniciativas de comunicación y aplicar de manera correcta las medidas de seguridad a su regreso a la oficina.

Colaboradores de las agencias BCA

Conjunto de colaboradores BCA que laboran en la red agencias del banco a nivel nacional. Ellos y ellas continúan sus labores actualmente, dando soporte y atención a los clientes BCA, por lo que se le considera como un grupo importante durante la situación ante el público externo.

Otros equipos BCA

Grupo conformado por los colaboradores BCA del área de sistemas quienes darán soporte técnico en diferentes acciones del plan de comunicación a fin reducir el riesgo en la implementación de estos, así como optimizar los recursos disponibles. Además, equipos como Riesgo Operativo, Capacitación y Marketing, serían grandes aliados para la estrategia.

1.4.2 *Stakeholders* Externos

Proveedores logísticos

Conjunto de proveedores que brindarán soporte a la implementación de ciertas acciones del plan de comunicación como la instalación de viniles y señaléticas al interior de la oficina .

Entidades gubernamentales

Conjunto de entidades del Gobierno Ejecutivo y Legislativo que establecen las normativas y protocolos a seguir para las distintas actividades individuales y económicas. La declaratoria de estos lineamientos determinará las decisiones y posibilidades en la implementación del presente plan para el regreso progresivo de los colaboradores.

1.5. Análisis FODA

Tabla 1. Matriz FODA cruzado
Fuente: Elaboración propia

	Oportunidades	**Amenazas**
	O1: Protocolo de retorno al trabajo definido por el Ministerio de Salud. **O2:** Plan de reactivación económica dictado por el Gobierno Central en marcha. **O3:** Gran demanda de herramientas digitales de audio y video. **O4:** Intensificación de la transformación digital a nivel global. **O5:** Crecimiento de la cultura del teletrabajo a nivel nacional	**A1:** Rápida expansión del COVID-19 **A2:** Incertidumbre respecto al futuro del país. **A3:** Creación de focos infecciosos en las oficinas. **A4:** Amenazas cibernéticas ante el aumento del uso de herramientas digitales. **A5:** Incremento en los casos de problemas de salud mental. **A6:** Incremento en el riesgo de violencia doméstica.

Fortalezas	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
F1: Proyecto "Alko" permitió la implementación de una cultura corporativa basada en la horizontalidad, trabajo en equipo frente a los retos y rapidez de adaptación. **F2:** Cada colaborador cuenta con su propia laptop. **F3:** Iniciativa "¡Vamos por un año de 20!" tuvo gran recibimiento y aceptación entre los colaboradores quienes se sintieron motivados por las estrategias y los retos. **F4:** Canales digitales de comunicación interna (Intranet y Portal del colaborador) y presencia de Marca Empleadora en redes sociales. **F5:** Comunicación transparente y constante hacia los colaboradores sobre planes y cambios en la empresa en el marco del Estado de Emergencia.	**F1/O4:** Emplear canales digitales como medios de información y refuerzo de cultura ágil. **F5/O3:** Aprovechar los nuevos espacios digitales para intensificar la conexión del colaborador con su líder. **F2/O5:** Promover el *home office* como principal alternativa de trabajo. **F4/O1:** Comunicar las medidas implementadas a través los distintos canales disponibles.	**F2/A4:** Refuerzo en la comunicación de protocolos de ciberseguridad. **F3/A2:** Renovación de la iniciativa a ¡Reinventemos nuestro año de 20! como motivación. **F4/A5,6**: Comunicar diferentes espacios externos para contribuir con una agenda de entretenimiento y dispersión. **F5/A1:** Comunicación de tips y recomendaciones sobre el cuidado personal. **F1/A5,6:** Fortalecer los espacios de comunicación entre los líderes y sus equipos.

Debilidades	**Estrategia (DO)**	**Estrategia (DA)**
D1: Falta de variedad en medios de comunicación interna. **D2:** Posible porcentaje de colaboradores como parte de la población de riesgo frente al COVID-19. **D3:** Posible desconexión de los colaboradores con la cultura corporativa debido al aislamiento social. **D4:**	**D1/O3:** Expansión de las herramientas de comunicación interna (*podcasting*, videoconferencias, talleres virtuales). **D1/O4:** Creación de una herramienta de inteligencia artificial como soporte informativo (*bot*). **D2/O3:** Tratamiento diferenciado del mensaje de acuerdo al público específico empleando canales de comunicación nuevos.	**D3/A5:** Creación de un espacio virtual que a través del refuerzo de los valores corporativos busque llevar bienestar a los colaboradores. **D2/A2:** Refuerzo de mensajes de compromiso con los colaboradores. **D2/A3:** Comunicación enfocada en el trabajo desde casa.

CAPÍTULO 2: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad el planteamiento del plan estratégico de comunicación interna diseñado para dar soporte al proceso de retorno progresivo de los colaboradores del BCA en el marco de la reactivación económica.

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Guiar a los colaboradores de la sede central del Banco Corporativo Americano en el proceso del retorno a las instalaciones y reposicionar la cultura organizacional en toda la empresa en un periodo de cinco meses

2.1.2. Objetivo específico 1

Lograr que un 100% de los colaboradores de la sede central del Banco Corporativo Americano conozca y aplique adecuadamente los protocolos de seguridad sanitaria en el proceso de retorno a las instalaciones.

2.1.3. Objetivo específico 2

Reforzar los valores de la cultura Alko para mejorar la experiencia de los colaboradores de la sede central del Banco Corporativo Americano en el proceso de retorno a las instalaciones.

2.1.4. Objetivo específico 3

Dar soporte a la estrategia de marca empleadora a través de canales digitales externos para resaltar las iniciativas de comunicación interna y posicionar al BCA como referente en gestión humana en tiempos de crisis.

2.1.5. Objetivo específico 4

Involucrar a los colaboradores de la red de agencias del BCA y a los colaboradores de la sede central considerados como población de riesgo a nivel nacional en la comunicación de medidas y protocolos para la reincorporación progresiva de los trabajadores de la sede central a fin de reforzar el sentido de pertenencia y compromiso frente a este público.

2.2. Definición de la estrategia

La estrategia que buscamos realizar para cumplir nuestros objetivos será desarrollada con actividades que ayuden a cumplir estos mismos, desplegados en diferentes momentos de la campaña. Para ello, se han definido 4 etapas tomando como referencia el tiempo que tomaría que cada colaborador de la Sede Central retorne a las oficinas por lo menos una vez. Se calculó que esto llevaría un aproximado de 5 meses de acuerdo a las especificaciones del protocolo. (Véase figura 2)

Fase 0: Evaluación y Diagnóstico

La primera fase está comprendida durante el mes de junio e inicios del mes de julio. En este período se realizarán acciones de diagnóstico a través de evaluaciones y se iniciarán las coordinaciones respectivas antes del inicio del despliegue del plan. Es importante tener conocimiento de la situación actual de la empresa y de cada colaborador, a detalle, para poder tomar las decisiones más efectivas.

Fase 1: *Kick-off*

El inicio de las acciones de la estrategia debe iniciar semanas antes a la reincorporación. El despliegue del protocolo a los líderes, la comunicación efectiva a todos los colaboradores involucrados y sobre todo las medidas tomadas previamente en el lugar físico. Este período será el de la información: todos los colaboradores deben tomar conocimiento del procedimiento, las formas y las precauciones a tener para el inicio del retorno.

Fase 2: Reincorporación

Más allá de ser la etapa en la que los colaboradores pueden empezar a asistir presencialmente a las oficinas, para el equipo de comunicación interna debe ser un período de acompañamiento y guía con ellos. La gran masa de información que, a pesar de los esfuerzos didácticos y comunicacionales, pueden resultar pesados y confusos, hace que esta etapa se realicen actividades que soporten y ayuden en este proceso. Reforzar la cultura y reconectar nuevamente al colaborador con su espacio de trabajo, deben ser acciones continuas y conjuntas que deben prevalecer en estos meses. El despliegue total de nuestra estrategia debe darse en este momento.

Fase 3: El nuevo normal

La última parte de nuestra estrategia debe iniciar días antes a las semanas en las que los últimos grupos de colaboradores puedan acceder a las oficinas. A partir de entonces, debido a las medidas de aforo, la asistencia periódica se convertirá en la nueva forma de ir a trabajar, si el trabajo así lo requiere. Todo el esfuerzo de la estrategia debe preparar informativa y mentalmente a los colaboradores para poder afrontar el "nuevo normal" de la mejor manera y en beneficio de la empresa. Nuestra estrategia deberá culminar con una evaluación sobre la comunicación y una conclusión para futuras acciones a realizar.

Figura 2. Estrategia de Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Concepto de la Estrategia:

Tomando en consideración el lenguaje, la gran adhesión de la cultura y sus valores, y la metodología de trabajo que manejan actualmente los colaboradores, se propone que el concepto de la presente estrategia sea:

"+ Alko: ¡Reinventemos nuestro año de 20!"

2.4. Identidad de la estrategia

Nuestra estrategia debe estar respaldada por una identidad que converse con la cultura organizacional y que resalte sus atributos y propiedades, ya que está muy bien posicionada en los colaboradores, manteniendo el sentido de pertenencia. Así mismo, debe ser capaz de comunicar con claridad y de manera didáctica todos los aspectos informativos que son necesarios en esta estrategia. En ese sentido, se propone una identidad que reinvente y aplique la cultura en esta coyuntura, reforzándola y retando a las personas a una constante transformación.

2.4.1. Tratamiento del mensaje

La ligera modificación del mensaje inicial trae consigo un énfasis en el tono del mensaje. Por ello , y siguiendo con los lineamientos planteados por los objetivos, el mensaje debe conversar con los ya bien posicionados valores corporativos. Entonces, el mensaje debe ser:

- **Transparente:**

  Se debe comunicar todo tipo de información relevante para mantener "al día" a los colaboradores. La transparencia permitirá que las otras características del mensaje puedan lograrse con mayor facilidad.

- **Cercano e informal**

  La cercanía con los colaboradores debe reflejarse a través de palabras y piezas de comunicación que sean guía para ellos durante este período. Un mensaje de tono informal hará que se establezca confianza y seguridad.

- **Retador**

  El mensaje debe hacer hincapié en el sentido de pertenencia con la empresa. Siendo uno de sus valores el reto constante y la aceptación de nuevos desafíos, un mensaje que los desafíe en este contexto, será una prueba interesante para la demostración de este.

- **Inspirador y motivador**

  Un trato personal y cercano, con la intención de apoyar a atravesar por los difíciles momentos de incertidumbre y temor, ayudará a mantener una performance laboral constante y sobre todo, una mente activa y esperanzadora.

2.4.2. Identidad visual

- **Atributos corporativos:**

  La identidad visual para la estrategia debe representar una versión renovada de la cultura organizacional y sus valores. A partir de ello y de la elección de un mensaje renovado, los atributos corporativos que se proponen son: un nombre de la estrategia, un logotipo, un slogan, la tipografía a utilizarse en las piezas y una paleta de colores que identifique a los colaboradores y vaya acorde a los objetivos.

- **Elección de un nombre: "+Alko"**

  La idea de agregarle el ícono "+" al ya vigente nombre de la cultura del BCA, se propone con el propósito de dar un mensaje de renovación y suma durante la vuelta a las oficinas y que represente un refuerzo de los valores culturales que ayuden a atravesar esta situación, sin dejar de lado su esencia original. Además, el juego de palabras con el significado ("Vuela alto" en quechua) y el símil con "alto" hace que sea un nombre fácil de recordar. Además, el nombre está relacionado con los valores, connotando disconformidad, entusiasmo y tenga el tono retador e inspirador que buscamos.

- **Slogan:**

  Para acompañar la estrategia y reforzar el mensaje principal, proponemos el uso de un slogan que, entre otras cosas, motive a los colaboradores. Por ello, el uso del

mensaje clave en todas nuestras comunicaciones recuerda constantemente el tono retador e inspirador de este. Es así que, este sería *"¡Reinventemos nuestro año de 20!"* aprovechando así el gran posicionamiento del mensaje original a inicios de año.

- **Tipografía:**

La tipografía elegida también debe representar los valores culturales. En ese sentido, debe ser moderna, alegre, enérgica y que genere confianza. Así pues, se eligió la tipografía "*My best shot*" tanto para el logotipo como para los títulos, ya que al tener bordes redondeados, da la sensación de movimiento y modernidad. mientras que, para los otros textos de nuestras piezas, utilizaremos la tipografía "*DIN Alternate Bold*" ya que es más legible, ordenada, pero que no pierde la modernidad. Ambas pertenecen a la familia "san serif".

Tabla 2. Tipografías

	Aplicación	Tipografía
En títulos	+Alko	**My Best Shot Regular**
Otros textos	¡Reinventemos nuestro año de 20!	**DIN Alternate Bold**

- **Logotipo:**

El logotipo es el nombre de nuestra campaña con ligeras alteraciones en su direccionalidad. El ligero efecto de subida que se generó fue para representar "que va siempre hacia arriba", haciendo juego con el significado de la palabra. Esta misma, se muestra con una línea debajo con la intención de recalcar el nombre de la cultura que ya está posicionada dentro de la empresa. Buscamos que el logotipo represente dinamismo y que la unión de las letras y formas estén en armonía. Así mismo, se propuso una simulación del que sería el logotipo del BCA, para así demostrar que

ambas líneas gráficas e identidad deben mantener similitudes y conversar mutuamente.

Figura 3. Logotipo BCA

Figura 4. Logotipo +Alko

- **Colores:**

  El diseño de las comunicaciones, las piezas de branding espacial y todo tipo de comunicación, debe mantener una paleta de colores que esté relacionado con el refuerzo de los valores y el tratamiento del mensaje propuesto; así como seguir en la línea de los valores cromáticos del logo de la empresa. Por ese motivo, estos son los colores que utilizaremos en nuestra estrategia:

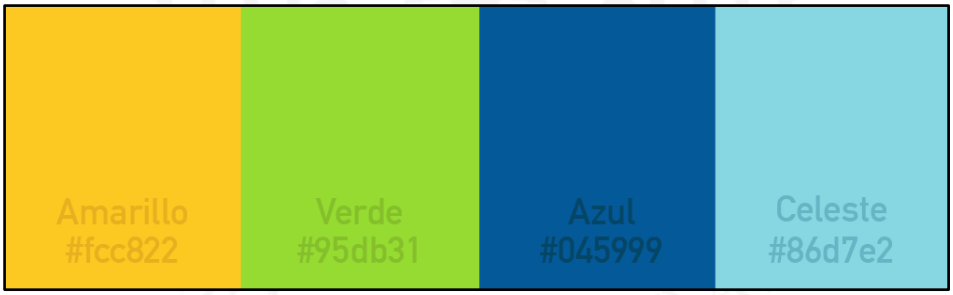
- Azul: Con código #fcc822, este color sería el principal que utilizaremos en las comunicaciones. El azul suele tener relación con los significados de serenidad, calma y confianza. Además, está presente en nuestro logotipo.

- Celeste: Con código #95db31, el celeste resulta un excelente color secundario y complementario para el anterior. Al ser una variación del azul, combinan entre ambas, connotando los mismos conceptos.

- Amarillo: Con código #045999, este color permite tener un contraste con los anteriormente mencionados. Este contraste es importante para generar dinamismo en las comunicaciones. Siendo un color más cálido, el amarillo representa energía y calidez.

- Verde: Con código #95db31, el verde es un color intermedio entre los azules y el amarillo, dando balance al diseño de las comunicaciones. Su significado de crecimiento y frescura soporta al mensaje final.

Figura 5. Paleta de colores



2.5. Desarrollo de la estrategia de comunicación

Luego de haber definido la estrategia de comunicación con cada una de sus fases, se procede a detallar, por objetivo específico, las estrategias y actividades puntuales con sus respectivas metas e indicadores.

2.5.1. Objetivo específico 1:

Lograr que un 100% de los colaboradores de la sede central del Banco Corporativo Americano conozca y aplique adecuadamente los protocolos de seguridad sanitaria en el proceso de retorno a las instalaciones.

Estrategia 1: Plan de comunicación para dar a conocer de manera efectiva los protocolos de seguridad sanitaria.

Tomando en consideración que la información en torno a las normas y protocolos establecidos por el Gobierno puede resultar abrumantes y confusas para muchas personas, se propone la implementación de un plan de comunicación que informe de manera sucinta y directa la información más relevante para el proceso de reincorporación de los colaboradores a sus espacios de trabajo. Este plan considera a los líderes como los aliados más importantes, así como la implementación de nuevos canales de comunicación que nos permitan llegar a los colaboradores de diferentes maneras y el reforzamiento de los medios ya disponibles.

Actividad 1: Comunicación constante y directa con los Líderes del BCA

Como nuestros aliados principales y más importantes dentro de la estrategia, los líderes de la empresa son los encargados y principal canal informativo para realizar el despliegue de la información sobre el proceso de reincorporación a los afiliados. Es importante para ello que su comunicación sea clara y concisa, y además que ningún detalle sea omitido. Además, los líderes deben comprometerse a mantener una comunicación periódica con sus equipos en temas personales. Para que el despliegue sea efectivo, como parte del equipo de comunicación interna, se realizará lo siguiente:

- **Conferencia virtual con Líderes:** como primer paso para lograr comunicar adecuadamente a los colaboradores los protocolos de seguridad, se considera indispensable desplegar los lineamientos del protocolo y las próximas medidas a realizar respecto a la vuelta a las oficinas a los líderes. Esta conferencia se realizará por la herramienta digital Zoom solo para los gerentes y jefes a nivel nacional. Habiendo informado a los líderes, se espera que estos sean capaces de trasladar esta información a sus equipos más adelante y resolver cualquier duda que pueda surgir.

Se busca generar una conversación más cercana con los colaboradores desde la figura del líder presente en cada fase.

- **Vídeo de *kick-off* de campaña:** como parte de la fase 1 de la presente estrategia, se plantea dar inicio a la comunicación hacia los colaboradores en general por medio de un vídeo protagonizado por lo líderes (especialmente el o la CEO) donde se informe por primera vez del retorno progresivo de acuerdo al protocolo de seguridad sanitaria. Esta gran noticia estará acompañada del anuncio de la implementación los nuevos canales comunicación y momentos de encuentro para lograr un proceso de reincorporación óptimo. Este vídeo estará empapado de la cultura Alko, con mensajes motivadores, retadores y cercanos que recuerden a los colaboradores lo que los distingue como equipo. Se propone emplear el Portal del Colaborador para publicación central del vídeo y dar soporte a esto con boletines y mensajes masivos dirigidos a los colaboradores al Portal.

  Para conocer el guion de este vídeo, véase en Anexo 3.

  La realización de la pieza audiovisual se daría de manera interna. La idea es que se recopilen las grabaciones de los protagonistas con su propio teléfono celular desde sus casas, previamente habiéndose enviado el guión y las pautas respectivas para la óptima grabación de este. La edición de los videos y audio estaría a cargo del equipo de Comunicación Interna.

- **Los líderes compartirán la presentación instructiva sobre el protocolo de reincorporación** como herramienta de información e inducción para los colaboradores de la Sede Central en el cual se explicará, de manera detallada y didáctica, todas las medidas a tener en cuenta para el retorno progresivo a las oficinas.

- **Promover la comunicación Líder-Colaborador en espacios virtuales** de aproximadamente 15 minutos al mes en los que ambos puedan conversar con transparencia y cercanía sobre temas profesionales, personales y de preocupación

Tabla 3. Marco Lógico 1

Fuente: Elaboración propia

Meta	Indicadores	Fuente de verificación
Lograr que el 100% de los líderes de la sede central participe activamente de las iniciativas de comunicación transparente y cercana con los colaboradores de su equipo.	Porcentaje de líderes de la sede central que participa activamente de las iniciativas de comunicación transparente y cercana con los colaboradores de su equipo.	1.Sondeo mensual: llamadas telefónicas a grupos aleatorios de colaboradores para encuestarlos sobre su satisfacción con las iniciativas de comunicación y su cercanía con su líder. 2. Encuesta de cierre a colaboradores: como parte de la fase de resultados, se encuestará a los colaboradores sobre distintos aspectos de la estrategia de comunicación implementada.

Actividad 2: Implementación de nuevos canales de comunicación interna

Esta actividad plantea la expansión de los canales de comunicación a disposición de los colaboradores en respuesta a la necesidad de nuevas formas de conectarse con ellos.

A continuación, se detallan los canales propuestos:

- **Difusión de mensajes a través de Whatsapp:**

  Se propone implementar el uso de esta aplicación de mensajería instantánea para difundir los mensajes más relevantes durante la estrategia. Los mensajes se enviarán masivamente a todos los colaboradores de la Sede Central.

Gracias a que todas las personas cuentan con un teléfono celular y es una red interna, podremos validar la vigencia de los números así como la correcta recepción de esta.

Entre los mensajes que se enviarán por este medio están los links dirigidos al portal del empleado con las publicaciones constantes que se hacen por ese medio, recordatorios de cuidado personal, información sobre números de emergencia, entre otros.

- **Protectores de pantalla informativos al retorno:**
  Debido a la gran importancia de mantener informados a los colaboradores, consideramos que sería importante tener piezas de comunicación en las computadoras del colaborador. En ese sentido, la programación de *screensavers* relacionados al programa de retorno o, en todo caso, referidos al trabajo remoto, resultaría una manera efectiva de llegar a los colaboradores a nivel nacional.

Un factor a nuestro favor es que todos cuentan con laptop, por lo que, al estar conectados al sistema de la empresa, la programación sería completamente realizable en coordinación con los equipos respectivos.

Tabla 4. Marco Lógico 2
Fuente: Elaboración propia

Meta	Indicadores	Fuente de verificación
Lograr que el 100% de los colaboradores de la sede central hagan uso o conozcan los nuevos canales de comunicación interna.	Porcentaje de los colaboradores de la sede central que hagan uso o conozcan los nuevos canales de comunicación interna.	1. Encuesta de cierre a colaboradores: como parte de la fase de resultados, se encuestará a los colaboradores sobre distintos aspectos de la estrategia de comunicación implementada.

		2. Reporte mensual de recepción de mensajes del chat de Whatsapp.

Actividad 3: Potenciar los canales tradicionales de comunicación interna

Actualmente, el BCA cuenta con distintos canales de comunicación interna comunes en la mayoría de empresas hoy en día. Sin embargo, el que sean tradicionales no implica que no puedan ser aprovechados de nuevas maneras. Por ello, se pone una mirada diferente hacia estos medios, identificando nuevas herramientas que se pueden incorporar para así repotenciarlos.

- **Podcast "+Alko": a través de portal del colaborador:**

  Se propone la creación de un Podcast que deberá contar con un/a conductor/a miembro del equipo de Comunicación Interna, quien recibirá a un/a nuevo/a colaborador/a invitado/a quien compartirá su experiencia ya sea como trabajador/a reincorporado/a o parte de la planilla aún en trabajo remoto. Además, juntos intercambiarán información sobre avances en las medidas de reincorporación de colaboradores (actualización de cifras, nuevos elementos en el protocolo de seguridad, entre otros).

  Este podcast se grabará de manera remota y será publicado en una sección dedicada del Portal del Colaborador quincenalmente. Adicional a esto, se empleará Whatsapp y el *mailing* como medios de difusión y refuerzo de la comunicación, redireccionando a los colaboradores al link del nuevo episodio.

  El podcast estaría identificado mediante un logo alineado con la identidad visual antes propuesta. (Véase Figura 6)

Para conocer la pauta del primer episodio, véase Anexo 4.

Figura 6. Logo +Alko Podcast

- **Video Boletines "+Alko News":**
  A través del Portal del Colaborador como canal central, se propone la creación de video boletines bajo el nombre "+Alko News" que semana a semana sean protagonizados por diferentes líderes BCA. Estos brindarán un pequeño resumen de las acciones más resaltantes del mes, tal como actualizaciones en los protocolos de seguridad sanitaria, nuevas medidas tomadas por el corporativo, referencias a algún episodio de Podcast "+Alko", entre otros temas.

  Además, para lograr un mayor alcance, se propone emplear el *mailing* y Whatsapp como herramientas de difusión que, por medio de una pieza con link al vídeo en el Portal del Colaborador inviten a los trabajadores a verlo.

Figura 7. Logo +Alko News

- **Branding de espacios (señalética):**

  El uso de los espacios físicos en las instalaciones es una manera efectiva de aprovechar los recursos disponibles. Además, es un requisito como parte de los protocolos informar sobre las medidas. Es así como el *brandeo* de los espacios más transitados, así como los baños y los mismos sitios de trabajo, deben ser los principales puntos que deben ser intervenidos. Los mensajes que se colocarían en estos serían tanto informativos como inspiradores. Proponemos los siguientes:

  Mensaje 1:"2 metros nos separan. Muchas cosas más nos unen. #MásAlko"

  Este mensaje debe ir acompañado de una flecha que indique distancia y marcas en los pisos que señalan el lugar en los que las personas deben ubicarse para respetar la distancia mínima).

  Espacio: Ascensores, corredores y espacios compartidos como cafetería.

  Mensaje 2:"20 segundos que hacen la diferencia. ¡Lávate las manos frecuentemente! #MásAlko"

  Espacio: Espejos de los baños.

  Mensaje 3: "El cambio nos hace más fuertes. ¡Reinventemos nuestro año de 20! #MásAlko"

Espacio: El mensaje clave y principal de la estrategia debe estar presente en la mayor cantidad de espacios posibles. Principalmente, debe ubicarse paneles, afiches o jalavistas en la entrada a la Sede Central.

Mensaje 4: "En esta casa nos cuidamos para cuidar los planes y sueño de los demás. Usa una mascarilla en todo momento. #MásAlko"

Espacio: Entrada de la Sede Central.

- **Creación de sección de información de COVID-19 en Portal del Colaborador**

  Parte importante del proceso de reincorporación progresivo es ser capaces de mantener informados a nuestros colaboradores sobre el Covid-19 para así ofrecer un canal verídico y evitar los *fake news* que circulan en redes externas. El contenido de esta sección sería de noticias relevantes, las últimas medidas tomadas por las entidades gubernamentales, recomendaciones y además de un espacio de despistaje que les permita a los colaboradores detectar cualquier posible caso de contagio (tanto los reincorporados como los que permanezcan en trabajo remoto). Esto último funciona como un formulario que permita a los trabajadores realizar un autodespistaje frente a cualquier alarma de contagio de acuerdo a las recomendaciones establecidas por el Ministerio de Salud. En caso, algún colaborador resulte como sospechoso de contagio, el sistema enviaría un mensaje a las personas pertinentes dentro de la organización de acuerdo al protocolo de seguridad sanitaria.

  Además, se ve este espacio como una oportunidad para compartir información sobre puntos de venta de mascarillas, gel antibacterial o todo tipo de EPP (Equipo de Protección Personal) donde puedan conseguirlos con descuentos corporativos por ser colaboradores del BCA.

  Para lograr que los colaboradores conozcan sobre este espacio, se emplearán canales de difusión como boletines en *mailing*, WhatsApp, menciones en el Podcast, entre otros.

- **Correo electrónico masivo: *"Mailing"***

  Los correos masivos de corte corporativo son una herramienta de comunicación muy utilizada. Como parte del presente plan de comunicación, se propone emplear el *mailing* como un canal de refuerzo para la difusión de piezas publicadas en otras plataformas, como los episodios del podcast "+Alko", nuevas ediciones de "+Alko *News*", invitaciones a talleres informativos y de cultura corporativa, *tips* de cuidados de la salud y protocolos de seguridad.

- **Inteligencia artificial en el portal del colaborador (Bot):**

  El BCA cuenta con una planilla de colaboradores muy extensa, por lo cual se prevé que los líderes y demás canales y puntos de comunicación no tengan capacidad de respuesta inmediata ante consultas y sugerencias frecuentes por parte de los colaboradores. Tomando en cuenta ello, se propone la implementación de un *bot* de asistencia en el Portal del Colaborador que permita atender a los colaboradores 24/7. Esta inteligencia artificial estaría programada para responder dudas respecto al protocolo de retorno principalmente, con una proyección a ser una herramienta útil para cualquier tema. Se encontraría en el Portal del Empleado como un chat identificado por un ícono llamativo de un robot alineado a la identidad visual propuesta. (Ver figura 8)

Figura 8. + Alko Bot

- **Uso del portal Intranet:**

  A través de esta herramienta se compartirá con los todos los colaboradores de manera transparente los documentos en formato completo, como el protocolo de seguridad sanitaria en las oficinas y el protocolo de retorno progresivo. Por medio de *mailing* se les recordará a los trabajadores que dicha información se encuentra disponible en ese espacio.

Tabla 5. Marco Lógico 3
Fuente: Elaboración propia

Meta	Indicadores	Fuente de verificación
Lograr que un 80% de los colaboradores de la sede central hagan uso de las nuevas herramientas de comunicación en los canales tradicionales.	- Nivel de uso de las nuevas funciones de los canales de comunicación interna ya existentes.	1. Encuesta de cierre a colaboradores: como parte de la fase de resultados, se encuestará a los colaboradores sobre distintos aspectos de la estrategia de comunicación implementada. 2. Reporte de reproducciones de podcast y videoboletines. 3. Reporte del número de accesos a la sección de despistaje y al chat del *bot*.

Actividad 4: Entrenamiento virtual en protocolo de seguridad en las oficinas como requisito para reincorporación de los colaboradores de la sede Central.

Todos los colaboradores de la sede Central, exceptuando a los que permanecerán en trabajo remoto por conformar la población de riesgo, deberán realizar un entrenamiento virtual en protocolo de seguridad en las oficinas como requisito indispensable para su retorno. Dos semanas antes de la fecha programada para su reincorporación, cada trabajador recibirá un correo recordatorio en el cual se le indicará, tanto el procedimiento para la realización de la prueba de descarte COVID-19 obligatoria por ley, como un link que lo dirigirá a un entrenamiento virtual en el que conocerá a detalle todo el protocolo de seguridad sanitaria y demás cuidados que deberá seguir dentro de las oficinas. Este entrenamiento incluirá además una evaluación en la que se le presentará al colaborador situaciones a las que puede enfrentarse durante su traslado y estadía en las oficinas a manera de evaluación. Cada colaborador tendrá hasta tres oportunidades para obtener el 100% de respuestas correctas en este examen práctico, de no lograrlo deberá permanecer en trabajo remoto a fin de reducir los riesgos de contagio en el centro de trabajo.

Tabla 6. Marco Lógico 4
Fuente: Elaboración propia

Meta	Indicadores	Fuente de verificación
Lograr que el 100% de colaboradores realicen y aprueben el entrenamiento virtual en protocolo de seguridad en las oficinas previo a su retorno.	- Cantidad de colaboradores que realizan y aprueban satisfactoriamente el entrenamiento virtual en protocolo de seguridad en las oficinas previo a su retorno.	1. Registro de entrenamientos realizados y aprobados.

2.5.2. Objetivo específico 2:

Reforzar los valores de la cultura Alko para mejorar la experiencia de los colaboradores de la sede central del Banco Corporativo Americano en el proceso de retorno a las instalaciones.

Estrategia: Plan de comunicación interna enfocado en reforzar los valores de la cultura Alko.

Tomando en cuenta la importancia de mantener a nuestros colaboradores motivados y conectados con los valores y el propósito de la empresa, se ponen el despliegue de las siguientes actividades:

Actividad 1: Creación de un espacio virtual de dispersión y refuerzo cultural: "Momento +Alko"

Con el objetivo de reforzar la cultura organizacional, de generar un espacio diferente para los colaboradores de la Sede Central y mejorar la adecuación al cambio, se propone la creación de un espacio de cultura en el cual se profundice los valores de la empresa, así como el propósito y aspiraciones, con la presentación y reflexión de casos aplicados al contexto actual.

