

Universidad de Lima

Facultad de Comunicación

Carrera de Comunicación



PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN BANCO CORPORATIVO AMERICANO - BCA

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

Paula Maria Roncal Zapata

Código 20091004

Lima – Perú

Junio de 2020





**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
BANCO CORPORATIVO AMERICANO - BCA**

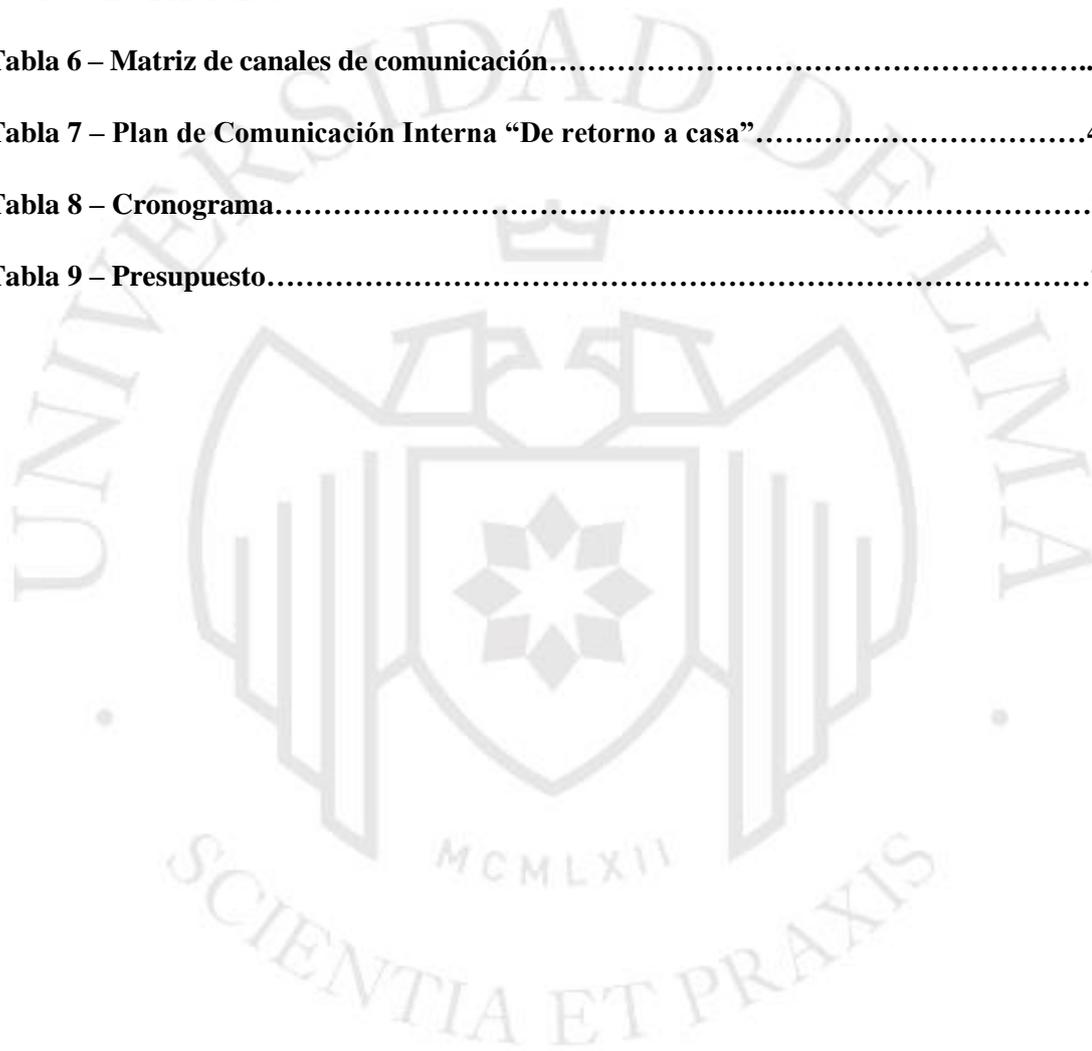
ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1. COVID-19 y su impacto en el Perú y el mundo	11
1.1. La aparición de un nuevo virus.....	11
1.2. Una economía en crisis.....	12
1.2.1.Economía peruana.....	12
1.2.2.Recesión y desempleo.....	15
1.3. El nuevo normal.....	15
2. Resumen ejecutivo.....	17
2.1. Perfil de la empresa.....	17
2.2. Identidad de marca.....	18
2.3. Atributos.....	20
2.4. Estructura organizacional.....	21
2.5. Grupos de interés.....	23
2.6. Benchmark.....	24
2.7. Cultura BCA.....	27
2.8. Planificación estratégica corporativa.....	32
2.8.1.Proyecto Alko.....	32
2.8.2.Plan 2020: ¡Vamos por un año de 20!	33
2.8.3.Marca empleadora.....	33
2.8.4.Clientes target de BCA.....	35
2.8.5.FODA	37
2.9. Canales de comunicación	40
3. Propuesta de comunicación.....	41
3.1. Antecedentes.....	41
3.2. Reto de comunicación.....	41
3.3. Gestión del cambio hacia una nueva normalidad.....	42
3.3.1.Modelo de 8 pasos para la gestión del cambio de Kotter.....	43
3.3.2.Curva de transición personal de Fisher.....	44
3.4. Plan de Comunicación Interna.....	48
3.4.1.Tipo de campaña.....	48
3.4.2.Objetivo general.....	48
3.4.3.Tono de comunicación.....	48

3.4.4. Mensajes.....	48
3.4.5. Rol de los líderes.....	49
3.4.6. Propuesta creativa.....	49
3.4.7. Objetivo específico 1.....	50
3.4.7.1. Estrategia 1.....	50
3.4.7.2. Estrategia 2	51
3.4.7.3. Estrategia 3.....	58
3.4.7.4. Estrategia 4.....	61
3.4.8. Objetivo específico 2.....	62
3.4.8.1. Estrategia 1.....	62
3.4.8.2. Estrategia 2.....	64
3.4.8.3. Estrategia 3.....	66
3.4.8.4. Estrategia 4.....	67
3.4.9. Objetivo específico 3.....	69
3.4.9.1. Estrategia 1.....	69
3.4.9.2. Estrategia 2.....	69
3.4.10. Cronograma.....	70
3.4.11. Presupuesto.....	70
3.4.12. Plan de contingencia	71
3.4.12.1. Objetivo	71
3.4.12.1.1. Estrategia 1.....	71
3.4.12.1.2. Estrategia 2.....	73
3.4.12.1.3. Estrategia 3.....	75
3.4.12.1.4. Estrategia 4.....	77
4. Justificación.....	81
5. Recomendaciones.....	87
6. Referencias/Bibliografía.....	88
7. Anexos.....	91

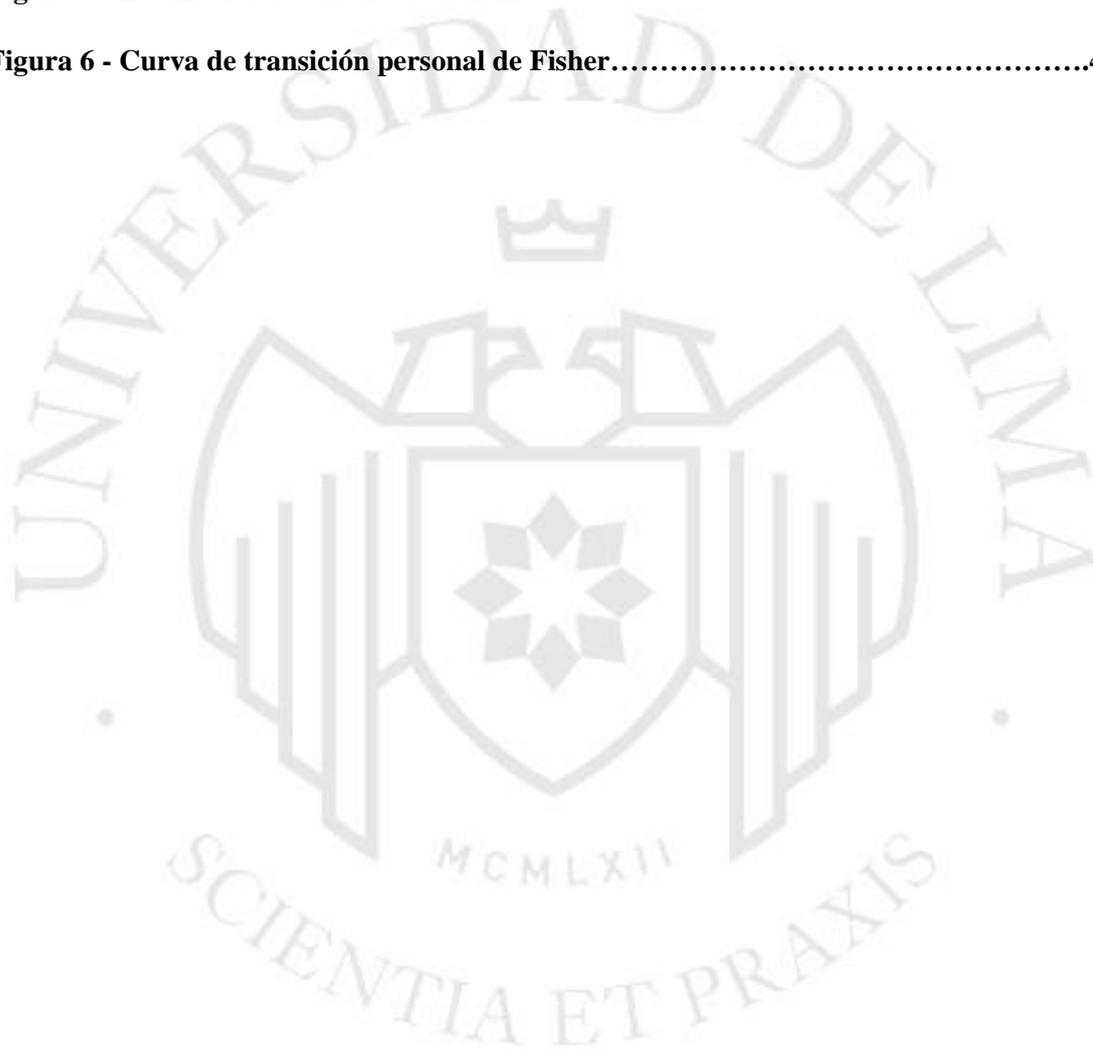
Índice de Tablas

Tabla 1 – Matriz de grupos de interés según influencia y dependencia.....	24
Tabla 2 – Participación de mercado 2019.....	24
Tabla 3 – Benchmark BCA.....	27
Tabla 4 – Dimensiones de la cultura según Trompenaars.....	29
Tabla 5 – FODA cruzado.....	39
Tabla 6 – Matriz de canales de comunicación.....	40
Tabla 7 – Plan de Comunicación Interna “De retorno a casa”.....	48
Tabla 8 – Cronograma.....	70
Tabla 9 – Presupuesto.....	71



Índice de Figuras

Figura 1 - Producto Bruto Interno (PBI) real por habitante del Perú del 1923 a 2019.....	12
Figura 2 - Solicitudes de desempleo semanal en Estado Unidos.....	15
Figura 3 – Población BCA según locación de trabajo.....	22
Figura 4 - Organigrama BCA	23
Figura 5 - Los niveles de cultura de Schein.....	31
Figura 6 - Curva de transición personal de Fisher.....	47



Dirección web con las piezas de comunicación realizadas para el trabajo.

[Material de comunicación para el caso BCA 2020-1](#)



RESUMEN

Tras haberse anunciado el fin de la cuarentena por COVID-19 en el Perú, el Banco Corporativo Americano (BCA) ha diseñado un plan para el retorno de sus colaboradores a la Sede Central. Debido al riesgo sanitario que el nuevo Coronavirus representa y por orden del Ministerio de Salud, se ha desarrollado un “Plan de vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo” con lineamientos que los colaboradores están obligados a seguir para prevenir el rebrote del virus. El equipo de Comunicación Interna ha diseñado un plan para informar a los colaboradores sobre el plan de retorno a la Sede Central y sensibilizarlos respecto al nuevo protocolo sanitario que deberán seguir a su regreso.

Palabras clave: comunicación interna, gestión del cambio, cultura organizacional, transformación cultural, COVID-19, plan de retorno post cuarentena, plan de comunicación para riesgos sanitarios.

ABSTRACT

After announcing the end of the quarantine by COVID-19 in Peru, Banco Corporativo Americano (BCA) has designed a plan for the return of its employees to Headquarters. Due to the health risk that the new Coronavirus represents and by order of the Ministry of Health, a "Plan for surveillance, prevention and control of COVID-19 in the workplace" has been developed with guidelines that employees are required to follow to prevent the contagion. The Internal Communication team has designed a plan to inform collaborators about the plan for their return to Headquarters and to make them aware of the new health protocol that they must follow on their return.

Keywords: internal communication, change management, organizational culture, cultural transformation, COVID-19, post-quarantine return plan, communication plan for health risks.

INTRODUCCIÓN

Tras la aparición del COVID-19, muchos países se vieron obligados a declararse en cuarentena para frenar el brote de contagios que ponían en riesgo la capacidad de sus sistemas de salud. El Perú no fue ajeno a esto y el 15 de marzo de 2020 se declaró en Estado de Emergencia Nacional dictando cuarentena con orden de inamovilidad obligatoria, excepto por algunas industrias de primera necesidad entre ellas los bancos.

A lo largo de la cuarentena, el Banco Corporativo Americano – BCA se ha mantenido operativo. Los colaboradores de agencias, con excepción de aquellos que pertenece a la población de riesgo, continuaron yendo a sus lugares de trabajo, sin embargo, los colaboradores de la Sede Central debieron quedarse en sus casas realizando Home Office.

A pesar de que la tasa de contagios no ha disminuido, la actual crisis económica y social ha provocado una demanda de la población para que la economía pueda reactivarse pronto. Con tal motivo, el estado ha definido una fecha para el levantamiento de la cuarentena que permitirá el retorno de las personas a sus locaciones de trabajo, siempre y cuando estas cuenten con autorización y cumplan con los requisitos sanitarios.

El BCA se está preparando para el retorno escalonado de sus empleados a la Sede Central y ha conformado un comité llamado “De regreso a casa” que asumirá esa responsabilidad. El área de Comunicación Interna, como parte del comité, propondrá un plan para sensibilizar a los colaboradores respecto a los nuevos protocolos sanitarios y así lograr que su retorno sea exitoso en términos de salud y aceptación de la nueva forma de trabajo.

En los siguientes capítulos, se realizará un examen de la coyuntura mundial y nacional respecto al COVID-19 y su impacto en términos económicos y sociales. Además, se analizará el perfil de la empresa y su cultura corporativa, se propondrá un plan de comunicación interna basado en la gestión del cambio detallado hasta fin de año que incluye un plan de contingencia ante el riesgo durante el plan de retorno y, finalmente, se realizarán recomendaciones que aporten al éxito del plan.

1. COVID-19 y su impacto en el Perú y el mundo

1.1. La aparición de un nuevo virus

El primer caso de COVID-19 ¹fue anunciado el 31 de diciembre de 2019 identificando como origen epidemiológico la ciudad de Wuhan en China. Para el 3 de enero ya había 44 pacientes mostrando los síntomas de una neumonía de origen desconocido. La mayoría de hospitalizados eran trabajadores de un mercado de alimentos local donde se comercializaba de manera ilegal animales salvajes.

Luego de diversos estudios, se determinó que esta enfermedad provenía de un virus primo del SARS (Síndrome Respiratorio Agudo Grave) que en el 2002 desencadenó una pandemia a nivel mundial y que afectó principalmente a Asia, pero que se pudo contener rápidamente.

El 11 de enero de 2020 se reportó la primera muerte por COVID-19 y el 13 de enero los primeros casos fuera de China. Antes de finalizar el mes, Anthony Fauci, director de los Institutos Nacionales de Alergias y Enfermedades Infecciosas de Estados Unidos, anuncia el inicio de la búsqueda de una vacuna para el nuevo Coronavirus. (RPP, 2020)

Tras el inicio de la cuarentena en Wuhan, un 23 de enero de 2020, China fue cerrando poco a poco sus ciudades y restringió el traspaso de sus fronteras, impactando en la actividad exportadora del país y del mundo. Otros países empezaron a prohibir el ingreso de viajeros provenientes de China, y así, poco a poco, el mundo fue paralizándose.

Debido al desconocimiento de este nuevo virus, muchos países no supieron como manejar el impacto de este. Dado su alto poder de contagio, agravado por la capacidad de transmitir el virus sin síntomas visibles, países como Italia y España fueron unas de las naciones más golpeadas por la enfermedad. Ambas sirvieron al mundo para mostrar el duro impacto que este virus, antes lejano, podía ocasionar si no era gestionado. La crisis sanitaria vivida en Europa, un continente altamente desarrollado en políticas públicas, especialmente en acceso a salud y educación, hizo que el mundo entre en alerta.

¹ El COVID-19 recibe también los nombres de nuevo Coronavirus y SARS-COV-2. Estas tres denominaciones serán utilizadas a lo largo del trabajo y las piezas de comunicación que se generen.

Tras anunciarse el 5 de marzo el primer caso por Coronavirus en Perú, el presidente Martín Vizcarra declaró a través de una conferencia de prensa el inicio del estado de emergencia con distanciamiento social obligatorio (cuarentena) por un plazo de 15 días y que, hasta la fecha, se ha visto prorrogada hasta cinco veces. Para el 30 de junio, última fecha dispuesta por ejecutivo para el fin de la cuarentena, habrán transcurrido 107 días de distanciamiento social obligatorio.

1.2. Una economía en crisis

En un artículo de diario Gestión (Prialé, 2020), la directora del Departamento de Investigación del Fondo Monetario Internacional (FMI), Gita Gopinath, describió el 2019 como “gran bloqueo; la peor recesión económica desde la gran depresión” sucedida en 1929, pronosticando una caída mundial del 3%.

En el mismo artículo se cita a Gian María Milesi-Ferretti, subdirector del Departamento de Investigación del FMI, quien al intentar dar un contexto al tipo de proyecciones que presentó el FMI con motivo de la pandemia dijo que “estamos hablando de una crisis sin precedente a nivel global”. Milesi-Ferretti además señaló que las proyecciones económicas, que en tiempos regulares son ya difíciles de realizar dadas las diversas variables que estas implican, lo era aún más en épocas de Coronavirus debido al desconocimiento sobre su impacto.

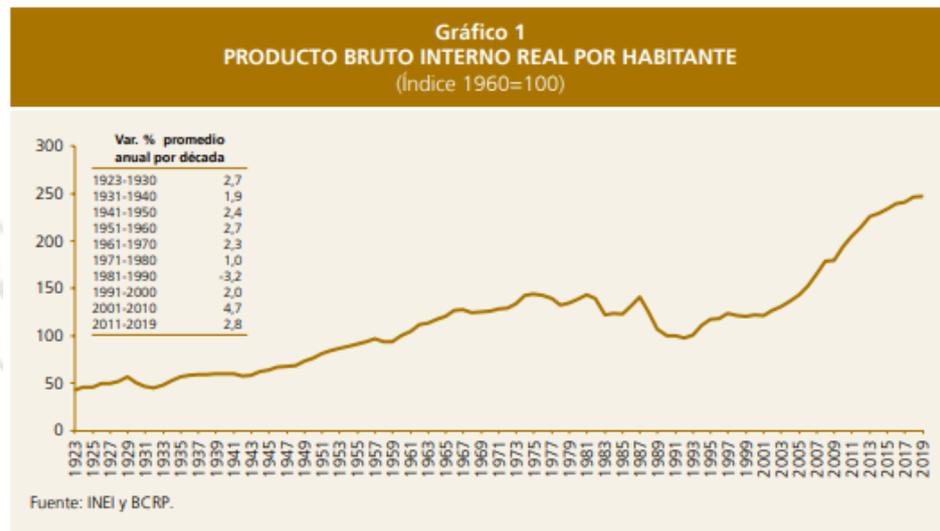
1.2.1. Economía peruana

Según el Banco Mundial (2020), el Perú se ha distinguido como uno de los países de América Latina de mayor crecimiento económico en lo que va del siglo, con una tasa promedio de 6.1% anual entre 2002 y 2013. Este crecimiento se debió a la aplicación de correctas políticas económicas por parte del Estado de carácter prudentes con reformas estructurales de amplio alcance. Dicho apogeo económico se vio beneficiado por una economía global estable acompañado de alianzas estratégicas con otros países, especialmente orientadas a la exportación de materia prima y productos no tradicionales (PromPeru, 2020).

El crecimiento económico sostenido permitió el incremento de la oferta laboral y de ingresos, resultando, así mismo, en la reducción de la pobreza y pobreza extrema. Respecto al 2005, en 2013 la pobreza se redujo en 50% y la pobreza extrema en 19.5%. Sin embargo, entre el 2014 y 2019, el crecimiento sostenido y constante que se había registrado se desaceleró a 3.1% anual en promedio (3 puntos

porcentuales menos con respecto al crecimiento visto entre 2005 y 2013). El resultado de esta desaceleración se reflejó en la caída de la inversión privada, el incremento de la informalidad y el decrecimiento del consumo interno. (Banco Mundial, 2020).

Figura 1 - Producto Bruto Interno (PBI) real por habitante del Perú del 1923 a 2019



(Banco Central del Reserva del Perú, 2020)

Para el 2020, el Ministerio de Economía y Finanzas había proyectado un crecimiento de 4%, 1.8 por ciento más con respecto al 2019 (RPP Noticias, 2020). Sin embargo, tras el anuncio del estado de emergencia del 16 de marzo de 2020, no solo se decretó el distanciamiento social obligatorio, sino también el cierre de fronteras, locales y centros comerciales, restaurantes, centros laborales, entre otros. Tal como indica el decreto supremo N° 044-2020-PCM:

“...se garantiza el abastecimiento de alimentos, medicinas, así como la continuidad de los servicios de agua, saneamiento, energía eléctrica, gas, combustible, telecomunicaciones, limpieza y recojo de residuos sólidos, servicios funerarios y otros establecidos en el presente Decreto Supremo (...) Asimismo, se garantiza la adecuada prestación y acceso a los servicios y bienes esenciales regulados en el artículo 4 del presente Decreto Supremo. Las entidades públicas y privadas determinan los servicios complementarios y conexos para la adecuada prestación y acceso a los servicios y bienes esenciales establecidos en el artículo

4. Las entidades competentes velan por el idóneo cumplimiento de la presente disposición...” (El Peruano, 2020)

Según se especifica en el artículo 4.1 inciso g, “entidades financieras, seguros y pensiones, así como los servicios complementarios y conexos que garanticen su adecuado funcionamiento...” estuvieron incluidos.

