

SIN COMUNICACIÓN INTERNA NO HAY TRANSFORMACIÓN. EL CASO DEL BCP, UNA APUESTA POR LA AGILIDAD*

MÓNICA LLONTOP**
Universidad de Lima

WENDY DOMENACK***
Universidad de Lima

Recibido: 15 de enero del 2025 / Aceptado: 24 de abril del 2025
doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.7917>

RESUMEN. Este artículo analiza la transformación organizacional hacia la agilidad del Banco de Crédito del Perú desde la perspectiva de la comunicación interna, en la que se destacan hallazgos esenciales derivados de estudios de gestión empresarial. Para ello, se analizó cómo la comunicación interna se convierte en un motor fundamental para alinear a los empleados y mantener su compromiso durante períodos de cambio. Asimismo, se muestra cómo la estrategia de comunicación se convierte en una herramienta que impulsa la adopción de la agilidad en toda la organización. Finalmente, se presentan lecciones sobre cómo la comunicación puede ser una fuerza motriz para la innovación y el crecimiento empresarial.

PALABRAS CLAVE: comunicación interna / cultura corporativa / transformación / agilidad / BCP / Samay

* El presente artículo fue publicado originalmente como nota académica en el repositorio de la Universidad de Lima.

** Profesora de la Facultad de Comunicación y coordinadora del Área Académica de Comunicación Corporativa de la Universidad de Lima. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1918-8693>. Correo electrónico: mllontog@ulima.edu.pe

*** Profesora de la Facultad de Comunicación del Área Académica de Comunicación Corporativa de la Universidad de Lima. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2575-5584>. Correo electrónico: wdomenac@ulima.edu.pe

WITHOUT INTERNAL COMMUNICATION, THERE IS NO TRANSFORMATION: THE BCP CASE AND ITS COMMITMENT TO AGILITY

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

KEYWORDS: internal communication / corporate culture / transformation / agility / BCP / Samay

SEM COMUNICAÇÃO INTERNA, NÃO HÁ TRANSFORMAÇÃO: O CASO DO BCP E SUA APOSTA NA AGILIDADE

RESUMO. Este artigo oferece um olhar profundo e perspicaz sobre a transformação organizacional rumo à agilidade do Banco de Crédito do Peru (BCP), a partir da perspectiva da comunicação interna, destacando achados essenciais derivados de estudos de gestão empresarial. Explora como a comunicação interna se torna um motor fundamental para garantir o alinhamento dos colaboradores e manter seu engajamento durante períodos de mudança. Além disso, revela como a estratégia de comunicação se converte em uma ferramenta que impulsiona a adoção da agilidade em toda a organização. Por fim, apresenta lições valiosas sobre como a comunicação pode ser uma força motriz para a inovação e o crescimento empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna / cultura corporativa / transformação / agilidade / BCP / Samay.

1. INTRODUCCIÓN

En tiempos de pospandemia, el concepto de transformación organizacional se ha erigido como una tendencia, es decir, se dice que hoy las organizaciones deben estar preparadas más que nunca para enfrentar cambios sin precedentes y adaptarse con rapidez de manera eficiente para no perecer. Entonces, el objetivo es ser una organización resiliente y flexible, por lo que muchas organizaciones estudian cómo ser más dinámicas y más ágiles.

La agilidad no es un concepto reciente. Implica la concepción de los cambios como algo natural y cotidiano, pero eso no significa que sea una tarea sencilla. Se trata de largos procesos que requieren de una visión estratégica, recursos, capacitaciones y, fundamentalmente, de un cambio de pensamiento colectivo.

Por ello, este artículo tiene como objetivo recoger la experiencia de éxito del proceso de transformación hacia la agilidad del BCP, banco peruano y líder en su sector, desde la perspectiva del área de comunicación interna. A partir de este objetivo, se responden las siguientes dos preguntas de investigación:

- ¿Qué tipo de rol jugó la comunicación interna en la transformación del banco?
- ¿Cuáles fueron los principales aportes de la comunicación interna en el proceso?

2. MARCO TEÓRICO

Para efectos de esta investigación, hemos determinado un significado práctico de los conceptos utilizados que se desarrollan en los puntos siguientes puntos.

2.1 Cultura corporativa

La cultura corporativa ha sido abordada desde diversas perspectivas, pero uno de los referentes más influyentes es Edgar Schein (1999). Para este autor, la cultura organizacional refleja la identidad de la organización y constituye un marco social que orienta cómo sus miembros se relacionan con ella y se reconocen como parte de ella. En este sentido, Schein (1999) plantea que la cultura está compuesta por un conjunto de supuestos básicos que un grupo ha ido desarrollando mientras aprende a enfrentar sus desafíos de adaptación externa y de cohesión interna. Dichos supuestos se consideran lo suficientemente eficaces como para ser transmitidos a los nuevos integrantes como la forma legítima de interpretar, sentir y actuar frente a los problemas relevantes de la organización (Schein, 1999).

