

Universidad de Lima

Facultad de Comunicación

Carrera de Comunicación



# **“JUNTOS EN LA DISTANCIA”: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL BANCO CORPORATIVO AMERICANO (BCA) DURANTE LA CRISIS DEL COVID 19**

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

**Riveros Pagador, Brenda Lucia**

**Código 20141160**

**Rosas Iparraguirre, Lorena**

**Código 20141201**

Lima – Perú

Junio del 2020





**“JUNTOS EN LA DISTANCIA”: PLAN DE  
COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL  
BANCO CORPORATIVO AMERICANO (BCA)  
DURANTE LA CRISIS DEL COVID 19**

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	10
<b>ABSTRACT</b> .....	11
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	12
<b>1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO</b> .....	14
1.1 Definiciones previas.....	14
1.1.1 Comunicación Corporativa.....	14
1.1.2 Comunicación Interna.....	15
1.1.3 Cultura Organizacional.....	18
1.1.4 Casos de éxito en gestión de Comunicación interna y Cultura Corporativa en entidades financieras.....	19
1.2 Análisis del Banco Corporativo Americano (BCA).....	24
1.2.1 Historia de la empresa.....	24
1.2.2 Propósito y aspiración de marca .....	25
1.2.3 Valores Corporativos.....	26
1.2.4 Competencia.....	26
1.2.5 Grupos de interés.....	32
1.2.6 La Comunicación.....	34
1.3 Análisis de la crisis: COVID 19.....	36
1.3.1 Análisis de la situación en el mundo.....	36
1.3.2 Medidas tomadas por el Gobierno del Perú .....	38

1.3.3 Análisis de la situación en el BCA.....	39
1.4 Matriz FODA.....	44
<b>2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>46</b>
2.1 Introducción a la Propuesta de Comunicación Interna.....	46
2.2 Etapa 1: Antes del retorno - “Pronto estaremos JUNTOS”.....	49
2.2.1 Objetivos específicos de la etapa.....	51
2.2.2 Estrategias y acciones por objetivo y grupo de interés.....	51
2.3 Etapa 2: Proceso de retorno a las oficinas - “Aprender a estar JUNTOS”. 57	
2.3.1 Objetivos específicos de la etapa.....	59
2.3.2 Estrategias y acciones por objetivo y grupo de interés.....	59
2.4 Etapa 3: Finalizado el retorno - “Lo logramos JUNTOS”.....	66
2.4.1 Objetivos específicos de la etapa.....	67
2.4.2 Estrategias y acciones por objetivo y grupo de interés.....	67
2.5 Cronograma de acciones y descripción.....	73
2.6.Presupuesto.....	79
<b>3. SUSTENTACIÓN.....</b>	<b>81</b>
<b>4. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>92</b>

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

### **Piezas: Lanzamiento dirigido a toda la empresa**

Logo BCA:

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1yZDGFck7erBYUmGLKKcaJFM8ZnyhLDnI>

Logo identidad del plan de comunicación:

<https://drive.google.com/drive/folders/1yZDGFck7erBYUmGLKKcaJFM8ZnyhLDnI>

Mailing de intriga al plan de reintegración(Etapa 1):

<https://drive.google.com/drive/folders/1yZDGFck7erBYUmGLKKcaJFM8ZnyhLDnI>

Video de intriga al plan de reintegración(Etapa 1):

<https://drive.google.com/drive/folders/1yZDGFck7erBYUmGLKKcaJFM8ZnyhLDnI>

Mailing para colaboradores que se reintegran a las oficinas (Etapa 1):

<https://drive.google.com/drive/folders/1yZDGFck7erBYUmGLKKcaJFM8ZnyhLDnI>

Video: “Nuestro propósito con la familia BCA”

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1yZDGFck7erBYUmGLKKcaJFM8ZnyhLDnI>

### **Piezas: Gráficas al interior de la organización**

Instructivo de prevención y desinfección en oficinas (Etapa 2):

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1JOpkaOrBWntWDS-gaQa28YF5f6T8eKjv>

Instructivo de uso del ascensor(Etapa 2):

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1JOpkaOrBWntWDS-gaQa28YF5f6T8eKjv>

Instructivo de uso del comedor (Etapa 2):

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1JOpkaOrBWntWDS-gaQa28YF5f6T8eKjv>

Instructivo para el ingreso a la oficina (Etapa 2)

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1JOpkaOrBWntWDS-gaQa28YF5f6T8eKjv>

**Piezas: Colaboradores que se mantienen en trabajo remoto**

Mailing para colaboradores que se mantienen en trabajo remoto(Etapa 1):

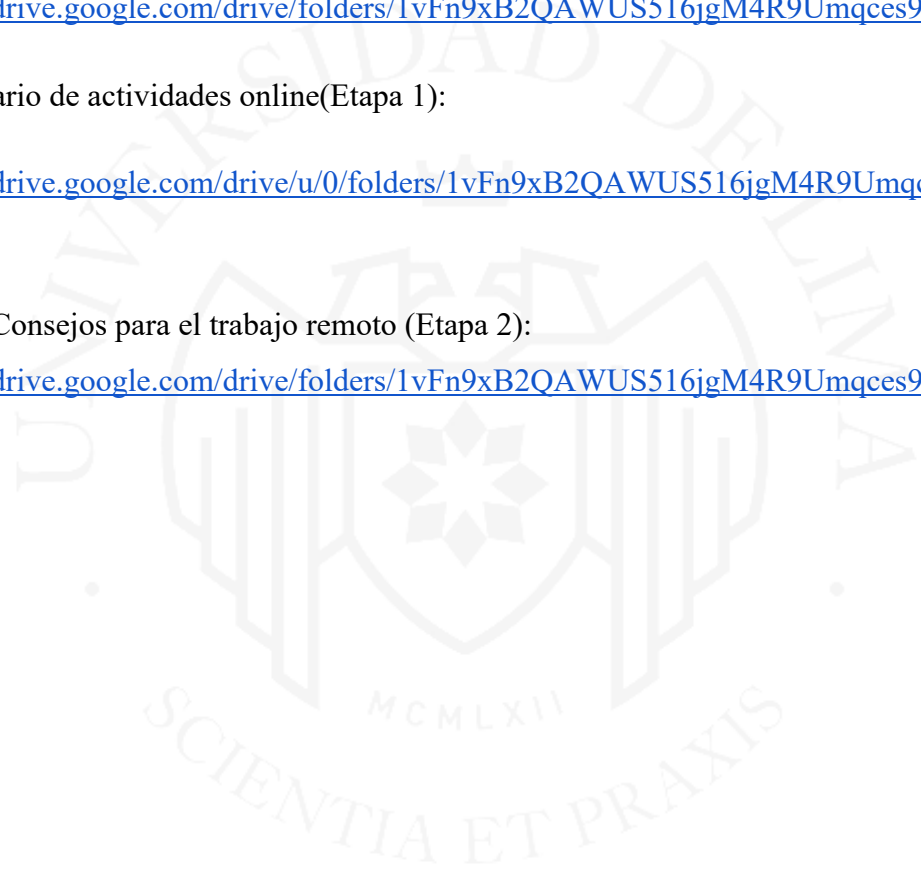
<https://drive.google.com/drive/folders/1vFn9xB2QAWUS516jgM4R9Umqces9H5Sf>

Calendario de actividades online(Etapa 1):

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1vFn9xB2QAWUS516jgM4R9Umqces9H5Sf>

Video-Consejos para el trabajo remoto (Etapa 2):

<https://drive.google.com/drive/folders/1vFn9xB2QAWUS516jgM4R9Umqces9H5Sf>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1. Matriz FODA.....	44
Tabla 2.1. Etapa 1, Objetivo 1, Estrategia 1.....	51
Tabla 2.2. Etapa 1, Objetivo 1, Estrategia 2.....	52
Tabla 2.3. Etapa 1, Objetivo 2, Estrategia 1.....	54
Tabla 2.4. Etapa 1, Objetivo 2, Estrategia 2.....	56
Tabla 2.5. Etapa 2, Objetivo 1, Estrategia 1.....	60
Tabla 2.6. Etapa 2, Objetivo 2, Estrategia 1.....	63
Tabla 2.7. Etapa 2, Objetivo 2, Estrategia 2.....	64
Tabla 2.8. Etapa 2, Objetivo 3, Estrategia 1.....	65
Tabla 2.9. Etapa 3, Objetivo 1, Estrategia 1.....	68
Tabla 2.10. Etapa 3, Objetivo 1, Estrategia 2.....	68
Tabla 2.11. Etapa 3, Objetivo 2, Estrategia 1.....	70
Tabla 2.12. Etapa 3, Objetivo 2, Estrategia 2.....	70
Tabla 2.13. Cronograma de acciones y descripción.....	74
Tabla 2.14. Presupuesto.....	79



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1. Origen geográfico de los casos importados a diferentes países de América Latina, de Covid-19, al 17 de marzo de 2020.....	37
Figura 1.2 Mapa actual de los casos del Covid-19 en el mundo.....	37
Figura 2.1 Logotipo JUNTOS. Identidad gráfica del plan de Comunicación Interna...	46



## RESUMEN

El 15 de marzo del 2020, debido a la confirmación por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre una pandemia de carácter global, llamada COVID 19, el Presidente Martín Vizcarra decidió declarar Estado de Emergencia Nacional y un distanciamiento social obligatorio (cuarentena) , que cambiaría de un día para el otro la realidad de todos los peruanos. Actualmente, el Perú es el segundo país de Latinoamérica con más contagiados, habiendo 170 mil confirmados y 4634 fallecidos. Por ello, el Gobierno Nacional decidió extender el Estado de Emergencia y distanciamiento social obligatorio, hasta el 30 de junio. Esta crisis global, ha producido nuevas formas de convivencia entre las personas y nuevos estilos de trabajo, a los cuales debemos adaptarnos.

Por ello, el presente trabajo propone un plan de comunicación interna apropiado, siendo coherente con las normas y medidas que está tomando el Gobierno del Perú frente a esta difícil coyuntura, para la reintegración de los colaboradores a las oficinas y una ciudadanía hacia una nueva convivencia social. Asimismo, este plan de comunicación interna pretende establecer líneas de acción para cada fase de reintegración de los colaboradores, pensando primero en su salud y seguridad en el trabajo.

**Palabras clave:** COVID 19; Trabajo Remoto; Bioseguridad; Estado de Emergencia; Distanciamiento Social; Cultura Corporativa, Comunicación Interna.

## ABSTRACT

On March 15, 2020, following the confirmation by the World Health Organization (WHO) of a global pandemic, called COVID 19, President Martin Vizcarra decided to declare a State of National Emergency and mandatory social distancing (quarantine), which would change the reality of all Peruvians overnight. Currently, Peru is the second most infected country in Latin America, with 170,000 confirmed cases and 4,634 deaths. Therefore, the National Government decided to extend the State of Emergency and obligatory social distancing until June 30th. This global crisis has produced new forms of coexistence among people and new styles of work, to which we must adapt.

Therefore, this paper proposes an appropriate internal communication plan, consistent with the rules and measures being taken by the Government of Peru in this difficult situation, for the reintegration of employees to the offices and a community towards a new social coexistence. Likewise, this internal communication plan intends to establish lines of action for each phase of the employees' reintegration, thinking of their health and safety at work first.

**Keywords: COVID 19; Remote Work; Biosecurity; State of Emergency; Social Distance; Corporate Culture, Internal Communication.**

# INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en las organizaciones ha ido cobrando una considerable importancia durante los últimos años. Son muchas las empresas que se han visto en la necesidad de realizar una transformación en su comunicación interna, y, por lo tanto, innovar su cultura corporativa, de manera que puedan lograr un nivel competitivo alto en el mercado. Por ello, se ha visto necesario la adaptación a las nuevas tecnologías, a los modelos ágiles de trabajo y sobre todo, involucrar al colaborador, escuchar sus ideas, hacerle saber que no solo forma parte de la organización, sino que tiene un propósito en ella.

A fines del 2019, el Banco Corporativo Americano (BCA) se planteó una nueva campaña interna llamada “¡Vamos por un año de 20!” en la cual incluyó redes sociales, branding de espacios y varias piezas de comunicación digital, las cuales tuvieron un gran nivel de aceptación e identificación por parte de la organización. La entidad bancaria se planteó como principal objetivo abrir un diálogo y conocer el sentir de los que conforman el equipo del BCA.

Sin embargo, los planes para esta organización dieron un giro inesperado, debido a la aparición de una nueva cepa (COVID-19), de un viejo virus que no tenía tratamiento ni vacuna y que estaba matando a centenares de personas en China, este virus no tardó en llegar al Perú, y así un 16 de marzo, nuestro país se unió al mundo e inició una cuarentena con aislamiento social obligatorio, bajo el lema “Quédate en casa”, promovida por el Gobierno Nacional, el cual, a la fecha se va a extender hasta el 30 de junio, dando un total de 170 días en cuarentena.

En el presente trabajo se expone una propuesta de Comunicación desde la gerencia de Comunicación Interna del banco BCA, el cual iniciará su proceso el día 1 de junio y se extenderá hasta finales del mes de enero del 2021. La propuesta está dividida en tres etapas; la primera, “Pronto estaremos JUNTOS”, en la cual se busca preparar a los colaboradores para el proceso de reintegración a las oficinas de la sede central; la segunda

etapa, “Aprender a estar JUNTOS”, en la que nos enfocamos en el cumplimiento y adaptación del protocolo y medidas de bioseguridad, durante el retorno de los colaboradores; y finalmente, la tercera etapa, “Lo logramos JUNTOS”, la cual se realizará al finalizar el retorno progresivo del 35% del total de colaboradores de la sede central; en esta etapa priorizamos el mantenimiento del plan de comunicación a través de acciones que fortalezcan el clima laboral y mantener el cumplimiento de las medidas de bioseguridad

Por último, este plan pretende establecer vínculos adecuados con cada uno de los grupos de interés, sobre todo, con los colaboradores, de manera que se sientan parte de la familia del Banco Corporativo Americano, y protegiendo siempre su salud y seguridad.



# 1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

## 1.1. Definiciones previas

### 1.1.1 Comunicación corporativa

La Comunicación Corporativa es uno de los elementos estratégicos de mayor importancia para las organizaciones que buscan lograr sus objetivos propuestos. Esta expresión ha sido utilizada de diversas maneras, principalmente para denominar la comunicación de carácter institucional de una empresa u organización.

Actualmente, el concepto de “Comunicación Corporativa” como tal, cuenta con una significación mucho más amplia, definiéndola, así como la totalidad de recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. (Capriotti,1999).

Lo ideal en una organización es que esta tenga la capacidad de ponerse en el lugar de todos los grupos de interés que conforman la institución, tanto internos como externos, de modo que se pueda garantizar el éxito de la comunicación organizacional. Asimismo, cuando la comunicación en una empresa funciona bien, se genera una mejora en el desempeño de los empleados y el clima laboral.

La comunicación corporativa parte de tres premisas básicas:

- Todo comunica en una organización.
- La comunicación corporativa es generadora de expectativas.
- La comunicación corporativa debe estar integrada.

De acuerdo con Capriotti (1999), la filosofía que orienta esta noción de Comunicación Corporativa se podría resumir en la conocida frase proveniente del campo de las Relaciones Públicas: “Hacer las cosas bien y darlas a conocer”.

Los procesos comunicacionales de una organización son los que sostienen a estas como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada: la comunicación externa y la comunicación interna.

### 1.1.2 Comunicación Interna

La comunicación interna, es la que está destinada al público interno de la organización. Un concepto muy utilizado hoy en día, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la organización lo que la organización está haciendo. Esta noción de comunicación demuestra un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa, no se busca la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes. (Capriotti,1999).

Los alcances de la función de la comunicación interna en la actualidad, situándonos en el contexto del COVID-19, se han transformado y adaptado a las necesidades de las empresas y de sus colaboradores, tomando como prioridad asegurar el continuo desarrollo eficaz de las actividades laborales, y siendo un recurso clave para mantener unida a la organización.

La comunicación interna interviene en diversos ámbitos, esta une cada parte de la organización y es indispensable para su desarrollo y existencia, sin comunicación, las actividades organizacionales no existirían.

Asimismo, esta interviene en el ámbito operativo, es decir, el acuerdo entre las diversas partes de la organización para alcanzar un objetivo en común o diversos

objetivos establecidos. Es de suma importancia que todos los miembros de una organización estén enterados y sepan qué es lo que tienen que hacer, el propósito que tienen dentro de la empresa y lo que se espera de ellos; por ende es necesario especificar ciertas normas, horarios de trabajo, procedimientos, códigos dentro de la empresa, entre otros aspectos, los cuales la organización considere importante comunicar.

Por otra parte, la comunicación interna está presente en el ámbito estratégico, de manera que los miembros de la organización sepan el por qué de la realización de su trabajo; para ello la empresa debe comunicarlo de manera clara y mantener el mensaje constantemente. La comunicación en este punto es importante, de forma que el colaborador se pueda sentir orientado y comprometido con la organización, tendrá un propósito claro y bien definido y por ende, alcanzará sus metas y objetivos planteados, proporcionando a la empresa mejores resultados. A su vez, implementar una buena comunicación logrará que los colaboradores se sientan motivados y valorados por la organización y se sientan parte de un mismo equipo; no es lo mismo tener a un colaborador realizando su trabajo sin saber realmente el fin para el cual lo está realizando, a tener a un colaborador que sepa el propósito que cumple dentro de la empresa, y el por qué de cada trabajo que cumple.

Además de lo estratégico, es importante recalcar la intervención de la comunicación interna en el ámbito cultural de la organización. Actualmente, por la coyuntura que estamos viviendo, este aspecto cultural se está viendo afectado en diversas empresas y cuidar esta cultura organizacional, en estos tiempos, no es una tarea sencilla; la organización debe lograr que sus valores vayan acorde con los de los miembros que integran la empresa, por ende, esta debe hacer hincapié en comunicar a sus colaboradores cómo se hacen las cosas dentro de la organización, cuál es su cultura, valores y principios a los que se rigen y lo que está permitido o no hacer en la empresa, de esta manera se evitarán inconvenientes o incomodidades por parte del equipo de trabajo. A su vez, además de anunciarlo, la empresa debe demostrar todo lo que comunica con hechos reales, sino perdería credibilidad en su mensaje; algo que ha pasado últimamente, debido al comportamiento de las organizaciones para con sus colaboradores al enfrentarse al trabajo remoto.



Ahora bien, es importante explorar el ámbito motivacional, hacer que los miembros de la empresa quieran hacer su trabajo. Actualmente, podemos ver que la gran mayoría trabaja por necesidad, y debido a la incertidumbre, nadie está seguro de si conservará o no su puesto de trabajo. En este aspecto la comunicación interna es indispensable para llevar un mensaje de calma y seguridad a todos los colaboradores, que se sientan motivados a realizar cada día su trabajo, a afrontar los nuevos retos que puedan presentarse y a querer cumplir los objetivos que tienen con la empresa, más ahora que todos estamos a distancia, el motivar a tus colaboradores debe ser fundamental.

Asimismo, es bueno que los líderes comuniquen a su equipo cómo están realizando su trabajo, si necesitan modificar algo, o alguna ayuda con su trabajo, la idea es mejorar el trabajo entre todos, saber que cuentas con el apoyo de tu grupo de trabajo, sobre todo de los líderes, aprender de ellos y viceversa. A su vez, como parte de una acción de comunicación interna, es necesario incluir los espacios de diálogo como una práctica común pero positiva para la empresa, en donde todos los miembros puedan brindar un feedback, aportar ideas y sentirse escuchados.