Según un artículo de diario Gestión mencionado líneas arriba, el Fondo Monetario Internacional estimó para el Perú una caída de 4.7%, (más grande que la proyectada a nivel mundial con 3%) pero se espera un efecto rebote para el 2021 proyectando un crecimiento de 5.2% que, junto con Chile (5.3%), sería una de las tasas de crecimiento más altas de la región (Prialé, 2020).

A pesar de que el presidente del Banco Central de Reserva del Perú, Julio Velarde, señaló para ese mismo artículo que la tasa de inflación se verá controlada durante el 2020 con un rango meta de entre 1% y 3 %, el duro golpe económico dejado por el COVID-19 tendrá otro tipo de repercusiones.

Se prevé una sobreoferta laboral debido al desempleo que el gobierno ha tratado de amortiguar a través de decretos de supremos emitidos por los diversos ministerios. Entre ellos resalta el del Ministerio de Trabajo que se ha orientado a dar facilidades para que los empleadores eviten despedir a sus colaboradores, y del Ministerio de Economía y Finanzas con decretos que buscan dar soporte económico a personas en estado de pobreza y pobreza extrema, así como facilidades para el retiro de dinero de cuentas de Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) y fondos de las Asociaciones de Fondo de Pensiones (AFP).

La Ministra de Economía y Finanzas, Maria Antonieta Alva, señaló en un artículo para diario El País de España, que Perú ha podido desarrollar el mayor plan de estímulo económico en la región durante la pandemia gracias a “las décadas de disciplina fiscal” que le han permitido tener “suficientes ahorros” para afrontar la crisis (Fowks, 2020) y así lograr que la recesión sea menos larga y no tan profunda.

1.2.2. Recesión y desempleo

Como consecuencia de la hibernación de la economía, el mundo sufrirá una recesión que implicará que muchas personas pierdan su empleo. En un artículo de la revista Conexión ESAN (2020) se trata de medir el impacto de la actual crisis a través de la cantidad de seguros de trabajo que se han solicitado en Estados Unidos (país con políticas de confinamiento más flexibles y tomadas de manera más tardía que el Perú). Las solicitudes pasaron de 1.2 millones mensuales a 22 millones. El artículo cita al economista Justin Wolfers del The New York Times, quien calculó “que la recesión en EE. UU. sería de -15 % de su PBI. En forma similar, el FED (el BCRP de EE.UU.), estima una pérdida de PBI entre el -10 % y el -40 %).

Figura 2 - Solicitudes de desempleo semanal en Estado Unidos



(Conexión ESAN, 2020)

El artículo además señala que “la estrategia sanitaria post-cuarentena no permitirá una recuperación rápida de la economía. Esto se traducirá en una reducción completa del gasto discrecional de las familias peruanas, en un congelamiento de la confianza de los consumidores e inversionistas y que las empresas mantengan su incertidumbre sobre la continuidad de sus operaciones” y que los grupos más afectados ante la crisis del desempleo son las poblaciones vulnerables y aquellos que trabajan en la informalidad. Se estima que la tasa de desempleo en Perú será del 23.6% de la PEA (Conexión ESAN, 2020).

1.3. El nuevo normal

En lo que va de la cuarentena, el gobierno peruano ha estado trabajando en un plan de lo que será la reactivación económica. Debido a la ausencia de una vacuna o tratamiento

para mitigar los síntomas ocasionados por el coronavirus, el riesgo que representa que las personas entren en contacto nuevamente, sin tomar las medidas de prevención necesarias, incrementaría aún más el índice de contagio, agudizando el sistema de salud ya colapsado.

El plan de reactivación económica está estructurado en 4 fases. Mediante la Resolución Ministerial N° 239-2020-MINSA, el estado establece los “Lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores” para que las empresas puedan elaborar un “Plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo” cuyo objetivo es el de sentar las acciones y actuaciones para el retorno de los colaboradores a sus centros de trabajo una vez termine el periodo de Estado de Emergencia Nacional y el aislamiento social obligatorio.

Este plan deberá ser aprobado por el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (CSST) para posteriormente ser subido al SISCOVID del Ministerio de Salud. Tras su aprobación, dichas indicaciones deberán ser comunicadas a los colaboradores previo al reinicio de actividades de la empresa. Este plan deberá incluir las medidas que tomará la empresa respecto a:

1. Limpieza y desinfección de los centros de trabajo.
2. Evaluación de la condición de salud del trabajador previo a la reincorporación al centro de trabajo.
3. Lavado y desinfección obligatoria de manos.
4. Sensibilización de la prevención del contagio en el centro de trabajo.
5. Medidas preventivas de aplicación colectiva.
6. Medidas de protección personal.
7. Vigilancia de la salud del trabajador en el contexto del COVID-19: en base al tamaño de la empresa se determinará el responsable y sus características (empleadores, licenciadas en enfermería o médicos ocupacionales).

Adicionalmente, y debido a que las necesidades de las empresas difieren según sector, se deberá presentar un “Protocolo Sanitario Sectorial” detallado por el ministerio correspondiente y supervisado por la Autoridad Nacional de Salud (ANS). Además, se ha creado un “Grupo de trabajo” (Resolución Ministerial N° 253-2020-MINSA) cuya labor será la asesorar en materia de salud y recomendar lineamientos para orientar las medidas de prevención en centros de trabajo.

2. Resumen ejecutivo

2.1. Perfil de la empresa

Nombre

Banco Corporativo Americano - BCA

Slogan

Juntos más lejos

Este slogan también puede ser utilizado como hashtag o etiqueta de 4 maneras: con mayúsculas en la primera letra de cada palabra para marcar separaciones, todo en minúscula, con tildes o sin tildes:

#JuntosMásLejos

#juntosmáslejos

#JuntosMasLejos

#juntosmaslejos

Historia

En la década de los sesenta, un grupo de empresarios decidió unirse y fundar una entidad bancaria que apostara por el desarrollo del país a través del financiamiento independiente. Es así como un 4 de diciembre de 1960 se funda el Banco Corporativo Americano (BCA), con el objetivo de ofrecer a sus clientes las herramientas necesarias para el logro sus metas.

Desde el 2014, el banco asumió el compromiso de seguir creciendo a través de la digitalización con el lanzamiento del BCApp, una aplicación que permite gestionar cuentas personales y realizar giros a través de cajeros automáticos sin necesidad de cuentas asociadas, y el aplicativo Pincel para realizar transferencias de manera sencilla y segura, sin necesidad de un token o número de cuenta. Esto ha posicionado a BCA como referente en innovación y modernidad a nivel regional.

Actualmente, BCA está conformada por más de 12 mil profesionales al servicio de sus clientes y cuenta con una de las redes de agencias bancarias más importante a nivel nacional con 405 agencias, más de 1800 cajeros automáticos y 5000 agentes a nivel nacional.

Misión

Atendemos las necesidades financieras de nuestros clientes de manera ágil a través de productos y servicios innovadores.

Visión

Ser el banco líder en innovación ofreciendo servicios y productos que nuestros clientes aún no saben necesitan.

Propósito

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

Aspiraciones

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

Valores

- **El cliente** es nuestra pasión y nos sentimos comprometidos con el desarrollo de sus sueños.
- **El desarrollo de nuestro equipo** a través de su crecimiento personal y profesional.
- **Desafiamos el orden**, nos atrevemos a cambiar y mejorar.
- **Entusiasmo** es nuestra forma de actuar en los equipos.
- **Inconformes**, siempre pensamos que se puede hacer mejor
- **Ética como manera de entender los negocios**, todos decidimos responsablemente.

2.2. Identidad de marca

Para un correcto uso de la marca, BCA cuenta con una manual de identidad visual que se puede ver haciendo clic [aquí](#).

Para Capriotti “la identidad de una marca (brand identity) refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el

mercado (...) En este sentido sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y distinguen de las demás” (2009). Esta definición, que responde una de tipo enfoque organizacional, entiende a la identidad de marca como algo que va más allá de representatividad visual.

Una identidad bien delimitada protege a la marca, la reputación y ayuda a conducir la imagen de la compañía de manera consistente, el cómo queremos que nos vean y qué tanto puedan llegar a identificarse las audiencias con el BCA. Al igual que la cultura, una identidad de marca bien definida le ofrece una ventaja diferencial.

Logotipo

El logotipo del “Banco Corporativo Americano” se ha adaptado a sus siglas para generar un mayor impacto de recordación (BCA) está fue creado tomando como base la fuente tipográfica Barlow Bold.

Isotipo

El Isotipo del “Banco Corporativo Americano” se ha adaptado a la sigla B, la cual presenta tres franjas ascendentes heterogenias en largo pero paralelas entre sí. Las franjas están asociadas a las manos en señal de confianza y la orientación de estas, al desarrollo. Tanto la confianza como el desarrollo son atributos identificados la cultura del banco.

Colores

El color es una de las herramientas más poderosas de expresión para una marca pues permite demostrar lo que es y lo que. La marca posee una paleta cromática que es fundamental para lograr un sistema de identidad sólido y coherente, y por ello, debe respetarse. El color principal que utiliza es el azul (Pantone 2726 C) y maneja una transparencia de cada 10% en un rango de 100 a 10. Así mismo cuenta con 5 colores secundarios, dos en tonos azules y 3 en colores complementarios (coral, verde y amarillo).

Tipografía

La tipografía corporativa tiene como objetivo aplicar las mismas normas de diseño tipográfico y la creación de texto en todas las comunicaciones escritas

de la empresa. El BCA maneja dos fuentes tipográficas, una para titulares que es Barlow, y Verdana para cuerpos de texto, ambas en versión bold y regular.

Audiologo

El logotipo del “Banco Corporativo Americano” se ha adaptado a su versión sónica basado en tres notas musicales Si, Do y La, inspiradas en las siglas B, C y A. Este logotipo tiene como objetivo generar un mayor impacto de recordación a través del sentido auditivo (2014). Siempre que sea posible se aplicará la marca en materiales audiovisuales y sonoros acompañando al logo en el cierre. No debe ser utilizado en pistas sonoras extensas ni deberá ser modificado en otras versiones.

[Audiologo](#)

Saludo BCA

El saludo BCA consiste en extender el brazo izquierdo en diagonal como las franjas del logo haciendo referencia al atributo de desarrollo y el dedo índice de la mano izquierda como señalando hacia un punto en referencia a las metas y sueños de los clientes y colaboradores. Este saludo es signo cultural utilizado para contextos de trabajo en equipo y unión entre colaboradores.

Uniforme BCA

El uniforme BCA es usado en agencias o puntos de atención al cliente (no agentes corresponsales). Este consiste de un polo pique en dos versiones: uno de color celeste con el logo BCA bordado blanco sobre el pecho de lado del corazón y el otro de polo color blanco con logo bordado en azul. Ambos llevan la bandera del Perú bordada en la manga del brazo derecho. El pantalón y zapatos deberán ser negros. Como vestimenta adicional, los colaboradores podrán usar una casaca o chompa de color blanco o negro.

2.3. Atributos

Mientras que los valores pretenden determinar lo que se considera aceptable o no por la organización y los colaboradores, los atributos cumplen el rol de ejes de acción. Es decir que las decisiones y acciones que se realicen en la

empresa deben responder a los atributos. En el caso de BCA, se proponen los siguiente:

- **Confianza**

BCA debe buscar construir y mantener relaciones de confianza con sus clientes, potenciales clientes y colaboradores. Toda actividad debe apuntar a fortalecer esas relaciones.

- **Innovación**

La empresa se ha propuesto ser innovadora, entendiendo la innovación como todo cambio que induce mejoras. Para eso la empresa se ha preocupado por promover un ambiente tanto físico como social que induzcan a la generación de ideas disruptivas. Para eso, el BCA ha realizado capacitaciones al personal en metodologías ágiles y Design Thinking, ha hecho que el diseño de la Sede Central facilite el trabajo en equipo a través del hot desking (no hay un sitio fijo, la gente se ubica según lo convenga en ese momento) y apostando por una decoración más divertida. Además, se tenía previsto el lanzamiento de un centro de innovación en mayo pero que por la pandemia se ha pospuesto.

- **Desarrollo**

Desde su fundación, BCA ha estado comprometido con el desarrollo del país. Ese mismo espíritu de compromiso lo acompaña hasta el día de hoy apostando, además, por el sueño de sus clientes y el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.

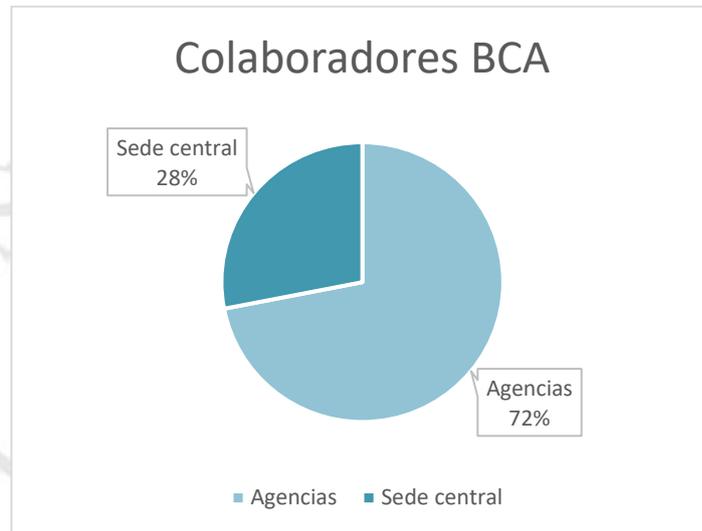
2.4. Estructura organizacional

Colaboradores

BCA cuenta con 12 mil colaboradores a nivel nacional. De ellos, 8,550 (71%) laboran en agencias y 3,450 (29%) en la sede principal en Lima. Los empleados con cargos de gerente en adelante son 800, representando solo el 7% del total de empleados. De total de empleados, 54% son hombres y 46%

mujeres. A pesar de haber una brecha de 16%, esta no es tan amplia como en otras empresas de la industria. Además, el 50% de quienes componen BCA pertenecen a la generación Y, también conocido como Millennials (El Comercio, 2018).

Figura 3 – Población BCA según locación de trabajo



Tomando en cuenta los reconocimientos que ha tenido BCA como marca empleadora, se puede concluir que los colaboradores se sienten muy a gusto trabajando en la empresa gracias a políticas que apuntan a un Employee Value Proposition (EVP) superior al mercado y que ha permitido que la empresa tenga un grupo sólido de profesionales que se siente identificados y comprometidos con la empresa en el logro de objetivos, incrementando el compromiso de los colaboradores con respecto a la empresa que le permite a BCA tener un rotación del 8% anual².

Durante el estado de emergencia por COVID-19, solo el 72% de colaboradores laboraron desde sus puestos de trabajo (8550 empleados de agencia a nivel nacional y 100 colaboradores de la Sede Central en Lima) mientras que el otro 18% debió ejercer sus responsabilidades a través del Home Office, sistema de trabajo que ya realizaban, gracias a las plataformas

² Rotación no incluye desvinculación negativa (personal que haya dejado la empresa por mal comportamiento y/o violación de políticas del BCA), sino personal que haya decidido dejar la empresa por decisión propia o desvinculación por retiro.

digitales con las que cuenta BCA, especialmente Webex para reuniones de equipo.

Es inevitable tener en cuenta que la coyuntura y su impacto en el sistema político, social, laboral, educativo, sanitario, entre otros, no es ajeno a BCA y su capital humano.

Organigrama

Figura 4 - Organigrama BCA

[Organigrama](#)

2.5. Grupos de interés

Matriz de grupos de interés

BCA mantiene una relación saludable con sus grupos de interés entre los que destacan sus clientes de banca personal (público objetivo) y sus colaboradores.

Debido a la pandemia, a su mapeo regular de grupos de interés se le ha incluido nuevos ministerios y dependencias de estos como el Ministerio de Salud y la Autoridad Nacional de Salud que tiene una alta influencia en la empresa debido a los documentos que se deben presentar para asegurar la continuidad de las operaciones del banco.

Se propone un mapeo de los grupos de interés basado en la influencia que se tiene sobre BCA y la dependencia que tienen ellos respecto al banco. Este esquema permitirá reconocer el tipo de relación comunicacional que se debería manejar con ello según su involucramiento:

- **Baja influencia + baja dependencia** = Requieren el mínimo contacto, pero es importante mantenerlo monitoreados como medida preventiva
- **Alta influencia + baja dependencia** = Anticiparse y satisfacer las necesidades que puedan tener
- **Baja influencia + alta dependencia** = Mantener siempre informados respecto a la compañía
- **Alta influencia + alta dependencia** = Gestionar de manera más exhaustiva

Tabla 1 – Matriz de grupos de interés según influencia y dependencia

Dependencia (del GI) de la empresa	Clientes potenciales Proveedores Familia de colaboradores Competencia	Colaboradores BCA Clientes Shareholders
	Comunidades/Vecinos Fintechs Fundaciones, patronatos, asociaciones culturales.	Organismo públicos y superintendencias: Sunat, SBS, Ministerios (Salud, Economía y Finanzas), INDECI, Autoridad Nacional de Salud. Municipalidades Empresas auditoras Medios de comunicación y opinión pública
Influencia (del GI) en la empresa		

2.6. Benchmark

BCA identifica dos tipos de competencia en el mercado financiero: la banca tradicional, conformada por bancos, cooperativas y cajas municipales, y las Fintech que son principalmente emprendimientos o start-ups que ofrecen servicios financieros basados en la innovación tecnología (Comunicación Fundación BBVA, 2015).

En la banca tradicional, respecto a los resultados de 2019, BCA lideró el ranking de mayor participación de mercado al cerrar el año con un crecimiento de 350 puntos básicos.

Tabla 2 – Participación de mercado 2019

Participación de mercado			
Banco	2019	2018	Var%
BCA	1531	1479	3.5
BCP	1205	1178	2.3
BBVA	875	860	1.7
Scotiabank	815	803	1.5

Elaboración propia en base a reporte de BCR sobre utilidades de 2019 reportado en diario Gestión (García, 2019).

En base a los resultados de dicho ranking, se puede identificar a su principal competencia: BCP, BBVA y Scotiabank. Además, entre las principales Fintechs en el

Perú están LatinFintech e Independencia, que otorga préstamos para emprendedores de manera más sencilla y con menos burocracia que con un banco; Culqi y Tiendapago, orientado al sistema de pagos con tarjetas de crédito y otros medios; e InnovaFactoring que permite a las empresas recuperar dinero de sus facturas con comisiones más bajas que el resto. (Rankia, 2020). En esta oportunidad se hará un breve análisis a Kambista, primera casa de cambio digital en el Perú.

Si bien la banca tradicional y las Fintech representan una competencia bastante interesante, es importante tomar en cuenta el plan estratégico del BCA y su proyecto Alko, orientada a lograr desarrollar una cultura centrada en el cliente para los próximos 15 años (el proyecto dio inicio en 2017). “Nos hemos propuesto llevar adelante esta revolución, muy profunda en el BCA, que implica asumir nuevos principios culturales, porque es lo que necesitamos para competir, no solo en el sistema bancario, sino a nivel de todo lo que esté relacionado a lo que hace el consumidor” declaró Diego Matías, gerente de Gestión de Personas en una entrevista.

Dado el éxito que ha estado manteniendo la compañía, BCA ha dado un siguiente paso al buscar competir, no solo con el sistema bancario, sino con toda empresa con culturas corporativas centradas en el cliente. Tomando en cuenta el liderazgo que representa como empresa innovadora, una cultura sólida y marca empleadora, se han identificado 3 empresas a nivel mundial cuyos atributos aportan al logro de objetivos de BCA: Google, Salesforce y Citrix.

Google

Fundada en 1998 por Sergei Brin y Larry Page, Google es una empresa dedicada al desarrollo de servicios digitales que comenzó como un buscador de internet y hoy en día ofrece diversos productos digitales. Es un referente en innovación, que es lo que caracteriza su cultura corporativa. Con el mantra “Do the right thing” (haz lo correcto) la empresa busca contagiar a sus colaboradores o “googlers” al logro de objetivos y más allá.

La empresa mantiene una gestión de trabajo orientado a los resultados en un entorno de alta exigencia y colaboración. Su Employee Value Proposition incluye facilidades como alimentación todo incluido, tener salas donde poder dormir cómodamente, poder llevar a tu perro, entre muchos otros, han permitido que Google sea un referente de marca empleadora a nivel mundial.

Entre los atributos que mejor describen a la empresa están: innovación, creatividad, agilidad y excelencia. BCA se puede identificar con Google respecto a ser una empresa que apunta a la innovación y busca la agilidad, además de observar cómo maneja la marca empleadora.

Sobre la forma en que Google ha enfrentado la pandemia por el COVID-19, se puede resaltar su búsqueda por facilitarle al usuario el acceso a fuentes de información confiables y de instituciones oficiales, además de brindar una pestaña que brinda datos importantes del virus como sus síntomas, cómo prevenir el contagio, como tratarlo y estadísticas de interés. Como empleador, se ha reportado que Alphabet, holding al que pertenece Google, ha creado un centro de comando COVID-19 con atención las 24 horas (USA Today, 2020) para todos sus empleados.

Salesforce

“Salesforce es una plataforma de gestión de relaciones con clientes (CRM) basada en la nube que proporciona a todos los departamentos de su organización, incluidos los de marketing, ventas, servicio al cliente y comercio electrónico, una visión unificada de sus clientes en una plataforma integrada” (Salesforce, 2020). La empresa es un caso de estudio debido a su marca empleadora y su cultura corporativa llamada Ohana (familia en hawaiano). “En Salesforce, hemos construido una cultura de confianza. Mantenemos nuestra cultura sana y fuerte siendo increíblemente intencionales sobre nuestra Ohana, nuestros valores, nuestros comportamientos y las experiencias que ofrecemos. Nuestra cultura nos hace uno de los más innovadores, admirados y mejores lugares para trabajar en el mundo.” (Salesforce, 2020). Respecto a sus atributos, estos son los mismo que sus valores: innovación, confianza, éxito e igualdad. Cabe destacar que para desarrollar una cultura orientada al cliente, las estrategias más usadas son las de adentro hacia afuera, donde el empleador trabaja la cultura interna para irradiarla a la externa (a los clientes).

La forma en que Salesforce ha enfrentado la pandemia es bastante interesante. A través de una pestaña en su página web, se puede acceder a información sobre atención médica, informes sobre COVID-19 y, al mismo tiempo, ha creado una nueva categoría de producto llamado Salesforce Care a través de plataformas a disposición de sus clientes que le permite atender de forma rápida a sus grupos de interés respecto al coronavirus (Salesforce, 2020).

Citrix

Con su mantra “trabaja donde sea”, Citrix se describe como “una plataforma de espacio de trabajo digital que da a los empleados todo lo necesario para ser productivos en una experiencia unificada mientras se proporciona al departamento de TI la visibilidad, sencillez y seguridad necesarias para habilitar y controlar todo” (Citrix, 2020). Es una empresa con una cultura centrada en el cliente, como el BCA, y los atributos de marca identificados son unidad, creatividad y ética.

Su respuesta frente al COVID-19 se evidencia en la página principal de su sitio web, donde al igual que Salesforce, ofrece recursos, soporte y actualizaciones para asegurar la continuidad del negocio y el trabajo remoto (Salesforce, 2020).

Tabla 3 – Benchmark BCA

Empresa	Cultura	Slogan	Atributos	Productos y servicios
BCA	Cliente	Juntos más lejos	Confianza Innovación Desarrollo	Banca tradicional y digital, créditos financieros.
BCP	Cliente	Contigo	Tradicición Peruanismo Seguridad	Banca tradicional y digital, créditos financieros.
BBVA	Cliente	Creando oportunidades	Innovación Centrado en el cliente Ágilidad	Banca tradicional y digital, créditos financieros.
Scotiabank	Cliente	#PorNuestroFuturo	Colaboración Respeto Centrado en el cliente	Banca tradicional y digital, créditos financieros.
Kambista	Cliente	El mejor tipo de cambio para cambiar dólares y soles online en Lima, Perú	Experiencia de usuario Tecnología Rapidez Seguridad	Calculadora de tipo de cambio Cambio de moneda en soles y dolares.
Google	Innovación	Do the right thing (Haz lo correcto)	Innovación Creatividad Ágilidad Excelencia	Motor de búsqueda en línea, almacenamiento en la nube, servicios corporativos y academicos, etc.
Salesforce	Ohana/ Colaborador	We Bring Companies and Customers Together	Innovación Confianza Éxito del cliente Igualdad	Plataforma de CRM (costumer relationship management).
Citrix	Cliente	Work Anywhere (Trabaja donde sea)	Unidad Creatividad Ética	Software para trabajo en remoto.

2.7. Cultura BCA

“La cultura corporativa u organizacional es el modo de pensar, ser y actuar de una organización. Sería el equivalente al credo organizacional que hace actuar a sus integrantes de una manera particular, establece lo que está o no permitido en ella, enrumba la conducta de la organización en toda circunstancia y con todos sus grupos de interés” y donde sus manifestaciones se sienten, pero son mayoritariamente intangibles.

Si bien los intangibles son difíciles de medir y no hay estudios que demuestren la causalidad entre cultura y valor económico, las empresas son cada vez más conscientes de la ventaja competitiva que este brinda (Sheen, 2017) y que muchas veces llega a ser el factor decisivo en la toma de decisiones.

Dimensiones de la cultura

En 1984, el psicólogo Hofstede realizó una de las investigaciones de campo más completas hasta ese momento. Él estudió la relación entre la cultura de un país y la cultura de las organizaciones que luego fue enriquecido por un estudio hecho por Trompenaars en 1993. Los dos investigadores identificaron ciertas características a las que llamaron dimensiones culturales (Sheen, 2017). En esta oportunidad, se han utilizado las dimensiones de Trompenaars para analizar al BCA debido a las dimensiones que utiliza.



Tabla 4 – Dimensiones de la cultura según Trompenaars

Dimensiones de la cultura según Trompenaars	
Dimensión	Descripción
Universalismo vs particularismo	El BCA tiene una dimensión orientada al universalismo, es decir que sus políticas y normas son aplicadas a todos por igual, lo cual refuerza el sentimiento de confianza entre los colaboradores, donde un gerente o persona de cargo superior está en igualdad de condiciones que su equipo, previniendo el abuso de autoridad. Además, está alineado al principio de horizontalidad propuesta a través del proyecto Alko.
Individualismo vs colectivismo	La dimensión que mejor se aplica a BCA es el de colectivismo. La empresa espera mucho de la autogestión del colaborador para el logro de objetivos, sin embargo eso no sería posible sin una buena capacidad de trabajo en equipo que es básico en empresas donde la innovación es un atributo muy importante en la cultura, y lo que requiere la innovación son varios puntos de vista para obtener las mejores ideas.
Neutralidad vs afectividad	La afectividad es la dimensión que está más alineada a los objetivos de transformación cultural del BCA. La compañía apunta a una cultura centrada en el cliente lo cual implica el fortalecimiento y fidelización a través de la confianza. Esta premisa debe ser trasladada de igual forma a través de los colaboradores, quienes serán los responsables de irradiar ese sentimiento con compromiso. Si los colaboradores no sienten confianza en referencia a la afectividad, la transformación cultura no sería exitosa.
Relaciones específicas vs relaciones difusas	El tipo de relación que mantienen los colaboradores corresponde a la dimensión de relaciones específica. Gracias a la baja rotación y el buen manejo de equipos, existe armonía entre los colaboradores que ha sido fomentada más no forzada por el BCA gracias a actividades como días de integración, eventos para empleados (fiesta de fin de año, celebraciones de cumpleaños, etc.) la constante promoción del trabajo en equipo.
Relación por medios personales vs relaciones adquiridas	La relación por medios personales es la premisa que maneja BCA a través de una gestión de desempeño bien definida y donde la meritocracia es reconocida a través de ascensos y bonos competitivos. Los colaboradores respetan a sus gerentes por su liderazgo y por como sacan adelante al equipo, más que por la posición en sí. Esto incrementa exponencialmente la credibilidad a nivel organizacional respecto a las metas que establece la empresa y las decisiones que toma.
Control de la vida (interno o externo)	En esta dimensión, lo interno apremia. BCA siente un alto nivel de responsabilidad sobre sí mismo. Esto lo demuestra a través de sus planes a futuro como lo es el trabajo de hacer más horizontales las relaciones, eliminando jerarquías. Por ejemplo, el proyecto Alko está estructurado en un plan a 15 años, lo que demuestra la visión estratégica de largo plazo. Además, algo a lo que apunta la empresa es desarrollar cada vez más su lado innovador, lo cual implica tomar partida en cómo desea que sea el futuro. Eso mismo sucede con los colaboradores quienes tienen claro los objetivos de la empresa y saben que son ellos quienes debe trabajar para lograrlas e incluso proponerlas.
Orientación del tiempo (secuencial vs sincrónico)	La orientación del tiempo en BCA es secuencial. El banco se ha propuesto ser cada vez más ágil en el desarrollo de productos en una ventana de tiempo bastante justo (máximo 16 semanas por producto). Esto obliga a los colaboradores a tener una gestión del tiempo bien programada donde la puntualidad y respeto por el tiempo de los otros es básico.

La conclusión que deja este análisis es que la cultura de BCA mantiene ciertos contrastes con la peruana, una de las más evidentes es la dimensión del tiempo que en BCA es de tipo secuencial mientras que en el Perú es de tipo sincrónico, por ejemplo, la puntualidad no es un valor común y es visto extraño o exagerado. Otra dimensión contrastante es la de universalismo vs particularismo, pues BCA mantiene una de tipo universal, mientras que en Perú rige más de tipo particularismo donde las reglas no se aplican de igual manera para todos debido a que por dinero o contactos de poder, algunas personas no son penalizadas por sus faltas.

Las dimensiones permiten observar que tanta fricción o qué tan alineada es la cultura de la empresa con respecto a las prácticas culturales del país, pues las prácticas culturales son factores de alto impacto en el comportamiento de las personas, incluidos de los colaboradores. Así mismo, si BCA quisiera abrir sucursales en otro país, deberá tener en cuenta cómo las prácticas culturales de ese lugar afectarían las prácticas de la empresa.

Elementos integradores de la cultura BCA

La intangibilidad de la cultura se visibiliza a través de la manifestación de sus componentes. Es importante que la organización las reconozca y vea de qué manera se articulan. En esta oportunidad se utilizará el modelo Schein y los niveles de cultura para mostrar de qué manera se estructura la cultura BCA. (Sheen, 2017)

Schein propone un modelo compuesto por 3 niveles. El primero es el nivel externo donde se presenta lo que llama artefactos. Los artefactos son las piezas visibles de la cultura pero no siempre fáciles de identificar como por ejemplo edificios y espacios físicos, el código de vestimenta, la señalética, patrones de conducta, normas escritas, etc.

La forma en que los artefactos se manifiestan en BCA es a través de su identidad visual y como la aplica a sus piezas de comunicación; los ambientes físicos como las agencias y la Sede Central que tienen el sistema de espacios abiertos, el mecanismo hot desking, la intervención de los ambientes a través de una decoración específica; los diversos canales de comunicación externa desde la página web, pasando por las redes sociales, hasta las ferias y el trato que tienen con los asistentes; que los colaboradores asistan a eventos de la empresa; el código de vestimenta, entre muchos otros artefactos.

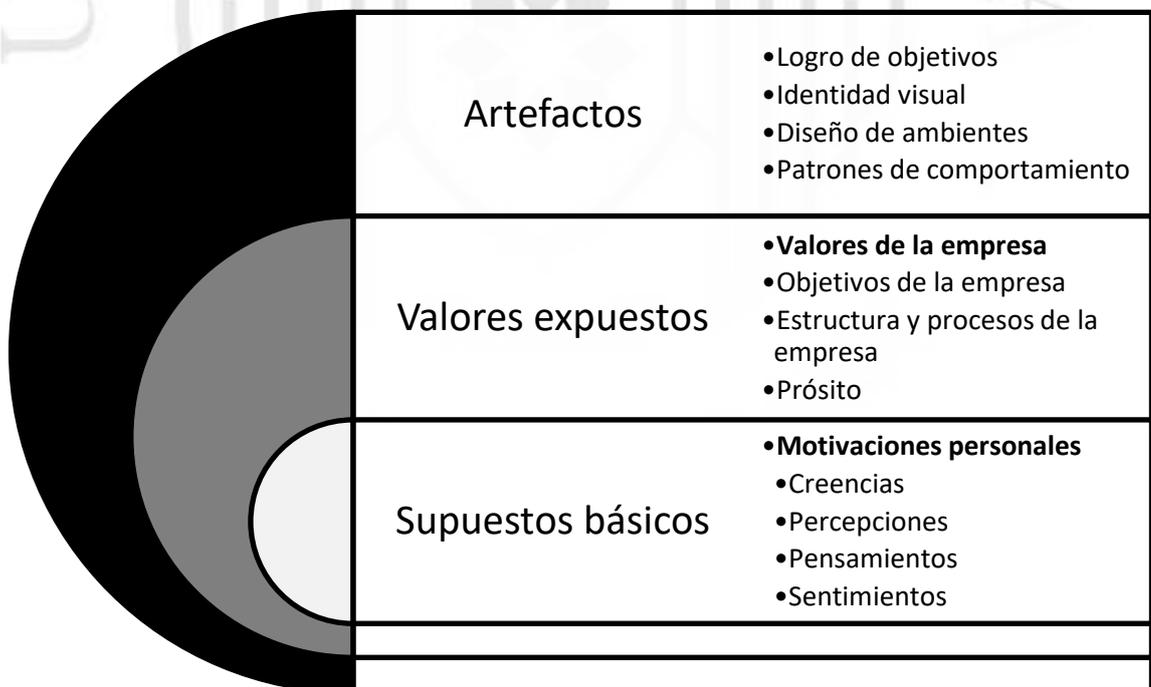
El segundo nivel es el intermedio y es de valores expuestos. Es donde está todo lo que nos permite llegar a entender la conducta de los colaboradores previo a su manifestación. Aquí entran los valores y políticas establecidos por la empresa de manera explícita e

implícita: el respeto, saber que se debe ser puntual, ser consciente de los objetivos de la empresa, sentido de relaciones ya no jerárquicas sino horizontales, etc.

Finalmente está el tercer nivel que viene a ser el más profundo de “supuestos básicos”. Este nivel se describe como las raíces de la cultura, donde se encuentran las creencias que motivan a los colaboradores a manifestarse de la forma en que lo hacen. Aquí van sus motivaciones personales como el querer ascender, que tanto más importante es su vida social o familiar respecto a la profesional/laboral, a qué le teme, qué lo entusiasma, etc.

Para lograr la transformación cultural a la que apunta el BCA, es necesario identificar esos elementos y como están integrados, de ese modo será más fácil lograr hacer los cambios o ajustes que se requiera al identificar de que manera intervienen a la dinámica dentro y fuera de la empresa. Siempre será más complejo una modificación impuesto del primer nivel al tercero que del tercer nivel al primero.

Figura 5 - Los niveles de cultura de Schein



2.8. Planificación estratégica corporativa

2.8.1. Proyecto Alko

Alko, que en quechua significa volar alto, es el nombre que lleva el proyecto encargado de impulsar en los próximos 15 años al BCA hacia una cultura centrada en el cliente. Tras una exitosa campaña de transformación digital en 2014, en 2017 la empresa dio el siguiente paso e inicio el despliegue de este plan de transformación cultural.

Estando un paso adelante, como es característico del BCA, la empresa ha asumido el compromiso de realizar los cambios que sean necesarios para lograr el objetivo de la transformación cultural basado en 15 medidas entre las que resaltan:

- Horizontalidad sobre jerarquía
- Nueva gestión de desempeño
- Mayor velocidad para interactuar con los clientes

La transformación también ha repercutido en los espacios físicos. Las oficinas de la Sede Central han sido rediseñadas para desaparecer la percepción de jerarquías a través de la eliminación de oficinas de gerentes. Además, los espacios de trabajo han sido acondicionados para fomentar el trabajo en equipo bajo el concepto open space o espacios compartidos y el hot desking, donde no hay espacios personal fijo, y que permite que los colaboradores puedan sentarse con su equipo de trabajo según el proyecto que estén desarrollando en el momento. De esta forma, BCA a dispuesto a todos sus empleados de laptops y casilleros para guardar objetos personales. La decoración de los espacios ha sido intervenidos para lograr un ambiente moderno y alegre que oriente al desarrollo de ideas disruptivas.

Otras maneras en que se está aplicando el plan de transformación cultural es a través de la vestimenta. Los colaboradores son libres de mostrar su personalidad a través de la ropa en un marco de respeto a los compañeros y la sana convivencia. Cuentan con el poder de decisión sobre la hora de entrada que puede ser entre las 8 y 10 de la mañana y cumpliendo su jornada de 8 horas. Así mismo tienen las facilidades para hacer Home Office 3 días a la semana. En el mes de su cumpleaños, el colaborador puede tomarse un día para celebrarlo junto con su

familia, así mismo, dispone de 4 días adicionales a las vacaciones para poder atender asuntos personales. Estos beneficios le han permitido fortalecer su marca empleadora para la atracción y retención de talento, mejorar aún más el clima laboral y acrecentar el compromiso de los colaboradores con la empresa.

2.8.2. Plan 2020: ¡Vamos por un año de 20!

Luego de un 2019 exitoso, donde BCA cerró el año con un crecimiento del 3.5% de participación de mercado con respecto al 2018, el mayor crecimiento del año, la empresa vió el 2020 con mucho optimismo gracias a una economía estable con tasas interesantes de crecimiento mundial, por lo que lanzaron la iniciativa “¡Vamos por un año de 20!”.

Esta campaña buscaba, en sintonía con el proyecto de transformación cultural y los principios asumidos para lo lograrlo, incentivar la búsqueda de nuevos retos, especialmente en el diseño y desarrollo de productos y servicios. Para eso se replanteó la estructura organizacional, anunciándose cambios y promociones que permitieran darle más autonomía a los equipos y promoviera la iniciativa entre los colaboradores. A eso se le sumó el anuncio del lanzamiento de un nuevo centro de innovación, cuya inauguración estaba prevista para finales de mayo que ha debido posponer debido al estado de emergencia por la pandemia.

2.8.3. Marca empleadora

Además de estar posicionada como una empresa líder en innovación, BCA fue reconocido como la mejor empresa para trabajar en la segunda edición del estudio “Donde quiero trabajar” de Arellano Marketing y Laborum Perú, así como el primer lugar en el ranking de Personas del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) durante el 2019. Esto consolidó a BCA como marca empleadora líder en el país en atracción y retención de talento gracias a sus políticas corporativas, salarios por encima del promedio y bonos competitivos.

La gestión de la marca empleadora está a manos de la gerencia de Comunicación Interna que es parte del grupo de Gestión de Personas, quienes se encargan del reclutamiento, administración de personal, desarrollo de talento y bienestar. Entre los canales más efectivos para hacer presencia de marca empleadora está LinkedIn y las ferias laborales que se maneja de la mano con Comunicación Corporativa por

temas de manejo de marca y con Marketing para publicitar la participación en ellas. Dada la coyuntura, solo se está haciendo uso de la cuenta de LinkedIn para informar a potenciales colaboradores sobre cómo se maneja la emergencia sanitaria desde el BCA.

Propuesta de valor para empleados

Los beneficios que ofrece BCA a sus empleados, así como otras empresas, están comprendidos en un concepto llamado “Propuesta de valor para el empleado” o EVP por sus siglas en inglés (Employee Value Proposition). Según el artículo de Beacon Management Review (Browne, 2012), una EVP es un “conjunto de asociaciones y ofertas proporcionadas por una organización a cambio de las habilidades, las capacidades y experiencias que un empleado aporta a la organización”.

Los beneficios de que una empresa trabaje su EVP es que permite fomentar la escucha activa de parte de la empresa, representada por los líderes, a los empleados y conocer sus expectativas respecto a la empresa. Esta práctica ha permitido incrementar el compromiso de los colaboradores, lo cual los hace más eficientes y reduce la tasa de rotación previniendo la fuga de talentos. Las EVP suelen ser la base de la marca empleadora y un fuerte impacto en las percepciones tanto a la interna como a la externa de la compañía.

Entre los principales beneficios que ofrece BCA como parte de su EVP están:

- FlexDress: vestimenta informal, pero guardando las formas.
- FlexTime: elección de la hora de ingreso (opción escalonada de elección entre las 8 y 10 a.m.) cumpliendo la jornada de 8 horas.
- Home Office: se puede trabajar desde casa 3 días a la semana.
- Day4Me: un día libre en el mes de cumpleaños del colaborador para que lo festeje junto con su familia.
- BCA School: plataforma digital con acceso 24/7 a las mejores MOOCs y donde el colaborador decide su ritmo de aprendizaje.
- MeTime: 4 días adicionales a las vacaciones para que el colaborador pueda atender asuntos personales.
- BCA Salud: el seguro de salud premium para los colaboradores y sus familias (incluye cobertura por COVID-19), seguro vida de ley y privado, seguro

oncológico, licencia por maternidad de 4 meses, licencia por paternidad por 1 mes y licencia por luto por 2 semanas.

Estos beneficios son parte de la estrategia de marca empleadora y están orientados a fomentar la innovación y agilidad, así como reforzar el compromiso entre el BCA y el colaborador y el logro de objetivos.

2.8.4. Clientes target de BCA

Si bien BCA cuenta con una gran variedad de servicios y productos que permiten llegar a diversos segmentos gracias también a su amplia red de agencias bancarias, cajeros automáticos y agentes corresponsales a nivel nacional; la transformación digital y los objetivos planteados por la empresa permiten identificar un público objetivo primario que se caracteriza por la tenencia de un teléfono móvil inteligente y/o computadora, acceso a cobertura de internet, uso de servicios financieros y manejo de herramientas digitales.

Datos estadísticos de utilidad:

- Según el último censo hay 31'237,385 peruanos
- 71% de peruanos vive en zonas urbanas
- 50.1% de la población peruana es hombre
 - o 34% tiene entre 20 y 39 años de edad
- 49.9% de la población peruana es mujer
 - o 31.9% tienen entre 20 y 39 años
- 72% de los limeños accede a internet por lo menos 1 vez al día
- 52.9% de los que acceden a internet son hombres de 6 años a más
- 30% de los que acceden a Internet tienen educación superior
- 41.9% de peruanos PEA de zonas urbanas se dedica trabajos de la industria de servicios
 - o 10% en transportes y comunicaciones
 - o 8% en hotelería y turismo
 - o 3.5% en enseñanza
 - o 20.3% en otras actividades
- 78.6% tiene un empleo informal
- 82.4% de peruanos de entre 15 y 29 años trabaja

- 40.1% de jóvenes tiene acceso al sector financiero
- o 53.9% de limeños accede a servicios financieros
- 64% de peruanos de entre 17 y 24 años suelen utilizar banca por aplicativo
- o 59% de ellos se siente cómodo adoptando nuevas tecnologías de bancos
- o 19% de ellos se siente cómodo adoptando tecnologías de Fintechs.
- o 52% espera poder realizar pagos con huella digital en 10 años
- 64% de jóvenes urbanos tiene seguro de salud privado

Tomando en consideración estos datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística e Informática sobre acceso a internet (INEI, 2019) y de la Encuesta nacional de hogares – ENAHO (Gestión, 2017) y Vocalink (Gestión, 2019) a través de diario Gestión, el público al que se dirige BCA es mayoritariamente masculino, urbano y Limeño de entre 25 y 35 años con educación superior y cuya profesión está dedicada a los servicios. Tienen acceso al sistema financiero, se sienten cómodos accediendo a banca por aplicativo y mantienen una gran predisposición a usar otras herramientas tecnológicas que provienen de bancos más que de fintechs.

Si bien los datos demográficos son de utilidad para conocer a la audiencia a la que se dirige una campaña de comunicación (especialmente para realizar pronósticos de ventas), a nivel comunicacional no es suficiente. Es importante ir más allá y entender sus necesidades. Este entendimiento se llama empatizar y hay un término muy usado, especialmente en el marketing, llamado buyer persona que permite lograr ese objetivo.

El buyer persona implica conocer a tu audiencia a nivel demográfico, social y psicológico para sintetizarlo en una persona que represente a un “cliente ideal”. El darle un rostro a la audiencia ayuda a empatizar con ella y facilita el desarrollo del plan pues permite desarrollar mensajes que conecten a un nivel más profundo con el público (Cafaro Malavé, 2019). En ese caso, al BCA ser una cultura centrada en el cliente, el tener un perfil de buyer persona permitirá a los colaboradores entender mejor al cliente al que apunta el banco y, del mismo modo, alinea el plan para el cumplimiento de este.

Según Arellano Marketing en su estudio titulado “Los seis estilos de vida” el perfil que se ajustaría más al cliente de BCA pertenecería al segmento “Los sofisticados”

(Arellano Marketing, 2017) y que define como un “segmento mixto, con un nivel de ingreso más alto que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo, y también son cazadores de tendencias. Les importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos «light». En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población”. [ANEXO 1]

2.8.5.FODA

Fortaleza

1. Reputación sólida y admirada, BCA no se ha visto envuelto en crisis. Los colaboradores confían en la empresa.
2. Líder en el mercado financiero, cerró el 2019 con el mayor crecimiento en participación de mercado en el país y Finanzas corporativas y estabilidad económica asegurada para afrontar la pandemia.
3. Líder en innovación a nivel regional con un área de i+D consolidada y ágil en el desarrollo e implementación de productos.
4. Fortaleza operacional: Tiene una de las redes de agencia más grande del Perú que le permite llegar a más peruanos y no ha dejado de operar durante la cuarentena lo que le ha permitido mantener su continuidad.
5. Marca empleadora posicionada como la mejor del país, excelente clima laboral.
6. Líderes y colaboradores comprometidos con el logro de objetivos planteados por el banco.
7. La transformación digital fue exitosa: todos los colaboradores en capacidad de hacer Home Office incluso desde antes de la pandemia y con una infraestructura digital sólida.
8. Gran manejo de las herramientas digitales para el desarrollo de productos y servicios, gestión de la tecnología y ciberseguridad.

Oportunidad

1. Familias pasan cada vez más tiempo juntas.

2. Líderes talentosos con performance de alto desempeño y expertos en metodologías ágiles de trabajo.
3. La comunicación por parte de líderes es cada vez más apreciada.
4. Mundo cada vez más digitalizado.
5. Actividades recreativas como alternativa para la estabilidad psicológica.

Debilidad

1. Agencias y Sede Central pueden representar focos de contagio de alto riesgo.
2. Diseño de los espacios de trabajo (open space) en la Sede Central y su sistema de uso (hot desking) incrementan el riesgo de contagio.
3. Muchos empleados pertenecen o viven con personas consideradas población vulnerable.
4. Colaboradores sugestionados con información sobre la pandemia.
5. No todos los colaboradores tienen las herramientas de trabajo necesarias para realizar sus labores de forma ergonómicamente saludable.
6. Alta dependencia del Internet para la operabilidad del negocio.

Amenaza

1. Riesgo de rebrote de contagios por COVID-19.
2. La cuarentena ha provocado una crisis económica y social a nivel nacional.
3. Incremento en el riesgo de la salud mental por el confinamiento.
4. Incertidumbre por desconocimiento del virus.
5. Ancho de banda del internet está sobre saturado.

FODA cruzado

Tabla 5 – FODA cruzado

Fortaleza + Oportunidad	Debilidad + Oportunidad
<p>Líder en innovación a nivel regional con un área de i+D consolidada y ágil en el desarrollo e implementación de productos digitales. +Gran manejo de las herramientas digitales para el desarrollo de productos y servicios, gestión de la tecnología y ciberseguridad + Sobreinformación y fakenews provoca que la gente evite informarse o maneja información incorrecta = Uso de la tecnología oficial para que la empresa pueda mantener una comunicación bidireccional con los colaboradores.</p> <p>La transformación digital fue exitosa: todos los colaboradores en capacidad de hacer Home Office incluso desde antes de la pandemia y con una infraestructura digital sólida + Muchos empleados pertenecen o viven con personas consideradas población vulnerable = Coloaboradores pertenecientes a la población vulnerables podrán continuar haciendo sus labores desde casa.</p>	<p>Muchos empleados pertenecen o viven con personas consideradas población vulnerable. + No todos los colaboradores tienen las herramientas de trabajo necesarias para realizar sus labores de forma ergonómicamente saludable. / Ingreso a la fase 2 ha reactivado varias industrias/rubros = Brindar facilidades a los colaboradores que pertenecen al grupo de riesgo enviando a sus hogares herramientas de trabajo que les facilite el trabajo diario.</p> <p>Alta dependencia del Internet para la operabilidad del negocio. + La cuarentena ha provocado una crisis económica y social a nivel nacional que ha agudiza las brechas sociales. + Ancho de banda del internet está sobre saturado + Actividades recreativas como alternativa para la estabilidad psicológica. +Familias pasan cada vez más tiempo juntas = Ofrecer alternativas recreativas de la que puedan participan los colaboradores con sus familiares</p>
Fortaleza + Amenaza	Debilidad + Amenaza
<p>Líder en el mercado financiero, cerró el 2019 con el mayor crecimiento en participación de mercado en el país y Finanzas corporativas y estabilidad económica asegurada para afrontar la pandemia + La cuarentena ha provocado una crisis económica y social a nivel nacional + Incremento de estrés y miedo en a la población por la coyuntura = BCA podrá afrontar la crisis y no tendrá que hacer recorte de personal, por lo que los colaboradores no tendrán que estresarse al respecto.</p> <p>Reputación sólida y admirada, BCA no se ha visto envuelto en crisis. Los colaboradores confían en la empresa + Marca empleadora posicionada como la mejor del país, excelente clima laboral + Colaboradores sugestionados con información sobre la pandemia = Colaboradores confían en las iniciativas de la empresa.</p> <p>Buena comunicación internáreas, bien articuladas y con capacidad de trabajo en equipo +Fortaleza operacional: Tiene una de las redes de agencia más grande del Perú que le permite llegar a más peruanos y no ha dejado de operar durante la cuarentena lo que le ha permitido mantener su continuidad.+ Rebrote de contagios durante retorno de colaboradores a las oficinas = Desarrollo de plan comunicacional de contingencia que permita enfrentar el riesgo de un brote de contagios y a su vez proteja la reputación de la empresa frente su audiencia interna y externa.</p>	<p>Agencias y Sede Central pueden representar focos de contagio de alto riesgo.+Diseño de los espacios de trabajo (open space) en la Sede Central y su sistema de uso (hot desking) incrementan el riesgo de contagio + Riesgo de rebrote de contagios por COVID-19 = Intervención de espacios con mensajes que promuevan la prevención</p>

2.9. Canales de comunicación

Tabla 6 – Matriz de canales de comunicación

Matriz de canales de comunicación						
Canal	Tipo	Impacto	Espacio /ubicación	Audiencia	Periodicidad	Responsable
Banca por aplicativo	Digital	Alto	Smartphone	Clientes	Semanal	IT y Marketing
Facebook	Digital	Alto	Internet	Clientes	Semanal	Marketing
Comunicado de prensa	Digital	Alto	Internet	Medios/clientes	Coyuntural	Comunicación corporativa
Nota de prensa	Digital	Medio	Internet	Medios/clientes	Mensual	Comunicación corporativa
Instagram	Digital	Alto	Internet	Clientes	Semanal	Marketing
App Píncel	Digital	Alto	Smartphone	Clientes	Trimestral	IT y Marketing
Banca por teléfono	Digital	Medio	Línea telefónica	Clientes	Bimestral	Marketing
Página Web	Digital	Medio	Internet	Clientes	Semanal	Marketing
Twitter	Digital	Medio	Internet	Clientes	Semanal	Marketing
Publicidad ATL	Físico	Alto	Vallas y TV	Clientes	Trimestral	Marketing
Cajeros automáticos	Físico	Alto	Locales comerciales	Clientes	Bimestral	Marketing
Agencias bancarias	Físico	Alto	Locales comerciales	Clientes	Trimestral	Marketing
Ferías financieras (créditos hipotecarios, vehiculares, CTS y CTS y cuentas sueldo, etc.)	Humano	Alto	Auditorios	Clientes	Anual	Marketing
Agentes corresponsales	Humano	Alto	Bodegas	Clientes	Bimestral	Marketing
Auspicio de eventos	Humano	Alto	Auditorios/explanadas	Clientes	Trimestral	Comunicación corporativa
Publicidad BTL	Humano	Alto	Locales comerciales	Clientes	Trimestral	Marketing
Mailing	Digital	Alto	Internet	Colaboradores	Diario	Comunicación Interna
Webex	Digital	Alto	Laptop	Colaboradores	Diario	IT y Gestion del talento
Fondo de pantalla	Digital	Bajo	Internet	Colaboradores	Trimestral	Comunicación Interna
Salva pantalla	Digital	Bajo	Internet	Colaboradores	Trimestral	Comunicación Interna
Boletín diario	Digital	Medio	Internet	Colaboradores	Diario	Comunicación Interna
Portal del empleado	Digital	Medio	Internet	Colaboradores	Mensual	Comunicación Interna
Intranet	Digital	Medio	Internet	Colaboradores	Semanal	Comunicación Interna
Plataforma de capacitación	Digital	Medio	Internet	Colaboradores	Semestral	IT y Comunicación Interna
BCA TV	Físico	Medio	TV	Colaboradores	Quincenal	Comunicación Interna
Branding de oficinas Señalética, ascensores, auditorio, salas de reuniones, espacios de trabajo, baños, puntos de desinfección, etc.	Físico	Medio	Sede principal	Colaboradores	Trimestral	Comunicación Interna
Eventos para empleados (eventos de fin de año, día de la madre, aniversario de la compañía, etc.)	Humano	Alto	Coyuntural	Colaboradores	Anual	Comunicación Interna
Reuniones trimestrales	Humano	Alto	Auditorio	Colaboradores	Trimestral	Comunicación Interna
LinkedIn	Digital	Alto	Internet	Potenciales colaboradores	Semanal	Comunicación Interna
Ferías laborales	Humano	Alto	Auditorios/explanadas	Potenciales colaboradores	Semestral	Marketing y Comunicación Interna

3. Propuesta de comunicación

3.1. Antecedentes

La comunicación en BCA se gestiona bajo una estructura mixta, es decir que la comunicación no se encuentra unida bajo una sola área, sino que se gestiona desde distintos departamentos y en diferentes niveles de gestión. El área de comunicación corporativa se dedica a la comunicación externa y reporta directamente a la gerencia general. Desde ahí se dirige el manejo de la marca, la responsabilidad social corporativa y los auspicios.

En el caso de la comunicación interna, esta se maneja como una gerencia bajo la dirección de Gestión de Personas. Es la encargada de todas las comunicaciones a empleados a través de los canales internos como el mailing, la intranet, el Portal del Empleado, LinkedIn, la señalética de los espacios internos y boletines diarios. Su objetivo principal es mantener a toda la organización informada y abrir canales diálogo que permita escuchar a los colaboradores y así ofrecer soluciones.

El área de marketing le reporta a la dirección de innovación y desarrollo encargándose de la comunicación de producto y servicios, así como del marketing digital y la presencia de la marca en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram. Junto con Comunicación Interna se encarga de la gestión de marca empleadora para redes sociales, especialmente LinkedIn que es administrado por Comunicación Interna.

La gerencia de Comunicación Interna ha logrado posicionarse de manera bastante positiva en la empresa gracias a su activa participación desde el lanzamiento de proyecto Alko para una transformación cultural centrada en el cliente y acompañando todos los cambios realizados a partir de esta. Además, fue una importante promotora de la campaña “¡Vamos por un año de 20!” hasta marzo de 2020 cuando se dio inicio a la cuarentena por COVID-19. Dicha campaña tuvo bastante aceptación y un alto nivel de identificación por parte de los colaboradores.

3.2. Reto de comunicación

Desde el inicio de la cuarentena, BCA no han dejado de operar. Aquellos que trabajan en agencias han continuado laborando desde sus puestos usuales, mientras que los de la Sede Central lo han debido hacer desde sus hogares. Si bien el trabajo remoto ya era

una práctica común para los empleados de la sede central, la cantidad de días que van en esta modalidad y el contexto sanitario ha generado un impacto en la productividad.

Tras la última conferencia de prensa del ejecutivo, el presidente de la república anunció la nueva fecha de fin de la cuarentena que coincidiría con el inicio de la fase 2 de la reactivación económica y que considera empresas que no impliquen gran aglomeración de gente (esta fase no incluye cines, teatros, conciertos, centros o locales comerciales de gran aforo, etc.). Para ese momento, los colaboradores de BCA iniciarán un retorno escalonado donde la seguridad es lo primero. Para eso, han desarrollado el “Plan de vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo” que presenta los lineamientos que seguirá el banco junto con el nuevo protocolo sanitario para las agencias y Sede Central, y que, además, incluye las medidas de protección a empleados considerados población vulnerable. Este plan ya ha sido aprobado por Comité de seguridad y salud en el trabajo (CSST) de BCA y el Instituto Nacional de Salud (INS) a través del SICCOVID19 (sistema integrado de COVID-19) del Ministerio de Salud como lo ordena el decreto supremo N° 094-2020-PCM.

Para el BCA el retorno de sus colaboradores es muy importante pues la productividad y el clima laboral se han visto mellados principalmente por la incertidumbre, el encierro y el temor de contagiarse. Es por eso que el BCA ha encargado un plan de comunicación estratégica que informe de manera clara y realista cómo se dará el retorno y, lo más importante, que logre alinear a todos los colaboradores al nuevo protocolo sanitario. Este último es clave para que el retorno sea exitoso pues de darse contagios al interior de la Sede Central impediría la continuidad del plan de retorno.

3.3. Gestión del cambio hacia una nueva normalidad

El contexto dado por el COVID-19, demanda que se realicen cambios muy fuertes e importantes para mantener a salvo la salud pública. Estos cambios pueden generar resistencias que pueden impedir el éxito del cambio. Debido a que esta permuta sucede en un contexto delicado en el cual se requiere gran compromiso respecto al aprendizaje y obediencia de los nuevos procesos, es de suma importancia aplicar una estrategia que identifique qué pasos hay que seguir para lograr que la transformación sea exitosa. Es por eso que para este trabajo se utilizará el “Modelo de 8 pasos para la gestión del cambio” de Kotter y la “Curva de transición personal” de Fisher .

3.3.1. Modelo de 8 pasos para la gestión del cambio de Kotter

En un artículo para Harvard Business Review titulado “Liderando el cambio: por qué los esfuerzos de transformación fracasan” (1995), John Kotter identificó 8 puntos en los que las empresas fallaban al liderar un cambio. A raíz de esas observaciones, Kotter presentó una guía de 8 pasos que se deben seguir para generar una transformación:

1. Establecer un sentido de urgencia

Este punto se refiere a que las personas en la organización deben entender que hay una necesidad de generar un cambio. En este caso, la urgencia estaría en que si no se siguen los nuevos protocolos sanitarios, la salud de todos estaría en peligro, y no seguir operando pondría en riesgo la continuidad de la empresa.

2. Formar una coalición conductora poderosa

Es importante que haya liderazgo durante el cambio, no solo de una persona sino de varias. Alinear a los líderes ayudará a impulsar positivamente al cambio. En el caso de BCA, la gerencia general y su equipo de primer nivel serán la línea base del liderazgo que se requiera para promover el cambio deseado.

3. Crear una visión

Es importante crear una visión clara sobre los beneficios que ofrece el cambio a la organización. En el caso de BCA implicaría definir bien el beneficio del retorno a las oficinas siguiendo el nuevo protocolo sanitario. Es trascendental definir bien el futuro de la empresa frente al cambio como. La visión de BCA deberá definir por qué es importante retornar y por qué es importante seguir todos estos cambios. Entre más personas le encuentren sentido y tengan una actitud positiva al cambio, mejor.

4. Comunicar la visión

Esta etapa trata sobre comunicar el cambio. Es importante comunicar las nociones del cambio y que estas no entren en conflicto con otra información. Es importante posicionarlo y que la gente sea consciente de cómo ya se está manifestando el cambio.

5. Autorizar a otros para actuar en la visión

Como habrá gente que aun se resiste al cambio, el contar con un grupo representativo que abogue por el cambio ayudará a reducir la bulla o obstáculos que puedan generar los que aun se resisten. Esta labor de ser reconocida para mantener motivados a estos promotores.

6. Planear la creación de éxitos de corto plazo

Este paso se refiere a que, para lograr tener éxito y convencer a la gente sobre realizar el cambio, hay que demostrar que se es exitoso. Para eso, Kotter recomienda incorporar al plan pequeñas acciones concretas y tangibles que sean fáciles de lograr y de comunicar. Así la gente se convencerá más fácilmente de los beneficios que esto conlleva.

7. Consolidar las mejorías y producir más cambios todavía

Consiste analizar con mayor profundidad qué está funcionando y qué no. Con los resultados de este análisis, se proponen cambios que ayudarán a mejorar las acciones para el cambio. Este es un punto de inflexión, donde el cambio ya se está dando y solo observa el proceso para implementar mejoras. En términos comunicacionales, esto implica el monitoreo constante de la comunicación interna y el éxito que están teniendo las acciones.

8. Institucionalizar nuevos acercamientos

En esta etapa se formalizan los cambios producidos en la empresa como nuevos valores, procedimientos o protocolos de trabajo. Para BCA, este punto llega por adelantado, pues el “Plan de vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo” es un fin en sí mismo. Es decir, que es el cambio y lo que determina cómo se dará el cambio.

3.3.2. Curva de transición personal de Fisher

John Fisher presentó, en 1999 en el Décimo Congreso Internacional de Construcción Personal en Berlín, los estados de ánimo por los cuales pasan las personas en una etapa de cambio que llamó “Curva de transición personal de Fisher” (Business Balls, 2012). Fisher identificó 9 estados por los que pasa una persona:

1. Ansiedad

Cuando recién surge un cambio, las personas empiezan a pensar en posibles escenarios y se genera una ansiedad al sentir que no tienen control sobre ellos. Esto puede deberse a la falta de información, por eso será importante que la comunicación se dé desde el primer momento con información clara y honesta.

2. Felicidad

En esta etapa la felicidad surge cuando la persona percibe el cambio como una oportunidad de mejora. En esta etapa el futuro es visto con optimismo y las personas pueden proyectar el cambio como una oportunidad de éxito personal. Se tiene que tener cuidado de que la gente no genera expectativas irreales, por eso la comunicación debe apuntar a ser realista. En el caso de BCA de tenerse claro que el retorno ayudará a retomar una rutina que permita recuperar la productividad de antes, pero que habrá nuevos retos que enfrentar como seguir el protocolo disciplinadamente.

3. Negación

En esta etapa la persona rechaza los cambios y considera que estos no tendrán ningún impacto en ella. Actúa como si el cambio no estuviera ocurriendo. La persona que se mantenga en esta situación pone en un riesgo muy alto su permanencia en la organización. Sería una situación de riesgo que una persona en ese estado trabaje en la sede central pues ignoraría cualquier protocolo de seguridad. Es importante identificar a esa persona y hacerla consciente de que la postura que está tomando respecto al cambio tendría un impacto en específico.

4. Miedo

Las personas sentirán miedo por cómo el cambio afectará sus hábitos, cómo se sentirán sobre sí mismos al respecto y cómo los demás los percibirán. Aquí es importante la participación de líderes y agentes de cambio. Ellos deberán cumplir el rol de ejemplos de seguir. Para eso, deberán normalizar las nuevas prácticas del protocolo sanitario, siguiéndolas con comodidad y compromiso.

5. Amenaza

Las personas pueden sentir que los cambios exigirán más de lo que ellos se sienten capaces de dar, por lo que surge la sensación de amenazas. En el caso de BCA frente al coronavirus podría ser que los colaboradores sientan que el nuevo protocolo es más de lo que ellos pueden manejar y que el virus terminará por contagiarlos. Así mismo, podrían sentir que si no siguen al pie de la letra el nuevo protocolo y las indicaciones de la empresa, podrían perder su trabajo. Aquí es importante la escucha activa, que se junten los líderes con sus equipos y brinden un espacio en que las personas puedan compartir sus inquietudes. Muchas veces la sensación de amenaza la suelen sentir la mayoría y cuando una persona se da cuenta que no es la única que se siente así, el estrés se reduce.

6. Culpa

La culpa surge cuando la persona empieza a analizar la forma en que reaccionó o actuó en las etapas previas y reconocerlas como inapropiadas y que han podido tener un impacto negativo. En esta etapa también es valiosa la escucha activa como las reuniones en equipo para que los colaboradores puedan compartir el cómo se sienten antes tantos cambios con personas que de un contexto similar.

7. Desilusión

A veces, los valores, metas y creencias de las personas no coinciden con los valores, metas y creencias que conlleva la transformación. En esta etapa la persona ya no se identifica con su trabajo y pasa a cumplir un simple rol operativo y es muy común que las personas abandonen puestos pues ya no se sienten identificados con ellos. Durante el plan de retorno del BCA es recomendable que participen, en un principio, solo personas que estén dispuestas a retornar, pues es posible que muchos se sigan sintiendo inseguros al respecto y prefieran mantener en casa a salvo. Este estado irá desapareciendo conforme se demuestre a las personas que se sienten desilusionadas, que el cambio es posible de lograr y que no dista mucho de sus creencias originales. Sin embargo, si la persona sigue sin identificarse, quizás lo mejor sea dejarla ir.

8. Depresión

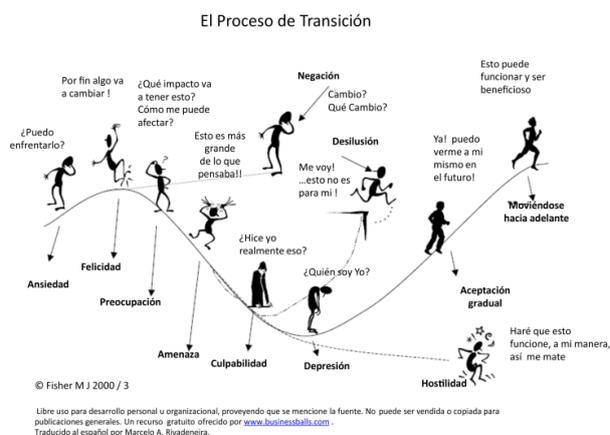
Esta etapa se caracteriza por la falta de motivación y confusión sobre como será el futuro y como impacta en su futuro. Aquí es sumamente importante que los líderes refuercen el propósito del cambio que se está viviendo. BCA deberá promover la motivación a través de acciones pequeñas que permitan hacer visible el éxito del cambio tal como lo indica Kotter en el paso 6 de su modelo de gestión del cambio.

9. Hostilidad

Las personas en estado de hostilidad buscan validar procesos anteriores que se han demostrado son un fracaso y que ya no continuarán tras la transformación. El problema con las personas en esta etapa es que suelen ignorar los nuevos procesos por lo que se deberá evaluar si vale la pena continúen en la organización. Para el plan de BCA será necesario evitar que las personas en estado de hostilidad retornen a la Sede Central, pues no seguir las recomendaciones de seguridad pone en peligro a toda la organización.

Si el cambio ha sido bien gestionado, luego de las 9 fases ya mencionadas comenzaría a aceptación gradual que es donde los colaboradores empiezan ver como los cambios cobran sentido y se sienten nuevamente con propósito. Finalmente llegaría la etapa de seguir adelante, ahí es importante aceptar la nueva realidad y ver de que manera la persona puede aprovecharla para seguir desarrollándose profesionalmente.

Figura 6 - Curva de transición personal de Fisher



Saber con exactitud en qué etapa se encuentra una persona, no es una tarea sencilla. En el caso de BCA, la gestión del cambio partirá del inicio, teniendo en cuenta que las personas se habrán adaptado al home office luego de más de 4 meses y que eso está siendo tomado como una nueva normalidad. Fisher recomienda educar, informar y apoyar constantemente durante el proceso de cambio y así lograr superar las 9 fases.

3.4. Plan de Comunicación Interna

Tabla 7 – Plan de Comunicación Interna “De retorno a casa”

Se puede acceder a la tabla del plan haciendo clic [aquí](#).