Sobre ello, cabe resaltar la importancia de denominar las premisas o presunciones básicas que describen la serie de patrones que son validados por un grupo y que, a partir de ellas, se traducen en símbolos que sirven para la socialización y adaptación de los

nuevos miembros de la sociedad ya conformada y que llamamos empresa. Entonces, a partir de estas premisas o presunciones básicas, que proyectan y transmiten la identidad de la empresa con la construcción de los mensajes, se logra la coherencia y los resultados mediante las estrategias de comunicación interna.

De esta manera, se comprende cómo opera una organización a nivel consciente y cómo asimila la internalización de los mensajes, lo que permite entender cómo se percibe a sí misma y, a partir de ello, cómo interpreta su entorno. En ese proceso, la organización va diseñando formas compartidas de responder a los retos cotidianos; estas prácticas son aprendidas y transmitidas entre los miembros, lo que configura un estilo propio que debe ser reconocido tanto por sus *stakeholders* como por sus clientes y competidores. Según Schein (1999), estas formas se consideran válidas y definen el modo correcto de percibir, pensar y sentir la realidad. De este modo, también determinan la forma en que la organización entiende los procesos de cambio y de adaptación al entorno, como sucedió con la transformación digital a la que nos referimos en este estudio.

2.2 Comunicación interna

La comunicación interna funciona como una interacción organizada de la transmisión de mensajes que sucede dentro de la empresa para motivar y alinear esfuerzos de los diferentes equipos, en función al logro de los objetivos de la organización. Bajo esta premisa, ningún proyecto exitoso se logra sin comunicación; por lo tanto, definimos a la comunicación interna como una función estratégica encargada de la transferencia y la comprensión de los mensajes para el entendimiento colectivo de la transmisión del propósito organizacional (Robbins, 2009). Adicionalmente, según Hanna (2005), la comunicación interna es un proceso dinámico y de doble vía que articula, de forma conjunta, los intercambios formales e informales presentes en todos los niveles de la organización.

Otros autores definen a la comunicación interna como una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica o como un medio para alcanzar un fin, cuya prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. Entonces, la comunicación interna está dirigida al público interno y a todos sus integrantes para generar un entorno productivo, armonioso y participativos (Brandolini & González Frigoli, 2009).

En suma, la comunicación interna cumple diferentes roles como función estratégica, como un proceso interactivo y como herramienta, pero que debe adaptarse para facilitar el proceso de transmisión del propósito organizacional.

2.3 Cambio y transformación digital

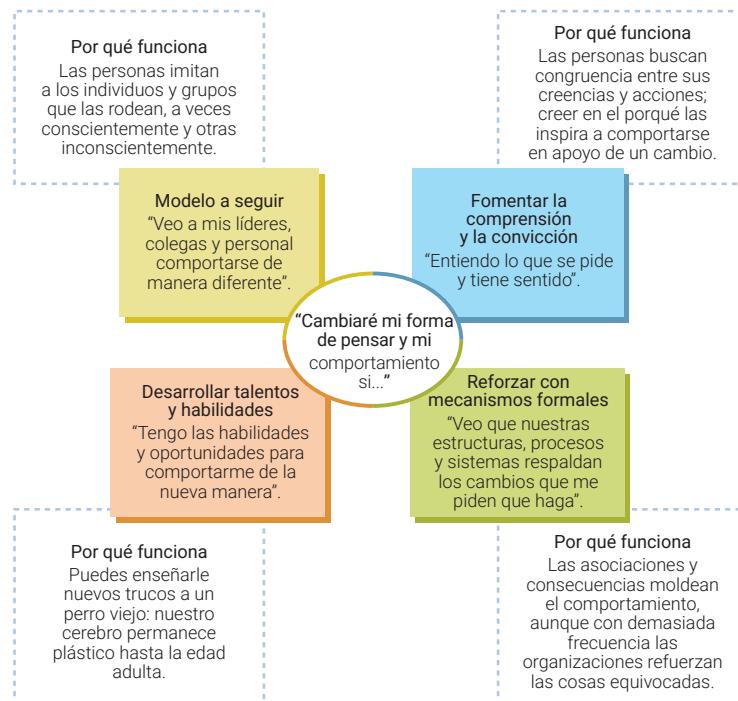
Según el *Diccionario de la lengua española*, la palabra *cambiar* significa 'dejar una cosa o situación para tomar otra' (Real Academia Española, s. f.). En este sentido, adoptamos

la palabra *cambio*, que es pasar de una situación actual definida, estable e identificable para iniciar un viaje hacia lo indefinido, lo inestable y, muchas veces, poco identificable, pero que es necesario para asumir los retos de los nuevos tiempos que son impulsados, sobre todo, por el avance de la tecnología.

