

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



# **Plan de Comunicación Interna para La Empresa**

## **Sol y Luna Esencias Vitales**

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

**Maria Pía Cervantes Benavides**

**Código 20071355**

Lima – Perú  
Septiembre de 2022



**Plan de Comunicación Interna para La Empresa**  
**Sol y Luna Esencias Vitales**

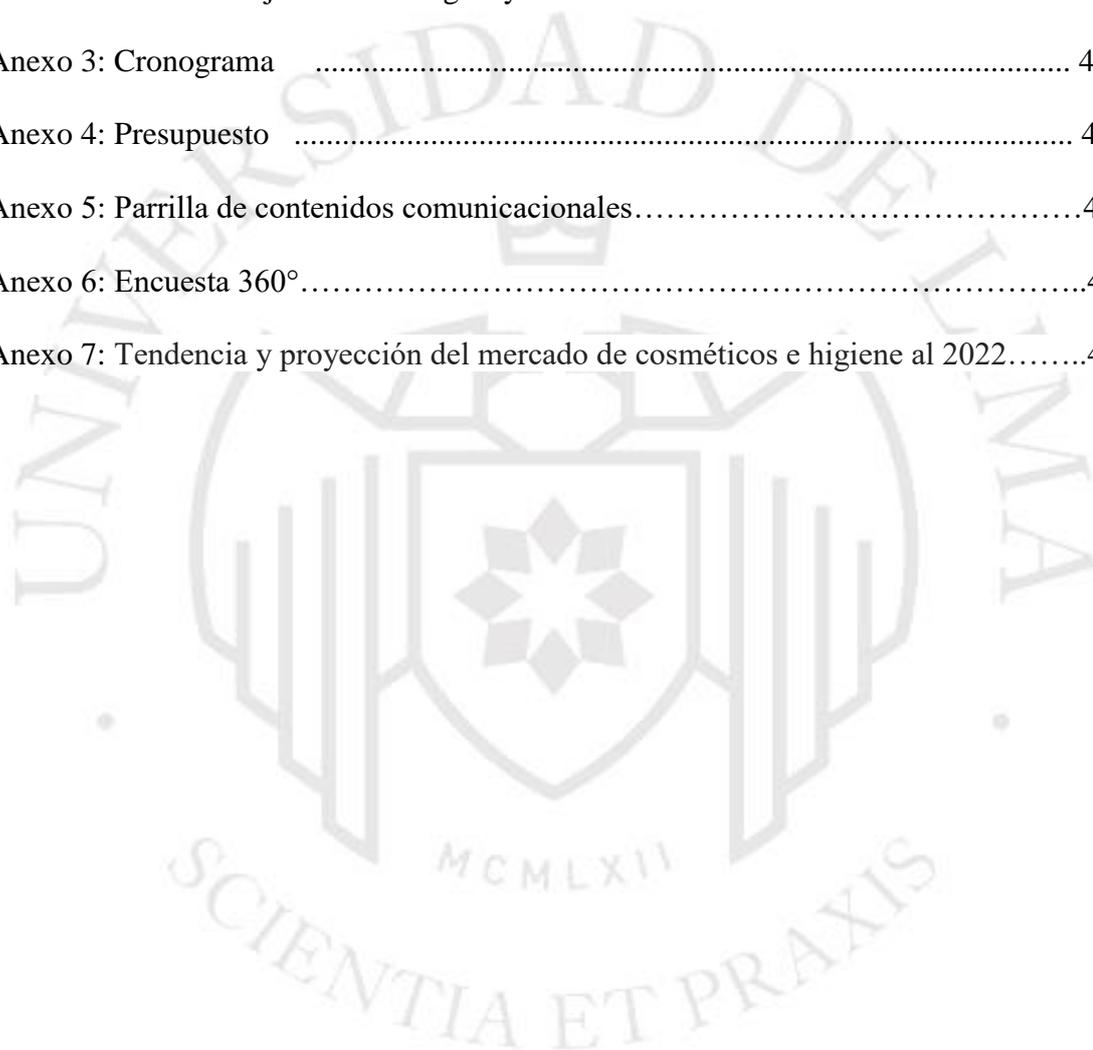
# TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
1. PRESENTACIÓN .....	9
1.1 Material 1 .....	10
1.2 Material 2 .....	10
1.3 Material 3.....	10
1.4 Material 4.....	10
1.5 Material 5.....	10
1.6 Material 6.....	10
1.7 Material 7.....	10
1.8 Material 8.....	10
2. ANTECEDENTES.....	11
2.1 Análisis del microentorno.....	11
2.1.1 Sobre Sol y Luna Esencias Vitales ( <i>historia y datos de la empresa</i> ).....	11
2.1.2 Misión, Visión y Valores .....	12
2.1.3 Cultura SYLEV y manejo actual de la comunicación interna .....	12
2.1.4 Clima y Cultura (diagnóstico).....	13
2.1.5 Análisis FODA.....	17
2.1.6 Sobre la competencia.....	18
2.1.7 Casos Referenciales.....	19
2.2 Análisis del macroentorno.....	19
2.2.1 Contexto COVID-19.....	19
2.2.2 Factor político.....	20

2.2.3 Factor económico.....	20
2.2.4 Factor medioambiental.....	21
2.2.5 Factor cultural.....	21
2.2.6 Factor tecnológico.....	22
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL.....	23
3.1 Plan de Comunicación Interna.....	23
3.1.1 Ámbito estratégico.....	25
3.1.1.2 Objetivo general.....	25
3.1.1.2.1 Objetivo específico 1.....	25
3.1.1.2.2 Objetivo específico 2.....	25
3.1.2 Ámbito táctico.....	25
3.1.2.1. Concepto creativo ( <i>leit motiv de la campaña</i> ).....	30
3.1.2.2 Tono de comunicación.....	31
3.1.2.3 Mensajes claves por stakeholders.....	32
3.1.2.4 Cronograma y presupuesto.....	36
4. LECCIONES APRENDIDAS.....	37
*RECOMENDACIONES.....	41
REFERENCIAS.....	42

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Organigrama SYLEV .....	45
Anexo 2: Tabla de objetivos estrategias y acciones.....	46
Anexo 3: Cronograma .....	46
Anexo 4: Presupuesto .....	46
Anexo 5: Parrilla de contenidos comunicacionales.....	46
Anexo 6: Encuesta 360°.....	46
Anexo 7: Tendencia y proyección del mercado de cosméticos e higiene al 2022.....	47



## RESUMEN

Sol y Luna Esencias Vitales, es una marca peruana líder en el rubro de belleza y cuidado corporal con 16 años en el mercado, logrando, con éxito “de grandes”, posicionarse en la mente de su público objetivo como una Lovemark local, y teniendo hoy en día como competencia directa a marcas reconocidas como Bath a Body Works y Natura.

Dado el inminente crecimiento de la mencionada organización, y luego de haber realizado el análisis de base correspondiente, donde se halló que no existen esfuerzos sólidos de comunicación -un área responsable, herramientas, ni procesos- pensados específicamente para trabajar en lo que, a estas alturas no supone ser un lujo sino una necesidad visible, se propone la implementación de un plan de comunicación hacia el frente interno, buscando lograr, dentro del marco de las tendencias vigentes y la coyuntura actual, establecer una cultura corporativa sólida que permita sostener el crecimiento de la compañía en el tiempo. Esto es, transformar, reforzar y relanzar la cultura organizacional a todos sus colaboradores, para así aumentar su nivel de motivación y compromiso basándonos en el concepto de Lovemark, pero esta vez de la puerta hacia adentro.

**Palabras clave:** *Cultura organizacional, comunicación interna, liderazgo, ROI (Retorno de inversión), compromiso organizacional.*

## ABSTRACT

Sol y Luna Esencias Vitales, is a leading peruvian brand in the beauty and body care industry with 16 years in the market, successfully positioning itself in the minds of its target audience as a local Lovemark, and having today as direct competition two recognized brands such as Bath a Body Works and Natura.

Given the imminent growth of the aforementioned organization, and after having carried out the corresponding baseline analysis, where it was found that there are no solid communication efforts -a responsible area, tools, or processes- specifically designed to work on what, at this point is not a luxury but a visible need, we propose the implementation of a communication plan towards the internal front, seeking to achieve, within the framework of current trends and the current situation, to establish a solid corporate culture that will sustain the company's growth over time. Which means, to transform, reinforce and relaunch the organizational culture to all its collaborators, in order to increase their level of motivation and commitment based on the Lovemark concept, but this time from the door inwards.

**Keywords:** *Organizational culture, internal communication, leadership, ROI (Return of investment), organizational commitment.*

# 1. PRESENTACIÓN

En esta oportunidad se propone un plan de comunicación que contiene un conjunto de estrategias orientadas al descubrimiento, replanteamiento y relanzamiento de la cultura organizacional de la empresa peruana SOL Y LUNA ESENCIAS VITALES con el fin de modificar y posicionar la misma en la mente de sus colaboradores, tal y como ya logró posicionarse en la mente de sus clientes externos. Esta love mark local ya reconocida encuentra hoy una brecha entre la percepción de su esencia por fuera (clientes) y la percepción de la misma por dentro, ya que, como toda organización, cuenta con una cultura corporativa; sin embargo, esta no refleja la esencia de la marca ni de la compañía, ni asegura un marchar sólido en la búsqueda de la estrategia a futuro planteada por las socias fundadoras, y este es el problema al cual se enfrenta la organización hoy por hoy.

De este modo, se recomienda la implementación de un plan que gestione la transformación cultural de SYLEV como organización.; todo ello a través de una buena comunicación interna (eje transversal de nuestro plan comunicacional) y un conjunto de acciones derivadas de nuestro objetivo general el cual es: “Transformar y fortalecer la Cultura Organizacional de SYLEV”. Nuestra consigna permanente (concepto creativo) o leitmotiv: “SYLEV: siente, ama, crea!”.

## 1.1 Materiales

### 1.1.1 Material #1: Invitación al evento de relanzamiento de la cultura organizacional SYLEV

Las invitaciones serán enviadas vía email para convocar la participación de todos los colaboradores de SYLEV.

**Ubicación** (<https://docs.google.com/document/d/16ruVtVc1VVLWbnM4wBXnEtaLnWwnO1VpnikyrOKzAhw/edit>)

### 1.1.2 Material #2: Manifiesto del Líder SYLEV (compromiso para firmar)

Este material será compartido vía email y en formato físico.

**Ubicación** (<https://docs.google.com/document/d/1XhZPyCvOWRaUgPiG5gO24MafeFMz5NYv9rg1jewtPfc/edit>)

### 1.1.3 Material #3: Manifiesto de los nuevos principios culturales (compromiso para firmar)

Este material será compartido vía email y en formato físico.

**Ubicación** (<https://docs.google.com/document/d/1aMjr79gnV0OjRm2jszU7nYRA08dBQvb8H0xHzFXPuBE/edit>)

### 1.1.4 Material #4: Cartilla de agradecimiento y oportunidades de crecimiento

Cartilla con un espacio para poder escribir a un compañero un feedback de reconocimiento o de oportunidad de mejora.

**Ubicación** ([https://docs.google.com/document/d/1XTAs-n50UCicyTIQT4NX\\_cQN--XLTjrxbe\\_DP-wso/edit](https://docs.google.com/document/d/1XTAs-n50UCicyTIQT4NX_cQN--XLTjrxbe_DP-wso/edit))

### 1.1.5 Material #5: Slideshares de presentación de los colaboradores

Slideshares presentando a cada colaborador de manera continua en todas las computadoras y laptops de la empresa (screensavers). Los invitaremos a escribir una pequeña reseña de quiénes son, cuál es su historia en SYLEV y una frase inspiracional que los identifique con la compañía utilizando alguna de las consignas de la cultura SYLEV. “Yo **creo** una sociedad del mañana con SYLEV”, por ejemplo.