Estos mini casos deben reflejar el día a día en el BCA, alinear a los colaboradores con la realidad y la influencia de los valores en esta, y permitir la apertura de los mismos participantes. La idea es que sea un espacio abierto en el que se compartan experiencias y se reflexione sobre las mismas.

Con un total de 8 sesiones, en las que 4 estarían facilitados por el equipo de Comunicación interna y otros 4 por una consultora organizacional, estas se llevarán a cabo a través de la plataforma Zoom. Estas sesiones se desarrollarán en 4 semanas intercaladas entre agosto y setiembre (2 por semana) con un aforo virtual de hasta aproximadamente 500 participantes en cada una. Los colaboradores tendrán la posibilidad de interactuar en estos encuentros a través del chat.

Tabla 7. Marco Lógico 5

Fuente: Elaboración propia

Meta	Indicadores	Fuente de verificación
Alcanzar un 70% de colaboradores de la sede central que asistan virtualmente a cada sesión de cultura. Lograr un 80% de satisfacción de los asistentes a cada sesión.	Porcentaje de asistencia a las sesiones de cultura. Porcentaje de satisfacción de los asistentes a las sesiones de cultura.	Reporte de asistencia a las sesiones de cultura. Encuesta de cierre a colaboradores: como parte de la fase de resultados, se encuestará a los colaboradores sobre distintos aspectos de la estrategia de comunicación implementada.

Actividad 2: Difusión de mensajes de optimismo que generen un impacto positivo en los colaboradores

Se propone el uso de los canales de comunicación antes mencionados no solo como medios informativos, sino también para difundir mensajes motivacionales que refuercen en los colaboradores los valores de la cultura Alko y que reafirmen el compromiso de la empresa con sus trabajadores en toda escala. Estos mensajes pueden presentarse en forma de boletines, *gifs*, vídeos cortos, entre otros a través del Portal del Colaborador.

Tabla 8. Marco Lógico 6

Fuente: Elaboración propia

Meta	Indicadores	Fuente de verificación
Impactar positivamente en un 90% de colaboradores de la sede central del BCA.	Nivel de satisfacción de los colaboradores con los mensajes y contenidos de optimismo difundidos.	Análisis de respuestas y comentarios dejados en las publicaciones del Portal del Colaborador. Encuesta de cierre a colaboradores: como parte de la fase de resultados, se encuestará a los colaboradores sobre distintos aspectos de la estrategia de comunicación implementada.

Actividad 3: Movimiento #MásAlkoEnCasa

Con el propósito de reconectar a nuestros colaboradores con los principios de la cultura Alko y demostrar que es posible vivirla a pesar de las distancias, se propone implementar un pequeño movimiento protagonizado por los colaboradores aún en modelo de trabajo remoto, quienes compartirán por medio de vídeos cortos cómo viven la cultura Alko en casa. Con ello se busca reconocer el compromiso y entrega de estos colaboradores quienes dan todo de sí mismos para continuar cumpliendo con sus labores y objetivos a pesar de que deben permanecer en trabajo remoto por su alto riesgo de contagio. Haciendo uso del Portal del Colaborador (PDC) como canal principal, con el apoyo de *mailing* y Whatsapp, se invitará a los colaboradores a ser parte de este movimiento publicando sus vídeos en el PDC usando el hashtag #MásAlkoEnCasa. Para esta pequeña campaña, se incluirán mensajes que promuevan la participación de los colaboradores y la importancia de quedarse en sus hogares con la finalidad de cuidar de su salud, sin perder el foco de que, como equipo, podemos

mantenernos conectados a pesar de la circunstancia. Esta también, estaría definida como una iniciativa que promueva la dispersión y entretenimiento y así generar una mejor predisposición al trabajo en equipo. El mensaje clave sería: "Compartir nos permite estar más cerca".

Tabla 9. Marco Lógico 7

Fuente: Elaboración propia

Meta	Indicadores	Fuente de verificación
Lograr que un 85% de colaboradores de la sede central que realizan trabajo remoto, se sumen a este movimiento.	Porcentaje de colaboradores de la sede central que realizan trabajo remoto, se sumen a este movimiento.	Reporte de vídeos compartidos en Portal del Colaborador con el hashtag #MásAlkoEnCasa

2.5.3 Objetivo específico 3:

Dar soporte a la estrategia de marca empleadora a través de canales digitales externos para resaltar las iniciativas de comunicación interna y posicionar al BCA como referente en gestión humana en tiempos de crisis.

Estrategia: Emplear LinkedIn como un medio de comunicación externa sobre las iniciativas al servicio de nuestros colaboradores.

Actividad 1: Comunicación del lanzamiento de iniciativas internas.

A través de boletines individuales, comunicaremos el lanzamiento de nuestro Podcast Alko, resaltando su valor como una herramienta nueva de conexión con nuestros colaboradores. Así mismo, se propone dar a conocer la implementación de la sección de autodespistaje de COVID-19 reafirmando nuestro compromiso de proteger a nuestros trabajadores en el

proceso de retorno progresivo. Finalmente, se plantea crear un vídeo collage del movimiento #MásAlkoEnCasa con el fin de dar a conocer cómo nuestros colaboradores viven nuestros valores y propósito a pesar desde casa.

Bajo el lema "Nos cuidamos para cuidar los planes y sueños de los demás", la difusión de estas iniciativas a través de Workplace dará soporte al refuerzo de la marca empleadora, reafirmando nuestro compromiso con nuestros colaboradores y clientes.

Tabla 10. Marco Lógico 8
Fuente: Elaboración propia

Meta	Indicadores	Fuente de verificación
Lograr un 45% de alcance en las publicaciones sobre nuestras iniciativas en LinkedIn.	Alcance promedio de las publicaciones sobre nuestras iniciativas en LinkedIn.	Estadísticas de LinkedIn.

Actividad 2: Creación de un Webinar virtual en el que se comparta las iniciativas internas y su impacto.

Una vez implementadas las iniciativas de comunicación interna, se propone realizar un Webinar para el público en general en el que se dará a conocer cómo se está llevando adelante la comunicación a todos nuestros colaboradores y algunos resultados preliminares de los impactos logrados. Así, encontramos un espacio en el que BCA pueda convertirse en referente en materia de comunicación interna y gestión humana.

Tabla 11. Marco Lógico 9

Fuente: Elaboración propia

Meta	Indicadores	Fuente de verificación
Lograr que un 8% de los seguidores de BCA en LinkedIn vea el Webinar	Porcentaje de visualización del Webinar	Reporte de visualizaciones del Webinar

2.5.4 Objetivo específico 4:

Involucrar a los colaboradores de la red de agencias del BCA ya los colaboradores de la sede central considerados población de riesgo a nivel nacional en la comunicación de medidas y protocolos para la reincorporación progresiva de los trabajadores de la sede central a fin de reforzar el sentido de pertenencia y compromiso frente a este público.

Estrategia: Plan de comunicación para mantener involucrados con las medidas en la Sede central y mantener conectados con la cultura organizacional a los colaboradores de las agencias a nivel nacional y a los colaboradores de la sede central considerados población de riesgo.

Si bien varias de las acciones planteadas antes van a ser publicadas en los canales de acceso masivo, creemos conveniente tener una comunicación específica con los colaboradores de la red de agencias del BCA.

Actividad 1: Emplear canales de comunicación virtual para mantener a los colaboradores de las agencias BCA informados de los avances y novedades respecto del proceso de reincorporación progresiva.

- **Video-Boletines de Líderes del área comercial**

  Como parte importante de la empresa, es necesario que los líderes relacionados al área comercial, como el gerente y el gerente general, se acerquen a ellos a través de video boletines en los que comenten la situación de la empresa y también las acciones

que los colaboradores de la Sede Central vienen realizando. Así pues, esta acción se realizaría periódicamente durante toda la estrategia. Se comunicaría además todas las actualizaciones de las medidas de seguridad impuestas por las autoridades. Así también, darles mensajes optimistas y motivadores para mantener su performance activa.

Tabla 12. Marco Lógico 10
Fuente: Elaboración propia

Meta	Indicadores	Fuente de verificación
Impactar en un 60% de colaboradores de las agencias del BCA a nivel nacional con mensajes informativos.	Nivel de satisfacción de los colaboradores con los mensajes y contenidos difundidos.	Encuesta de cierre a colaboradores: como parte de la fase de resultados, se encuestará a los colaboradores sobre distintos aspectos de la estrategia de comunicación implementada.

Actividad 2: Realizar un evento virtual de "Impro" solo con los colaboradores de las agencias mediante canales virtuales para reforzar la cultura organizacional.

Aprovechando la gran demanda de plataformas como Zoom, proponemos realizar, a través de la misma agencia de cultura organizacional que desarrollaría el taller mencionado páginas atrás, un evento de impro armado exclusivamente para los colaboradores de las agencias en el que se refuercen los valores de la cultura, así como generar un impacto positivo y diferente en ellos. En ese sentido, el evento se llevaría en paralelo al período de reincorporación y a las otras acciones. La idea es que, a través de una dinámica diferente y disruptiva, los colaboradores interioricen la cultura Alko.

Tabla 13. Marco Lógico 11

Fuente: Elaboración propia

Meta	Indicadores	Fuente de verificación
Alcanzar un 70 % de colaboradores de agencias que asistan virtualmente al evento. Lograr un 80% de satisfacción del evento.	Porcentaje de asistencia al evento virtual de impro. Porcentaje de satisfacción del evento virtual de impro.	Reporte de asistencia al evento de impro. Encuesta de cierre a colaboradores: como parte de la fase de resultados, se encuestará a los colaboradores sobre distintos aspectos de la estrategia de comunicación implementada.

Actividad 3: Implementación de una línea gratuita de atención médica y psicológica especialmente dirigida a los colaboradores de la sede central considerados población de riesgo.

Bajo el lema: "Estamos aquí para escucharte", pondremos a disposición de los colaboradores de la sede central considerados población de riesgo, que tienen familiares en est misma categoría o que se encuentran contagiados y que no podrá ser parte del proceso de retorno una línea telefónica gratuita de atención médica y psicológica. Permanecer en trabajo remoto por tiempo indefinido, sumado a las posibles complicaciones de salud que puedan tener, representan factores muy importantes que deben ser atendidos para mantener a nuestros colaboradores enfocados y no poner en riesgo su desempeño laboral. A través de Whatsapp, estos colaboradores recibirán un flyer en el cual se les informará desde el lanzamiento hasta cómo acceder a este beneficio y todos los detalles pertinentes. Esta línea de atención será administrada por un proveedor especializado en servicios de salud física y psicológica vía

telefónica. A futuro, otros colaboradores podrán también hacer uso de este servicio, teniendo en cuenta el contexto y la situación. Además, este beneficio sería extensivo para familiares.