Basford y Schaninger (2016) proponen un modelo de gestión del cambio basado en el principio de que los cambios organizacionales a gran escala siempre han sido difíciles y no faltan investigaciones que demuestren que la mayoría de ellos fracasan. Por ello, Basford y Schaninger (2016) proponen enfocar el esfuerzo en cuatro acciones clave para cambiar la mentalidad y el comportamiento, basadas en un modelo de influencia (véase la Figura 1). Este debe fomentar la comprensión y la convicción, reforzar los cambios a través de mecanismos formales, desarrollar talentos y habilidades, y proponer modelos a seguir. De igual manera, la motivación se centra en identificar las razones por las que las personas estarían dispuestas a cambiar; por ejemplo, a través de formas lógicas como "Cambiaré mi forma de pensar y comportamiento si..." (véase la Figura 1).

Figura 1

El modelo de influencia, con sus cuatro pilares del cambio



Nota. Adaptado de *The four building blocks of change*, de T. Basford y B. Schaninger, 11 de abril del 2016, McKinsey & Company (<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-%20insights/the-four-building-blocks--of-change#/>).

2.4 Transformación digital

Cuando vinculamos el concepto de cambio a la transformación digital, estamos frente al proceso mediante el cual la organización decide reorientar su modelo de negocio hacia la aplicación de tecnologías emergentes. El objetivo es ser más eficiente, productivo y ágil para responder a las demandas de los clientes y lograr una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.

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

La tecnología y sus potencialidades ofrecen múltiples ventajas, como la automatización de procesos, desde la mejora de atención al cliente hasta la selección de personal. Sin embargo, como ya se indicó, no solo se trata de conocer el funcionamiento de las nuevas herramientas digitales, se trata de un cambio de forma de pensar, de desarrollar las nuevas habilidades que este entorno exige y de trabajar tanto en la experiencia del cliente como en la experiencia de los trabajadores para agilizar procesos y optimizar la comunicación interna. Este es, finalmente, el reto de la transformación digital.

3. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este artículo, se construyó una estrategia metodológica con enfoque cualitativo y experiencial, con la intención de mostrar un estudio de caso. El trabajo de campo consistió en un *learning expedition* en enero del 2023 en las instalaciones de la sede central del Banco de Crédito del Perú (BCP) para observar y recorrer todos los ambientes transformados. Cabe destacar que esta expedición se realizó dentro del marco de alianza estratégica entre el BCP y la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima, cuyo objetivo es brindar a la universidad la facilidad de contar con casos reales de éxito empresarial como parte de la formación de los nuevos comunicadores.

Asimismo, tres tomadores de decisión contaron en conferencias las experiencias de transformación cultural, digital y de agilidad del banco. Además, durante los meses de mayo y agosto del 2023, se realizaron nueve entrevistas en profundidad semiestructuradas con el objetivo de reconstruir el proceso vivido por el banco (véase la Tabla 1).

Tabla 1

Muestra

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

4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

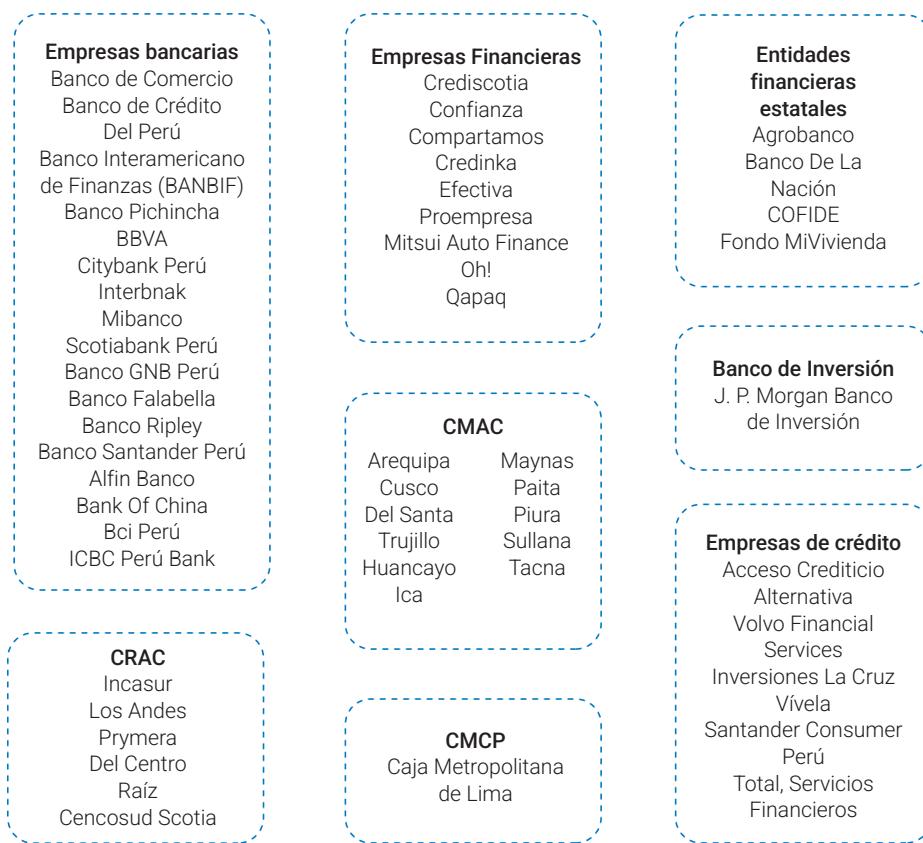
En el sistema financiero peruano, las instituciones bancarias y financieras, ya sean de derecho público o privado, son aquellas que se encargan de la intermediación financiera. Para ello, deben contar con la autorización de operación de parte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). La regulación legal de este sistema tiene como objetivo promover su competencia, solidez y confiabilidad en beneficio del desarrollo del país, tal como lo indica el Decreto Legislativo 1531, publicado el 19 de marzo del 2022¹.

El objetivo principal de las instituciones que conforman el sistema financiero peruano es acercar y apoyar a los diferentes agentes que participan en la economía, dentro del marco regulatorio estatal, mediante productos de ahorro, préstamos y una variedad de transacciones de pago bancario que presentan al mercado y que conforman la oferta y la demanda de servicios financieros actuales. Esto quiere decir que el propósito de estas instituciones es apoyar al desarrollo de agentes mediante la creación y desarrollo de productos y servicios que ayuden a resolver los problemas de obtención de capital, intercambio de moneda, servicio de pagos a proveedores, comercio internacional, entre otros, para integrar al país dentro de la economía nacional e internacional de manera formal y confiable.

Actualmente, las entidades que conforman el sistema financiero peruano son diecisiete bancos, cuatro entidades financieras estatales, nueve empresas financieras, once cajas municipales de ahorro y préstamos (CMAP), una caja municipal de crédito popular, seis cajas rurales de ahorro y crédito, siete empresas de crédito y un banco de inversión (véase la Figura 2).

¹ Este decreto se basa en la Ley 26702, publicada en 1999, conocida comúnmente como "Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros". Esta ley fue modificada en algunos aspectos por la Ley de Títulos Valores (Ley 27287) y por la Ley 27331, que modifica diversos artículos de la Ley 26702, ambas publicadas en el 2000.

Figura 2
Instituciones financieras en el Perú



Nota. Elaboración propia a partir de información del Banco Central de Reserva del Perú (s. f.).

4.1 Movidas BCP

El Banco de Crédito del Perú fue fundado el 9 de abril de 1889 bajo el nombre de Banco Italiano, denominación que mantuvo hasta 1942, año en que adoptó su actual nombre e inició su primer proceso de transformación. En 1988, ofreció una de las primeras grandes redes de cajeros automáticos. En 1993, llegó a Bolivia y dio el salto hacia la internacionalización. Actualmente, cuenta con la red de agencias más grande del país: 375 agencias distribuidas en todo el territorio nacional, más de 2200 cajeros automáticos y más de 5800 agentes corresponsales.

Ante ello, el entrevistado 1 mencionó lo siguiente:

Veo claramente un interés que nos define como banco líder, siempre queremos reinventarnos para adaptarnos a los nuevos contextos, tendencias mundiales y, por supuesto, a las necesidades de los clientes. Eso es lo que tiene en el centro el ADN del banco. (comunicación personal, 2023)

Sin embargo, en la historia más reciente de la organización bancaria existe un hito base del conjunto de cambios transitados: el despliegue del proyecto de transformación cultural Samay en el año 2016. Este fue el resultado de un año y medio de gestación entre doscientos cincuenta de sus colaboradores de todos los niveles jerárquicos del banco; es decir, una cultura cocreada entre todos los trabajadores. Es pertinente mencionar que la palabra quechua *samay* significa 'alma, espíritu y nuevos vientos' (Redacción EC, 2017).

Según uno de los tomadores de decisiones que formó parte del equipo de transformación:

Nos hemos propuesto llevar adelante esta revolución, muy profunda en el BCP, que implica asumir nuevos principios culturales, porque es lo que necesitamos para competir, no solo en el sistema bancario, sino a nivel de todo lo que esté relacionado a lo que hace el consumidor. (entrevistado 2, comunicación personal, 2023)

La cultura Samay es la incorporación del enfoque *clientecéntrico* (Redacción EC, 2017), pues, luego de un proceso de reflexión organizacional, Bernardo Sambra concluyó que "para mantener el liderazgo ... [BCP requiere] desprenderse de un modelo jerárquico" (como se cita en Redacción EC, 2017, párr. 5). De esta forma, BCP puede "competir en un mercado cada vez más agresivo, en donde la tecnología ha borrado fronteras y en el que propuestas como las *fintech* están comenzando a abrirse espacio dentro del sistema financiero" (Redacción EC, 2017, párr. 5).

Samay se ejecutó a través de 21 medidas, como la preferencia de ser más horizontales que jerárquicos, un nuevo planteamiento de la gestión del desempeño y colocar al cliente como centro del negocio interactuando con él a una mayor velocidad (Redacción EC, 2017). Un buen ejemplo de ello fue acortar el lanzamiento y la renovación de nuevos productos de un año a solo 16 semanas como máximo (Redacción EC, 2017). Este reto se planteó a los más de los 1200 gerentes y jefes, en el Perú y en el extranjero, quienes asumieron con entusiasmo la responsabilidad llevando adelante la transformación cultural, que al final involucró al total de su plantilla: 18 000 trabajadores de la institución (Redacción EC, 2017).