**Ubicación** (<https://docs.google.com/document/d/1-WhYVcEaE1HKbV6y9nBYZdh5EMkssd6TSg7rJwG2q6w/edit>)

### 1.1.6 Material #6: Invitación “Campaña Ola Verde SYLEV” (Código QR)

Breve encuesta de 5 preguntas sobre la “Campaña Ola Verde SYLEV” **Ubicación**

([https://docs.google.com/document/d/1HUxvaS96lcFYTm9cA3Tr9gOgWpxOu21\\_XVIUef4McN8/edit](https://docs.google.com/document/d/1HUxvaS96lcFYTm9cA3Tr9gOgWpxOu21_XVIUef4McN8/edit))

## 2. ANTECEDENTES

## **2.1 Análisis del Microentorno**

### ***2.1.1 Sobre Sol y Luna Esencias Vitales (historia y datos de la empresa)***

Sol y Luna Esencias Vitales es una empresa local fundada por Sol Arana y Luna Castro en el año 2006 quienes un año previo a esto soñaron con ser la competencia local de empresas cosméticas como Bath&Body y Natura, y poder “Llevar a todas las mujeres el bienestar de lo natural”. Luego de mucha investigación de procesos, know how y visualización del contexto en ese entonces inician su negocio desde casa con 3 productos crema humectante para cuerpo, gel de baño y colonia en base a tres esencias, hierba luisa, vainilla y naranja, productos que ofrecieron inicialmente a través de su red directa de familiares y amigo y en alguna que otra feria. Lanzaron la marca via facebook y luego via Instagram cuando solamente eran 4 personas en la empresa con apoyo de un par de personas más en fechas de campaña como Navidad o Dia de la Madre. Hoy en día es una lovemark local reconocida por sus cliente como una marca natural y refrescante. Cuentan con 16 locales en centros comerciales, 8 módulos en las principales tiendas por departamento de la ciudad, asimismo, un canal web digital de ventas online basado en alianzas comerciales y desde su misma página web.

Las socias fundadoras entendieron la necesidad de comprender mejor la situación y desarrollo actual de su empresa como marca, en ese entonces (2016). Sin embargo, un primer esfuerzo por vislumbrar y desarrollar el potencial de “Sol y Luna Esencias vitales” quedó en la plasmación de los lineamientos estratégicos, más no se logró estructurar los pilares de una cultura organizacional acorde a la esencia de la compañía ni una comunicación interna que guiará transversalmente los procesos, operaciones y servicio de la misma. La expansión comercial era un hecho por lo que quedó pendiente este nuevo esfuerzo por desarrollar y planificar una estrategia que unificara la visión a futuro de las fundadoras, el desarrollo agigantado de la marca y la cultura organizacional de SYLEV (Sol y Luna Esencias Vitales), para poder seguir brindando una experiencia sensorial de calidad.

### ***2.1.2 Misión, Visión y Valores***

**Visión:** Lograr el liderazgo en el cuidado personal, a través de la innovación en la experiencia de los sentidos, extendiendo nuestro negocio a toda Latinoamérica.

**Propósito:** Mantuvieron su propósito inspiracional: Llevar a cada mujer el bienestar de lo natural.

**Valores:**

Naturaleza: respeto por el medio ambiente, quien es el proveedor de nuestras esencias y nuestra forma de sentir.

Pasión: Crear en cada contacto con el cliente una experiencia única e irrepetible, que haga sentir especial a cada mujer.

Innovación: Buscar siempre nuevas maneras de crear experiencias sensoriales, a través del desarrollo de nuevos productos y fragancias, buscando diferenciarnos siempre.

### **2.1.3 Cultura SYLEV y manejo actual de la comunicación interna**

Según Sol Arana, *“Las tiendas tienen que transportar a las clientas a una experiencia total. Los ambientes no pueden pasar desapercibidos, deben invitar a entrar, a quedarse, a probar; no debe sentir apuro, solo confort”, y para ello lograron desarrollar un look and feel para las tiendas cuya temática era: “un espacio que agrade y estimule a los sentidos”.* Los sentidos protagonistas fueron: vista, olfato y tacto. Una entrega común y corriente del producto jamás sería parte de la esencia de la marca o la experiencia de compra SYLEV. Es imperativo siempre el factor sorpresa dentro de esta experiencia de compra y si se puede arrancar una sonrisa del cliente, mejor aún.

Contaron con empaques en diversas formas y con motivos y diseños llamativos y variados, pero todos enmarcados en un estilo de presentación relajante aunque dinámico y orientado a reflejar siempre la esencia de SYLEV. Colores pasteles (sobre todo el verde agua, melón y blanco).

En cuanto a su gente, el equipo, actualmente, está conformado por 114 personas. (\*Organigrama en Anexos). Las socias fundadoras eran quienes se encargaban de las inducciones, entrenamientos, manejo y supervisión de tiendas y de las pequeñas áreas de la empresa, pero con el tiempo se fueron alejando de estas funciones, por lo que la

necesidad de reorganizar el modo de hacer las cosas y los equipos resulta urgente.

En esta ocasión, el grupo objetivo son todos los colaboradores de SYLEV teniendo edades entre los 20 y 57 años (según la lista de datos personales de los colaboradores SYLEV), el promedio de edad es de 26 años y la moda del género es femenino. La mayor parte de colaboradores ocupan el puesto de lo que en adelante denominaremos *consultoras de bienestar y belleza*. Según la última edición de innovación y conocimiento para la investigación de medios y comunicación de marcas de Ipsos Apoyo, estaría comprendido por adultos jóvenes y adultos, siendo el primer grupo el más numeroso (millennials y centennials). Para darnos una idea de los perfiles comprendidos en nuestro público objetivo, debemos mencionar que el adulto joven está principalmente entre las edades de 21 a 35 años y representa el 24% del Perú urbano. El tipo de canales de comunicación que consume normalmente es televisión (87%), videos en redes sociales (73%) y radio (58%). En cuanto a los adultos, cabe recalcar que representan el 29% del Perú urbano y consumen canales de comunicación como la televisión (87%), la radio (58%), y los diarios (56%).

#### **2.1.4 Clima Laboral**

Se hizo así un análisis previo del status de clima laboral y cultura organizacional al interior de la empresa (se realizó un encuestas 360° a 40 colaboradores de la empresa y 5 entrevistas en profundidad a diferentes miembros de la organización (con diferentes cargos o puestos: Gerente de HR, 1 Asistente de tienda, 1 vendedora, practicante de Márketing, Jefe de Innovación) y se concluyó lo siguiente:

1. El total de colaboradores indicó sentirse feliz o muy feliz de trabajar en SYLEV.
2. Los colaboradores no perciben la cultura SYLEV como una cultura del crecimiento interno. Opinan que les gustaría contar con más capacitaciones y hasta una mejor inducción al trabajo.
3. Lo que más valoran de ser colaboradores de SYLEV es el buen clima laboral.
4. Lo que menos les gusta a los colaboradores de trabajar en SYLEV es la falta de comunicación/falta de integración/falta de capacitación (en ese orden). Sobre todo las vendedoras sienten que están aisladas de la compañía y solo forman parte de la tienda en la que trabajan como una extensión del core organizacional.

5. Los colaboradores de SYLEV sienten que hay un ambiente cordial de trabajo, más no integración con sus demás compañeros.
6. La mayoría de colaboradores menciona que no existe una cultura del reconocimiento por parte de sus superiores.
7. Los colaboradores describen el ambiente laboral (en su mayoría) como amigable, práctico y colaborativo (en ese orden).
8. Los colaboradores sienten algo de libertad de hacer preguntas cuando tienen dudas sobre algo.
9. Los colaboradores sienten que pocas veces despejan sus dudas.
10. Los colaboradores no sienten cercanía con la gerencia general ni otras gerencias.
11. Los colaboradores no saben si existe un slogan SYLEV (de hecho aún no lo hay).
12. Los colaboradores identifican la comunicación interna de SYLEV como desorganizada, escasa y poco formal.
13. La mayoría de colaboradores indican que hay muy pocas celebraciones internas de días festivos, solo pequeñas celebraciones de cumpleaños por tienda o área. “Los supervisores a veces se encargan de organizar una pequeña chanchita para poder comprar una tortita y bebida para los cumpleaños” (Verónica López, practicante de Márketing).
14. Más del 70% de colaboradores indica no conocer la misión, visión y valores de la empresa.

Encontramos un panorama en el que la comunicación interna, la cultura organizacional, el sentido de crecimiento y desarrollo, y la cercanía con las demás áreas y Gerencia General son puntos a trabajar. No obstante, vemos que, a pesar de las carencias comunicacionales de la organización, si existe en sus colaboradores un sentido de camaradería y trato ameno en su lugar de trabajo, como también satisfacción por trabajar en SYLEV. Perciben el ambiente de trabajo como amigable, práctico y colaborativo.

Muchos de los colaboradores, si no todos, coinciden en que es necesario trabajar en el fomento de la comunicación (más democrática y multidireccional), en el desarrollo de capacitaciones y una cultura del reconocimiento mejor difundida, mayor cercanía entre áreas de trabajo y en definitiva reforzar la misión, visión y valores de la empresa, muchos las desconocen.

Se debe señalar, de igual forma, que la empresa tiene un problema de compromiso a nivel colaboradores y esto se da fundamentalmente por 2 motivos: Desconocimiento de los objetivos a futuro e identidad corporativa, y falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo interno.

- No ha habido, en el pasado, mayor interés (esfuerzos y presupuesto) por parte de las socias fundadoras para trabajar en un plan de comunicación interna donde se pueda reformar y fortalecer la cultura organizacional de SYLEV.
- Se llegan a las metas comerciales con esfuerzos de corto plazo guiados por las socias fundadoras (desde la Gerencia General y el Área de innovación y Márketing), pero nada de esto está ligado a la cultura, ni a los valores de la empresa.
- La empresa tampoco cuenta con principios culturales que guíen su estilo de operar, ni su estilo de liderazgo, al margen de sus valores corporativos.
- Casi no existe sentido de pertenencia o identificación con la marca, pues no se conoce propiamente de qué va la filosofía de la empresa, esto deviene en falta de orgullo por parte de los colaboradores y falta de compromiso con la organización.
- La fuga de talento es un problema que enfrenta la empresa actualmente. El puesto que es abandonado con frecuencia es el de vendedora en tiendas físicas.
- No existe un sentido de pertenencia a la organización ni identificación con los líderes de la misma (los jefes son percibidos en su mayoría solo como jefes, no como líderes).
- Hay una desactualización en la información interna de la empresa. La única información que se actualiza constantemente es la de nuevas campañas o información comercial relevante por temporadas, pero hay muy poca actualización de información para nuevas postulaciones, capacitaciones, o incluso de eventos, novedades acerca de la misma empresa y esto es percibido de manera negativa.