Tabla 14. Marco Lógico 12
Fuente: Elaboración propia

Meta	Indicadores	Fuente de verificación
Lograr un 90% de aceptación del beneficio por parte de los colaboradores de la sede central del BCA que conforman la población de riesgo.	Nivel de aceptación por parte de los colaboradores de la sede central del BCA que conforman la población de riesgo.	Reporte del proveedor sobre las consultas recibidas. Encuesta de cierre a colaboradores: como parte de la fase de resultados, se encuestará a los colaboradores sobre distintos aspectos de la estrategia de comunicación implementada.

2.5.5 Cronograma de acciones.

Las acciones propuestas para el desarrollo de la estrategia se organizaron de acuerdo a las fases planteadas previamente y las metas relacionadas a cada una. Además, se tomó en cuenta el inicio de la reincorporación, así como las medidas de las entidades gubernamentales. Para mayor detalle, véase el documento Anexo 5.

2.6. Matriz de medios.

Tabla 15. Matriz de medios

Fuente: Elaboración propia

Tipo de medio	**Canal**	**Contenido**	**Público objetivo**	**Equipo de apoyo**
Electrónico	Portal del empleado	Video *Kick off* Estrategia	Colaboradores de la sede central del BCA	Equipo de comunicación interna. Líderes y colaboradores protagonistas del vídeo.
		Podcast	Colaboradores de la sede central del BCA	Locutor. Invitados/as. Equipo de comunicación interna.
		Sección de información COVID.	Colaboradores de la sede central del BCA	Equipo de sistemas. Equipo de comunicación interna.
		Videoboletines Alko *news*	Colaboradores de la sede central del BCA	Líderes protagonistas. Equipo de comunicación interna.
		Movimiento +Alko en Casa	Colaboradores de la sede central del	Equipo de comunicación interna. Líderes y

			BCA	colaboradores.
Electrónico	WhatsApp	A través de un envío masivo de mensajes por WhatsApp se difundirán la mayoría de las comunicaciones en el portal del empleado con la finalidad de un mayor alcance.	Colaboradores de la sede central del BCA	Equipo de sistemas. Equipo de comunicación interna.
Electrónico	Protectores de pantallas de las laptops de los colaboradores	*Screen savers*	Colaboradores de la sede central del BCA	Equipo de sistemas. Equipo de comunicación interna.
Físico	*Branding* de espacios	"2 metros nos separan. Muchas cosas más nos unen. #MásAlko" "20 segundos que hacen la diferencia. ¡Lávate las manos	Colaboradores de la sede central del BCA.	Equipo de logística. Equipo de comunicación interna. Proveedor de imprenta.

		frecuentemente! #MásAlko” “El cambio nos hace más fuertes. ¡Reinventemos nuestro año de 20!” #MásAlko “En esta casa nos cuidamos para cuidar los planes y sueño de los demás. Usa una mascarilla en todo momento. #MásAlko		
Electrónico	*Mailing*	A través de *mailing* se difundirán la mayoría de las comunicaciones en el portal del empleado con la finalidad de un mayor alcance.	Colaboradores de la sede central del BCA.	Equipo de comunicación interna. Equipo de sistema.
		Mensajes de optimismo	Colaboradores de la sede central del BCA y sus	Equipo de comunicación interna.

			agencias a nivel nacional.	Equipo de sistemas.
		Envío de información sobre prueba COVID y entrenamiento virtual	Colaboradores de la sede central del BCA pronto a incorporarse de acuerdo a rol (no vulnerables).	Equipo de comunicación interna. Equipo de capacitación.
Electrónico	Zoom	"Momento +Alko"	Colaboradores de la sede central del BCA.	Consultora facilitadora. Equipo de comunicación interna. Líderes.
		Línea telefónica gratuita médica y psicológica	Colaboradores de considerados población vulnerable. Colaboradores posiblemente contagiados.	Proveedor especialista. Equipo de comunicación interna.
		Evento virtual de impro	Colaboradores de las agencias del BCA a nivel nacional.	Consultora facilitadora. Equipo de comunicación interna. Líderes.

		Conferencia virtual con líderes	Líderes del BCA a nivel nacional.	Equipo de comunicación interna. Líderes.
Electrónico	LinkedIn	Webinar de caso comunicación interna en el BCA.	Personas fuera de la organización interesadas en conocer el caso de comunicación interna en el BCA.	Equipo de marketing. Equipo de comunicación interna. Representante (líder) expositor.
		Comunicación Iniciativas de comunicación interna	Personas fuera de la organización interesadas en conocer las iniciativas de comunicación interna en el BCA.	Equipo de marketing. Equipo de comunicación interna

2.7 Presupuesto de la Estrategia

Tabla 16. Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto Estrategia				
Material	Detalle	Cantidad	Costo x und. S/.	Costo total S/.
Chat de Whatsapp	Línea telefónica (mensual)	4	S/.30	S/.120
	Equipo telefónico	1	S/.200,00	S/.200,00
Podcast "+ Alko"	Micrófonos con conexión a teléfono	2	S/.120,00	S/.240,00
	Headphones con conexión USB	2	S/.70,00	S/.140,00
	Programa de grabación de audio (5 meses)	1	S/.341,00	S/.341,00
	Composición de intro musical	1	S/.400,00	S/.400,00
Branding de espacios	Viniles troquelados para baños	20	S/.15,00	S/.300,00
	Viniles troquelados para ascensores y áreas comunes	12	S/.20,00	S/.240,00

	Logo +Alko entrada de oficina en relieve	1	S/.80,00	S/.80,00
	Pared de valores BCA en relieve	1	S/.500,00	S/.500,00
	Jalavistas	25	S/.12,00	S/.300,00
	Cartel con soporte de pie para entrada	1	S/.250,00	S/.250,00
Bot	Membresía mensual del host	5	S/.340,00	S/.1.700,00
"Momento +Alko"	Diseño de sesiones + Asistencia de agencia *Partnership* por sesiones	4	S/.3.000,00	S/.12.000,00
Membresía Zoom	Membresía mensual	5	S/.68,49	S/.342,45
Evento virtual: "Impro +Alko"	Diseño y despliegue del evento	1	S/.3.000,00	S/.3.000,00
Línea gratuita de atención médica y psicológica	Servicio de proveedor (mensual)	4	S/1500	S/6000
Total				S/.26.153,45

CAPÍTULO 3: SUSTENTACIÓN

El presente capítulo tiene como propósito la fundamentación de las decisiones tomadas en el proceso de diseño de la estrategia de comunicación interna descrita en el capítulo anterior.

"+Alko: ¡Reinventemos nuestro año de 20!"

La coyuntura en torno al COVID-19 ha impactado en gran medida a todo el mundo empresarial y sus colaboradores. De alguna u otra manera, ha obligado a muchas de estas a transformarse digitalmente y a adoptar nuevas formas de trabajo. Sin embargo, esto puede estar afectando su rendimiento y desempeño ya que representa un escenario completamente nuevo para muchas organizaciones. En el Perú, son pocas las empresas que tenían una cultura del teletrabajo implementada, o aún siquiera pensada para sus futuras acciones. Actualmente, solo un 13% de la población peruana realiza sus labores mediante la modalidad del teletrabajo (Ipsos, 2020). Esto pues, puede ser visto como una oportunidad (y hasta una necesidad) para los colaboradores, de incorporar nuevas rutinas, a sus labores. Pero sobre todo, se convierte en el momento oportuno para que las empresas intenten, finalmente, transformarse.

El BCA es uno de los bancos referentes en transformación digital y ya promovía esta forma de trabajo, contemplándose como parte de su paquete de beneficios para sus colaboradores. Sin embargo, la cuarentena ha convertido este beneficio de hasta tres veces por semana a la nueva forma de laborar de manera permanente por un largo periodo de tiempo, alejando a los colaboradores del espacio físico de trabajo. Esto puede conllevar una desconexión con los compañeros de trabajo e incluso con la cultura corporativa, esto tomando en cuenta que "la cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización" (Mendoza y Ortiz, 2006). En este sentido, el trabajar desde casa enfrenta a los colaboradores a una serie de distractores compuestos por las propias preocupaciones causadas por la coyuntura de pandemia, el compartir espacio con la familia y la distribución de las tareas en casa, horarios distintos, entre otros que difuminan la ya delgada línea entre la vida personal y la vida profesional. Esto genera una interrupción en ese "modo de vida", como le llaman Mendoza y Ortiz, que comprende la cultura organizacional.

Es por ello por lo que se considera necesario realizar un refuerzo de la cultura organizacional, con impacto en las personas de BCA, para motivar a que la reinserción dentro del espacio laboral se dé de la mejor manera, asegurando también el cuidado de ellos mismos de acuerdo a las medidas que se deban tomar al respecto y reconectándolos con los propósitos y las dinámicas de la empresa. Se propone el uso de "Alko" como materia prima para la construcción de la identidad, los mensajes clave y acciones de este plan estratégico, considerando la gran acogida e impacto que tuvo entre los colaboradores el proyecto de transformación cultural en su momento. Al adicionar el símbolo "+", denotamos el refuerzo y repotenciamiento de los valores y principios organizaciones que se quiere lograr. De esta manera, "+Alko" consolida de manera clara los objetivos de este plan estratégico.

Para plantear los objetivos de la estrategia, se decidió tomar en cuenta la situación en la que se encuentra el país y la decisión ya tomada por la empresa de iniciar la reincorporación física progresiva de sus colaboradores. Luego de haber realizado un análisis de la edad de los colaboradores de tres bancos de la misma escala que el BCA, Banco de Crédito (2019), Interbank (2019) y el BBVA (2018), se pudo observar que el promedio de edad de los estos es de 35 años, véase anexos 6, 7 y 8. Este grupo etario pertenece a la generación Y o *millenials* y cuenta con ciertas características en su comportamiento que pueden resultar interesantes, como por ejemplo que, el 85% son digitales y pasan gran parte de su día en el celular consumiendo servicios *streaming* o redes sociales (Ipsos, 2017). Gráfico en Anexo 9.