4.2 Transformación de *mindset*

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

Respecto a lo anterior, el entrevistado 6, mando intermedio, acotó lo siguiente:

El propósito para nosotros está presente en nuestro día a día y significa estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad. De la misma manera, es estar con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación. (comunicación personal, 2023)

Entre otros elementos identitarios mencionados de manera espontánea por los entrevistados, están la aspiración y los principios. En la aspiración, rezan tres ideas: la primera se refiere a la experiencia sobresaliente del cliente, para lo cual sostienen “ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes: simple, cercana y oportuna” (BCP, 2023); la segunda apela a ser un equipo sobresaliente, es decir, “ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales” (BCP, 2023) y la tercera se relaciona con la gestión sobresaliente, lo que para ellos significa “ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú” (BCP, 2023).

Respecto de los principios, el entrevistado 7, mando intermedio, aclaró que “son 6 principios los que guían la actuación de los directivos y colaboradores” (comunicación personal, 2023). Además, añadió que “es fácil recordarlos porque fueron pensados en frases cortas, sencillas y llamativas, para que todos los tengamos presente siempre” (entrevistado 7, comunicación personal, 2023).

Según la página web oficial del BCP (s. f.) y el manual de cultura Samay, el primer principio de esta entidad financiera es el siguiente:

Clientecéntricos

Nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscamos entregarles siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano. (párr. 1)

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

Potenciamos nuestra mejor versión

Nuestros crecimiento personal y profesional no tienen límites. El límite lo pones tú. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el BCP. Sacamos lo mejor de cada uno cuando nos retamos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos. (BCP, s. f., párr. 2)

En este caso, se trata de gestionar una propuesta de valor a cualquier empleado, que no solo sea atractiva, sino inspiradora y retadora para lograr generar compromiso y ello conlleve a retener a los talentos de la organización. A continuación, indicamos el tercer principio:

Sumamos para multiplicar

Nuestras metas y desafíos están conectados. Ganamos todos o perdemos todos. Somos un único equipo. Nos organizamos para agilizar nuestro trabajo. Colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor. (BCP, s. f., párr. 3)

También es un reto generar un sentido de pertenencia único que inspire en los equipos, de forma natural, un enfoque hacia la colaboración, cocreación y unidad con un sentido de urgencia ante los retos y proyectos. El cuarto principio es el siguiente:

Mínimo, damos lo máximo

El compromiso con la excelencia es parte de nuestro día a día. Dejamos todo en la cancha, en cada cosa que hacemos y no estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado. (BCP, s. f., párr. 4)

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

Seguidamente, el quinto principio:

Emprendemos y aprendemos

Somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio. Damos la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. Convertimos cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos. (BCP, s. f., párr. 5)

Finalmente, se incorpora el sexto principio:

Seguros y derechos

Las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos somos responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que nos hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaremos. Nuestro comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. Nunca hacemos algo que no podamos contarles a nuestros hijos. (BCP, s. f., párr. 6).

Este último principio subraya la importancia de la conducta ética, la responsabilidad ante los riesgos y la preservación de la confianza como un valor intransable, lo que consolida un marco cultural en el que la integridad y la transparencia son esenciales para la sostenibilidad del banco.

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

4.3 Transformación digital

El entorno y el mercado internacional especialmente daban cuenta de casos de empresas de renombre en la banca y en los mercados vinculados con la tecnología, los cuales estaban digitalizando sus procesos, incluso antes de la pandemia de COVID-19 en el 2020. Ello no era ajeno a los líderes del más alto nivel del BCP, por lo que, a la par del cambio de *mindset*, se instaló una transformación digital con miras a seguir creciendo en el nivel de las más grandes empresas. Uno de los elementos centrales para impulsar una transformación digital es el talento disponible dentro de la organización. A ello se suma la evolución del *mindset*, que contribuyó de manera decisiva a habilitar distintos frentes de la transformación digital. No obstante, fue el cambio en la forma de pensar y la aspiración del BCP por convertirse en una empresa tecnológica lo que terminó acelerando su transición hacia la agilidad, según explicó Andrea Sánchez-Salazar, líder del Centro de Excelencia Lean Agile de Credicorp y BCP (Pipa Valladolid, 2022).

Según Sánchez-Salazar, hay dos aspectos importantes para que la transformación digital avance. El primero es el compromiso de los líderes por capacitar a los colaboradores para que adquieran el conocimiento específico. El segundo es que ellos también adquieran estos conocimientos, de tal manera que sean capaces de ver con claridad hacia dónde se debe ir (como se cita en Pipa Valladolid, 2022).