- Hay cierta sensación de desconfianza en general debido a que al personal de primera línea no se le mantiene informado y actualizado. Mucha de la información que reciben es tergiversada o llega incompleta y esto genera malestar. Alguna vez, por ejemplo, se debió mandar un email general a todos los colaboradores para informarles que no era cierto que habría un despido masivo por motivos de la pandemia (*comentario de uno de los colaboradores del área comercial en una entrevista realizada en la fase de análisis*). Este comunicado se estructuró y se pensó para ser redactado y enviado de forma masiva a todos los colaboradores (*según comentó Sol Arana*), pero no hubo refuerzo de la información por parte de los mandos medios, pues tampoco estaban enterados del envío del comunicado previamente, lo que resultó en una mala jugada y acentuó el desconcierto.
- No existe una cultura del reconocimiento. Puede haber un reconocimiento pasajero que queda en el anonimato y esto dependiendo mucho del estilo de liderazgo de los jefes de área o zonales, pero no es algo institucionalizado ni forma parte de la cultura SYLEV.
- Hay una carencia de comunicación directa entre líderes y sus equipo, sobre todo entre la Gerencia General y sus colaboradores. Los esfuerzos de comunicación hasta la fecha han sido estrictamente para trabajar la comercialidad del negocio y esto ha ido calando en la solidez de la compañía como ente organizado.
- La comunicación es fundamentalmente ascendente y unidireccional.
- La organización de eventos o actividades es muy espontánea y poco estructurada. Casi no existe apoyo directo del área de Recursos Humanos en las actividades internas previstas por la Gerencia General para celebraciones, eventos de la organización o fechas fundamentales de anuncio de cambio de temporada, nuevas campañas, etc.
- No existe una cultura de la retroalimentación institucionalizada, menos practicada de manera constante y objetiva.

### **2.1.5 Análisis FODA**

#### **FORTALEZA**

- Prestigio nacional
- Crecimiento comercial sostenido y acorde al crecimiento del mercado
- Buen clima laboral (Staff de colaboradores mayormente contentos de pertenecer a la empresa)
- Compromiso de la gerencia general para la creación de un plan integral de comunicación interna.
- Alta capacidad del personal en sus funciones.
- Capacidad de liderazgo carismático por parte de la Gerencia General.
- Predisposición de la alta dirección al cambio.

#### **OPORTUNIDADES**

- Sector en crecimiento: El mercado de productos de cosméticos e higiene personal en Perú viene creciendo de manera sostenida y la proyección para el año 2023 conserva la tendencia. Es un buen momento para proponer una transformación cultural asociada a la dimensión operativa y valorativa de la cultura organizacional. (Ver Anexo 8).
- La sociedad se interesa por la salud y el bienestar, y por las tendencias de cuidado al medio ambiente.
- La sociedad está cada vez más orientada a preferir ser consumidora directa de empresas socialmente responsables y reconocidas como "buenos lugares para trabajar"

#### **DEBILIDADES**

- Poca interacción de la directiva y altos mandos con los colaboradores.
- Fuga de talento constante (sobre todo en el área de ventas)
- Estrategias de comunicación interna poco o nada desarrolladas (implementación pobre de canales y herramientas de comunicación interna acordes a las necesidades de la organización).
- Cultura organizacional espontánea y desorganizada. Resolución de eventualidades internas carecen de rutas estructuradas.
- No se cuenta con un responsable de clima y cultura/comunicación interna.
- Recursos humanos no ve temas de clima y cultura organizacional ni comunicación

interna/externa, etc.

- Falta de innovación en procesos y prácticas internas.
- Falta de capacitación al personal (poco presupuesto/recursos destinados a ello).
- Poca visibilidad y reconocimiento de la filosofía organizacional a nivel interno.

## **AMENAZAS**

- Alta y creciente competencia que desarrolla conceptos parecidos a los de SYLEV (Existen hoy en día un sin fin de marcas de productos de salud y belleza que ingresan con una concepto diferenciador muy parecido al de SYLEV (Lou Botanicals & Co., Capulí, Beautanic, Artesana Güi, etc.)
- Empresas de marcas conocidas (Top of mind) como es el caso de Natura y Bath and Body Works (competencia directa) con años de experiencia en el rubro y procesos y prácticas internas mejor desarrolladas, además de prestigio internacional.

### **2.1.6 Sobre la competencia**

#### **Natura**

“Natura (...) es una marca de origen brasileño, nacida de la pasión por la cosmética y por las relaciones, presente en siete países de América Latina y en Francia. En Brasil, son la industria líder en el mercado de cosméticos, fragancias e higiene personal, como también en el sector de venta directa...El comportamiento empresarial de Natura, busca crear valor para la sociedad como en todo, generando resultados integrados en las dimensiones económica, social y ambiental...” (Collazos y Galeano, 2017).

“Natura ocupa el primer lugar de reputación empresarial en el segmento de la cosmética, la belleza y el aseo en el mercado peruano, según el ranking Merco Empresas y Líderes presentado en Perú el pasado 10 de octubre. La clasificación de Merco mide la reputación corporativa de las empresas basada en los índices de mercado, la percepción de gobierno, los análisis financieros, las opiniones de los clientes y de sus propios colaboradores, entre otros factores.” (Gonzalez, 2019)

#### **Bath and Body Work**

Bath and Body Works es una empresa de origen americano con presencia de franquicias en todo el mundo. Según ICEX, aquí en Perú ya cuenta con 4 locales, el

último de ellos inaugurado en el 2018 (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima, 2019). Se caracteriza por ser una marca valorada y de volumen, contar siempre con penetración amplia en el mercado y contar con el respaldo de una compañía establecida. Sin embargo la competencia directa también cuenta con mucha penetración en el mercado. Es una marca que también cuenta con productos para ambientar el hogar.

### **2.1.7 Casos Referenciales:**

- Caso “Yo elijo BBVA” - BBVA

Programa de mejora de clima laboral + Plan de Comunicación a cargo de Damián Dibenedetto (<https://www.youtube.com/watch?v=nVX8Pujk2j0>)

- Caso “Samay” - BCP

Plan de gran transformación en el modo de hacer las cosas. Su principio cultural base: ser “clientecéntricos” (<https://www.youtube.com/watch?v=Lz9iq1E9FJk>)

## **2.2 Análisis del macroentorno**

### **2.2.1 Contexto COVID-19**

En el marco de la emergencia sanitaria desde el año 2020, y hasta la fecha, se vieron ciertos cambios en el ámbito laboral donde muchas personas se aferraron a sus puestos de trabajo inicialmente, pero luego optaron por considerar otras ofertas laborales dada la nueva opción del trabajo remoto y la ampliación de la oferta laboral por parte de empresas extranjeras que buscaban reducir sus costos en planilla a través de este tipo de contrataciones.

Sin embargo, resulta más importante aún mencionar que hubo, a la par, un despertar en la conciencia situacional del peruano promedio, que poco a poco dejaba de sacrificar su vida en el ámbito personal por el trabajo. Las familias sufrían pérdidas de seres queridos, la enfermedad ya no era algo pasajero y la importancia del tiempo de calidad para uno empezaba a ganar espacio en el desarrollo de la vida cotidiana. Esta es una tendencia que se ha seguido sosteniendo en el tiempo y que hoy por hoy las empresas no pueden dejar pasar por alto.

### **2.2.2 Factor político**

Luego de un momento álgido en la crisis gubernamental del país, al inicio del gobierno del actual presidente del Perú, puede decirse que a pesar de no tener una situación política estable el peruano promedio ha disminuído un poco su estado de alerta permanente en pos de un optimismo justificado en su afán por querer salir adelante, casi como un mecanismo de defensa desarrollado para resistir la crisis. Mientras tanto las cifras de decrecimiento económico preocupan mucho más que la situación política, en cierto modo las personas han logrado disociar un tema de otro.

### **2.2.3 Factor económico**

Es importante tener en cuenta que si bien nuestras reservas internacionales cayeron de 78.5 millones el año pasado a un 74.9 millones este año, seguimos estando mejor que nuestro tope en el año 2020, y mejor que en los resultados obtenidos en los últimos diez años donde, por lo general, hemos estado por debajo de los 70 millones. Adicionalmente, los hábitos de consumo, en especial la tendencia al consumo de productos y servicios de salud, belleza y bienestar continúa en ascenso (Anexo 8).

En cuanto al impacto de la economía en el ámbito laboral se puede afirmar que esto repercutió de manera directa en la tendencia empresarial por sistematizar sus procesos lo más posible. Con ayuda de la tecnología y los nuevos recursos digitales, se está prescindiendo de algún modo de los servicios de mucha gente que es hoy reemplazada por sistemas de información y data y sistemas de autoservicio. La ventaja de SYLEV en este sentido es que uno de sus valores diferenciales, quizás el más importante reside en su gente y en el servicio que le brindan a sus clientes y eso no es algo que estén dispuestos a sacrificar en pos de los números, de hecho a largo plazo aquello solo les afectaría negativamente.

### **2.2.4 Factor medioambiental**

Es claro que en la actualidad la responsabilidad social debe pasar por la revisión de la agenda medioambiental y es que se cuentan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU con cara al 2030.

Como bien mencionan en Conexión Esan, se necesitan recursos, inversión y profesionales para realizar un plan de trabajo acorde con los objetivos sustentables en una

compañía. Los sectores empresariales peruanos se encuentran en proceso de mejora en esta materia. Y así pues se menciona que esto significa que organizaciones privadas, públicas y líderes de todos los sectores empresariales optimizan sus esfuerzos por desarrollar mejoras en cuanto a sostenibilidad, medio ambiente, bienestar social, entre otros temas. Se trata, en la mayoría de casos, de una necesidad imprescindible si una compañía desea prosperar, no importa el rubro, pero esto resulta mucho más cierto para SYLEV como empresa, dado que su fin último es llevar a todas las mujeres el bienestar de lo natural.