3.4.1. Tipo de campaña

Se ha diseñado un plan de comunicación interna que atiende la necesidad de BCA ante el retorno de sus colaboradores a la Sede Central tras el levantamiento de la cuarentena. El nivel de cambio al que apunta este plan es el de informativo/educacional pues busca que los colaboradores conozcan el nuevo protocolo sanitario. Este plan propone estrategias y acciones alineadas las herramientas de gestión del cambio mencionadas en los puntos 3.3.1. y 3.3.2.

3.4.2. Objetivo general

“Lograr que el retorno de los trabajadores a la Sede Central sea exitoso en términos de comunicación de la seguridad sanitaria y aceptación del nuevo protocolo”

3.4.3. Tono de comunicación

Se apunta a un tono de comunicación positivo y cuyo estilo se caracterizará por ser respetuoso, amistoso y cercano. Estas características se verán reflejadas en las piezas de comunicación desarrolladas para el plan.

3.4.4. Mensajes

- ✓ **Salud** - Nuestra salud es lo más importante y es responsabilidad de todos cuidarla.

- ✓ **Productividad** – Más que nunca debemos trabajar duro y unidos para superar la crisis, en beneficio de nuestros clientes, del país y de todos en el BCA.

3.4.5. Rol de los líderes

El rol que asumen los jefes es el de liderazgo. Ellos tendrán la responsabilidad de reconocer falencias y puntos de mejora para proponer estrategias, se ocupa de facilitar el trabajo de sus equipos para el logro de sus objetivos, ser puente de comunicación bidireccional entre la gerencia general y los colaboradores para resolver dudas y conocer expectativas, conoce a su equipo y sabe delegar tareas.

Durante y luego de la cuarentena, los líderes tendrán un rol fundamental para promover los mensajes de la campaña de retorno, demostrando interés por sus equipos, incluso más allá del espacio laboral para así evaluar posibles retos que puedan estar enfrentando en espacios más personales con el objetivo de fomentar la sensación de cercanía en épocas de distanciamiento. Los jefes serán aliados estratégicos para asegurar que los colaboradores aprendan y comprendan el nuevo protocolo de trabajo.

3.4.6. Propuesta creativa

Estrategia creativa

La campaña tiene como objetivo alinear a los colaboradores de BCA a los nuevos protocolos sanitarios de manera clara, sencilla y amena.

Concepto creativo

“De Regreso a Casa”

Se utilizará el plan que viene desarrollándose dentro de la organización para el retorno de los colaboradores a la Sede Central. Este concepto creativo engloba todas las demás acciones que giran en torno al plan de retorno.

Call to action

#JuntosMásPrevenidos

Se utilizará el slogan como hashtag “#JuntosMásLejos”³ donde la raíz será “#JuntosMás” y la palabra pivot será “Lejos” para que sea reemplazada por palabras insight que ayuden a contextualizar y orientar el objetivo de la acción. Esto ayudará a generar frases arraigadas al BCA adaptándose a la coyuntura en que se vaya a aplicar la campaña y permite a los colaboradores ser parte creativa al darles libertad en armar su frase y también la interioricen haciéndola suya, por ejemplo:

#JuntosMásPrevenidos

#JuntosMásFuertes

#JuntosMásSeguros

#JuntosMásSaludables

#JuntosMásInnovadores

#JuntosMásCreativos

#JuntosMásDivertidos

#JuntosMásSolidarios

#JuntosMásResponsables

#JuntosMásComprometidos

#JuntosMásOrgullosos

3.4.7. Objetivo específico 1

Sensibilizar a los colaboradores sobre el nuevo protocolo sanitario.

3.4.7.1. Estrategia 1

Alineación de gerentes al plan de retorno y establecimiento de sentido de urgencia

Acción 1

Programar a través de Webex una reunión con las gerencias para alinearlas al sentido de urgencia. Así mismo, se les presentará el “Plan de vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo” junto con el protocolo sanitario para que puedan transmitir la información a

³ Los hashtags son vínculos de búsqueda que permite dar mejor seguimiento a conceptos clave. Si bien se pueden usar tildes, es de común que estos sean escritos sin ellas, por lo que se representará este concepto en ambas formas dependiendo de la formalidad del contexto.

sus equipos. Tras la presentación del plan, se abrirá una mesa de diálogo para resolver dudas sobre el plan y protocolo, y se les compartirá una ficha de reunión que incluye los talking points, mensajes clave a posicionar, un resumen del protocolo sanitario, indicaciones de próximos pasos y un espacio para apuntar lo más resaltante de la reunión con sus equipos (temas más tocados, preguntas, propuestas, resistencias/aperturas, etc). Al finalizar la sesión se realizará una breve evaluación para saber si se ha comprendido lo expuesto en la presentación que deberán aprobar los gerentes para así poder tener una reunión exitosa con sus equipo.

La reunión será liderada por el gerente general con el apoyo de Comunicación Interna, el equipo “De regreso a casa” y el Comité de seguridad y salud en el trabajo. Debe participar el 100% de la plana gerencial y el 100% debe aprobar la evaluación de conocimiento de lo que se ha presentado en la reunión respecto al protocolo.

Responsable	Gerencia general
Audiencia	Primera plana gerencial
Canal	Reunión por Webex
Mensaje	Estar alineados para promover el cambio.
Meta	100% de participación de primera plana gerencial 100% de gerentes aprobaron la evaluación de conocimiento sobre el protocolo

[Presentación – Plan de vigilancia](#)

3.4.7.2. Estrategia 2

Informar a los colaboradores sobre el plan de retorno y las medidas sanitarias

Acción 1

Lanzamiento de un video del gerente general anunciando el retorno por fases de los colaboradores a la Sede Central. Este video de no más de 2 minutos será anunciado a través de un comunicado que llevará a los colaboradores a la Intranet que es donde estará alojado el video. Se posicionarán 2 mensajes principales: primero, que la salud es lo más importante y es responsabilidad de todos cuidarla, y, segundo, que ahora más que nunca se debe trabajar duro y unidos para superar la crisis, en beneficio de los clientes, del país y de todos en el BCA. Así mismo, atención deberá hacer un llamado a la acción para que todos los colaboradores pongan de su parte e interioricen el nuevo protocolo sanitario según corresponda a su locación.

Para la grabación, se le entregará al gerente general un guion indicando los mensajes clave a posicionar, cadencia y tono requerido. Además, debido a que el video se grabará desde su domicilio, un instructivo con indicaciones de grabación (tipo de encuadre, recomendaciones de espacio y decoración, vestimenta, etc.) y como enviarlo al equipo de Comunicación Interna.

El 100% de colaboradores deberá recibir el comunicado anunciando e lanzamiento del video y el 85% de los colaboradores debe haberlo visto en la primera semana a través de las vistas registradas en la intranet. Se utilizará el hashtag #JuntosMásLejos en el marco del concepto creativo.

Responsable	Comunicación Interna Gerencia General
Audiencia	Colaboradores BCA
Canal	Video en Intranet
Mensaje	La salud es lo más importante Son momentos difíciles y no podemos deternos, debemos regresar con fuerza
Meta	100% de colaboradores han sido informados sobre el lanzamiento del video 85% de colaboradores han visto el video

[Video de lanzamiento en la Intranet](#)

Acción 2

Se programarán reuniones de área a través de Webex. El líder de cada área deberá compartir el plan de retorno con su equipo explicando cómo se aplica a ellos, deberá sensibilizar sobre la importancia de aprender el nuevo protocolo sanitario que se estará enviando a lo largo del mes y explicará por qué es importante retornar a la oficina. Se deberá posicionar el mensaje “la salud es primero y es responsabilidad de todos cuidarla”. Además, los líderes deberán llenar la ficha entregada en la reunión de gerencia y devolverlo en calidad de informe al comité de seguridad y salud en el trabajo y al equipo “De regreso a casa”. El gerente deberá asegurarse de cubrir el 100% de su equipo y que el 100% de los colaboradores aprueben el test de evaluación que asegura que comprendieron lo expuesto en la sesión. Para la convocatoria de la reunión se utilizará el hashtag #JuntosMásPreparados en el marco del concepto creativo.

Responsable	Gerente de área
Audiencia	Equipos por áreas
Canal	Webex
Mensaje	La salud es lo más importante Son momentos difíciles y no podemos deternos, debemos regresar con fuerza
Meta	100% de los miembros del equipo participaron 100% de colaboradores aprobaron el test de la reunión

Acción 3

Se enviará un comunicado sobre el plan de retorno a todos los colaboradores explicando el proceso del plan de retorno y qué comprende cada etapa. Este comunicado mostrará por primera vez la identidad visual de la campaña y el concepto creativo. Estará dirigido a

todos los colaboradores pues, es importante que toda la organización esté enterada de los retos que la empresa afronta. Este comunicado deberá ser enviado al 100% de los colaboradores por mail y ser subido a la sección COVID-19 de la Intranet, así mismo deberá reforzar el mensaje “la salud es lo más importante y es responsabilidad de todos cuidarla”. Se utilizará el hashtag “JuntosMásPrevenidos en el marco del concepto creativo.

Responsable	Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA
Canal	Mail
Mensaje	La salud es lo más importante
Meta	Al 100% de empleados se le ha enviado el comunicado

[Comunicado – Plan de retorno a la Sede Central](#)

Acción 4

Se enviará un comunicado informando sobre el nuevo protocolo sanitario de la Sede Central. Este seguirá la identidad y concepto creativo de la campaña y deberá ser visualmente atractiva. Se reforzará el mensaje “la salud es lo más importante y es responsabilidad de todos cuidarla”. Se enviará al 100% de los colaboradores de la Sede Central por mail y se subirá a la sección COVID-19 de la Intranet que es de acceso para todos los colaboradores, donde se esperan 1500 accesos hasta el lunes 3 de agosto. Se utilizará el hashtag #JuntosMásPrevenidos en el marco del concepto creativo.

Responsable	Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA – Sede Central
Canal	Mail

Mensaje	la salud es lo más importante y es responsabilidad de todos cuidarla
Meta	1500 accesos a la sección de intranet con el protocolo sanitario hasta el lunes 3 de agosto

Acción 5

Se compartirá un video mostrando cómo será la nueva ambientación de la Sede Central: ubicación de puntos sanitarios, señalética, etc. Este video será anunciado a través de un comunicado por mail y será subido a la sección noticias de la Intranet para que sea de conocimiento común. El mensaje por posicionar es “la salud es lo más importante y es responsabilidad de todos cuidarla” y que va quedando todo listo porque conoce cómo se adaptan los espacios para mantenerte prevenido. El video deberá lograr que el 85% de colaboradores reproduzca el video para considerarse exitoso. Además, este video se compartirá en la cuenta de LinkedIn para seguir moviendo la cuenta empleadora para lo cual se esperan 500 reacciones. Se utilizará el hashtag #JuntosMásPrevenidos en el marco del concepto creativo.

Responsable	Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA – Sede Central
Canal	Mail + Intranet LinkedIn
Mensaje	La salud es lo más importante y es responsabilidad de todos cuidarla. Conoce cómo se adaptan los espacios para mantenerte prevenido
Meta	85% de colaboradores ha visto el video 500 reacciones en LinkedIn

Acción 6

Cada colaborador de la Sede Central que no sea población vulnerable recibirá una carta personal de parte del gerente general previo al retorno a las oficinas. El objetivo es reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso que tiene el colaborador con el BCA haciéndolo sentir que para el banco no es un empleado más sino, un profesional talentoso cuya salud vale mucho para la compañía. También es un llamado a la acción para seguir el nuevo protocolo con disciplina llegado el momento. Se utilizará la etiqueta #JuntosMásComprometidos en el marco de la campaña.

Responsable	Gerente General Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA – Sede Central
Canal	Mail + Intranet LinkedIn
Mensaje	La salud es lo más importante y es responsabilidad de todos cuidarla. Eres muy importante para el logro de objetivos
Meta	Enviar carta al 100% de colaboradores de la sede central que no son población de riesgo

[Carta del gerente general a colaboradores de la Sede Central](#)

Acción 7

Se intervendrán los ambientes de la Sede Central con señaleética para que los colaboradores puedan identificar los puntos sanitarios, respeten el distanciamiento, conozca la disposición en ascensores, conozcan los puntos de medición de temperatura, entre otros. Así mismo se intervendrán los espacios con mensajes alusivos al nuevo protocolo sanitario. La señaleética y mensajes seguirán la identidad visual de BCA y se realizará en alianza con el área de Seguridad y Salud en el Trabajo y el área de Infraestructura y Servicios.

La señalética deberá ser aprobado por el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Responsable	Comunicación Interna Seguridad y Salud en el Trabajo Infraestructura y Servicios
Audiencia	Colaboradores BCA – Sede Central
Canal	Ambientes de la Sede Central
Mensaje	Informar y orientar a los colaboradores sobre el nuevo protocolo sanitarios a través de la señalética
Meta	La señalética deberá ser aprobado por el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Ambientación

Acción 8

Se diseñará un entrenamiento en línea que deberá ser aprobado por los colaboradores días previos a su reingreso a la sede central y constará de información que engloba lo ya compartido en los comunicados previo ingreso a las oficinas. Sin la aprobación de este entrenamiento, el colaborador no podrá participar del retorno. Este entrenamiento permitirá a BCA asegurarse que los colaboradores tienen el conocimiento básico que respalde la seguridad del colaborador y sus compañeros. El 100% de colaboradores deberá aprobar el entrenamiento antes de su retorno a las oficinas.

Responsable	Comunicación Interna Bienestar y Desarrollo de Talento
Audiencia	Colaboradores BCA – Sede Central
Canal	Mail Plataforma de entrenamiento

Mensaje	La salud es lo más importante, es responsabilidad de todos cuidarla conociendo las nuevas medidas y cambios realizados en las oficinas.
Meta	100% de colaboradores aprobaron el entrenamiento de sobre los cambios en la Sede Central previo retorno a las oficinas.

3.4.7.3. Estrategia 3

Promover canales de comunicación que mejore la gestión de la información

Acción 1

Se lanzará la BCA+, aplicación para smartphones que acompañará a los colaboradores en el proceso de retorno y adaptación a la nueva normalidad que incluye:

- Check-list del paso a paso del nuevo protocolo
- Recordatorios para la desinfección de manos, pausas activas y otras actividades personalizadas.
- Acceso a repositorio con información corporativa sobre el COVID-19 (comunicados, videos, material de interés, protocolos, políticas, etc.)
- Emisión de encuestas rápidas para el control de la salud física y mental del colaborador (síntomas de la enfermedad, personas cercanas que hayan dado positivo al COVID-19, evaluación del estado de ánimo, etc.)
- Récord de medición de temperatura tomada en los espacios de trabajo.

Además del seguimiento de los colaboradores dentro de los espacios del banco (agencia y Sede Central) para identificar potenciales focos de contagio y nivel de cercanía con otros colaboradores a través de sensores instalados en todos los ambientes de la oficina. El uso de la aplicación

es de carácter obligatorio por lo que el 100% de los colaboradores tengan instalada la app hasta un día antes de la primera fecha oficial de retorno a la Sede Central. Se enviarán recordatorios a lo largo de las dos semanas previas al regreso y en sesiones de área se pedirá a los gerentes que recuerden a sus equipos que deben descargarlo, así lograr que los colaboradores alcancen la meta. Se utilizará el hashtag “JuntosMásInnovadores en el marco del concepto creativo.

Responsable	Innovación y Desarrollo – Experiencia de usuario Seguridad y salud en el trabajo Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA
Canal	Mail + Intranet
Mensaje	La salud es lo más importante y es responsabilidad de todos cuidarla. Eres muy importante para el logro de objetivos
Meta	100% de colaboradores BCA han descargado la aplicación antes del 3 de agosto

Acción 2

“After Office” es un en vivo transmitido por Webex de manera quincenal a todos los colaboradores de BCA. En esta transmisión, el gerente general toca temas de coyuntura y cómo estos impactan en el BCA. Además, cada miércoles se convoca a los colaboradores a enviar una pregunta a través de una sección de la Intranet para ser resueltas durante esta presentación en la medida de lo posible. El mensaje a transmitir a través de esta acción es de cercanía y que el BCA se preocupa por construir puentes de comunicación transparentes y directas. Se busca que 2500 colaboradores se conecten a esta transmisión como mínimo. La primera transmisión se realizará de manera extraordinaria el lunes 27 de julio con motivo de la celebración por fiestas patrias. Se utilizará el hashtag #JuntosMásConectados en el marco del concepto creativo.

Responsable	Innovación y Desarrollo – Experiencia de usuario Seguridad y salud en el trabajo Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA
Canal	Webex
Mensaje	Sigamos construyendo puentes de comunicación de honesta y de confianza que nos acerque Es importante que sepan lo que sucede con la empresa
Meta	2500 de colaboradores se unieron a la transmisión

Acción 3

Formar un grupo de agentes de cambio llamado “Embajadores del retorno”. Este grupo estará conformado por colaboradores que no sean de la plana gerencial, que se caractericen por su buena actitud y que sean admirados y respetados por sus pares. Apoyarán al plan a través del ejemplo y la comunicación positiva de las acciones de este, resolviendo dudas de otros colaboradores de ser necesario. Deberán participar de reuniones quincenales con el equipo “De regreso a casa” para obtener feedback sobre la percepción de los colaboradores respecto al avance del plan. Se deberá completar un acta de reunión con los compromisos asumidos en la sesión, dichos compromisos deberán ser cumplidos al 100%.

Responsable	Equipo “De regreso a casa” Comunicación Interna
Audiencia	Embajadores del retorno
Canal	Webex
Mensaje	Movamos el plan de retorno con buena actitud e información precisa, honesta y realista.

Meta	Reuniones 1 vez cada 15 días como mínimo 100% de cumplimiento de compromisos asumidos
------	--

3.4.7.4. Estrategia 4

Captar la atención de los colaboradores con respecto a las fechas del plan de retorno

Acción 1

Desde un mes antes, se lanzará una cuenta regresiva del retorno a la Sede Central a través de comunicados al mail a todos los empleados de la Sede Central. Las primeras tres semanas se enviará de manera semanal, y durante la última semana se enviará de manera diaria invitando a repasar los protocolos sanitarios. Así mismo, esta cuenta regresiva se repetirá un día antes del ingreso de los nuevos grupos para que todos estén informados. Todos estos comunicados deberán llevar el hashtag #JuntosMásPrevenidos. Este recordatorio deberá ser enviado al 100% de los colaboradores.

Responsable	Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA
Canal	Mail
Mensaje	Falta poco para el retorno, ten en cuenta los protocolos de comunicación Cada vez nos vamos uniendo más
Meta	100% de colaboradores han recibido el comunicado

Acción 2

“Somos BCA” es un boletín electrónico semanal cuyo objetivo es cubrir los principales hechos que surgen durante el retorno a la Sede Central. El boletín contará con las siguientes secciones: mensaje de la gerencia

general sintetizando los temas que se tocarán en el boletín, principales noticias de la semana, sección “El ojo indiscreto” con una galería de fotos con las imágenes documentales (gente pasando los protocolos sanitarios, trabajando en sus sitios, etc.) y la sección “#JuntosMás...” con 4 testimonios de colaboradores que resumen su semana en la oficina utilizando de título el HT con una palabra que conceptualice lo que tiene que decir. Los mensajes que posicionar son la salud a través de la prevención y el entusiasmo a través de la buena experiencia de otros. El boletín será anunciado a través de un comunicado por mail. La meta es lograr que 100% de los colaboradores de la Sede Central abran el boletín cada vez que se envíe.

Responsable	Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA
Canal	Mail
Mensaje	Información precisa sobre como de desenvuelve el plan de retorno en la Sede Central y lo que sucede a nivel nacional
Meta	100% de colaboradores que han recibido el boletín 100% de los colaboradores ingresa a ver el boletín

3.4.8. Objetivo específico 2

Lograr que los colaboradores acepten el plan de retorno con entusiasmo

3.4.8.1. Estrategia 1

Brindar facilidades a la población de riesgo para que puedan trabajar tranquilos desde casa

Acción 1

Se ofrecerá a los colaboradores que cumplan con los criterios de población de riesgo y no tengan fecha de retorno definida a la sede

central y agencias, a recibir herramientas de trabajo que le faciliten el laborar desde casa como por ejemplo una silla ergonómica, teclado, mouse, monitor, headsets (audífonos con micrófono), útiles de oficina, etc. El objetivo es brindar al colaborador la mayor comodidad posible mientras desempeña sus trabajos desde casa y pueda cumplir con sus responsabilidades de manera segura. Para eso se les enviará un comunicado por mail con las indicaciones a seguir. El comunicado estará acompañado por la frase #JuntosMásSaludables en el marco del concepto creativo. Se mandará el mensaje al 100% de colaboradores de la población de riesgo de Lima Metropolitana.

Responsable	Infraestructura y Servicios Gestión de Personal
Audiencia	Población vulnerable BCA
Canal	Mail + Intranet
Mensaje	Tu salud es lo más importante por eso queremos que puedas trabajar seguro desde tu hogar dandote las herramientas que necesitas.
Meta	100% de colaboradores de la población de riesgo recibieron el comunicado 50% ha solicitado herramientas de trabajo

[Comunicado – Envío de herramientas de trabajo para Home Office](#)

Acción 2

Se enviará un comunicado sobre el servicio de “Atención médica exclusiva para colaboradores en riesgo” que ofrecerá el BCA a los colaboradores que pertenezcan a la población vulnerable y no cuenten con una fecha de retorno a las agencias o sede central. Esta acción busca brindar a los colaboradores la facilidad de acceder a atención médica las 24 horas del día sin necesidad de salir de casa y teniendo en cuenta el colapso actual en servicios de salud. El comunicado incluirá la

información de contacto del seguro EPS, los médicos ocupacionales de BCA y psicólogos para terapia psicológica. Este comunicado deberá ser enviado al 100% de colaboradores que sean parte de la población de riesgo. Se utilizará el hashtag #JuntosMásSaludables en el marco del concepto creativo y se espera que el 15% acceda al servicio en el primer mes de atención.

Responsable	Seguridad y salud en el trabajo
Audiencia	Población vulnerable BCA
Canal	Mail + Intranet
Mensaje	La salud es lo más importante y es responsabilidad de todos cuidarla. Eres muy importante para el logro de objetivos
Meta	100% de colaboradores de la población vulnerable recibió el mensaje 15% de colaboradores de la población vulnerable accedió al servicio en el primer mes

[Comunicado – Atención médica exclusiva para colaboradores en riesgo](#)

3.4.8.2. Estrategia 2

Contar con el respaldo del personal de agencia para el plan de retorno

Acción 1

El gerente general enviará una carta a los colaboradores de agencias agradeciéndoles por el arduo trabajo que han realizado durante la cuarentena y se les pedirá que participen de un video enviando una foto grupal respetando el metro de distancia haciendo el saludo BCA (consiste en señalar con el dedo índice y el brazo izquierdo extendido en diagonal como las franjas del logo en señal de desarrollo) para mandarle buenas vibras a sus colegas de la Sede Central. Se espera que el 65% de las agencias a nivel nacional envíen su foto.

Responsable	Gerente General Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA de agencia
Canal	Mail
Mensaje	Gracias por el heroico trabajo realizado en estos momentos tan difíciles, las agencias son ejemplo de que se puede trabajar de manera segura Envíen un mensaje de respaldo a los colaboradores de la Sede Central ante el plan de retorno.
Meta	100% de colaboradores de agencia recibió el mensaje 65% de agencias enviaron su foto en equipo

Acción 2

Video “Bienvenidos”, donde los colaboradores de agencia le desean lo mejor a sus colegas de la Sede Central durante el retorno a través de fotos que los diversos equipos a nivel nacional envíen. En la foto deberán estar los colaboradores de agencia respetando el metro de distancia y usando mascarilla mientras hacen el saludo BCA que consiste en señalar con el dedo índice de la mano y el brazo izquierdo extendido en diagonal como las franjas del logo en señal de desarrollo (#JuntosMásLejos). Este video estará acompañado de mensajes escritos conforme pasan las imágenes donde se refuerce la importancia de la prevención y dar mensajes de fortaleza y entusiasmo. Además, este video se compartirá en la cuenta de LinkedIn para seguir promoviendo la marca empleadora. Se busca que el 90% de colaboradores de la sede central vean el video y se logren 500 reacciones en LinkedIn.

Responsable	Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA de Sede Central
Canal	Mail + Intranet
Mensaje	Todos estamos unidos ante el cambio

	Nuestra salud es lo más importante, no bajemos la guardia
Meta	90% de colaboradores de la sede central que han visto el video 500 reacciones en LinkedIn

3.4.8.3. Estrategia 3

Promover acciones de prevención en colaboradores que han regresado a la sede central

Acción 1

Se enviará un comunicado por mail conformen van incorporándose los grupos de colaboradores para que recojan su kit de bienvenida al llegar a la sede central. Este se entregará luego del tamizaje de la entrada. En dicho kit encontrarán un pack sanitario que consta de un desinfectante en gel, paños desinfectantes, crema humectante, 3 mascarillas lavables con mensajes del BCA, protector facial completo y una bolsa con cierre tipo ziplock con el logo de BCA y el HT #JuntosMásPrevenidos de un lado, y del otro lado un código QR que al ser escaneado por el smartphone, abre la aplicación de BCA+ a la sección de protocolo sanitario, el video de la ambientación sanitaria y un plano de oficinas donde se indican puntos ocupación permitidos y puntos sanitarios. Está acción será medida en base a la entrega de kits que debe ser del 100% de colaboradores que ingresan ese día y por el % de colaboradores que ingresaron a través del QR impreso en el kit que debe llegar a 65%.

Responsable	Salud y Seguridad en el Trabajo Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA de la sede central
Canal	Entrega física

Mensaje	Tu salud es lo más importante, es responsabilidad tuya y nuestra cuidarla
Meta	100% colaboradores de Sede Central hayan recibido el kit el día de su retorno 100% de colaboradores ingresaron al QR impreso en el kit

3.4.8.4. Estrategia 4

Fortalecer la cultura de la prevención de manera recreativa

Acción 1

“Stand-Up por la prevención” con Patricia Portocarrero es un monologo sobre el protocolo sanitario de BCA. Busca reforzar el conocimiento y la importancia del protocolo sanitario a través del humor. Este stand-up está dirigido a todos los colaboradores y sus familias demostrando el compromiso de BCA con la salud y el entusiasmo, mensajes que desea seguir posicionando. Se esperan 7000 participantes en la transmisión en vivo, la meta es que todos los participantes hayan considerado que la acción ha ayudado a reforzar su conocimiento sobre el nuevo protocolo sanitario y que la acción ha sido buena-excelente. Se utilizara el HT #JuntosMásDivertidos

Responsable	Comunicación Interna Salud y Seguridad en el Trabajo
Audiencia	Colaboradores BCA
Canal	Webex Intranet
Mensaje	No bajes la guardia, seguir el protocolo nos protege del contagio BCA está comprometido con la salud y el entusiasmo
Meta	7000 participantes en la transmisión

	<p>100% de colaboradores que participaron de la transmisión consideran buena a excelente la acción</p> <p>100% de colaboradores considera que el show ha ayudado a reforzar su conocimiento sobre el nuevo protocolo sanitario.</p>
--	---

[Invitación – “Stand-up por la prevención”](#)

Acción 2

#JuntoMásSolidarios es una alianza entre BCA y un grupo de jóvenes artistas peruanos de diversas partes del país liderado por Marcelo Wong que busca enviar un mensaje de prevención a través de la solidaridad. Consiste en la venta de un creative box que contiene 12 ilustraciones para colorear originales de Marcelo Wong y otros jóvenes artistas peruanos donde se vea la práctica de la prevención, alineado al protocolo sanitario de BCA. El box además incluye el material necesario para intervenir las ilustraciones y una carta de Wong agradeciendo la adquisición de la caja y la ayuda social que se está realizando. Toda la ganancia obtenida por la adquisición de este box será donado a organizaciones benéficas que buscan dar alimento a familias golpeadas por la crisis y soporte educativo a los niños que más lo necesitan. El objetivo es lograr vender 3500 creative box (P. unitario de 50 soles) y lograr recaudar S/ 175 000, con lo que se alcanzaría el punto de equilibrio (recuperar la inversión).

Responsable	Comunicación Interna Salud y Seguridad en el Trabajo
Audiencia	Colaboradores BCA
Canal	Mail
Mensaje	La prevención y la solidaridad van de la mano.
Meta	Venta de 3500 box (P. de venta: 50) Recaudar S/ 175 000

	100% de colaboradores que adquirieron el producto indicaron que lo usarán con sus familias
--	--

3.4.9. Objetivo específico 3

Consolidar un sistema que monitoree el éxito del plan

3.4.9.1. Estrategia 1

Medir el trabajo de comunicación interna durante el plan de retorno

Acción 1

Lanzar encuestas que evalúen el desempeño de la comunicación interna de manera mensual. Este se programará para ser enviado el primer lunes de cada mes a las 2:30 p.m. con un reminder el jueves de esa misma semana a la misma hora. La encuesta deberá contar con una participación mínima del 75% de colaboradores.

Responsable	Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA
Canal	Mail
Mensaje	Queremos saber tu opinión sobre la comunicación interna
Meta	75% de participación de colaboradores como mínimo cada mes

3.4.9.2. Estrategia 2

Promover espacios de conversación que induzcan a mejoras del plan

Acción 1

Comunicación Interna establecerá reuniones de área para realizar análisis del plan y evaluar la continuidad las acciones del plan ya sea quitándolas o corrigiéndolas. Esta reunión deberá ser todos los lunes a las 10:30 a.m. Esta

acción será exitosa en la medida que el equipo se reúna por lo menos una vez a la semana.

Responsable	Comunicación Interna
Audiencia	Equipo de Comunicación Interna
Canal	Webex
Mensaje	Promover la mejora continua
Meta	Cumplir con una reunión semanal 100% de cumplimiento de compromisos asumidos

Acción 2

Consolidar reuniones semanales con el equipo "De regreso a casa" para mantener la comunicación sobre cómo se va desarrollando el plan de retorno y realizar análisis para evaluar si está siendo exitoso. Esta reunión deberá realizarse todos los lunes a las 9:00 a.m. El representante de Comunicación Interna se hará responsable de generar la agenda para la reunión. Esta acción será exitosa en la medida que el equipo se reúna por lo menos una vez a la semana.

Responsable	Comunicación Interna
Audiencia	Equipo "De regreso a casa"
Canal	Webex
Mensaje	Promover la mejora continua
Meta	Cumplir con una reunión semanal 100% de cumplimiento de compromisos asumidos

3.4.10. Cronograma

Tabla 8 - Cronograma

Se puede acceder al cronograma haciendo clic [aquí](#).

3.4.11. Presupuesto

Tabla 9 - Presupuesto

Se puede acceder al cronograma haciendo clic [aquí](#).

3.4.12. Plan de contingencia

Se propone un plan de contingencia comunicacional ante el riesgo de contagios durante el plan de retorno a la Sede Central del BCA. Este plan se basa en el plan de acción diseñado por el área de Seguridad y Salud en el Trabajo e involucra, no solo audiencia interna, sino también la externa a través de la articulación de las demás áreas encargadas de la comunicación de BCA como lo son Comunicación Corporativa y Marketing.

3.4.12.1. Objetivo

Establecer un plan comunicacional de contingencia ante el riesgo de contagios durante el proceso de retorno a la Sede Central

3.4.12.1.1. Estrategia 1

Activar el plan de contingencia

Acción 1

Reunión de emergencia vía Webex del comité “De Regreso a Casa” comité de “Seguridad y Salud en el Trabajo” y el área de Seguridad y Salud en el Trabajo. En la reunión se presentará el caso, se analizará y se introducirán los mecanismos de respuesta ante el hecho para ver si se requiere de alguna modificación. Se realizará un acta de reunión donde se detallará la agenda tratada durante la reunión y los siguientes pasos a desarrollar para dar conformidad a la activación del plan de contingencia. Se debe convocar a la gerencia general y las gerencias de primera línea en calidad de emergencia lo antes posible.

Responsable	Comunicación Interna Seguridad y Salud en el Trabajo
-------------	---

	Comité de Regreso a Casa
Audiencia	N/A
Canal	Webex
Mensaje	Activamos el plan de contingencia porque la salud de la familia BCA es los más importante.
Meta	1 acta de reunión 1 reunión agendada con la gerencia general y jefes de primera línea.

Acción 2

Reunión entre la gerencia general y su gerencia de primera línea para informar sobre la activación del plan de contingencia. se presentará el caso suscitado, se analizará y se presentarán las acciones que se realizarán indicando el rol de los jefes y sus equipos. Se entregará una ficha de reunión a utilizar en la reunión que tendrán con sus áreas indicando los mensajes a posicionar y con una sección a ser llenada por el líder donde recoja inquietudes, dudas y recomendaciones que puedan surgir durante esa sesión. Los líderes de área deberán programar una reunión con sus equipos a la brevedad, de preferencia en paralelo con respecto a las demás áreas.

Responsable	Comunicación Interna Seguridad y Salud en el Trabajo Comité de Regreso a Casa
Audiencia	Gerencia general Gerentes de primera línea
Canal	Webex

Mensaje	Activamos el plan de contingencia porque la salud de la familia BCA es los más importante.
Meta	100% de gerentes de primera línea participaron de la reunión 1 acta de reunión

3.4.12.1.2. Estrategia 2

Dar seguimiento a los casos de contagio confirmados y potenciales

Acción 1

Comunicación con personas que hayan estado en contacto directo con el/los casos de contagio. Como primer contacto, el servicio de atención exclusiva por COVID-19 se comunicará vía telefónica con los casos confirmados y potenciales informándoles lo ocurrido. Se presentará e identificará ante el colaborador, le dará un breve resumen (diseñado por Comunicación Interna y Seguridad y Salud en el Trabajo) de por qué se comunica con él/ella, le aplicará un cuestionario para evaluar posibles síntomas. En caso de síntomas relacionados al COVID-19 y se le preguntará por posibles necesidades médicas que puedan tener, se les pedirá permanecer en cuarentena en sus domicilios hasta descartar por completo el diagnóstico de contagio y se coordinará una prueba rápida de descarte a domicilio. Reafirmará los números de contacto a la atención médica y psicológica exclusiva para BCA y le pedirá que llene una breve encuesta telefónica al finalizar la llamada. El tono de comunicación durante la conversación debe denotar calidez, cercanía y preocupación por la salud del colaborador.

Responsable	Seguridad y Salud en el Trabajo Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA pertenecientes al grupo de retorno que del caso de contagio positivo

Canal	Teléfono
Mensaje	<p>Activamos el plan de contingencia porque la salud de la familia BCA es los más importante.</p> <p>BCA brindará el apoyo y supervisión pertinente para la recuperación de sus colaboradores.</p>
Meta	<p>100% de colaboradores pertenecientes al grupo de retorno en cuestión fueron contactados</p> <p>100% ha comprendido el motivo de la llamada</p> <p>100% de los colaboradores contactados conoce los canales a los que debe acudir en caso de presentar síntomas o tener consultas médicas.</p> <p>El 100% considera la llamada telefónica como muy buena o excelente.</p>

Acción 2

Mail del gerente general al grupo que había retornado y presentó el caso de contagio

El gerente general enviará un mail personalizado al grupo que había retornado a la Sede Central, indicando su preocupación por la salud de todos ellos y sus familias pidiendo las disculpas del caso, informará sobre la activación del plan de contingencia y las acciones que está realizando BCA ante ese hecho (paralizar el retorno de colaboradores a la Sede Central hasta nuevo aviso, investigación sobre el acontecimiento, evaluación de mejores al proceso), les pedirá su apoyo y participación con las acciones que está liderando el equipo de Seguridad y Salud en el Trabajo, y agradecerá la confianza que siguen teniendo con la empresa. Con esta acción se busca promover la sensación de cercanía y calidez entre la organización y quienes la conforman, especialmente en momentos complejos como ese. Por temas de confidencialidad y protección de datos personales.

Responsable	Gerencia general Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA pertenecientes al grupo con el caso de contagio
Canal	Mail
Mensaje	Activamos el plan de contingencia porque la salud de la familia BCA es los más importante. BCA brindará el apoyo y supervisión pertinente para la recuperación de sus colaboradores.
Meta	100% de colaboradores pertenecientes al grupo donde se presentó el contagio recibieron el mensaje.

3.4.12.1.3.

Estrategia 3

Comunicar la activación del plan de contingencia con la audiencia interna.

Acción 1

Video del gerente general anunciando a todos los colaboradores la activación del plan de contingencia.

El video será subido a la Intranet y comunicado por mail a todos los colaboradores de BCA. En el video, el gerente general anunciará a los colaboradores la activación del plan de contingencia. Informará sobre el brote de contagios suscitado durante el retorno a la Sede Central, la situación de los pacientes confirmados y sospechosos (respetando la confidencialidad de sus datos personales) y las acciones tomadas por la empresa. Reforzaré el mensaje “la salud de todos está primero y depende de nosotros cuidarla”.

Responsable	Gerencia General Comunicación Interna
Audiencia	Colaboradores BCA
Canal	Intranet Mail
Mensaje	Activamos el plan de contingencia porque la salud de la familia BCA es lo más importante y se suspenderá el plan de retorno hasta nuevo aviso. BCA brindará el apoyo y supervisión pertinente para la recuperación de los colaboradores.
Meta	100% de los colaboradores vieron el video por la intranet.

Acción 2

Reuniones de área

Líderes de área deberán reunirse con sus equipos para informar lo sucedido y resolver posibles dudas que puedan haber surgido por a raíz del video del gerente general y dejar claro el mensaje que se deseaba dar. Para la reunión se utilizará una ficha de reunión con los mensajes a posicionar y un espacio para apuntar preguntas, sugerencias o dudas que hayan surgido durante el encuentro. Esa ficha deberá ser entregada luego al área de seguridad y salud en el trabajo como un acta de reunión. Así mismo, se deberá solicitar a los colaboradores ingresar a un link donde se evaluará si comprendieron los mensajes clave.

Responsable	Líderes de área Comunicación Interna
Audiencia	Primaria - Colaboradores BCA de la Sede Central Secundaria – Colaboradores BCA de agencias

Canal	Webex
Mensaje	<p>Activamos el plan de contingencia porque la salud de la familia BCA es lo más importante y se suspenderá el plan de retorno hasta nuevo aviso.</p> <p>BCA brindará el apoyo y supervisión pertinente para la recuperación de los colaboradores.</p>
Meta	<p>100% de colaboradores asistieron a la reunión de su área</p> <p>100% de colaboradores participaron de la evaluación de conocimiento</p> <p>100% de líderes entregaron sus actas de reunión a Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>100% de colaboradores aprobaron la evaluación de conocimiento del plan de contingencia</p>

3.4.12.1.4.

Estrategia 4

Plan de comunicación externa para la prevención de crisis reputacional

Acción 1

Reunión de Comunicación Interna con Comunicación Corporativa

Reunión para revisión del manual de crisis reputacional como medida de prevención y contextualizarlo al plan de retorno a la Sede Central, además se terminarán de definir las piezas que se necesitarán según el contexto, alineadas a los mensajes que se han estado manejando tanto en piezas internas como externas correspondientes a canales de atracción de talento como LinkedIn. Se deberá realizar una acta de reunión que especifique los temas coordinados y los acuerdos realizados.

Responsable	Comunicación Interna Comunicación Corporativa
Audiencia	Medios de comunicación y opinión pública
Canal	Webex
Mensaje	BCA ha activado el plan de contingencia porque la salud de la familia BCA es los más importante y se suspenderá el plan de retorno hasta nuevo aviso. La empresa está preocupada por el suceso, especialmente por la salud de los colaboradores y sus familias, acepta toda responsabilidad ante el hecho y se le está brindando todo el apoyo y supervisión pertinente para la recuperación de los colaboradores y sus familias.
Meta	1 acta de reunión con detalles de la sesión

Acción 2

Reunión de Comunicación Interna, Corporativa y Marketing
 Coordinación para diseñar una estrategia de medios preventivo (antes de que sucede cualquier tipo de brote de contagios) y reactivo (en caso haya brote de contagios) durante el plan de retorno a la Sede Central. Se definirán los roles: Comunicación Corporativa estará a cargo de la elaboración de piezas de corporativas como notas de prensa y coordinación y relacionamiento con medios de comunicación, Marketing estará a cargo del diseño y manejo de redes sociales digitales y supervisar la comunicación del público interno que ingrese a través de esos canales. Se deberá realizar un acta de reunión que especifique los temas coordinados, los acuerdos realizados y las piezas a proponer.

Responsable	Comunicación Interna Comunicación Corporativa
-------------	--

	Marketing
Audiencia	Medios de comunicación y opinión pública
Canal	Webex
Mensaje	<p>BCA ha activado el plan de contingencia porque la salud de la familia BCA es lo más importante y se suspenderá el plan de retorno hasta nuevo aviso.</p> <p>La empresa está preocupada por el suceso, especialmente por la salud de los colaboradores y sus familias, acepta toda responsabilidad ante el hecho y se le está brindando todo el apoyo y supervisión pertinente para la recuperación de los colaboradores y sus familias.</p>
Meta	Acta de reunión con detalles de la sesión

Acción 3

Presentación del plan de contingencia para externos ante el gerente general y equipos pertinentes

Se presentará la estrategia de comunicación externa como parte del plan de contingencia ante la gerencia general y a equipos de trabajo pertinentes (área legal, comité “De Regreso a Casa”, Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otros) para su debate y aprobación previo despliegue. Se deberá firmar un acta de reunión donde se apruebe el plan presentado.

Responsable	Comunicación Interna Comunicación Corporativa Marketing
Audiencia	Gerencia general Equipos de trabajo pertinentes (área Legal, comité “De Regreso a Casa”, Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otros)
Canal	Webex

Mensaje	Es importante prevenir una crisis de comunicación externa y que esté articulado con lo que está sucediendo dentro de la organización.
Meta	Acta de reunión aprobación del plan con firma del gerente general



4. Justificación

COVID-19 y las necesidades de comunicación

A raíz de la cuarentena, surgieron tantos muchos retos laborales y también, muchos retos en comunicación. El confinamiento hizo que muchas personas continúen sus labores desde casa. Si bien algunos ya manejaban un estilo de trabajo que implicaba laborar desde remoto, variables que no se habían tenido en cuenta antes, como por ejemplo, que los hijos tuvieran que continuar su educación desde casa, el no poder haberse preparado con tiempo para que puedan continuar sus estudios y muchas cosas más a raíz de inmediatez con que inició el confinamiento, el no poder salir a realizar actividades recreacionales, la sugestión de noticias sobre la pandemia, el pensar que pueden contagiarse, la crisis económica y la pérdida de empleos, entre muchos otros; ha generado que diversos factores de estrés y ansiedad invadan a los colaboradores y puedan afectar su desempeño.

A pesar de que hay algunas empresas similares al caso BCA, quienes gracias a su madurez económica y de gestión han logrado (probablemente sin saber) que hoy en día aguanten mejor que muchas otras una pandemia gracias a una cultura digital. Así hay casos similares a este, donde las empresas han apostado por ofrecer al colaborador tener la independencia de moverse para que sean productivos desde donde consideren puedan serlo. Además, están las herramientas digitales que han servido para que los equipos puedan mantenerse en contacto a través de videollamadas. Si bien su rol principal es dar soporte para lo equipos pueda reunirse desde donde estén, la comunicación a través de estas plataformas ha ido más allá y se ha vuelto en un canal muy valioso para las organizaciones y los colaboradores. Son los nuevos canales de comunicación para trabajar y socializar. Este último punto implica un gran reto de comunicación pues, a través de la socialización, se genera la confianza que conduce a que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa. La presencia de líderes, o ausencia de ellos, tiene un gran peso al generarse o mantenerse esas las relaciones de confianza. Por este motivo, el trabajar en promover la cercanía de los líderes de las organizaciones, especialmente en la distancia, es muy poderoso y representa una oportunidad para la comunicación interna.

Otro factor que considerar con motivo de la cuarentena obligatoria es que la rutina de las personas se ha visto alterada. Esto ha generado una distorsión respecto al tiempo y al espacio. Estos dos ejes van de la mano para explicar el efecto que ha tenido la cuarentena en las personas. En una entrevista realizada a Olenka Retiz, psicóloga comunitaria y profesora en la Pontificia Universidad Católica del Perú [Anexo 2], explica que, durante el confinamiento,

el trabajo remoto ha generado una distorsión en como delimitamos nuestro tiempo para el trabajo y para la vida personal. Antes de la pandemia, los espacios ayudaban a definir nuestro rol y las acciones que realizaríamos. Por ejemplo, cuando se está en la oficina, se sabe claramente que se debe realizar unas tareas determinadas en un horario definido. Al regresar a casa, sabemos que podemos relajarnos y dedicarnos a cosas más personales. Pero cuando la casa y el hogar se convierten en un mismo espacio, como está siendo sido el caso, se genera una distorsión en la que se hace difícil delimitar tiempos a cada eje, que es una de las causantes del agotamiento se ha estado sintiendo durante la cuarentena. Retiz mencionó un concepto que está viendo con bastante frecuencia en estas épocas, este se llama burnout o Síndrome de Agotamiento Profesional (SAP). Ella describe el burnout como un tipo de estrés laboral que tiene tres dimensiones: agotamiento emocional que (impacto en la motivación de la persona al trabajar), despersonalización laboral (cuando la persona bloquea cualquier tipo de relación con su labor y lo reduce a una actividad simplemente operativa) y la de realización personal (cuando se siente que no hay como crecer y se pierde interés). El burnout explica el cómo se afecta el desempeño de los colaboradores debido al estrés y el desánimo que la coyuntura genera, además de la incertidumbre que incrementa la ansiedad al sentir que no se tiene control sobre el futuro.

La ansiedad y el estrés que confluyen en el Síndrome de Agotamiento Profesional son temas que deben tomarse en cuenta al momento de diseñar un plan de comunicación. Entender de qué maneras se manifiestan y cómo tratarlas, aportan al éxito del plan al permitir crear acciones que atiendan esas necesidades. Es fundamental generar un monitoreo frecuente de los colaboradores, a través de encuestas o focus groups, como se ha propuesto en es trabajo, que permitan ahondar en temas que lo requieran como estados de ánimo o sentimientos que esté experimentando el colaborador.

Para este trabajo se realizó una pequeña encuesta [ANEXO 3] como referencia para el desarrollo del plan. La muestra estuvo compuesta por 58 jóvenes adultos de entre 20 y 35 años que en su mayoría se encuentran trabajando de manera remota. Esta muestra representa un perfil similar a la audiencia interna del BCA basándolo en que hoy en día ese segmento representa el 50% de los colaboradores en las empresas limeñas formales (El Comercio, 2018). Las preguntas estuvieron orientadas a entender de qué manera afectaba el confinamiento en su estado ánimo, cómo percibían la gestión de sus empresas en temas de comunicación interna, qué valoraban más en temas de comunicación y cómo se sentían frente al retorno a sus oficinas. Respecto al estado de ánimo, esto fueron los 3 estados más comunes: pensativo, aburrido y asustado. Sobre cómo se había estado gestionando la comunicación interna en sus empresas, el 63.8% la consideraron muy buena y valoraban mucho la

comunicación transparente, real y precisa, especialmente cuando provenía de los líderes. Sobre su actitud frente al eventual retorno a las oficinas, el 41.4% indicó que definitivamente no se sentían cómodos con la idea regresar y el 29.3% no sabía cómo sentirse al respecto. Los resultados hicieron notar que los estados de ánimo que más surgieron fueron de índole negativa y con tendencia a generar mayor estrés y ansiedad, tal como lo indicó la psicóloga Olenka Retiz. Ella recomendó a las empresas fomentar en los empleados actividades recreativas como pintar, bailar, hacer ejercicio, leer, etc.

De este modo se puede analizar que la cuarentena ha generado en las personas altos niveles de estrés y ansiedad, alimentados por la incertidumbre, la sobreinformación y la alta capacidad de contagio que tiene el virus como un factor que pone en riesgo la vida. Así mismo, el distanciamiento físico ha generado un distanciamiento mental que golpea la productividad y pone en riesgo el compromiso que tienen los colaboradores con los objetivos de la empresa. En este punto es muy valioso promover la comunicación con mucha mayor frecuencia, especialmente en la que intervienen los líderes.

La cultura BCA, el cambio y el plan comunicación

BCA cuenta con una cultura fortalecida que los empleados han interiorizado con bastante éxito. Eso queda demostrado, no solo a través de herramientas de medición de clima o reconocimientos como ser el mejor lugar para trabajar, sino también a través de los resultados financieros que, finalmente, es a donde apuntan los esfuerzos de la organización.

BCA cuenta con una cultura altamente digitalizada como parte de la transformación digital que tuvieron desde el 2014, y que desde 2017 ha pasado a una siguiente etapa en la que la cultura busca centrarse en el cliente y sus necesidades. Con tal objetivo, BCA ha tomado una estrategia en la que, para centrarse en los clientes, debe centrarse primero en el colaborador pues él o ella es quien se encargará de irradiar esa cultura hacia los clientes.

La cultura de BCA busca ser bastante dinámica y horizontal. La empresa se ha propuesto romper con las jerarquías e incentivar, a través de dinámicas ágiles, la velocidad en la creación de productos y servicios. Además, para la Sede Central, se ha esforzado para que las personas tengan libertad en la manera de trabajar, ofreciendo facilidades para movilizarse, con espacios flexibles como el open space o hot desking para un mejor trabajo en equipo, la oportunidad de laborar desde casa y, del mismo modo, ambientes que promueven la creatividad.

Las consecuencias de trabajar en la cultura organizacional, tal como lo ha hecho BCA, ha facilitado el trabajo durante la cuarentena, especialmente porque la empresa no ha dejado de operar: algunos desde casa como el personal de la Sede Central y población de riesgo, y otros desde sus locaciones habituales como es el caso del personal de agencias.

Con el levantamiento de la cuarentena, BCA ha decidido dar inicio al plan de retorno a las oficinas de la Sede Central a través del ingreso escalonado de colaboradores luego de 140 días de confinamiento. Se hará en grupos de 150 personas se irán sumando cada 15 días teniendo como meta los 3450 colaboradores. Ellos deberán trabajar por lo menos una vez a la semana desde las oficinas que solo podrán albergar hasta el 35% de su aforo al día. Para eso ha establecido que el lunes 3 de agosto llegue un primer grupo y se tiene previsto que, en el mejor escenario, este proceso finalizaría el lunes 1 de junio de 2021 con el retorno del vigesimosegundo grupo, con lo cual oficialmente el 100% de colaboradores habrá retornado a la Sede Central. El trabajo de adaptación de las oficinas para seguir el nuevo protocolo sanitario iniciará tras el levantamiento de la cuarentena, el miércoles 1 de julio de 2020 hasta el domingo 2 de agosto (previo al ingreso del primer grupo de colaboradores).

El plan de comunicación interna que se ha propuesto responde al plan de retorno a través de estrategias enfocadas en alinear a los colaboradores al nuevo protocolo sanitario; busca atender las necesidades comunicacionales que han surgido a raíz de la cuarentena y emplea herramientas de gestión del cambio de Kotter (1995), teniendo en cuenta el Modelo de Transición Personal de Fisher para identificar los sentimientos que puedan surgir durante el cambio.

Como objetivo general se ha propuesto “lograr que el retorno de colaboradores a la Sede Central sea exitoso en términos de seguridad y aceptación” que se ha dividido en 3 objetivos específicos: sensibilizar a los colaboradores sobre el nuevo protocolo sanitario; lograr que los colaboradores acepten el plan de retorno con entusiasmo; y consolidar un sistema que monitoree el éxito del plan.

El objetivo específico 1 se divide en 4 estrategias. La primera está enfocada en alinear a los gerentes respecto al plan de retorno, sus implicancias y lo que se requiere de los equipos para el éxito del plan. La segunda estrategia va enfocada en informar a los colaboradores sobre el plan de retorno. Esta estrategia incluye el lanzamiento del plan de retorno y el protocolo sanitario y la sensibilización de ambos. Estas dos primera estrategias responden a los 4 primeros de pasos del modelo de gestión de cambio de Kotter que señala la importancia de

establecer el sentido de urgencia (definir la necesidad de hacer el cambio); formar una coalición conductora poderosa a través de la plana gerencial; crear una visión y comunicar la visión, que se lleva a cabo con el lanzamiento del plan.

La tercera se dedica a promover canales de comunicación que mejore la gestión de la información sobre el COVID-19. Esta estrategia responde a las necesidades de comunicación surgidas durante la cuarentena. Se enfoca en fomentar la presencia de líderes y ofrecer una mejor gestión de la información respecto a lo que sucede por el COVID-19, aprovechando la credibilidad con la cuenta la empresa frente a los empleados. Además, promueve el liderazgo entre los colaboradores y la comunicación ascendente a través de agentes de cambio, tal como recomienda Kotter en el paso 5 (autorizar a otros para actuar en la visión).

La cuarta y última estrategia del objetivo específico 1, busca captar la atención de los colaboradores con respecto a las fechas del plan de retorno, esto enfatiza el paso 4 de Kotter sobre comunicar la visión y se alinea al objetivo al aprovechar las acciones para reforzar el conocimiento sobre el nuevo protocolo sanitario, a la vez que tiene la intención de promover el entusiasmo. La segunda acción que comprende un boletín que informe sobre el éxito del plan de retorno permite mostrar el éxito que vaya teniendo, como recomienda Kotter en el paso 6 (planear la creación de éxito al corto plazo).

El objetivo específico 2 contiene 4 estrategias, la primera está orientada a todos los colaboradores de la población vulnerable que no tienen fecha de retorno definida a sus locaciones de trabajo ofreciéndoles facilidades como recuperar herramientas de trabajo y que accedan a atención médica inmediata, así se evidencia el compromiso de la empresa con la salud de sus colaboradores. La segunda busca involucrar a los colaboradores de las agencias para que muestren su respaldo al plan retorno y está alineado al segundo paso de Kotter. La tercera estrategia trata de promover acciones de prevención en colaboradores que vayan a regresar a la sede central a través de un kit sanitario con mecanismo de enganche que promuevan la curiosidad e interés de los colaboradores y que los dirija a información sobre la visión (paso 3 de Kotter). Y cerrando este objetivo, está la cuarta estrategia que propone fortalecer la cultura de la prevención de manera recreativa, tal como recomendó la psicóloga Olenka Retiz y que justamente coincidiría con la etapa de en que deprime la curva de Fisher (Business Balls, 2012). Para eso se han diseñado dos acciones, una que busca mezclar el humor con la prevención con un stand-up comedy a cargo de una reconocida actriz y clown que está dirigido a todos los colaboradores incluyendo a sus familias. La otra integra el arte con el altruismo a través de unas cajas creativas con diseños para colorear exclusivos de artistas peruanos con escenas de prevención y cuyas ganancias serán destinadas a ayudar a

personas que estén pasando necesidades e impulsar la educación en niños de poblaciones vulnerables ante el COVID-19.

El objetivo específico 3 busca consolidar un sistema que monitoree el éxito del plan como indica Kotter en el paso 7 (consolidar las mejoras y producir más cambios). Se han propuesto 2 estrategias, la primera se enfoca en medir el trabajo de comunicación interna durante el plan de retorno de manera mensual a través de encuestas y grupos focales cada vez que se requiera para profundizar en ciertos temas. La segunda estrategia promueve espacios de conversación que induzcan a mejoras del plan a través de reuniones de área donde se hable específicamente sobre el plan de retorno y reuniones del equipo “De regreso a casa” en la cual participa el gerente de Comunicación Interna para monitorear el avance con las distintas áreas involucradas y mantener el plan alineado.

Plan de contingencia

Finalmente se ha propuesto un plan comunicacional de contingencia en caso sucedan contagios durante el retorno a las oficinas de la Sede Central, el cual se encuentra enmarcado en el objetivo “Establecer un plan comunicacional de contingencia ante el riesgo de contagios durante el proceso de retorno a la Sede Central”. Este se estructura en 4 estrategias, la primera se enfoca en la activación del plan de contingencia a través de reuniones de alineamiento entre los comités de investigación, la gerencia general y los gerentes de primera línea. La segunda estrategia consiste en dar seguimiento los casos positivos de contagio y aquellos que han podido estar en contacto brindando asistencia, acompañamiento y seguimiento médico a los afectados. Ambas estrategias suceden casi en paralelo. La tercera estrategia consiste en comunicarle a la audiencia interna respecto al hecho suscitado y la decisión que hay tomado la empresa al respecto. La cuarta y última estrategia consiste en la prevenir una crisis reputacional por lo que se propone trabajar de manera articulada con Comunicación Corporativa y Marketing para brindar información que se pueda requerir en esa etapa. La propuestas que surjan de dicho trabajo articulado deberá ser aprobado por la gerencia general en una mesa multidisciplinaria.

Este plan es muy importante debido que, hasta el momento, no hay vacuna para el COVID-19, el cual es altamente contagioso. Además, en caso sucedan casos de contagio, las acciones para enfrentar el hecho deberán ser rápidas para evitar más casos de contagio.

5. Recomendaciones

- a) El plan propuesto debe ser seguido con mucha flexibilidad. El desconocimiento actual respecto al COVID-19 supone un riesgo muy alto que demanda que los planes sean reevaluados de manera constante y muchas veces cambiados. Es importante que todo lo propuesto sea revisado constantemente para saber si es que la decisión que se había tomado es aun correcta o requiere ser modificada. Del mismo modo se recomienda una reunión para el plan comunicación de 2021, en el cual se evalúen y propongan actividades específicas adicionales para seguir promoviendo el entusiasmo de aquellos grupos que todavía no retornan, no solo a la sede central, sino también a las agencias.
- b) Es importante prestarle atención los resultados que se puedan obtener de los monitoreos propuestos como son las encuestas mensuales de comunicación interna (complementados con grupos focales) para identificar qué acciones, que surgieron durante la cuarentena, son apreciados por los colaboradores y les gustaría que tengan continuidad. Especialmente aquellos que fortalecen la comunicación bidireccional, transparente, directa y cercana como por ejemplo el en vivo “After Office” con el gerente general (objetivos específico 1, estrategia 3, acción 2) que es una figura que no suele ser vista con frecuencia pero que es muy apreciada.
- c) Se recomienda que el plan de retorno sea visto con bastante empatía. Hasta la fecha del inicio de retorno habrán pasado 140 días en las que muchas personas quizás no hayan salido de su casa. Esto implica un factor de estrés que pueda llegar a ser muy potente, por lo que será necesario que los líderes promuevan la comunicación entre sus equipos de manera constante y fortalezcan esa cercanía que le dará confianza a aquellos que les cueste el retorno.

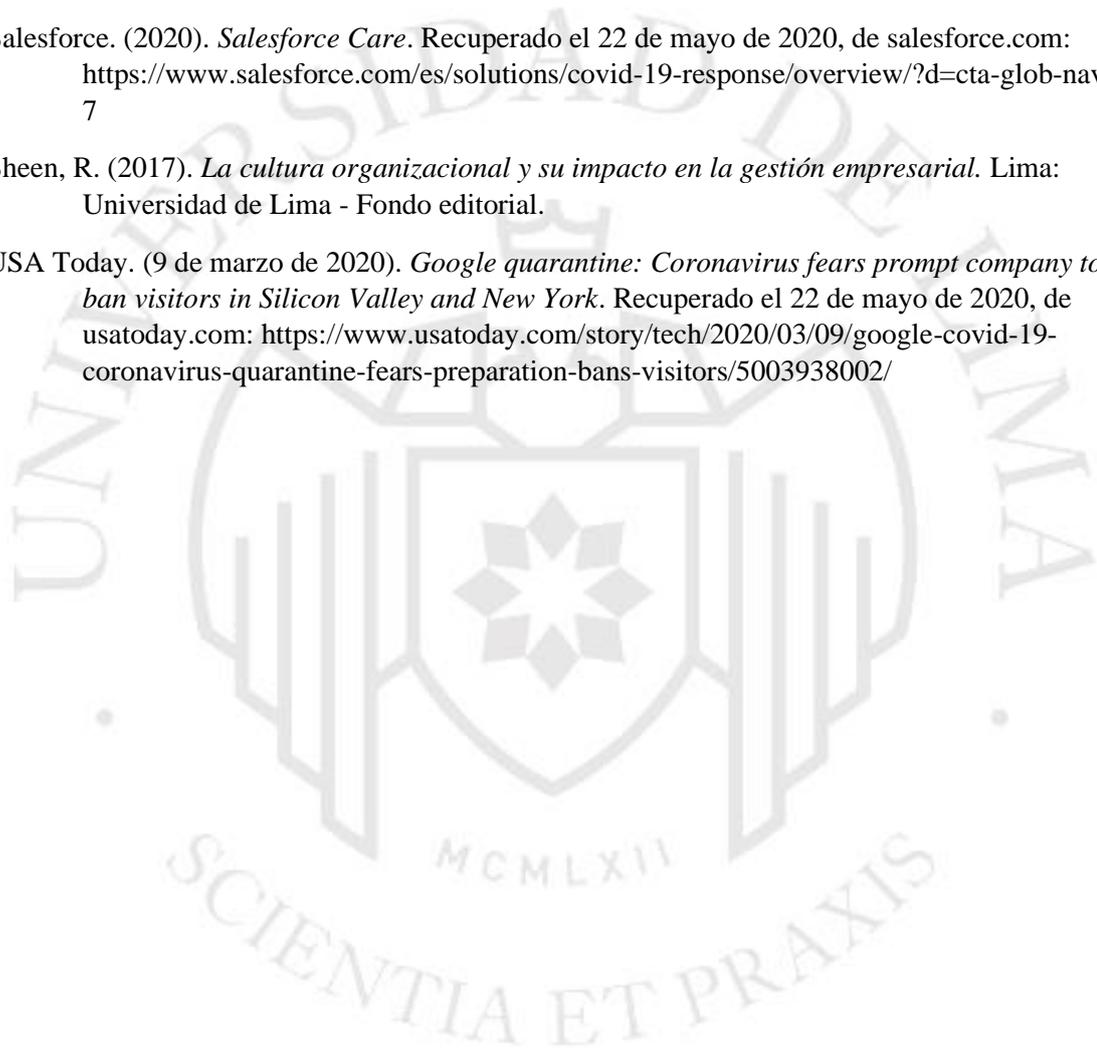
6. Referencias/Bibliografía

- Arellano Marketing. (2017). *Los sofisticados - Los seis estilos de vida*. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de arellano.pe: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Banco Central del Reserva del Perú. (30 de 4 de 2020). *Memoria 2019*. Recuperado el 18 de 5 de 2020, de www.bcrp.gob.pe:
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019-1.pdf>
- Banco Mundial. (16 de Abril de 2020). *Perú Panorama general - Contexto*. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de bancomundial.org:
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Browne, R. (2012). *Employee Value Proposition*. (B. M. 2012, Ed.) Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de sibm.edu: <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>
- Cafaro Malavé, R. (2019). El comprador ideal, una estrategia de marketing para las PYMES modernas. *Business Innova Sciences*, 70-79. Obtenido de Business Innova Sciences.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo fundamentos para la gestión estratégica de la identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Citrix. (2020). *Acerca de nosotros*. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de citrix.com:
<https://www.citrix.com/es-mx/about/>
- Comercio, R. E. (16 de 3 de 2020). *Vizcarra decretó Estado de Emergencia Nacional y aislamiento social para evitar contagios de coronavirus*. Recuperado el 18 de 5 de 2020, de www.elcomercio.pe: <https://elcomercio.pe/lima/coronavirus-en-peru-martin-vizcarra-anuncia-cuarentena-general-por-15-dias-para-evitar-mas-contagios-covid-19-pandemia-nndc-noticia/>
- Comunicación Fundación BBVA. (14 de enero de 2015). *¿Qué es el fintech? Innovación en servicios financieros*. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de www.bbva.com:
<https://www.bbva.com/es/que-es-el-fintech/>
- Conexión ESAN. (24 de abril de 2020). *Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú*. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de esan.edu.pe:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/24/impacto-del-covid-19-en-el-empleo-en-el-peru/>
- El Comercio. (17 de setiembre de 2018). *Millennials ocuparán el 50% de la fuerza de trabajo activa en Perú el 2020*. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de elcomercio.pe:
<https://elcomercio.pe/economia/peru/millennials-ocuparan-50-fuerza-activa-peru-2020-noticia-558714-noticia/>
- El Peruano. (15 de marzo de 2020). *Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19*. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de elperuano.pe: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/>

- Fowks, J. (3 de 4 de 2020). *Perú aplica el plan económico más ambicioso de la región para enfrentar la pandemia*. Recuperado el 18 de 5 de 2020, de elpais.com: <https://elpais.com/economia/2020-04-04/peru-aplica-el-plan-economico-mas-ambicioso-de-la-region-para-enfrentar-la-pandemia.html>
- García, E. (23 de mayo de 2019). *Gestión*. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de www.gestion.pe: <https://gestion.pe/tu-dinero/bancos-peruanos-ganan-bcp-bbva-267911-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (17 de setiembre de 2017). *Perú tiene casi 8.5 millones de jóvenes pero ¿cuántos tienen educación superior?* Recuperado el 21 de mayo de 2020, de [Gestión](http://www.gestion.pe): <https://gestion.pe/economia/peru-8-5-millones-jovenes-educacion-superior-144111-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (25 de mayo de 2019). *App de banca móvil: Jóvenes peruanos la usan más que en Brasil y Argentina*. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de www.gestion.pe: <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/app-banca-movil-jovenes-peruanos-brasil-argentina-268558-noticia/?ref=gesr>
- INEI. (2019). *POBLACIÓN DE 6 Y MÁS AÑOS DE EDAD QUE HACE USO DE INTERNET, SEGÚN NIVEL EDUCATIVO, FRECUENCIA DE USO Y ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2009-2018*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Lima: INEI.
- INEI. (7 de 11 de 2019). *Población estimada y proyectada, según sexo y departamento*. Recuperado el 19 de 5 de 2020, de www.inei.gob.pe: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/c_1_4.xlsx
- Naciones Unidas. (Agosto de 2019). *Total Population - Both Sexes*. Recuperado el 19 de 5 de 2020, de www.un.org: [https://population.un.org/wpp/Download/Files/1_Indicators%20\(Standard\)/EXCEL_FILES/1_Population/WPP2019_POP_F01_1_TOTAL_POPULATION_BOTH_SEXES.xlsx](https://population.un.org/wpp/Download/Files/1_Indicators%20(Standard)/EXCEL_FILES/1_Population/WPP2019_POP_F01_1_TOTAL_POPULATION_BOTH_SEXES.xlsx)
- Prialé, J. (14 de Abril de 2020). *FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021*. Recuperado el 18 de April de 2020, de www.gestion.pe: <https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/?ref=gesr>
- PromPeru. (7 de Abril de 2020). *Exportaciones Perú 2019*. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de SIICEX - Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/presentacion-exportaciones-peru-2019.pdf>
- Rankia. (22 de enero de 2020). *Mejores Fintech del Perú*. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de [rankia.pe](http://www.rankia.pe): <https://www.rankia.pe/blog/mejores-opiniones-peru/4281229-mejores-fintech-peru>
- RPP. (7 de abril de 2020). *Coronavirus: Esta es la cronología del COVID-19 en el Perú y el mundo*. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de [rpp.pe](http://www.rpp.pe): <https://rpp.pe/vital/salud/coronavirus-esta-es-la-cronologia-del-covid-19-en-el-peru-y-el-mundo-noticia-1256724>
- RPP Noticias. (4 de marzo de 2020). *Coronavirus bajaría proyección de crecimiento económico del Perú*. Recuperado el 18 de 5 de 2020, de www.rpp.pe:

<https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-bajaria-proyeccion-de-crecimiento-economico-del-peru-noticia-1249395>

- Salesforce. (2020). *¿Qué es Salesforce?* Recuperado el 22 de mayo de 2020, de [www.salesforce.com: https://www.salesforce.com/es/products/what-is-salesforce/](https://www.salesforce.com/es/products/what-is-salesforce/)
- Salesforce. (2020). *Citrix COVID-19 (coronavirus) business updates & resources*. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de [www.citrix.com: https://www.citrix.com/es-mx/news/covid-19.html](https://www.citrix.com/es-mx/news/covid-19.html)
- Salesforce. (2020). *Our Salesforce culture*. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de [www.salesforce.com: https://www.salesforce.com/company/careers/culture/](https://www.salesforce.com/company/careers/culture/)
- Salesforce. (2020). *Salesforce Care*. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de [salesforce.com: https://www.salesforce.com/es/solutions/covid-19-response/overview/?d=cta-glob-nav-7](https://www.salesforce.com/es/solutions/covid-19-response/overview/?d=cta-glob-nav-7)
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Lima: Universidad de Lima - Fondo editorial.
- USA Today. (9 de marzo de 2020). *Google quarantine: Coronavirus fears prompt company to ban visitors in Silicon Valley and New York*. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de [usatoday.com: https://www.usatoday.com/story/tech/2020/03/09/google-covid-19-coronavirus-quarantine-fears-preparation-bans-visitors/5003938002/](https://www.usatoday.com/story/tech/2020/03/09/google-covid-19-coronavirus-quarantine-fears-preparation-bans-visitors/5003938002/)



7. Anexos

ANEXO 1 – Buyer persona

Sebastián García tiene 32 años y es egresado de la facultad de Ingeniería de Sistemas de la Universidad de Lima. Durante 5 años trabajó en el área de ciberseguridad de IT en una transnacional de Estados Unidos donde debía comunicarse constantemente en inglés con sus pares de la oficina de San Francisco, a dónde solía viajar para reuniones importantes, asistir a congresos de tecnología o a cursos especializados.

Si bien se sentía a gusto en su empleo, Sebastián decidió cumplir su sueño estudiar una maestría de emprendimiento en California. Tras finalizar su maestría, y comprometido con el desarrollo de su país, retornó al Perú decidido a hacer empresa. Debido a un creciente caso de ciberataques a MyPes, quienes no podían acceder a servicios de protección digital por los altos costos, fundó junto un amigo de la universidad su propio startup de ciberseguridad para ayudar a los emprendedores peruanos llamado Ciberseguro.

La empresa lleva 1 año y ha ganado diversos premios de innovación y emprendimiento a nivel nacional e internacional lo cual le genera mucho orgullo.

Debido a que es una empresa nueva, Sebastián dedica mucho tiempo a Ciberseguro y se preocupa por mantener las finanzas estables mientras busca hacerlo crecer cada vez más, por lo que detesta los procesos que son muy engorrosos que le quiten tiempo. Además, cuida mucho sus finanzas personales y es un disciplinado del ahorro pues le gustaría formar algún día una familia con su enamorada. Por ahora vive solo en un departamento que comparte con dos compañeros de piso en Miraflores.

Sebastián es un entusiasta de la tecnología y siempre busca las últimas tendencias. Es amante del rock y toca el bajo en una banda con amigos del colegio, aunque el trabajo lo mantiene ocupado y cada vez se reúne menos con ellos. Espera pronto poder seguir viajando por placer y disfrutar de los logros de su empresa. “Sería ideal poder acceder a servicios que se preocupen realmente por las personas, que entiendan sus necesidades y brinden soluciones sencillas y amigables con el usuario”.

ANEXO 2 - Entrevista a Olenka Retiz, Psicóloga comunitaria y profesora en la Pontificia Universidad Católica del Perú - 27/05/2020

¿Cómo crees que ha estado afectando la cuarentena especialmente a quienes trabajan desde remoto?

Es desbordante por momentos, definitivamente la incertidumbre, el pensar que uno se puede contagiar, pensar en el retorno al centro laboral, los hijos en casa y no saber si van a pasar o no el colegio, etc. Hay un concepto muy mencionado últimamente sobre el trabajar durante la pandemia llamado *burnout*, que en español se traduce como Síndrome de Agotamiento Profesional o SAP. El burnout es un tipo de estrés laboral que tiene tres dimensiones: agotamiento emocional que impacta en la motivación de la persona al trabajar, cuando sientes no eres escuchado y no se respetan tus decisiones. La despersonalización que es cuando la persona bloquea cualquier tipo de relación con su labor y lo reduce a simplemente completar tareas e irse apenas termine la jornada laboral y de realización personal que es cuando sientes que tu trabajo es más de lo mismo, sientes que no hay como crecer y pierdes interés.

Con la cuarentena, los factores que influyen en el burnout se han incrementado. Por ejemplo, en las primeras semanas de distanciamiento social, costaba mucho separar la vida de casa de la vida del trabajo. No se respetaban horarios y la gente se quedaba hasta tarde trabajando. En el antiguo “normal”, el tener un espacio de trabajo diferenciado del hogar, ayudaba a mantener un balance entre vida personal y profesional. La oficina es para trabajar y la casa para descansar. Por otro lado, la relación entre miembros de un equipo también se ha visto afectado, hay menos armonía que antes, principalmente porque en vivo y en directo, al comunicarte con un compañero de equipo, la comunicación no verbal cumplía un rol muy importante. Ahora se tienen muchas reuniones por Zoom donde, sin darnos cuentas, nos esforzamos el doble en prestar atención, tratando de interpretar ese lenguaje no verbal y por eso la gente se siente más agotada. Por otro lado, también influye el factor cultural. Para algunas sociedades, como la peruana, la cercanía y el contacto físico son muy valorados.

¿Por qué es importante retornar al centro de trabajo?

Ayuda a marcar límites, la oficina es para trabajar y la casa para descansar. Uno es mi vida laboral y el otro mi vida personal. Al tener que trabajar desde casa, uno asocia el trabajo y la casa como uno, llevas el estrés laboral contigo a casa y el estrés de casa al trabajo. Esto toma aun más importancia cuando la persona tiene niños a su cargo. Los niños no van a retornar al colegio en todo el año, entonces una persona se pregunta y qué hago con ellos. Además, hay que considerar la rutina diaria de limpieza del hogar, tienes que cocinar para comer y luego lavar lo que has usado, atender una llamada del trabajo. La gente esta asumiendo roles que antes no hacía porque había alguien que los ayudaba, pero ya no. El retorno al trabajo va a permitir sentar nuevamente esos límites y recuperar el sentido de rutina. Pero es importante que la persona desee hacerlo y no forzarla a. El contexto hace que nuestra ansiedad se dispare al no saber qué va a pasar, sentir que no hay control sobre las cosas, la incertidumbre es un gran alimento para el burnout.

¿Cómo debe manejar una empresa el retorno de sus colaboradores a sus centros de trabajo en temas de salud mental?

Es básico entender el contexto de cada persona. Muchos no regresarán pronto porque son parte de la población de riesgo, en otros casos algunos preferirán no regresar aun porque viven con alguien que pertenece a la población de riesgo y habrá otros que no tendrán tanto temor de volver. Lo más importante es que no sientan que los están forzando a regresar. Ahí el rol de los jefes es muy importante porque permite sentir a los trabajadores que hay una preocupación por ellos y que los están escuchando, aún más potente es si ven algún cambio o decisión que se identifique con lo que propusieron. También es importante ver cómo ha sido el desempeño del trabajador durante la cuarentena, si el equipo ha estado funcionando bien, entonces quizás puedan mantenerse un tiempo más con home office, de lo contrario sería mejor tratar de retomar esas relaciones en vivo y en directo. Pero eso depende también del tipo labor.

Para que los empleados tengan un retorno más “sano”, la empresa podría ofrecer acompañamiento grupal. Contar con espacio para compartir sus sentimientos y se den cuenta de que no están solos, porque una de las cosas que el distanciamiento social también hace es que nos distanciamos mentalmente, nos autoaislamos y aún más crítico si la persona vive sola. Entonces un espacio de acompañamiento grupal puede dar una sensación de normalidad. También permite que surjan ideas de cómo enfrentar esos sentimientos, lo cual lo convierte en un factor protector que ayudará a mitigar el impacto negativo de la cuarentena. Todo esto acompañado por un profesional es de gran ayuda. Otro camino es que las empresas puedan ofrecer espacios recreacionales dedicadas al arte, a leer, a practicar algún deporte o ejercicios, etc.

Anexo 3 - Encuesta de referencia “La comunicación en empresas y COVID-19”

Fecha de inicio: 23/05/20

Fecha de cierre: 25/05/20

Participantes: 58

Perfil de muestra: Jóvenes adultos de entre 20 y 35 años en situación de empleo

Guía de preguntas

“La comunicación en empresas y COVID-19”

Muchas gracias por tu participación. Esta encuesta busca conocer acerca de cómo se sienten los empleados de empresas respecto a la pandemia por COVID-19. Las respuestas son anónimas y serán usadas para fines académicos (trabajo de titulación).

* Required

1. ¿A qué rubro se dedica tu empresa? *

- Banca
- Salud
- Construcción

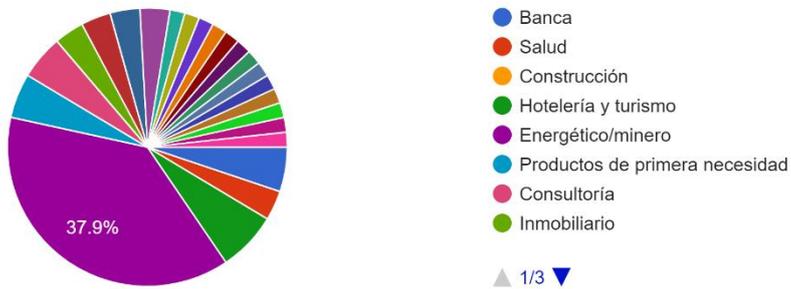
10. En lo que va de la cuarentena ¿Qué prácticas de comunicación has apreciado más o consideras importante? (Puede ser la empresa donde trabajas u otra) *

[Cuadro de texto]

Resultados

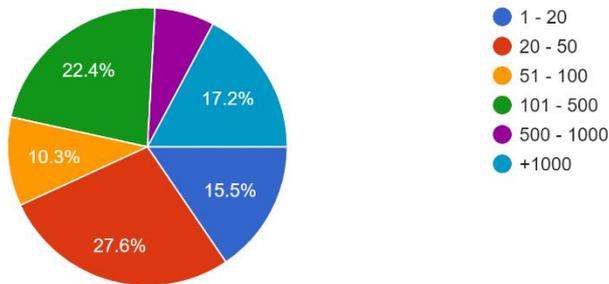
¿A qué rubro se dedica tu empresa?

58 responses



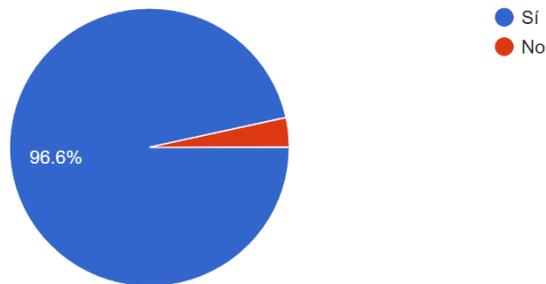
¿Cuántas personas laboran en tu empresa?

58 responses



¿Has continuado trabajando desde que inició la cuarentena?

58 responses



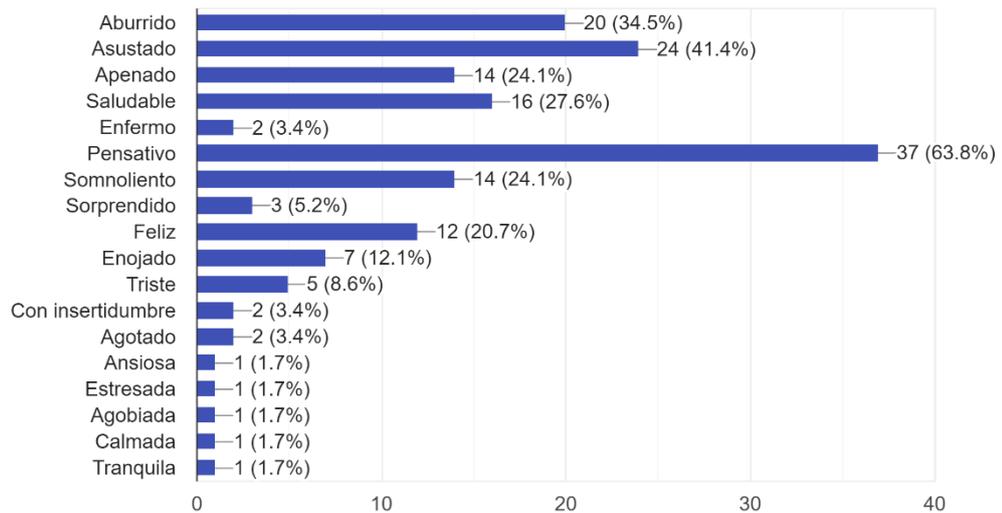
Si respondiste que sí ¿bajo qué forma de trabajo lo has hecho?

58 responses

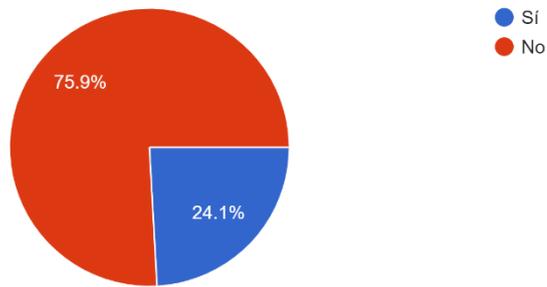


Durante la cuarentena ¿cómo te has sentido de ánimos? (Seleccionar hasta 3 opciones)

58 responses

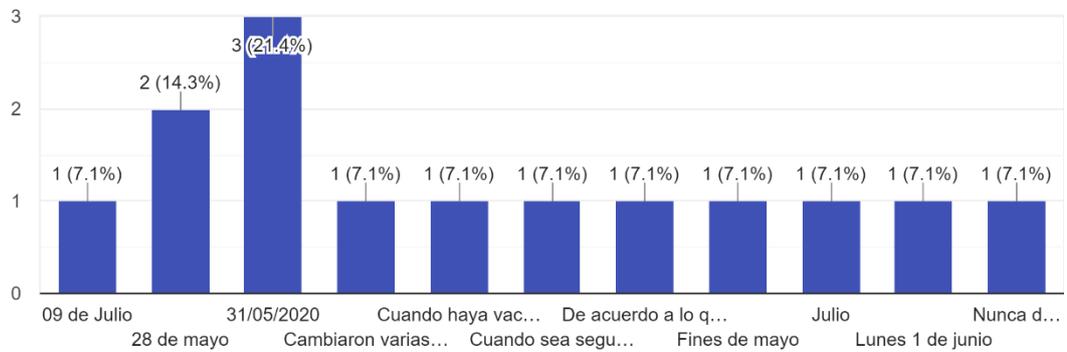


¿Tu empresa te ha comunicado formal o informalmente sobre alguna fecha de retorno tentativa?
58 respuestas



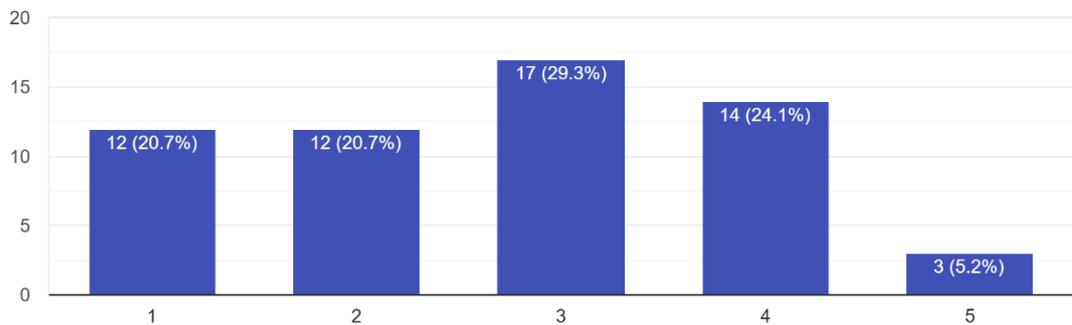
Si respondiste sí, ¿cuándo es la fecha estimada?

14 respuestas



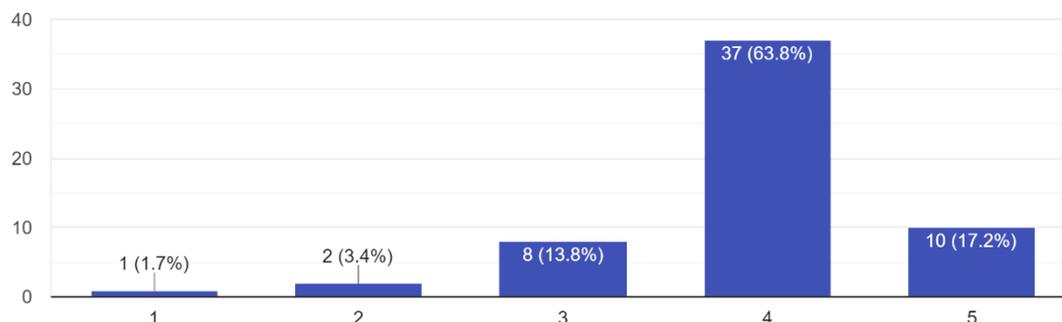
¿Qué tanto te preocupa el eventual retorno?

58 respuestas



¿Cómo calificarías el trabajado que ha venido realizando tu empresa en esta coyuntura?

58 responses



En lo que va de la cuarentena ¿Qué prácticas de comunicación has apreciado más o consideras importante? (Puede ser la empresa donde trabajas u otra)

58 responses

Los resultados señalaron que las personas aprecian mucho la comunicación transparente, sincera y oportuna. Aprecian que sus empleadores se interesen por su bienestar a través de comunicados sobre cobertura del seguro de salud o ideas de actividades para realizar en casa. Valorán mucho los canales de comunicación remota y mantener el contacto con sus equipos y líderes. Aprecian que la empresa les provea de información sobre la coyuntura y sobre acciones tomadas por la empresa como dar facilidades para trabajar desde remoto (envío de sillas ergonómicas a casa).

Para ver todas las respuestas, se puede acceder a las respuestas haciendo clic [aquí](#).

ANEXO 4 – Cuestionario a Javiera Solís, psicóloga humanista existencial en Epojé – New Psychological Thinking

Análisis de resultados de la encuesta

1. Desde el punto de vista psicológico ¿Cómo ha impactado la cuarentena/distanciamiento social a las personas?

La cuarentena ha tenido impactos diversos en las personas que se relacionan o pueden depender de la estabilidad de la situación en la que se encontraban (personal, social, familiar, laboral, económica) y de los recursos emocionales con los que cuentan para enfrentarse a circunstancias

particularmente demandantes. Con esto, se busca aclarar que, ante una misma situación, las respuestas pueden variar (especialmente en cuanto a intensidad y frecuencia) si se considera la existencia de factores como temperamento, estilos de comunicación, capacidad de regulación emocional, composición familiar, nivel sociocultural, condiciones de salud, entre otras.

La sensación más presentada es la de incertidumbre, el “no saber” ni poder proyectar planes a diferentes plazos, la falta de confianza en lo que depara el futuro. El miedo también ha sido una emoción predominante pues la población se ha visto enfrentada a una amenaza invisible pero muy real, la cual exige un grado de responsabilidad personal y comunitaria a la cual no están acostumbrados.

En lo social, también se apela a las diferencias individuales, a hábitos de convivencia y costumbres. Para algunas personas, el contacto limitado con los demás no representa una dificultad mayor pues tienen una tendencia inherente a estilos de interacción limitados, grupos sociales reducidos y que disfrutan de espacios personales privados. En otros casos, la situación de encierro y restricción en la socialización y esparcimiento despierta sensaciones de ansiedad, angustia e incluso de irritabilidad por la “falta de libertad” que deben acatar.

2. ¿Cómo suelen manifestarse estos sentimientos en acciones?

Pensativo: búsqueda de espacios tranquilos, acciones pausadas y con una intención deliberada. Tendencia a enfocarse en el presente pero también haciendo creando momentos de reflexión profunda sobre el pasado y proyecciones futuras.

Asustado: activación corporal marcada (palpitaciones, temblores, sudoración), sensación de estar alerta constantemente, vulnerabilidad, pensamientos acelerados y pesimistas, dificultad para dormir, apetito excesivo o disminuido.

Aburrido: ritmo lento, baja capacidad de disfrute de actividades, intereses limitados, periodos de concentración breves.

Saludable: alto nivel de energía, estado de ánimo estable, búsqueda de actividades que promueven el bienestar físico y mental, enfocado en escenarios positivos y alentadores, proyecciones futuras.

Somnoliento: sensación de cansancio y muy baja energía.

3.¿De qué manera podría afectar el distanciamiento social al retorno de los trabajadores a sus centros laborales? ¿Qué implicancia podría tener en su desempeño?

Luego de los meses transcurridos en una situación donde los modelos de interacción, comunicación, convivencia y colaboración se han modificado significativamente en el hogar; los trabajadores podrían encontrar dificultades para volver a adaptarse a las nuevas condiciones y “normalidad” que se exigirán en un ambiente laboral. Los espacios personales y los de trabajo son distintos, por lo tanto, las habilidades aprendidas en un contexto no son automáticamente transferibles a otro y de demandarían de un proceso de asimilación progresiva.

Por otro lado, el temor al contagio y desconfianza generalizada presente en las personas puede llevar a que se sientan reacios a interactuar, incómodos, distraídos, con deseos de querer terminar las tareas con rapidez. De esta manera, el desempeño puede verse afectado pues no se cuenta con la misma capacidad para responder a las demandas, para manejar el estrés y trabajar en equipo.

4.¿Cómo debería afrontar la empresa el retorno de sus equipos (bajo qué enfoque)?

Sería favorable que la empresa sea clara y precisa en la información que comparte con sus trabajadores. Que se les comunique de manera pertinente las decisiones que se han tomado, dando a entender la intención detrás de cada una para que no se fomente un ambiente de desconfianza. De esta manera, el equipo debe tener conocimiento de las estrategias puestas en marcha para el manejo de la crisis actual, de su participación y responsabilidades para colaborar en este esfuerzo (dando a entender cuáles son las expectativas de cada área) y los objetivos compartidos que se busca lograr como empresa. Si bien la situación actual no permite hacer predicciones certeras, darle algún sentido de seguridad, de apoyo e interés a los trabajadores también sería favorable para que puedan sentir que tienen a un equipo que busca su bienestar y estabilidad.

Por supuesto, se necesitarán protocolos de salubridad estrictos, que se cumplan al pie de la letra para asegurar que el riesgo de contagio sea reducido al mínimo y con eso no exponer a los empleados. Es un requisito básico que los trabajadores sientan que los ambientes de trabajo y métodos de trabajo se han adaptado para su protección.