Una campaña para unos, impacto para todos

Uno de los objetivos secundarios del plan estratégico está dirigido a mantener involucrados a nuestros colaboradores de las agencias. Si bien no son parte del proceso de reinserción progresiva son parte importante de la empresa. Por ese motivo, debe mantenerse una comunicación cercana con ellos a través de los líderes y de actividades o espacios que les permitan tener un balance laboral-personal durante esta coyuntura, además de estar informados de los avances en el proceso de retorno de los colaboradores de la sede central. Motivarlos a ellos hará que su desempeño con el cliente de la empresa sea mejor, reforzando el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Es necesario considerar a los colaboradores como nuestros principales embajadores. Ellos deben creer en los principios, practicar los valores de la empresa y poder difundirlos. Esto será posible en la medida que se les reconozca, más que como trabajadores, como individuos que se enfrentan a una circunstancia completamente desconocida que genera incertidumbre y temor. Enfocar parte de la comunicación en conectar a nuestros colaboradores con los valores de la empresa, demostrando genuina preocupación por ellos será la clave. Tal como afirman Escobar y Gómez (2015) "el fomento de un bienestar y un adecuado clima laboral (...), ha alentado a los colaboradores a la participación y a desarrollar una conducta madura dentro de la organización; con ciudadanos corporativos responsables, dedicados y con apoyo a las apuestas estratégicas de las organizaciones." (p.13).

Guiar a los colaboradores en todo momento

Para lograr los objetivos planteados, los líderes serán pieza clave en cada fase de la estrategia. En ese sentido es importante resaltar y reforzar el rol de cercanía y apertura que deben mantener con los miembros de sus equipos. El líder debe ser visible y estar disponible en todo en momento, reafirmando la cultura corporativa de horizontalidad, tan crucial en una coyuntura como la actual.

La participación del líder debe ser transparente, continua y directa. Es por eso por lo que el despliegue a los equipos sobre el proceso de reincorporación debe darse de manera clara y detallada para que, los líderes como nuestros principales agentes de comunicación, lo transmitan a sus equipos. Así pues, se le dejará a disposición una presentación didáctica sobre el protocolo para facilitar esta dinámica de despliegue. No obstante, es importante que los líderes no solo cuenten con la información necesaria para trasladarla a sus equipos, sino que sean capaces de comunicarla. "Es necesario que (los líderes) sepan cómo dirigirse a sus equipos con integridad durante los periodos de cambios. (...) Se les debe preparar para persuadir a sus empleados en medio de cambios significativos" (Towers Watson, 2011, p.8). Por ello, se considera importante que parte de la conferencia con los líderes incluya un momento de preparación con *do's* y *dont's* a seguir al comunicar a sus equipos, así como consejos sobre cómo lograr una comunicación más efectiva.

En este sentido, la figura del líder será pues, un soporte muy importante que estará presente en las 4 fases planteadas de nuestra estrategia. Las 2 primeras son las fases previas

a la reincorporación, las cuales servirán como preparación tanto por parte del equipo de Comunicación Interna como de los colaboradores en sí. Es necesario preparar el espacio y a las personas lo mejor posible para que el proceso se realice de forma fluida y tomando en cuenta los protocolos de seguridad sanitaria pertinentes. La información debe ser clara para que, una vez llegado el momento de iniciar con la reinserción, cada *stakeholder* tenga la certeza de las acciones que debe realizar. Acompañar a los colaboradores con comunicaciones motivadoras y aún informativas durante todo el proceso, será una manera importante de conectar con ellos. Al respecto, Towers Watson (2011) advierte que "la falta de un mensaje coherente permitirá que ese vacío se llene de rumores y especulaciones, que tardan diez veces más tiempo en corregirse que una información proporcionada correctamente desde el principio" (p.17). Tomando en consideración que, además, nos encontramos en una coyuntura compleja, es menester mantener la transparencia y cercanía con todos los colaboradores. Por último, la fase final de nuestra estrategia no significa que sea el fin de las acciones propuestas. Creemos que estas iniciativas deben ser lo suficientemente efectivas como para mantenerse en el tiempo y así, mejorar la comunicación interna en el BCA. Es por ello por lo que proponemos una evaluación de la satisfacción del colaborador para así medir la efectividad de nuestras comunicaciones. Sin embargo, también se considera importante evaluar el desempeño de esta estrategia al cierre de setiembre de manera que obtengan *insights* y resultados preliminares que permitan realizar ajustes de ser necesario. Tal como señala Coll, "una estrategia de comunicación debe contar con una planificación flexible que evalúe el resultado de las acciones, que se plantean bajo el foco del aprendizaje constante y la adaptación a la velocidad del cambio en el entorno" (2020, p. 22).

Potenciar e incorporar nuevas herramientas

La coyuntura actual presenta retos en torno al exceso de información en medios sobre las medidas y normas dictadas por las entidades gubernamentales, lo cual genera, en ocasiones, gran confusión en la población. Por ello, es importante considerar métodos que permitan informar a los colaboradores de manera sucinta y directa sobre todos los cuidados y protocolos a seguir en el proceso de retorno a las oficinas. Además, con el fin de reducir la ansiedad frente a lo desconocido, se debe procurar mantener comunicación constante y transparente que permita al colaborador sentirse parte central de los procesos de toma de decisiones, sin importar su rango.

En ese sentido se hace necesario expandir los medios de comunicación y puntos de contacto disponibles para los colaboradores que permitan establecer un modelo comunicativo bidireccional en el que los trabajadores no solo sean informados sino que tengan la posibilidad de hacer consulta y sugerencias. En esta misma línea, considerando el gran número de colaboradores al que se debe llegar, es imprescindible contar con plataformas de mayor alcance, pero sobre todo, de mayor efectividad.

El uso del podcast a nivel interno resulta una propuesta poco común en el contexto nacional. Sin embargo, son varias las empresas alrededor del mundo que utilizan este medio para mantener conectados a sus empleados. "Herramientas como el podcast o los blogs, ayudan a efectivizar la comunicación, enlazando funciones con todos los departamentos con el fin de alcanzar diálogos productivos [...] y no solo una distribución masiva de la información" (Avendaño & Sánchez, 2020, p.53). En este sentido, el podcast se convierte en una herramienta que promueve el sentido de pertenencia de los colaboradores, así como informar de manera disruptiva y efectiva. Por otro lado, el lanzamiento de un podcast implicaría un trabajo 360 con diferentes equipos de la empresa, pero presenta la posibilidad de brindar a nuestros colaboradores un valor agregado diferente a lo que ya estaban acostumbrados. Aquí se hace hincapié en el valor del factor sorpresa como elemento para recobrar la atención de nuestros trabajadores.

Similar es el caso frente a la implementación de un *chatbot* en el Portal del Colaborador. Según Zapata (2020), un *chatbot* tendría grandes aplicaciones en cada etapa de la experiencia del colaborador. Y, ante una situación en la que se requiere una guía continua y sobre todo con claridad estricta en la información que se brinda, la inclusión de una inteligencia artificial es una gran posibilidad para abarcar varios puntos comunicativos en todas las fases y espacios virtuales. De esa manera, se podrían incluir a las redes sociales como un soporte adicional de guía.

En esa línea, la propuesta de contar con envíos masivos de información a través de Whatsapp constituye una manera muy sencilla y eficaz de mantener a nuestros colaboradores al tanto de las novedades y contenidos importantes. De acuerdo a Ipsos (2017), el 72% de peruanos que emplean redes sociales usan Whatsapp como la segunda más frecuente (Anexo 10). En este sentido, y considerando que Facebook, la más usada, se encuentra más bien en el territorio de la vida privada, Whatsapp se posiciona como una herramienta de

comunicación no invasiva. Esto, por supuesto, pasa primero por un correcto uso de la plataforma, evitando sobrecargar a nuestros colaboradores con contenido muy frecuente y/o innecesario. Esta postura cobra aún mayor fuerza al considerar que la aplicación favorita de los *millennials* es Whatsapp, empleado por el 96% de dicha generación (Andina, 2019), la cual conforma nuestro público objetivo.

Así pues, la tecnología empieza a hacerse lugar dentro de la comunicación interna y nos da un sinfín de opciones que aprovechar. Más aún, encontrándonos en un contexto en el que lo digital es el nuevo normal y en el que aplicaciones de videoconferencias se han visto beneficiadas. Entonces, aprovechar este contexto digital y tecnológico para fines organizacionales es una gran manera de encontrar la cercanía que la distancia física no permite tener. En ese sentido, como parte de los "Momento +Alko", se propone generar no solo un ámbito informativo y recordatorio sobre los principales valores y mensajes de la cultura organizacional de BCA, sino también un espacio didáctico y participativo haciendo uso de herramientas digitales como *Mentimeter* o *Kahoot* que permitan a los colaboradores intervenir. Emplear estas plataformas también da la posibilidad de contar con un sistema de premios. Aquellos colaboradores que aciertan más en las rondas de preguntas rápidas serán reconocidos, tanto en el encuentro como con un diploma virtual, como "Colaborador +Alko". Esto incentivará a los participantes de las siguientes sesiones a intervenir y ser más activos para ser premiados.

La cercanía y transparencia con el colaborador es una forma primordial de mantener la comunicación directa con ellos. Y la cultura también. El proceso informativo debe estar respaldado por acciones de crecimiento personal, pues, como menciona Zapata (2020), son las personas quienes facilitan y hacen posible el cambio, por lo que deben ser las protagonistas; y están en la capacidad de aportar gracias a las herramientas de conexión.

Dicho eso, el planteamiento de varios espacios en los que se busque reforzar los valores culturales y de herramientas que permitan su desarrollo, soporta todos los datos informativos y protocolares que se van a comunicar; además de potenciar a los colaboradores a nivel personal.

Acompañar a los que más lo necesitan.

Dentro de nuestros públicos objetivos, hemos considerado a las personas consideradas vulnerables, las cuales, según el MINSA (2020), son los niños, adultos mayores, pacientes con enfermedades crónicas, cáncer o inmuno-supresión. Así pues, la edad en la que una persona es considerada adulto mayor es de 65 años, que, dentro de la organización, como se menciona líneas arriba, representa un aproximado del 3% del total de colaboradores. Para ellos, y a las personas que posiblemente han contraído el COVID-19, e incluso los que tuvieran alguna enfermedad diferente, se decidió realizar comunicaciones que permitan acompañarlos y guiarlos durante el proceso de recuperación. Así pues, la implementación de la línea telefónica para asistencia médica y psicológica es una opción que consideramos muy viable por el hecho de que permite llegar a este público y reconectarlos con la empresa con acciones de acuerdo a sus necesidades. Esta acción sería desplegada junto con las otras herramientas anunciadas dentro del cronograma de la estrategia.

Los colaboradores que accedan a este beneficio deberán llamar a un número determinado (brindado por el proveedor) el cual los comunicará con especialistas (ya sean médicos, clínicos o psicológicos) de acuerdo a su necesidad. La llamada será gratuita y el beneficio puede ser extensivo para los familiares. La intención es que el colaborador se sienta en un ambiente seguro, que se sienta acompañado y ofrecer todas las herramientas posibles para que pueda seguir desarrollando su trabajo sin ningún problema. El mecanismo para comunicar esta misma al público ya mencionado, será mediante la utilización del nuevo canal implementado como nuestro número de Whatsapp.

Dar soporte a la construcción de marca empleadora

Las iniciativas propuestas como parte de este plan de comunicación interna podrían ser consideradas como innovadoras y disruptivas, a la vez que adecuadas para atender las necesidades de nuestros colaboradores en esta coyuntura. Tomando en cuenta que somos el banco líder a nivel nacional, se propone la implementación de dos acciones de comunicación externa que permitan poner en valor lo realizado y posicionar al BCA como referente en materia de gestión humana en tiempo de crisis. En este sentido, LinkedIn es la plataforma ideal para exponer cómo el BCA cuida de sus colaboradores, a la vez que hacemos visible la figura de nuestros líderes.

Uso racional de los recursos

La coyuntura actual exige considerar como parte importante de la estrategia la asignación de presupuesto. La economía mundial ha sido fuertemente golpeada por la pandemia y las empresas buscan recortar presupuestos de manera que sus operaciones continúen siendo sostenibles a largo plazo. En el caso puntual del BCA, dado que no se han presentado recortes de personal, se considera lógico que la compañía reduzca los presupuestos por áreas y proyectos. En ese sentido, en el presupuesto del presente plan se han considerado los elementos y gastos mínimos, optimizando los recursos que se pueden tener dentro de la empresa como la edición del vídeo de *kick-off,* el diseño de las piezas visuales, entre otros.

CAPÍTULO 4: RECOMENDACIONES

El presente capítulo tiene como finalidad presentar recomendaciones respecto a las posibilidades de extender el impacto de la estrategia y los usos a largo plazo de las herramientas de comunicación empleadas en el plan de comunicación .

A raíz de las evaluaciones periódicas que se plantean en la estrategia, se podría obtener el impacto de esta y de las acciones que esta incluye. En ese sentido, la estrategia debe ser flexible y poder adaptarse para lograr los objetivos, considerando el contexto cambiante en el que vivimos actualmente. Esos datos cualitativos y cuantitativos podrán mostrar el rumbo de lo que a futuro se puede hacer para continuar con una mejor forma de realizar comunicación interna.

El rol del líder es muy importante, pero al ser una empresa muy grande, es una gran oportunidad empoderar a otros colaboradores destacados y elegirlos como aliados de la comunicación interna. Crear un grupo comunicativo podría ser un mecanismo de reconocimiento, transparencia y de una conexión aún más efectiva entre las diferentes áreas de diferentes sedes de la empresa.

Las acciones propuestas deberían ser mantenidas en el tiempo y ser utilizadas en situaciones diferentes. Los medios, herramientas y plataformas deben ser un elemento fundamental para que la comunicación interna del BCA evolucione y alcance una mayor eficacia.

Del mismo modo, la cultura debe ser reforzada constantemente y no ser dejada de lado. El mundo está en constante cambio y en las empresas esto causa un gran impacto. Tener preparados a los colaboradores ante cualquier situación de cambio, no solo reafirma los valores de la empresa, sino que los convierte en personas resilientes preparadas para afrontar cualquier situación compleja. La idea es que el valor humano siga desarrollándose a través de grandes experiencias y, desde la comunicación interna, dar todas las facilidades para que esto ocurra.

Se considera que herramientas de mayor alcance y fácil consumo, como el Podcast permitirán mantener a los colaboradores conectados con la cultura e informados de las novedades de una nueva forma en un mundo donde cada vez más el trabajo remoto, entre otros cambios, se convierte en un foco. Así, se pone la mirada sobre un horizonte diferente que no considera el espacio físico como el único medio de encuentro y comunicación. Así como el resto del mundo, las empresas deben permanecer interconectadas en un nuevo nivel que permita transparencia y cercanía, ejes centrales para la sinergia entre compañía y trabajadores.

Finalmente, se considera que los beneficios referidos al cuidado de la salud física y mental de los colaboradores que integran la población de riesgo podrían, eventualmente, hacerse extensivos al resto de colaboradores, tomando en cuenta que la situación actual representa un reto para todos.

REFERENCIAS

Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds), (2020). Comunicar: de la táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nro. 178 (pp. 47-60). La Laguna (Tenerife).

Andina (2019). Facebook y YouTube son las redes sociales favoritas de millenials peruanos. Recuperado de: https://andina.pe/agencia/noticia-facebook-y-youtube-son-las-redes-sociales-favoritas-milenials-peruanos-770460.aspx

Asbanc (2020, 10 de marzo). Asbanc: Sistema bancario peruano está sólido y listo para apoyar el crecimiento del país. Recuperado de: https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=403

BBVA (2018). Memoria anual BBVA 2018. Lima, Perú. https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf

BCP (2019). Reporte de Sostenibilidad BCP 2019. Lima, Perú. https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2020/mailing/pdf2703/Reporte_de_Sostenibilidad_BCP_2019.pdf

Castillo (2020). BBVA prepara los protocolos para realizar um 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/amp/

Colaborador San Fernando (2020). Entrevista telefónica.

Coll Rubio, P. & Lluís Micó, J. (2020). Planificación estratégica de la comunicación digital. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds), (2020). Comunicar: de la táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nro. 178 (pp. 47-60). La Laguna (Tenerife).

Diario El Peruano (2020, 19 de marzo). Bancos flexibilizan y reprograman pago de deudas para apoyar a sus clientes. Recuperado de: https://elperuano.pe/noticia-bancos-flexibilizan-y-reprograman-pago-deudas-para-apoyar-a-sus-clientes-93202.aspx

Diario Gestión (2020, 25 de abril). BCP informó que 33 de sus trabajadores fueron contagiados con coronavirus. Recuperado de: https://gestion.pe/economia/empresas/coronavirus-peru-bcp-informo-que-33-de-sus-trabajadores-fueron-contagiados-con-covid-19-estado-de-emergencia-cuarentena-nndc-noticia/

Dircomfidencial. (2020, 04 de mayo). La Comunicación Interna en tiempos de coronavirus. Recuperado el 30 de mayo del 2020 de:

https://dircomfidencial.com/comunicacion/la-comunicacion-interna-en-tiempos-de-coronavirus-20200504-1359/
https://dircomfidencial.com/comunicacion/la-comunicacion-interna-en-tiempos-de-coronavirus-20200504-1359/

Escobar, J. M., & Gómez, M. (2015). Diálogos con los dircoms : Conceptualizaciones, casos y expertos. Editorial UOC. Barcelona. Recuperado de: https://ebookcentral.proquest.com

HSBC. (2020). Keeping connected during COVID-19. Recuperado el 20 de junio del 2020 de: https://www.hsbc.com/who-we-are/hsbc-news/keeping-connected-during-covid-19

Interbank (2019). Reporte de Sostenibilidad Interbank 2019. Lima, Perú. https://interbank.pe/documents/20182/2263274/memoria-anual-2019.pdf/2559be15-d818-41c2-a355-11f614cede23

Ipsos (2017).Perfil de usuarios sociales. Recuperado de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-06/ipsos_redessociales_0.pdf

Ipsos (2019). Generaciones en el Perú. Recuperado de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-02/generaciones-05.pdf

Mendoza, M. Torres, & Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista Facultad De Ciencias Económicas, 14(1), 118-134.

MINSA (2020). Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la salud de los trabajadores con riesgo a exposición a Covid-19. Obtenido de: https://www.gob.pe/institucion/minsa/informes-publicaciones/543249-lineamientos-para-la-vigilancia-de-la-salud-de-los-trabajadores-con-riesgo-de-exposicion-a-covid-19

Observatorio de RRHH (2020). Quinton, un ejemplo en materia de comunicación interna durante la crisis del Coronavirus. Recuperado de: http://www.rrhhdigital.com/secciones/141604/quinton-un-ejemplo-en-materia-de-comunicacion-interna-durante-la-crisis-del-coronavirus

Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (2020). Transformación digital frente al rol del comunicador interno. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds), (2020). Comunicar: de la táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nro. 178 (pp. 47-60). La Laguna (Tenerife).

Sánchez, M.; Flores, A. (2020) Webinar: “Comunicación en tiempos de crisis: Caso BCP con Workplace”. Lima.

Sellas, Toni. (2018). El uso del podcasting como herramienta de la identidad corporativa en la campaña del 90 aniversario de Iberia. El caso del podcast Aerolínea Momentos. Cataluña.

Superintendencia de banca, seguros y AFP (2020). Comunicado: SBS pide resguardar solidez del sistema financiero nacional. Recuperado de: https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/2462?title=Comunicado:%20SBS%20pide%20resguardar%20solidez%20del%20sistema%20financiero%20nacional%20%20/%20https://andina.pe/agencia/noticia-sbs-solidez-del-sistema-financiero-es-una-las-fortalezas-del-peru-790137.aspx

Strauss, C. (2020). The office you left behind has to change. Companies are trying to figure out how. Recuperado el 20 de junio del 2020 de: https://www.barrons.com/articles/companies-try-to-figure-out-how-employees-return-to-the-office-51590318037

Towers Watson (2011). Cómo aprovechar una comunicación eficaz. Cómo la audacia, la innovación y la disciplina impulsaron los buenos resultados en Tiempos Difíciles. Watson Wyatt Worldwide. Recuperado de: https://docplayer.es/18065587-Como-aprovechar-una-comunicacion-eficaz.html

Zapata, L. (2020). El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal. Comunicar: de la táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nro. 178 (pp. 47-60). La Laguna (Tenerife).

ANEXOS

Anexo 1. Teletrabajo en el Perú

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su situación en estos momentos? (Con tarjeta) (%)

Desagregado por NSE, edad y género

Respuestas	TOTAL %	NSE					GÉNERO		EDAD		
		A %	B %	C %	D %	E %	Mas. %	Fem. %	18 a 24 %	25 a 39 %	40 a más %
Me he quedado sin trabajo, no estoy percibiendo ingresos por lo que era mi trabajo	41	22	27	41	46	51	43	39	31	47	41
Soy ama de casa, estudiante, jubilado, no trabajo habitualmente.	20	24	20	18	20	24	10	29	42	13	16
Estoy en mi casa trabajando por teletrabajo (home office)	13	47	29	12	7	2	14	12	7	15	13
Estoy saliendo a trabajar porque estoy dentro del grupo de personas autorizadas por el gobierno para hacerlo	10	4	12	12	9	8	16	6	8	11	11
Estoy en mi casa sin trabajar, pero si tengo trabajo habitualmente y estoy recibiendo mi sueldo	8	2	10	10	7	7	8	9	7	8	9
Estoy saliendo a trabajar porque lo necesito, aunque no estoy formalmente autorizado	7	1	1	6	9	8	9	4	4	6	8
No precisa	1	0	1	1	2	0	0	1	1	0	2
Base Real (Abs)	1022	57	264	364	236	101	507	515	197	404	421
Distribución Ponderada (%)	100	2.8	15.4	37.5	33.4	10.9	48.3	51.7	19.4	39.4	41.2

14 *Base: Total de entrevistados Perú, mayo del 2020*

GAME CHANGERS

© 2020 Ipsos.

Anexo 2. Estado emocional durante la cuarentena

¿Cuáles han sido los mayores problemas que lo han afectado durante la cuarentena? (%)

Desagregado por NSE, edad y género

Respuestas	TOTAL %	NSE					GÉNERO		EDAD		
		A %	B %	C %	D %	E %	Mas. %	Fem. %	18 a 24 %	25 a 39 %	40 a más %
Reducción de ingresos económicos	65	55	64	63	66	71	68	62	73	68	58
El temor al contagio	52	57	64	51	49	47	49	55	53	52	51
Dificultad para conseguir ciertos productos	27	32	32	28	24	22	25	29	27	29	25
No poder visitar a mis familiares / amigos / pareja	27	38	34	30	23	16	26	27	28	28	26
Problemas de salud en el hogar no relacionados con el COVID-19	13	14	8	16	14	6	9	17	11	14	13
Problemas emocionales en el hogar	10	16	9	11	11	5	9	12	6	10	13
Problemas de salud en el hogar relacionados al COVID-19	6	6	3	5	7	7	5	6	7	5	6
Artefactos o instalaciones malogradas en el hogar	4	8	5	5	1	6	3	5	4	3	5
Violencia doméstica	2	0	2	2	1	2	1	2	0	2	2
Ninguno	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1
No precisa	0	2	0	0	1	0	1	0	1	0	0
Base Real (Abs)	1022	57	264	364	236	101	507	515	197	404	421
Distribución Ponderada (%)	100	2.8	15.4	37.5	33.4	10.9	48.3	51.7	19.4	39.4	41.2

12 *Base: Total de entrevistados*
Perú, mayo del 2020

GAME CHANGERS

© 2020 Ipsos.

Anexo 3: Guion video kick-off. Elaboración Propia

CEO:

Hola, querida familia BCA.
A inicios de este año, nos propusimos tener un año de 20
buscando cumplir muchos sueños y planes.
La situación actual nos hizo replantear la manera
en la que hacíamos las cosas.
Estoy muy orgullosa de todos y cada uno de ustedes
porque hemos demostrado que juntos
podemos lograr todo lo que nos proponemos.

Hoy quiero compartir con ustedes una súper noticia.
A partir del 03 de agosto iniciaremos el retorno progresivo
a nuestra sede central.

Jefe de logística:

Cada colaborador pertenecerá a un grupo de retorno,
los cuales se incorporarán quincena a quincena.
Así, de manera ordenada y respetando todos los protocolos de seguridad,
podremos retornar a nuestras oficinas.
Pronto, tu líder te informará a qué grupo de retorno perteneces.

Practicante de riesgos:

¡Ojo! ¡Atención!: el teletrabajo continuará
siendo nuestra primera alternativa.

CEO:

¡Pero eso no es todo!
Juntos descubriremos una nueva forma de estar conectados.

Coordinador de sistemas:

(vemos el logo de +Alko Bot aparecer en pantalla)
Porque queremos acompañarte en cada paso, te presentamos

+Alko Bot, tu nuevo asistente virtual de confianza,
el cual podrás encontrar en nuestro Portal.

Analista de Gestión de personas:

(vemos el logo de Momentos +Alko aparecer en pantalla)

Momentos +Alko, un espacio de encuentro online
donde compartiremos con nuestros líderes
una nueva forma de vivir nuestros valores.

Asistente de RSC:

Cuidar de ti es nuestra prioridad,
por eso pondremos a tu disposición
una sección de autodespistaje en nuestro Portal,
el cual te servirá de guía en caso de sospecha de contagio.

Coordinadora de SST:

(vemos el logo del Podcast aparecer en pantalla)

Podcast +Alko, una plataforma donde tú eres el protagonista.

CEO:

Y este es solo el inicio.
¿Estás listo para reinventar nuestro año de 20?

Cierre:

fundido a logo +Alko, fundido a logo BCA.

Anexo 4. Pauta Primer Episodio +Alko Podcast. Elaboración propia.

Duración	Detalle	Efecto de sonido
1.5 min	**Bienvenida**: el conductor se presenta y comenta sobre el propósito del Podcast	Intro musical del Podcast
30 seg.	**Invitación a participar (enviando mensaje a chat de Whatsapp: 969353535)**	-
1.5 min	**Mención de otras herramientas de comunicación** (bot, mailing, portal del colaborador, comunicación con líderes)	-
20 seg.	**Presentación de la invitada**	aplausos
10 min	**Preguntas a la invitada:** ¿cuál ha sido el criterio para armado de grupos de retorno? ¿quiénes no forman parte de estos grupos? ¿Se harán pruebas de despistaje a los colaboradores que se reincorporarán? Paso a paso del protocolo de ingreso a las oficinas Protocolo de distanciamiento Recomendaciones generales	-
1 min	**Agradecimiento a la invitada y cierre del episodio**	Autro musical del Podcast

Anexo 5. Cronograma de acciones

Consulte aquí: https://drive.google.com/file/d/1qiL9wHeD76NVZ8rnniOp-7rP8xnCkD6J/view?usp=sharing

Anexo 6. Promedio de edad Colaboradores BCP. Obtenido del Reporte de Sostenibilidad del BCP 2019

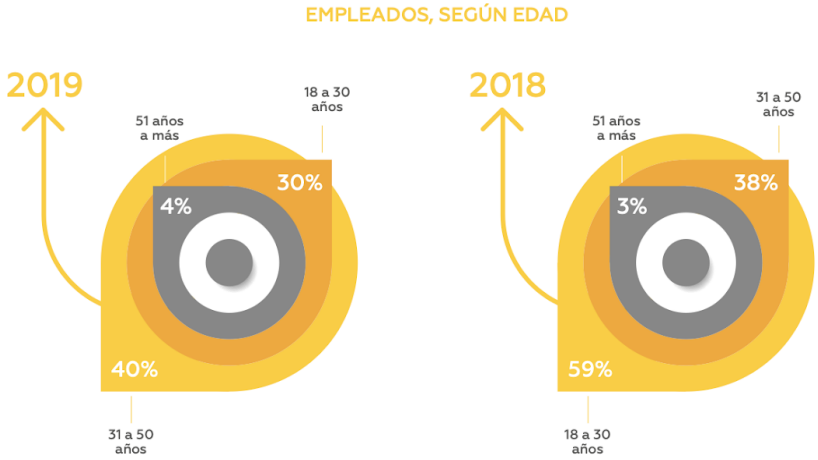
Total de Colaboradores

Total de Colaboradores		Menores de 30 años	Entre 30 y 50 años	Mayores de 50 años	Total	Porcentaje
Planilla BCP	Hombres	3,336	3,292	250	6,878	40.87%
	Mujeres	5,403	4,380	168	9,951	59.13%
Total	Total	**8,739**	**7,672**	**418**	**16,829**	**100%**
	Porcentaje	**51.93%**	**45.59%**	**2.48%**	**100%**	

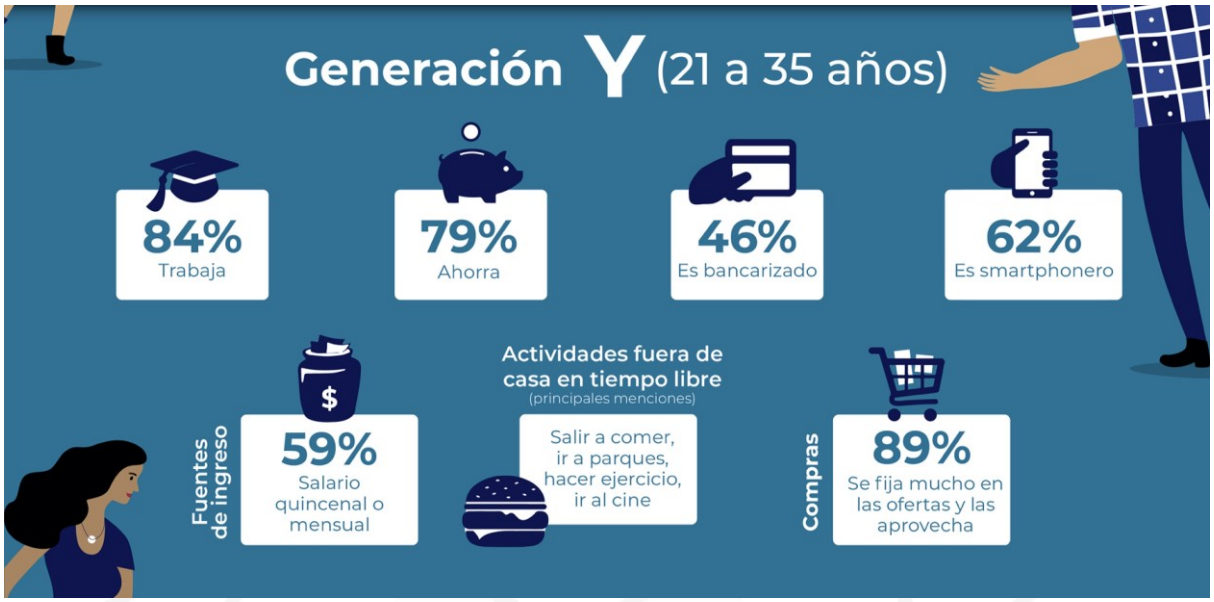
Anexo 7. Promedio de edad Colaboradores BBVA Perú. Obtenido de la Memoria Anual del BBVA 2019

Datos básicos del equipo de BBVA	2018
Número de empleados	6,008
Antigüedad media (años)	9.1
Edad media (años)	34
Diversidad (% mujeres)	52
Rotación (%)	21

Anexo 8. Promedio de edad Colaboradores Interbank. Obtenido del Reporte de Sostenibilidad Interbank 2019



Anexo 9. Características Generación Y o Millenials. Obtenido de Ipsos 2018



Anexo 10. Perfil del usuario de redes sociales en el Perú. Obtenido de Ipsos 2018

.