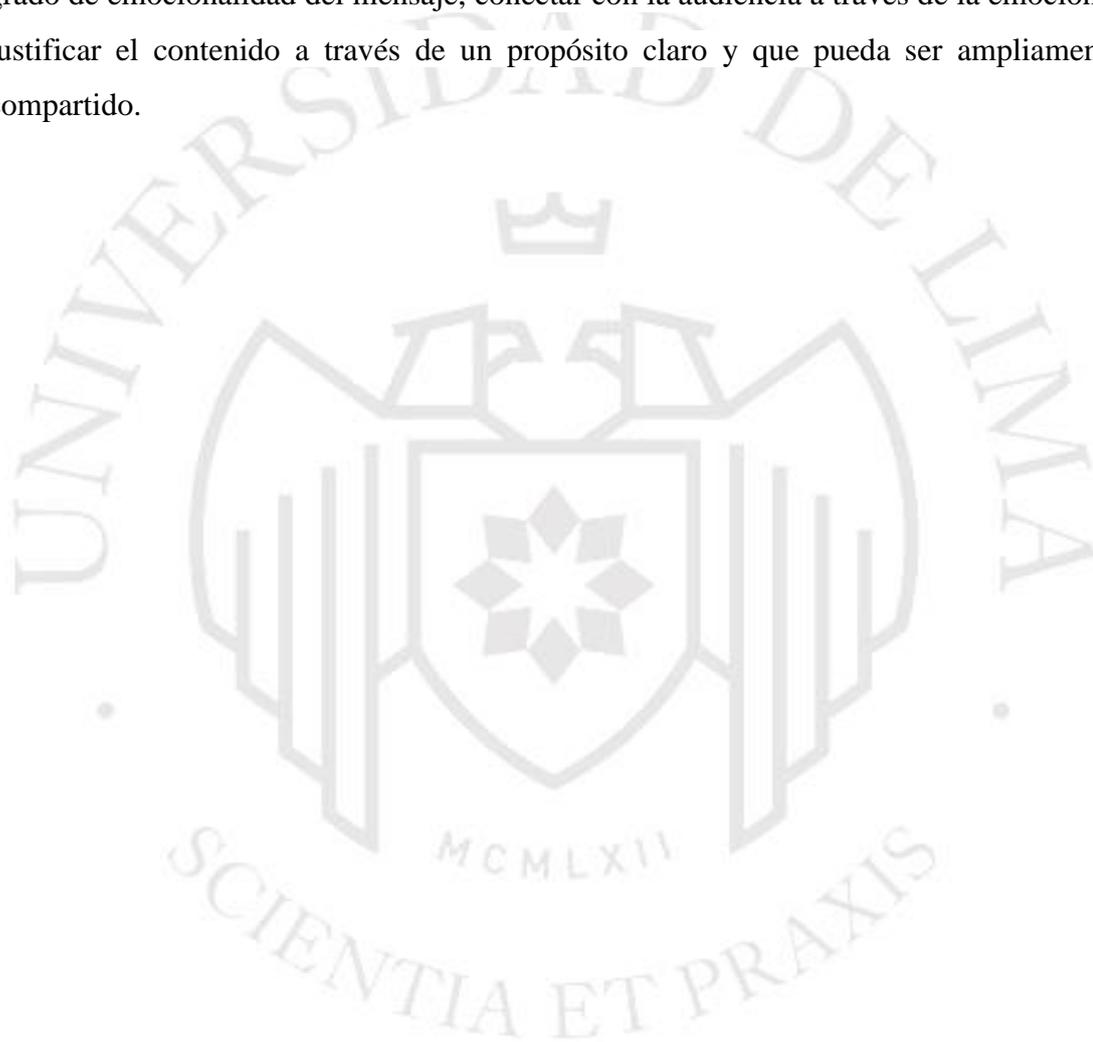
#### ***2.2.5 Factor cultural***

Tal y como lo declara el Dr. Velezmoro en el Diario El Peruano, existe una necesidad transversal en el Perú como sociedad, y esa necesidad transversal es la cultura, y que la unidad entre peruanos adquiere mayor importancia en tiempos fuertes como los que vivimos. Como dice el historiador, hoy existe un reclamo de múltiples variables a tener en cuenta en el panorama de transformación cultural, como la unidad entre peruanos, el respeto por la diversidad, un fuerte reclamo por la calidad, una calidad con dimensiones más humanas, de modo que podamos mostrar dominio en la capacidad para el diálogo horizontal, el ejercicio responsable de nuestras tareas y, especialmente, la competencia para desenvolvernos de manera asertiva en nuestro entorno, influyéndolo positivamente en contraposición a la corrupción, la ‘criollada’ y el compadrazgo. (Vélez, 2022) Esto desde luego aplica para todo orden de cosas y en toda estructura organizacional, sea un país, sea una empresa, o la familia misma.

#### ***2.2.6 Factor tecnológico***

La digitalización de la vida y de muchos procesos del día a día ha sido una necesidad inminente luego de la crisis sanitaria. Según Datum, el 20% de los peruanos trabaja hoy en día desde casa y los emprendedores no son la excepción. No sólo se digitalizaron los microprocesos sino también vinieron cambios a nivel macro. La digitalización de la banca, la nueva tendencia al consumo y comercialización de

productos y servicios a través de internet, y si hablamos de consumo, debemos mencionar uno de los tipos de consumo más amplios hoy en día: el consumo de información y medios de comunicación no tradicionales, en su mayoría. SYLEV como empresa tiene un reto de la puerta para afuera que debe empezar trabajando desde el interior de la organización. Observar esta nueva tendencia para aplicar estrategias de comunicación interna acordes a los tiempos actuales donde no sólo es importante el medio de comunicación, canal o contenido mismo, sino la forma de comunicar y sobre todo el grado de emocionalidad del mensaje, conectar con la audiencia a través de la emoción y justificar el contenido a través de un propósito claro y que pueda ser ampliamente compartido.



### **3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL**

En esta oportunidad estaremos desarrollando un plan de comunicación interna cuya estrategia principal será dotar de principios prácticas y herramientas que guíen no

solo el comportamiento de los miembros de la organización sino su modo de ver su rol en la empresa y su visión de la misma, y que esto conlleve a una mejora en su compromiso y sentido de pertenencia a la compañía. Así mismo, su sentido de liderazgo entendido como un concepto democratizador y dador de oportunidades, y el aumento del nivel de motivación por todos en la organización. Esto implica pasar de elegir el trabajo por un motivo netamente material en el que el costo beneficio es casi higiénico, a elegirlo básicamente en razón del salario emocional. Se busca así que el colaborador desde el puesto o posición que ocupe dentro de la empresa se vuelva un embajador de la marca.

El desarrollo de la estrategia corporativa plasmada en papel y lápiz, fundamentalmente alrededor de la satisfacción de las necesidades del cliente, está justificado y es un buen comienzo pues denota que las socias fundadoras conocen y entienden lo que los clientes quieren y esperan de la compañía, pero esto también implica una transformación completa del negocio que inicia con la gestión del cambio para la adopción de una nueva cultura, y es necesario que se transforme y fortalezca la cultura organizacional desde sus principales actores del cambio: los colaboradores.

El objetivo último es que cada empleado sea consciente de cómo desde su rol contribuye de manera importante a hacer que la experiencia del cliente sea la mejor y que todo al interior de la organización funcione. Su labor y aporte SON IMPORTANTES y ellos como individuos lo son también.

Es fundamental, para ello, indicar de antemano que si bien SYLEV tiene valores corporativos, ya identificados en el 2016 por las socias fundadoras con la ayuda de una consultora entendida en el tema, nosotros propondremos desmenuzar un poco esa síntesis de preceptos que guían a SYLEV hacia el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo a través de la consolidación de pilares culturales que le permita a la empresa articular sus esfuerzos contando con el compromiso de sus colaboradores.

SYLEV tiene 3 valores corporativos: **Naturaleza, Pasión e Innovación**. A continuación explicaremos cómo entenderemos estos valores de hoy en adelante.

Ya sabemos que cuando hablamos de SYLEV hablamos no solo de productos hechos a base de ingredientes naturales sino de una línea de productos que simboliza lo natural, más allá de su contenido físico. Esta simbología y el peso de la misma en la mente

de nuestros clientes debe ser entendida al mismo tiempo, y sobre todo, por el cliente interno.

Así, cuando hablemos de NATURALEZA, hablaremos de SENTIR.

Este concepto está orientado a la experiencia. Una experiencia que parte de los colaboradores hacia los clientes. Sentirnos bien para poder hacer sentir bien al cliente. Por ello, la empresa se encargará de brindarle a su colaborador un employee experience de calidad y las herramientas necesarias para que de forma natural nazca el boca a boca, la primera persona en vivir la experiencia SYLEV será nuestro colaborador, nuestro cliente será quien reciba la primera referencia positiva de la marca y es ahí donde empezará realmente el boca a boca, de adentro hacia afuera. Por otro lado, también nuestra naturaleza como personas, el sentirme bien con lo que hago refleja nuestra ética. Es en esta última donde reside nuestra excelencia.

En segundo lugar, cuando hablemos de PASIÓN hablaremos de AMAR

Un SYLEV lover AMA lo que hace y la empresa le ayudará a seguir con esta filosofía con diferentes herramientas, oportunidades de proponer, cuestionarse y aprender al interior de la organización, esto lo hará sentirse motivado y comprometido y para orientar su perfil al cumplimiento de metas colectivas e individuales..

Finalmente, cuando se hable de INNOVACIÓN se hablará de CREAR.

El objetivo es posicionar en la mente de los colaboradores SYLEV el concepto de CREAR como una oportunidad de mejora y crecimiento, sea para la empresa o su propio desarrollo a través de capacitaciones, oportunidades de promoción interna, eventos que promuevan la innovación. La premisa de este esfuerzo es incentivar de manera permanente el ejercicio de la libertad creativa con tolerancia al error, permanecer en constante cambio, sin miedo a los desafíos o la incertidumbre.

### **3.1 Plan de Comunicación Interna**

#### **3.1.1 Ámbito Estratégico**

##### **3.1.1.2 Objetivo General:**

*Transformar y fortalecer la Cultura Organizacional de SYLEV.*

#### **3.1.1.2.1 Objetivo Específico 1:**

**Mejorar la comunicación interna desde el uso de un estilo de comunicación cercano, horizontal y transparente que promueva el posicionamiento de la nueva cultura organizacional.**

- E1: Gestionar e introducir la nueva cultura organizacional de SYLEV y posicionarla en sus colaboradores.
- E2: Uso de la comunicación multinivel como eje transversal de la renovada cultura SYLEV

#### **3.1.1.2.2 Objetivo Específico 2:**

**Aumentar el nivel de compromiso y motivación en los colaboradores de SYLEV.**

- E1: Co-diseñar nuevas prácticas de reconocimiento del colaborador con apoyo en la promoción del incentivo y la recompensa para ellos.
- E2: Democratizar el concepto de liderazgo organizacional y capacidad de proyección profesional en todos los colaboradores SYLEV.
- E3: Mejorar el Employee Experience de los colaboradores de SYLEV. (Campaña de fidelización del colaborador con enfoque en el salario emocional).

### **3.1.2 Ámbito táctico**

En cuanto al contenido principal del plan comunicacional tenemos 2 ejes principales de acción. Esta transformación será protagonizada por los colaboradores.

1. Se pondrá de manifiesto la importancia de los nuevos principios culturales cuya función será apalancar la renovación de la cultura SYLEV y reforzar los lineamientos estratégicos ya existentes como base de este gran cambio.
2. Se presentará una nueva visión del ADN del colaborador SYLEV basado en la imagen de un líder empoderado no solo por sus competencias y habilidades sino también por su forma de hacer las cosas.

#### **\*Manifiesto del líder SYLEV:**

*“Somos líderes locales en el rubro por la experiencia que ofrecemos a nuestros clientes, pero queremos seguir siendo líderes POR LO QUE SOMOS como equipo y por*

*lo que podemos llegar a ser al interior de la organización. Tenemos una política de puertas abiertas no solo porque podemos ir a hablar con nuestros jefes, sino porque siempre lo estamos haciendo. Buscamos cumplir objetivos colectivos y sabemos que eso nos impulsa a cumplir nuestras metas personales, aquí aprendemos y tenemos herramientas para mejorar constantemente. Y es que en SYLEV no hacemos nada sin propósito, toda acción y esfuerzo es motivado por nuestros principios culturales y por la convicción de **sentirnos** parte de esta misión, **amar** lo que hacemos y poder **crear** nuevas formas de sorprender a nuestros clientes y sorprendernos de lo que somos capaces de hacer. ¡Juntos somos SYLEV!”*

Se plantean a continuación diferentes acciones para la gestión del cambio de cultura organizacional SYLEV:

Para alinear la cultura organizacional y acortar la brecha entre el entorno natural de la organización y su visión estratégica a futuro se debe plantear y reforzar la cultura organizacional deseada en SYLEV, y posicionarla en la mente de sus colaboradores. Por ello se fortalecerá el área de RR.HH mediante la creación de un puesto de Analista de Clima y Cultura y un puesto de practicante de Clima y Cultura adscritos al área.

Estas dos nuevas posiciones serán el nexo entre el Área de RRHH y el Área de de Innovación y Márketing, de este modo se articulará un flujo operativo sinérgico que trabaje en las necesidades comunicación y gestión de la cultura interna teniendo en cuenta el panorama externo, la comercialidad, los resultados, los hallazgos en innovación y las propuestas de los responsables de Márketing (presidido por la gestión de Luna Castro).

Así mismo, se creará el Comité Provisional de Desarrollo cuya función principal será asistir al área de RR.HH. y a la consultora, en su periodo de intervención inicial, en todos los esfuerzos de comunicación y desarrollo de la nueva cultura organizacional.

Se fortalecerá la imagen de la alta dirección y los mandos medios como principales guías y comunicadores de la renovada cultura SYLEV impartiendo un programa inicial de capacitaciones en habilidades de comunicación, habilidades blandas y liderazgo. Luego de ello, se procurará hacerlos dirigir y participar directamente en las campañas de promoción de la cultura **SYLEV** la mayor parte del tiempo.