4.4 Transformación hacia la agilidad

El entrevistado 1, alto mando, explicó lo siguiente: "Nosotros vimos en la agilidad un nuevo modelo organizacional aplicado por empresas exitosas como Google, Spotify,

Banco Galicia, entre otras, siendo el principal beneficio la creación de más valor en menos tiempo y eso nos impulsó a transformarnos" (comunicación personal, 2023). Sin embargo, llegar a la idea de ser una organización ágil estaba entre los directivos del banco, pero no se sabía cómo abordar tan grande reto

El cambio hacia la agilidad se produjo de manera gradual y se concentró fundamentalmente en las áreas administrativas y de staff. En ese proceso, se identificaron cuatro olas o momentos en los que diversos grupos de áreas seleccionadas y previamente preparadas iniciaron su transformación de procesos (véase la Figura 3). Según el entrevistado 3, alto mando, los beneficios de ser una organización ágil para el colaborador son el trabajo colaborativo que le permite priorizar tareas y la motivación de ver con claridad el aporte de su trabajo. Asimismo, "hay un impacto en el negocio por la generación de valor, es decir, nos permite ser más clientecéntricos" (entrevistado 3, comunicación personal, 2023).

Figura 3

Beneficios de pasar hacia la agilidad



Nota. De Gestión estratégica de la comunicación interna. Transformación ágil del BCP 2018-2022 [presentación en .ppt], diapositiva 4, por Comunicación Interna, diciembre del 2022.

El proceso de transformación hacia la agilidad del BCP tiene sus bases en el cambio cultural y el cambio tecnológico, y que le ha tomado seis años (2016-2022). El Área de

Comunicación Interna ha jugado un rol muy importante en el acompañamiento a cada uno de los *team members*, líderes, facilitadores y demás miembros. En esta área trabajan veinte personas, de las cuales siete están destacadas a otras áreas y reportan al *charter leader* y al *product owner*. En conjunto, atienden a 130 gerencias y a más de 18 000 colaboradores.

El Área de Comunicación Interna, en el contexto de la transformación, se enfrentó a dos grandes retos. El primero fue acompañar durante todo el proceso de cambio para brindar respuestas y explicaciones a todos los trabajadores, quienes naturalmente tenían cierta resistencia al cambio. El segundo fue ser un área transformada, lo que implicó vivir en carne propia todas las fases que ello suponía y con las mismas inquietudes iniciales de todos (véase la Figura 4). Cabe destacar que los indicadores de comunicación interna en la transformación miraban fundamentalmente el nivel de entendimiento de los mensajes en cada fase. Además, la transformación contó con el apoyo de un equipo de expertos de gestión del cambio que medía diversos aspectos, como el de la comunicación.

Figura 4

Indicadores de éxito



Nota. De Gestión estratégica de la comunicación interna. Transformación ágil del BCP 2018-2022 [presentación en .ppt], diapositiva 19, por Comunicación Interna, diciembre del 2022.

5. RESULTADOS

5.1 Hallazgo 1: por un beneficio mayor

La comunicación interna salvaguarda el sistema de creencias durante el proceso de transformación del banco y recuerda en todo momento, especialmente en aquellos más

arduos, que los cambios son para un beneficio mayor. En relación con ello, todos los entrevistados coincidieron en que una palanca importante para transitar por los grandes cambios es la comunicación interna. Esto responde a la urgente necesidad de contarles a todos los miembros de la organización lo que va a suceder, la manera en cómo se realizará, de qué manera los afectará y, sobre todo, atender sus dudas para que puedan sentirse tranquilos y concentrados en sus labores.

Cuando se tomó la decisión de avanzar hacia la transformación ágil, lo primero que se preguntaron los líderes fue cómo comunicarla de manera que todos comprendieran que detrás de esta decisión existía un beneficio mayor: crecer como organización y mantener el liderazgo. Como dijo el entrevistado 7, mando intermedio: "Se trataba en ese momento de algo muy arriesgado que pocos comprendían, pero el máximo líder de ese momento confió en que podíamos hacerlo, y lo hicimos porque ya habíamos cambiado de forma de pensar, de mindset" (comunicación personal, 2023).

En tiempos de cambios, todo es más dinámico y las nuevas maneras de relacionarse producen más cultura. La comunicación interna es la encargada de salvaguardar aquello que define esencialmente a la organización para que nadie se confunda o se generen creencias contrapuestas. En este sentido, el BCP caminó hacia la agilidad creyendo en la promesa de su propósito: realizar los sueños de todos. Sin duda, el rol de los líderes fue decisivo para ello.

Por último, la comunicación interna facilita y fortalece el liderazgo en tiempos de cambio, por lo que el entrevistado 8 afirmó lo siguiente: "Uno de nuestros líderes siempre decía, ya no hablemos de la transformación como algo que viene y se va, la transformación debemos concebirla como natural, constante y parte de nosotros" (comunicación personal, 2023).

5.2 Hallazgo 2: tiene un lugar en el planeamiento

La comunicación interna en la transformación no es solo táctica, sino fundamentalmente estratégica. En el caso del BCP, desde el inicio de la transformación, los directivos creían en la gestión de los relacionamientos internos y en el marco de la cultura Samay. Estaban comprometidos con los trabajadores; por ello, empoderaron el Área de Comunicación Interna, pues sabían que los trabajadores informados y formados en la cultura eran capaces de acompañar de mejor manera la estrategia propuesta.