Finalmente, sin dejar de lado el contexto actual, la gestión de una buena comunicación interna ha pasado a intervenir en el ámbito de la vida familiar y personal de los miembros de la empresa, ya que el cuidado de la salud de cada uno de estos, ha pasado a ser un tema prioritario. Es importante que la empresa se involucre en la vida laboral de sus colaboradores, por ejemplo, brindando acciones de ayuda y asesoramiento al colaborador con temas sobre cómo afrontar el estrés, la correcta implementación del espacio de trabajo en los hogares, la distribución del tiempo de trabajo, una buena organización, entre otros temas con los que se pueda cuidar la salud mental de los miembros de la empresa para su mejor desarrollo profesional.

Por otro lado, actualmente la comunicación interna también está enfrentando ciertos desafíos y fronteras que tiene que tomar en cuenta, para poder implementar

estrategias que ayuden a la empresa a superarlas. Primero, la desconexión, haciendo referencia a que el colaborador ya no se encuentra trabajando en el mismo espacio de trabajo, sino en su casa. Este colaborador al trabajar desde casa puede sentirse ajeno a su equipo e incluso a los objetivos del negocio. La comunicación interna puede implementar espacios de diálogo para fomentar la cercanía entre el equipo, como videoconferencias o abrir grupos de WhatsApp, así mismo, los líderes de la empresa deben adquirir habilidades de escucha abierta y el leer “entre líneas” para poder entender a su equipo. Segundo, la interacción presencial, que siempre había sido un recurso clave en la comunicación interna para fomentar unión y fortalecer la cultura organizacional, actualmente no es posible y se migró a lo virtual, espacio que tenemos que aprovechar estratégicamente y replantear acciones de integración. Tercero, la fatiga y el estrés, el trabajar desde casa también está despertando malos hábitos, como lo es el exceso de trabajo y el no respetar los horarios laborales; y como consecuencia, las personas se sienten más estresadas, ya que permanecen sentadas frente a una computadora la mayoría del día y sin poder salir de casa. Las empresas deben respetar los espacios personales de cada colaborador, y se recomienda tener un espacio de trabajo definido dentro de casa. Por último, la falta de motivación, ya que al no existir espacios de integración presenciales y cercanía a la empresa, el colaborador puede sentir incertidumbre sobre su futuro en la organización y realizando sus funciones de manera precaria.

### 1.1.3 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional comprende el patrón de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Estos determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. (Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. 2009).

Urrea y Arango distinguen entre la cultura empresarial y la cultura organizacional, en el caso de la primera, se entienden como “un conjunto de valores-orientaciones representaciones que acompañan la acción empresarial y están presentes en las prácticas y los discursos de los empresarios, a partir de determinados contextos sociohistóricos en los cuales se desenvuelven empresas y empresarios, así como otros actores colectivos” (2000, pp. 41-42); mientras que la segunda se refiere a “formas organizativas de los procesos de trabajo y de los elementos constitutivos de la gestión empresarial a partir de las prácticas, comportamientos de todos los miembros de la organización. Coincidiendo, de este modo, con la primera definición de cultura organizacional.

#### 1.1.4 Casos de éxito en gestión de comunicación interna y cultura corporativa en entidades financieras

##### **Caso 1: Proceso de transformación del BBVA**

La transformación de la cultura corporativa fue una pieza clave para el proceso de transformación del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). De acuerdo con Jorge Hernández, vicepresidente de talento y cultura, el banco sabía que tenía que cambiar la forma de hacer las cosas, volverse más ágiles, sin embargo, eso no era posible sin el talento de las personas. En ese sentido se plantearon modificar su cultura corporativa si querían ver una real transformación.

De acuerdo con Hernández, los factores fundamentales que han impulsado la transformación de la entidad fueron los siguientes:

- Nuevos valores y comportamientos.
- Un cambio en el modelo de gestión de las personas.
- La implementación de nuevas estructuras, formas y metodologías de trabajo.
- La remodelación de los espacios.

- La generación de nuevos liderazgos.
- Flujo de comunicación fluido con los empleados.

Estableciendo principios básicos:

- El cliente es lo primero
- Somos un solo equipo
- Pensamos en grande

Una parte fundamental de este proceso adelantado por la entidad bancaria fue el cambio en su estructura, pasando de ser una organización jerárquica a implementar las denominadas ‘estructuras ágiles’, conformadas por bloques. De este modo, hay grupos que se dedican a diseñar la estrategia, otros a atender las solicitudes de las áreas; a la ejecución de las acciones y otros, a la puesta en marcha de los proyectos.

Asimismo, realizaron la readecuación de los espacios de trabajo bajo el esquema de espacios abierto, que favorecen el trabajo colaborativo y que buscan generar un mayor bienestar en los empleados.

Tal como lo menciona Eduardo Torres-Llosa, CEO del BBVA, “Hoy en día existen tantas posibilidades tecnológicas que es muy difícil que un jefe las sepa todas. Las formas de trabajo donde los jefes eran los concedores de todo y, por ende, el equipo hacía lo que él decía, ya son prácticas del pasado. Lo que hoy se busca es empoderar a los colaboradores para que todas las líneas de la organización se sientan partícipes de las grandes cosas que logra el banco, que sientan que sus decisiones e iniciativas están consiguiendo cosas diferentes para nuestros clientes con un nivel de innovación permanente. Y todo esto solo se logra en un ambiente de horizontalidad”.

## **Caso 2: Samay- Banco de Crédito del Perú (BCP)**

En el 2017 el BCP da inicio a su nuevo proyecto de transformación cultural denominado “Samay”, el cual significa “Alma, espíritu y nuevos vientos” en quechua. Luego de un año de gestación entre sus 250 de sus colaboradores.

De acuerdo con Díaz Bernardo Sombra, gerente de División de Gestión y Desarrollo Humano del BCP, este plan implica asumir nuevos principios culturales necesarios para competir, no solo en el sistema bancario, sino a nivel de todo lo relacionado con lo que hace el consumidor.

Este plan se desarrolló a través de diez equipos, cada uno conformado por 25 personas de distintas jerarquías del banco, los cuales dialogaron con cada stakeholder vinculado al BCP, desde proveedores, clientes, hasta socios, a los cuales les consultaron ¿Cómo pretenden que sea el banco de aquí a quince años?

En el proceso se pudo destacar que el 75% de la población del BCP eran millennials, por lo tanto, eso los obligó a replantear su gestión de personas, se dieron cuenta que lo que la gente espera, dentro de una organización, es tener un propósito, saber que está colaborando con un fin mayor y no solo ganar un sueldo.

Por ende, la entidad concluyó que para mantener el liderazgo que los ha distinguido por 127 años en nuestro país debían:

- Desprenderse de un modelo jerárquico
- Una nueva gestión del desempeño
- Mayor velocidad de interacción con el cliente.

Estas medidas les permitieron competir en un mercado el cual es cada vez más agresivo, en donde la tecnología ha borrado fronteras y en el que las propuestas como las “fintech” han comenzado abrirse espacio dentro del sistema financiero.

Para lograr esa renovación cultural, el BCP tuvo que empezar por involucrar a sus colaboradores en sus planes de acción, hacerles saber que cuentan con ellos y que todos son un solo equipo, una sola identidad. Fueron en total 1200 gerentes y jefes que tiene el BCP en el Perú y el extranjero, lo que llevó adelante esta

transformación en la cultura, lo que finalmente involucró a los 18 mil colaboradores del banco.

### **Caso 3: Cambio en la Comunicación Interna - Banco Santander**

La función de Comunicación Interna en Grupo Santander es responsabilidad de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios, que actúa de forma coordinada con el resto de países y divisiones del Grupo y en especial con la división de Recursos Humanos, Organización y Costes.

Santander es un banco internacional en el que trabajan más de 180.000 profesionales, la mayoría de los cuales desarrollan su trabajo diario en las 14.000 oficinas que tiene el Grupo en todo el mundo (es el banco internacional con mayor número de oficinas).

Santander, vio necesario realizar una auditoría de comunicación, un trabajo de tipo analítico y de investigación que reúne múltiples fuentes de datos y emplea diferentes técnicas de aproximación a los colectivos y realidades a estudiar.

Las principales técnicas y métodos que utilizaron en ella fueron los siguientes:

- Entrevistas personales
- Reuniones de grupo
- Encuestas

Asimismo, la recopilación de materiales que aporten diversos tipos de información sobre la compañía fue parte importante para el trabajo de auditoría, desde la memoria anual a los manuales de identidad gráfica, manual de bienvenida, revistas o boletines de Comunicación Interna y externa, recortes de prensa, circulares, documentos estratégicos, material de las últimas reuniones de empresa, etc. Es decir, cualquier material que les pueda permitir conocer la compañía y al final del análisis determinar si lo que reflejan esos soportes de Comunicación Interna y externa son coherentes con la imagen que la empresa quiere proyectar a su público.

Por otra parte, la diversidad de nacionalidades de los empleados era un valor que enriquecía al Grupo. Todos ellos, compartían una serie de valores corporativos que conforman la cultura propia de Banco Santander. Estos valores jugaron un papel decisivo en la historia de crecimiento del Grupo y han demostrado ser una de sus fortalezas.

Santander cuenta con seis valores corporativos:

- Dinamismo
- Fortaleza
- Innovación
- Liderazgo
- Orientación comercial y calidad de servicio
- Ética y sostenibilidad

El conjunto de estos valores configura la cultura corporativa de Grupo Santander, que actúa como un verdadero motor que mueve a los profesionales de todos los países hacia el éxito empresarial, profesional y personal.

Para mejorar y fortalecer su cultura corporativa y comunicación interna vieron necesario la creación de diversos medios de comunicación de manera que puedan transmitir sus mensajes a los colaboradores y que estos formen parte del crecimiento y desarrollo de la empresa.

Para ello desarrollaron;

- “Santander al día” una intranet global para ciento ochenta y tres mil empleados Por su difusión y alcance, es el principal medio de Comunicación Interna y el vehículo que, de forma más inmediata, conecta a toda la organización.
- “Santander ideas”, la primera red social interna del grupo Santander, centrada en la innovación participativa. Esta se basa en dos aspectos

fundamentales: su vocación corporativa, ya que los profesionales de todos los países en los que el Grupo opera tienen “su espacio” dentro de esta red social; y la implicación directa del consejero delegado y de la alta dirección, que tienen el compromiso firme de aprovechar las ideas más destacadas y de implantarlas con el fin de construir un banco mejor.

De acuerdo con José Manuel Valverde, Director de Comunicación Interna Corporativa del Grupo Banco Santander, el contar con recursos de este tipo le ha permitido al banco impulsar una cultura de transformación interna marcada por la escucha activa de ideas, la integración y la colaboración entre personas a nivel internacional.

La comunidad de innovación interna de Banco ha demostrado tener una gran acogida, secundada por altos porcentajes de participación y de engagement entre los empleados.

## **1.2 Análisis del Banco Corporativo Americano (BCA)**

### **1.2.1 Historia de la empresa**

El Banco Corporativo Americano (BCA) fue fundado el 4 de diciembre de 1960, como el resultado de la unión de un grupo de empresarios de la nueva corriente de negocios que entendía que el financiamiento independiente cumplía un rol importante en el desarrollo del país de la década de los 60.

Hoy 60 años después, tiene la una de las redes de agencias bancarias más importante del país, con 405 agencias, distribuidas en todo el territorio nacional, más de 1800 cajeros automáticos y más de 5000 agentes corresponsales.

Continuando con su historia de éxito y liderazgo, en el año 2014 inició el camino hacia la transformación digital y ha sido un referente de innovación y modernidad para toda la región. Fueron los primeros en lanzar una app para teléfonos celulares con la finalidad de gestionar cuentas personales, de realizar transferencias de dinero a través de su red de ATM sin cuenta asociada y el pago



fácil mediante la aplicación móvil Píncel, que permite realizar transferencias sin conocer el número de cuenta de destino ni usar token.

En línea con los cambios hacia la digitalización, en el año 2017 despliega su proyecto de transformación cultural bajo el lema “Alko” (que en quechua significa vuela alto), para focalizarse en sus clientes, con miras a los próximos 15 años. Realiza este proyecto luego de un año y medio de gestación entre 330 de sus colaboradores pertenecientes a todas las líneas jerárquicas del banco.

El BCA cerró el año 2019 con el mayor crecimiento de participación de mercado de su historia (350 puntos básicos en promedio por la línea de producto), lo que alentó a realizar grandes planes para el 2020.

Con miras a ello, a inicios de marzo lanzó la Iniciativa: “¡Vamos por un año de 20!”, lo que significaba nuevos retos en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios. Para ello anunció cambios de estructuras en la organización y promociones de empleados, junto con la inauguración de un nuevo centro de innovación que se entregaría a finales del mes de mayo.

### 1.2.2 Propósito y aspiración de marca

El BCA siempre se ha caracterizado por ser el líder en su rubro en el país, y a pesar de los cambios institucionales, se ha adaptado a las nuevas tecnologías, modelos ágiles de trabajo e implementó un servicio enfocado en el cliente. Por ello, el propósito va de la mano del nuevo lema llamado “Alko”, y es “ser la mejor compañía para el desarrollo de tus sueños y planes, diseñando las mejores alternativas hechas a tu medida”.

Este nuevo lema conlleva cambios como la 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. Asimismo, se planteó una nueva aspiración:

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

### 1.2.3 Valores corporativos

Los valores del BCA son una parte esencial de la transformación cultural, que se aplican y se viven tanto dentro como fuera de empresa.

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

### 1.2.4 Competencia

Empresas bancarias:

- **Banco de Crédito del Perú**

El Banco de Crédito BCP opera en el Perú desde 1889 como Banco Italiano y a partir de 1942 como Banco de Crédito del Perú. El BCP es una institución sólida cuya vocación y principios la han hecho líder indiscutible del mercado peruano a lo largo de sus más de 115 años de impecable trayectoria.

Desde 1995 forma parte del grupo Credicorp, uno de los conglomerados financieros más importantes de Latinoamérica, que combina los negocios bancarios del BCP y del Atlantic Security Bank con los negocios de seguros de Pacífico Peruano Suiza, la empresa más grande del Perú en su rubro. Las acciones de Credicorp están inscritas en la Bolsa de Valores de Nueva York, lo que le permite acceder con facilidad a los mercados de capitales internacionales. En 1993, hizo su expansión a Bolivia adquiriendo el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia.

Actualmente, el BCP cuenta con 375 agencias, más de 1,800 cajeros y más de 5,600 agentes BCP.

Así mismo, continuando con su objetivo de ser el líder en el país, se transforme y nació su cultura Samay en el 2016, que significa “alma” en quechua y representa su identidad colectiva. Con esta nueva cultura también plantearon un nuevo propósito: Transformar Planes en Realidad, así como su aspiración y los principios que deben vivir día a día.

Propósito:

“Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación”.

Aspiración:

- Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.
- Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.
- Ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.

Principios:

- Cliente Céntrico: 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
- Potenciamos tú mejor tú: Nuestros crecimiento personal y profesionales no tienen límites. El límite lo pones tú.
- Sumamos para multiplicar: Nuestras metas y desafíos están conectados. Ganamos todos o perdemos todos.
- Mínimo, damos lo máximo: El compromiso con la excelencia es parte de nuestro día a día.
- Emprendemos y aprendemos: Somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio.

- Seguros y derechos: Las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos somos responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos.

## - **BBVA**

Según la plataforma web del BBVA, iniciaron sus operaciones en el Perú en 1951. Su sede estaba ubicada en la calle General La Fuente, en el centro de Lima. Su capital inicial fue de 45 millones de soles, que en cuatro años le permitió abrir tres nuevas oficinas. A la par con la expansión que se vivía en Lima, el Banco Continental abrió la primera sucursal en la calle Capón, donde los migrantes chinos desarrollaron bullente zona de comercio.

En 1995, el Banco Continental fue adquirido por el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y el grupo peruano Brescia. Así, se conforma el BBVA Continental con el 22.57% del total de los activos del sistema bancario del país. Hoy, convertido en BBVA Continental —con la incorporación del Banco Argentaria en 1999—, es la segunda entidad financiera más importante del Perú, con más de 300 oficinas en todo el país y cerca de 6 mil trabajadores. En Perú se inició la historia internacional de BBVA, que actualmente tiene presencia en 35 países y cuenta con más de 137.000 empleados a nivel mundial.

BBVA Continental se ha transformado en una empresa de referencia en el país no solo por sus resultados económicos, sino también por sus altos índices de reputación que lo constituyen en una entidad de confianza para todos los peruanos. A ello se suma el intenso proceso de digitalización de los servicios y productos que contribuirán decididamente a convertir en realidad el propósito que impulsa las voluntades de los miles personas que laboran en esta institución: poner al alcance de todos los peruanos las oportunidades de esta nueva era.

Por otro lado, su la transformación de su cultura corporativa, ha sido una pieza clave para el proceso de transformación del banco, planteando un nuevo propósito y principios.

Propósito: “poner al alcance de todos los peruanos las oportunidades de esta nueva era, contribuyendo a la realización de sus sueños y proyectos”.

## Principios:

- El cliente es lo primero: En BBVA vemos nuestro trabajo desde la óptica del cliente, incorporando su punto de vista en todas nuestras decisiones y anteponiendo siempre sus intereses.
- Pensamos en grande: Queremos sorprender a nuestros clientes con las mejores soluciones, generando experiencias únicas.
- Somos un solo equipo: En BBVA estamos comprometidos tanto con nuestro rol personal como con el objetivo común del Grupo, asumiendo los objetivos del banco como propios.

### - **Interbank**

Según la plataforma web del Interbank, el Banco Internacional del Perú se fundó el 1 de mayo de 1897, e inició sus operaciones el 17 del mismo mes con un Directorio presidido por el Sr. Elías Mujica. Su primer local estuvo ubicado en la calle Espaderos, hoy Jirón de la Unión. La política de expansión se intensificó de manera notable en 1942, adquiriendo una propiedad en la Plazuela de la Merced y otra en la calle Lescano, donde se construyó el edificio "Sede La Merced", cuyos bellos acabados han llevado al Instituto Nacional de Cultura a catalogarlo como Monumento Histórico.

En 1970, el Banco de la Nación adquiere el mayor porcentaje de las acciones del banco, convirtiéndose de esta forma en miembro de la Banca Asociada del país. En 1980 el banco pasó a llamarse Interbank.

La inauguración de la sede principal Torre Interbank, ubicada entre las avenidas Javier Prado y Paseo de la República, en el 2001, marca el inicio de una nueva era, con mejores servicios integrados y tecnología de avanzada.

En marzo de 2012 Interbank continuó innovando su oferta internacional al inaugurar su Oficina de Representación Comercial en Sao Paulo, Brasil, el quinto socio comercial del Perú. Con este gran paso, Interbank busca asesorar tanto a empresarios peruanos como

brasileños a concretar negocios exitosos e identificar oportunidades de inversión. Hoy Interbank es una de las principales instituciones financieras del país enfocado en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a más de 2 millones de clientes.

Asimismo, su visión es ser el mejor banco a partir de las mejores personas y viven su cultura tanto dentro como fuera de la empresa, siempre de la mano de su propósito y valores.

Propósito: “Acompañamos a los peruanos a alcanzar sus sueños, hoy”.

Valores:

- Integridad: Hacemos lo correcto siempre con transparencia y honestidad.
- Colaboración: Contribuimos, sin fronteras, para multiplicar los objetivos de todos.
- Coraje: Nos atrevemos a marcar la diferencia.
- Innovación: Hacemos las cosas de forma diferente.
- Pasión por el Servicio: Pensamos siempre en los demás, en el cliente, dándoles soluciones ágiles.
- Sentido del Humor: Disfrutamos lo que hacemos y nos reímos de nosotros mismos.

- **Scotiabank**

Según la plataforma web del Scotiabank Perú, este forma parte de Scotiabank, banco líder en Canadá, y un destacado proveedor de servicios financieros en las Américas.

Tiene una visión enfocada en el futuro y ayudar a sus clientes, sus familias y sus comunidades a lograr el éxito a través de una completa gama de asesoría, productos y servicios en los sectores de banca personal y comercial, gestión patrimonial y banca privada, corporativa y de inversión, y mercados de capital.

Actualmente, cumplen 188 años en el mundo, un equipo de más de 100,000 empleados y con más de \$1 billón en activos (al 31 de octubre de 2019), Scotiabank cotiza sus acciones en la Bolsa de Valores de Toronto (TSX: BNS) y la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE: BNS).

En el Perú se han consolidado como una de las entidades financieras más importantes del sistema peruano.

Actualmente, el Scotiabank ha renovado su propósito, que es su razón de ser. Este propósito es que “Creemos que cada cliente tiene el DERECHO a estar mejor”, y pretende ser transmitida a todas las personas y empresas que confían en el Scotiabank.

Valores:

- Respeto: Valora orígenes y experiencias diversas, tratando a todos con dignidad.
- Integridad: Actuamos con integridad para merecernos la confianza de nuestros clientes y colegas
- Pasión: Brindamos servicio a nuestros clientes con entusiasmo y orgullo, con el valor de escuchar, aprender innovar y ganar.
- Responsabilidad: Somos responsables de nuestro trabajo, compromisos y acciones ante nuestro clientes y colegas.

Entidades estatales:

- **Banco de la Nación**

Según la plataforma web del Banco de la Nación, el 27 de enero de 1966, el Congreso de la República aprobó la Ley 16000 por la cual creaba el Banco de la Nación. Días después el Poder Ejecutivo, bajo la firma del presidente de la República, Fernando Belaúnde Terry la pone en vigencia, culminando así un largo proceso cuyos antecedentes históricos datan del siglo XIX, pero que recién a partir de 1914, surge verdaderamente la preocupación de crear un Banco que centralice las actividades operativas, económicas y financieras.

En 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, con el Decreto Supremo N° 07- 94-EF Estatuto del Banco, se modificaron las funciones, las mismas que serán

ejercidas sin exclusividad respecto de las Empresas y Entidades del Sistema Financiero: Brindar servicios de pagaduría de acuerdo a las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público; brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios; efectuar por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público; actuar como Agente Financiero del Estado; actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos; participar en las operaciones de comercio exterior del Estado, entre otras funciones.

Por otro lado, el Banco de la Nación también plantea una misión, visión y valores que acompañan sus labores en el día a día y están enfocadas en servir al ciudadano y al Estado.

Misión: “Brindar servicios de calidad a la ciudadanía y al Estado, ampliando nuestra cobertura de servicios y promoviendo la inclusión financiera, a través de una gestión moderna y “autosostenible”.

Visión: “Ser reconocido por brindar soluciones financieras, innovadoras, inclusivas y de calidad al Estado Peruano y la ciudadanía, dentro de un marco de gestión basado en la efectividad de sus procesos y prácticas de Buen Gobierno Corporativo”.

Valores:

- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Vocación de servicio
- Responsabilidad social e inclusión financiera.

#### 1.2.5 Grupos de interés

- Colaboradores:

La sede central tiene una capacidad de 3450 personas, que son las que trabajan hasta antes de la cuarentena.

- Clientes:



El BCA mantiene un fuerte compromiso con sus clientes, principalmente peruanos, el cual se basa en brindarles una experiencia bancaria simple que les pueda proporcionar soluciones eficientes y rápidas.

- Proveedores:

El banco se esfuerza por mantener una buena relación con sus proveedores, con el fin de alinear su trabajo a los objetivos del BCA y al mismo tiempo asegurar un buen nivel de calidad de atención.

- Órganos reguladores:

- **Banco Central de Reserva del Perú:** Según la plataforma web del BCRP, este organismo tiene dos aspectos fundamentales que la Constitución Peruana establece, su finalidad de preservar la estabilidad monetaria y su autonomía. De acuerdo a la Constitución, el Banco Central tiene las siguientes funciones: Regular la moneda y el crédito del sistema financiero; administrar las reservas internacionales; emitir billetes y monedas; informar periódicamente sobre las finanzas nacionales.

- **Superintendencia de Banca y Seguro (SBS):** Según la plataforma web del SBS, este es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financiero, de seguros y privado de pensiones (SPP), así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP”.

- **Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV):** Según la plataforma web de CONASEV, este es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas que tiene por finalidad velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y transparencia de

los mercados bajo su supervisión, la correcta formación de precios y la difusión de toda la información necesaria para tales propósitos.

- Medio Ambiente:

El BCA se mantiene comprometido con el ambiente, consideran importante la medición de su Huella de Carbono. Por ello, promueven la disminución del uso del papel en sus procesos, implementando sistemas digitales, y han instaurado un sistema de reciclaje dentro de la compañía, asimismo, motivan a todos los colaboradores a extender este compromiso con sus familias.

- Medios de comunicación:

Actualmente las redes sociales se han convertido en el medio de comunicación más mediático, ya que comprende plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn, en las cuales el público en general tiene mucha influencia sobre las empresas y sus marcas. Así mismo, es importante cuidar la interacción que tienen con los clientes en estos medios, porque pueden repercutir directamente en la reputación empresarial. Por otro lado, también están los medios de comunicación masivos como la radio y la televisión, que nos permiten tener más alcance a nivel nacional.

#### 1.2.6 La comunicación

“El banco tiene una interesante infraestructura de comunicación. Por un lado, están los equipos de Comunicación Corporativa que reportan a la Gerencia General y están dedicados a la representación de la marca, auspicios y RSC. El equipo de Marketing con reporte al equipo de Innovación y Desarrollo, se encarga de toda la comunicación de producto y servicio. Por otro lado, existe la Gerencia de Comunicación Interna, con reporte al equipo de Director de Gestión de Personas, siendo la encargada de todas las

comunicaciones a empleados”.

- Canales de comunicación interna

En el BCA el equipo de Comunicación Interna, tiene contacto directo con el colaborador a través de la Intranet, Portal del Empleado, LinkedIn, señalética de los espacios internos, boletines diarios a través del correo corporativo y, en coordinación con Marketing, presencia de Marca Empleadora en las Redes Sociales. En el último punto, la participación de Comunicación Interna en la Redes Sociales es solo para comunicar a sus stakeholders externos la cultura y actividades que viven los colaboradores dentro de la empresa.

La Gerencia de Comunicación Interna ha tenido una participación muy activa desde el lanzamiento de “Alko”, promocionando la cultura del banco y además trabajando junto con los cambios de la organización. Finalmente, el último marzo fue una de las gestoras y promotoras de “¡Vamos por un año de 20!”, donde la campaña interna, que incluyó redes sociales, branding de espacios y varias piezas de comunicación digital, fueron celebradas.

- Canales de comunicación externa

En la comunicación externa están involucrados los equipos de Comunicación Corporativa y Marketing, ya que son los que desarrollan contenido para redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) e impactan directamente en la imagen de marca y reputación de la empresa.

### **1.3 Análisis de la crisis: COVID 19**

#### 1.3.1 Análisis de la situación en el mundo

- Panorama mundial:

A fines del año 2019, un nuevo virus empezó rápidamente a hacerse mediático en las redes sociales y medios de comunicación masivos, poniéndonos a todos en conocimiento de lo que podía suceder en nuestros países. Sin embargo, muchas personas vieron este escenario muy lejano a sus realidades, haciendo alusión a que este virus iba permanecer solo en el hemisferio asiático y que no iba a llegar a ser una pandemia de carácter global.

De acuerdo con el Estudio del Colegio Médico del Perú (abril, 2020), el 12 de diciembre de 2019, la Comisión Municipal de Salud de Wuhan, en la República Popular de China, hizo público un reporte de 27 casos humanos quienes cursaron con una neumonía viral, de los cuales 7 pacientes se encontraban en condiciones críticas. Asimismo, durante las primeras semanas del año 2020, fuimos testigos del surgimiento del llamado COVID-19, cuya letalidad estimada durante los primeros dos meses de su aparición, oscila entre 2-3%, con un 10% de la población afectada presentando manifestaciones clínicas graves.

En el caso del COVID-19, preocupó especialmente el hecho de que la ciudad de Wuhan, en la provincia de Hubei, la cual tiene cerca de 11 millones de habitantes, cuenta con uno de los aeropuertos internacionales más grandes de China, con conexiones aéreas directas con gran parte de las principales ciudades del mundo, en el caso de América Latina, con conexiones a través de Estados Unidos, hacia ciudad de México, Sao Paulo y Bogotá, facilitando la propagación de estos virus.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el 30 de enero de 2020, el brote como una emergencia de salud pública de importancia internacional, lo cual, configura una alerta global que le indica a las autoridades de cada nación implementar medidas de vigilancia, pruebas diagnósticas, estrategias de manejo del paciente y comunicación adecuada de la información, con la finalidad de prepararse frente a la posible llegada de casos importados de cualquier lugar del mundo donde el virus

emergente esté presente, y no sólo de China. El día 11 de marzo de 2020, la OMS declaró al COVID-19 en situación de pandemia. (Colegio Médico del Perú, 2020).



**Figura 1.** Origen geográfico de los casos importados a diferentes países de América Latina, de COVID-19, al 17 de marzo de 2020.

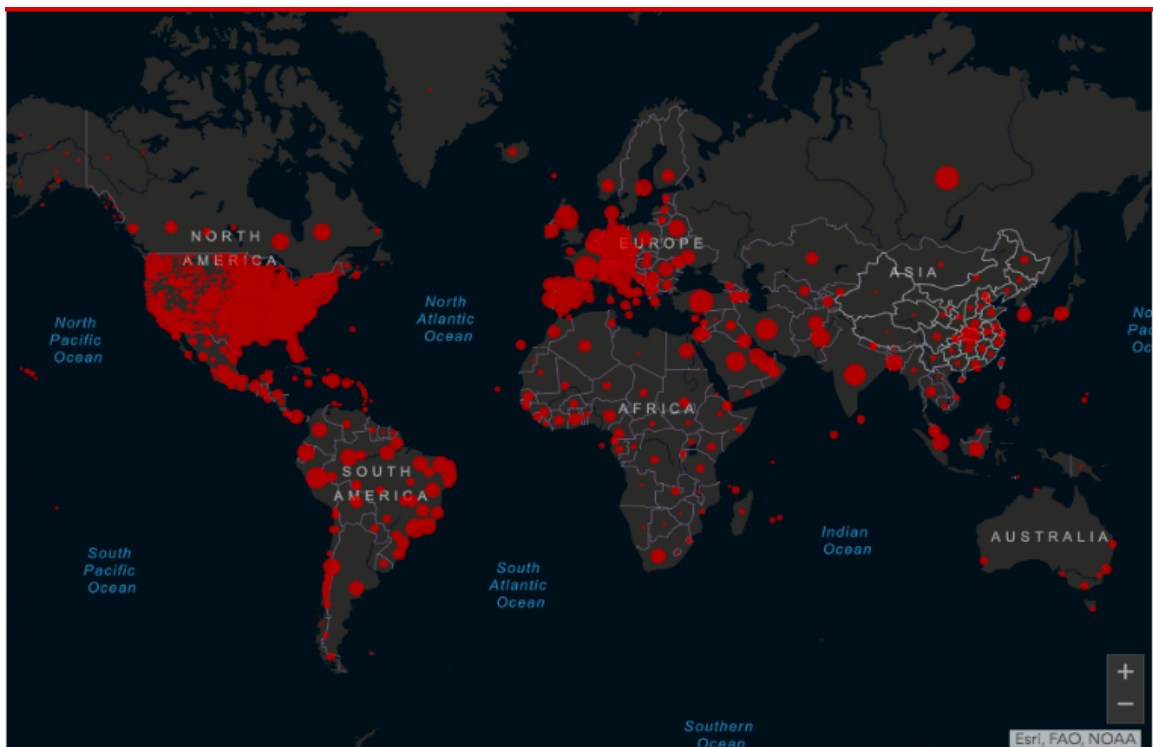


Figura 2. Mapa actual de los casos del Covid-19 en el mundo. El mapa es del Centro de Ciencia e Ingeniería de Sistemas de la Universidad Johns Hopkins.

### 1.3.2 Medidas tomadas por el Gobierno del Perú

Luego de presentarse el primer caso de Covid-19 a inicios de marzo en el Perú. El 15 de marzo, Martín Vizcarra anunció el decreto del estado de emergencia nacional por un plazo de 15 días, para frenar la propagación en el país del nuevo coronavirus incluyendo el aislamiento social obligatorio y el cierre de fronteras a ciudades europeas en los 14 días previos al inicio de síntomas.

Actualmente, según declaraciones del Gobierno, en Perú son más de 111 mil casos confirmados de COVID 19 y 3244 muertes oficiales. El estado de emergencia nacional y la cuarentena lleva más de dos meses, y el viernes 22 de mayo, el presidente Martín Vizcarra anunció la extensión del Estado de emergencia y la cuarentena hasta el 30 de junio próximo, con el “toque de queda” que empezará a las 09:00 pm y terminará a las 04.00 am. De acuerdo con lo publicado en la plataforma web del Gobierno del Perú, en Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad y Loreto, la inmovilización rige desde las 6:00 p. m. hasta las 4:00 a. m. Además, para comprar víveres, productos farmacéuticos y hacer trámites financieros, sólo podrá salir una persona por familia de lunes a sábado, con mascarilla; los domingos, nadie podrá salir.

Asimismo, el estado de emergencia estipula que solo podrás trasladarte a tu centro laboral con un pase, si trabajas en centros de salud, bancos, farmacias, grifos, medios de comunicación, centrales telefónicas, abastecimiento de productos de primera necesidad, limpieza pública, hoteles y centros de alojamiento, o si laboras en un servicio de la fase 1 de “Reanudación de actividades”, aprobada por el Decreto Supremo 080-2020-PCM. De no ser el caso, se tiene que coordinar con el empleador la posibilidad de hacer teletrabajo o trabajo remoto.

Según el diario BBC Mundo(mayo,2020), los factores principales de que el Covid-19 se siga expandiendo en el Perú son los siguientes: Aglomeraciones en los mercados, ya que los ciudadanos tenían un rango de horas muy limitado para salir a hacer sus compras, y

aglomeraciones en los bancos, ya que para hacer la entrega del bono de 760 soles que dispuso el Gobierno para hogares vulnerables, muchos de estos tuvieron que ir personalmente a los bancos a cobrarlos, y por lo tanto formar colas y aglomeraciones. Asimismo, que sólo el 38,1% de los peruanos adultos tiene cuenta bancaria”.

Por último, dos de las principales consecuencias de la crisis del coronavirus en el Perú se enfocan en la reducción de ingreso económicos, y los problemas emocionales, estrés y depresión en la población. Según el BBVA Research (mayo, 2020), se observó una caída de los ingresos de la PEA ocupada de aproximadamente S/ 180 con respecto al similar mes del año previo. Asimismo, la fuerte contracción de la PEA ocupada que se habría dado en marzo, sugiere que el desempleo se habría casi duplicado. Así, la tasa de desempleo que, en Lima promedia, cada mes, alrededor de 6.5%, se habría ubicado por encima de 12%, indicó el BBVA Research. Por otro lado, según la última encuesta urbana de El Comercio-Ipsos( abril, 2020) arroja que el 52% de los ciudadanos señala que en sus hogares han enfrentado problemas emocionales, de estrés, discusiones o depresión. Esta situación es más pronunciada en el centro del país, donde llega a 67%, así como en los sectores C (55%) y D/E (51%).

### 1.3.3 Análisis de la situación en el BCA

El Banco Corporativo Americano, como todas las empresas del país y del mundo, debido al estado de emergencia nacional, dio paso al trabajo remoto. Gracias a la transformación digital por la que pasó el banco anteriormente, estos ya se encontraban preparados para afrontar las nuevas formas de trabajo con éxito y sin mayores problemas, debido a que todos los colaboradores contaban con una laptop de la cual podían conectarse remotamente.

Asimismo, se activaron todos los protocolos de seguridad, se entregaron las claves de acceso de acuerdo con los niveles de responsabilidad y la operación continuó, ya que las

agencias bancarias fueron de los pocos establecimientos que se mantuvieron dando servicio con horario recortado a nivel nacional.

Al iniciar el estado de emergencia, muchas familias peruanas se quedaron sin su principal fuente de recursos y afrontaron situaciones difíciles, por lo cual el Gobierno del Perú autorizó la entrega de un bono a las familias más vulnerables. A la fecha, más de 5.1 millones de hogares ya han cobrado el bono de 760 soles, si se suman los bonos Urbano (“Yo me quedo en casa”), Rural, Independiente y Familiar Universal que viene entregando el Estado. Sin embargo, al empezar con la entrega de los primeros bonos, se hizo evidente la baja tasa de inclusión bancaria en el país, que provocó que miles de peruanos tengan que ir personalmente a los bancos a cobrar su dinero, generando las indeseadas aglomeraciones y riesgo de contagio. Luego de esta experiencia, debido a iniciativas del Ejecutivo y otra del Congreso, se implementaron herramientas virtuales, para que todo peruano con DNI tenga automáticamente una cuenta bancaria, lo que alivió notablemente cualquier futura distribución.

En líneas generales, en la entrega de los diferentes bonos se ha priorizado el uso de mecanismos bancarios virtuales, como banca por celular, depósito en cuenta y billetera electrónica (Ejemplo: BIM), para evitar las aglomeraciones de personas dentro y fuera de las agencias bancarias y el consecuente riesgo del contagio del coronavirus.

Empresas del sector financiero, como el Banco Corporativo Americano, pudieron implementar voluntariamente acciones buscando tener buenas relaciones con su entorno, lo que sería la RSC. De acuerdo con Juliana Ramírez, en su libro “La Responsabilidad Social en las empresas de comunicación” la responsabilidad social corporativa en las organizaciones, sean estas comerciales, públicas o del tercer sector, debe ser entendida como un modelo de gestión que la organización decide implementar voluntariamente, siguiendo principios éticos y buscando tener relaciones positivas con la comunidad, en particular con sus grupos de stakeholders, respetando los tres elementos del nuevo triple balance: el aspecto social, el medioambiental, y el de gobierno corporativo. Tomando esto en consideración, el BCA pudo desarrollar un programa de integración para las comunidades vulnerables del país y así incluirlas al sistema financiero digital, así mismo, formar alianzas estratégicas con entidades públicas, para ser el principal aliado del Estado en la entrega virtual de estos bonos. De esta manera, el BCA podría construir una ventaja



diferencial frente a los demás bancos y posicionarse en la mente de sus clientes, colaboradores y opinión pública como una empresa que pone en vivo la RSC.

Por otra parte, es evidente la brecha existente en nuestro país con respecto al uso de tecnologías de información y comunicación; de acuerdo con el Décimo Informe Urbano de Percepción sobre Calidad de Vida en la Ciudad, del Observatorio Lima Cómo Vamos, solo un 35.8% de limeños pueden acceder a un servicio de internet y eso solo es en Lima. Si bien es cierto, el porcentaje de peruanos sin acceso a internet ha disminuido, aún mantenemos este problema como sociedad.

El Perú fue uno de los primeros países de Latinoamérica en establecer una conexión permanente a Internet. Esto impulsó la formación de ecosistemas locales diversos, en donde el Estado poco a poco fue comprendiendo su responsabilidad como garante del acceso y desarrollo de esta tecnología. Sin embargo, desde un enfoque social y tecnológico podríamos decir que aún hoy en día el ecosistema de Internet en el Perú está disperso (Flores. M & Albornoz. D, 2019).

Asimismo, la CEPAL sostiene que la brecha digital tiene dos dimensiones: extensión (acceso) y profundidad (calidad de acceso). Aunque se llegue a una situación en la que todos los habitantes tengan acceso a redes digitales, seguramente algunos tendrán acceso a un ancho de banda cada vez mayor y podrán usar servicios multimedia avanzados, mientras que otros estarán limitados a las comunicaciones de voz. En este contexto podemos resaltar dos ámbitos importantes, la eficiencia de los servicios de internet y la equidad para hacer posible un adecuado proceso de difusión de estas tecnologías.