De igual modo, se realizará una campaña de engagement y compromiso con la renovada cultura SYLEV, basado en los 6 principios culturales SYLEV y su líder interior

para todos sus colaboradores. Esta campaña tendrá dos fases: emocional y cognitiva, y esto incluye un evento de introducción a la cultura SYLEV (promoción de los 6 principios culturales) a todos los colaboradores (con entrega del pack SYLEV: Siente, ama, crea! para marcar un inicio en la nueva fase de transformación cultural de la empresa) la fijación del compromiso de parte de todos los colaboradores con el nuevo modelo de liderazgo basado en **los 6 principios culturales SYLEV**, que son los siguientes:

1. **SOMOS POR NUESTROS CLIENTES:** El cliente es el centro de todas nuestras decisiones, su experiencia con nosotros es el resultado: la mejor experiencia para ellos y la mejor muestra para nosotros de la excelencia de nuestro trabajo. Somos lo que damos y damos lo que somos!
2. **LIBERTAD CREATIVA, SIEMPRE!** Ser siempre capaces de crear espacios agradables que estimulen los sentidos y nos permita ser auténticos, amar lo que hacemos y sobre todo crear soluciones ante nuevos desafíos. Siempre proponiendo y emprendiendo con tolerancia al error, para ser capaces de aprender y seguir adelante.
3. **LO QUE HACEMOS HOY ES NUESTRO FRUTO DEL MAÑANA:** Todo lo que hacemos hoy nos permite cosechar el éxito mañana. Por ello damos pasos firmes y tenemos sentido de urgencia, pues hoy más que nunca el tiempo es oro y es el recurso que más cuidamos.
4. **NUESTRO COMPROMISO CON EL DETALLE ES RECONOCIDO:** En SYLEV nada se hace de manera aleatoria o al azar. Todo lo que somos y hacemos tiene un impacto directo en nuestros procesos, métodos de trabajo, resultados y experiencia entregada al cliente. Por ello cuidamos el detalle, pues esa es una propuesta de valor y lo que nos permite deleitar al cliente y robarle una sonrisa al tener una experiencia SYLEV.
5. **NUESTROS EQUIPOS:** No hay paso firme que la empresa pueda dar si no es con el compromiso de todos. Por ello apostamos por el juego en equipo, reconociendo que cada parte de la organización y cada función desempeñada es vital para lograr el éxito colectivo.

6. **NUESTRA ÉTICA ES EXCELENTE!**. Somos siempre el héroe de nuestro niño interior y nuestra integridad y convicción en nuestros valores permite que al final del día sepamos que nuestras acciones siempre son “lo más conveniente para todos”. El resultado de ello: la excelencia.

No menos importante será mejorar la comunicación interna desde el uso de un estilo de comunicación cercano, horizontal y transparente que promueva el posicionamiento de la nueva cultura organizacional en los colaboradores, para lo cual se deberá reforzar la comunicación multinivel como eje transversal de la cultura SYLEV impulsando, de igual modo, una política de puertas abiertas donde la comunicación entre los líderes de la empresa y los colaboradores sea algo no solo natural sino necesario para el éxito de las operaciones y toma de decisiones. Para ello se lanzará el Programa “Consultores por un día” y el uso de feedbacks constantes y oportunos (ver detalle en el Anexo 2).

También será necesario actualizar y monitorear el uso de canales y herramientas de comunicación eficientes que faciliten la comunicación multinivel como eje transversal de la renovada cultura SYLEV. Dentro de este esfuerzo, se trabajará en la actualización y uso del intranet, el reemplazo del uso de Whatsapp por MS-Teams, institucionalización de meetings semanales (comerciales y de oficina) donde se refuerce la gestión y promoción continua del cambio cultural -con los nuevos KPI's: *KEEP PEOPLE INTERESTED* (interesados), *KEEP PEOPLE INFORMED* (informados), *KEEP PEOPLE INVOLVED* (involucrados), *KEEP PEOPLE INSPIRED* (inspirados)-, aplicación de la nueva gaceta informativa digital y la aplicación anual de encuestas 360° y evaluaciones internas 360°.

Desde luego, se darán capacitaciones para el buen uso de los canales y herramientas de comunicación vigentes a todos los colaboradores (esto irá en cascada desde la alta dirección y mandos medios hacia los colaboradores de primera línea).

*De igual manera, se busca aumentar el nivel de compromiso y motivación en los colaboradores por lo que será necesario co-diseñar nuevas prácticas y oportunidades de desarrollo personal y profesional para los colaboradores SYLEV. Se creará de una pestaña "Nuestros Equipos" en intranet donde el departamento de RRHH se encargará de mantener actualizada toda la lista de oportunidades de promoción y crecimiento interno,*

así como también los programas de capacitaciones y recursos de e-learning para todos los colaboradores.

A la par se promoverá el reconocimiento y la recompensa al interior de SYLEV, Reconocimientos que podrán ser internos o por parte de los clientes, cada uno con su respectivo programa de recompensa.

No se dejará de lado el trabajo en la comunicación de los esfuerzos en el cuidado medioambiental y la difusión de la certificación LEED (certificación de sostenibilidad de un edificio y su grado de responsabilidad social medioambiental. evaluado, aprobado y certificado por el Consejo de Construcción Verde de Los Estados Unidos) con la que cuenta SYLEV y otras empresas como Saga Falabella. (Ver detalle de la “**Campaña Ola Verde SYLEV**” en el Anexo 2).

Como uno de los ejes más importantes se planteó el objetivo de democratizar el concepto de liderazgo organizacional (Ver Matriz de Stakeholders). El líder SYLEV personifica los valores de la empresa, hace todo lo que hace en razón del cliente, establecer relaciones de sociedad con sus compañeros y equipos, fomenta la participación activa y voluntaria de sus pares, proponer e innova constantemente, da y recibe feedbacks oportunos y es el embajador número 1 de la organización.

Para la promoción del liderazgo democrático creamos el Programas de embajadores de la cultura SYLEV que incluye capacitaciones abiertas para aquellos colaboradores que quieran desempeñar este nuevo rol, además de cumplir con sus funciones regulares, esto formará parte de su entrenamiento como líderes SYLEV y será requisito previo para poder aspirar a nuevas oportunidades dentro de la empresa.

Otra iniciativa es la gestión de tutorías internas cortas brindadas por los mismos colaboradores en sus áreas de expertise. Esto promoverá la confianza entre pares y mejora en el nivel de motivación y compromiso con la empresa.

Por último, se buscará mejorar el Employee Experience de los colaboradores de SYLEV y fidelizarlos utilizando un enfoque de reconocimiento continuo y recompensa basado en el salario emocional. Serán reconocidos como individuos al interior de la organización y contarán con una presentación personal y oportunidad de compartir su visión de la renovación cultural de la empresa a través de intranet y la página web de la compañía con previa autorización (dentro de la pestaña QUIÉNES SOMOS).

Se creará el programa de Beneficios SYLEV. Serán beneficios internos y externos como flexibilidad laboral en los tiempos de descanso (cuponera de tiempo libre), descuentos especiales en restaurantes y tiendas, vales de descuento adicional de colaborador de 15% para productos SYLEV.

Y por último, pero no menos importante, se contará con un nuevo programa “Brand Lovers SYLEV”, con capacitaciones (en ocasiones certificadas - partnership con la CCL), inducción de personal, eventos de integración (gymkanas, campeonatos deportivos, celebraciones por 28 de julio, fiestas de cierre de año, etc.), mini celebraciones de cumpleaños, y desarrollo de mapas de experiencias (Incluye: mapeo cognitivo/emocional de la primera entrevista, primer día de trabajo, primer encuentro con un supervisor(a), bienvenida por parte del CEO, primera reunión de equipo, primera actividad de integración, etc.), para estandarizar la calidad de entrega de la experiencia SYLEV y lograr un closure positivo para cada colaborador.

### **3.1.2.1 Concepto creativo:**

***“SYLEV: siente, ama, crea!”***

*\*Todo el plan de comunicación interna y las campañas desarrolladas dentro de la planificación se desplegarán en torno a este concepto creativo que de ahora en adelante será el corazón y leit motiv de todo esfuerzo de comunicación dentro de SYLEV.*

En cuanto al concepto creativo de toda la campaña nace al definir la línea de comunicación de la marca SYLEV y cual es la prioridad de la organización. Para la organización es importante dar a conocer al público objetivo (los colaboradores) y también al cliente externo la importancia de sus valores culturales, los 3 pilares de la cultura organizacional que guían la estrategia de negocio, y que una vez internalizados y adoptados por el público objetivo se traducirán en ideas, acciones y modos de operar. Así mismo, resulta importante establecer el tono del mensaje. Se logró plasmar un concepto que engloba toda la esencia de la marca y ofrece entre sus líneas resolver el problema o necesidad que tiene el cliente interno.

*\*Fórmula = Esencia de la marca SYLEV (Valores) + parte creativa  
(personificar los valores de la empresa es parte de su esencia pues entiende su  
importancia y comparte con convicción este compromiso)*

### **3.1.2.2. Tono de comunicación**

- Emocional

Para una “...construcción del mensaje en la que intentas tocar las fibras de quien recibe tu información. (...) te distancias del tono formal – corporativo, para acercarte a expresiones más humanas. Acudes a emociones como la alegría, la seguridad, empatía, miedo, etc”. (Rodriguez)

- Cercano

Para poder acortar la brecha comunicacional entre pares y poder acercarnos a las personas sin dejar de lado lo profesional y sin caer en exceso de confianza.

- y Dinámico

Dado que nos dirigimos a una audiencia en su mayoría joven (con un promedio etario de 26 años) debemos asegurarnos de que el mensaje sea dinámico y acorde a lo que está audiencia acostumbra consumir. Un tono de voz con matices, con elementos llamativos y cambios. A la gente joven le gusta lo novedoso y es una audiencia que se aburre rápido, entonces debemos tener cuidado en no caer en la monotonía o en los mensajes muy literales o poco creativos.

### **3.1.232 Mensajes claves por stakeholders**

#### ***Matriz de stakeholders***

- Internos:

#### **Líderes SYLEV**

#### **MENSAJES CLAVE**

- El líder SYLEV es un socio estratégico antes que colaborador, gerente, analista, jefe, asistente, encargado, etc. en la empresa. Sin su entero compromiso y convicción en la causa es imposible ir en equipo por el mejor resultado en cada ocasión.
- El líder SYLEV conoce al revés y al derecho los valores, visión y misión de la empresa y las reconoce como causa principal de todos sus esfuerzos.
- El líder SYLEV es un socio y actor al servicio de sus equipos y sus clientes.
- El líder SYLEV sabe “a ciencia cierta” de la importancia de una buena comunicación interna y una cultura organizacional trabajada como estrategia de negocio en pos de todos (clientes internos y externos).
- El líder SYLEV tiene sentido de urgencia para todo lo que emprende e inspira a sus compañeros a tener el hábito de trabajar hoy para tener éxito mañana.
- El líder SYLEV hace todo lo que hace en razón de las necesidades y expectativas del cliente, y es por el cliente.
- El líder SYLEV tiene libertad creativa siempre y, a su vez, tolerancia al error, pues está comprometido con la organización y su causa y buscará siempre sumar.
- El líder SYLEV crea espacios agradables que estimulan los sentidos y le permite ser auténtico, amar lo que hace y sobre todo crear soluciones ante nuevos desafíos.
- El líder SYLEV está siempre comprometido con el futuro, con sus metas colectivas y personales.
- El líder SYLEV juega siempre en equipo. Apoya, impulsa, cuestiona, reta, comparte y reconoce a sus compañeros como pares y socios.
- El líder SYLEV tiene una ética excelente. Es siempre el héroe de su niño interior aunque a veces pueda equivocarse.
- El líder SYLEV es directo, empático y oportuno.
- El líder SYLEV es la cara de SYLEV como organización hacia el mundo.
- Los líderes SYLEV son socios responsables y velan por la seguridad y la salud en el trabajo. El bienestar es tarea de todos.
- El líder SYLEV hace siempre contacto visual, logra identificar en 4 segundos cual es el estado de ánimo de su par (ya sea un compañero, un cliente o su jefe) y siempre hace algo al respecto ya sea abordando a la persona, dándole espacio o interactuando de forma cálida y cercana.

