Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL RETORNO A OFICINAS DE COLABORADORES POST COVID-19 DEL BANCO CORPORATIVO AMERICANO

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

Ana-Lucía Moreno Huamanchumo
Código 20130855

Lima – Perú
Junio de 2020

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL RETORNO A OFICINAS DE COLABORADORES POST COVID-19 DEL BANCO CORPORATIVO AMERICANO

ÍNDICE

RESUMEN ……..…….……9
INTRODUCCIÓN …….……10

1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO…….....11
1.1 Análisis de crisis COVID-19 en el mundo……..11
1.2 Análisis de crisis COVID-19 en Perú ……..…..……...……...16
1.2.1 Análisis del sector financiero peruano…….17
1.2.2 Regulación del gobierno peruano frente al COVID-19……....21
1.3 Análisis de entidades financieras en el Perú……...29
1.4 Perfil del consumidor post COVID-19……...30
2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA ……...……..……...….34
2.1 Diagnóstico…….....34
2.1.1 Empresa: Banco Corporativo Americano……..…..34
2.1.2 Mapeo de stakeholders……34
2.1.3 Identidad y cultura……...37
2.1.4 Comunicación corporativa……..40
2.2 Situación actual de la empresa: El BCA y el COVID-19……..42
2.2.1 Colaboradores del BCA y el COVID-19……43
2.2.2 Retorno a las oficinas del BCA……..44
2.3 FODA……47
3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA……48
3.1 Grupos de interés priorizados……48
3.2 Mensajes clave y tono de comunicación……...50
3.3 Concepto creativo de la campaña……..52
3.4 Plan de acción……52
3.4.1 Matriz táctica……..53
3.5 Identidad **visual de la campaña**……...62
3.6 Piezas de comunicación……63
3.7 Roles y responsabilidades…….63
3.8 Cronograma y presupuesto……...65

3.9 Proyección del plan……..65
4. PROPUESTA DE LANZAMIENTO DE CAMPAÑA…….....67
4.1 Acciones……...67
5. SUSTENTACIÓN ……...76
6. RECOMENDACIONES……..82

REFERENCIAS …….....84
ANEXOS …….....87

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

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

https://drive.google.com/drive/folders/1HoLpfX_GxmQri5d2qdTv20ejvGvsLkJ4?usp=sharing

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 - Tabla comparativa entidades financieras……. 29

Tabla 2.1 – Mapeo stakeholders……. 35

Tabla 2.2 - Infraestructura de la comunicación en el BCA…… 40

Tabla 2.3 – Análisis del tema retorno a oficinas……45

Tabla 2.4 - Análisis FODA…… 47

Tabla 3.1 – Planteamiento estratégico……48

Tabla 3.2 – Grupo de interés priorizados ……...49

Tabla 3.3 – Mensajes claves por grupo de interés……..50

Tabla 4.1 – Acción 1……..67

Tabla 4.2 – Acción 2……..68

Tabla 4.3 – Acción 3……..70

Tabla 4.4 – Acción 4……..70

Tabla 4.5 – Acción 5……..71

Tabla 4.6 – Acción 6……..72

Tabla 4.7 – Acción 7……..73

Tabla 4.8 – Acción 8……..73

Tabla 4.9 – Acción 9……..74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Previsiones de la OCDE sobre la COVID-19……. 12

Figura 2. América Latina y el Caribe: países que han
adoptado medidas de protección social para los trabajadores formales……. 14

Figura 3. Primeros estimados tras alerta por COVID-19……18

Figura 4. Operaciones de medios de pago bancarios (en millones)…….…….. 20

Figura 5. Nº de oficinas, ATM's y Cajeros Corresponsales y EOB ……..21

Figura 6. El nuevo consumidor – EY…… 31

Figura 7. ¿Cuál tendría que ser la actuación de las marcas?.....32

Figura 8. ¿Qué deberían estar comunicándote las marcas?.....32

Figura 9. Logo Banco Corporativo Americano……..37

Figura 10. Logo de la campaña "Regresamos a casa BCA"……..62

Figura 11. Isotipo de BCA y de la campaña "Regresamos a casa BCA".……62

Figura 12. Portada Protocolo Regresamos a casa BCA…….69

Figura 13. Figura 13. App "BCA Check" ……70

Figura 14. Invitación a la video conferencia CEO…… 71

Figura 15. Invitación a responder la encuesta……74

Figura 16. Habilitación de Pulso BCA en app BCA Check……..75

RESUMEN

El Banco Corporativo Americano es uno de los bancos más importantes del Perú y es un referente regional en innovación, con 405 agencias y más de 1800 cajeros en todo el territorio nacional. El 11 de marzo del 2020, la Organización mundial de la salud reconoce a la COVID-19 como pandemia mundial y el Perú declara el estado de emergencia nacional para evitar la propagación del virus en el territorio peruano, incluyendo el aislamiento social obligatorio y el cierre de fronteras, paralizando actividades económicas, sociales y laborales. Ante esto, el BCA implementa el trabajo remoto para sus colaboradores administrativos y atiende con horario restringido en las agencias a sus clientes. El presente trabajo propone el plan de comunicación interna para el retorno a oficinas de los colaboradores del Banco Corporativo Americano, una vez levantada la cuarentena en el Perú.

Palabras clave: Comunicación interna, colaboradores, retorno, protocolo, COVID-19.

ABSTRACT

The American Corporate Bank is one of the most important banks in Peru and is a regional benchmark in innovation, with 405 agencies and more than 1,800 ATMs throughout the country. On March 11, 2020, the World Health Organization recognizes COVID-19 as a global pandemic and Peru declares a state of national emergency to prevent the spread of the virus in Peruvian territory, including mandatory social isolation and closure. of borders, paralyzing economic, social and labor activities. Given this, the BCA implements remote work for its administrative collaborators and attends its clients with restricted hours in the agencies. This work proposes the internal communication plan for the return to the offices of the collaborators of the Corporate Bank of America, once the quarantine in Peru has been lifted.

Keywords: Internal communication, employees, return, protocol, COVID-19.

INTRODUCCIÓN

La comunicación corporativa es una de las herramientas más importantes en el posicionamiento de empresas y ayuda a resolver diversas situaciones, desde la transformación cultural de una organización o el posicionamiento de un nuevo logo, hasta manejar de manera externa e interna una crisis reputacional o de salud pública, como la que estamos viviendo actualmente.

La crisis del COVID-19 es una de las peores que ha vivido el mundo, por no decir la peor de todas, afectando desde la salud pública del mundo entero, diversos sectores como el turismo, comercio y financiero, hasta hábitos del consumidor y formas de trabajo y relacionamiento.

En este contexto, el Banco Corporativo Americano, que opera desde hace 60 años en el país y se ha caracterizado por ser un referente en innovación en la región, es uno de las pocas empresas que no ha paralizado sus actividades por ser parte del sector financiero que impulsa el desarrollo económico de miles de peruanos. Sus más de 12 mil colaboradores se adaptaron bien cambio porque el banco siempre ha buscado su bienestar y, como parte de su transformación cultural, ya había implementado medidas como el trabajo remoto.

Sabemos que esta crisis cambiará por completo la manera de desenvolvernos, pero es preciso buscar las mejores maneras de entrar a este "nuevo normal", garantizando el cuidado de la salud de cada persona, y en el caso de las empresas, la de sus colaboradores.

Plantearemos la estrategia y plan de comunicaciones para el retorno a oficinas de los colaboradores del banco, considerando todas las medidas dispuestas por el gobierno e impulsando el desarrollo de las personas a través del propósito y valores que caracterizan a la cultura del BCA.

Aprovecharemos las oportunidades y aprendizajes que nos deja la crisis para reforzar la comunicación interna de la empresa, generando conexión con la cultura, incentivando la innovación y aperturando espacios de dialogo y alineación entre los colaboradores y los líderes.

1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1 Análisis del Covid-19 en el mundo

El 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoció a la COVID-19 como una pandemia global, esta enfermedad infecciosa causada por el coronavirus descubierta recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. El 12 de enero del 2020, China hace pública la secuencia genética del virus causante de la COVID-19 y se confirma oficialmente un caso de COVID-19 en Tailandia, el primero registrado fuera de China.

Este virus se puede contraer por contacto con otra que esté infectada por el virus. La enfermedad se propaga principalmente de persona a persona a través de gotículas que salen despedidas de la nariz o la boca de una persona infectada al toser, estornudar o hablar. (Organización Mundial de la Salud, 2020)

La OMS indica que, la mejor forma de protegerse a sí mismo y a los demás es practicar la higiene respiratoria y de las manos en todo momento, y mantener al menos un metro de distancia entre personas. Dado que es posible que algunas personas infectadas aún no presenten síntomas o que sus síntomas sean leves, es recomendable mantener una distancia física con todas las personas que se encuentren en una zona donde circule el virus de la COVID-19.

Por el momento, ningún medicamento ha demostrado prevenir o curar esta enfermedad. La OMS no recomienda auto medicarse con ningún fármaco, incluidos los antibióticos, para prevenir o curar la COVID-19. Sin embargo, hay varios ensayos clínicos en marcha, tanto de medicamentos occidentales como tradicionales. La OMS está coordinando la labor de desarrollo de vacunas y medicamentos para prevenir y tratar la COVID-19 y seguirá proporcionando información actualizada a medida que se disponga de los resultados de las investigaciones.

Hasta el 23 de mayo de 2020, se han informado más de 5 317 651 casos confirmados de

la enfermedad en más de 213 países, con aproximadamente 340 216 muertes, y más de 2 169 054 casos de personas recuperadas. Además, los cinco países más afectados en el mundo son Estados Unidos (1,645,353), Rusia (335,882), España (332,382) y Reino Unido (254,195). (Worldometers, 2020)

En el ámbito económico, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), indica que la epidemia desatada por el COVID-19 frenará la economía mundial al finalizar el año. De esta manera ha rebajado la previsión de crecimiento global del 2,9% al 2,4%. (OCDE, 2020)

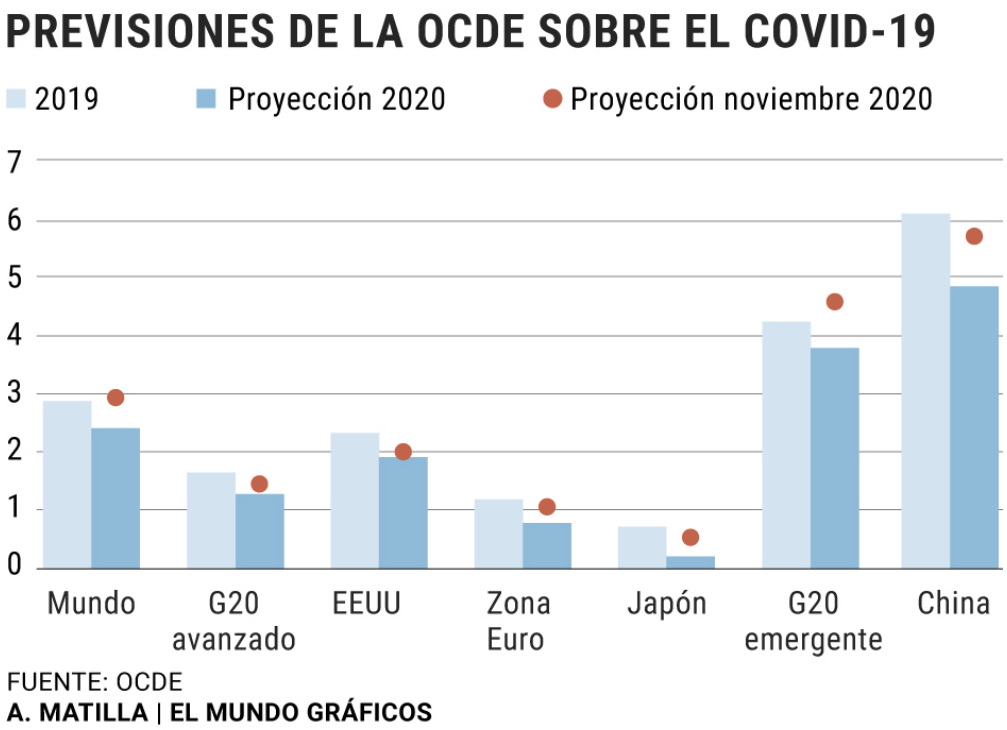


Figura 1. Previsiones de la OCDE sobre la COVID-19

Según las predicciones del Fondo Monetario Internacional, los países desarrollados caerán en una recesión del 6,1%. La mayoría de las grandes economías sufrirán reducciones en su actividad: Estados Unidos (-5,9%), Japón (-5,2%), Reino Unido (-6,5%), en tanto el desplome será peor en la eurozona, con duras caídas en Italia (-9,1%), España (-8,0%), Francia (-7,2%) y Alemania (-7,0%). Esto debido al impacto directo en la producción, la interrupción de la cadena de suministro y del mercado, y las

repercusiones financieras en las empresas y los mercados financieros. (Fondo Monetario Internacional, 2020)

En el ámbito político, esta pandemia llega a un mundo con diferentes escenarios de acuerdo con cada país, desigualdades y tensiones entre varios países, unos con evidentes ventajas para combatir el virus y con experiencia en toma de decisiones drásticas y cruciales, mientras que otros afrontan la crisis con escasas herramientas sanitarias, menor crecimiento económico, gobiernos débiles y nada preparados.

En el caso de América Latina, la crisis se da en un momento de profunda debilidad de la mayoría de los gobiernos de la región que no han conseguido encauzar, de forma adecuada, en los años recientes, las demandas sociales de las clases medias emergentes. Y no lo han hecho, precisamente, en una de las áreas que se va a poner más a prueba en esta crisis: los servicios públicos, especialmente el sanitario. Junto con el estancamiento económico y la existencia de unas administraciones ineficientes y penetradas por la corrupción, el mal funcionamiento de esos servicios públicos (en el área de salud, además de educación, transporte y seguridad ciudadana) explica la creciente desafección popular que desembocó a finales de 2019 en una serie de estallidos sociales que cambiaron el rumbo de numerosos gobiernos en la región, como Ecuador, Chile y Bolivia. (Malaud & Núñez, 2020)

Por su parte, el mundo del trabajo se ve profundamente afectado por la pandemia mundial del virus. Además de ser una amenaza para la salud pública, la incertidumbre a nivel económico y social ponen en peligro los medios de vida a largo plazo y el bienestar de millones de personas. se ha generado desconfianza, miedo colectivo, incertidumbre y se ha evidencia aún más el alto nivel de pobreza e informalidad, y, sobre todo, la desprotección en algunos puestos de trabajo.

En este contexto, los gobiernos, trabajadores y empleadores tendrán un papel decisivo en la mitigación de los efectos del virus, ya que, han de cuidar la seguridad y salud de las personas, la sostenibilidad de las empresas y de los puestos de trabajo. Patrick Belser, economista de la Organización Internacional del Trabajo, indica que las respuestas deben asegurarse de que la ayuda llegue a los trabajadores y a las empresas que más lo necesitan, incluso a los trabajadores cuyo salario es bajo, las pequeñas y medianas empresas, los

trabajadores autónomos y las numerosas personas en situación de vulnerabilidad. (Belser, 2020)

Ante esta situación la Comisión Económico para América Latina y Caribe en su Informe Especial COVID-19 No 3: El desafío social en tiempos del COVID-19, señala que las medidas de protección social para los trabajadores formales son de dos tipos. El primer tipo de medidas está destinado a reducir la exposición al virus de los trabajadores y garantizar la continuidad de la actividad económica, y el segundo, a asegurar los ingresos o los puestos de trabajo. (CEPAL, 2020)

Es decir, se han implementado medidas de distanciamiento físico mediante teletrabajo en el sector público y privado, reducción de la jornada laboral, protección de ingresos de trabajadores como el aseguramiento de los ingresos ante las ausencias laborales, las licencias pagadas por enfermedad, la activación de medidas relacionadas con el seguro de desempleo, las prohibiciones de despido y las ausencias laborales optativas.

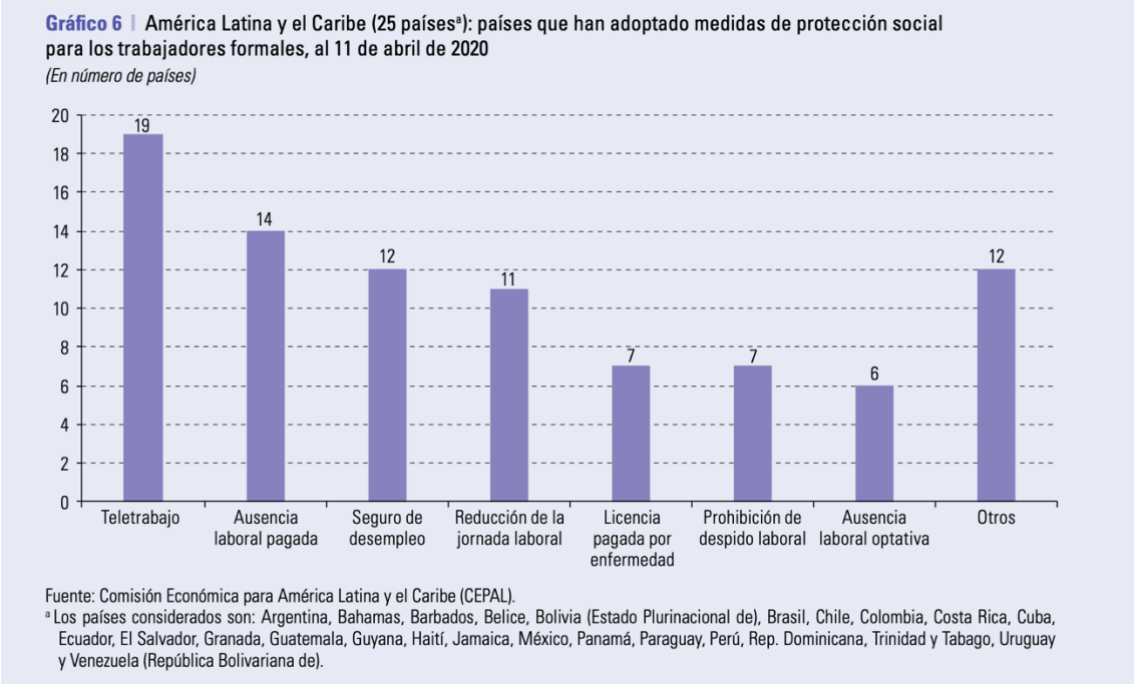


Figura 2. América Latina y el Caribe: países que han adoptado medidas de protección social para los trabajadores formales

La Organización Internacional del Trabajo, en sus dos documentos publicados de orientación sobre condiciones seguras y eficaces en la vuelta al trabajo durante la

pandemia, indica que el enfoque de las políticas de regreso al trabajo debe centrarse en lo humano y situar los derechos de las personas como prioridad de las políticas económicas, sociales y medioambientales. El diálogo social, que congrega a las organizaciones de trabajadores y de empleadores, será crucial para generar la confianza y las políticas eficaces necesarias para una vuelta al trabajo segura. “Antes de regresar al trabajo, los trabajadores deben confiar en que no se verán expuestos a riesgos indebidos [...] Para ayudar a reactivar cuanto antes las empresas y las economías, los trabajadores tendrán que colaborar con esas nuevas medidas." Indica, Deborah Greenfield, Directora General Adjunta de Políticas de la OIT. (Organización Internacional del Trabajo, 2020)

En esta situación, los medios de comunicación de masas, incluyendo redes sociales, juegan un papel muy importante en el flujo de información y la construcción de la opinión pública. En el caso de redes sociales, se han evidenciado cambios en el comportamiento de los usuarios durante la pandemia a nivel global. Debido al confinamiento, las personas desean tener una voz y ser escuchados, y están ávidos de escuchar y consumir información, aumentando así en 40%+ el uso de *Whatsapp*, 37%+ *Facebook*, 25%+ *Instagram* y 10%+ *Tik tok*. (Balestra, M. 2020)

1.2 Análisis del COVID – 19 en Perú

El 5 de marzo de 2020, se confirma en Perú el primer caso positivo de COVID-19. Se trataba de un hombre de 25 años con una infección respiratoria aguda leve, que había llegado catorce días antes al país luego de viajar por distintas ciudades europeas.

Diez días después de anunciado el primer caso, a través del Decreto Supremo Nº 044-2020-PCM, el presidente de la República, Martín Vizcarra decretó el estado de emergencia nacional por un plazo de 15 días, para evitar la propagación del virus en el territorio peruano, incluyendo el aislamiento social obligatorio y el cierre de fronteras, el cual se extendió por un total de 108 días.

Según el Instituto Nacional de Salud y el Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades – MINSA (2020), los casos en el Perú son como se detallan a continuación (Gobierno del Perú, 2020):

- Total, pruebas realizadas: 788 341
- Total, casos confirmados: 115 754
- Total, casos recuperados: 47 915
- Total, fallecidos: 3 373

A diferencia de los escenarios de países europeos y de Estados Unidos, Perú ha respondido rápidamente a la llegada del virus. Las medidas adoptadas se pueden clasificar en tres grupos: (1) reforzar el sistema de salud a través de inversión en personal asistencial (bonificaciones), equipamiento (adquisición de unidades de cuidado intensivo y otros insumos) e infraestructura (implementación de hospitales orientados a atender a infectados), (2) desacelerar la expansión del virus a través de una cuarentena obligatoria (aplanar la curva de expansión del virus) y (3) un paquete económico de alivio a los hogares y empresas. (Jaramillo & Ñopo, 2020, págs. 12,13)

1.2.1 Análisis del sector financiero peruano

Aunque el gobierno ha tratado de responder rápidamente, aún son inciertos los impactos reales de la pandemia en el país o si las medidas adoptadas son las más adecuadas para el reto actual. Lo que si podemos afirmar es que la cuarenta será la medida con mayor impacto, tanto en la propagación del virus, como en la economía de empresas, hogares, etc.

"Resulta útil para pensar opciones de políticas distinguir dos etapas en la crisis actual. La primera etapa se caracteriza por fuertes restricciones a la oferta laboral, consistentes con una cuarentena generalizada de la población. En una segunda etapa se levantan gradualmente buena parte de estas restricciones, pero con un nivel de actividad económica muy disminuido. Las políticas que se requieren para cada uno de estos contextos son diferentes. En la primera etapa, no es posible estimular empleo ni consumo, puesto que de hecho el trabajo está prohibido en la mayor parte de actividades y los hogares consumen primordialmente alimentos. En la segunda etapa se puede trabajar, pero el consumo y la demanda agregada están deprimidos". (Jaramillo & Ñopo, 2020, pág. 21)

Al ser una crisis, sin precedentes y con un alto grado de incertidumbre, las decisiones pueden ser tomadas en base a proyecciones imprecisas e información en constante cambio.

Según informa el diario El Comercio, la caída más profunda hasta la fecha, la estima el Banco Mundial, que proyecta un crecimiento de -4,7%. El Fondo Monetario Internacional realizó una proyección similar, el cual redujo su cifra para el Perú de un 3,25% a un -4,5% para el 2020 y que denominó el Gran Bloqueo. También se menciona que la recuperación recién vendría en el 2021 y que la tasa de crecimiento sería de 5,2%, si la pandemia se modera a mediados del presente año. (Lozano, 2020)

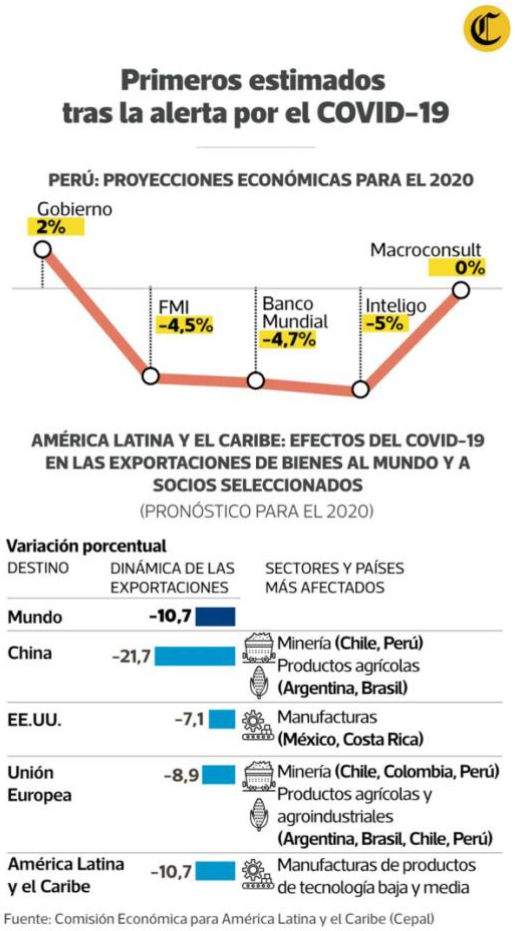


Figura 3. Primeros estimados tras alerta por COVID-19.

Reactiva Perú

Con el fin de evitar el rompimiento de la cadena de pagos de la economía, el Gobierno lanzó dos programas: Reactiva Perú, a través del Decreto Legislativo N° 1455-2020, y el Fondo de Apoyo Empresarial para la micro y pequeña empresa (FAE-MYPE) (Decreto de Urgencia N° 029-2020)

De acuerdo con lo propuesto por el Poder Ejecutivo, la iniciativa Reactiva Perú tiene como objetivo garantizar el financiamiento de las empresas y apoyarlas puedan cumplir con sus responsabilidades económicas con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios, a través de S/30 mil millones como garantía crediticia. Por su parte, el FAE-MYPE promoverá el financiamiento de las mediadas y pequeñas empresas para que puedan continuar con sus actividades y recuperarse sin afectar el cumplimiento del pago de sus deudas.

Para estos programas, el gobierno asumirá el papel de aval con el 80% a 98% del monto del crédito, mientras que entidades financieras en el mercado cubrirán el porcentaje restante y calificarán a las empresas para acceder a estos préstamos.

Modernidad e innovación

Desde hace ya algunos años, el sector financiero se encuentra inmerso en un proceso profundo de transformación digital. Se concibe esta revolución tecnológica como la aplicación de la innovación en actividades del día a día, reduciendo costos y adaptándose a las necesidades del consumidor.

En el Perú, los bancos BCP y BBVA son algunos de las entidades financieras que iniciaron el despliegue de innovación en sus productos, servicios y plataformas, que forman parte también de una transformación digital y cultural dentro de sus equipos de trabajo. Algunos productos de la banca digital: Yape del BCP, permite transacciones entre cuentas solo con el número de celular; Pago sin contacto de Interbank, nueva forma de pago solo acercando la tarjeta al POS; Manager del BBVA, que te ayuda a sus usuarios a administrar sus finanzas con diferentes categorías de forma digital; Cuenta 100% digital de Interbank, apertura de una cuenta bancaria sin tener que ir al banco; entre otros.

En el contexto actual, medidas como el distanciamiento social pueden impulsar, en mayor medida, las iniciativas digitales de la banca tradicional, como acceso a préstamos en línea, pagos sin uso de efectivo, etc., para disminuir las posibilidades de contagio y velar por al seguridad y salud de los clientes.

Según el informe bancario Nº 347, Año 10 de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), la preferencia de usuarios hacia transacciones sin contacto ha aumentado en el 2019, que significó un crecimiento del 21% en comparación con el 2018. (Informe bancario ASBANC, 2020)

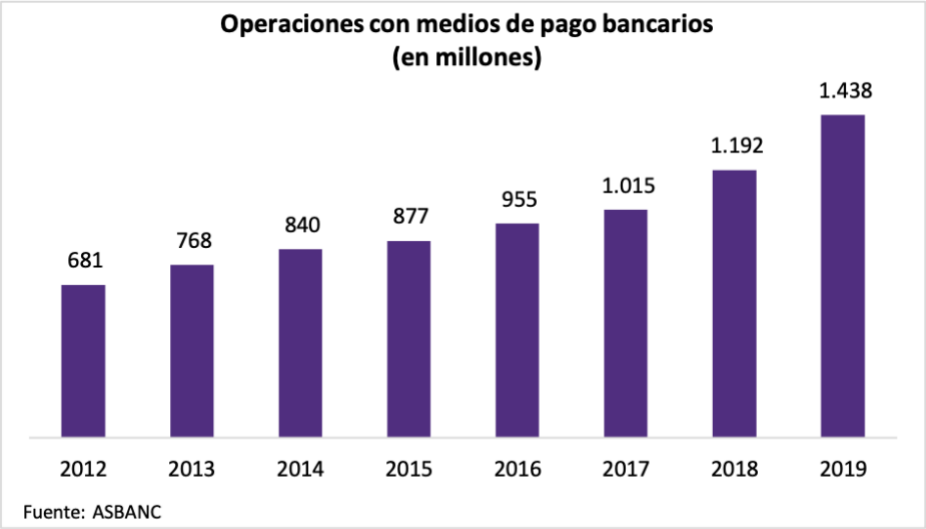


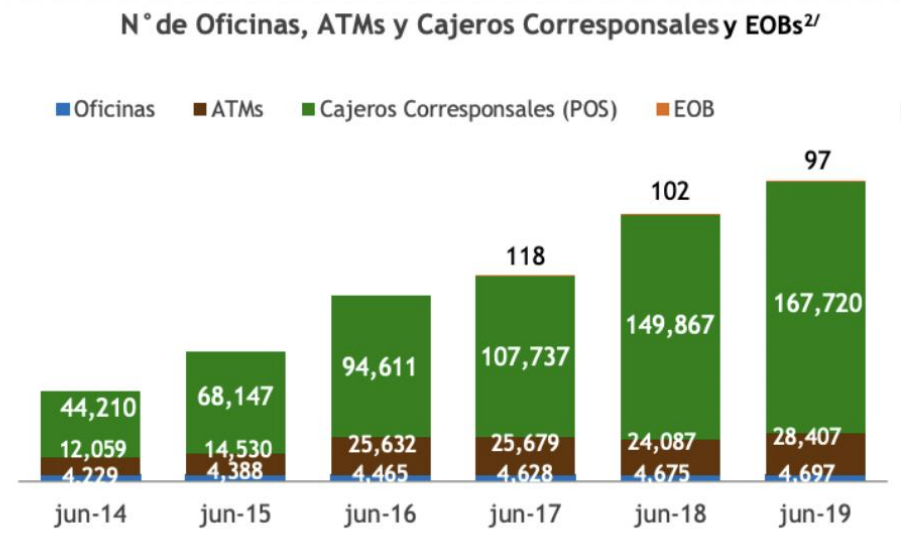
Figura 4. Operaciones de medios de pago bancarios (en millones)

Se menciona que esto cobra particular relevancia, considerando que, además de las facilidades tecnológicas (modernidad y mejor experiencia de usuario) y de seguridad que brindan, constituyen un medio efectivo para reducir riesgos de contagio por coronavirus. El informe concluye en que el futuro de los pagos y transacciones bancarias parece estar en los canales e instrumentos modernos y sin contacto. Sin embargo, es necesario también concientizar a la población sobre los riesgos de usar estas nuevas alternativas, de modo que se tomen las medidas de seguridad necesarias para mitigarlos.

Inclusión financiera

Desde el 2015, se desarrolla la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, con la finalidad de facilitar el acceso y el uso de diversos servicios financieros de calidad a los hogares y las pymes, que tradicionalmente están excluidos de los servicios financieros formales y que son actores clave en el desarrollo productivo y laboral del país.

Según los reportes de indicadores de inclusión financiera de la Superintendencia de Banca y Seguros, en los últimos años el acceso a servicios financieros en el país se ha ido incrementando de manera importante. (SBS, 2019)



Fuente: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones. SBS. 2019.

Figura 5. Nº de oficinas, ATM's y Cajeros Corresponsales y EOB

Durante esta emergencia sanitaria, se intensificará el despliegue de las entidades financieras para las urgentes necesidades de la población, como la entrega de bonos a la población vulnerable dados por el gobierno. En ese sentido, encontramos una oportunidad en el sector financiero para fomentar el uso de herramientas de inclusión financiera en base a mejor educación financiera que permita a los usuarios tomar decisiones informadas.

1.2.2 Regulación del gobierno peruano frente al COVID-19

Por su parte, existen entidades del Estado Peruano y otros organismos autónomos que han dispuesto normas, lineamientos, guías, recomendaciones, etc., para velar por la salud y seguridad de los ciudadanos, sobre todo, en sus centros de trabajo.

- **Ministerio de Salud (MINSA)**

Siendo una crisis de salud, el Ministerio de Salud (MINSA), es el principal organismo involucrado en la gestión del Sistema Nacional Coordinado y Descentralizado de Salud en beneficio de la salud y bienestar del pueblo peruano, el cual ha emitido lineamientos

para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo a exposición a COVID-19, medidas de prevención en el trabajo y recomendación para el teletrabajo.

A continuación, se expondrán los principales puntos de cada documento, los cuales nos permitirán un panorama claro de las normas para el planteamiento de la estrategia de comunicación hacia colaboradores.

- **Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo a exposición a COVID-19.** Aprobado por Resolución Ministerial N 229-2020-MINSA y modificado mediante Resolución Ministerial N 265-2020-MINSA.
  - Objetivos:
    - Establecer lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores que realizan actividades durante la pandemia COVID-19.
    - Establecer lineamientos para el regreso y reincorporación al trabajo.
    - Garantizar la sostenibilidad de las medidas de vigilancia, prevención y control adoptadas para evitar la transmisibilidad de Sars-Cov-2.
  - Disposiciones Generales
    - Previo al inicio de labores, todo empleador está en la obligación de implementar medidas para garantizar la seguridad y salud en el trabajo, cuya finalidad es esencialmente preventiva.
    - Lineamientos para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo.
    - Limpieza y desinfección de los centros de trabajo.
    - Evaluación de la condición de salud del trabajador previo al regreso o reincorporación al centro de trabajo.
    - Lavado y desinfección de manos obligatorio.
    - Sensibilización de la prevención del contagio en el centro de trabajo.
    - Comunicación de medidas preventivas de aplicación colectiva y personal.
    - Son considerados trabajadores de riesgo y mantendrán la cuarentena domiciliaria:
      - Personas mayores de 65 años.

        - Hipertensión arterial no controlada.
        - Enfermedades cardiovasculares graves.
        - Cáncer.
        - Diabetes mellitus.
        - Asma moderada o grave.
        - Enfermedad pulmonar crónica.
        - Insuficiencia renal crónica en tratamiento con hemodiálisis.
        - Enfermedad o tratamiento inmunosupresor.
        - Obesidad con IMC de 40 a más.
    - Los Ministerios y las entidades de fiscalización, supervisan el cumplimiento y monitoreo de lo establecido en los lineamientos.

- **Medidas de prevención en el trabajo.** Recomendaciones para evitar el contagio de COVID-19 con respecto a los trabajadores autorizados para acudir al centro de labores durante el estado de emergencia.

- Recomendaciones para trabajadores

    - Lávate las manos correctamente durante 20 segundos con agua y jabón.
    - Cúbrete la nariz y boca con el antebrazo o pañuelo desechable al toser o estornudar, y bota los pañuelos en un tacho cerrado.
    - Evita tocarte la cara, ojos, nariz y boca con las manos sin lavar previamente.
    - Evita saludar a tus compañeros con apretón de manos, beso en la mejilla y otras formas de contacto físico.
    - Si tienes fiebre, tos o dificultad al respirar, dirígete inmediatamente al tópico de tu institución. No te auto mediques.
    - Si trabajas en contacto con público en general, mantén una distancia mínima de un metro.
    - No compartas alimentos, utensilios ni tus objetos personales (peine, toalla, ropa, etc.).
    - Mantén tu ambiente de trabajo ventilado y desinfectado.

- Mantente alerta de posibles casos de coronavirus en tu centro laboral, e infórmalo inmediatamente a tus superiores.
- Cumple las medidas de prevención que adopte tu empleador.
- Asiste a las capacitaciones que realice tu centro de trabajo sobre el COVID-19.

- Recomendaciones para empleadores
  - Si un trabajador tiene fiebre, tos o dificultad al respirar, evita que se contacte con otro personal, que brinde atención al público y que esté en zonas públicas, y asegúrate de que se dirija al tópico de la institución inmediatamente. Es importante consultar con un médico, pues no se debe pedir una prueba de descarte de coronavirus si no es necesaria; podría tratarse solo de una gripe leve.
  - Procura que el personal en condición de riesgo (adultos mayores, embarazadas o personas con diabetes, hipertensión, asma, etc.) permanezca en casa acatando el estado de emergencia. En caso fuera indispensable su asistencia, evita su contacto directo con el público, ya que están predispuestos a complicaciones en el caso de adquirir el COVID-19.
  - Fomenta las buenas prácticas de higiene respiratoria en tu centro laboral: cubrirse la nariz y boca con el antebrazo o pañuelo desechable al toser o estornudar, y eliminar los pañuelos en un tacho cerrado.
  - Asegúrate de que los ambientes estén ventilados y desinfectados.
  - Capacita a tu personal sobre las medidas de prevención en el trabajo.
  - Capacita a tu personal del tópico sobre la detección de síntomas y dónde llamar en caso tengan un paciente en investigación.
  - Brinda material higiénico apropiado y suficiente a tu personal, y adopta protocolos de limpieza. Fomenta el uso racional de los implementos de limpieza.
  - Si el personal con síntomas leves (tos, dificultad para respirar o fiebre menor a 38° C) indica haber estado en contacto con personas diagnosticadas como sospechosas, probables o confirmadas de COVID-19 o si visitaron áreas de riesgo de transmisión del virus 14

días antes, indícales que deben auto aislarse en su domicilio por 14 días y notificarlo al 113 del MINSA.

- Evalúa la necesidad de que tus trabajadores realicen viajes de comisión. Si lo es, bríndales información reciente sobre las zonas de propagación del virus y las recomendaciones de prevención.
- Facilita el acceso a servicios de salud para los trabajadores que presentan síntomas sospechosos de COVID-19.
- Toma en cuenta que puedes optar por la modalidad de teletrabajo.

- **Recomendaciones para el trabajo remoto.** Recomendaciones para ejecutar con eficiencia el trabajo a distancia, en un lugar diferente a la oficina, en las instituciones públicas y privadas.
  - Recomendaciones
    - Asegúrate de contar con una computadora o equipo de trabajo que te permita realizar tus labores desde casa sin inconvenientes.
    - Establece horarios y arma tu rutina diaria. Comienza tu día tal como lo harías si fueras a la oficina, así estarás despierto y atento para realizar tus funciones.
    - Encuentra un espacio en tu casa donde puedas concentrarte y trabajar. No es buena idea hacerlo en un lugar donde transite tu familia o te distraigas.
    - Mantén la comunicación con tus jefes y compañeros de trabajo. Puedes hacerlo a través de tu celular, correos electrónicos o programas especializados (Trello, Slack, Sesame, Quip, Loomio, etc.).
    - Separa tu vida laboral de la personal. Trabajar desde casa puede hacer difícil saber cuándo has terminado de trabajar. Cumple tus horarios y hazlos respetar.
    - Solicita el apoyo de tu familia y de las personas con las que convivas. Explícales que no estás de vacaciones. Ellos deben respetar tu trabajo.
    - Realiza copias de seguridad de tus archivos. Puedes almacenarlas en un disco externo o subirlas a la nube (almacenamiento virtual).

- **Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE)**

Es la entidad encargada de promover un empleo decente y productivo, así como el cumplimiento de los derechos laborales y fundamentales de la población, fortaleciendo el diálogo social y la empleabilidad y protección de los grupos vulnerables, siempre desde una visión centrada a la ciudadanía. El MTPE ha emitido guía para la prevención del Coronavirus en el ámbito laboral y guía para la aplicación del trabajo remoto.

A continuación, se expondrán los principales puntos de cada documento, los cuales nos permitirán un panorama claro de las normas para el planteamiento de la estrategia de comunicación hacia colaboradores.

Guía para la prevención del Coronavirus (COVID-19) en el ámbito laboral.
Aprobada en la Resolución Ministerial N° 055-2020-TR.

- Objetivo: Proporcionar información relevante para que las empresas y los/as trabadores/as puedan implementar medidas de prevención ante el coronavirus (COVID-19) en los centros de trabajo, así como medidas sobre la organización del trabajo que se encuentran ya previstas en el marco normativo laboral vigente.

- Disposiciones generales:
    - Medidas de comunicación e información:
        - El empleador debe elaborar un plan comunicacional referente a las medidas preventivas a adoptar por la empresa, y en caso resulte necesario, un punto de contacto para brindar información y asistencia a las autoridades sanitarias.
        - Preparación y difusión de mensajes, de acuerdo con la información oficial que divulgue el Ministerio de Salud, mediante: charlas informativas, habilitar puntos de información, distribuir material informativo y recordatorio como afiches o medios electrónicos.

- Poner a disposición de los/las trabajadores/as el material higiénico apropiado y suficiente, y adoptar los protocolos de limpieza que resulten necesarios.

- **Guía para la aplicación del trabajo remoto.** Aprobada en la Resolución Ministerial N° 072-2020-TR.

  - Objetivo: Proporcionar información relevante para que los/las empleadores/as y los los/as trabajadores/as del sector privado puedan aplicar las disposiciones relativas al trabajo remoto.

  - Algunas disposiciones:
    - Identificar y priorizar a los/las trabajadores/as considerados/as en el grupo de riesgo por edad y factores clínicos que indica el documento técnico aprobado por Resolución Ministerial N° 084-2020-MINSA.
    - Comunicar al/a trabajador/a mediante cualquier soporte físico (documento escrito) o digital (correo electrónico institucional) o corporativo, intranet, extranet, aplicaciones de mensajería instantánea, redes sociales y otros) la decisión de cambiar el lugar de la prestación de servicios para implementar el trabajo remoto.
    - Informar al/a trabajador/a, a través de medios físicos o digitales, las medidas, condiciones y recomendaciones de seguridad y salud en el trabajo que deberá observas durante el desarrollo del trabajo remoto, incluyendo aquellas medidas que el/la trabajador/a debe observar para eliminar o reducir los riesgos más frecuentes en el empleo de la modalidad de trabajo remoto.

  - **Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondo de Pensiones (SBS)**

Es un organismo autónomo del gobierno peruano encargado de proteger los intereses del público a través de la cautela de la estabilidad y solvencia de las empresas que forman parte de los sistemas financiero, de seguros y privado de fondos de pensiones, así como prevenir y detectar el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

En este sentido, la SBS menciona en su boletín semanal Nº 14 – mayo 2020 las medidas que ha tomado, enfocadas en los siguientes objetivos fundamentales: preservar la estabilidad del sistema financiero, asegurar la continuidad operativa y de negocio de las entidades bajo su supervisión, y asegurar el funcionamiento del mercado y el cumplimiento de las funciones de las entidades financieras. (Boletin Nº 15 SBS, 2020)

Dadas estas medidas, la SBS continúa un monitoreo permanente de la aplicación de estas medidas, junto con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

Además, la SBS también ha exhortado a las empresas financieras que regula a implementa de protocolos de seguridad sanitaria para el desarrollo de las actividades y atención a la ciudadanía, al interior y exterior de las oficinas de las empresas del sistema financiero.

Implementación de protocolos de seguridad sanitaria para el desarrollo de las actividades y atención a la ciudadanía, al interior y exterior de las oficinas de las empresas del sistema financiero. Mediante el Oficio Múltiple N°13143-2020-SBS.

- Disposiciones:
    - Las entidades representadas deberán establecer e implementar protocolos de seguridad sanitaria para el desarrollo de sus actividades y atención a la ciudadanía, al interior y exterior de sus oficinas, así como en su red de cajeros automáticos, salvaguardando las restricciones sanitarias y de distanciamiento social, y siguiendo los lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición COVID-19, aprobados por el Poder Ejecutivo.
    - Los protocolos de atención deben ser difundidos al menos a través de la página web institucional, y en las oficinas y puntos de atención de las entidades. Asimismo, se deben desplegar en los canales de información interna las recomendaciones que permitan reducir el riesgo de contagio.

- **Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral**

La fiscalización de que se cumplen con todas las medidas que se exponen en las Resoluciones Ministeriales, guías, protocolos y planes de vigilancia estará a cargo del Ministerio de Salud y de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.

1.3 Análisis de entidades financieras

Para el presente trabajo se realizó un análisis a una selección de 5 entidades financieras privadas, de acuerdo con el ranking Merco Talento 2019 de las mejores empresas para atraer y retener talento en el Perú, entre ellas el Banco de Crédito del Perú, Interbank, Scotiabank y BBVA.

A continuación, se presenta una tabla comparativa de sus principales características y atributos.

Tabla 1.1 - Tabla comparativa entidades financieras

Empresa	Propósito	Número de colaboradores	Atributos y beneficios colaboradores	Canales
Banco de Crédito del Perú - BCP	Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación.	8000 aprox.	- Plaza BCP - Convenios educativos - Productos financieros - Planes de salud - Becas BCP - Horario flexible	- Página web - App - Facebook - LinkedIn - Instagram - Workplace
Interbank	Acompañamos a los peruanos a alcanzar sus sueños, hoy.	7000 aprox.	- Cuponera Interbank días libres - Descuentos corporativos - Club Intercorp - club campestre - Zona actividades - Productos financieros	- Página web - App - Facebook - LinkedIn - Instagram
Scotiabank	Creemos que cada cliente tiene el DERECHO a estar mejor	4000 aprox.	- Descuentos corporativos - Planes de salud	- Página web - App - Facebook

			- Productos financieros	- LinkedIn - Instagram
BBVA	Poner al alcance de todos los peruanos las oportunidades de esta nueva era, contribuyendo a la realización de sus sueños y proyectos.	5000 aprox.	- Subvención de alimentos al 100% - Asignación de movilidad 100 soles - Productos financieros - Club - Descuentos corporativos - Planes de salud	- Página web - App - Facebook - LinkedIn - Instagram

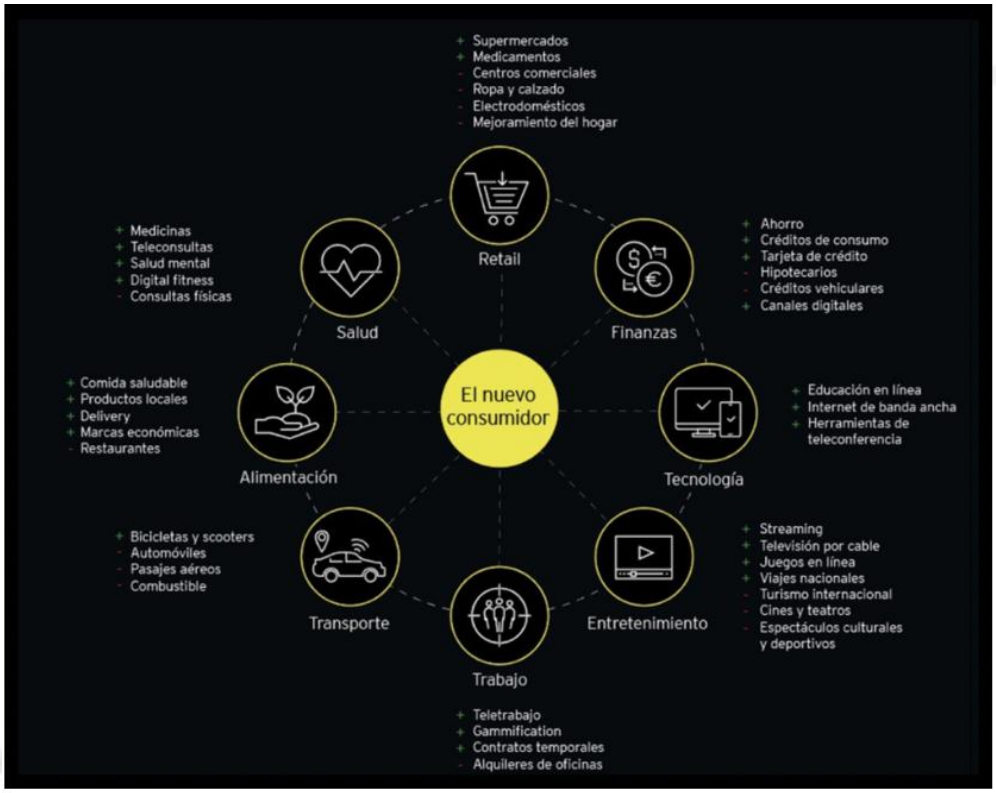
1.4 Perfil del consumidor

El nuevo consumidor post COVID-19

Estamos viviendo una situación sin precedentes, que sin lugar a duda expondrá nuevos hábitos, comportamientos y características en los consumidores. Si bien aún no hay estudios o investigaciones profundas, algunos expertos empiezan ya a perfilar a este nuevo consumidor.

En un estudio realizado por Ipsos a 2250 personas en España, se señala que en el corto plazo el nuevo consumidor priorizará el ahorro, la compra de productos frescos y saludables, y estará más digitalizado. Además, los consumidores exigirán mayores medidas de higiene, prevención y distanciamiento, por lo cual se destacará el pago sin contacto, menor uso del transporte público y el aumento de implementación de trabajo remoto.

Por su parte, Marco Orbezo, Socio Líder de Estrategia e Innovación en EY Perú, indica que existirán 4 nuevas tendencias en el consumidor post COVID-19. Entre ellas: la búsqueda de seguridad y bienestar, consumo digital e híper-conectividad, consumidores más exigentes y conciencia social. (Orbezo, 2020)



(Fuente: EY)

Figura 6. El nuevo consumidor - EY

Sobre la búsqueda de seguridad y bienestar, el consumidor seguirá solicitando seguridad y salud para ellos y sus familias. A su vez, surgirán nuevas tecnologías para compras, comunicación, entretenimiento, estudios, etc., habrá un impacto positivo en e-commerce y el servicio de delivery. Este mismo consumidor demandará transparencia en la información y pondrá en primer lugar a la responsabilidad social y el apoyo constante a quienes lo necesitan.

Actualmente, existe una proliferación de información tanto en medios tradicionales como digitales, los cuales deberían responder a las nuevas demandas y comportamientos del consumidor. Según Kantar Media, los usuarios esperan que la actuación de las marcas sea, en primer lugar, cuidarla salud de sus colaboradores; en segundo lugar, implementar el trabajo flexible, y en tercer lugar el tener planes para proteger el suministro de servicios o productos a los consumidores, lo cual demuestra esta mirada humana y solidaria hacia otros, por encima del propio.

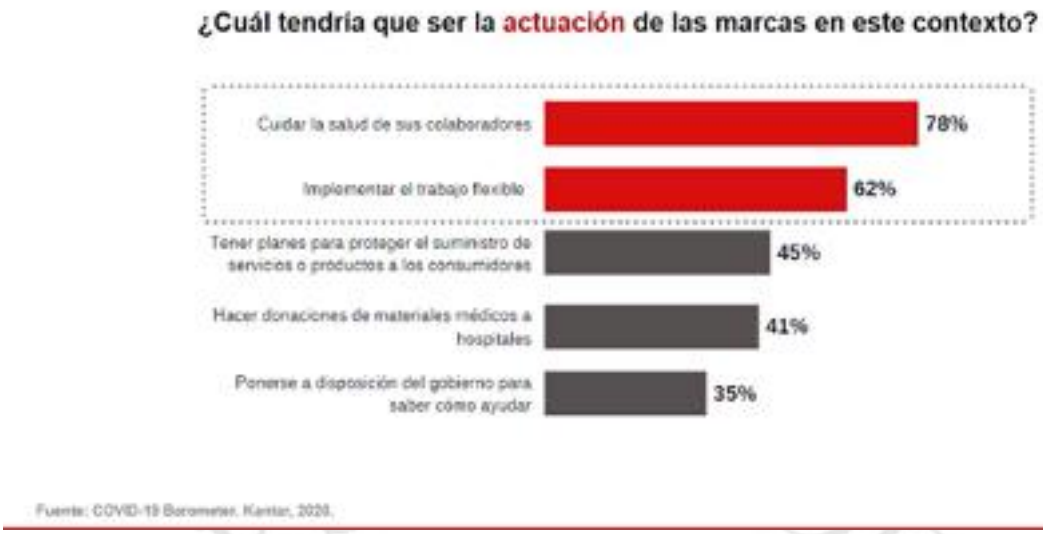


Figura 7. ¿Cuál tendría que ser la actuación de las marcas?

Además, los usuarios consideran importante que las marcas deberían estar comunicando acerca de cómo están trabajando durante la crisis y cómo están cuidando a sus colaboradores. Los consumidores desean saber sobre cómo se está organizando la empresa internamente para brindar la seguridad a los clientes y los colaboradores.

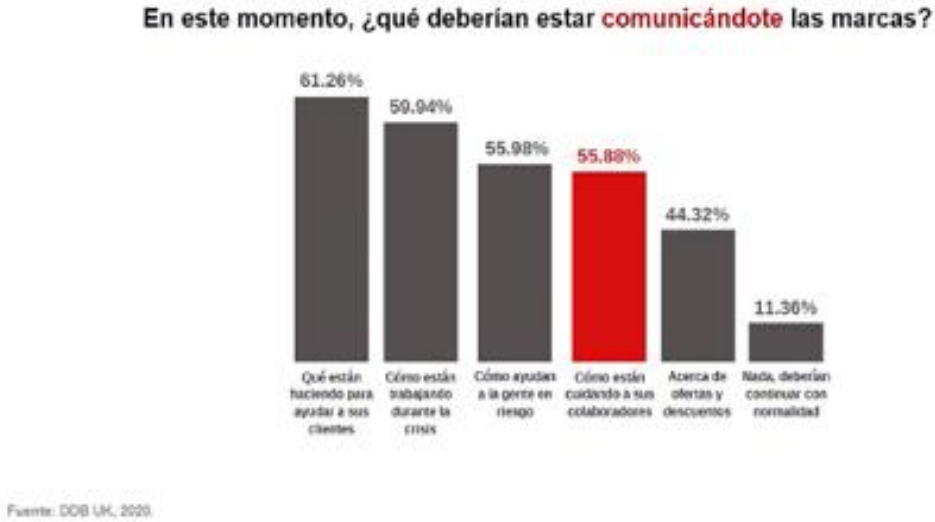


Figura 8. ¿Qué deberían estar comunicándote las marcas?

Y es esta relación de acción y comunicación la que puede impactar en la elección de compra de los consumidores en algunos sectores. Según, Future Brand, el 71% perdería de los consumidores perdería la confianza al 100% en marcas que están siendo profit-first y el 30% ya dejó de consumir marcas que no están haciendo lo correcto durante la

crisis. Por otro lado, el 30% consume una nueva marca por su capacidad de innovación o sensibilidad que esta muestra en sus comunicaciones. (Kristina Rogers, 2020)

2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1 Diagnóstico

2.1.1 Empresa: Banco Corporativo Americano

El Banco Corporativo Americano (BCA) es un banco con 60 años de experiencia en el Perú y es el resultado de la unión de un grupo de empresarios de la nueva corriente de negocios, el BCA fue fundado el 4 de diciembre de 1960 y cumplió un rol importante en el desarrollo del país con base sólida en el financiamiento independiente. Hoy el BCA cuenta con una de las redes de agencias bancarias más importante del país, conformada por 405 agencias, más de 1800 cajeros automáticos, más de 5000 agentes corresponsales y 12 mil colaboradores.

El consumidor está buscando experiencias personalizadas y memorables, y el BCA está respondiendo a estas necesidades con una gran transformación digital que comenzó en el 2014. En el BCA, se concibe la transformación digital como la búsqueda de nuevas formas de trabajo por y para los consumidores, que se apoyan en procesos ágiles y en la tecnología para conseguir cambios disruptivos. Se apunta a una organización más ágil e innovadora que nace desde el cliente.

Consolidando su liderazgo, en materia de innovación y modernidad en la región, el banco finalizó el año 2019 con el mayor crecimiento de participación de mercado de su historia. Para este 2020, la empresa tenía grandes retos y planes en desarrollo, equipos más autónomos, economía estable e importantes resultados de crecimiento mundial.

2.1.3 Mapeo de stakeholders

Como parte del diagnóstico se realizó un mapeo de stakeholders para poder conocer a detalle a todos nuestros grupos de interés:

Tabla 2.1 – Mapeo stakeholders

Stakeholders internos	Expectativas Stakeholders	Expectativas BCA
Colaborador administrativo	Los colaboradores esperan un espacio de trabajo con un grato ambiente laboral, con oportunidad de crecimiento, equilibrio entre su vida laboral y personal, reconocimientos y motivación. También esperan sueldos y bonos competitivos, tener una línea de carrera muy clara, programas de formación y pólizas de salud. Esperan que la empresa se preocupe por su desarrollo personal, salud y seguridad.	El BCA espera la productividad y compromiso de sus colaboradores para llegar a los objetivos del negocio. También se espera que vivan el propósito y los valores de la empresa para dar lo mejor de sí en sus labores y adaptarse ante nuevos retos.
Colaborador - Agencias a nivel nacional	Los colaboradores en agencias esperan un espacio de trabajo con un grato ambiente laboral, con oportunidad de crecimiento, equilibrio entre su vida laboral y personal, reconocimientos y motivación. Esperan que la empresa se preocupe por su desarrollo personal, salud y seguridad.	El BCA espera la productividad, compromiso y servicio de sus colaboradores para atender satisfactoriamente a los clientes. También se espera que vivan el propósito y los valores de la empresa para dar lo mejor de sí.
Colaborador - Jefes	Los jefes esperan un espacio de trabajo con un grato ambiente laboral, con oportunidad de crecimiento, equilibrio entre su vida laboral y personal, reconocimientos y motivación. También esperan sueldos y bonos competitivos, tener una línea de carrera muy clara, programas de formación y pólizas de salud Además, necesitan el liderazgo, confianza y respaldo de la empresa para establecer metas claras y directrices que guíen la organización.	Lo que el BCA espera de ellos es liderazgo, transparencia y que sean fuente de motivación para sus equipos de trabajo. Además, que sean los principales embajadores de la cultura corporativa y que puedan trasmitir la información necesaria.
Accionistas	Los accionistas buscan liquidez en su inversión, continuidad del negocio, y rentabilidad a corto y largo plazo. También esperan información y acciones sobre los cambios de envergadura de la compañía como: el mercado, ganancias, pérdidas, cambios en la directiva, crisis económicas, etc.	Se espera su inversión continua y confianza en el desarrollo y funcionamiento de la empresa.

Stakeholders externos	Expectativas Stakeholders	Expectativas BCA
Consumidores	El cliente espera productos o servicios de calidad e innovadores, acompañado de experiencias memorables centradas en sus necesidades. Además, espera información oportuna, transparente y confiable. Es importante para los consumidores, que la empresa sea responsable y esté comprometida con sus acciones, sus colaboradores y su entorno.	El BCA espera la fidelidad del consumidor, tanto por la marca comercial como la marca corporativa. Que se identifique con el propósito y valores de la empresa para vernos como el mejor aliado para el desarrollo de sus sueños y planes. Además, se espera la confianza en nuestro trabajo, productos, servicios y experiencias.
Potencial talento	El potencial talento busca un espacio de trabajo que le permita desarrollarse de manera profesional a través de desafíos constantes y aprendizajes. Además, espera oportunidad de crecimiento y desarrollo en una empresa con ambiente innovador y ágil, espacios colaborativos. También esperan sueldos y bonos competitivos, tener una línea de carrera muy clara, programas de formación y pólizas de salud.	Se espera atraer el mejor talento a la empresa que esté capacitado y motivado por conseguir los objetivos del negocio. Además, el BCA espera el compromiso e identificación con la cultura de la empresa.
Comunidad	La comunidad espera que la empresa continúe su inversión en la comunidad de forma sostenible y responsable. Busca que la empresa genere empleo directo en la comunidad y que garantice la conservación de los recursos energéticos, humanos y ambientales en los que impacte.	La empresa espera su reconocimiento y aceptación por parte de la comunidad a la que impacta directamente. También espera mantener una comunicación y relacionamiento fluido.
Proveedores	Los proveedores del BCA esperan una relación de negocio estable con la empresa, puntualidad y transparencia con pagos, comunicación fluida y oportunidad de crecimiento junto a ellos.	El BCA espera insumos y servicios de calidad, compromiso, trabajo eficiente y que estén alineados al propósito, aspiraciones y valores de la empresa.
Gobierno Peruano	El gobierno espera que la empresa continúe su inversión en el país, ya que impacta positivamente como fuente de empleo, en el pago de impuestos y en la estabilidad económica del país. También se espera transparencia, compromiso con la sostenibilidad, cumplimiento	La empresa espera una estabilidad política y normativa por parte del gobierno, que apoye su desarrollo dentro del país. Además, comunicación constante para el desarrollo de normativas que impacten de manera positiva en la operación.

	legal de normas por parte de la empresa.	
Superintendencia de Banca y Seguros	La SBS espera un buen funcionamiento financiero en la empresa, que apoye a la estabilidad e integridad financiera. Además, se busca que la empresa mantenga una adecuada en el mercado, respetando los intereses y derechos de los ciudadanos.	El BCA espera que la SBS seguridad jurídica, a través de informes uniformes acorde a la normativa aplicable. Además, tener una guía segura de qué decisiones tomar para cumplir correctamente con las normas y pasar efectivamente las fiscalizaciones respectivas.
Medios y líderes de opinión	Los medios de comunicación buscan credibilidad, confianza y acceso en la información brindada por la empresa.	La empresa busca que los medios estén interesados en el contenido que puede brindar, esto para difundir mensajes claves que quieran posicionar con los grupos de interés. También espera mantener una comunicación fluido y relacionamiento constante.

2.1.3 Identidad y cultura BCA

"La identidad se basa en atributos centrales, distintivos y duraderos que dependen a la organización a lo largo del tiempo". (Albert & Whetten, 1985). La identidad de una empresa va mucho más allá de logos, colores o merchandising, sino que es su propósito, visión, valores, forma de trabajar, las relaciones entre colaboradores, etc.

Figura 9. Logo Banco Corporativo Americano

"No solamente representa "lo que la empresa es", sino también "lo que la empresa hace, lo que espera ser y lo que representa en la sociedad" (Melewar, 2003).

Actualmente, la cultura del BCA está enfocada en el cliente y en ponerlo en el centro de todo su negocio y de sus acciones. Basados en eso, han desarrollado una cultura colaborativa, de confianza, innovadora y ágil.

"Una adecuada gestión de la identidad corporativa permite acercar los valores que definen la cultura de la empresa a los de sus empleados. Esta influencia puede, a su vez, determinar otros patrones de comportamiento como el sentimiento de orgullo por pertenecer a esa organización, la confianza, la recomendación externa o la lealtad hacia la organización". (Bravo Gil, Matute Vallejo, & Pina Pérez, 2016)

La transformación cultural que trae consigo la transformación digital es uno de los retos más importantes. El BCA desplegó su proyecto de transformación cultural bajo el lema "Alko", que significa "vuela alto" en quechua. De esta manera, poder desprenderse de un modelo jerárquico para adoptar nuevas formas de trabajo, aplicando horizontalidad sobre la jerarquía, una nueva gestión del desempeño, y la mayor velocidad posible para interactuar con los clientes, por ejemplo, lanzando y renovando productos en 16 semanas como máximo.

Principios culturales del BCA

Propósito

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

Aspiración

- 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: nuestra pasión.
- El desarrollo de nuestros equipos: crecimiento personal y profesional.
- Desafiamos el orden: nos atrevemos a cambiar.

- El entusiasmo: nuestra forma de actuar en los equipos.
- Inconformes: siempre pensamos que se puede hacer mejor.
- La ética como la manera de entender los negocios: todos decidimos.

Para el BCA, sus colaboradores son su principal fortaleza y les ofrecen uno de los mejores ambientes de trabajo del país, con posibilidades de desarrollo y desafío permanente. Por eso, dentro de la estrategia de transformación, se han implementado distintos cambios en las oficinas con la filosofía *Open Space*; es decir, se trabaja en espacios abiertos y compartidos por todos los colaboradores con libertad de movimiento, que promueven una comunicación directa, frecuente y constructiva, la búsqueda de soluciones simples y retroalimentación constante, la cocreación y la flexibilidad.

También ofrecen una experiencia al colaborador centrada en el desafío constante y el desarrollo profesional y personal. Cuentan con diferentes políticas:

- Los colaboradores pueden vestirse de manera informal, siempre guardando las formas.
- El horario de ingreso al trabajo flexible con ingreso escalonado 8, 9 o 10 a.m., cada colaborador decide.
- Home Office, los colaboradores pueden trabajar desde casa tres días a la semana.
- Celebración de cumpleaños cualquier día del mes, para que puedan celebrarlo con sus familias.
- Acceso 24/7 a una de las mejores plataformas de capacitación conectadas a las más innovadoras MOOC, para que cada uno de los colaboradores decida su ritmo de estudio.
- Cuentan con 4 días al año, adicionales a las vacaciones, para atender asuntos personales.

Todos estos atributos la consolidan como una gran marca empleado en el mercado peruano, que ha sido destacada en los últimos años por el ranking Merco Personas como la empresa donde más peruanos quieren trabajar. Además, han sido reconocidos por su gestión del talento como la mejor empresa para trabajar del país en la segunda edición del estudio “Dónde quiero trabajar”, presentado por Arellano Marketing y Laborum Perú.

2.1.4 Comunicación Corporativa

El diagnóstico de la comunicación de una empresa es importante para implementar estrategias y objetivos para planes de comunicación ajustados a las necesidades actuales de la empresa.

Tabla 2.2 - Infraestructura de la comunicación en el BCA

	Área responsable	Reporte	Funciones	Canales
Representación de marca corporativa, auspicios y responsabilidad social empresarial.	Comunicación Corporativa	Gerencia General	- Visibilidad de la empresa. - Organización de actividades de RSE.	- Medios de comunicación. - Reuniones para organización de actividades de RSE. - Espacios patrocinados
Comunicación a colaboradores	Comunicación Interna	Dirección de Gestión de Personas	- Transformación cultural - Posicionamiento de marca empleador - Propiciar espacios de diálogo.	- Intranet - Portal del Empleado - LinkedIn - Señalética (oficinas) - Boletines diarios por correo corporativo
Comunicación de productos o servicios	Marketing	Innovación y desarrollo	- Gestión redes sociales	- Redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter. -TV, radio - Publicidad offline.

- **Comunicación Interna**

La cultura es el ADN, la personalidad de la empresa. Por tanto, cada acción, política, proyecto, etc., que esté dentro de la organización, puede comunicar. Al ser una organización con 1200 colaboradores, la comunicación interna juega un papel imprescindible en la comunicación de objetivos de negocio, propósito, valores y principios culturales que rigen al BCA. Es así, que desde el 2017, la comunicación interna

fue esencial para iniciar y consolidar la transformación cultural llamada “Alko”, que era necesaria en la organización para seguir en camino a la digitalización.

En marzo del 2020, la gerencia tuvo una gran participación en la campaña interna “¡Vamos por un año de 20!”, con el objetivo de motivar y crear espacios de diálogo entre los colaboradores para asumir los nuevos retos del 2020 y seguir con el liderazgo en innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

Además, el equipo de comunicación interna ha trabajado un buen posicionamiento en cuanto a marca empleadora, a través de sus propios colaboradores, siendo estos los principales actores en la comunicación. Este posicionamiento también se da gracias a una buena gestión del perfil corporativo en LinkedIn, y junto al equipo de marketing, la gestión en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter.

El principal objetivo de la comunicación interna en el BCA no es solo informar, es abrir un diálogo, conocer el sentir de los que conforman el equipo, para ofrecer siempre mejores alternativas de solución e informarlo todo contando siempre el porqué y el para qué de sus acciones.

Atributos de la comunicación interna del BCA:

- Auténtica: nuestros mensajes son consecuentes con nuestro propósito, valores y cultura.
- Interactiva y de construcción colaborativa: Facilitamos el diálogo, esto nos permite conocer el sentir de la gente y brindamos la oportunidad de intervenir, crear y solucionar juntos.
- Cercana y humana: Transmitimos el sentido de pertenencia, buscamos que los colaboradores se identifiquen facilmente con nuestros mensajes.
- Transparente: Brindamos toda la información necesaria para responder a las consultas y dudas de nuestros colaboradores.

Canales

- Intranet
- Portal del empleado

- Boletín diario – correo corporativo
- Señalética en oficina.
- Webex
- LinkedIn

- **Comunicación Externa**

"La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios". (Andrade, 2005)

Si bien, tenemos al equipo de Comunicación corporativa, que se encarga de la representación de marca corporativa, auspicios y responsabilidad social empresarial, en el BCA no existe el área de comunicación externa en si, que se encargue de redacción de notas de prensa, relación cercana con medios de comunicación, acompañamiento a voceros, relaciones públicas, posicionamiento en redes sociales como marca corporativa (no marca comercial), gestión de crisis o reputación, etc. Se puede asumir que estos temas lo trabajan junto a una agencia de relaciones públicas o, en el caso de crisis, se forman comités reactivos.

Canales

- Eventuales auspicios en actividades como foros, ferias, congresos, festivales, conciertos, etc., o en productos patrocinados como películas, espacios televisivos, etc.
- Eventuales notas de prensa.

2.2 Situación actual de la empresa:

Desde el inicio de la cuarentena en el país, las actividades de las entidades financieras, seguros y pensiones están dentro de los servicios exceptuados del estado de emergencia que continúan operando. Como se mencionó en el análisis del entorno, las medidas

implementadas para evitar el contagio del virus, como el aislamiento social, tendrán un gran efecto en los sistemas financieros y en la actividad económica de las personas.

Una vez decretada la cuarentena en el país, gracias a la transformación digital y nuevas formas de trabajo, en el BCA se implementó rápidamente el trabajo remoto, así como todos los protocolos de seguridad, para poder seguir operando y atender a todos los clientes en las diferentes agencias con horarios recortados en todo el país.

2.2.1 Colaboradores del BCA y el COVID-19

Dada la coyuntura, muchas empresas se han visto en la obligación de tomar medidas para poder enfrentar la crisis, como, por ejemplo: reducciones de sueldos, licencias, suspensión perfecta de valores e incluso despidos. En el caso del BCA, hasta el momento se sabe que no se han implementado ninguna de estas acciones con sus colaboradores, lo que puede generar tranquilidad. Sin embargo, según un artículo publicado por GPTW, indica que las experiencias de los colaboradores de todas las empresas (hayan o no tomado estas medidas) se han visto afectadas por la incertidumbre, debido a lo que perciben que está ocurriendo en sus organizaciones y/o lo que sus amigos y familiares les comentan. (Great Place To Work, 2020)

Otro punto a tomar en cuenta es que si bien se implementó rápidamente el trabajo remoto en el BCA, el cambio obligatorio de los lugares de trabajo a las casas, ha cambiado la dinámica de trabajo en horarios y comunicación entre compañeros y líderes. Adicionalmente, la exposición constante de noticias e información en los medios de comunicación genera confusión y preocupación por el futuro.

Todos estos factores pueden traer miedo, ansiedad y estrés, así como otras emociones fuertes que pueden afectar el bienestar de los colaboradores, el bienestar de sus familias, de compañeros de trabajo, etc.

Durante toda esta coyuntura, la comunicación fue y sigue siendo pieza clave para mantener informados y atendidos, tanto a clientes como a los colaboradores. Con esto se logró sostener una comunicación abierta al diálogo sobre las acciones y coordinaciones externas e internas de banco frente a la pandemia. En el caso de este último, fueron los

líderes y el equipo de comunicación interna los principales actores para mantener una comunicación fluida con todos los colaboradores en estos momentos difíciles y de incertidumbre.

Según la encuesta del IBM Institute for Business Value a 25 mil personas para entender los cambios de comportamiento en el marco de la pandemia de coronavirus, sobre el regreso al trabajo, el 69% de los encuestados están preocupados por su salud y la de sus familias. A su vez, más del 50% indica que los protocolos de comunicación y los de seguridad de la empresa deben ser muy claros. (Frías, 2020)

Por otro lado, Rocío Arbulú, directora de Estrategias de Comunicación de Dench Consulting, indica que actualmente el colaborador está preocupado por los niveles más bajos de la pirámide de Maslow, como la alimentación, descanso, seguridad física, salud, etc. (Arbulú, 2020)

Con esto podemos asumir que las preocupaciones principales serían la salud de los colaboradores y sus familias, así como la claridad en las medidas que toma la empresa ante la pandemia.

2.2.2 Retorno a las oficinas del BCA

Siguiendo las disposiciones del gobierno, el BCA planea el retorno a oficinas de sus colaboradores de la sede central a partir del 3 de agosto para seguir desarrollando los productos y servicios para sus clientes.

Para esto es indispensable desarrollar un plan de comunicación potente y motivador, para llegar al 100 % de los colaboradores que laboran en la sede central e informarles cómo se desarrollará el retorno a las instalaciones. Además, se debe mantener la comunicación con los colaboradores que laboran en la red de agencias bancarias a nivel nacional.

Considerando el papel de la comunicación en el BCA, se debe ya haber implementando encuestas para escuchar activamente las necesidades y emociones del colaborador para entender su percepción y poder ajustar planes de acción para cuidar su salud y maximizar su potencial. En caso de que no se haya hecho, esta debería ser una de las primeras

acciones a realizar, de esa manera el compromiso hacia la empresa se fortalecerá y la cultura se verá alimentada positivamente.

En este contexto la escucha activa se reinventa y esta puede realizarse a través de focus groups digitales con colaboradores de distintas áreas, que nos cuenten sus experiencias y aprendizajes; conversación con los jefes para saber si han identificado opiniones, sugerencias, pedidos, etc., y encuestas online sobre qué les parecería la implementación de algunas medidas que la empresa podría estar tomando en cuenta.

Para un mejor conocimiento del tema a comunicar podemos responder tres preguntas básicas, ¿qué es?, ¿cómo? y ¿por qué?, las cuales nos ayudarán a definir los tipos de contenido a comunicar, que pueden ser contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, respectivamente.

Tabla 2.3 – Análisis del tema retorno a oficinas

¿En qué consiste el retorno a oficinas? Contenido conceptual	- Regreso de personal a las instalaciones centrales. - Ingreso progresivo cada 15 días de un máximo de 150 personas. - Asistencia de los colaboradores al menos una vez por semana.
¿Cuáles son los pasos para el retorno a oficinas? Contenido procedimental	- Implementación de protocolos de sanidad y seguridad. - Informar a los colaboradores sobre las medidas y protocolos que tomará el banco. - Monitoreo de salud de todos los colaboradores - Identificación de grupos de riesgo.
¿Por qué retornar a las oficinas? Contenido actitudinal **¿Por qué no retornar a oficinas?**	Motivaciones - Necesidad de interacción cara a cara con equipos para actividades de ideación, coordinación o innovación, y cumplir el propósito del BCA. - Contar con los espacios o implementos necesarios para trabajar. - Sentimiento de pertenencia. Barreras

Contenido actitudinal	- Temor a posibles contagios por exposición con otras personas. - Preocupación por salud de colaboradores y de sus familias. - Buena experiencia con el trabajo remoto. - Trabajo no indispensable en oficina.

Después de este análisis del tema, podemos adelantar a decir que nuestro objetivo principal será de conocimiento; es decir, daremos mayor énfasis al contenido conceptual y al contenido procedimental, y en segundo lugar tendremos el objetivo de sensibilizar con el contenido actitudinal. Debemos plantear como transmitimos estos contenidos para que lleguen de la mejor manera y que queden en la mente de nuestros grupos de interés.

2.3 FODA

Tabla 2.3 – Análisis FODA

FODA CRUZADO	**Fortalezas** 1. Referente de innovación y modernidad para toda la región. 2. 60 años de experiencia en el mercado peruano. 3. Importante red de 405 agencias, más de 1800 cajeros automáticos y más de 5000 agentes corresponsales. 4. Visión de la empresa enfocada al cliente y colaboradores y sus necesidades. 5. Transformación digital desde el 2014. 6. Trabajo en equipos con metodologías ágiles. 7. Cultura organizacional basada en un propósito y en principios culturales sólidos. 8. Distintos canales de comunicación 9. Trabajo colaborativo con todos los niveles del banco.	**Debilidades** 1. Incertidumbre laboral por cambios de planes para el 2020 2. Preocupación por la salud de los colaboradores y sus familias por el regreso a oficinas. 3. Desmotivación por el cambio de espacio de trabajo, de la oficina a la casa. 4. Se desconoce la implementación de herramientas para la escucha activa de colaboradores.
Oportunidades 1. Sector financiero con operación continua. 2. Ambiente favorable para el rápido desarrollo de productos y servicios financieros más modernos y digitalizados. 3. Tecnologías que faciliten la comunicación multicanal. 4. Espacios adecuados para la interacción de los colaboradores con jefes.	F3+F8+O1: Mantener informados a los colaboradores sobre las acciones del banco. F1+F8+O3: Implementación de herramientas tecnológicas para comunicarnos con todos los colaboradores.	D1+D2+O4: Fortalecer el diálogo, informar y conocer sus necesidades y preocupaciones. D3+O1+O2: Motivar a nuestros colaboradores a seguir desarrollando el negocio para hacer realidad el propósito. D4+O1: Implementación de herramientas de recolección de datos para conocer el sentir, las necesidades y preocupaciones de los colaboradores.
Amenazas 1. Probabilidad de contagio por COVID-19. 2. Restricción de la actividad productiva del país. 3. Cambios constantes en las medidas por parte del gobierno. 4. Aislamiento social por más de 90 días. 5. Caída en las proyecciones de crecimiento de la industria financiera por la desaceleración de la cadena económica de hogares y empresas peruanos.	F4+F7+F8+A1: Afianzar el compromiso del BCA con la seguridad y salud de todos los colaboradores para el retorno a oficinas. F4+F7+F9+A3+A4: Enfatizar la cultura organizacional que guían la toma de decisiones del banco, trabajando día a día por adaptarse y seguir logrando el objetivo organizacional.	D2+A1: Implementación de plataforma para el seguimiento de salud de colaboradores.

3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Según lo revisado y analizado en el diagnóstico de la empresa, la comunicación el tema y los grupos de interés, se planteará el plan de comunicación interna para el retorno de los colaboradores a las oficinas.

Tabla 3.1 – Planteamiento estratégico

Objetivos		
Informar los colaboradores del BCA el desarrollo del retorno a oficinas de la sede central.	Motivar a nuestros colaboradores para el regreso a oficinas.	Conocer las necesidades y preocupaciones de los colaboradores sobre el retorno a oficinas.
Ejes estratégicos		
Liderazgo comunicacional	**Cultura Corporativa**	**Evaluación e identificación**
- Fortalecer el diálogo entre líderes y equipos de trabajo. - Implementar un canal de comunicación didáctica y fácil de usar. - Mantener informados a los colaboradores sobre las acciones del banco frente al COVID-19 - Preparación de líderes para la comunicación con sus equipos. - Brindar información útil para el bienestar de los colaboradores.	- Fortalecer el sentido de pertenencia a través del propósito y los principios culturales - Fortalecer la confianza y seguridad de los colaboradores dentro de la empresa - Reforzar la cultura organizacional que guía nuestras acciones	- Implementación de herramientas de recolección de datos y monitoreo. - Recolección de información sobre el estado de salud de los colaboradores

3.1 Grupos de interés priorizados

Consideraremos a los grupos de interés prioritarios para un mejor planteamiento de estrategias, mensajes y canales, ajustados a cada uno. Para nuestro plan, llegaremos a considerar un stakeholder adicional que es el de Colaboradores grupo de riesgo – administrativos. Además, debemos tener en cuenta que el grupo colaboradores administrativos, no incluye colaboradores de agencia.

Tabla 3.2 – Grupo de interés priorizados

Stakeholder	Expectativas Stakeholders en COVID-19	Expectativas BCA
Colaboradores administrativos (todos)	Preocupación por su bienestar y seguridad frente al COVID-19, por parte del BCA. Comunicación constante sobre las medidas tomadas. Espacio de trabajo con todas las medidas de seguridad y sanidad en las oficinas. Estabilidad laboral. Motivación, tranquilidad y transparencia.	El BCA espera la productividad y compromiso de sus colaboradores para llegar a los objetivos del negocio. Capacidad de adaptación e innovación en el contexto actual.
Colaboradores grupo de riesgo - administrativos	Preocupación por su bienestar y seguridad frente al COVID-19, por parte del BCA. Comunicación constante sobre las medidas tomadas. Estabilidad laboral. Motivación, tranquilidad y transparencia.	El BCA espera la productividad y compromiso de sus colaboradores para llegar a los objetivos del negocio. Capacidad de adaptación e innovación en el contexto actual.
Colaboradores jefes – administrativos	Liderazgo, confianza y respaldo de la empresa para establecer metas claras y directrices que guíen la organización. Comunicación constante sobre las medidas tomadas. Preocupación por su bienestar y seguridad frente al COVID-19, por parte del BCA. Espacio de trabajo con todas las medidas de seguridad y sanidad en las oficinas. Estabilidad laboral.	Capacidad de adaptación e innovación en el contexto actual. Principal punto de comunicación, entre el BCA y los colaboradores. Liderazgo, transparencia y que sean fuente de motivación para sus equipos de trabajo. Embajador de la cultura BCA.
Colaboradores agencia - a nivel nacional	Preocupación por su bienestar y seguridad frente al COVID-19, por parte del BCA. Espacio de trabajo con todas las medidas de seguridad y sanidad en las oficinas. Estabilidad laboral. Motivación, tranquilidad y transparencia.	Productividad, compromiso y servicio para atender satisfactoriamente a los clientes. Vivan el propósito y los valores de la empresa para dar lo mejor de sí.
Potencial talento	Solidez y continuidad del negocio. Preocupación por el bienestar y seguridad de sus colaboradores Oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.	Mantener interesado al mejor talento en la empresa. Capacidad de adaptación e innovación. Motivado por conseguir los objetivos del negocio.

3.2 Mensajes claves y tono de comunicación

Considerando los ejes estratégicos, se desarrollan mensajes claves para cada grupo de interés. Los mensajes para los colaboradores administrativos (todos) también aplican para colaboradores grupos de riesgo y colaboradores jefes, ya que, la mayoría de las acciones va dirigida a todos. Por otro lado, también se desarrollan mensajes exclusivos para estos dos grupos. Los mensajes clave se adaptarán de acuerdo con la acción, tono, público y canal, sin perder la esencia.

Tabla 3.3 – Mensajes claves por grupo de interés

Stakeholder	Mensajes Claves
Colaboradores administrativos (todos)	- Regresamos a casa BCA con todos las medidas necesarias para cuidar la salud de nuestros colaboradores. - La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros. - Conoce las medidas y protocolos que tomaremos para el retorno a oficinas. - Queremos escuchar y saber cómo se encuentran nuestros colaboradores. - En el BCA, vivimos nuestro propósito y nuestros valores para adaptarnos a un nuevo futuro.
Colaboradores grupo de riesgo – administrativos	- **Según, las disposiciones del gobierno, las personas con alguna condición de salud no podrán regresar a oficinas y deberán continuar con trabajo remoto.** - **Queremos seguir acompañandote y estaremos atentos a tus necesidades.** - La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros. - En el BCA, vivimos nuestro propósito y nuestros valores para adaptarnos a un nuevo futuro.
Colaboradores jefes – administrativos	- **Contamos con nuestros líderes para asegurar el cuidado y bienestar de nuestros equipos.** - **Nos preparamos para atender y acompañar a nuestros colaboradores.** - Regresamos a casa BCA con todos las medidas necesarias para cuidar la salud de nuestros colaboradores. - La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros. - Conoce las medidas y protocolos que tomaremos para el retorno a oficinas.

	- Queremos escuchar y saber cómo se encuentran nuestros colaboradores. - En el BCA, vivimos nuestro propósito y nuestros valores para adaptarnos a un nuevo futuro.
Colaboradores agencia - a nivel nacional	- La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para el BCA. - Vivimos nuestro propósito y nuestros valores para adaptarnos a un nuevo futuro
Potencial talento	- La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para el BCA. - En el BCA, vivimos nuestro propósito y nuestros valores para adaptarnos a un nuevo futuro.

Debido a que se trata de un asunto de salud pública y de seguridad es importante ser proactivo y tener en cuenta el tono comunicacional que tendrán los mensajes para cada público. Nuestra comunicación será horizontal y optimista de cara al futuro, comunicación basada en la cultura que hemos construido; es decir, colaborativa, de trabajo en equipo. Además, se refuerza el sentido de unión, tranquilidad, cercanía, pertenencia y está cargado de energía.

Algunas características de nuestra comunicación, basados en nuestros principios culturales:

- Transmite empatía y energía
- Refuerza valores y principios culturales
- Transparente y auténtica
- Usa lenguaje sencillo, cercano
- Entusiasta

Los jefes de la organización tienen un papel crucial en nuestra estrategia de comunicación, por eso también debemos determinar el tratamiento de los mensajes que ellos emitirán a nuestros colaboradores. Su comunicación debe demostrar:

- Confianza
- Responsabilidad y compromiso
- Cercanía y empatía con su equipo

- Apertura al diálogo

3.3 Concepto creativo de la campaña

Como concepto creativo tendremos “Regresamos a casa BCA” y utilizaremos una metáfora, entendiéndose “casa” como las oficinas del BCA. Estas oficinas, gracias a la transformación cultural, son concebidas como espacios únicos, cómodos, flexibles, abiertos y enfocados en la co-creación de equipos, siendo la “segunda casa” de los colaboradores y, sobre todo, el lugar al que regresan para hacer realidad el propósito del banco, desarrollar los sueños y planes de miles de peruanos.

Hoy, las casas se han convertido obligatoriamente en espacios de trabajo remoto muchas veces incómodos, con largos horarios de trabajo, y desconectados del propósito y los valores. Así, se pierden características como comodidad, flexibilidad, concentración, etc., los cuales serían atributos que los colaboradores extrañan y pueden encontrarlos en las oficinas.

“Regresamos a casa BCA” será el hilo conductor de toda la campaña y estará presente en todas las piezas de comunicación a través de los mensajes clave y una identidad gráfica propia.

3.4 Plan de acción

Este plan se desarrollará a través de cuatro fases para mantener una comunicación alineada a las disposiciones del gobierno y a las coordinaciones internas de la empresa, para que estas no afecten el despliegue de las acciones:

- Fase 1: Lanzamiento de la campaña “Regresamos a casa BCA”.
- Fase 2: Se desarrolla la comunicación previo al retorno de colaboradores a oficinas, a modo de preparación.
- Fase 3: Esta se desarrolla durante el retorno de los colaboradores a las oficinas.
- Fase 4: Se desarrolla la comunicación una vez que todos los colaboradores hayan ido al menos una vez a oficinas y se estén adaptando a esta “nueva normalidad”.

3.4.1 Matriz táctica

Fase 1:

Eje estratégico 1: Liderazgo comunicacional				
Estrategia	Acciones	Mensaje clave	Canal	Responsable
Grupo de Interés: Colaboradores administrativos				
Fortalecer el diálogo entre líderes y equipos de trabajo	Realizar reuniones con Comité de Corporativo de Emergencia y el equipo "De regreso a casa" para la definición y ajustes de medidas de acuerdo con las sugerencias y necesidades de colaboradores	La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros.	Webex	- Comunicación externa - Comité "De regreso a Casa" y Comité Corporativo
Mantener informados a los colaboradores sobre las acciones del banco frente al COVID-19	Definir protocolo de regreso a oficinas	La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros.		- Comunicación externa Comité "De regreso a Casa" y Comité Corporativo
	Realizar video conferencia con CEO y Gerente de Recursos Humanos para	Conoce las medidas y protocolos que tomaremos para el retorno a oficinas.	Webex	- Comunicación interna - CEO

	anunciar retorno a oficinas BCA			- Gerente de Recursos Humanos
	Envío del protocolo de retorno a oficinas por el CEO	Conoce las medidas y protocolos que tomaremos para el retorno a oficinas.	Correo corporativo	- Comunicación interna - CEO
Grupo de Interés: Colaboradores administrativos + Colaboradores Agencia				
Implementar un canal de comunicación didáctica y fácil de usar.	Creación de app "BCA Check" para monitoreo de salud, envío de tips y chat de contacto.	La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros.	Aplicación móvil	- Comunicación interna. - Infraestructura web
Grupo de Interés: jefes				
Preparación de líderes para la comunicación con sus equipos.	Envío de correo a líderes de información sobre medidas que tomará el BCA	Contamos con nuestros líderes para asegurar el cuidado y bienestar de nuestros equipos.	Correo corporativo	Comunicación interna
	Talleres a líderes sobre sobre medidas, protocolos y comunicación con los colaboradores.	Nos preparamos para atender y acompañar a nuestros colaboradores.	Webex	- Comunicación interna - Comité de seguridad y salud en el trabajo - Medico ocupacional

Eje estratégico 3: Evaluación e identificación				
Estrategia	Acciones	Mensaje clave	Canal	Responsable
Grupo de interés: Colaboradores administrativos				
Implementación de herramientas de recolección de datos y monitoreo.	Encuesta online sobre cómo se encuentran y qué esperan del retorno a oficinas.	Queremos escuchar y saber cómo se encuentran nuestros colaboradores.	Correo corporativo	- Comunicación interna
Grupo de interés: Colaboradores administrativos + Colaboradores agencias				
Recolección de información sobre el estado de salud de los colaboradores	Habilitar "Pulso BCA" para monitoreo diario de salud de colaboradores	La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros.	App "BCA Check"	- Comunicación interna. - Infraestructura web

Fase 2:

Eje estratégico 1: Liderazgo comunicacional				
Estrategia	Acciones	Mensaje clave	Canal	Responsable
Grupo de interés: Colaboradores administrativos + Colaboradores Agencias				
Brindar información útil para el bienestar de los colaboradores.	Envío de tips de seguridad y salud, como ejercicios de pausas activas, tips y consejos de nutrición, ergonomía, cuidado emocional y actividad física	La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros.	App "BCA Check"	- Comunicación interna - Comité de seguridad y salud en el trabajo - Medico ocupacional

Grupo de interés: Colaboradores administrativos				
Fortalecer el diálogo entre líderes y equipos de trabajo	Video conferencias de 15 minutos entre jefes y cada miembro del equipo	Queremos escuchar y saber cómo se encuentran nuestros colaboradores.	Webex	- Jefes - Comunicación Interna
Mantener informados a los colaboradores sobre las acciones del banco frente al COVID-19	Video llamada Q&A sobre el retorno a oficinas con el Gerente de Recursos Humanos	Conoce las medidas y protocolos que tomaremos para el retorno a oficinas.	Webex	- Gerente de RRHH. - Comunicación interna
	Video animado sobre protocolo de entrada y salida de oficinas	Conoce las medidas y protocolos que tomaremos para el retorno a oficinas.	Correo corporativo	- Comunicación interna
	Creación y difusión de curso online sobre la prevención del contagio de COVID-19	La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros.	Plataforma de capacitación + Correo corporativo	- Comunicación interna - Comité de seguridad y salud en el trabajo - Médico ocupacional
Grupo de interés: Colaboradores grupo de riesgo				
Mantener informados a los colaboradores sobre las acciones del banco frente al COVID-19	Envío de comunicado de identificación de grupo de riesgo y ficha de contacto.	Según, las disposiciones del gobierno, las personas con alguna condición de salud no podrán regresar a oficinas y deberán continuar con trabajo remoto.	Correo corporativo	- Comunicación interna

				- Médico Ocupacional
Fortalecer el diálogo entre líderes y equipos de trabajo	Video llamada de líderes con colaboradores para explicarles las medidas y brindar su apoyo.	Queremos seguir acompañándote y estaremos atentos a tus necesidades.	Webex	- Jefes

Eje estratégico 2: Cultura Corporativa				
Estrategia	Acciones	Mensaje clave	Canal	Responsable
Grupo de interés: Colaboradores administrativos + Colaboradores Agencias + Potencial talento				
Fortalecer el sentido de pertenencia	Video de agradecimiento por su trabajo en estos momentos difíciles.	En el BCA, vivimos nuestro propósito y nuestros valores para adaptarnos a un nuevo futuro.	- Correo corporativo - LinkedIn - Facebook - Instagram	- Comunicación Interna - Equipo de marketing

Eje estratégico 3: Evaluación e identificación				
Estrategia	Acciones	Mensaje clave	Canal	Responsable
Grupo de interés: Colaboradores administrativos				
Implementación de herramientas de recolección de datos y monitoreo.	Focus group digitales con colaboradores de distintas áreas y compartir aprendizajes	Queremos escuchar y saber cómo se encuentran nuestros colaboradores.	Webex	- Comunicación Interna
Grupo de interés: Colaboradores grupo de riesgo				

Recolección de información sobre el estado de salud de los colaboradores	Video conferencias con el médico ocupacional	Queremos escuchar y saber cómo se encuentran nuestros colaboradores.	Webex	- Médico Ocupacional

Fase 3:

Eje estratégico 1: Liderazgo comunicacional				
Estrategia	Acciones	Mensaje clave	Canal	Responsable
Grupo de interés: Colaboradores administrativos + Potencial Talento				
Mantener informados a los colaboradores sobre las acciones del banco frente al COVID-19	Publicación de fotos sobre el regreso a las oficinas de nuestros primeros colaboradores en la sede.	Regresamos a casa BCA con todas las medidas necesarias para cuidar la salud de nuestros colaboradores.	- Correo corporativo - LinkedIn - Facebook - Instagram	- Comunicación Interna - Equipo de marketing
Grupo de interés: Colaboradores administrativos				
Mantener informados a los colaboradores sobre las acciones del banco frente al COVID-19	Envío de correo de CEO sobre el primer día de retorno a oficinas	Regresamos a casa BCA con todas las medidas necesarias para cuidar la salud de nuestros colaboradores.	Correo corporativo	- Comunicación interna - CEO
	Implementación de señalética en oficinas: información sobre prevención, espacio delimitados, entre otros.	La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros.	Señalética en espacios	- Comunicación Interna - Comité de seguridad y salud en el trabajo
Grupo de interés: Colaboradores grupo de riesgo				

Brindar información útil para el bienestar de los colaboradores.	Envío de tips para continuar con un buen trabajo remoto	La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros.	Correo Corporativo	- Comunicación interna
	Video recomendaciones de prevención de contagio COVID-19 para colaboradores que no podrán regresar a oficinas	La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros.	Correo Corporativo	- Comunicación Interna

Eje estratégico 2: Cultura Corporativa				
Estrategia	Acciones	Mensaje	Canal	Responsable
Grupo de interés: Colaboradores administrativos				
Fortalecer la confianza y seguridad de los colaboradores dentro de la empresa	Entrega kit de retorno: mascarillas, alcohol en gel	La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros.	Entrega directa a la entrada del edificio	Comunicación interna
Reforzar la cultura organizacional que guía nuestras acciones	Implementación de señalética en oficinas: recordatorio visual de propósito y valores	En el BCA, vivimos nuestro propósito y nuestros valores para adaptarnos a un nuevo futuro.	Señalética en espacios	Comunicación Interna

Eje estratégico 3: Evaluación e identificación

Estrategia	Acciones	Mensaje	Canal	Responsable
Grupo de interés: Colaboradores administrativos				
Implementación de herramientas de recolección de datos y monitoreo.	Realizar encuesta sobre la experiencia del regreso a oficinas	Queremos escuchar y saber cómo se encuentran nuestros colaboradores.	Correo corporativo	Comunicación interna

Fase 4:

Eje estratégico 1: Liderazgo comunicacional				
Estrategia	Acciones	Mensaje	Canal	Responsable
Grupo de interés: Colaboradores administrativos + Potencial Talento				
Mantener informados a los colaboradores sobre las acciones del banco frente al COVID-19	Publicación de fotos o videos del regreso exitoso a las oficinas de nuestros colaboradores.	Regresamos a casa BCA con todas las medidas necesarias para cuidar la salud de nuestros colaboradores.	- LinkedIn - Facebook - Instagram	- Comunicación Interna - Equipo de marketing

Eje estratégico 2: Cultura Corporativa				
Estrategia	Acciones	Mensaje	Canal	Responsable
Grupo de interés: Colaboradores administrativos + Colaboradores Agencias + Potencial Talento				
Reforzar la cultura organizacional que guía nuestras acciones	Realizar video de vivencia del propósito y de los valores	Vivimos nuestro propósito y nuestros valores para adaptarnos a un nuevo futuro	- Correo corporativo - LinkedIn - Facebook - Instagram	- Comunicación Interna - Equipo de marketing

Grupo de interés: Colaboradores administrativos + Colaboradores Agencias				
Reforzar la cultura organizacional que guía nuestras acciones	Asamblea virtual 2020: "Regresamos a casa BCA"	Vivimos nuestro propósito y nuestros valores para adaptarnos a un nuevo futuro	Webex	Comunicación interna

3.5 Identidad visual de la campaña

La identidad de esta campaña estará alineada a la identidad ya existente de la marca corporativa, pues buscamos consistencia tanto en los mensajes como los materiales visuales. Se usará el logo de la empresa como hilo conductor de la propuesta gráfica, al cual se le hará una modificación para formar la figura de una casa para ser consistente con el nombre "Regresamos a casa BCA". También se usarán los mismos colores y fuente de la imagen corporativa.

Logo de la campaña:

Figura 10. Logo de la campaña "Regresamos a casa BCA"

Figura 11. Isotipo de BCA y de la campaña "Regresamos a casa BCA"

3.7 Piezas de comunicación

A continuación, se presentarán 6 piezas comunicacionales consideradas como prioritarias en la propuesta estratégica.

Piezas para el lanzamiento de la campaña:

- Aplicación móvil "BCA Check" (Ver Anexo #1)
- Documento Protocolo de Regreso a Casa BCA (Ver Anexo #2)

Piezas para colaboradores que no podrán regresar por restricciones implementadas:

- Video recomendaciones de prevención de contagio COVID-19 para colaboradores que no podrán regresar a oficinas. (Ver Anexo #3)
- Gráficas tips de trabajo remoto (Ver Anexo #4)

Ambientación:

- Implementación de señalética en oficinas: recordatorio visual de los valores en ascensores (Ver Anexo #5)
- Implementación de señalética en oficinas: Bienvenidos a Casa BCA (Ver Anexo #6)
- Implementación de señalética en oficinas: Baños (Ver Anexo #7)

3.8 Roles y responsabilidades

Tabla 3.4 – Mensajes claves por grupo de interés

Roles	Responsabilidades
CEO	- Dar las directrices y parámetros de las medidas que tomará el BCA. - Diálogo e interacción cercana con los colaboradores a través de video llamada y correos.
Gerente de Recursos Humanos	- Brindará información sobre el retorno a oficinas y resolverá las dudas o consultas de los colaboradores de manera mucho más especializada.
Líderes - jefes	- Voceros internos. - Comunicación directa y constante con colaboradores.

	- Seguimiento e identificación de posibles casos entre sus equipos. - Recojo de preocupaciones o necesidades en las video conferencias con su equipo.
Comité de seguridad y salud en el trabajo	- Revisión y aprobación de protocolo de retorno a oficinas. - Asegurarse de que el BCA cumpla con todo el protocolo y las medidas dadas por el gobierno, esto incluye procesos de desinfección, instalación de señalética, separación de espacio, etc.
Médico ocupacional	- Revisión y aprobación de protocolo de retorno a oficinas. - Identificación y seguimiento a grupos de riesgo, posibles casos. - Revisión diaria de Pulso BCA. - Acompañamiento a grupo de riesgo.
Área legal	- Revisión de protocolo para que este cumpla con todas las normas designadas por el gobierno. - Alerta sobre algún cambio o riesgo legal, si lo hubiera. Apoyo en manejo de crisis interna o externa. - Revisión de protección de datos en el Pulse BCA.
Equipo de marketing	- Apoyo en la publicación en redes sociales sobre el retorno a oficinas en las cuentas de Facebook, Instagram y Twitter.
Infraestructura y servicios	- Creación de aplicación móvil “BCA Check”. - Implementación de Pulso BCA en el app. - Realizar cambios en instalaciones (espacios, señalética, separación de algunos ambientes, acomodo de ascensores, instalación de puntos de desinfección, etc.)
Diseñador gráfico	- Diseño de identidad visual de la campaña, app, kit de retorno, señalética en el edificio, gráficas sobre tips de teletrabajo, entre otros.
Agencia audiovisual	- Realización y post producción de todos los videos de la campaña.
Fotógrafo	- Registro fotográfico de regreso a oficinas y ambientes.

3.8 Cronograma y presupuesto

El detalle del cronograma y presupuesto de las acciones planteadas para la campaña puede examinarse en el anexo #8.

3.9 Proyección del plan

Como hemos mencionado, estamos viviendo una crisis sanitaria sin precedentes con cambios constantes de minuto a minuto. Al ser un plan estratégico para una actividad tan particular, el despliegue de acciones planteadas puede verse afectadas de acuerdo con distintos factores, desde medidas nuevas tomadas por el gobierno, hasta el descubrimiento de una nueva cepa del virus.

Teniendo en cuenta la flexibilidad de las acciones de comunicación propuestas y su trascendencia en el tiempo, se realizará la proyección de 1 año de las estrategias de la comunicación para los grupos de interés.

Colaboradores administrativos:

- Esperamos que para junio del 2021, nuestros colaboradores puedan hacer un decante de las actividades y situaciones que les dejó esta crisis. Nuestra proyección es que todos los colaboradores nos valoren como una empresa que siempre estuvo pensando en las personas primero, asegurando su salud y que los escuchó en un momento crítico para poder construir y avanzar juntos.
- En el caso de los colaboradores que fueron identificados como grupo de riesgo, se continuará con el acompañamiento especial a este grupo de colaboradores para hacer seguimiento a su salud y la de sus familias. Además, brindaremos el apoyo de la empresa al 100% para implementar medidas adicionales de salud y bienestar, en caso las necesiten.

Colaboradores – jefes

- Si bien ya teníamos a los jefes como actores relevantes en la comunicación interna, esperamos que ellos se conviertan en embajadores de la cultura

corporativa y sean nuestra principal conexión, tanto de forma interna como de forma externa para posibles candidatos.

Potencial talento:

- Se espera que para próximas convocatorias laborales en el BCA tengamos una fuerte cantera de candidatos, atraídos por el desafío y la innovación, que valoren cómo la empresa se preocupó por sus colaboradores y ellos quieran ser parte del BCA por esa cultura de las personas primero.
- Esperamos seguir siendo referentes en gestión del talento, siendo reconocidos por un excelente manejo de colaboradores durante la crisis. Esto puede ser medido a través de monitores externos o encuestas internas sobre clima laboral.
- Se continuará con la comunicación al potencial talento vía LinkedIn sobre noticias, beneficios, programas, etc. que implementamos para nuestros colaboradores.

4. PROPUESTA DE LANZAMIENTO DE LA CAMPAÑA "REGRESAMOS A CASA BCA"

En esta primera fase, para el lanzamiento de la campaña se trabajarán dos de los tres frentes estratégicos propuestos. Por un lado, tenemos el liderazgo comunicacional, en el que aplicaremos estrategias como mantener informados a los colaboradores sobre las acciones frente al COVID-19, implementación de canal de comunicación didáctico y fácil de usar, y preparación de líderes para la comunicación con sus equipos. Luego tenemos el eje estratégico de evaluación e identificación, que incluye estrategias como la implementación de herramientas de recolección de datos y monitoreo, y recolección de información sobre el estado de salud de los colaboradores.

4.1 Acciones

Liderazgo comunicacional:

Acción 1: Reuniones con Comité de Corporativo de Emergencia y el equipo "De regreso a casa.

Siguiendo la metodología ágil que utilizamos en el banco, se harán reuniones virtuales de 15 minutos todos los días con el Comité de Emergencia y el equipo "De regreso a casa" para revisar las disposiciones del gobierno para adaptar las medidas que tomaremos internamente y conocer el estatus de las tareas asignadas al equipo.

Tabla 4.1 – Acción 1

Responsable	Grupo de interés	Mensaje	Producto/ entregable	Indicadores	Meta
Comunicación externa Comité "De regreso a Casa" y Comité Corporativo	Colaboradores administrativos (todos)	La salud y bienestar de nuestros colaboradores son lo más importante para nosotros.	Acta de acuerdo de reuniones	# de tareas por ejecutar	Tareas asignadas completadas al 100%

Acción 2: Definición de protocolo de regreso a oficinas

Junto al comité corporativo de emergencia, la dirección de Gestión de Personas, equipo Legal, comité de seguridad y salud en el trabajo, y médico ocupacional se realizará el protocolo de regreso a oficinas del BCA. Este documento será enviado a todos los colaboradores para que pueda revisarlo con detenimiento y puedan informarse sobre las medidas que tomará el banco.

Tabla 4.2 – Acción 2

Responsable	Grupo de interés	Mensaje	Producto/ entregable	Indicadores	Meta
Comunicación externa Comité "De regreso a Casa" y Comité Corporativo	Colaboradores administrativos (todos)	La seguridad y salud de nuestros colaboradores son lo más importante. Por eso hemos elaborado un protocolo detallado de regreso a oficinas, siguiendo las recomendaciones de los organismos de salud y siendo muy responsables con las medidas adoptadas por los Gobiernos locales	Documento interno – Protocolo de regreso a oficinas	Visualización de protocolo en correo corporativo	100% de colaboradores

Documento "Protocolo de regreso a casa BCA" (Ver Anexo #2)

Figura 12. Portada Protocolo Regresamos a casa BCA.

Acción 3: Creación de la aplicación móvil "BCA Check" para monitoreo de salud, envío de tips y chat de contacto.

Se creará una app para facilitar la recolección y llenado de datos sobre la salud de los colaboradores. A su vez, estableceremos una comunicación constante con ellos a través de chatbots con un Q&A preexistente y push notifications sobre los contenidos que publiquen.

Tabla 4.3 – Acción 3

Grupo de Interés: Colaboradores administrativos + Colaborador Agencia				
Responsable	**Mensaje**	**Producto/ entregable**	**Indicadores**	**Meta**
Comunicación interna Infraestructura web	"Tu salud y seguridad son lo más importante para nosotros, por eso queremos estar siempre comunicados y saber cómo estás"	App	- # Descargas de la app	- 90% de colaboradores con el app descargada

Figura 13. App "BCA Check"

Acción 4: Realizar videoconferencia con CEO sobre retorno a oficinas BCA

Un día después del anuncio por video del regreso a oficinas, se agendará una videoconferencia con nuestro CEO para que pueda contar a todos los detalles del regreso y se abrirá el espacio a preguntas.

Tabla 4.4 – Acción 4

Grupo de Interés: Colaboradores administrativos				
Responsable	**Mensaje**	**Producto/ entregable**	**Indicadores**	**Meta**
CEO Comunicación interna.	"Te contamos las medidas y protocolos que tomaremos para cuidar tu seguridad y salud en el regreso a casa BCA"	Video conferencia	Asistencia a la videoconferencia	100% de colaboradores

Agenda del espacio:

- Agradecimiento a todos los colaboradores por asistir
- Breves palabras sobre como el BCA se está desarrollando en esta crisis.
- Anuncio de retorno a oficinas, medidas e indicaciones varias para colaboradores.
- Preguntas / dudas de los colaboradores.

Invitación a la video conferencia:

Figura 14. Invitación a la video conferencia CEO

Acción 5: Envío del protocolo de retorno a oficinas por el CEO

Minutos después finalizada la videoconferencia con nuestro CEO, se enviará un correo a todos los colaboradores, desde del mail del CEO, con el documento "Protocolo de regreso a casa BCA", para que puedan revisarlo a detalle. Este documento también estará disponible en el portal del empleado y en la app.

Tabla 4.5 – Acción 5

Grupo de Interés: Colaboradores administrativos				
Responsable	**Mensaje**	**Producto/ entregable**	**Indicadores**	**Meta**
CEO Comunicación interna.	"La seguridad y salud de nuestros colaboradores son lo más importante. Por eso hemos elaborado un	Correo con documento Protocolo	% de lectura de correo	100% de colaboradores

	protocolo detallado de regreso a oficinas, siguiendo las recomendaciones de los organismos de salud y siendo muy responsables con las medidas adoptadas por el gobierno".	regreso a casa BCA		

Correo CEO (Ver Anexo #9)

Acción 6: Envío de correo a líderes de información sobre medidas que tomará el BCA

Queremos mantener siempre informados a nuestros líderes, pues ellos son el punto de contacto más importante que tenemos con los colaboradores. El correo incluirá un resumen de las medidas más importantes que tomará el banco y en el adjunto estará el documento "Protocolo regreso a casa BCA". Esta acción se realizará dos semanas antes del lanzamiento general para colaboradores para que ellos puedan resolver cualquier duda.

Tabla 4.6 – Acción 6

Grupo de Interés: Jefes				
Responsable	**Mensaje**	**Producto/ entregable**	**Indicadores**	**Meta**
Comunicación interna.	"Hoy más que nunca contamos con ustedes como líderes para asegurar el cuidado de nuestros equipos"	Correo con documento Protocolo regreso a casa BCA	% de lectura de correo	100% de líderes

Texto correo a líderes (Ver Anexo #10)

Acción 7: Talleres a líderes sobre sobre medidas, protocolos y comunicación con los colaboradores

Organizaremos talleres para nuestros líderes dictados por el área de comunicación interna, el comité de seguridad y salud en el trabajo, y el médico ocupacional, con la finalidad que estén 100% capacitados para responder dudas sobre todos protocolos en la sede, procesos de identificación de casos y cómo comunicarlos correctamente a los

colaboradores. Esta acción se realizará durante las dos semanas previas al lanzamiento general para colaboradores.

Tabla 4.7 – Acción 7

Grupo de Interés: jefes				
Responsable	**Mensaje**	**Producto/ entregable**	**Indicadores**	**Meta**
Comunicación interna Comité de seguridad y salud en el trabajo Medico ocupacional	"Nos preparamos para atender y cuidar de nuestros colaboradores"	Mailing con documento Protocolo regreso a casa BCA	% de asistencia	100% de líderes

Evaluación e identificación:

Acción 8: Encuesta online sobre que esperan del retorno a oficinas.

Con el objetivo de obtener datos de los colaboradores y conocer sus necesidades, se elaborará la encuesta previa al retorno para saber que es lo que esperan de este. Esto nos ayudará a implementar medidas adicionales a las que ya hemos tomado para asegurarnos que estamos respondiendo a lo que los colaboradores necesitan.

Tabla 4.8 – Acción 8

Grupo de Interés: Colaboradores Administrativos				
Responsable	**Mensaje**	**Producto/ entregable**	**Indicadores**	**Meta**
Comunicación interna	"Queremos escucharte y saber como te encuentras. Completa el formulario para poder implementar medidas adicionales que nos ayuden a velar por tu salud y seguridad"	Correo con link al formulario	% de llenado de encuesta	90% de colaboradores

Preguntas encuesta (Ver Anexo #11)

Invitación a responder la encuesta:

Figura 15. Invitación a responder la encuesta

Acción 9: Habilitar "Pulso BCA"

Se implementará el cuestionario para el llenado diario por parte de los colaboradores sobre su estado de salud y presentación de posibles síntomas. Podrá ser llenado a través del portal del empleado o de la app.

Tabla 4.9 – Acción 9

Grupo de Interés: Colaboradores Administrativos				
Responsable	**Mensaje**	**Producto/ entregable**	**Indicadores**	**Meta**
Comunicación interna. Infraestructura web	"Tu salud y seguridad son lo más importante para nosotros, por eso monitoreamos tu salud"	Pulso habilitado en app y portal del empleado	% de llenado de monitoreo diario	100% de colaboradores

Preguntas del monitoreo (Ver Anexo #12)

Figura 16. Habilitación de Pulso BCA en app BCA Check.

5. SUSTENTACIÓN

Es en este contexto mundial en el que debemos generar confianza a nuestros grupos de interés, sobre todo a los que hacen posible el desarrollo del BCA: los colaboradores. Este plan estará enfocado en aprovechar la gran oportunidad de vivir el propósito y los valores de la empresa, poniendo siempre la salud y el bienestar de las personas primero. Para el regreso de colaboradores a las actividades en oficinas, debemos mantenerlos informados y demostrarles que escuchamos y estamos atentos a las necesidades de cada una de las personas que hacen parte del BCA, y motivarlos a sacar lo mejor de cada uno de ellos.

Es importante considerar que, si bien se planteará un plan de comunicación interna, todas las estrategias y acciones también pueden tener un impacto indirecto fuera de la empresa; todo lo que somos dentro, también lo somos por fuera.

Los tres objetivos del plan son informar sobre el desarrollo del retorno a oficinas de la sede central, motivar a nuestros colaboradores y conocer las necesidades y preocupaciones de los colaboradores sobre el retorno a oficinas. Para esto, se desarrollan estrategias y acciones enmarcadas en tres ejes estratégicos: Liderazgo comunicacional, Cultura Corporativa y Evaluación e identificación.

Con la finalidad de tener mayor claridad en tiempos y tener mejores acciones planteadas, el plan se dividió en 4 fases. La fase 1 está enfocada en el anuncio de la campaña "Regresamos a casa BCA" y todas las acciones que nos permiten activar el proceso de retorno. En la segunda fase, se desarrolla la comunicación a colaboradores a modo preparación y capacitación sobre las medidas que se tomarán para cuidar su salud. La fase 3 está centrada durante el retorno de todos los colaboradores a las oficinas. Por último, en la fase 4 se desarrolla la comunicación una vez que todos los colaboradores hayan ido al menos una vez a las oficinas y se estén adaptando a esta "nueva normalidad".

El Liderazgo comunicacional parte de la necesidad del BCA de comunicar contenido conceptual como procedimental; es decir el qué se hará y el cómo se hará, comunicando los procesos, medidas, protocolos de seguridad que se aplicarán para el retorno a oficinas. Además, también se buscará comunicar proactivamente consejos para el bienestar y la

salud de los colaboradores. Cabe resaltar que esto se realizará, principalmente, a través de líderes (jefes) y otros canales de comunicación.

Comenzaremos con la creación de una aplicación llamada “BCA Check” como canal de comunicación para mantener un contacto didáctico y de fácil uso para colaboradores. A través de esta aplicación se llevará a cabo el monitoreo diario de salud con llenado sencillo y rápido, se enviarán tips o anuncios a través de push notifications y se resolverán consultas a través de un chat de contacto.

Nuestros líderes, específicamente los jefes, tendrán el rol de voceros internos de la empresa. Serán los principales responsables, después del CEO y el gerente de RR. HH, de recibir de primera mano los lineamientos, protocolos y acciones que la organización desarrolla para el retorno a oficinas, y transmitir todo esto a sus equipos. Es decir, la información tendrá “un efecto cascada”, siempre buscando que el colaborador esté informado.

Por eso, se preparará a nuestros líderes para una correcta comunicación con sus equipos. Según Formanchuk, el área de comunicación interna debe crear menos medios y favorecer más las conversaciones descentralizadas. La mejor comunicación interna no tiene que ser la que produce el área de comunicación interna sino la que generan los colaboradores.

En este sentido, les brindaremos a nuestros líderes toda la información posible y con la mayor anticipación, a través de correos informativos y talleres sobre medidas, protocolos y formas de comunicación con sus equipos, con apoyo del Comité de seguridad y salud en el trabajo y del médico ocupacional.

Para el anuncio del retorno a oficinas, al ser un tema con una carga de preocupación alta, se realizará través de video conferencia con el CEO del banco. “El CEO es el último escaparate de la empresa y, como tal, debe mantener una buena relación con todos los stakeholders, resolver dudas o plantear iniciativas, entendiendo y transmitiendo perfectamente la filosofía de la organización”. (Sánchez, 2012).

Poniendo en práctica la horizontalidad que nos caracteriza como empresa, nuestro CEO, junto con el gerente de Recursos Humanos, será el encargado de contar a toda la

organización sobre el retorno a oficinas, de forma cercana y resolviendo las dudas que surjan, sobre todo considerando que en momentos de crisis debemos destacar el liderazgo, el trabajo en equipo y no sentirnos sin rumbo. Luego de este primer punto de contacto, el CEO enviará el protocolo detallado a todos los colaboradores como información importante por revisar. Por su parte el gerente de RR. HH será el encargado específicamente de resolver dudas que tengan los colaboradores, de manera mucho más especializada, a través de una video llamada Q&A.

Una acción por destacar es el envío de información útil sobre bienestar y salud, el cual será enviado a todos los colaboradores, inclusive a los que se encuentran en agencia con atención al público. Esto con la finalidad de mostrarles nuestro compromiso con su bienestar emocional y físico. Además. intensificaremos la información sobre las medidas a través de un curso de capacitación, video animado sobre protocolos de entrada y salida del edificio, etc.

Durante la primera parte del plan, nos encargamos de preparar a nuestros líderes para dar una comunicación acertada, luego facilitaremos estos espacios colaborativos y de diálogo para que sean los mismos líderes los creadores de comunicación, comunidad y transformación interna, tal como lo hicieron en su momento con Alko. Nuestros líderes se comunicarán a través de video conferencias por Webex. Se mostrarán empáticos, interesados y preocupados por cada uno de los miembros de su equipo y estos puedan sentirse valorados y escuchados.

Por otro lado, a los colaboradores identificados como grupo de riesgo se les brindará un acompañamiento a través de sus jefes y el médico ocupacional. Además, se pondrá especial atención a cualquier necesidad como solicitud, entrega y mantenimiento de equipos, acceso a plataformas, softwares, Wifi o cualquier otra herramienta de trabajo que se requiera para continuar con el trabajo remoto. Este grupo de colaboradores no será de ninguna manera excluido del resto de los contenidos, ya que necesitan estar igualmente informados.

Además, se instalará señalética en distintas áreas de la oficina sobre cómo realizar un correcto lavado de manos, separación de espacios, restricción de uso de áreas compartidas, etc.

Una vez completada la llegada de todos los colaboradores a las oficinas, publicaremos fotos o videos en redes sociales como LinkedIn y, con apoyo del equipo de Marketing, en Facebook e Instagram, sobre el regreso exitoso y contando algunas de las medidas que implementamos.

El eje de Cultura Corporativa tiene el objetivo de sensibilizar con el contenido actitudinal para contar el porqué de las acciones tomadas, y estarán apalancadas en el propósito y los principios culturales. Se buscará motivar a los colaboradores a cumplir el propósito del banco, no solo estamos regresando a oficinas para tener un mejor lugar para trabajar, sino que estamos trabajando para seguir desarrollando los planes y sueños de miles de peruanos.

No pretendemos solo informar sobre las medidas, sobre cómo deben estar sentados o cómo deben lavarse las manos, sino también generar ese sentimiento de compromiso y motivarlos para que el regreso a la oficina no sea visto con temor sino como un paso hacia adelante y al futuro. Es nuestro momento para transmitir y vivir el propósito del BCA.

Queremos que se sientan orgullosos de la empresa en la que trabajan y reconocemos que sin ellos no sería posible estar donde estamos. Por eso, se realizará un video con un mensaje emocionante e inspirador, en el que les damos la gracias y reconocemos todo el trabajo hecho hasta ahora. Este video será compartido por correo corporativo y en las redes sociales de Facebook, Instagram y LinkedIn, así proyectamos el orgullo y compromiso de nuestra empresa hacia fuera, principalmente a potencial talento y clientes.

Al llegar a la sede, después de todo el protocolo de ingreso, se entregarán kits de prevención, que incluyen mascarillas y alcohol en gel.

Continuaremos motivando a nuestros colaboradores de manera visual al retorno de nuestras oficinas con señaléticas. Instalaremos un backing con el mensaje de bienvenida y nuestro propósito: “Bienvenid@s a casa BCA. Aquí desarrollamos los sueños y planes de miles de peruanos”. Además, se instalarán señaléticas como recordatorio visual de nuestros valores en ascensores, espacios compartidos, entrada a pisos, etc.

Una de las más grandes acciones para conectar con nuestros principios será “Asamblea 2020: Regresamos a casa BCA”, asamblea general virtual con todos los colaboradores

conectados a través de Webex estén en donde estén. En este espacio analizaremos los aprendizajes y desafíos dentro del contexto del COVID-19 en nuestro país y en el sector financiero. Además, se reconocerá el trabajo y esfuerzo de los colaboradores, y nos plantearemos nuevos retos de negocio para este "nuevo normal".

Realizaremos un video de la vivencia del propósito de BCA, con el mensaje emocional y de orgullo de haber vivido intensamente nuestro propósito en distintas coyunturas y se abre un capítulo más en la historia de nuestra empresa para seguir cumpliendo los sueños y planes de más peruanos por otros 60 años más. Este video será compartido por correo corporativo y en las redes sociales de Facebook, Instagram y LinkedIn, e invitamos a todos los colaboradores a compartirlo en sus redes personales.

El último eje de Evaluación e Identificación, cobra especial importante en este contexto, ya que es imprescindible conocer las necesidades y preocupaciones de los colaboradores. "El empleado no experimenta la "promesa de la marca". El empleado vive la realidad de la marca". (Formanchuk, Branding Interno: Una trama inteligente, 2011).

Así como nuestro propósito y acciones de negocio están basadas siempre en nuestros clientes, también debemos hacer de los colaboradores nuestro centro, pues son ellos los que hacen posible al BCA y queremos demostrarles que estamos siempre atentos a sus necesidades y dudas, a través del recojo de información sobre sus experiencias y monitoreo de su salud. Esto último será posible con la implementación de "Pulso BCA" través de la aplicación "BCA Check".

Es importante mencionar que no somos una empresa que afirma tener siempre todas las respuestas y se hacen las cosas sin cuestionamientos, sino que, como parte de nuestra cultura de desafío al orden, la horizontalidad y el inconformismo, las cosas siempre se pueden hacer mejor y es lo que queremos reforzar en nuestros colaboradores.

En el plan, proponemos conocer y entender las necesidades de nuestros colaboradores. A través de una escucha activa, podemos empezar a construir por y para ellos, haciéndolos partícipes de las medidas que podemos implementar, por eso realizaremos encuestas online, para saber que es lo que esperan ellos y como complementar las medidas que ya tomamos.

También llevaremos a cabo focus groups digitales con colaboradores de distintas áreas para poder conocer sus experiencias, aprendizajes, etc. En una crisis, es importante consultar y preguntar a las personas implicadas qué es lo que necesitan, ya sea de forma informal o neutral, eso nos ayuda a recoger información, opiniones, sugerencias y las personas suelen brindar mucha más información cuando se sienten en confianza en una conversación, algo que no podremos lograr solo con un correo o una encuesta.

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

6. RECOMENDACIONES

Estamos en un contexto voluble y nada predecible, esto genera ansiedad e incertidumbre en las personas. Para todas las empresas debe ser indispensable escuchar y trabajar su cultura de la mano de sus colaboradores, pero hoy más que nunca debemos prestar mucha atención a lo que necesitan.

El principio básico para todas las comunicaciones con stakeholders es escuchar primero, seguido de, dar respuestas empáticas y compasivas que demuestren un compromiso real con la situación. En estos momentos debemos ser auténticos e intentar comprender verdaderamente la perspectiva del otro, y lo que necesita para sentirse seguro. Todas las personas están manejando altos niveles de ansiedad. Al ser una crisis por un brote de enfermedad, esta provoca miedo, ya que las personas, en general, no saben si están enfermos, cuando va a parar esto, o como van a hacer para sobrevivir. Usemos siempre un tono tranquilizador, pero suficientemente serio. No seamos extremadamente soñadores, seamos realistas, pero sin cortar del todo la inspiración que podemos darles a los colaboradores.

Si bien, en el presente trabajo se ha considerado la creación de una aplicación como nuevo canal de comunicación que respondía a lo que necesitamos en el momento, una herramienta de fácil acceso y uso para la recolección rápida de datos diarios, no se recomienda la implementación de nuevos canales. En momentos de crisis, lo más valioso es el tiempo y los mensajes claros que se pueden dar.

Consideramos que en este momento en específico no es oportuno, ya que, el costo de implementar una red social corporativa, como Workplace u otra plataforma, es bastante elevado y requiere una etapa exploratoria y de adaptación por parte de los colaboradores que puede durar hasta un año y medio.

En el caso de realizar una nueva propuesta consideraría diversos medios como: utilizar videos interactivos con realidad virtual para que los colaboradores puedan conocer sobre el protocolo de entrada y salida del edificio a través de toma de decisiones, lanzamiento de un canal de YouTube para charlas en vivo sobre diversos temas o la creación de un

podcast sobre temas de negocio, trabajo remoto, bienestar y que los colaboradores puedan escucharlo mientras trabajan o en sus ratos libres.

Si bien unas piezas de impacto o con herramientas digitales nuevas generan recordación, creo que es importante resaltar que la mayoría de las personas no recuerda exactamente lo que dijiste o los colores que se utilizaron, sino que recuerdan siempre cómo los hiciste sentir, las emociones. Eso se transmite con el contacto, diálogo constante y la preocupación de la empresa por el bienestar de sus colaboradores. La recomendación principal es que trabajemos con los canales que conocemos, pero, sobre todo, con nuestra propia gente, ellos son el mejor canal de comunicación que podemos tener.

Luego de la crisis, se puede evaluar la implementación de nuevas herramientas tecnológicas y así impulsar una comunicación mucho más colaborativa. Esto dependerá directamente, de los objetivos de comunicación que se plantearán al retomar las actividades con normalidad, y del presupuesto disponible de la gerencia.

Adicional a esto, recomendamos realizar una medición del clima laboral que nos permita conocer cómo se sienten nuestros colaboradores en esta nueva normalidad y cómo influye la cultura del banco en ellos. También se puede iniciar un proceso para conocer a mayor profundidad las necesidades de nuestros colaboradores en cuanto a trabajo remoto y el desarrollo de su vida laboral y personal, esto con miras a brindarles las mejores experiencias y convertirnos en un referente en implementación de trabajo remoto y especial cuidado de nuestros colaboradores.

Por otro lado, se recomienda que, junto con el área de Comunicación corporativa y Marketing se evalúe la creación de redes sociales corporativas como Facebook e Instagram, con la finalidad de posicionar en mayor dimensión nuestra marca empleadora. También, sería interesante realizar análisis sobre el potencial talento post crisis COVID-19, con el objetivo de analizar sus comportamientos, sus preferencias y las características que buscan en la empresa en la que desean trabajar.

REFERENCIAS

Albert, S., & Whetten, D. (1985). *Organizational Identity.* Research in Organizational Behavior.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna, proceso, disciplina y técnica.* España: Editora Cristina Seco.

Asociación de Bancos del Perú. (2020). *ASBANC. Informe bancario* N° 347, Año 10 Obtenido de Informe bancario: https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Informe-bancario_347.pdf

Balestra, M. (2020). Colaboradores: Aliados o detractores de tu marca durante el COVID-19. [Webinar]. SPM. https://spm.org.pe/conexionspm/webinar-colaboradores-aliados-o-detractores-de-tu-marca-durante-el-covid-19/

Belser, P. (2020). *El COVID-19 revela con crudeza las desigualdades; y podría agravarlas*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740184/lang--es/index.htm

Bravo Gil, R., Matute Vallejo, J., & Pina Pérez, J. (2016). Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario. *Revista de Ciencias Sociales XXII(2)*, 49-62.

CEPAL. (2020). *El desafío social en tiempos de COVID-19.* 2020 https://www.cepal.org/es/publicaciones/45527-desafio-social-tiempos-covid-19

Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú.* Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf

Formanchuk, A. (2011). *Branding Interno: Una trama inteligente.* Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna, proceso, disciplina y técnica.* España: Editora Cristina Seco.

Sánchez, E. (2012). *El Social Media en la estrategia de comunicación.* Ad Comunica.

Formanchuk, A. (2017). *Guía Rápida Para Desarrollar Comunicación Interna*. Obtenido de Formanchuk: https://formanchuk.com/todosignifica/comunicacion-interna-cocreada-guia/

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de https://www.who.int/csr/don/12-january-2020-novel-coronavirus-china/es/

Worldometers. (2020). Obtenido de Worldmeters: https://www.worldometers.info/coronavirus/

OCDE. (2020). *OECD library*. Obtenido de Organización para la Coorperación y el desarollo Económicos: http://www.oecd.org/perspectivas-economicas/marzo-2020/#data

Fondo Monetario Internacional. (2020). Obtenido de INFORMES DE PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL: https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020

Malaud, C., & Núñez, R. (Abril de 2020). Obtenido de Real Instituto El Cano: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari27-2020-malamud-nunez-covid-19-en-america-latina-desafios-politicos-retos-sistemas-sanitarios-e+incertidumbre-economica

Belser, P. (2020). *El COVID-19 revela con crudeza las desigualdades; y podría agravarlas*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740184/lang--es/index.htm

CEPAL. (2020). *El desafío social en tiempos de COVID-19.*

Organización Internacional del Trabajo. (Mayo de 2020). *La OIT publica orientaciones para una vuelta al trabajo que garantice la seguridad y la salud durante la pandemia de la COVID-19*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo.

Great Place to Work. (2020). Reporte ¿Por qué es importante encuestar a tus colaboradores en tiempos de COVID-19?. https://s3.amazonaws.com/media.greatplacetowork.com/peru/reports/Por+qu%C3%A9+es+importante+encuestar+a+tus+colaboradores.pdf

Gabriela Frías. (29 de mayo de 2020). Las Preocupaciones De La Vuelta Al Trabajo Por El COVID-19 (Informe De Gabriela Frías) [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=PuyzzhgE5xk

Gobierno del Perú. (2020). *Sala situacional COVID-19*. Obtenido de https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp

Jaramillo, M., & Ñopo, H. (2020). *Covid-19 y el shock externo: Impactos económicos y opciones de política en el Perú.* PNUD.

Lozano, I. (17 de Abril de 2020). Un freno a 21 años de crecimiento ininterrumpido: Las primeras proyecciones económicas para Perú en el 2020. *El Comercio*.

Informe bancario ASBANC. (2020). *ASBANC.* Obtenido de Informe bancario: https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Informe-bancario_347.pdf

SBS. (2019). *PERÚ: REPORTE DE INDICADORES DE INCLUSIÓN FINANCIERA DE LOS SISTEMAS FINANCIERO, DE SEGUROS Y DE PENSIONES.* Obtenido de https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Junio/CIIF-0001-jn2019.PDF

Boletin Nº 15 SBS. (Mayo de 2020). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.* Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1110?Titulo=Reactiva%20Per%C3%BA%20y%20FAE-MYPE:%20Provisiones%20m%C3%A1s%20flexibles%20para%20los%20cr%C3%A9ditos

Orbezo, M. (Abril de 2020). *El impacto del nuevo consumidor en el futuro de los negocios.* Obtenido de EY: https://www.ey.com/es_pe/advisory/impacto-nuevo-consumidor-futuro

Kristina Rogers. (Abril de 2020). *Future Consumer Index: How COVID-19 is changing consumer behaviors*. Obtenido de EY: https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior

Albert, S., & Whetten, D. (1985). *Organizational Identity.* Research in Organizational Behavior.

Melewar, T. (2003). *Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature.*

Bravo Gil, R., Matute Vallejo, J., & Pina Pérez, J. (2016). Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario. *Revista de Ciencias Sociales XXII(2)*, 49-62.

ANEXOS

Anexo 1: Aplicación móvil “BCA Check”

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:
https://drive.google.com/file/d/1JMxrRNumNQiifP_JCqqb1c2VTEOvBxGu/view?usp=sharing

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 2: Documento Protocolo de “Regreso a Casa BCA”

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:
https://drive.google.com/file/d/1l10CPWJve4w-KzyPOlHJIv96OjcQ2vPL/view

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 3: Video recomendaciones prevención de contagio COVID-19

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:
https://drive.google.com/file/d/14WfPT2s62i5EmkuxaeiG2tK5xdwkxvUO/view?usp=sharing

Anexo 4: Gráficas tips de trabajo remoto

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:
https://drive.google.com/drive/folders/1c4kqI0nBT7RTPWEA4NyRiBiMcx-5TH8t?usp=sharing

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 5: Implementación de señalética en oficinas: recordatorio visual de los valores en ascensores

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:
https://drive.google.com/file/d/1FNFRBVotvir4Qem4fnfFL4KNepPmdGqf/view?usp=sharing

Anexo 6: Implementación de señalética en oficinas: Bienvenidos a Casa BCA

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:
https://drive.google.com/file/d/1tWD8wHnobtgX_V-4rPxftxDOXsAPWHMI/view?usp=sharing

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 7: Implementación de señalética en oficinas: Baños

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:
https://drive.google.com/file/d/1uY8u7kBBX-B-YBDwcSDpeqh0nbI8CF3J/view?usp=sharing

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 8: Cronograma y presupuesto propuesta

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:
https://drive.google.com/file/d/1ZjlHGmeh--cVRLmBE7jfEXp_qiL5Lixq/view?usp=sharing

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 9: Correo CEO a colaboradores con envío de protocolo

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:
https://drive.google.com/file/d/1iFw_xGHIpv6SMeCFQeV1fAUDOJ9rOjqZ/view?usp=sharing

Anexo 10: Texto correo a líderes

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:
https://drive.google.com/file/d/1hlbJmyYoltPiP6GInIxiH0QP1W3G3Ilg/view?usp=sharing

Anexo 11: Encuesta online sobre que esperan del retorno a oficinas.

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:
https://drive.google.com/file/d/19m_V_YwvQjI_niqec60t19y26M-7MJbQ/view?usp=sharing

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 12: Preguntas del monitoreo

Para visualizar la pieza ingresar al siguiente link:
https://drive.google.com/file/d/1yAyjyGUB2xsQWj4IOYnl7UfPidiUlUJ_/view?usp=sharing

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS