

Sin comunicación interna no hay transformación

Caso BCP, una apuesta por la agilidad

Llontop, Mónica¹
Universidad de Lima
0009-0005-1918-8693
mllontog@ulima.edu.pe

Domenack, Wendy²
Universidad de Lima
0000-0003-2575-5584
wdomenac@ulima.edu.pe

Resumen

Este escrito ofrece una mirada profunda y perspicaz a la transformación organizacional del Banco de Crédito del Perú (BCP), destacando hallazgos esenciales para cualquier estudio de gestión empresarial. Explora cómo la comunicación interna se convierte en un motor clave de éxito, asegurando la alineación de empleados y su compromiso durante períodos de cambio. Además, revela cómo la estrategia de comunicación se convierte en una herramienta que impulsa la adopción de la agilidad en toda la organización. También brinda valiosas lecciones sobre cómo la comunicación puede ser una fuerza motriz para la innovación y el crecimiento empresarial.

Abstract

This article offers a deep and insightful look at the organizational transformation of Banco de Crédito del Perú (BCP), highlighting essential findings for any business management study. Explore how internal communication becomes a key driver of success, ensuring employee alignment and engagement during periods of change. Furthermore, it reveals how the communication strategy becomes a tool that drives the adoption of agility throughout the organization. It also provides valuable lessons on how communication can be a driving force for innovation and business growth.

Palabras clave

Comunicación interna, cultura corporativa, transformación, agilidad, BCP, Samay.

Key words

Internal communication, corporate culture, transformation, agility, BCP, Samay.

1. Introducción

En tiempos de postpandemia el concepto de “transformación organizacional” se ha erigido como una tendencia; es decir, se dice que hoy las organizaciones deben de estar preparadas

¹ Profesora de la facultad de Comunicación y Coordinadora del área formativa de Comunicación Corporativa de la Universidad de Lima.

² Profesora de la facultad de Comunicación del área formativa de Comunicación Corporativa de la Universidad de Lima.



más que nunca para enfrentar cambios sin precedentes y adaptarse con rapidez de manera eficiente para no perecer. Ser una organización resiliente y flexible, por lo que muchas organizaciones están estudiando cómo ser más dinámicas, ágiles.

Sin embargo, la agilidad no es un concepto reciente e implica empezar a concebir los cambios como algo natural y cotidiano, pero no, eso no es una tarea sencilla. Se trata de largos procesos que requieren de una visión estratégica, recursos, capacitaciones, etc., pero fundamentalmente de un cambio de pensamiento colectivo.

Esta nota académica tiene el objetivo de recoger la experiencia de éxito del proceso de transformación hacia la agilidad del BCP, banco peruano y líder en su sector, desde la perspectiva del área de comunicación interna.

En ese sentido queremos dar respuesta a las siguientes dos preguntas de investigación: ¿qué tipo de rol jugó la comunicación interna en la transformación del banco? y ¿cuáles fueron los principales aportes de la comunicación interna en el proceso?

2. Marco teórico

Para efectos de esta investigación hemos determinado un significado práctico de los conceptos que nos acompañarán y que se exponen a continuación:

2.1 Cultura Corporativa

Varias son las nociones que se comparten de cultura corporativa, pero cabe recordar los aportes de Edgard Schein, quien 1999 concibe la cultura corporativa desde la proyección de la identidad de la organización, como una forma social de relacionarse e identificarse, por lo tanto, se entiende la cultura como:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (Schein, 1999)

Para ello, es importante la denominación de premisas o presunciones básicas que describen la serie de patrones que son validadas por un grupo y que a partir de ellas se traducen en símbolos que sirven para la socialización y adaptación de los nuevos miembros de la sociedad ya conformada y que llamamos empresa.

Es a partir de estas premisas o presunciones básicas, que proyectan y transmiten la identidad de la empresa a través de la construcción de los mensajes, que darán coherencia y resultado mediante las estrategias de comunicación interna.

Es así que se entiende cómo opera una organización a nivel consciente y cómo acepta la internalización de los mensajes, comprendiendo como la organización se ve a sí misma y a partir de esta cómo entiende el entorno, diseñando una forma compartida de responder a los retos se le plantea en el día a día, estas formas serán aprendidas y compartidas por el grupo y creará el estilo propio de la organización y deberá ser reconocido tanto por sus Stakeholders como por sus clientes y competidores, y como lo plantea Schein (1999): “son formas consideradas válidas y definen el modo correcto de percibir, pensar y sentir la realidad”. Y por ende su forma de



entender los procesos de cambio y de adaptación al entorno, como sucedió con la transformación digital a la que nos referimos en este estudio.

2. 2 Comunicación Interna

La comunicación interna trabaja como una interacción organizada de la transmisión de mensajes, que sucede dentro de la empresa, con el objetivo de motivar y alinear esfuerzos de los diferentes equipos, hacia el logro de los objetivos de dicha organización.

Bajo esta premisa ningún proyecto exitoso existe sin comunicación, por lo tanto, definimos a la comunicación interna como una función estratégica encargada de la transferencia y la comprensión de los mensajes para el entendimiento colectivo, de la transmisión del propósito organizacional (Robbins, 2009).

Adicionalmente, según Hanna:

“... la comunicación interna es un proceso interactivo, bidireccional, que incluye de manera integrada las comunicaciones formales e informales en todos los niveles de la organización.” (citada por Ayala et al., 2022)

Otros autores la definen como una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica, como un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. Es entonces, la comunicación dirigida al público interno, a todos sus integrantes y cuyo objetivo es generar un entorno productivo, armonioso y participativos (Brandolini et al, 2009).

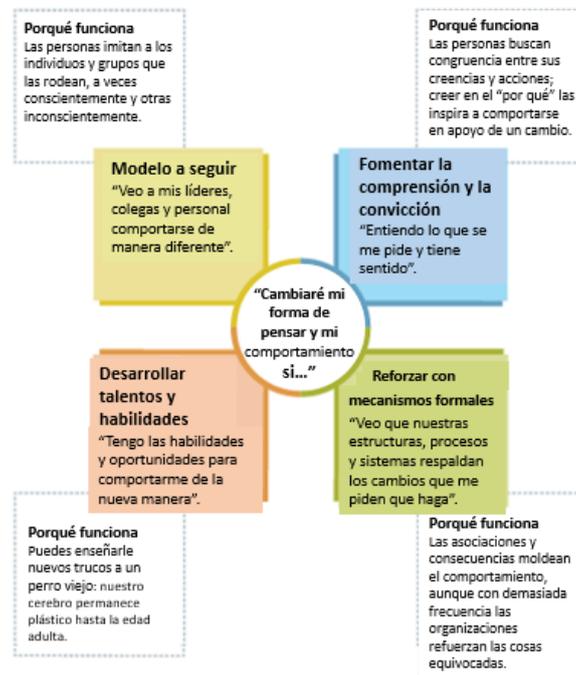
Como vemos la comunicación interna cumple diferentes roles como función estratégica, como un proceso interactivo y como herramienta, que debe adaptarse y facilitar el proceso de transmisión del propósito organizacional

2.3 Cambio y transformación digital

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra cambio viene de “cambiar” que significa “Dejar una cosa o situación para tomar otra” y es en este sentido que adoptamos la palabra cambio. Cambio es pasar de una situación actual definida, estable e identificable para iniciar un viaje hacia lo indefinido, lo inestable y muchas veces poco identificable, pero que es necesario para asumir los retos de los nuevos tiempos, impulsados, sobre todo, por el avance de la tecnología.

La consultora Mckinsey propone un modelo de gestión del cambio apalancado en el principio de que el cambio organizacional a gran escala siempre ha sido difícil y no faltan investigaciones que demuestran que la mayoría de las transformaciones siguen fracasando (McKinsey, 2016). Por ello propone enfocar el esfuerzo en cuatro acciones clave para cambiar la mentalidad y el comportamiento, basado en un modelo de influencia (ver gráfico a continuación), que debe fomentar la comprensión y la convicción, reforzar los cambios a través de mecanismos formales, desarrollar talentos y habilidades, y dar modelos a seguir; la motivación se centra, básicamente, en encontrar las razones por las que las personas estarían dispuestas a cambiar (“cambiaré mi forma de pensar y comportamiento si...”) (Figura 1).

Figura 1. El modelo de influencia, con sus cuatro pilares del cambio



Fuente: McKinsey 2016

2.3 Transformación digital

Cuando unimos cambio a la transformación digital, estamos frente al proceso en el que la organización decide realizar una reorientación de su modelo de negocio hacia la aplicación de tecnologías que están emergiendo, con el objetivo de ser más eficiente, más productiva y que pueda responder rápidamente a las demandas de los clientes, logrando así una ventaja competitiva que sea sostenida en el tiempo.

Sin embargo, no hay que confundir transformación digital con solo la aplicación de la tecnología o la compra de equipos modernos. La transformación está directamente relacionada a un cambio de mentalidad (mindset), a un cambio en las formas de hacer, de resolver problemas y de crear productos y servicios. Según Bermúdez, está relacionada con la cultura organizacional, a través de las respuestas a este tipo de preguntas: ¿cómo se trabaja internamente en la empresa? ¿cuál es la forma de trabajo que les permita ser más ágil? ¿cómo hacer que los empleados logren participar en estos cambios? (Bermúdez, 2022).

La tecnologías y sus potencialidades ofrecen múltiples ventajas como la automatización de procesos que pueden ir desde la mejora de atención al cliente hasta procesos de selección de persona. Sin embargo, no solo se trata de conocer el funcionamiento de las nuevas herramientas digitales, se trata de un cambio de forma de pensar, de desarrollar las nuevas habilidades que este entorno exige y de trabajar tanto en la experiencia cliente como en la experiencia empleado y agilizar procesos e ir de la mano con la comunicación interna. Este es finalmente el reto de la transformación digital.

3. Metodología

Para la elaboración de la presente nota académica se construyó una estrategia metodológica con enfoque cualitativo y experiencial, con la intención de dar cuenta de un estudio de caso.

El trabajo de campo consistió en un *Learning expedition* realizado en el mes de enero del 2023. Se trató de una visita a las instalaciones de la sede central del BCP para observar y recorrer todos los ambientes transformados. Asimismo, tres tomadores de decisión contaron en conferencias las experiencias de transformación cultural, digital y de agilidad del banco.

Cabe destacar, que dicha expedición está dentro del marco de alianza estratégica entre el BCP y la facultad de Comunicación de la Universidad de Lima, cuyo objetivo es darle la facilidad a la universidad de contar casos reales de éxito empresarial como parte de la formación de los nuevos comunicadores.

Asimismo, durante los meses de mayo y agosto del 2023 se realizaron 9 entrevistas en profundidad semi estructuradas con el objetivo de reconstruir el proceso vivido por el banco (Tabla 1).

Tabla 1. Muestra

Entrevistados	critério
5 entrevista en profundidad	Tomadores de decisiones
3 entrevistas en profundidad	Mandos intermedios
1 entrevista en profundidad	Experto en comunicación corporativa

4. Contexto organizacional

En el sistema financiero peruano, las instituciones bancarías, financieras y otras empresas de derecho público o privado, son aquellas que realizan la intermediación financiera. Para ello deben contar con la autorización de operación de parte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). La regulación legal de este sistema tiene como objetivo promover la competencia, la solidez y la confiabilidad del mismo, en beneficio del desarrollo del país, como lo indica el D.L. N° 1531, publicado el 19 de marzo del 2022.³

El objetivo principal de las instituciones que conforman el sistema financiero peruano es acerca y apoyar a los diferentes agentes que conforman la economía, dentro del marco regulatorio estatal, a través de sus productos de ahorro, préstamos y la variedad de transacciones de paga bancaria que presentan al mercado y que conforman la oferta y la demanda de servicios financieros actuales.

³ El D.L. N° 1531 se basa en la Ley N° 26702, publicada en 1999, mencionada comúnmente como la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Esta ley fue modificada en algunos aspectos por la Ley N° 27287 de Títulos Valores y por la Ley N° 27331 del Sistema Financiero, ambas publicadas en el año 2000.



Esto quiere decir que el propósito de estas instituciones es apoyar al desarrollo de agentes mediante la creación y desarrollo de productos y servicios que ayuden a resolver los problemas de obtención de capital, intercambio de moneda, servicio de pagos a proveedores, comercio internacional, entre otros, para integrar al país dentro de la economía nacional e internacional, de manera formal y confiable.

Actualmente, las entidades que conforman el sistema financiero peruano son: 17 bancos, 4 entidades financieras estatales, 9 empresas financieras, 11 cajas municipales de ahorro y préstamos (CMAP), 1 caja municipal de crédito popular, 6 cajas rurales de ahorro y crédito, 7 empresas de crédito y 1 banco de inversión (Tabla 2).

Tabla 2. Instituciones financieras en el Perú

EMPRESAS BANCARIAS	ENTIDADES FINANCIERAS ESTATALES	CMAC	CRAC
Banco de Comercio	Agrobanco	Arequipa	Incasur
Banco de Crédito del Perú	Banco de la Nación	Cusco	Los Andes
Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)	COFIDE	Del Santa	Prymera
Banco Pichincha	Fondo MiVivienda	Trujillo	Del Centro
BBVA		Huancayo	Raíz
Citibank Perú		Ica	Cencosud Scotia
Interbank		Maynas	
MiBanco	EMPRESAS FINANCIERAS	Paita	
Scotiabank Perú	Crediscotia	Piura	
Banco GNB Perú	Confianza	Sullana	EMPRESAS DE CRÉDITO
Banco Falabella	Compartamos	Tacna	Acceso Crediticio
Banco Ripley	Credinka		Alternativa
Banco Santander Perú	Efectiva	CMCP	Volvo Financial Services
Alfin Banco	Proempresa	Caja Metropolitana de Lima	Inversiones La Cruz
Bank of China	Mitsui Auto Finance		Vivela
Bci Perú	Oh!	BANCO DE INVERSIÓN	Santander Consumer Perú
ICBC PERU BANK	Qapaq	J.P. Morgan Banco de Inversión	TOTAL, Servicios Financieros

Elaboración propia a partir de información del Banco Central de Reserva del Perú, 2023.

4.1. Movidas BCP

El Banco de Crédito del Perú fue fundado el 9 de abril de 1889 bajo el nombre de Banco Italiano, pero no sería sino hasta 1942 que cambiaría su nombre al Banco de Crédito del Perú, iniciando su primer proceso de transformación. En 1988 ofrece una de las primeras grandes redes de cajeros automáticos y en 1993 llega a Bolivia, siendo éste el salto hacia la internacionalización.

Actualmente, cuenta con la red de agencias más grande del país, 375 agencias distribuidas en todo el territorio nacional, más de 2,200 cajeros automáticos y más de 5,800 agentes corresponsales. “Veo claramente un interés que nos define como banco líder, siempre queremos reinventarnos para adaptarnos a los nuevos contextos, tendencias mundiales y, por supuesto, a las necesidades de los clientes. Eso es lo que tiene en el centro el ADN del banco”, dijo el entrevistado n° 1, quien forma parte de la muestra de los tomadores de decisiones.

Sin embargo, en la historia más reciente de la organización bancaria existe un hito base del conjunto de cambios transitados: El despliegue del proyecto de transformación cultural ‘Samay’ en el año 2016, resultado de un año y medio de gestación entre 250 de sus colaboradores, pertenecientes a todos los niveles jerárquicos del banco; es decir, una cultura cocreada entre todos los trabajadores. Es pertinente mencionar que la palabra quechua ‘samay’ significa alma, espíritu y nuevos vientos.

“Nos hemos propuesto llevar adelante esta revolución, muy profunda en el BCP, que implica asumir nuevos principios culturales, porque es lo que necesitamos para competir, no solo en el

sistema bancario, sino a nivel de todo lo que esté relacionado a lo que hace el consumidor”, explicó el entrevistado n°2, tomador de decisiones parte del equipo de la transformación.

La cultura ‘Samay’ es la incorporación del enfoque “*clientecéntrico*”, pues, luego de un proceso de reflexión organizacional, la entidad concluyó que “para mantener el liderazgo” se requiere “desprenderse de un modelo jerárquico”, para de esta forma poder competir en un mercado cada vez más agresivo, en donde la tecnología ha borrado fronteras y en el que propuestas como las ‘fintech’ están comenzando a abrirse espacio dentro del sistema financiero.

‘Samay’ se ejecutó a través de 21 medidas, como por ejemplo: la preferencia de ser más horizontales que jerárquicos, un nuevo planteamiento de la gestión del desempeño y colocar al cliente como centro del negocio interactuando con él a una mayor velocidad, un buen ejemplo de ello es acortar el lanzamiento y la renovación de nuevos productos de un año, a 16 semanas como máximo. Este reto se planteó a los más de los 1.200 gerentes y jefes, en el Perú y el extranjero, quienes asumieron con entusiasmo la responsabilidad llevando adelante la transformación cultural, que al final involucró al total de su plantilla: 18,000 trabajadores de la institución.

4.2. Transformación de Mindset

La cultura ‘Samay’ es dinámica y facilita no solo la manera en que se trabaja, sino también la forma en que se relacionan todos los colaboradores, pues clarifica quiénes son y hacia a dónde van como grupo. Para ello, han definido su propósito, es decir, la razón por la cual existen en el mundo y en la sociedad: “Transformar planes en realidad” hacia fuera en relación a los clientes, pero también hacia adentro en relación a los colaboradores.

“El propósito para nosotros está presente en nuestro día a día y significa estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad. De la misma manera, es estar con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación”, acotó el entrevistado n°6, mando intermedio.

Entre otros elementos identitarios mencionados de manera espontánea por los entrevistados están “la aspiración” y “los principios”.

En la aspiración rezan tres ideas: la primera se refiere a la experiencia sobresaliente del cliente, para lo cual sostienen “ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes: simple, cercana y oportuna”; la segunda apela a ser un equipo sobresaliente, es decir, “ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales”, y la tercera se relaciona con la gestión sobresaliente, lo que para ellos significa “ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú”.

Respecto de los principios, el entrevistado n°7, mando intermedio aclaró que “son 6 principios los que guían la actuación de los directivos y colaboradores”. Además, “es fácil recordarlos porque fueron pensados en frases cortas, sencillas y llamativas, para que todos los tengamos presente siempre”.

Según la página web oficial del BCP (Banco de Crédito del Perú [BCP], s.f.) y el manual de cultura ‘Samay’, los cinco principios del banco son:



“Clientecéntricos: Nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscamos entregarles siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano. “

El mayor reto a este punto surge de la determinación de convertir este principio en comportamientos visibles y reconocidos por los integrantes de la organización, como un nuevo estilo de gestión que sea transparente y reconocido por sus clientes

“Potenciamos tu mejor tú: Nuestros crecimiento personal y profesional no tienen límites. El límite lo pones tú. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el BCP. Sacamos lo mejor de cada uno cuando nos retamos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos. “

En este caso se trata de gestionar una propuesta de valor al empleado que sea, no solo atractiva, sino inspiradora y retadora para lograr generar compromiso y ello conlleve a retener a los talentos de la organización

“Sumamos para multiplicar: Nuestras metas y desafíos están conectados. Ganamos todos o perdemos todos. Somos un único equipo. Nos organizamos para agilizar nuestro trabajo. Colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor.”

Generar un sentido de pertenencia único, que genere e inspire en los equipos, de forma natural, un enfoque hacia la colaboración, co-creación y unidad con un sentido de urgencia ante los retos y proyectos.

“Mínimo, damos lo máximo: El compromiso con la excelencia es parte de nuestro día a día. Dejamos todo en la cancha, en cada cosa que hacemos y no estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.”

Este principio implica un enfoque hacia el esfuerzo, hacia la excelencia, donde todos comparten el trabajo bien hecho y el máximo esfuerzo, como una tendencia institucionalizada, no hay reto que no se pueda alcanzar obteniendo los mejores resultados.

“Emprendemos y aprendemos: Somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio. Damos la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. Convertimos cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.”

Finalmente se genera una cultura que no tiene miedo al error y que busca la transformación a través de la innovación y el cambio como forma natural de evolucionar. Atreverse es el comportamiento deseado y aprender como clave de la transformación

4.3. Transformación digital

El entorno y el mercado internacional especialmente daban cuenta de casos de empresas de renombre, no solo en la banca sino también en los mercados vinculados con la tecnología, las cuales estaban digitalizando sus procesos, incluso antes de la pandemia de la Covid en el 2020. Ello no era ajeno a los líderes del más alto nivel del BCP, por ello, a la par del cambio de mindset



se instalaba también una transformación digital, con miras a seguir creciendo en el nivel de las más grandes empresas.

“Uno de los temas o pilares fundamentales de las transformaciones digitales es el talento que uno tiene en la organización”, con la transformación del mindset y todo lo que ello implicó, se facilitaba de diferentes maneras la transformación digital. Sin embargo, el cambio de pensamiento y el deseo del BCP por ser una *tech company* impulsaron el sueño de transitar hacia la agilidad, explicó Andrea Sánchez-Salazar, líder del Centro de Excelencia Lean Agile de Credicorp y BCP, (Pipa, V., 22 de octubre de 2022).

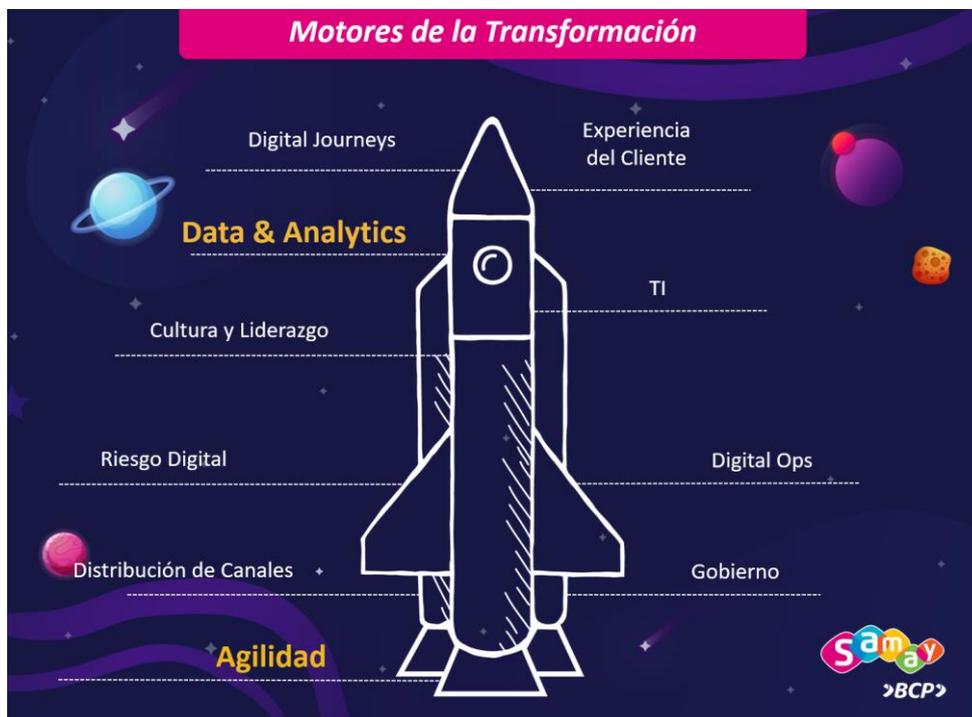
Según Sánchez-Salazar hay dos aspectos importantes para que la transformación digital avance. El primero es el compromiso de los líderes por capacitar a los colaboradores para que adquieran el conocimiento específico y el segundo es que ellos también adquieran estos conocimientos, de tal manera que sean capaces de ver con claridad hacia dónde se debe ir.

4.4. Transformación hacia la agilidad

“Nosotros vimos en la agilidad un nuevo modelo organizacional aplicado por empresas exitosas como Google, Spotify, Banco Galicia, entre otras, siendo el principal beneficio la creación de más valor en menos tiempo y eso nos impulsó a transformarnos”, explicó el entrevistado n° 1, alto mando.

Sin embargo, llegar a la idea de ser una organización ágil estaba entre los directivos del banco, pero no se sabía cómo abordar tan grande reto (Figura 2).

Figura 2. Motores de la transformación



Afiche del BCP para mostrar a todos los colaboradores “los motores de la transformación”

El cambio hacia la agilidad se dio de a pocos y fundamentalmente en las áreas administrativas y de staff. En ese sentido, se experimentó cuatro (4) olas o momentos en los que diversos grupos de áreas seleccionadas y previamente preparadas iniciaron su transformación de procesos (Figura 3).

Según el entrevistado n° 3, alto mando, los beneficios de ser una organización ágil para el colaborador son: el trabajo colaborativo que le permite priorizar tareas y la motivación de ver con claridad el aporte de su trabajo. Asimismo, “hay un impacto en el negocio por la generación de valor, es decir, nos permite ser más clientecentricos”.

Figura 3. Beneficios de pasar hacia la agilidad



El proceso de transformación hacia la agilidad del BCP tiene sus bases en el cambio cultural y el cambio tecnológico, se trata de un proceso que les ha tomado 6 años (2016-2022). Sin embargo, el área de comunicación interna ha jugado un rol muy importante en el acompañamiento a cada uno de los *team members*, líderes, facilitadores y demás miembros.

En el área de comunicación interna trabajan en total 20 personas, 7 de ellas están destacadas a otras áreas y reportan al *charter líder* y al *proyect owner*. Ellos atienden a 130 gerencias y a más de 18 mil colaboradores.

El área de comunicación interna en el contexto de la transformación se enfrentó a dos grandes retos: el primero, acompañar todo el proceso de cambio con la intención de dar las respuestas y explicaciones a todos los trabajadores, quienes naturalmente tenían al inicio una resistencia al cambio; y el segundo, ser también un área transformada, lo que implicó vivir en carne propia todas las fases que ello suponía, con las mismas inquietudes iniciales de todos (Figura 4).

Cabe destacar, que los indicadores de comunicación interna en la transformación miraban fundamentalmente el nivel de entendimiento de los mensajes en cada fase. Es preciso señalar, que la transformación contó con el apoyo de un equipo de expertos de gestión del cambio, quienes median diversos aspectos, uno de ellos era la comunicación.

Figura 4. Indicadores de éxito



Afiche del BCP

5. Resultados

Hallazgo 1: Por un beneficio mayor

La comunicación interna salvaguarda el sistema de creencias durante el proceso de transformación del banco y recuerda en todo momento, especialmente en aquellos más arduos, que los cambios son para un beneficio mayor.

Todos los entrevistados coincidieron en que una palanca importante para transitar por los grandes cambios es la comunicación interna debido a que existe la urgente necesidad de contarles a todos los miembros de la organización lo que va a suceder, cómo se realizará, de qué manera los afectará y por supuesto resolver todas sus dudas para que puedan sentirse tranquilos y concentrados en sus labores (Figura 5).

Cuando se tomó la decisión de la transformación hacia la agilidad, lo primero que se preguntaron los líderes fue cómo comunicarlo para que todos comprendan que detrás de esta decisión había un beneficio mayor para todos: crecer como organización y seguir liderando.

“Se trataba en ese momento de algo muy arriesgado que pocos comprendían, pero el máximo líder de ese momento confió en que podíamos hacerlo, y lo hicimos porque ya habíamos cambiado de forma de pensar, de mindset”, dijo el entrevistado n° 7, mando intermedio.

En tiempos de cambios todo es más dinámico y las nuevas maneras de relacionarse están produciendo más cultura. La comunicación interna es la encargada de salvaguardar aquello que define esencialmente a la organización para que nadie se confunda o se genere creencias



contrapuestas. En este sentido BCP caminó hacia la agilidad creyendo en la promesa de su propósito: realizar los sueños de todos.

Sin duda, el rol de los líderes es decisivo. La comunicación interna facilita y fortalece el liderazgo en tiempos de cambio. “Uno de nuestros líderes siempre decía, ya no hablemos de la transformación como algo que viene y se va, la transformación debemos concebirla como natural, constante y parte de nosotros”, entrevistado n° 8.

Figura 5. Mensaje del CEO anunciando el beneficio de la transformación



Afiche del BCP.

https://drive.google.com/drive/folders/1THbZOuzhf57OdHcHQZ_Xr7Nc2cgc8Vd

Hallazgo 2: Tiene un lugar en el planeamiento

La comunicación interna en la transformación no es solo táctica sino fundamentalmente estratégica.

En el caso del BCP, desde el inicio los directivos creían en la gestión de los relacionamientos internos, en el marco de la cultura Samay, estaban comprometidos con los trabajadores, por ello, empoderaron el área de comunicación interna, pues sabían que los trabajadores informados y formados en la cultura son capaces de acompañar de mejor manera la estrategia propuesta.

Se creó un primer equipo de expertos en agilidad, quienes lideraron la transformación y el área de comunicación interna también formó parte de este grupo.



UNIVERSIDAD
DE LIMA

Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación
2023

Comunicación interna bajo la visión del journey del empleado contribuyó en el diseño de cinco (5) fases para el proceso de transformación. “Nosotros poniéndonos en los zapatos de los trabajadores sugerimos dividir el proceso en 5 partes, le colocamos un nombre a cada una de ellas y establecimos lineamientos y objetivos más a corto plazo, con la intención de marcar algunos momentos importantes del proceso de gestión del cambio hacia la agilidad”, acotó el entrevistado n° 3.

Estas cinco fases fueron:

La primera, “**el anuncio**”, momento en que el gerente general comunicó a toda la organización que se estaba entrando en una etapa de transformación, la cual, dotaría a la organización de un performance más competitivo y orientado hacia las personas. Se trabajaron mensajes clave que apelaban a los beneficios que traería estos cambios para todos los miembros, además de los argumentos que daban cuenta del sentido de urgencia para virar a esta nueva manera de hacer las cosas.

Cabe destacar, que los líderes de más alto nivel y de cada nuevo equipo fueron preparados previamente no solo para comunicar los cambios sino también para representarlos; es decir, ser coherentes, transparentes y asertivos en la toma de decisiones y en las maneras de accionar bajo un modelo ágil.

La comunicación interna destacó mucho el rol de los primeros líderes de las áreas que se estaban transformando, pues eran los valientes que empezaban a hacer el camino por donde más o menos todos transitarían en el futuro cercano. Se trataba de casi héroes para la organización (Figura 6).

La experiencia de esta primera fase se cierra con reuniones de puertas abiertas con los líderes para recoger feedback sobre las inquietudes y temores de los trabajadores, quienes querían saber, principalmente, de qué manera iban a ser afectados.

Se trata del inicio formal de un diálogo cuyo tema principal es “cambiémos para seguir siendo líderes en el mercado”

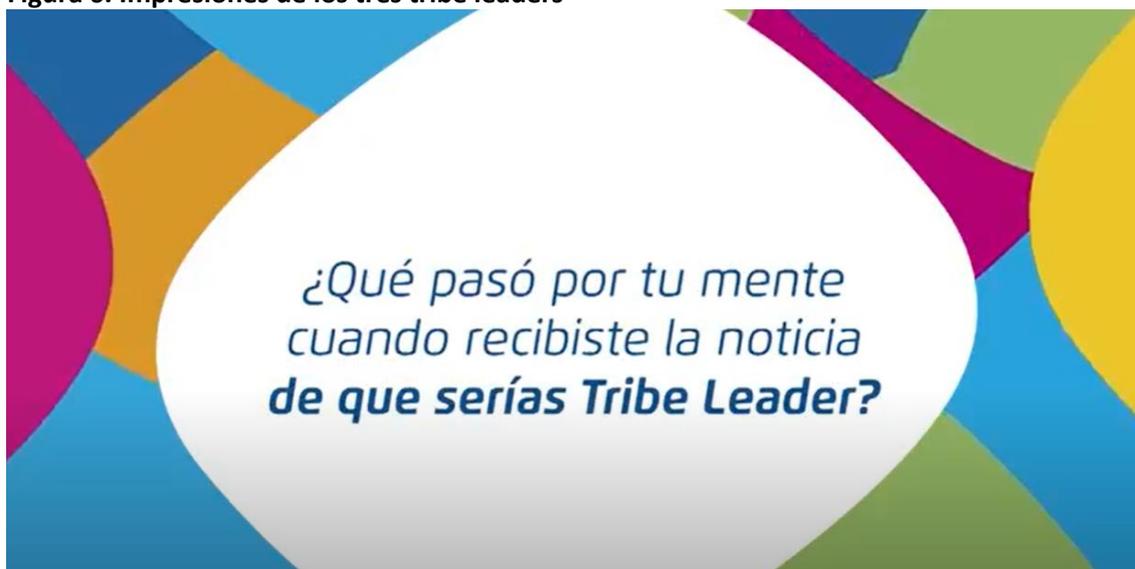
La segunda, “**el diseño**”, momento en que algunos líderes y expertos agilistas decidían sobre cuál sería el nuevo diseño de la estructura.

Según el entrevistado n° 4, se trató de la etapa más difícil porque desde la comunicación interna había que explicar la nueva estructura a los trabajadores y ello no era fácil, pues el modelo de agilidad es totalmente diferente a las estructuras clásicas y son muy pocas las organizaciones que han implementado la agilidad en el mundo.

La tercera, “**la conformación**”, en esta fase se comunicó la forma en que se iban a conformar los nuevos equipos, *squats*, (antes áreas) para que puedan responder a lo que este diseño de estructura organizacional esperaba. Sin dudas, lo más álgido fue la verificación de los nuevos *skills* o habilidades de los trabajadores.



Figura 6. Impresiones de los tres tribe leaders



Video del BCP.

https://drive.google.com/drive/folders/1THbZOuzhf57OdHcHQZ_Xr7Nc2cgc8Vd

Se comunicaba los nuevos requisitos para los puestos y los trabajadores “postulaban” nuevamente. Se verificó que todos sean reevaluados y que cumplieran con lo que se necesitaba para los nuevos equipos. Cabe destacar, que en el caso de que no se cumplieran con los nuevos requerimientos el trabajador podía tener un nuevo plan de desarrollo a través de capacitaciones y/o de la reubicación en otro puesto dentro del grupo Credicorp.

La reunión final de esta etapa consistía en que todos recibían un regalito donde decía en qué *squat* (equipo) estaban.

La cuarta fase, “**la preparación**”. Una vez conformados los equipos había que prepararlos a todos para que empiecen a funcionar.

Finalmente la fase de “**la operación**”, donde lo más importante para la comunicación interna fue trabajar todos los elementos de pertenencia, pues el objetivo es cohesionar al equipo, muchos de ellos no se conocían.

Un ritual muy significativo en esta fase fue el campanazo previo al inicio de la operación o activación del equipo.

Hallazgo 3: Construye cambios y es construida, a su vez, por la transformación

La comunicación interna es un área cuyo principal aporte es ser un foco de asertividad, pues se trata de un área que transforma y, a su vez, de un área transformada.

Todos los entrevistados coincidieron en que los miembros del área de comunicación interna resolvían las dudas de los trabajadores y los motivaban hacia impulsar la transformación, pues ellos lideraban también el proyecto. Sin embargo, fueron también un área transformada, no solo se destacó a varios de sus miembros a otros equipos sino que dejó de estar más cerca de RRHH para estar bajo la tutela de marketing, ello sin dudas significó una apuesta mayor para cada uno de los miembros.

Cabe mencionar, que comunicación interna al escuchar de cerca los miedos, dudas y cuestionamientos de todos los que se iban transformando desarrollaron un conjunto de mensajes clave enmarcados a la cultura Samay, pero también apelando a lo simple y cotidiano, así la comunicación bidireccional empezó a fluir con éxito.

“Si queremos ser ágiles y nos define la innovación, entonces debemos salir de la comunicación tradicional del banco, por lo que se usó caricaturas cuyo personaje principal era la heroína LACER, por las siglas del equipo que lideraba la transformación (Lean-Agile Center of Excellence) y su frase característica era “que la agilidad te acompañe siempre”, evidenció el entrevistado n° 3, mando alto.

Lacer consiguió generar expectativas y puso de moda la agilidad (Figura 7).

Figura 7. Lacer, el personaje de la transformación



Video del BCP.

https://drive.google.com/drive/folders/1THbzOuzhf57OdHcHQZ_Xr7Nc2cgc8Vd

Buena parte del éxito de la transformación es la cantidad y calidad de información a la que puede acceder cada miembro de la organización para contrarrestar sus miedos naturales. De la transparencia y coherencia en el diálogo interno de la organización dependerá la confianza hacia los líderes y por supuesto, hacia los caminos que éstos tomen, en aras de la mejora de la empresa.

Conclusiones

- La comunicación interna es imprescindible para acompañar los momentos de cambio y transformación organizacional, pues consigue sumar a los trabajadores al proyecto, bajando miedos, rumores y potenciales desequilibrios producidos por la natural resistencia al cambio de los trabajadores.
- Sin el compromiso de la alta gerencia la comunicación interna no puede aportar, pues su contribución no solo está en el nivel táctico sino fundamentalmente en el nivel estratégico.
- El caso de transformación hacia la agilidad del BCP resulta emblemático no solo por tratarse de la primera organización peruana sino porque presenta un modelo que une en fases lo cultural, lo digital y la agilidad.



Referencias

Banco de Crédito del Perú (s.f.). Nosotros. <https://www.viabcp.com/nosotros>

Bermúdez C., Factores que influyen en el éxito de la implementación de la transformación digital. Revista de Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 9 (17), 69-75.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2022.v9.n17.a112>

Brandolini A., González M. (2009), Comunicación Interna. Buenos Aires: La Crujía

El BCP renueva su cultura interna a través de Samay. (21 de agosto de 2017). Diario El Comercio, suplemento Día 1. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/bcp-renueva-cultura-interna-traves-samay-noticia-451827-noticia/?ref=ecr>

Hanna K., K. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. Corporate Communications: An International Journal, 10(4), 302-314.
<https://doi.org/10.1108/13563280510630106>

McKinsey Quarterly Report (2016). The four building blocks of change
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-four-building-blocks--of-change#/>

Pipa, V. (22 de octubre de 2022). Calidad y velocidad, claves en la transformación de las empresas bancarias. Portal Computerweekly.es.
<https://www.computerweekly.com/es/podcast/Calidad-y-velocidad-claves-en-la-transformacion-de-las-empresas-bancarias>

Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros LEY Nº 26702

Schein, E. H. (1999). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