ROL

- Personificar los valores de la empresa y fluir en sus funciones basándose en los principios culturales SYLEV.
- Desenvolverse en razón del cliente.
- Establecer relaciones de sociedad con sus equipos.
- Fomentar la participación activa y voluntaria de sus pares/socios.
- Proponer e innovar constantemente.
- Dar y recibir feedback constante.
- Ser el embajador número 1 de la organización.

### **Gerente General**

#### MENSAJES CLAVE

- El Gerente General es un líder SYLEV!
- El Gerente General es un líder de líderes y por ello es frágil si toma decisiones solo, en cambio es fuerte y exitoso cuando toma decisiones apoyado por su equipo. No necesita descubrir por su cuenta los errores o falencias, si equipo vendrá a contárselos para juntos resolverlo.
- El Gerente General es el embajador número 1 de la cultura organizacional SYLEV.
- El Gerente General inspira en los colaboradores los valores y propósito de la organización.

#### ROL

- Participar activamente de la estrategia de comunicación ya sea en momentos planificados o espontáneos (momentos buenos o de crisis, ver todo escenario como una oportunidad para potenciar la cultura organizacional de SYLEV).
- Evidenciar los valores organizacionales en cada gestión y reunión mediante mensajes verbales y no verbales (comunicados, conductas, acciones concretas, etc.)
- Motivar a los gerentes de área a trabajar según un plan de actividades de comunicación estratégica a lo largo del año (con microciclos dentro de un macrociclo anual) y a tomar cada oportunidad de gestión como un momento clave para reforzar la cultura organizacional.

### **Gerentes de Área/Jefes Zonales (Reporte directos del Gerente General)**

#### MENSAJES CLAVE

- El gerente de área/Jefe Zonal es un líder SYLEV!
- El gerente de área/Jefe Zonal inspira en los colaboradores los valores y propósito de la organización.
- El gerente de área/Jefe Zonal es promotor directo de la buena comunicación interna y buen clima laboral en sus equipos y con las demás áreas.
- El Gerente de área/Jefe Zonal está siempre al tanto de las necesidades, dudas o inquietudes de cada uno de sus equipos, y de cada uno de sus colaboradores.
- El gerente de área/Jefe Zonal impulsa siempre la búsqueda de mejoras constantes en sus equipos y el crecimiento profesional de cada uno de sus colaboradores.
- El gerente de área/Jefe Zonal es un socio antes que un jefe (como todos en SYLEV) y mantiene una comunicación abierta, honesta y horizontal con todos sus colaboradores.

#### ROL

- Evaluar y participar de la reestructuración cultural y comunicacional de la empresa siguiendo la planificación propuesta (meetings, eventos, aplicación de nuevos canales y herramientas comunicacionales, aplicación de métodos de evaluación interna de la empresa y de sus colaboradores, etc.)
- Capacitar a todo colaborador que esté a su cargo y participar de la capacitación de todo colaborador SYLEV cuando se de oportunidad.

#### **Gerente de Recursos Humanos**

##### MENSAJES CLAVE

- El Gerente de Recursos Humanos es un líder SYLEV!
- El Gerente de Recursos Humanos inspira en los colaboradores los valores y propósito de la organización.
- El Gerente de Recursos Humanos conoce al revés y al derecho la cultura organizacional de la compañía y las herramientas con las que cuenta para hacer una excelente gestión con sus equipos para el logro de los objetivos de la empresa; comparte con sus equipos todo su conocimiento.
- El Gerente de Recursos Humanos es un socio antes que un jefe (como todos en SYLEV) y mantiene una comunicación abierta, honesta y horizontal con todos sus colaboradores, manteniendo el talento en la organización y fomentando el desarrollo de todo el equipo; además, da a conocer las oportunidades de crecimiento de manera oportuna.

- El Gerente de Recursos Humanos siempre participa e impulsa los principales esfuerzos organizacionales (eventos, actividades, juntas, etc.), siendo su ejemplo de liderazgo tan visible como el del gerente general.

#### ROL

- Supervisar la constante actualización de información sobre capacitación, líneas de carrera, evaluaciones y eventos internos.
- Supervisar y dar luz verde a las propuestas, piezas y materiales de comunicación que tendrán difusión para toda la empresa.
- Supervisar las actividades realizadas por el área.
- Supervisar y rendir cuenta sobre el rendimiento y calidad de trabajo de los colaboradores en SYLEV.

#### **Colaboradores SYLEV**

##### MENSAJES CLAVES

- Los colaboradores SYLEV son líderes SYLEV!
- Los colaboradores SYLEV son socios estratégicos de la compañía y son valorados por sus habilidades y conocimientos, pero por sobre todo por sus valores e integridad como personas.
- Los colaboradores SYLEV son el core de la empresa, sin ellos, la meta más grande no podría alcanzarse ni mínimamente.
- Los colaboradores SYLEV son agentes de cambio, no esperan órdenes, pero sí la guía de sus compañeros de equipo y líderes. La acción los representa más que las ideas.
- Los colaboradores SYLEV son analistas de calidad desde sus puestos, al tener trato directo con los clientes.

#### ROL

- Personificar los valores de la empresa y fluir en sus funciones basándose en los principios culturales SYLEV.
- Desenvolverse en razón del cliente.
- Establecer relaciones de sociedad con sus equipos.
- Participar de manera activa y voluntaria de todos los proyectos de la organización al igual que sus pares/socios.
- Proponer e innovar constantemente.
- Dar y recibir feedback constante.

- Ser el embajador número 1 de la organización.
- Externos: Clientes, competencia, comunidad, influencers, medio ambiente.

#### **3.1.2.4 Cronograma y Presupuesto**

El plan de comunicación interna tiene una duración total de 6 meses, sin incluir el mes de auditorías (Mayo, 2023) que será posteriormente conversado y planificado con las socias fundadoras y el área de comunicación interna y cultura, no obstante habrán evaluaciones y monitoreo constante por parte de la consultora para cubrir cualquier necesidad o cambio adjunto sobre la marcha. (\*Ver Anexo 3 - Cronograma)

Para la aplicación del plan propuesto en 6 meses requerimos el monto total de inversión de S/ 43,560.00 y \$10,945.00. Dada la coyuntura política incierta por la que pasamos y los impactos producidos y aún en proceso de mitigación por la emergencia sanitaria sabemos que la empresa hace un gran esfuerzo por invertir en esta propuesta. No obstante, creemos que es necesario hacer el esfuerzo para cubrir, al menos, los gastos de productos y servicios de los cuales no se pueda encargar SYLEV de manera interna.

(\*Ver Anexo 4 - Presupuesto).

## **4. LECCIONES APRENDIDAS**

Gracias al desarrollo de esta propuesta de comunicación interna para la empresa Sol y Luna Esencias Vitales he podido recordar y comprender lo fundamental que es hoy en día contar una sólida cultura organizacional sobre la cual podamos cimentar nuestra visión a futuro como empresa. No es posible ser sostenible en el tiempo si no se cuenta con una cultura organizacional sólida validada y reconocida por sus actores principales,

los colaboradores. Dentro de ese marco, cabe recalcar la importancia de los valores para SYLEV como organización pues son estos los que reflejan y resumen la cultura, filosofía e identidad de la empresa y todos los miembros que la conforman. Cobran sentido propio desde el entender de cada uno de los colaboradores y guían el comportamiento colectivo de la organización. Las socias fundadoras entendieron que es a partir de los valores que su empresa es capaz de generar un impacto positivo tanto internamente como externamente, pero esto dependerá siempre de cuan internalizados están los valores como ejes centrales de la cultura organizacional. En este punto se puede decir, que resultó vital trabajar con ellos como puntos de partida para toda nuestra estrategia de comunicación en pos de la deseada transformación cultural.

Sobre los lineamientos estratégicos de SYLEV se pudo deducir que son un buen comienzo como manifiestos de lo que se quiere lograr y cómo se quieren hacer las cosas para cumplir con el objetivo. Sin embargo, la enseñanza principal que nos dejan es que, si bien sirven de base para el desarrollo de nuestra propuesta, no son conceptos vacíos, sin una estrategia de comunicación de por medio estos lineamientos pueden quedarse plasmados únicamente en papel por un largo tiempo; nuestra intención en todo momento fue que esto no ocurriera.

Las empresas crecen y se desarrollan, a veces, con la velocidad de las nuevas tendencias, y muchas no logran sobrevivir a la cresta de la ola cuando no saben reconocer sus debilidades o carencias al margen de sus fortalezas. En este caso en particular, he podido reconocer que se trata del caso de una empresa que cuenta con líderes muy visionarios, pero que apenas lograron identificar esta gran necesidad a tiempo. Tal vez podamos decir que, de algún modo, se trabajó en una suerte de prevención de crisis sin que las socias fundadoras lo tuvieran muy claro.

La comunicación, tanto interna como externa, debe ser constante y sus esfuerzos deben ser medidos y evaluados. La gestión de la comunicación interna es una carrera de largo aliento. Comprendemos por ello que fue estratégico que las socias fundadoras eligieron como uno de sus valores la INNOVACIÓN. Sin embargo, sí hubo cierta resistencia inicial por parte de una de las socias fundadoras (LA CEO Sol Arana) por entender que esto se trataba de un proceso de transformación y no de una serie de eventos alusivos al tema de clima y cultura para motivar a los colaboradores, eso -se le explicó- no es sostenible en el tiempo. De igual modo, se le manifestó la importancia de tener en claro las dimensiones de la comunicación al interior de la organización, pues no basta con contemplar sólo dimensiones como la esencial u operativa, sinó sobre todo la

dimensión estratégica de la comunicación que le dice a los miembros del equipo por qué es que hacen lo que hacen. Luego no son menos importantes las dimensiones valorativas, motivacionales, de aprendizaje y de inteligencia, pues con estas últimas se logra dar la vuelta completa al ciclo comunicacional, permitiendo observar, entender, evaluar, aprender y planear/replantear los diferentes esfuerzos.

Recordé con entusiasmo, de igual modo, que la comunicación es un medio estratégico transversal no solo en las grandes organizaciones sino en muchos ámbitos de la vida y por ello está sujeto a diversos factores que modificarán su forma y contenido. Las audiencias, el entorno, los tiempos en los que se usa este medio, si bien no modifican su naturaleza, si modifican sus tonos, usos y propósitos, No está demás recordar que existe una gran diferencia entre comunicar e informar y es ahí donde muchas empresas fallan sin siquiera poderlo avizorar. El caso de SYLEV es un caso de éxito donde sus líderes supieron (más por intuición y mapeo de tendencias que por conocimiento del tema en cuestión) que era necesario invertir en lo que muchas empresas grandes y exitosas como el BCP llaman una nueva forma de ser y de hacer las cosas.

La compañía Sol y Luna Esencias vitales es uno de los casos de empresas que con suerte pueden ubicarse en la situación de quien previene una crisis antes de tener que sufrirla y esto es siempre una ventaja que no debemos dejar de mencionar.