Se creó un primer equipo de expertos en agilidad, quienes lideraron la transformación. El Área de Comunicación Interna también formó parte de este grupo. Esta área, bajo la visión del *journey* del empleado, contribuyó en el diseño de cinco fases para el proceso de transformación. Sobre ello, el entrevistado 3 acotó:

Nosotros poniéndonos en los zapatos de los trabajadores sugerimos dividir el proceso en cinco partes, le colocamos un nombre a cada una de ellas y

establecimos lineamientos y objetivos más a corto plazo, con la intención de marcar algunos momentos importantes del proceso de gestión del cambio hacia la agilidad. (comunicación personal, 2023)

5.2.1 Fase 1: el anuncio

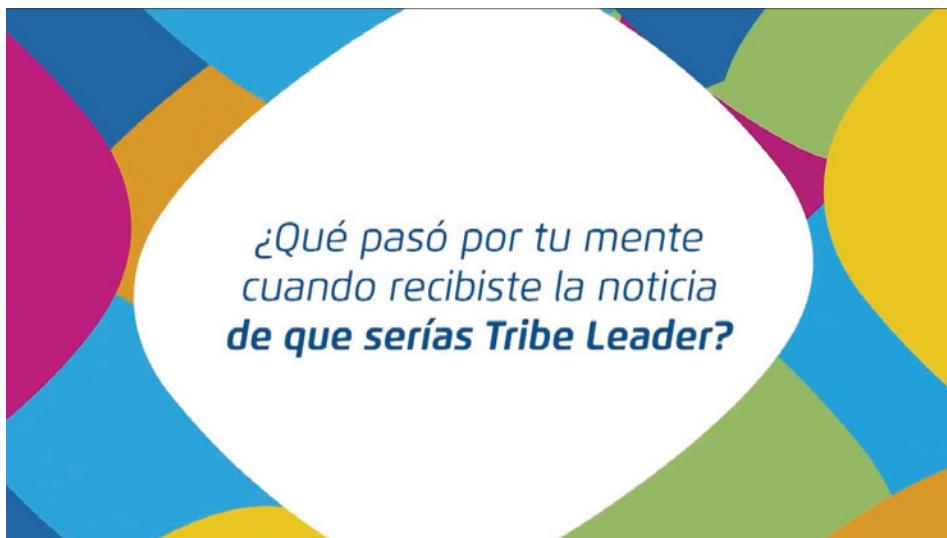
Fue el momento en que el gerente general comunicó a toda la organización que se estaba comenzando una etapa de transformación que dotaría a la organización de una *performance* más competitiva y orientada hacia las personas. Se trabajaron mensajes clave que apelaban a los beneficios que traería estos cambios para todos los miembros, además de los argumentos que daban cuenta del sentido de urgencia para virar a esta nueva manera de hacer las cosas.

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

La comunicación interna destacó el rol de los primeros líderes de las áreas en proceso de transformación, pues eran los pioneros en abrir el camino por donde todos transitarían en el futuro cercano. Para la organización, eran visto casi como héroes (véase la Figura 5).

Figura 5

Impresiones de los tres tribe leaders



Nota. De Tribe leaders en acción [video], por Comunicación Interna BCP, diciembre del 2022.

La experiencia de esta primera fase se cerró con reuniones de puertas abiertas con los líderes para recoger *feedback* sobre las inquietudes y temores de los trabajadores, quienes querían saber, principalmente, de qué manera iban a ser afectados. Es decir, trató del cierre del inicio formal de un diálogo cuyo tema principal fue cambiemos para seguir siendo líderes en el mercado.

5.2.2 Fase 2: el diseño

En esta fase, algunos líderes y expertos agilistas determinaron el nuevo diseño de la estructura. Según el entrevistado 4, se trató de la etapa más difícil, porque, desde la comunicación interna, había que explicar la nueva estructura a los trabajadores. La complejidad de esta fase recae en que el modelo de agilidad es totalmente diferente a las estructuras clásicas y son muy pocas las organizaciones que han implementado la agilidad en el mundo.

5.2.3 Fase 3: la conformación

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

Se comunicaron los nuevos requisitos para los puestos, por lo que los trabajadores postularon nuevamente. Se verificó que todos fueran reevaluados y que cumplieran con lo que se necesitaba para los nuevos equipos. Cabe destacar que, en el caso de que no se cumpliera con los nuevos requerimientos, el trabajador podía tener un nuevo plan de desarrollo a través de capacitaciones o su reubicación en otro puesto en el grupo Credicorp.

La reunión final de esta etapa consistió en la entrega de regalos a cada participante, el cual indicaba a qué *squat* (equipo) pertenecía.

5.2.4 Fase 4: la preparación

En esta fase, una vez conformados los equipos, había que preparar y capacitar a todos sus integrantes para que empiecen a funcionar.

5.2.5 Fase 5: la operación

En esta fase, lo más importante para la comunicación interna fue trabajar todos los elementos de pertenencia. El objetivo era cohesionar al equipo, pues muchos de ellos no se conocían. Un ritual muy significativo en esta fase fue el campanazo previo al inicio de la operación o activación del equipo.

5.3 Hallazgo 3: el área que construye cambios es construida, a su vez, por la transformación

La comunicación interna es un área cuyo principal aporte es ser un foco de assertividad, pues se trata de un área que transforma y, a su vez, de un área transformada. Todos los entrevistados coincidieron en que los miembros del Área de Comunicación Interna resolvían las dudas de los trabajadores y los motivaban a impulsar la transformación, pues ellos lideraban también el proyecto. Sin embargo, fueron también un área transformada, ya que no solo se destacó a varios de sus miembros a otros equipos, sino que dejó de estar vinculada a Recursos Humanos para depender del Área de *Marketing*. Sin duda, ello significó una apuesta mayor para cada uno de los miembros. Cabe mencionar que Comunicación Interna —al escuchar de cerca los miedos, dudas y cuestionamientos de todos los que se iban transformando— desarrolló un conjunto de mensajes clave enmarcado en la cultura Samay, pero también apelando a lo simple y cotidiano. De esta manera, la comunicación bidireccional empezó a fluir con éxito.

Por último, el entrevistado 3, mando alto, comentó lo siguiente:

Si queremos ser ágiles y nos define la innovación, entonces debemos salir de la comunicación tradicional del banco. Por eso, se usó caricaturas cuyo personaje principal fue la heroína Lacer, por las siglas del equipo que lideraba la transformación (Lean-Agile Center of Excellence) y su frase característica era “que la agilidad te acompañe siempre”. (comunicación personal, 2023)

Figura 6

Lacer, el personaje de la transformación



Nota. De [Video de presentación de Lacer], por Comunicación Interna BCP, diciembre del 2022.

El personaje de Lacer (Figura 6) generó expectativas porque representaba simbólicamente el cambio cultural que la organización necesitaba: transmitía cercanía, hacía tangible un concepto abstracto como la agilidad y anticipaba que venían nuevas prácticas, nuevas formas de trabajo y una transformación real del estilo de gestión. Su aparición actuó como una señal interna de que algo distinto estaba comenzando.

Asimismo, puso de moda la agilidad porque logró traducirla en un relato visual atractivo, fácil de entender y emocionalmente resonante. Lacer permitió que la agilidad dejara de percibirse como una metodología técnica reservada a especialistas y se convirtiera en un lenguaje común, accesible y compartido por toda la organización. Su presencia en piezas comunicacionales, capacitaciones y conversaciones cotidianas facilitó que la agilidad circulara, se normalizara y se integrara como parte de la identidad emergente del banco (véase Figura 6).

Buena parte del éxito de la transformación fue la cantidad y calidad de información a la que pudo acceder cada miembro de la organización para contrarrestar sus miedos naturales. En otras palabras, de la transparencia y coherencia en el diálogo interno de la organización dependía la confianza hacia los líderes y, por supuesto, hacia los caminos que estos tomaron en aras de la mejora de la empresa.

6. CONCLUSIONES

La comunicación interna es imprescindible para acompañar la transformación organizacional, pues logra sumar a los trabajadores al proyecto, lo que contrarresta miedos, rumores y potenciales desequilibrios producidos por la natural resistencia al cambio.

Sin el compromiso de la alta gerencia, el Área de Comunicación Interna no puede generar aportes, pues su contribución no se limita al nivel táctico, sino que concierne fundamentalmente al nivel estratégico.

El caso de transformación hacia la agilidad del BCP resulta emblemático no solo por tratarse de la primera organización peruana en hacerlo, sino porque presenta un modelo que une en fases lo cultural, lo digital y la agilidad.

REFERENCIAS

Banco Central de Reserva del Perú. (s. f.). *Entidades financieras*. Recuperado en octubre del 2023 de <https://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>

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

- Basford, T., & Schaninger, B. (2016, 11 de abril). *The four building blocks of change*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-four-building-blocks-of-change#/>
- Bermúdez C., (2022). Factores que influyen en el éxito de la implementación de la transformación digital. *Revista de Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 9(17), 69-75. <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2022.v9.n17.a112>
- Brandolini A., & González Frigoli, M. (2009). *Comunicación interna*. DIRCOM; La Crujía.
- Decreto Legislativo 1531 del 2022. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. 19 de marzo del 2022. Diario Oficial El Peruano. https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA1531_LALEY.pdf
- Hanna, K. (2005) Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Ley 26702 de 1996. Por la cual se establece la “Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros”. 9 de diciembre de 1996. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26702.pdf>
- Pipa Valladolid, V. (2022, 22 de octubre). Calidad y velocidad, claves en la transformación de las empresas bancarias [episodio de pódcast]. ComputerWeekly.<https://www.computerweekly.com/es/podcast/Calidad-y-velocidad-claves-en-la-transformacion-de-las-empresas-bancarias>
- Real Academia Española. (s. f.). Cambiar. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 5 de septiembre del 2025, de <https://dle.rae.es/cambio?m=form>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Schein, E. H. (1999). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.