A su vez, un gran porcentaje de peruanos desconfía de estas y prefiere realizar sus trámites de manera presencial, más aún si hablamos de las personas con mayoría de edad (adultos mayores), los cuales no están familiarizados con este tipo de innovaciones.

Si hablamos de las tecnologías Fintech, estas están siendo de mucha ayuda para facilitar los trámites bancarios, sin embargo, se deben plantear mayores estrategias para brindar información acerca del uso de estas, de una manera sencilla, enfocándonos en esta parte de la población que aún se siente inseguro de utilizarlas. Por ejemplo, la creación de un programa de voluntariado digital, como línea de ayuda, a través del envío de mensajes, recordatorios, manuales de ayuda didácticos y simples, para guiar a este sector que aún

se resiste a cambiar sus hábitos de realización de trámites, de manera que podamos contribuir con la reducción de personas que necesiten acercarse al banco, más aún ahora que debemos evitar la acumulación de masas para prevenir el contagio.

Con respecto a los aspectos medioambientales, según el Ministerio del Ambiente (Minam), debido a la medida de aislamiento se ha dejado de emitir a la atmósfera más de 1.6 millones de toneladas de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) equivalente, el cual es un gas de efecto invernadero (GEI) causante del calentamiento global. Y no solo fue el aire, la calidad del agua también mejoró. El Río Rímac, uno de los más contaminados de Sudamérica, recuperara la calidad de sus aguas durante la cuarentena, según informó la Autoridad Nacional del Agua (RPP. 2020). Igualmente, el Ministerio del Ambiente señaló que la contaminación sonora en Lima se redujo considerablemente por el aislamiento social (Diario Oficial El Peruano. 2020). Pero, ¿Como el sector financiero puede ir más allá y ser responsable con el ambiente? Las empresas tienen la responsabilidad de generar ganancias y hacer “una contribución positiva a la sociedad”. Los consumidores también pueden influenciar, al preferir comprar productos de compañías que valoren objetivos corporativos más amplios en términos de impacto ambiental, diversidad de la fuerza laboral y participación comunitaria.

Índices como el Dow Jones Sustainability, sirven para medir el desempeño de las empresas, que cotizan en bolsa, y que cumplen con ciertos requisitos de sostenibilidad. Asimismo, otorga beneficios de posicionamiento y reconocimiento internacional, siendo un referente para los inversionistas. Por ejemplo, para el sector financiero es beneficioso invertir en tecnologías de bajo costo para identificar riesgos ambientales y mejorar herramientas de gestión, para así evitar procesos físicos y mejorar la atención al cliente.

- Incertidumbre de los trabajadores

En el contexto actual en el que estamos viviendo, debido al golpe en la economía, se han hecho públicos una gran cantidad de ajustes de sueldos por parte de diversas empresas, así como también el despido de una gran cantidad de colaboradores, los cuales se quedaron sin trabajo de manera inesperada. Esto ha generado una incertidumbre y miedo entre todos los miembros de la PEA, ya que nadie se siente seguro de conservar su puesto de trabajo.

Por ende, no descartamos que los miembros del BCA puedan encontrarse en un estado de incertidumbre por todo lo que estamos pasando como sociedad, sin embargo, el banco, como empresa sólida y con más de 60 años de experiencia en el sector financiero debe demostrar, por medio de actividades elaboradas estratégicamente e innovadoras, el respaldo a sus colaboradores, tranquilidad, seguridad y sentido de pertenencia a la empresa, en estos momentos es donde podemos aprovechar en unirnos como equipo, mejorar los sistemas de comunicación, de manera que los mensajes que transmita el banco tengan un mayor y mejor alcance a todos los colaboradores y grupos de interés. A su vez, recalcar que no se dejará de lado el lema “Alko”, que se viene ejecutando desde el 2017, es tiempo de mejorarla y replantearla, de ser posible, de manera que se adapte a la nueva realidad y formas de trabajo. Otro aspecto importante que no debemos dejar de lado es el contacto y cercanía con el colaborador, la comunicación con ellos, algo que muchas empresas no lo están tomando como una prioridad; es necesario mantener informados a los colaboradores sobre todas las acciones que viene realizando la empresa, ser transparentes, es aquí donde el banco debe demostrar su cultura organizacional por medio de acciones y hechos concretos, comprobando la veracidad de su mensaje y siendo un ejemplo para sus propios colaboradores, así como para otras pequeñas y grandes empresas.

- Cuestionamientos del trabajo remoto

Desde la pandemia, todas las empresas tuvieron que adaptar su forma de trabajo a plataformas digitales y desarrollar nuevos protocolos para cumplir con sus funciones. Actualmente, las plataformas de teletrabajo están multiplicándose, brindando posibilidades de teletrabajo insospechadas antes de la pandemia, con una oferta y riqueza de prestaciones que solo se incrementan diariamente. Sin embargo, esta nueva realidad también ha provocado aspectos negativos en las personas, siendo la salud mental una de las más afectadas. Según el diario Gestión, en encuestas realizadas en LinkedIn indican que para un 86% de los trabajadores, el trabajo a distancia ha tenido un impacto negativo en su salud mental aumentando su ansiedad y, con ella, también un deterioro en sus patrones de sueño. En lo positivo, el 44% dijo que han estado más conectados con la familia con mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, y quizás

este impacto haya mitigado, en parte, los efectos perjudiciales anteriores, pero estaríamos aún lejos de compensarlos en el mediano y largo plazo. Por un lado, uno de los aspectos más comentados son las videoconferencias, las cuales suelen ser agendadas mínimo cinco veces al día, y en su mayoría, participan varias personas, lo cual dificulta las intervenciones y la comunicación efectiva.

Por otro lado, el teletrabajo también ha fomentado una nueva cultura, el “e-presentismo”, que significa que los empleados sienten que deben estar en línea y disponibles tanto como sea posible, incluso fuera de horario de trabajo no solo para cumplir con sus funciones, sino también para defender su puesto de trabajo. Para ello, las empresas deben implementar acciones estratégicas que promuevan actitudes resilientes y empatía entre los equipos de trabajo, asimismo, determinando parámetros para las intervenciones diarias y respetar los horarios de trabajo; una empresa responsable vela por la salud física y mental de su colaborador, siendo este su asset más importante.

#### 1.4 Matriz FODA:

<b>Fortalezas:</b>	<b>Oportunidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 60 años de experiencia en el sector financiero.</li> <li>- Cuenta con una de las redes de agencias bancarias más importantes de todo el país.</li> <li>- Gran cantidad colaboradores a nivel nacional.</li> <li>- Comunicación horizontal</li> <li>- Buen clima laboral</li> <li>- Adaptabilidad al cambio</li> <li>- Marcado sentido de identidad y cultura corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de herramientas digitales para la comunicación interna.</li> <li>- Transformación digital.</li> <li>- Alianzas estratégicas con plataformas de capacitación al colaborador.</li> <li>- Transformación de las formas de trabajo tradicionales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referente de innovación y modernidad.</li> <li>- Cuenta con herramientas necesarias para la realización de trabajo remoto.</li> <li>- Ambiente innovador y ágil dentro de las oficinas.</li> <li>- Velocidad de interacción con los clientes.</li> <li>- Línea de carrera.</li> <li>- Pólizas de salud premium</li> <li>- Reconocimiento en diversos reportes especializados.</li> </ul>	
<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor cantidad de trabajadores en las oficinas.</li> <li>- Desconfianza por parte de los colaboradores, debido a la coyuntura.</li> <li>- Falta de protocolos de bioseguridad para la prevención del Covid 19.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte competencia del sector</li> <li>- Aumento del desempleo en el país, según el FMI.</li> <li>- Atraso en el pago de deudas por parte de los clientes</li> <li>- Posible rebote del Covid 19 o aparición de nueva pandemia.</li> <li>- Incertidumbre nacional.</li> <li>- Desestabilización de la economía mundial.</li> <li>- Pérdida de clientes a la competencia.</li> </ul>

## 2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

### 2.1 Introducción a la propuesta de Comunicación Interna

En la presente propuesta de comunicación, hemos elaborado un plan comunicación potente y motivador, para que el mensaje llegue al 100% de los colaboradores que laboran en la sede central del Banco Corporativo Americano, e informarles de qué manera se desarrollará el proceso de retorno a las instalaciones, sin dejar de lado la comunicación con los colaboradores que laboran en la red de agencias bancarias a nivel nacional. Asimismo, debido a la incertidumbre y desconexión que pueden estar atravesando nuestros colaboradores durante la situación actual en el país, hemos desarrollado como estrategia general, establecer vínculos adecuados con cada uno de los stakeholders internos, de manera que se sientan parte de la familia del Banco Corporativo Americano. Por ello, planteamos como mensaje central “Juntos en la distancia”, el cual pretende transmitir confianza, tranquilidad y unión, respetando la distancia social para evitar el riesgo de contagio. Junto con el mensaje, creamos un logotipo, el cual tiene la palabra “JUNTOS” con las letras separadas, haciendo alusión a la distancia entre los colaboradores.



Figura 3. Logotipo “JUNTOS”, identidad gráfica del plan de comunicación interna.

Nuestro plan consta de tres fases, definidas con nombres característicos, la primera “Pronto estaremos juntos”, se desarrolla antes del retorno de los miembros de la sede central; la segunda “Aprender a estar juntos”, durante el retorno, y la tercera “Lo logramos juntos”, que se desarrolla al finalizar el retorno progresivo del 35% de los miembros de la sede central. Asimismo, hemos planteado objetivos específicos y estrategias para cada etapa, en las cuales desarrollamos acciones, centrándonos en la información y motivación al equipo de trabajo, tomando en cuenta la cultura organizacional del banco BCA. Para ello, planificamos un cronograma que se desarrolla en un plazo de ocho meses, iniciando la primera semana de junio del 2020. Finalmente, para el exitoso desarrollo del plan necesitamos del compromiso de los altos mandos y líderes de cada área, estos serán nuestros aliados principales, para lograr el involucramiento de todos los colaboradores.

Teniendo en cuenta la magnitud de colaboradores a los cuales tenemos que vincular y comunicar para poner en práctica el presente plan de comunicación durante la coyuntura actual, será necesario realizar una segmentación entre los stakeholders internos; esto nos permitirá plantear acciones específicas para cada grupo y comunicar los mensajes de manera más efectiva.

Asimismo, es necesario contar con los métodos y canales correctos para evitar situaciones críticas o malos entendidos debido a una comunicación no efectiva, lo cual puede generar una mayor incertidumbre dentro de la organización y un clima organizacional tenso y poco productivo. Como empresa, es importante que reconozcamos que actualmente existen más barreras de comunicación al migrar todo hacia lo digital, sobre todo en un banco con una gran cantidad de colaboradores como lo es el BCA.

Por ello, hemos identificado que la manera más efectiva de lograr nuestros objetivos del plan, será segmentando los stakeholders internos en cuatro grupos.

**Inversionistas:** Los inversionistas conforman el petit comité del banco BCA, son las personas que toman las decisiones de inversión en la organización y evalúan los riesgos en relación con el macro y microentorno, asimismo, con la competencia en el mercado y las nuevas tendencias.

Debido a la coyuntura actual, estos son los que van a replantear los objetivos de negocio y reorganizar el presupuesto de la empresa, de ser necesario.

Gerentes y jefes: El banco BCA cuenta con 800 personas ocupando el cargo de gerentes y jefes, los cuales son los encargados de liderar las actividades y funciones de las diferentes áreas en la organización, asimismo, se encargan de planificar las estrategias correspondientes y de ser un referente de liderazgo para los demás colaboradores.

Colaboradores de sede central: El banco BCA cuenta con 3,450 personas que trabajan en la sede central en Lima, ellos son los encargados de llevar a cabo las funciones de sus áreas correspondientes, alineados siempre al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Actualmente, este es el grupo de colaboradores que va a experimentar primero el proceso de reintegración a las oficinas y son el principal público objetivo del presente plan de comunicación interna.

Colaboradores de la red de agencias: El banco BCA cuenta con 8,550 personas que trabajan en la red de agencias a nivel nacional, ellos son el personal de cara al cliente, y al ser el primer contacto que tienen los clientes hacia la empresa, se debe cuidar la imagen que transmiten, brindando un servicio de calidad y confianza.

Por otra parte, durante el contexto actual, gestionar una buena marca empleadora es clave para la reputación de las empresas; adaptarnos a los nuevos cambios es fundamental para que las empresas puedan sobrevivir, esto involucra a los colaboradores. Hoy en día, lo humanitario y la resiliencia son dos de los principales aspectos en los que las marcas deberían enfocarse.

Con respecto a lo humanitario, debemos resaltar las acciones de ayuda y colaboración que pueden salir desde el interior de la empresa hacia las comunidades más vulnerables del país, ya que son las más afectadas por la coyuntura actual. Por ello, vemos conveniente que las empresas puedan desarrollar programas de ayuda, como de recaudación de fondos o donaciones de alimentos de primera necesidad, para causas que necesiten de ayuda urgente; esta acción fomentará no solo la unión entre los



colaboradores, si no también una imagen positiva de la marca empleador hacia el público en general.

Con respecto a la resiliencia, la cual es la capacidad del ser humano para adaptarse positivamente a las situaciones adversas, es importante que los todos colaboradores puedan desarrollar aptitudes resilientes con respecto al cambio por el que está pasando la empresa y las nuevas formas de convivencia en el trabajo, de manera que se pueda mantener un buen ambiente laboral. Al transmitir esta cultura de resiliencia hacia el público exterior, demostraremos como empresa que nuestros colaboradores se sienten seguros y contentos trabajando, a pesar de las adversidades y que la empresa se preocupa por su salud y bienestar. Asimismo, debemos lograr que nuestros colaboradores se sientan embajadores de la empresa, comunicando las buenas prácticas internas a sus círculos cercanos y sus redes sociales.

Al tratarse de una coyuntura difícil para todo el país, con un número de pérdidas humanas bastante grande, a causa de un virus que genera incertidumbre en toda la población, creemos muy necesario realizar un estudio interno previo sobre la situación actual de nuestros colaboradores en sus hogares, siendo de crucial importancia conocer el estado de salud de sus familiares. Por ello, como parte de la primera fase del plan de comunicación realizaremos una encuesta y firma de una declaración jurada al 100% de nuestros colaboradores de la sede central. Asimismo, a partir de los resultados de la encuesta, se propondrán los grupos de colaboradores que irán reintegrándose a las oficinas apenas termine la cuarentena y luego, cada quincena; esta propuesta será revisada con Gerencia General y la Gerencia de Gestión de Personas.

## **2.2 Etapa 1: Antes del retorno - “Pronto estaremos JUNTOS”**

Como empresa, sabemos que es importante mantener a nuestros colaboradores unidos e informados, sobre todo en estos tiempos difíciles de incertidumbre nacional, donde la realidad de cada uno de nuestros colaboradores es distinta. Por ello, a esta primera etapa le hemos puesto de nombre “Pronto estaremos JUNTOS”, frase que no queremos dejar de recordarle a nuestros colaboradores, ya que, en nuestro país, son muchos los

colaboradores que sienten una fuerte inseguridad sobre el mantenimiento de sus puestos de trabajo.

Por ende, como objetivos específicos para esta etapa, nos hemos planteado generar confianza y entusiasmo en el 100% de nuestros colaboradores, hacia el plan de reintegración laboral y mantener un vínculo de comunicación eficaz con el 100% de nuestros colaboradores a nivel nacional.

Asimismo, la gestión del clima laboral es clave durante el contexto por el que estamos pasando actualmente, ya que los colaboradores se encuentran realizando trabajo remoto y no cuentan con la posibilidad de reunirse con sus áreas de trabajo o sus jefes directos. Por ende, como parte del presente plan, vimos conveniente realizar acciones estratégicas que promuevan la integración de los colaboradores a pesar de encontrarse a distancia, entre ellas se encuentran las integraciones entre los jefes y colaboradores por medio de videoconferencias, actividades recreativas en las que se incentive la participación en equipo, como la Trivia BCA, así como también la constante comunicación de los gerentes con los demás miembros de la empresa (Reuniones mensuales). A su vez, con respecto a los rumores e incertidumbre que puede generarse, se plantea mantener informados a todos los colaboradores por medio de comunicaciones sobre el status de la empresa y las acciones realizadas por ésta, de manera que se demuestre una transparencia y lograr transmitir seguridad y confianza hacia nuestros colaboradores.

Esta etapa dará inicio el lunes 01 de junio y finalizará el 30 de junio, ya que estamos estimando que el 30 de junio se dará fin al periodo de cuarentena, de acuerdo a lo declarado por el Gobierno el 22 de mayo, y descrito en el Decreto Supremo N° 094-2020-PCM. Se iniciará con la recopilación de información sobre la situación actual de salud de los colaboradores y sus familias con las acciones descritas anteriormente, asimismo, se comunicará a los colaboradores su pronta reintegración a las oficinas de la sede central, los protocolos de bioseguridad y acciones que la empresa está realizando durante el estado de emergencia y finalmente, mantendremos capacitados y motivados a todos los colaboradores mediante diversas actividades fuera del horario laboral.

### 2.2.1 Objetivos específicos de la etapa

- Generar confianza y entusiasmo por parte de colaboradores de sede central, hacia el plan de reintegración laboral.
- Generar espacios de comunicación eficaz con los colaboradores a nivel nacional.

Mensajes clave:

- “Estuvimos JUNTOS, estamos JUNTOS y seguiremos JUNTOS”
- “Estamos trabajando por tu seguridad y la de tu familia”

### 2.2.2 Estrategias y acciones por objetivo y grupo de interés.

**Objetivo 1: Generar confianza y entusiasmo por parte de colaboradores de sede central, hacia el plan de reintegración laboral.**

**Meta:** Lograr que el 70% de los colaboradores de sede central, sienta entusiasmo y confianza hacia el proceso de la reintegración laboral, en un plazo de 3 meses.

**Público objetivo:** Colaboradores.

Tabla 2.1

<b>Estrategia 1:</b> Informar a los colaboradores todos los aspectos sobre el plan de reintegración laboral.					
<b>Acciones</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Grupo de interés</b>	<b>Canales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
Publicar un video del Gerente General hablando sobre la postura de la empresa hacia la nueva convivencia social y próxima	“El BCA mantiene su compromiso de salvaguardar el bienestar de todos los colaboradores” “Pronto estaremos recopilando información	Todos los colaboradores	Intranet WhatsApp	Una vez	Cantidad de comentarios al video en Intranet  Cantidad de vistas al video en WhatsApp

reintegración a las oficinas.	sobre su situación de salud, con el fin de poder organizar el regreso a nuestra oficina”				
Declaración jurada y encuesta	“Con el propósito de resguardar la salud de todos los colaboradores y sus familias”. “La Declaración Jurada de Salud sirve para poder organizar el retorno a nuestra oficina”.	Colaboradores de sede central	Correo Corporativo	Una vez	Cantidad de colaboradores que abren el correo (se programará la opción de notificar al abrir el correo)

Tabla 2.2

<b>Estrategia 2:</b> Brindar contenidos motivacionales e informativos sobre la pronta reintegración a las oficinas.					
Acciones	Mensajes	Grupo de interés	Canales	Frecuencia	Indicadores
Enviar mailing de intriga a la reintegración de los colaboradores a las oficinas del BCA.	“Pronto volveremos a estar JUNTOS”. “Implementaremos las medidas de bioseguridad necesarias para su regreso”	Colaboradores de sede central	Correo corporativo	Una vez	Cantidad de colaboradores que abren el correo
Publicar un video	“Familia BCA”	Todos los colaboradores	Intranet	Intranet y portal del	Cantidad de comentarios

motivacional que comunique el pronto retorno de la familia BCA a las oficinas.	<p>“Proteger a la familia”</p> <p>“Aprender a convivir juntos en la distancia”</p>	s	<p>Portal del empleado</p> <p>Pantallas en los espacios internos</p>	<p>empleado: Una vez</p> <p>Pantallas: Diariamente por un mes</p>	<p>al video (en un periodo de un mes)</p> <p>Cantidad de pantallas que producen el video</p>
Instalación de pantallas en los espacios internos de la oficina	<p>Videos de campañas</p> <p>Videos de protocolo de bioseguridad</p>	Colaboradores de sede central	Pantalla en los espacios internos	Una vez	cantidad de pantallas instaladas
Realizar una videoconferencia informativa con el Gerente General del BCA y los colaboradores.	“Mantengamos la calma y así demostrar que podemos seguir creciendo como empresa”	Jefes y colaboradores	Plataforma Webex	Una vez	Cantidad de colaboradores que asisten a la videoconferencia
Publicar un calendario de que grupos se irán integrando a las oficinas próximamente	<p>“Conoce y prepárate para el retorno a las oficinas”</p> <p>“Aprendamos a estar juntos en la distancia”</p>	Colaboradores	<p>Intranet</p> <p>Portal del empleado</p> <p>Correo Corporativo</p>	Una vez	Cantidad de vistas al calendario
Enviar mailing de selección de los colaboradores que se van a reintegrar a las oficinas progresivamente.	“Queremos comunicarles quienes han sido seleccionados para la primera etapa de reintegración”	Colaboradores	Correo Corporativo	Una vez	Cantidad de colaboradores que abren el correo.
Enviar mailing a los colaboradores	Informar a los colaboradores que aún no van	Colaboradores	Correo Corporativo	Una vez	Cantidad de colaboradores que abren

s que permanecen en trabajo remoto.	a reintegrarse a la oficina, que mantengan el trabajo remoto y cuiden de su salud y la de sus familias.				el correo.
-------------------------------------	---	--	--	--	------------

Objetivo 2: Generar espacios de comunicación eficaz con los colaboradores a nivel nacional.

Meta: Lograr que el 60% de los colaboradores a nivel nacional participen de los espacios de comunicación.

**Público objetivo:** Colaboradores

**Tabla 2.3**

<b>Estrategia 1: Comunicar los protocolos de bioseguridad y acciones que la empresa está realizando durante el estado de emergencia.</b>					
Acciones	Mensajes	Grupo de interés	Canales	Frecuencia	Indicadores
Crear un grupo de WhatsApp de la sede central ( Limite: solo administradores comparten contenido)	1. Protocolos de bioseguridad en la oficina. 2. Noticias sobre la reintegración a la oficina.	Colaboradores de sede central	WhatsApp	Una vez	Porcentaje de colaboradores dentro del grupo de WhatsApp.
Crear un grupo de WhatsApp a nivel nacional( solo administradores difunden contenido)	Se difunden noticias sobre las acciones realizadas por la empresa. (Alianzas con otras empresas, RSC, etc) -Comunicado	Todos los colaboradores	WhatsApp	Una vez	Porcentaje de colaboradores dentro del grupo de WhatsApp

	sobre webinars de la empresa y cursos online para los colaboradores.				
Enviar mailing informativo sobre el protocolo de bioseguridad en el trabajo.	-Comunicar el protocolo de bioseguridad que se realizará al retornar a las instalaciones de la empresa.	Colaboradores de la sede central.	Correo corporativo y WhatsApp	Una vez	Cantidad de colaboradores que abren el correo.
Enviar mailing informativo semanal sobre el status de la empresa durante el estado de emergencia.	-Comunicar el resumen de las acciones relevantes de manera semanal realizadas por la empresa (Iniciativas, Alianzas, situación actual del banco).	Todos los colaboradores	Correo corporativo y WhatsApp	Semanal.	Cantidad de colaboradores que abren el correo.
Publicar video que muestre las acciones de ayuda social (donaciones que viene realizando la empresa).	-Dar a conocer las acciones de ayuda social realizadas por el BCA durante el estado de emergencia. -Manifestar nuestro apoyo para con la sociedad.	Todos los colaboradores	WhatsApp, Instagram y Facebook.	Una vez	WhatsApp: Cantidad de vistas al video.  Instagram: - Cantidad de likes -Cantidad de personas alcanzadas -Sentiment  Facebook: -Cantidad de reacciones -Cantidad de shares -Cantidad de vistas al video

**Tabla 2.4**

<b>Estrategia 2:</b> Brindar espacios de integración virtual entre los colaboradores del banco.					
<b>Acciones</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Grupos de interés</b>	<b>Canales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
Curso online gratuitos sobre Microsoft Excel (intermedio y avanzado)	Queremos que sigas creciendo y formándome como el gran profesional que eres.  Nos preocupamos por tu desempeño y continuo aprendizaje.	Colaboradores a nivel nacional	Plataforma Webex	Dos veces al mes.	Porcentaje de colaboradores que se conecten al curso online.
Curso online gratuito de salud mental durante la cuarentena.	Nos interesa tu salud y la de todos los miembros del BCA.	Colaboradores a nivel nacional	Plataforma Webex	Una vez al mes.	Porcentaje de colaboradores que se conecten al curso online.
Curso online gratuitos de cocina	Buscamos brindarte espacios recreativos en los que puedas compartir con tus compañeros y pases un buen rato.	Colaboradores a nivel nacional	Plataforma Webex	Una vez al mes.	Cantidad de colaboradores que se conecten al curso online.  Cantidad de colaboradores que participen del curso de cocina.
Realizar una videoconferencia de integración,	“Integrarnos como equipo y mantener viva nuestra	Colaboradores y jefes	Plataforma Webex	Una vez al mes.	Cantidad de colaboradores que participen de



llamada “Trivia BCA”	amistad a la distancia”				la videoconferencia de integración.
Publicación de un calendario de cursos online semanal	Que la cuarentena no te detenga, sigue capacitándote y enriqueciendo tus conocimientos.	Colaboradores a nivel nacional	Grupo WhatsApp a nivel nacional Correo Corporativo	Una vez	Porcentaje de colaborador que ven el comunicado del calendario.  Porcentaje de colaboradores que participan de los cursos online.

### 2.3 Etapa 2: Proceso de retorno a las oficinas - “Aprender a estar JUNTOS”

Luego de haber culminado la primera etapa, es momento de poner en práctica el plan de comunicación para el inicio del proceso de retorno de nuestros colaboradores a las oficinas de la sede central. Para este momento, todos se encuentran informados sobre quiénes y en qué orden van a reintegrarse al centro laboral y tienen conocimiento de los protocolos de bioseguridad establecidos por el banco, de manera que se mantenga un orden y se cumplan todas las medidas establecidas por el gobierno nacional.

Esta etapa se llevará a cabo durante el proceso de retorno a las oficinas de la sede central y la hemos llamado “Aprender a estar JUNTOS”, ya que buscamos que ahora que ya nos hemos vuelto a juntar en nuestro centro de trabajo, debemos aprender a convivir bajo las nuevas medidas y normas de bioseguridad, de manera que todos los colaboradores cuiden su salud y la de los demás compañeros. Si bien es cierto, hemos venido informando al colaborador sobre la situación actual, cómo deben proceder dentro de la oficina, cuáles

son las acciones que cambiarán a partir de ahora, sin embargo, ahora toca aplicar lo aprendido, poniéndolo en práctica.

Esta es la etapa en la que más rigurosidad debemos tener, ya que es nuestro momento de evaluar la situación, el plan ya fue puesto en marcha en la realidad, por ende, nos hemos planteado como objetivos específicos: Lograr que todos nuestros colaboradores que se reintegran a las oficinas de la sede central, cumplan con todos los protocolos de bioseguridad establecidos. Asimismo, buscamos que el 100% de los colaboradores que se reintegren a nuestras oficinas de la sede central, se adapten a las nuevas formas de trabajo dentro de la empresa, en un plazo no mayor a seis meses y finalmente, mantener la confianza de nuestra totalidad de colaboradores que aún permanecen realizando trabajo remoto, hacia la empresa.

Para lograrlo, se propuso reforzar la comunicación sobre protocolos de bioseguridad e información sobre las medidas a tomar durante la permanencia en las oficinas, así como también la recopilación del feedback de los colaboradores sobre los protocolos de bioseguridad implementados en la oficina, la realización y envío de piezas de comunicación útiles para la adaptación a las nuevas formas de trabajo y por último, para mantener la confianza de nuestros colaboradores, vamos a informarlos y motivarlos constantemente por medio de diversas acciones que nos ayuden a mantener esa cercanía y vínculo de comunicación con cada uno de ellos.

Asimismo, sabemos que es prioridad el demostrar nuestro apoyo a todos nuestros colaboradores y darles ese mensaje de aliento que estamos seguros que muchos necesitan en estos tiempos de incertidumbre. Del mismo modo, buscamos brindarles un mensaje positivo, en el que se evidencie que seguimos juntos a pesar de la distancia, con un mayor apoyo entre todos y la unión que nos caracteriza como empresa.

Por otro lado, con respecto a la inclusión, en esta etapa, de las actividades interacción presenciales, guardando la distancia social, identificamos que, actualmente, dentro de las organizaciones predomina este miedo e incertidumbre por estar cerca a las personas físicamente y por las reuniones grupales, por lo que en estas primeras etapas de reintegración hemos buscado evitar cualquier tipo de actividad que conlleve algún riesgo de salud o genere incomodidad entre los colaboradores.

Asimismo, existen varios tipos de posturas entre los miembros de las empresas, por lo que tendremos que ir adaptándonos a sus necesidades progresivamente. Entre las distintas posturas, existen los que se sienten cómodos y necesitan ese contacto presencial con sus compañeros, pero, a su vez, tenemos a los que se muestran reacios a estar cerca a las personas, y eso se debe a un miedo generalizado en la sociedad, el cual tendremos que ir superando a lo largo de este y el próximo año.

Esta etapa tendrá un plazo de 4 meses, iniciando desde el 01 de julio hasta el 31 de octubre, ya que este es el plazo de tiempo que hemos aproximado para cumplir la reintegración del 35% de nuestros colaboradores, de manera rotativa.

#### 3.1.1 Objetivos específicos de la etapa:

- Promover hábitos de salud y seguridad entre los colaboradores que se reintegran a las oficinas de la sede central.
- Fomentar la adaptación a las nuevas formas de trabajo para los colaboradores que se reintegran a las oficinas de sede central.
- Promover una cultura de resiliencia entre todos los colaboradores que siguen en trabajo remoto, enfocada en la confianza y tranquilidad.

#### Mensajes clave:

- “Aprendamos a estar JUNTOS en la distancia”.
- “Estamos contigo y te apoyaremos en este nuevo proceso”

#### 3.1.2 Estrategias y acciones por objetivo y grupo de interés.

**Objetivo 1:** Promover hábitos de salud y seguridad entre los colaboradores que se reintegran a las oficinas de la sede central.

**Meta:** Lograr que el 100% de los colaboradores cumplan con los protocolos de bioseguridad establecidos.

**Público objetivo:** Colaboradores.

Tabla 2.5

<b>Estrategia 1:</b> Informar a los colaboradores sobre los protocolos de bioseguridad y medidas a tomar durante su asistencia en las oficinas.					
<b>Acciones</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Grupos de interés</b>	<b>Canales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
Comunicar a través de un afiche visible el “Instructivo para el ingreso a la oficina”	“Todos cuidamos de todos, juntos en la distancia”	Colaboradores	Correo Corporativo WhatsApp Señalética en la puerta de ingreso	Una vez al inicio del retorno a las oficinas.	Porcentaje de colaboradores que cumplan con el protocolo de ingreso a las oficinas.  Número de colaboradores que no presenten síntomas de Covid-19
Envío e instalación del “Instructivo de prevención para el uso de las oficinas”	Tomemos consciencia de la importancia realizar acciones de prevención ante el contagio.  Con tu apoyo cuidaremos de tu salud y la de tus compañeros.	Colaboradores	Correo Corporativo WhatsApp Señalética en la zona de oficinas	Una vez al inicio del retorno a las oficinas.	Porcentaje de colaboradores que cumplan con el protocolo establecido para el uso de las oficinas.  Número de colaboradores que no

					presenten síntomas de Covid-19
Envío e instalación del “Instructivo de uso del comedor”	<p>Tomemos consciencia de la importancia realizar acciones de prevención ante el contagio.</p> <p>Con tu apoyo cuidaremos de tu salud y la de tus compañeros.</p>	Colaboradores	<p>Correo Corporativo</p> <p>WhatsApp</p> <p>Señalética en el comedor</p>	Una vez al inicio del retorno a las oficinas.	<p>Porcentaje de colaboradores que cumplan con el protocolo establecido para el uso del comedor.</p> <p>Número de colaboradores que no presenten síntomas de Covid-19</p>
Envío e instalación del “Instructivo para uso del ascensor”	<p>Tomemos consciencia de la importancia realizar acciones de prevención ante el contagio.</p> <p>Con tu apoyo cuidaremos de tu salud y la de tus compañeros.</p>	Colaboradores	<p>Correo Corporativo</p> <p>WhatsApp</p> <p>Señalética en el ascensor</p>	Una vez al inicio del retorno a las oficinas.	<p>Porcentaje de colaboradores que cumplan con el protocolo establecido para el uso del ascensor.</p> <p>Número de colaboradores que no presenten síntomas de Covid-19</p>
Envío e instalación	La salud de todos los	Colaboradores	Correo Corporativo	Una vez al inicio del	Porcentaje de

del "Instructivo de atención al cliente" para las agencias bancarias"	clientes es tan importante como la de nuestros colaboradores.  Tomemos consciencia de la importancia realizar acciones de prevención ante el contagio.		WhatsApp  Señalética en el ascensor	retorno a las oficinas.	colaboradores que cumpla el instructivo de atención al cliente.
Reunión online cada viernes de la semana con el Gerente general del banco y los líderes de cada área.	La transparencia y comunicación constante como clave para el cumplimiento de objetivos y el desarrollo como empresa.	Gerente General  Gerentes de cada área.	Plataforma Webex	Una vez a la semana.	Número de líderes que participen de la reunión online.  Cantidad de proyectos cumplidos en el plazo establecido

**Objetivo 2:** Fomentar la adaptación a las nuevas formas de trabajo para los colaboradores que se reintegran a las oficinas de sede central.

Meta: Lograr que el 60% de los colaboradores que se reintegran a las oficinas se adapten a las nuevas formas de trabajo dentro de la empresa, en un plazo de 6 meses

**Público Objetivo:** Colaboradores.

Tabla 2.6

<b>Estrategia 1: Recopilar el feedback de los colaboradores sobre los protocolos de bioseguridad implementados en la oficina.</b>					
<b>Acciones</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Grupos de interés</b>	<b>Canales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
Enviar encuesta de satisfacción a los colaboradores cada dos semanas.	Queremos saber tu opinión. Tu feedback es muy importante para nosotros.	Colaboradores	Correo corporativo	Cada dos semanas.	Porcentaje de colaboradores que llenen la encuesta.
Feedback 1 on 1 una vez al mes.	Queremos saber tu opinión. Tu feedback es muy importante para nosotros.	Colaboradores	Plataforma Webex	Una vez al mes.	Porcentaje de colaboradores que participen en el feedback.
Creación de un comité de salud y bienestar	“Velamos por la salud y bienestar de todos los colaboradores”  “Estamos aquí para cuidarnos entre todos”	Colaboradores		Una vez al mes.	Número de colaboradores que se inscriban al comité.  Cantidad de asuntos resueltos por el comité.

**Tabla 2.7**

<b>Estrategia 2:</b> Brindar diversos contenidos de comunicación sobre cómo manejar la incertidumbre.					
<b>Acciones</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Grupos de interés</b>	<b>Canales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
Envío de mailings sobre cómo afrontar exitosamente la incertidumbre de la situación actual.	<p>No dejes que la incertidumbre te detenga.</p> <p>Informarse es la mejor opción para mantener la calma y sentirse seguro.</p>	Colaboradores	Correo Corporativo	2 veces al mes.	Porcentaje de colaboradores que leen los mailings.
Envío de video sobre casos específicos de éxito de empresas internacionales que ya se encuentran realizando trabajo en oficinas.	<p>-Aprendamos con el ejemplo de países más desarrollados</p> <p>- Conozcamos el procedimiento implementado en otras empresas de diversos países y apliquemos las buenas prácticas en nuestro lugar de trabajo.</p>	Colaboradores	WhatsApp Intranet	Una vez.	Porcentaje de colaboradores que vean el video.
Realización de Webinar sobre “Adaptación	Cómo lograr que el proceso de adaptación se	Colaboradores	Plataforma Webex	Una vez al mes durante 2 meses.	Porcentaje de colaboradores que participen



a la nueva convivencia en el trabajo” con Nury Parra, Master Trainer Internacional	torne más llevadero y atractivo.				del Webinar
--	----------------------------------	--	--	--	-------------

**Objetivo 3:** Promover una cultura de resiliencia entre todos los colaboradores que siguen en trabajo remoto, enfocada en la confianza y tranquilidad.

**Meta:** Lograr que el 50% de los colaboradores que siguen en trabajo remoto, desarrollen actitudes resilientes hacia su trabajo, en un plazo de 6 meses.

**Público:** Colaboradores

**Tabla 2.8**

<b>Estrategia 1:</b> Realizar espacios de interacción entre los colaboradores que permanecen en trabajo remoto y los que van regresando a la sede central.					
<b>Acciones</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Grupos de interés</b>	<b>Canales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
Publicar un video de marca corporativa: “La familia BCA se reintegra a las oficinas”	“Seguimos trabajando la cuidar de ti y de todos en esta gran familia” “Generar confianza y seguridad en nuestros colaboradores”.	Todos los colaboradores	LinkedIn Instagram Facebook WhatsApp Correo Corporativo	Una vez	Cantidad de comentarios recibidos en un periodo de un mes  Cantidad de colaboradores que vean el video.
Mailings de	“Ser	Colaborador	Correo	Una vez al	Porcentaje de

empatía en tiempos de COVID	empáticos es un comportamiento que todos debemos adoptar”	es	corporativo	mes. .	colaboradores que lean el mailing.
Mailing de recomendaciones para sobrellevar la ansiedad.	Tu salud y bienestar es importante para nosotros	Colaboradores	Correo corporativo	Una vez al mes.	Porcentaje de colaboradores que lean el mailing
Publicar video de consejos para ser productivo mientras trabajas remotamente	Queremos brindarte diversas maneras de mejorar tu productividad en el trabajo remoto y adaptarte a él.	Colaboradores	WhatsApp Intranet	Una vez al mes durante dos meses.	Porcentaje de colaboradores que vean el video.

### 2.4 Etapa 3: Finalizado el retorno - “Lo logramos JUNTOS”

Entramos a la etapa final de nuestro proceso de reintegración progresiva del 35% de nuestros colaboradores a las actividades laborales de manera presencial, luego de cuatro meses de constante trabajo, aplicando las medidas y protocolos de bioseguridad establecidos, priorizando la salud de todos los miembros de BCA.

Para esta fase hemos planteado como objetivo mantener el cumplimiento de los protocolos y medidas de bioseguridad dentro de la sede central, comunicando de manera constante información sobre temas relacionados a estas normas por cumplir para el trabajo en la oficina; asimismo, buscamos incentivar a los colaboradores por medio de

piezas de comunicación y actividades didácticas, de manera que nuestros colaboradores se mantengan informados y actualizados acerca de la coyuntura por la que está atravesando el país y cómo prevenir el contagio de esta enfermedad.

Por otra parte, sabemos que el clima laboral de la empresa, es un tema que no podemos dejar de lado, venimos trabajando y construyendo durante muchos años nuestra cultura corporativa, es por ello que consideramos necesario enfocarnos y plantearnos como otro de nuestros objetivos para esta etapa, el fortalecer el clima laboral a través de la comunicación de logros en un plazo de un año y reforzar el sentimiento de pertenencia hacia la empresa. ya que tenemos claro que nuestro colaborador es nuestro mejor embajador, si él se siente bien e identificado con nosotros, lo demostrará de la empresa hacia afuera, tanto a los clientes como a nuestro público externo.

#### 4.1.1 Objetivos específicos de la etapa

- Mantener hábitos de salud y seguridad entre los colaboradores que se reintegran a las oficinas de la sede central.
- Fortalecer el clima laboral entre todos los colaboradores a nivel nacional.

#### **Mensajes clave:**

- “Somos una sola familia, y los logramos JUNTOS”.
- “Nuestra pasión es brindar el mejor servicio, por eso somos responsables con nuestra salud”.

#### 4.1.2 Estrategias y acciones por objetivo y grupo de interés

**Objetivo 1: Mantener el cumplimiento de los protocolos y medidas de bioseguridad en un 100% dentro de la sede central.**

**Meta:** Lograr que el 100% de los colaboradores mantengan el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad establecidos.

**Público objetivo:** Colaboradores.

Tabla 2.9

<b>Estrategia 1: Brindar contenidos informativos a los colaboradores sobre las medidas y protocolos de bioseguridad en las oficinas.</b>					
<b>Acciones</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Grupos de interés</b>	<b>Canales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
Publicar un video animado sobre los protocolos a seguir dentro de las instalaciones del banco.	“Cuidar de nuestra salud y la de nuestros compañeros”	Colaboradores	Pantallas dentro de las oficinas. WhatsApp	WhatsApp: Una vez a la semana  Pantallas: Diario	Cantidad de pantallas que produzcan el video  Cantidad de vistas al video en WhatsApp
Enviar flyer semanal con las acciones realizadas por la empresa con respecto a las medidas y protocolos de bioseguridad.	“Somos una empresa responsable que cumple con todas las medidas de bioseguridad dictadas por el gobierno”	Colaboradores	Correo corporativo	Semanal	Cantidad de colaboradores que abren el correo

Tabla 2.10

<b>Estrategia 2: Incentivar a los colaboradores a implementar hábitos saludables.</b>					
<b>Acciones</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Grupos de interés</b>	<b>Canales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
Trivia “¿Qué tanto conoces”	“Qué tanto conocen nuestros”	Colaboradores	Plataforma Webex	Una vez al mes	Cantidad de colaboradores que se

nuestros protocolos y medidas de bioseguridad ?”	colaboradores sobre las medidas y protocolos a cumplir dentro de las oficinas”.  “Aprende jugando con nosotros”				conecten a la videoconferencia
Charla virtual con un médico especialista que nos cuente la importancia que tiene cumplir con todas las medidas de bioseguridad.	“Nos preocupamos por tu salud, por ende sabemos que es importante mantenerte informado”  “Es fundamental conocer la importancia que tiene el cumplimiento de todas las medidas de bioseguridad para el cuidado tu salud y la de todos”.	Colaboradores	Plataforma Webex	Un vez en noviembre y otra en diciembre	Cantidad de colaboradores que se conectan a la charla

**Objetivo 2:** Fortalecer el clima laboral entre todos los colaboradores a nivel nacional.

**Meta:** Lograr que el 70% de los colaboradores se sientan reconocidos y felicitados por sus equipos y jefes, a pesar de la distancia social.

**Público objetivo:** Colaboradores.

Tabla 2.11

<b>Estrategia 1: Generar espacios de reconocimiento entre colaboradores a nivel nacional.</b>					
<b>Acciones</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Grupos de interés</b>	<b>Canales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>
Enviar mailings sobre proyectos nuevos	“Conoce los proyectos high performance de la compañía y promueve la innovación”.	Colaboradores	Correo Corporativo	Una vez al mes	Cantidad de colaboradores que abren el correo
Publicar el top 5 (ranking) de resultados y logros, por proyecto. Haciendo mención a las personas involucradas en cada uno.	“Queremos equipos que sueñen en grande, seamos innovadores y asumamos nuevos retos”	Colaboradores	Pantallas en los espacios internos  Intranet	Una vez al mes	Cantidad de pantallas que reproducen este comunicado.  Cantidad de comentarios en la publicación de Intranet.
Publicar el banner digital del colaborador del mes por cada área de la empresa.	“Queremos felicitar a todos nuestros grandes innovadores. ¡Vamos por más!”	Colaboradores	Pantallas en los espacios internos.  Intranet	Una vez al mes	Cantidad de pantallas que reproducen este comunicado.  Cantidad de comentarios en la publicación de Intranet.

Tabla 2.12

<b>Estrategia 2: Realizar contenidos de cultura organizacional y objetivos de negocio.</b>					
<b>Acciones</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Grupos de interés</b>	<b>Canales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Indicadores</b>

Videoconferencia mensual con todas las áreas de la empresa en donde se dé el status del mes y los objetivos de la empresa para ese mes.	“Queremos que los colaboradores estén 100% informados por los avances del negocio”	Colaboradores	Correo Corporativo Webex	Una vez al mes	Cantidad de colaboradores que se conectan a la videoconferencia
Video sobre los valores de la empresa y la nueva convivencia social	“¿ Que significa ser parte de la familia BCA?”	Colaboradores	Pantallas en los espacios internos WhatsApp Intranet	Pantallas: Diario WhatsApp: Una vez Intranet: Una vez	Cantidad de pantallas que reproducen el video Cantidad de vistas al video en WhatsApp  Cantidad de comentarios al video en Intranet
Video sobre el propósito de la empresa	“Somos apasionados y juntos logramos imposibles”  “Priorizamos los sueños y planes”	Colaboradores	Pantallas en los espacios internos WhatsApp Intranet	Pantallas: Diario WhatsApp: Una vez Intranet: Una vez	Cantidad de pantallas que reproducen el video Cantidad de vistas al video en WhatsApp  Cantidad de comentarios al video en Intranet
Video sobre la aspiración de la empresa	“Somos la empresa más atractiva para trabajar ; y Ser un referente en innovación	Colaboradores	Pantallas en los espacios internos WhatsApp Intranet	Pantallas: Diario WhatsApp: Una vez Intranet: Una vez	Cantidad de pantallas que reproducen el video Cantidad de vistas al video en WhatsApp

	bancaria en América Latina”				Cantidad de comentarios al video en Intranet
--	-----------------------------	--	--	--	--

Hemos desarrollado una serie de piezas de comunicación dirigidas tanto a los colaboradores que se irán reintegrando progresivamente a las instalaciones de la sede central, como a los que continuarán sus actividades laborales de manera remota. Estas se basan en diversos conceptos pensados estratégicamente para la correcta implementación del plan y la llegada y entendimiento de mensajes a todos los colaboradores de la empresa.

En primer lugar, para los colaboradores que se iban a reintegrar a las oficinas, decidimos enfocarnos principalmente en brindarles una comunicación informativa y motivacional, por ello, la mayoría de nuestras piezas informan a los colaboradores sobre los protocolos de bioseguridad a seguir cuando llegue el momento de retornar a las oficinas y que conozcan todo el proceso que seguiremos para reincorporarnos de manera segura; asimismo, buscamos transmitir confianza y reducir el estado de incertidumbre en el que se encuentran los colaboradores actualmente, demostrando que la empresa está trabajando continuamente para priorizar la salud de todos sus miembros.

Con respecto a las piezas de comunicación dirigidas a los colaboradores que continuarán laborando de manera remota, nos enfocamos en el concepto de calma y empatía, sin dejar de lado los otros aspectos anteriores. Es importante mantener una comunicación constante con todo el equipo, y que estos no se sientan alejados de la organización, asimismo, vimos conveniente realizar acciones que faciliten el proceso de adaptación a esta nueva modalidad de trabajo a distancia, en los que el colaborador pueda sentir la empatía y cercanía de la empresa, por medio de acciones recreativas, ayuda tanto profesional como personal y consejos para la productividad en el trabajo remoto.

Asimismo, para diferenciarnos del resto de empresas y ser disruptivos, no solo hemos buscado comunicar en nuestras piezas temas sobre cuidado de la salud en estos tiempos, sino que también hemos considerado importante incluir temas relacionados a cómo



enfrentar exitosamente la incertidumbre, adaptación a las nuevas formas de trabajo y empatía en tiempos de COVID-19( horarios de trabajo, disponibilidad, espacios personales, compromisos de entrega, etc), los cuales se estarán comunicando a través de mailings semanales y mensuales, a medida de consejos para nuestros colaboradores.

## 2.5 Cronograma de acciones y descripción

Link para la visualización del cronograma de acciones:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1QMT5itQqmEflkAbOwYXPkkAZssLbsdLMhPsVqYPHCk0/edit#gid=0>

### Tabla 2.13

Etapa 1:



Objetivos	Estrategias	Acciones	Descripción	Junio			
				S1	S2	S3	S4
Objetivo 1: Generar confianza y entusiasmo por parte de colaboradores de sede central, hacia el plan de reintegración laboral.	Estrategia 1: Informar a los colaboradores todos los aspectos sobre el plan de reintegración laboral.	Publicar un video del Gerente General hablando sobre la postura de la empresa hacia la nueva convivencia social y proxima reintegración a las oficinas.	Publicaremos un video, en el que el Gerente General explique la postura de la empresa frente al término de la cuarentena y anunciarles pronto estaremos recopilando información sobre su situación de salud, con el fin de poder organizar el regreso a nuestra oficina. Este video sera publicado en Intranet y enviado por los grupos de WhatsApp.				
		Enviar declaración jurada y encuesta de salud	Enviaremos una Declaración Jurada de Salud, la cual los colaboradores tendrán que responder algunas preguntas con la verdad, sobre aspectos relacionados a su situación de salud frente al Covid19, para poder organizar el retorno a nuestra oficina, con el propósito de resguardar la salud de todos los colaboradores y sus familias. Esta será enviada por el correo corporativo.				
	Estrategia 2: Brindar contenidos motivacionales e informativos sobre la pronta reintegración a las oficinas.	Mailing de intriga a la reintegración de los colaboradores a las oficinas del BCA.	Comunicar mediante un mailing de intriga que pronto volveremos a estar juntos en nuestro centro laboral, así como también dar a conocer las medidas de bioseguridad que estamos tomando como empresa. Este será enviado por el correo corporativo a todos nuestros colaboradores.				
		Publicar un video motivacional, llamado " Juntos como la gran familia que somos-BCA" que comunique el pronto retorno de la familia BCA a las oficinas.	Realización y envío de un video con el fin de Informar a nuestros colaboradores que estamos tomando las medidas necesarias para el pronto retorno a nuestro centro laboral, este contendrá mensajes emocionales y motivadores que unan al equipo y los incentive a seguir unidos y fuertes. El video se publicará en el Intranet, portal del empleado y en las pantallas en los espacios internos.				
		Instalar de pantallas en los espacios internos de la oficina para reproducir los nuevos contenidos audiovisuales.	Se colocarán tres pantallas en los lugares de mayor visibilidad en las oficinas con el fin de transmitir videos de campañas del banco así como también videos informativos sobre los protocolos de bioseguridad que se deben cumplir.				
		Videoconferencia informativa con el Gerente General del BCA y los colaboradores.	Se realizará una videoconferencia con el Gerente del BCA con el fin de Informar a nuestros colaboradores acerca del plan de reintegración a las instalaciones, y a la vez emitir mensajes de tranquilidad a todo el personal y demostrar que podemos seguir creciendo como empresa a pesar del problema por el que atraviesa el país. Esta se realizará a través de la plataforma Webex y se dará a conocer el link al cual deberán ingresar para participar de la videoconferencia.				
		Publicar calendario de turnos sobre reintegración a las oficinas	Este calendario va a tener el detalle de los grupos que irán reintegrándose a las oficinas progresivamente cada quincena. Se enviará a través del Intranet, el portal del empleado y el correo corporativo.				

Objetivo 2: Generar espacios de comunicación eficaz con los colaboradores a nivel nacional.	Estrategia 1: Comunicar los protocolos de bioseguridad y acciones que la empresa está realizando durante el estado de emergencia.	Crear un grupo de WhatsApp de la sede central ( solo administradores	Se creará un grupo de Whatsapp solo para la sede central, en el cual se difundirán comunicados sobre protocolos de bioseguridad en la oficina. y noticias de reintegración al trabajo.				
		Crear un grupo de WhatsApp a nivel nacional( solo administradores difunden contenido)	Se creará un grupo de Whatsapp para los colaboradores a nivel nacional, en el cual solo los administradores podrán difundir contenido. Se difunden noticias sobre las acciones realizadas por la empresa. (Alianzas con otras empresas, RSC, etc) y comunicado sobre webinars de la empresa y cursos online para los colaboradores.				
		Enviar mailing informativo sobre el protocolo de bioseguridad en el trabajo	Envío de mailing informativo para comunicar el protocolo de bioseguridad que se realizará al retomar a las instalaciones de la empresa. Este será difundido por medio del correo corporativo y el Whatsapp.				
		Enviar mailing informativo semanal sobre el status de la empresa durante esta coyuntura	Envío de mailing informativo cada semana en el cual se comunique el resumen de las acciones relevantes realizadas por la empresa (Iniciativas, Alianzas, situación actual del banco). Este se enviará por el correo corporativo y el Whatsapp.				
		Publicar un video que muestre las acciones de ayuda social (donaciones) que viene realizando la empresa	Dar a conocer mediante un video corto, las acciones de ayuda social realizadas por el BCA durante el estado de emergencia. Asimismo manifestar nuestro apoyo para con la sociedad. Este se publicará en el Intranet, Whatsapp, y para que pueda también tener una llegada externa de modo que generemos una buena imagen, publicarlo en las redes sociales Instagram y Facebook, previa validación con el equipo de Comunicación Externa.				
	Estrategia 2: Brindar espacios de integración virtual entre todos los colaboradores del banco.	Curso online gratuitos sobre Microsoft Excel ( intermedio y avanzado)	Realización de cursos online de Excel para los colaboradores en los cuales abarcaremos temas como manejo de tablas dinámicas y flujos. El curso será dictado por un colaborador experto en el tema y se entregarán certificados. Este será realizado a través de Webex.				
		Curso online gratuito de salud mental durante la cuarentena.	Realización de cursos online gratuitos de salud mental durante la cuarentena para los colaboradores en los cuales abarcaremos aspectos emocionales como respuesta a una crisis. El curso será dictado por un especialista en psiquiatría a través de Webex.				
		Curso online gratuitos de cocina	Realización de cursos online gratuitos para los colaboradores, en los cuales se dictarán cursos de recetas saludables, deliciosas y fáciles de realizar. Será dictado por una influencer especialista en el tema. Por ejemplo, "La Gastronauta".Estos cursos se realizarán a través de Webex.				
		Realizar una videoconferencia de integración, llamada "Trivia BCA"	Realización de una integración mediante una videoconferencia, en la que haremos una trivía de cuánto conoces de la empresa, a modo de dinámica para motivar a los colaboradores a unirse en grupos de 4 para participar de una tarde divertida con todos sus compañeros de trabajo. Los primeros 15 grupos que se inscriban van a participar. Esta trivía se realizará por la plataforma Webex.				
		Calendario de cursos online semanal	Realizaremos un calendario de los cursos online semanal, en el cual se detallen los cursos que se darán durante toda la semana semana, horarios y links para conexión. Este será enviado a todos nuestros colaboradores por el grupo de Whatsapp a nivel nacional y el correo corporativo.				

## Etapa 2:

Objetivos	Estrategias	Acciones	Descripción	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre					
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Objetivo 1: Promover hábitos de salud y seguridad entre los colaboradores que se reintegran a las oficinas de la sede central.	Estrategia 1: Informar a los colaboradores sobre los protocolos de bioseguridad y medidas a tomar durante su asistencia en las oficinas.	Comunicar a través de un afiche visible el "Instructivo para el ingreso a la oficina"	Este instructivo va a ser de vital importancia para el uso diario de los colaboradores que se van a reintegrar a la oficina, ya que les va a mostrar los pasos que tienen que seguir para cumplir con todo el protocolo de ingreso a la sede central. Canales: Correo Corporativo y Señalética. Ubicación: Entrada de la oficina  Se instala en oficinas el 28 de junio.																						
		Comunicar a través de un afiche visible el "Instructivo de prevención para el uso de las oficinas"	Este instructivo va a ser de vital importancia para el uso diario de los colaboradores que se van a reintegrar a la oficina, ya que les va a mostrar los pasos que tienen que seguir para la prevención y el buen uso de los espacios en las oficinas y salas de trabajo. Canales: Correo Corporativo y Señalética. Ubicación: Espacio interno de las oficinas  Se instala en oficinas el 28 de junio.																						
		Comunicar a través de un afiche visible el "Instructivo de uso del comedor"	Este instructivo va a ser de vital importancia para el uso diario de los colaboradores que se van a reintegrar a la oficina, ya que les va a mostrar los pasos que tienen que seguir para mantener la seguridad, salud y sanidad en el comedor. Así mismo, prevenir cualquier tipo de contagio por comida, vamos a detallar el orden a seguir. Canales: Correo Corporativo y Señalética. Ubicación: Comedor (inicio y final de la fila)  Se instala en oficinas el 28 de junio.																						
		Comunicar a través de un afiche visible el "Instructivo para uso del ascensor"	Este instructivo va a ser de vital importancia para el uso diario de los colaboradores que se van a reintegrar a la oficina, ya que les va a mostrar los pasos que tienen que seguir para el correcto uso del ascensor tomando en cuenta las medidas de bioseguridad. Así mismo, prevenir cualquier tipo de contagio por aglomeraciones, vamos a detallar el orden a seguir. Canales: Correo Corporativo y Señalética. Ubicación: Cada piso del ascensor (dentro y fuera)  Se instala en oficinas el 28 de junio.																						
		Comunicar a través de un afiche visible el "Instructivo de atención al cliente" para las agencias bancarias"	Este instructivo va a ser de vital importancia para el uso diario de los colaboradores que trabajan en las agencias bancarias del BCA y que se van a reintegrar a la oficina, ya que les va a mostrar los pasos que tienen que seguir para atención al cliente tomando en cuenta las medidas de bioseguridad. Así mismo, prevenir cualquier tipo de contagio por aglomeraciones, vamos a detallar el orden a seguir. Canales: Correo Corporativo y Señalética. Ubicación: Zona de agentes bancarias, ventanilla (espacio interno).  Se instala en oficinas el 28 de junio.																						
		Videokonferencia cada viernes de la semana con el Gerente general y los gerentes de cada área.	Esta videokonferencia entre el GG y los Gerentes de cada área va a servir para revisar los avances del plan de reintegración. Cada Gerente debe tener una call previa con su equipo que ya se reintegró a las oficinas y que le den feedback sobre el plan, horarios y turnos. Por ello, cada Gerente va a llegar a la videokonferencia con una consolidación de los comentarios por parte de su equipo directo, para que así podemos ir ajustando los detalles del plan. Canal: Webex (El link para conectarse estará en la agenda de la call)																						
Objetivo 2: Fomentar la adaptación a las nuevas formas de trabajo para los colaboradores que se reintegran a las oficinas de sede central.	Estrategia 1: Recopilar el feedback de los colaboradores sobre los protocolos de bioseguridad implementados en la oficina.	Enviar encuesta de satisfacción a los colaboradores cada mes	Esta encuesta de satisfacción para los colaboradores es exclusivamente para tener feedback sobre el proceso de reintegración a las oficinas. Asimismo, mapear si los colaboradores están cumpliendo con todos los protocolos, ya que les haremos preguntas sobre estos en la encuesta. Canal: Correo Corporativo																						
		Videokonferencia feedback 1 on 1 una vez al mes.	Esta videokonferencia será entre el área de Comunicación Interna y una selección aleatoria de los colaboradores que se han reintegrado a las oficinas para revisar si están conformes con los protocolos de bioseguridad que se han implementado y mapear mejoras; haremos este feedback con grupos 3 colaboradores cada dos semanas y estos serán de distintas áreas. Canal: Webex (El link para conectarse estará en la agenda de la call)																						
		Creación de un comité de salud y bienestar	El comité se encargará de la recepción de solicitudes, recomendaciones, quejas, con respecto a los protocolos de bioseguridad, medidas de salud, entre otras medidas relacionadas a la salud de los miembros del banco.																						



### Etapa 3:

Objetivos	Estrategias	Acciones	Descripción	Noviembre				Diciembre				Enero				
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Objetivo 1: Mantener hábitos de salud y seguridad entre los colaboradores que se reintegran a las oficinas de la sede central.	Estrategia 1: Mantener informados a los colaboradores sobre las medidas y protocolos de bioseguridad en las oficinas.	Publicar un video animado explicativo sobre los protocolos a seguir dentro de las instalaciones del banco.	Realización de un video animado en el que se explique de manera creativa y sencilla, los protocolos a seguir dentro de las instalaciones del banco, con el fin de cuidar la salud de nuestros colaboradores y la de todos los miembros del banco. Este video se transmitirá por las pantallas de las oficinas y el Whatsapp.													
		Enviar flyer semanal con las acciones realizadas por la empresa con respecto a las medidas y protocolos de bioseguridad	Envié de un flyer semanal con las acciones realizadas por la empresa, con respecto a las medidas y protocolos de bioseguridad. El envío de estos flyer tienen como mensaje principal hacerle saber al colaborador que ellos son nuestra prioridad y por ello estamos trabajando constantemente para brindarles la mayor seguridad en el trabajo; del mismo modo demostrar que somos una empresa responsable que cumple con todas las medidas de bioseguridad.													
Objetivo 1: Mantener hábitos de salud y seguridad entre los colaboradores que se reintegran a las oficinas de la sede central.	Estrategia 2: Incentivar a los colaboradores a implementar hábitos saludables.	Trivia mensual "BCA en tiempos de COVID"	Realizaremos una Trivia mensual en la que pondremos a prueba el conocimiento de los colaboradores acerca de qué tanto conocen nuestros protocolos y medidas de bioseguridad. Se premiará al ganador con cupones de descuento para compras en supermercados. La trivia se realizará a través de la plataforma Webex.													
		Charla virtual con un médico especialista.	Realizaremos una charla virtual con todos los colaboradores y un médico especialista que nos cuente la importancia que tiene cumplir con todas las medidas de bioseguridad dentro de la empresa, de manera que nuestros colaboradores sepan que nos preocupamos por su salud y por ende sabemos que es importante mantenerse informado con fuentes verídicas													
Objetivo 2: Fortalecer el clima laboral entre todos los colaboradores a nivel nacional.	Estrategia 1: Generar espacios de reconocimiento entre colaboradores a nivel nacional.	Envío de mailings sobre proyectos nuevos	Este mailing va a comunicar los nuevos proyectos agile que estan teniendo éxito en la empresa, asimismo, se van a mostrar a los colaboradores que han destacado													
		Publicar el top 5 (ranking) de resultados y logros, por proyecto. Haciendo mención a las personas involucradas en cada uno.	Este ranking de logros por proyecto, es un complemento del mailing de proyectos nuevos, ya que va a categorizar en un top 5 a los proyectos con mejores resultados en el mes. Queremos fomentar la iniciativa dentro de la empresa, y que los colaboradores sigan motivados a innovar y arriesgarse a tomar retos. Canal : Intranet y pantallas en los espacios internos													
		Publicación colaborador del mes por cada área de la empresa.	Este comunicado va a mostrar a los colaboradores más destacados por cada área, como tenemos a 3450 en sede central, hemos visto necesario hacer el reconocimiento por áreas, ya que sino sería un público muy reducido. Se mostrará la foto, el nombre, el proyecto en el que participa, y el área al que corresponde. Para ser un colaborador destacado tienes que obtener buenos resultados para la empresa y tu jefe directo es el que te va a evaluar para ver si seras parte de este reconocimiento, también es posible que en algún mes un colaborador del área no sea reconocido. Queremos fomentar la iniciativa dentro de la empresa, y que los colaboradores sigan motivados a innovar y arriesgarse a tomar retos. Canal : Intranet y pantallas en los espacios internos													



## 2.6 Presupuesto

Luego de realizar las cotizaciones respectivas por las acciones propuestas en el plan de comunicación, obtuvimos como resultado un presupuesto total de S/ 21,831.00, el cual consideramos estratégico y táctico para lograr los objetivos planteados, tomando en los ajustes de presupuesto debido a la coyuntura actual.

Link para la visualización del presupuesto:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1S7uIIvdtRGTaKHcDM8xCTCWZj\\_7ahkrwjhuZTbxbGk8/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1S7uIIvdtRGTaKHcDM8xCTCWZj_7ahkrwjhuZTbxbGk8/edit#gid=0)

**Tabla 2.14**

Etapa 1:

Objetivos	Acciones	Presupuesto
Objetivo 1: Generar confianza y entusiasmo en el 100% de los colaboradores( de sede central) hacia el plan de reintegración laboral, en un plazo de 3 meses.	Carta sobre la postura de la empresa frente al fin de la cuarentena	S/ -
	Declaración jurada y encuesta	S/ -
	Mailing de intriga a la reintegración de los colaboradores a las oficinas del BCA.	S/ -
	Video de intriga a la reintegración a las oficinas del BCA.	S/ -
	Compra e instalación de 3 pantallas en los espacios internos de la oficina	S/ 3,000.00
	Videoconferencia informativa con el Gerente General del BCA y los colaboradores.	S/ -
	Calendario de turnos sobre reintegración a las oficinas	S/ -
	Mailing de selección de los colaboradores que se van a reintegrar a las oficinas progresivamente.	S/ -
	Mailing a los colaboradores que permanecen en trabajo remoto.	S/ -
Objetivo 2: Mantener un vínculo de comunicación eficaz con el 100% de los colaboradores a nivel nacional.	Crear un grupo de WhatsApp de la sede central ( solo administradores difunden contenido)	S/ -
	Crear un grupo de WhatsApp a nivel nacional( solo administradores difunden contenido)	S/ -
	Mailing informativo sobre el protocolo de bioseguridad en el trabajo	S/ -
	Mailing informativo semanal sobre el status de la empresa durante esta coyuntura	S/ -
	Video corto que muestre las acciones de aguda social (donaciones) que viene realizando la empresa	S/ -
	Curso online sobre Microsoft Excel ( intermedio y avanzado) dictado por un colaborador del BCA.	S/ -
	Curso online de salud mental durante la cuarentena, dictado por una psicóloga especialista	S/ 1,500.00
	Curso online gratuitos de cocina, dictado por una influencer especialista en comida.	S/ 2,800.00
	Trivia BCA: Videocoferencia de integración	S/ -
Calendario de cursos online semanal	S/ -	
	<b>TOTAL</b>	<b>S/ 7,300.00</b>



## Etapa 2:

Objetivos	Acciones	Presupuesto
Objetivo 1: Lograr que el 100% de los colaboradores que se reintegran a las oficinas de la sede central cumplan con todos los protocolos de bioseguridad establecidos.	Envío e instalación "Instructivo para el ingreso a la oficina" (2)	S/ 70.00
	Envío e instalación "Instructivo de prevención para el uso de las oficinas"(70)	S/ 2,350.00
	Envío e instalación del "Instructivo de uso del comedor"( 3)	S/ 105.00
	Envío e instalación del "Instructivo para uso del ascensor"	S/ 490.00
	Envío e instalación del "Instructivo de atención al cliente" para las agencias bancarias"	S/ 8,100.00
	Reunión online cada viernes de la semana con el Gerente general del banco y los Gerentes de cada área.	S/ -
Objetivo 2: Lograr que el 100% de los colaboradores que se reintegran a las oficinas de la sede central se adapten a las nuevas formas de trabajo dentro de la empresa, en un plazo de 6 meses.	Enviar encuesta de satisfacción a los colaboradores cada mes	S/ -
	Videoconferencia feedback 1 on 1 una vez al mes.	S/ -
	Envío de mailings sobre cómo afrontar exitosamente la incertidumbre de la situación actual	S/ -
	Envío de video sobre casos específicos de éxito de empresas internacionales que ya se encuentran realizando trabajo en oficinas.	S/ -
	Realización de Webinar sobre "Adaptación a la nueva convivencia en el trabajo" con Alexandra Infante de IKIGAI Laboratorio Social	S/ 1,416.00
Objetivo 3: Mantener la confianza del 100% de los colaboradores que permanecen en trabajo remoto, hacia la empresa en un plazo de 6 meses.	Video de marca corporativa: " Así fue como se reintegraron los colaboradores del BCA a las oficinas"	S/ -
	Mailing informativo semanal sobre el status de la empresa durante esta coyuntura	S/ -
	Mailings de empatía en tiempos de COVID	S/ -
	Mailing de recomendaciones para sobrellevar la ansiedad	S/ -
	Video corto sobre: Consejos para ser productivo mientras trabajas remotamente	S/ -
	<b>TOTAL</b>	<b>S/ 12,531.00</b>

## Etapa 3:

Objetivos	Acciones	Presupuesto
Objetivo 1: Mantener el cumplimiento de los protocolos y medidas de bioseguridad en un 100% dentro de la sede central.	Video animado explicativo sobre los protocolos a seguir dentro de las instalaciones del banco.	S/ -
	Enviar flyer semanal con las acciones realizadas por la empresa con respecto a las medidas y protocolos de bioseguridad	S/ -
	Trivia mensual "BCA en tiempos de COVID"	S/ -
	Charla virtual con un médico especialista.	S/ 2,000.00
Objetivo 2: Fortalecer el clima laboral en un 100% a través de la comunicación de logros en un plazo de un año.	Envío de mailings sobre proyectos nuevos	S/ -
	Comunicar el ranking de logros ( por proyecto)	S/ -
	Publicación colaborador del mes por cada área de la empresa.	S/ -
	Videoconferencia mensual con todas las áreas de la empresa en donde se dé el status del mes y los objetivos de la empresa para ese mes	S/ -
	Mailing informativo semanal sobre el status de la empresa durante esta coyuntura	S/ -
	Video sobre los valores de la empresa y la nueva convivencia social	S/ -
	Video sobre el propósito de la empresa	S/ -
	Video sobre la aspiración de la empresa	S/ -
	<b>TOTAL</b>	<b>S/ 2,000.00</b>

### 3. SUSTENTACIÓN

El plan de comunicación que hemos elaborado para el Banco Corporativo Americano (BCA), ha sido pensado y diseñado en respuesta a la nueva convivencia social y estilos de trabajo que nacen a consecuencia de la crisis del COVID19 en el Perú y el mundo, tomando en cuenta los protocolos de bioseguridad y medidas decretadas por el Gobierno Nacional. Antes de iniciar el plan, hemos investigado sobre la situación actual del Perú y el mundo frente al COVID 19 y las regulaciones y medidas que están tomando los distintos gobiernos para prevenir el contagio. Asimismo, una de estas medidas instauradas por el Gobierno del Perú fue decretar un estado de emergencia nacional y distanciamiento social obligatorio (cuarentena), que puso a un porcentaje de peruanos en la modalidad de trabajo remoto y otro porcentaje cesó sus actividades laborales, en su mayoría emprendedores que tuvieron que cerrar sus negocios o porque pertenecían a un rubro de empresa que suspendió sus actividades hasta previo aviso, debido a lo estipulado en el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM con respecto a los sectores esenciales, como entidades financieras, establecimientos de salud, farmacias, hoteles, medios de comunicación, empresas que producen, almacenan y distribuyen alimentos de primera necesidad, entre otras.

El plan fue diseñado a través de una estrategia madre, que será transversal a todo el plan. La estrategia cuenta con la identidad llamada "JUNTOS" y con su principal mensaje "JUNTOS en la distancia". Estamos seguros de que es una identidad que va a transmitir confianza y unión entre los colaboradores; asimismo, con el espacio entre las letras hacemos alusión a que para estar juntos tenemos que respetar el espacio de por lo menos un metro de distancia entre nosotros. Por otro lado, este plan fue diseñado para tener tres etapas, las cuales se ejecutarán en un plazo de seis meses, ya que, de acuerdo a nuestro análisis del caso, es necesario actuar de manera inmediata por medio de acciones estratégicas, las cuales serán reevaluadas luego de culminada la etapa 3 del plan; asimismo, esta evaluación nos permitirá identificar oportunidades de mejora para replantear acciones y buenas prácticas que funcionaron y que podremos continuar desarrollando a lo largo del año 2021.

Es por ello que, al conocer la extensión de la etapa de cuarentena, nos propusimos trabajar lo más pronto posible en nuestros colaboradores, quienes sabemos que han sido los más afectados durante este tiempo de crisis. La primera etapa del plan llamada “Pronto estaremos JUNTOS”, se va a enfocar en preparar y capacitar a los colaboradores antes de reintegrarse a la oficina. Por ende, consideramos necesario conocer el estado de salud de todos los miembros de la empresa, por medio del envío de una declaración jurada que tendrá que llenar cada uno de los miembros del banco, de manera que contemos con información que nos ayudará a realizar un proceso de reintegración responsable a la oficina. Esta acción previa fortalecerá la confianza de nuestros colaboradores en la empresa y les brindará la seguridad necesaria para la realización de sus actividades laborales.

Luego de tener conocimiento de la situación de salud de nuestros colaboradores con respecto al COVID 19, es importante enfocarnos en generar confianza y entusiasmo en todos ellos a nivel nacional y a su vez mantener un vínculo de comunicación eficaz. Asimismo, vemos necesario enfocarnos en este punto, ya que en estos momentos en los que los miembros de la empresa están trabajando de manera remota desde sus casas, puede verse afectado el sentimiento de pertenencia, la confianza y comunicación hacia la empresa.

Esta crisis por la que está pasando el país y el mundo genera incertidumbre en todos nosotros, sin embargo, sabemos que mientras más informados mantengamos a nuestros colaboradores, con fuentes verídicas, mayor conocimiento tendrán sobre el tema y sabrán manejar la situación de una mejor manera. Para ello, se plantea que por medio de la realización y envío de piezas de comunicación, se comunique a todos los colaboradores nuestros protocolos de bioseguridad y acciones que la empresa ha estado realizando durante el estado de emergencia y periodo de cuarentena, así como también la comunicación de la pronta reintegración de manera estratégica de un grupo de colaboradores, priorizando siempre la seguridad y salud de todos. Por ello, con el propósito de que el colaborador tenga todos los comunicados e información al alcance de su mano, hemos propuesto la creación de un canal nuevo para el área de Comunicación Interna, este sería WhatsApp, que es un plataforma que nuestro público objetivo usa diariamente y se mantiene conectado más de un 80% durante el día; es un canal que será unidireccional, ya que solo los administradores del grupo serán los únicos que permitidos

de compartir contenido, los colaboradores solo están como observadores. Por otro lado, hemos propuesto la instalación de tres pantallas de TV dentro de los espacios internos de la oficina, con el propósito de impactar de una manera audiovisual, que según nuestra evaluación obtendrá mayor nivel de recordación de los mensajes; serán ubicados de manera estratégica en los pisos de la oficina.

De igual manera, se implementarán actividades fuera del horario laboral, como capacitaciones y cursos online gratuitos, debido a que es probable que muchos de nuestros colaboradores puedan presentar cuadros de ansiedad o estrés por el periodo del distanciamiento social obligatorio, y creemos importante generar un espacio en el que puedan ocupar su tiempo libre y capacitarse en nuevas materias, las cuales los van a seguir nutriendo como grandes profesionales y personas.

Al término de la etapa de preparación, daremos paso a la segunda etapa llamada “Aprender a estar JUNTOS”, ya que buscamos que los colaboradores que se van a reintegrar de manera progresiva al centro de trabajo, aprendan sobre las nuevas formas de convivencia social y normas que tienen que cumplir para llevar a cabo un proceso exitoso de reintegración. Nosotros como empresa, sabemos que la rigurosidad con el cumplimiento de los protocolos y medidas de bioseguridad es esencial en esta etapa para prevenir posibles contagios y cuidar de la salud de nuestros colaboradores.

Durante el mes anterior a esta etapa, hemos venido informando al colaborador sobre la situación actual, protocolos de cómo proceder dentro de las oficinas, las acciones que van a cambiar a partir de ahora, sin embargo, en esta etapa, nuestro propósito principal es reforzar todos los mensajes de bioseguridad al máximo, de manera que todo lo aprendido se pueda poner en práctica. De tal manera, que hemos desarrollado cuatro instructivos (piezas de comunicación) claves que van a estar ubicados en los espacios internos de la oficina, a excepción del “Instructivo para el ingreso a la oficina” que estará ubicado en la puerta de ingreso. Asimismo, también serán enviados como mailings a través del correo corporativo, para que los puedan revisar en cualquier momento.

Para ello, se propuso lograr que todos los colaboradores que se reintegren a las oficinas de la sede central, cumplan con todos los protocolos de bioseguridad establecidos. A su vez, nos enfocamos en conseguir que todos los miembros que vayan a retornar a nuestras oficinas de la sede central, cumplan con un proceso de adaptación a esta nueva forma de

convivencia en el trabajo. Asimismo, no solo nos centramos en informar sino también buscamos conocer la opinión de nuestros colaboradores, que se sientan parte de la empresa y sepan que tienen un propósito con nosotros. Conocer la percepción del colaborador del plan que vamos a ejecutar, nos permite ajustar ciertas acciones en tiempo real, ya que este es un proceso en el que todos estamos aprendiendo en la marcha, siendo una situación nueva para todos. Por otro lado, también nos propusimos mantener la confianza del total de nuestros colaboradores, considerando a los que aun nuestra totalidad permanecen realizando trabajo remoto.

Finalmente, llegamos a la etapa final, llamada “Lo logramos JUNTOS”, la nombramos así ya que buscamos transmitir motivación y unión entre los colaboradores, que se sientan miembros de la familia BCA, en la cual juntos hemos estamos logrando cumplir exitosamente este proceso de reintegración y adaptarnos a la nueva convivencia en el trabajo. En esta etapa se culmina el proceso de reintegración a las oficinas del 35% del total de colaboradores de la sede central. Si bien es cierto, han pasado varios meses desde el regreso a las oficinas, sigue siendo de suma importancia el mantener el cumplimiento de todos los protocolos y medidas de bioseguridad dentro de la sede central, estamos en una etapa en donde no podemos bajar la guardia y debemos mantenernos alerta constantemente, por ende, la comunicación de estos continuará por medio de piezas atractivas de comunicación, de manera constante, incluyendo las actualizaciones que proponga el Gobierno Nacional.

Asimismo, nos dimos cuenta que no podemos perder de vista el sentimiento de pertenencia del colaborador hacia la empresa y el clima laboral, durante esta difícil coyuntura. Con respecto a este último, nos propusimos fortalecerlo a través de la comunicación de logros de acuerdo a los proyectos y colaboradores más destacados en la empresa, con el fin de motivarlos a seguir asumiendo retos y generar proyectos innovadores. Así mismo, comunicación de nuestra cultura corporativa, como de los valores, la aspiración y el propósito.

## **4. RECOMENDACIONES**

### **Credibilidad y compromiso de los directivos**

Uno de los puntos más indispensable de nuestro plan de comunicación interna es contar con el máximo apoyo de los directivos del Banco Corporativo Americano (BCA), ya que al ser los líderes de la empresa son el ejemplo para todos los colaboradores de las distintas. Por ello, para lograr una reintegración exitosa a nuestras oficinas, es necesario que los directivos sean los primeros en cumplir con todos los protocolos de bioseguridad y medidas que estamos implementando para prevenir todo riesgo de contagio en la empresa. Por otro lado, la confianza es el factor clave para el éxito de toda comunicación, y a su vez, es la mayor fortaleza de la empresa, a parte de su imagen. Si los colaboradores no confían en los líderes del BCA, mostrarán desinterés y le darán poca importancia a participar activamente de las acciones propuestas. Por ello, tanto los gerentes como los jefes de área deben mostrar su compromiso con el plan de comunicación propuesto durante el desarrollo e implementación del mismo.

### **La comunicación es la clave**

En línea con lo mencionado en el párrafo anterior, que tanto los directivos como jefes de área del banco sean conscientes de la importancia que significa la comunicación entre todos sus miembros, Por ende, es necesario promover la comunicación horizontal y la participación de los colaboradores, como la vienen aplicando desde hace algún tiempo, esta no puede pasar a ser un elemento secundario al momento de la elaboración de futuros planes, por ende, se debe evitar caer en el error de considerarla sólo como un mecanismo de transmisión de información, cuando en verdad implica un vínculo e involucramiento. El gestionar de manera correcta la comunicación traerá consigo beneficios tangibles para la empresa.

## **Mantener a los colaboradores como embajadores**

Continuar con las acciones enfocadas al colaborador, la creación de mayores canales de comunicación, actividades de participación, feedback, de manera que sientan que no solo pertenecen a la empresa sino que tienen un propósito importante en ella. Es necesario que la comunicación con ellos sea de doble vía, que el colaborador se sienta escuchado y comparta nuestra cultura corporativa. Si este se siente identificado y a gusto con la empresa y su trabajo, esto se verá reflejado tanto al interior como al exterior de la empresa. Recordar siempre que los colaboradores son nuestro más importante embajador.

## **Realizar el seguimiento del plan de manera constante**

Como bien mencionamos anteriormente a lo largo de la propuesta, esta es un proceso en el que iremos aprendiendo y ajustando el plan en la marcha, ya que es una situación totalmente nueva para todos. Por ello, es muy importante seguir con las encuestas y sesiones de feedback *1 on 1* con nuestros colaboradores, que fueron propuestos en dos de las etapas del presente plan de comunicación interna. Así se continuará identificando oportunidades de mejora y acciones que funcionaron, las cuales se convertirán en buenas prácticas. Así mismo, es indispensable darles seguimiento a los indicadores de las acciones implementadas, ya que permite corregir y adaptar el plan en base a la realidad para garantizar el logro de los objetivos. A través de estas encuestas y sondeos de opinión interna, se evaluará no solo el resultado de la comunicación sino también la adaptación por parte de los colaboradores.

## **Evaluar los puestos de trabajo que se puedan desarrollar de manera remota (online)**

Debido a la rápida transformación que tuvieron que sufrir varias empresas para adaptarse al trabajo remoto o teletrabajo, muchos trabajos fueron pausados, cesados y otros se transformaron para trabajar desde casa y tuvieron éxito en su performance. Por ello, aquí vemos una oportunidad tanto para las empresas, como

para los colaboradores que actualmente están buscando nuevas modalidades de trabajo, proponemos evaluar qué puestos de trabajo en la empresa pueden convertirse al 100% en online. Es decir, sin necesidad de asistir físicamente al establecimiento laboral, así podríamos reducir costos y tiempos de trabajo. Este es el momento para adaptarnos a las nuevas tecnologías y a la nueva convivencia social.

### **Seguir implementando nuevas tecnologías de comunicación y trabajo**

Ahora que estamos pasando por un cambio en la forma de trabajo, debido a la coyuntura nacional, es necesario continuar con la implementación de las nuevas tecnologías de comunicación y trabajo, de manera que la empresa pueda avanzar y crecer al nivel de la competencia mundial, para eso es imprescindible el mantenerse actualizado con las innovaciones en el mundo digital que puedan facilitar el desarrollo del trabajo. A su vez, ahora que el trabajo remoto forma parte de todos los miembros de la empresa, se debe priorizar la funcionalidad de este, que no sea visto como un impedimento para la realización de las actividades laborales, darles las facilidades necesarias a todos los colaboradores, mantenerlos como prioridad siempre.

### **Mantener el proceso de adaptación a la nueva convivencia social**

Uno de los puntos más indispensables para el éxito del plan, es continuar con las acciones que permitan la adaptación de los colaboradores de manera amigable a la nueva convivencia social. Asimismo, recomendamos continuar con las acciones que refuercen el clima laboral, ya que al estar en un proceso de transformación mundial en las empresas, mucho de la cultura organizacional puede quedar en un segundo plano, por lo que debemos evitar que eso suceda.



## REFERENCIAS

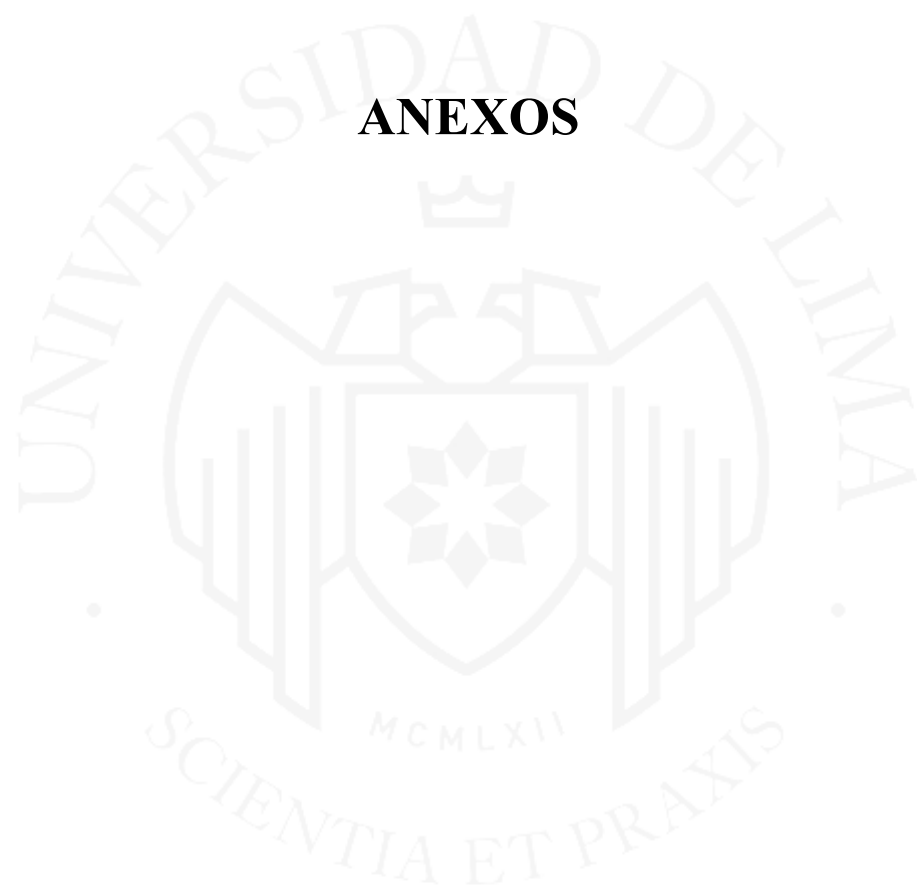
1. Alvaro, N. (2020). BBVA Continental, una historia que cambia de la mano con el Perú. mayo 23, 2020, de BBVA Sitio web: <https://www.bbva.com/es/bbva-continental-una-historia-que-camina-de-la-mano-con-el-pais-2/>
2. Alva, M. (2020). Se eleva a 2.6 millones el número de peruanos que ahorra “bajo el colchón”. junio 25, 2020, de Diario Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/economia/se-eleva-a-26-millones-el-numero-de-peruanos-que-ahorra-bajo-el-colchon-noticia/?ref=gesr>
3. Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Sobre el BCRP. mayo 23, 2020, de Banco Central de Reserva del Perú Sitio web: <https://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp.html>
4. Banco de la Nación. (2020). Historia del Banco. mayo 23, 2020, de Banco de la Nación Sitio web: <https://www.google.com/url?q=https://www.bn.com.pe/nosotros/giro-negocio-banco.asp&sa=D&ust=1590262229243000&usg=AFQjCNGQcJcmokCj5ezZoF5UP2YA8tTe8g>
5. BBVA. (2020). Nuestros Valores. mayo 23, 2020, de BBVA Sitio web: <https://careers.bbva.com/peru/es/trabaja-con-nosotros/nuestros-valores/>
6. BCP. (2020). Historia. mayo 23, 2020, de BCP Sitio web: <https://www.bcp.com.bo/NuestroBanco>
7. BCP. (2020). Nosotros. mayo 23, 2020, de BCP Sitio web: <https://www.viabcp.com/nosotros>
8. Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.
9. Castro, J. (2020). El Comercio-Ipsos: Problemas emocionales afectan al 52% de los hogares. mayo 23, 2020, de Diario El Comercio Sitio web: <https://elcomercio.pe/politica/el-comercio-ipsos-problemas-emocionales-afectan-al-52-de-ciudadanos-coronavirus-covid-19-noticia/>
10. Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. Reporte C&D–Capacitación y desarrollo, 13, 30-33.

11. Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Reporte C&D–Capacitación y desarrollo, 13, 5-7.
12. Castillo, C. . (2018). Cultura para la innovación: El caso de la transformación de BBVA Continental. Junio 31, 2020, de BBVA Sitio web: <https://www.bbva.com/es/cultura-para-la-innovacion-el-caso-de-la-transformacion-de-bbva-continental/>
13. Cavero, A. (2020). El teletrabajo:Gestión y consecuencias. junio 25, 2020, de Diario Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/opinion/el-teletrabajo-gestion-y-consecuencias-armando-cavero-empleo-noticia/?ref=gesr>
14. De la Nación Argentina, C. B. Comunicación interna en entidad bancaria. Relaciones, 28, 17.
15. Diario El Peruano. (2020). Midis: Entrega de bonos deja un mejor registro y mecanismos bancarios virtuales para futuras intervenciones. junio 25, 2020, de Diario El Peruano Sitio web: <https://elperuano.pe/noticia-midis-entrega-bonos-deja-un-mejor-registro-y-mecanismos-bancarios-virtuales-para-futuras-intervenciones-97481.aspx>
16. Diario Gestión. (2020). PEA ocupada cayó alrededor de 288,000 personas en Lima Metropolitana durante marzo. mayo 23, 2020, de Diario Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-pea-ocupada-cayo-alrededor-de-288000-personas-en-lima-metropolitana-durante-marzo-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
17. Estudio de Comunicación Santander. (2014, julio. ). Nueva Comunicación Interna en la Empresa . Nueva Comunicación Interna en la Empresa , 1, 224. 2020, mayo 23, De Biblioteca Miguel Ordoñez de recursos humanos Base de datos.
18. Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones.
19. Flores,M; Albornoz,D.. (noviembre, 2019). ¿Estamos conectadas? Brincha digital de género en Perú. junio 25,2020, de Hiper Derecho Sitio web: [http://webfoundation.org/docs/2020/01/Reporte\\_Peru%CC%81\\_Espan%CC%83ol\\_Digital-1.pdf](http://webfoundation.org/docs/2020/01/Reporte_Peru%CC%81_Espan%CC%83ol_Digital-1.pdf)
20. Gobierno del Perú. (2020). Coronavirus: orientación y servicios al ciudadano durante el estado de emergencia. mayo 23, 2020, de Gobierno del Perú Sitio web: <https://www.gob.pe/8992-coronavirus-orientacion-y-servicios-al-ciudadano-durante-el-estado-de-emergencia>

21. Gobierno del Perú. (2020). Coronavirus: preparar tu oficina para el retorno de trabajadores. mayo 24, 2020, de Gobierno del Perú Sitio web: <https://www.gob.pe/9055-coronavirus-preparar-tu-oficina-para-el-retorno-de-trabajadores>
22. Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de administración, 16(25), 109-137. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/bcp-renueva-cultura-interna-traves-samay-noticia-451827-noticia/?ref=ecr>
23. Interbank. (2020). Nosotros. mayo 23, 2020, de Interbank Sitio web: <https://interbank.pe/nosotros?rfid=navegacion:footer:link>
24. Izaguirre, L. C. R. (2020). El aislamiento social obligatorio y su impacto en los contratos privados: El caso “Coronavirus” en el Perú.
25. McKee, C; Azevedo, L. (2018). Finanzas sostenibles: ¿Qué puede hacer el sector financiero para gestionar mejor los riesgos ambientales y sociales?. junio 25,2020, de Banco Interamericano de Desarrollo Sitio web: <https://blogs.iadb.org/bidinvest/es/como-los-bancos-pueden-gestionar-los-riesgos-ambientales-y-sociales/>
26. Ministerio de Salud y Protección Social. (2020, abril 24). Resolución número 000666 de 2020. Ministerio de Salud y Protección Social, 1, 21. 2020, mayo 29, De . Base de datos.
27. Pascual, C. (2013). La Comunicación Efectiva en las Empresas. junio 25, 2020, de Escuela de Organización Industrial Sitio web: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/11/la-comunicacion-efectiva-en-las-empresas/>
28. Pastor, C. (2020). Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y la brecha digital: su impacto en la sociedad del conocimiento del Perú. junio 25,2020, de Universidad Nacional de San Marcos Sitio web: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008\\_1/a07.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a07.pdf)
29. Pighi Bel, P. (2020). Cuarentena en Perú: 5 factores que explican por qué las medidas de confinamiento no impiden que sea el segundo país de América Latina con más casos de covid-19. MAYO 23, 2020, de BBC Sitio web: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52748764>
30. Ramírez, J; Villacorta, M. (2012). La responsabilidad social en las empresas de comunicación peruanas: La mirada de los stakeholders. Casos: ATV Televisión,

- Radio Capital y diario Perú 21. junio 25,2020, de Research Gate Sitio web: [https://www.researchgate.net/publication/321380121\\_La\\_responsabilidad\\_social\\_en\\_las\\_empresas\\_de\\_comunicacion\\_peruanas\\_La\\_mirada\\_de\\_los\\_stakeholders\\_Casos\\_ATV\\_Televisión\\_Radio\\_Capital\\_y\\_diario\\_Peru\\_2](https://www.researchgate.net/publication/321380121_La_responsabilidad_social_en_las_empresas_de_comunicacion_peruanas_La_mirada_de_los_stakeholders_Casos_ATV_Televisión_Radio_Capital_y_diario_Peru_2)
31. Rodríguez-Morales, A. J., Sánchez-Duque, J. A., Hernández Botero, S., Pérez-Díaz, C. E., Villamil-Gómez, W. E., Méndez, C. A., Verbanaz, S., Cimerman, S., Rodríguez-Enciso, H. D., Escalera-Antezana, J. P., Balbin-Ramon, G. J., Arteaga-Livias, K., Cvetkovic-Vega, A., Orduna, T., Savio-Larrea, E., Paniz-Mondolfi, A., & LANCOVID-19. (2020). Preparación y control de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19) en América Latina. *ACTA MEDICA PERUANA*, 37(1), 3-7. <https://doi.org/10.35663/amp.2020.371.909>
  32. Rojas, L. (2017). N° 25: Transformación Digital e Innovación Abierta en la Banca. Caso del BBVA.
  33. Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
  34. Salazar, G. A. (2020). Arquitectura normativa laboral peruana en tiempos de coronavirus. *Noticias CIELO*, (4), 13.
  35. Scotiabank. (2020). Nuestro Propósito. mayo 23, 2020, de Scotiabank Sitio web: <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/Scotiabank-en-Peru/nuestro-proposito>
  36. Superintendencia de banca, seguro y AFP. (2020). ¿Quiénes somos?. mayo 23, 2020, de Superintendencia de banca, seguro y AFP Sitio web: <https://www.sbs.gob.pe/quienessomos>
  37. Superintendencia de mercado de valores. (2020). Finalidad y funciones. mayo 23, 2020, de Superintendencia de mercado de valores Sitio web: [https://www.smv.gob.pe/Frm\\_VerArticulo?data=17B15B848FCE8F37FA86E13166C6752043C6DCB32142B823F43909D41274C8008858C8](https://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo?data=17B15B848FCE8F37FA86E13166C6752043C6DCB32142B823F43909D41274C8008858C8)
  38. Velarde, J. . (2014). Banco Santander, un caso de éxito en la implantación de una comunidad de innovación interna. mayo, 23; 2020, de Innovadores Sitio web: <https://www.ideas4allinnovation.com/innovadores/banco-santander-comunidad-innovacion/>

## **ANEXOS**



## Anexo 1: Guión 1 - Video de intriga sobre reintegración al trabajo

Escena	Imagen	Sonido	Texto	Tiempo
1	Fondo blanco y texto	Música de fondo desciende suave y motivadora	¿Qué es lo que uno más quiere en la vida?	9 seg
2	Recopilación de un fragmento de la declaración del Presidente Vizcarra. Imágenes de tomas de apoyo de familia unida.	Música de fondo suave y nostálgica.	Seguramente ustedes, igual que yo, a tus hijos, a tus padres, a tu familia. No hay nada más importante para uno que la familia. Pero ahora para proteger a la familia tenemos que ascender a otro nivel de familia. Que es el Perú. Todos los peruanos.	46 seg
3	fondo color blanco y texto	Música de fondo suave y motivadora	Hoy sabemos que pronto volveremos a estar juntos	8 seg
4	fondo de color blanco y texto	Música de fondo suave y motivadora	Como la gran familia que somos	6 seg
5	fondo de color blanco y texto	Música de fondo suave y motivadora	Pero para volvernos a ver, tenemos que APRENDER a	9 seg
6	fondo de color blanco y texto	Música de fondo suave y motivadora	a estar JUNTOS en la distancia.	6 seg
7	fondo de color	Música de	Seguimos	8 seg

	blanco y texto	fondo suave y motivadora	trabajando para proteger a esta gran FAMILIA.	
8	fondo de color blanco y texto	Música de fondo suave y motivadora	El equipo de #RegresoACasa	6 seg
9	fondo de color blanco y logos	Música de fondo suave y motivadora	Logo “JUNTOS en la distancia” y logo BCA.	4 seg

## Anexo 2: Guion video “Como ser más productivo en el trabajo remoto”

Escena	Imagen	Sonido	Texto	Tiempo
1	Hombre sentado en su escritorio, trabajando desde su laptop, sonriente.	Música de fondo	Trabajar desde casa es una tarea nueva para todos.	04 seg.
2	Imagen de un hombre con ropa formal, sentado frente a su laptop, con un café al lado. No se enfoca la cara.	Música de fondo	Por ello, te compartimos unos consejos para que seas más eficiente.	04 seg.
3	Hombre en un escritorio, vestido sport/elegante, trabajando desde su laptop en un espacio iluminado.	Música de fondo	Habilita un espacio de trabajo.	04 seg.
4	Mujer sentada en un escritorio,	Música de fondo.	Establece una rutina y	04 seg.

	frente a una computadora, exponiendo en una videoconferencia, en un espacio iluminado.		respétala.	
5.	Hombre mirando su celular, frente a una laptop que está indicando la hora. No se enfoca el cuerpo del hombre.	Música de fondo.	Establece bloques de trabajo con pausas entre ellos.	04 seg.
6.	Mujer sentada en una mesa, realizando sus actividades laborales, demostrando concentración.	Música de fondo.	Haz una lista de tareas y asígnales un tiempo determinado.	04 seg.
7.	Mujer sonriente sentada en su escritorio, frente a su computador, con una taza de café y en un espacio iluminado.	Música de fondo.	Establece el final de tu horario laboral y cúmplelo.	04 seg.
8.	Mujer y Hombre realizando ejercicio en la sala de su casa, frente a una laptop.	Música de fondo.	Date un tiempo para realizar actividad física.	04 seg.
9.	Fondo de color blanco y texto.	Música de fondo.	El equipo de #RegresoACasa.	03 seg.
10.	Fondo de color blanco y logos.	Música de fondo.	Logo "JUNTOS en la distancia" y logo BCA.	06 seg.