Por otro lado, no existe una mejor forma de establecer una comunicación clara y relaciones de confianza con los diferentes stakeholders sin contar con un vocero que cumpla su rol a carta caval. En este caso, SYLEV no contaba con un claro vocero ni persona o equipo que se encargara de esto. Era notoriaamente necesario contar con un equipo que pudiera guiar sus esfuerzos por comunicarse y liderar con éxito a su equipo. Así, la transparencia y cercanía solo es posible de conseguir con socios comprometidos con su equipo de trabajo. Ya no basta con dejar la puerta abierta para que las personas puedan entrar a la oficina, ahora es necesario salir de la oficina a conectar con las personas.

Pude ver, asimismo, toda la predisposición de las socias fundadoras para comunicarse con sus equipos, pero sin los canales de comunicación y herramientas idóneas no es posible generar ese flujo donde las dudas se resuelvan, las ideas surjan y los lazos se fortalezcan, resulta una barrera muy difícil de pasar.

Cuando una organización carece de una comunicación estratégica efectiva, como en el caso de SYLEV, los caminos de las dependencias de una organización bifurcan. Se requiere, entonces, no solo de un norte, sino de una planificación adecuada para

compartir nuestro objetivo con nuestros colaboradores, lograr una voluntad común y articulada en beneficio de todos, y poner manos a la obra.

Sin embargo, es condición sine qua non realizar un diagnóstico previo, pues no se puede plantear cambios o mejoras sobre lo que no sabemos si está bien o mal y por qué está fallando. Gracias a la colaboración fluida por parte de los colaboradores de SYLEV esto fue posible sin mayor dificultad. El uso del feedback constante durante la realización del plan fue clave para poder seguir ajustando ciertos criterios de desarrollo de la propuesta en base a lo que resultaba más conveniente para la organización.

Dado el nuevo contexto que vivimos a raíz de la pandemia por el COVID-19 y todas las lecciones previas aprendidas durante la emergencia sanitaria, muchas empresas en general (SYLEV no ha sido la excepción a la regla) han comprendido que hay muchos factores externos que no se pueden controlar y que por ello hace falta ponerse de vez en cuando en un escenario de riesgo para poder actuar con rapidez y lograr mitigar las amenazas cuando verdaderamente sea necesario.

Es, por último, un hecho que las nuevas generaciones están modificando los modos de consumo en todos los rubros. Sobre todo el modo de consumir información y medios de comunicación. Ya nada es como antes, menos para la gente joven que vive al ritmo de Apple cuando anuncia el lanzamiento de sus nuevos dispositivos móviles. Los millennials y centennials forman, hoy por hoy, la nueva gran fuerza de trabajo y por ello debemos conocerlos y adaptar ciertos esfuerzos, códigos y usos a sus preferencias, esto facilitará -por obvias razones- la comunicación, las interacciones y la predisposición para la cooperación y trabajo en equipo. En SYLEV se optó por adoptar un estilo de comunicación que permitiera a la alta dirección y jefaturas acercarse a sus equipos y esto resultó en un factor clave para el desarrollo de todos los esfuerzos posteriores.

No es menos importante mencionar la falta de institucionalización de prácticas y procesos. Esto es, poner por escrito las rutas a seguir para cada caso y dejar la costumbre de solucionar todo de forma espontánea. Esto también lo entendieron las socias fundadoras.

Descubrí, así mismo, durante el análisis de base que la falta de capacitación en habilidades blandas y de liderazgo puede también ser un factor que juegue en contra de la organización al momento que esta busque seguir con su crecimiento.

Contar con un presupuesto anual para el fortalecimiento de una cultura organizacional sólida y saludable no es algo con lo que las socias fundadoras estuvieron

de acuerdo inicialmente. Sin embargo, hubo oportunidad de explicar por qué esto realmente es una inversión y no un gasto.

Por último, resaltar el hecho de que son importantes en la comunicación interna el uso de símbolos y rituales por lo cual hemos ido agregando estos elementos en nuestra propuesta, pues sabemos que nos ayudan a evidenciar y reforzar los pilares de nuestra renovada cultura SYLEV. Símbolos tales como EL LÍDER SYLEV y los 6 principios culturales que conforman el ADN de la nueva cultura organizacional, el concepto creativo de SYLEV, los nuevos KPIs culturales y hasta los pines de reconocimiento a la excelencia por la gestión del día a día en base a los 3 valores de la organización. Rituales como hacer siempre contacto visual e identificar el estado de ánimo de nuestros pares haciendo siempre algo al respecto, la práctica del feedback constante y oportuno, los meetings mensuales para gestión de la cultura, las renovaciones de compromisos con nuestros 6 principios culturales y nuestro líder interior, entre otros mencionados a lo largo de la propuesta. (Formanchuck, 2009)

### **\*Recomendaciones**

1. Hacer una evaluación integral para Mayo del año entrante, luego de 6 meses de aplicado el plan de comunicación interna aquí propuesto.
2. Considerar la posibilidad de conseguir, asimismo, un analista de comunicación externa que solo se encargue de esa área para tener las necesidades de comunicación de SYLEV cubiertas al 100% y de manera eficaz y eficiente

(cuentan con un community manager que potencialmente podría cubrir esta posición).

3. Revisar el manual de funciones de todas las posiciones de la empresa y hacer pequeños manuales físicos que se puedan entregar a cada uno de los colaboradores, como también un manual de identidad corporativa y un manual de Políticas y procedimientos actualizado. Tampoco cuentan con un manual de salud y bienestar en el trabajo. Sería óptimo formar un comité de salud y bienestar en el trabajo y desarrollar un manual.
4. Desarrollar actividades de integración al menos cada 6 meses (gymkanas, mañanas deportivas, etc.)

## REFERENCIAS

Boletín de Economía Laboral N°49, (2021) “IMPACTO DE LA CRISIS SANITARIA POR LA COVID-19 EN EL SECTOR FORMAL PRIVADO DE PERÚ” - MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. Ubicado en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2035054/BEL%2049%20Impacto%20del%20COVID19.pdf>

Cebrián, V. (enero de 2013). *Importancia de la Comunicación Organizacional*. Recuperado de Ciclus Group: <https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>

Collazos Perez, Janneth y Galeano Roa, Leidy (2017) “Análisis de una empresa B: aplicado al caso de Natura Cosméticos en Colombia. Un nuevo modelo de empresa que va de la mano con la economía y la sociedad”. - Ubicado en: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2441&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2441&context=administracion_de_empresas)

ComexPerú (2022) “EL BCRP REVISÓ A LA BAJA LA PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DEL PERÚ PARA 2022: ¿QUÉ FACTORES LO EXPLICAN?” Ubicado en: <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/el-bcrp-reviso-a-la-baja-la-proyeccion-de-crecimiento-del-peru-para-2022-que-factores-lo-explican>

Conexión ESAN (2018) “¿Cómo influyen las tendencias ambientales en las funciones empresariales?” Ubicado en: (<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-influyen-las-tendencias-ambientales-en-las-funciones-empresariales>)

Córdoba, Enzo (2019) “La Fórmula del Concepto Creativo” - Ubicado en: <https://www.linkedin.com/pulse/la-f%C3%B3rmula-del-concepto-creativo-erick-enzo-cordova-bandini/?originalSubdomain=es>

Formanchuck, Alejandro (2009) “Comunicación interna: 7 dimensiones de intervención para aportar valor” - Ubicado en: <http://www.knowsquare.es/o2/item/articulo3760>

Gonzalez Litman, Tamara (2019) Natura lidera las listas de reputación empresarial en el mercado de la belleza en Perú. - Ubicado en: <https://pe.fashionnetwork.com/news/Natura-lidera-las-listas-de-reputacion-empresarial-en-el-mercado-de-la-belleza-en-peru,1147000.html>

Horacio Andrade. (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. En La Comunicación. Netbiblo, S.L.

INEI (2022), Boletín - 23 de mayo de 2022 - “Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2022. Ubicado en: (<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3004948-comportamiento-de-la-economia-peruana-en-el-primer-trimestre-de-2022>)

Perú Retail, Nacionales (2022). “Tienda de Falabella en Perú se convierte en la primera en obtener certificación Leed Gold” - Ubicado en: (<https://www.peru-retail.com/tienda-de-falabella-en-peru-es-la-primera-en-obtener-certificacion-leed-gold/>)

Killooy, Freddy (Sin fecha) “Los símbolos en la Cultura Organizacional” - Ubicado en: <https://www.scribd.com/document/228491396/Los-Simbolos-en-La-Cultura-Organizacional>

S Agencia Digital (2020) “Comunicación Emocional en Redes Sociales y Página Web”

Ubicado en:

<https://smartsi.co/pagina-web/comunicacion-emocional-digital/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20tono%20emocional,de%20quien%20recibe%20tu%20informaci%C3%B3n.>

Velarde, Julio (2022) - Adex, Perú. “Perspectivas Macroeconómicas 2022-2023”.

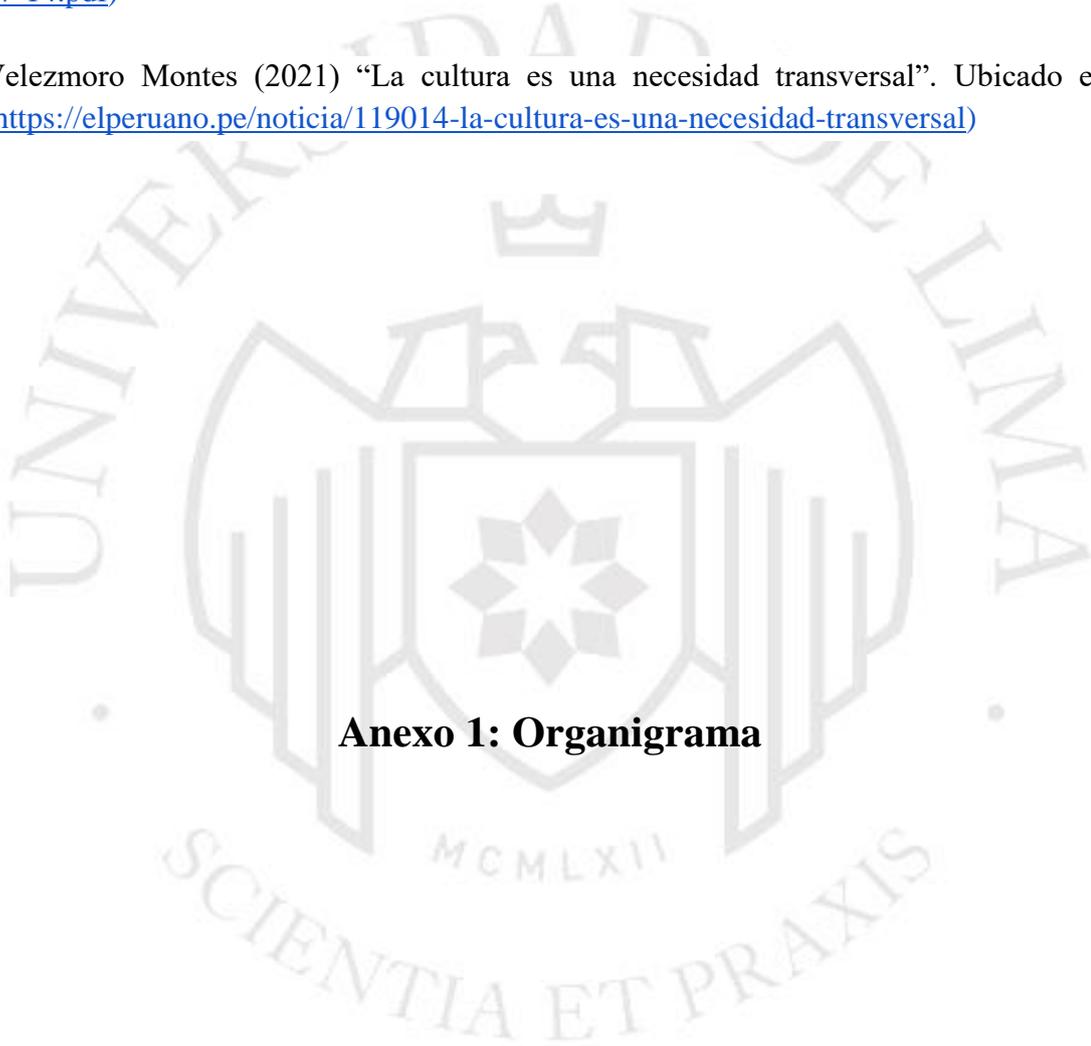
Ubicado

en:

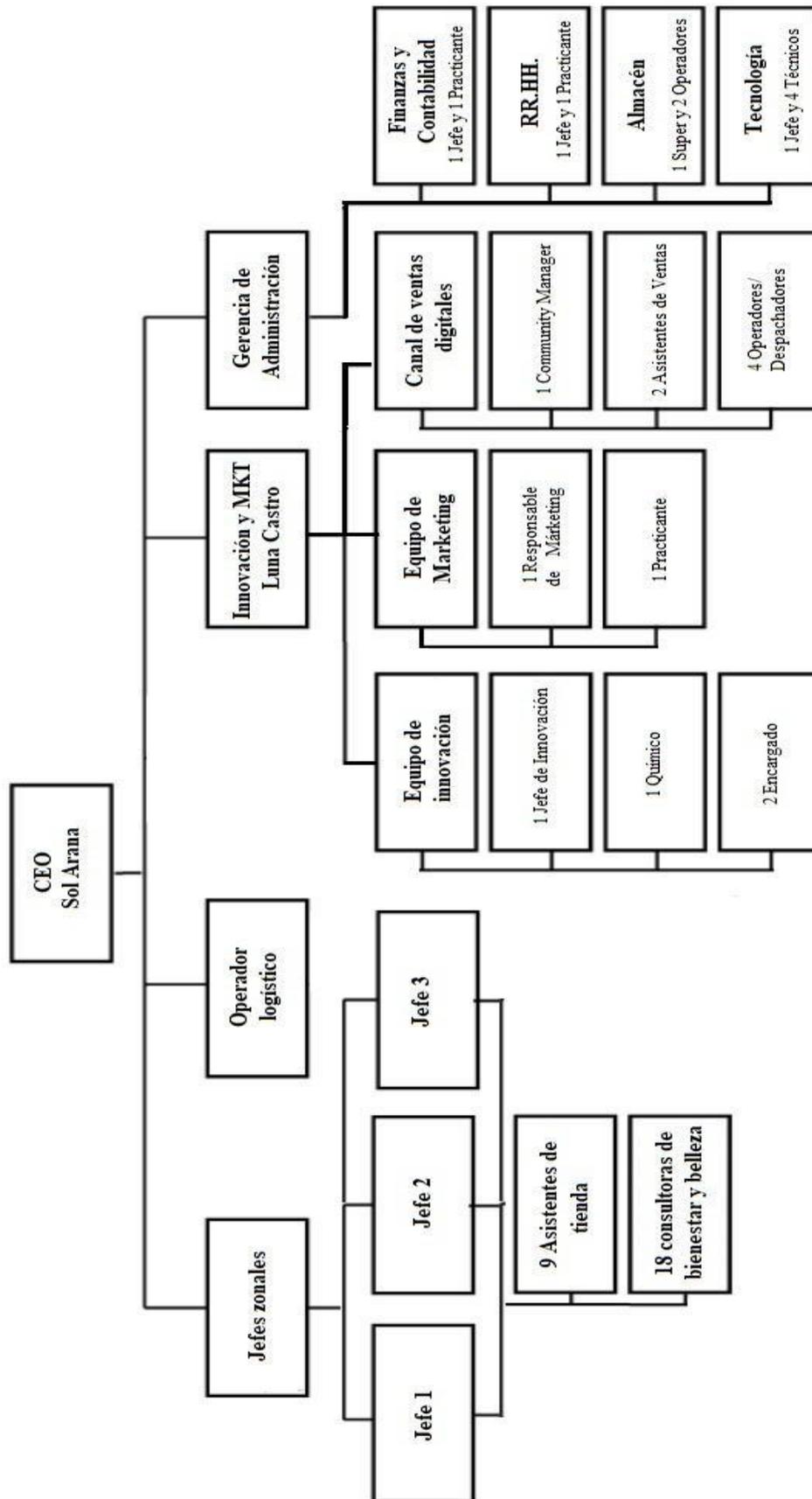
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/2022/presentacion-2022-07-14.pdf>

Velezmoro Montes (2021) “La cultura es una necesidad transversal”. Ubicado en:

<https://elperuano.pe/noticia/119014-la-cultura-es-una-necesidad-transversal>



## **Anexo 1: Organigrama**



**Anexo 2:Tabla de Objetivos, estrategias y acciones**

Ubicado en:

OE1:[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hbxF6CjXpPh3ZoQDtDZRvNvWmV\\_msnxqzoCcVmevp\\_yY/edit#gid=92746115](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hbxF6CjXpPh3ZoQDtDZRvNvWmV_msnxqzoCcVmevp_yY/edit#gid=92746115)

OE2:[https://docs.google.com/spreadsheets/d/17ueRCjuxD9\\_XjbSOwJJ157EZV5t1KOb-kK2cr3Te39I/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/17ueRCjuxD9_XjbSOwJJ157EZV5t1KOb-kK2cr3Te39I/edit#gid=0)

### **Anexo 3: Cronograma**

Ubicado en:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/15eIVvXSvGvS2vcpVO\\_zbBowytmk\\_DWSid31H8OaYGX8/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/15eIVvXSvGvS2vcpVO_zbBowytmk_DWSid31H8OaYGX8/edit#gid=0)

### **Anexo 4: Presupuesto**

Ubicado en:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/18jivtIsEC9XsrLu6SWqVvKpkW9O7zLzWkboZtraXGXg/edit#gid=0>

### **Anexo 5: Parrilla de contenidos**

Ubicado en:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1aQa2Q3D8NvBcKAAIc-dmKFI55Qok-cL7OsS5wozTeHw/edit#gid=1307834112>

### **Anexo 6: Encuesta 360°**

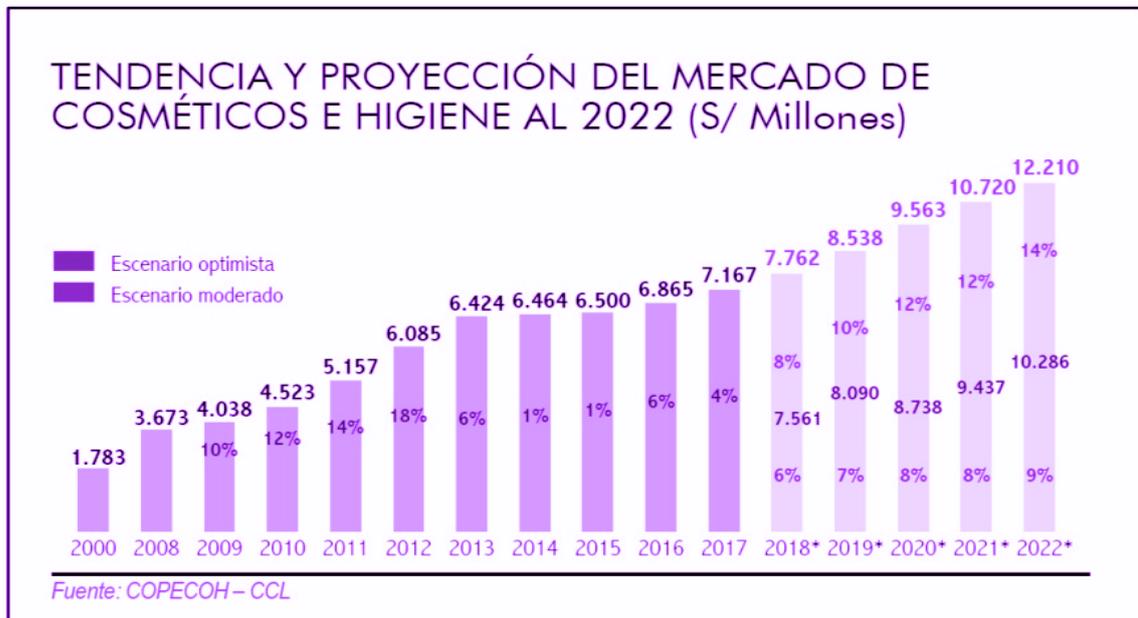
Ubicado en:

<https://docs.google.com/document/d/1BD1RfgNVM0kMWtdIPuRghbEAQfHmKHGJLVifOmcjGc4/edi>

t

### **Anexo 7:**

Tendencia y proyección del mercado de cosméticos e higiene al 2022 (S/ Millones)



\*Fuente: Gremio de cosmética e higiene personal - Estudio de Inteligencia Comercial Anual 2017 y proyecciones al 2022

SCIENTIA ET PRAXIS

# Inf. turnitin TSC Cervantes

## INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.ulima.edu.pe](https://repositorio.ulima.edu.pe)

Fuente de Internet

2%

2

[docs.google.com](https://docs.google.com)

Fuente de Internet

1%

3

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante

1%

4

[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

5

[www.udep.edu.pe](http://www.udep.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

6

Miryam Gabriela Pacheco Rodriguez. "Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso Universidad de Guayaquil.", Universitat Politecnica de Valencia, 2022

Publicación

<1%

7

[issuu.com](https://issuu.com)

Fuente de Internet

<1%

8	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
9	Submitted to Universidad del Atlántico Medio Trabajo del estudiante	<1 %
10	<a href="https://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="https://repositori.uji.es">repositori.uji.es</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="https://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
15	<a href="https://www.bizneo.com">www.bizneo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="https://www.normacef.com">www.normacef.com</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="https://www.colquimica.pt">www.colquimica.pt</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="https://www.minsalud.gov.co">www.minsalud.gov.co</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="https://documentop.com">documentop.com</a>	

Fuente de Internet

<1 %

20

[ridum.umanizales.edu.co:8080](http://ridum.umanizales.edu.co:8080)

Fuente de Internet

<1 %

21

[w3.rotaryspain.org](http://w3.rotaryspain.org)

Fuente de Internet

<1 %

22

[www.clubensayos.com](http://www.clubensayos.com)

Fuente de Internet

<1 %

23

[www.empleofacil.com](http://www.empleofacil.com)

Fuente de Internet

<1 %

24

[www.yamaservice.com](http://www.yamaservice.com)

Fuente de Internet

<1 %

25

[cdn.www.gob.pe](http://cdn.www.gob.pe)

Fuente de Internet

<1 %

26

[dspace.utpl.edu.ec](http://dspace.utpl.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

27

[expansion.mx](http://expansion.mx)

Fuente de Internet

<1 %

28

<http://216.197.127.150/sections/resources/downloads/12002es-04.pdf>

Fuente de Internet

<1 %

29

[moam.info](http://moam.info)

Fuente de Internet

<1 %

30

[penselpatahtunteja.blogspot.com](http://penselpatahtunteja.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1 %

31

[repository.ucc.edu.co](http://repository.ucc.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

32

[www.inaf.cl](http://www.inaf.cl)

Fuente de Internet

<1 %

33

[www.nodexlgraphgallery.org](http://www.nodexlgraphgallery.org)

Fuente de Internet

<1 %

34

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo