

Universidad de Lima

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología



DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE RENOVACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR AL ASOCIADO

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

Valery Alexandra Vereau Capuñay

Código 20121369

Lima – Perú

Febrero de 2019

**DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE
RENOVACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR AL
ASOCIADO**

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo explicar la implementación de un programa de Propuesta de Valor a los colaboradores de una empresa del sector de venta directa. Dicha empresa se encontraba en un periodo complicado a nivel de cambios de estructura y coyunturales que mellaban en el bienestar, productividad y rotación externa; generando pérdidas para la compañía y un progresivo asentamiento de un mal clima laboral. A partir de estas necesidades y dado que se conoce que la Propuesta de Valor representa una herramienta poderosa para hacer más atractiva una organización, fidelizar y generar compromiso; se desarrolló un programa propio denominado “Razones que Enamoran” en un periodo de 6 meses. Este se enfocó en 5 líneas de acción que buscaron impactar la calidad de vida y bienestar de los colaboradores mediante actividades diversas (talleres, activaciones, comunicados, renovación de ambientes, entre otros) y que ello se traduzca en motivación y esta, finalmente; en desarrollo, fidelidad y productividad. Los resultados obtenidos al finalizar el programa fueron bastante favorables, encontrándose mejoras en los indicadores de rotación y evaluación de desempeño, así como en la encuesta de clima laboral. Con ello se pudo concluir que el programa desarrollado tuvo éxito en cuánto supo incrementar el bienestar y satisfacción del colaborador, permitiendo así atender las dificultades presentadas en un inicio.

Palabras clave: propuesta de valor, motivación, clima laboral, productividad, venta directa.

ABSTRACT

The purpose of this document was to explain the implementation of an Employee Value Proposition program to employees of a direct selling company. The company was going through a difficult period in terms of structural and circumstantial changes that impacted on

the well-being, productivity and internal rotation; generating losses for the company and progressively settling a bad work environment. From these needs and since it's known that an Employee Value Proposition represents a powerful tool for making an organization more attractive, build up loyalty and generate commitment; a program called "Razones Que Enamoran" was developed in a period of 6 months. This program focused mainly in 5 lines of action that sought to impact the quality of life and well-being of employees through various activities (workshops, bulletins, renovation of spaces, among others) so that this translates into motivation and this, finally; in development, fidelity and productivity. The results obtained at the end of the program were encouraging, finding improvements in the indicators of rotation, performance evaluation, as well as in the work environment survey. With this it could be concluded that the program developed was successful as it was able to increase the well-being and satisfaction of the employees, allowing to address the difficulties described in the beginning.

Keywords: value proposition, motivation, work environment, productivity, direct selling.

- Desarrollo De Un Programa De Renovación De Propuesta De Valor Al Asociado
- Development Of An Employee Value Proposition Renewal Program.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	8
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	10
2.1 Objetivo.....	10
2.2 Justificación.....	10
2.3 Responsables	11
2.4 Alcance.....	11
2.5 Líneas de acción	11
2.5.1 Reconocimiento y motivación.....	11
2.5.2 Salud para la productividad.....	12
2.5.3 Integración para el trabajo en equipo	12
2.5.4 Mi familia y mi entorno	12
2.5.5 Beneficios para el compromiso	12
2.6 Desarrollo e implementación	13
2.6.1 Tiempo de ejecución	13
2.6.2 Plan de comunicación.....	13
2.6.3 Base y desarrollo del programa	14
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	16
Conclusiones	19
Recomendaciones	20
Referencias	21
Apéndices	23

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: <i>Indicadores de rotación por trimestre del 2018</i>	17
Tabla 3.2: <i>Cantidad de asociados por categoría del PMP 2018</i>	17

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1: <i>Cronograma de actividades</i>	24
Apéndice 2: <i>Modelo de comunicados</i>	25
Apéndice 3: <i>Murales y áreas ambientadas</i>	26
Apéndice 4: <i>Comparativo de Resultados Ventas Macro 1er Trimestre y 4to Trimestre</i>	27

INTRODUCCIÓN

En la actualidad vivimos inmersos en una época de cambios, avances y descubrimientos cada vez más rápidos y globales. Esta velocidad de cambio se ha visto favorecida por la evolución de la tecnología, que también ha llegado al mundo de la empresa y las relaciones laborales. Siendo así, organizaciones más avanzadas han optado por sumarse al proceso de transformación digital, empezando por la fidelización de su fuerza laboral a través de la creación de entornos laborales motivadores y alineación a los objetivos corporativos (Carazo, 2017).

No obstante, algunos rubros empresariales se han visto afectados por crisis económicas que los han llevado a pensar si el contar con estrategias enfocadas en la atracción y retención del talento siguen siendo prioritarias en un entorno en donde el negocio tiene dificultades para mantenerse (Valdebenito, 2016).

Siendo así, una importante empresa del sector cosmético se vio en esta situación hace unos años cuando el volumen de sus ventas disminuyó drásticamente, sus niveles de rotación se dispararon y la sensación de insatisfacción se asentó en sus colaboradores. Luego de permanecer en esta situación desde el 2016 y al no observar mejoras en los indicadores del siguiente año, se propuso un plan de contingencia que permitiera recuperar la empresa.

De esta manera, se llevó a cabo una renovación de la propuesta de valor al asociado, enraizada en 5 pilares que abarcaran todos los aspectos de la vida del mismo, a fin de reforzar su sensación de seguridad, motivación, fidelidad y satisfacción; y que ello finalmente se traduzca en productividad y resultados observables.

A partir de la definición propia de la palabra enamorarse: “apasionarse, dedicarse, conectarse”, las necesidades que requerían atención y la filosofía de la empresa; se nombró al programa como “Razones Que Enamoran” (RQE).

CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para el modelo económico que emplea Perú, la venta directa ha sido uno de los más antiguos y eficientes medios que, hasta hace algunos años, mostraba un panorama favorable al mantener un ritmo constante de crecimiento en sus cifras y en el número de empresarios independientes (promotores, consultores) afiliados. Siendo así, empresas que empleaban este modelo como principal fuente de ingresos vieron incrementar su volumen de ventas y, por consiguiente, su facturación crecer (Redacción Gestión, 2014).

No obstante, en los dos últimos años este sector se ha contraído, llegando a reducirse las ventas hasta en un 5%; principalmente a raíz del crecimiento masivo del sector retail, tanto en tiendas físicas como online, que representa hasta hoy, un fuerte competidor (Morales et al., 2017).

Dentro de ello, la empresa en cuestión, ubicada en Lima, con un equipo de 315 colaboradores y cuyo negocio gira en función a la venta directa por catálogo, no ha sido ajena a esta situación; motivo por el cual, desde finales del 2016, viene acumulando pérdidas de hasta 13,5 millones USD.

Sumado a ello, la llegada de un nuevo CEO no ayudó a mejorar la situación, dado que dicho cargo era usualmente ocupado por una mujer y los asociados se mostraron reacios al cambio. Más aún, los desastres naturales provocados por el fenómeno del Niño Costero ocurridos a principios del 2018, pusieron en pausa todas las ventas en zonas claves y detuvieron el trabajo de las gerentes asignadas por un tiempo prolongado, llegando algunas a renunciar. Así también, la formación del Sindicato de Trabajadores produjo malestar entre los demás asociados y a los mismos clientes debido a que, por sus constantes huelgas y peticiones, las órdenes se enviaban con retraso, ralentizando a su vez, los demás procesos de la compañía.

Este panorama desfavorable impactó no solo en el crecimiento y objetivos proyectados de la empresa, si no que a la larga también melló en el bienestar de sus asociados ya que se fue gestando una atmósfera de incertidumbre y pesimismo entre los equipos que se vio traducido, finalmente, en un aumento del índice de rotación y una disminución general en la productividad y satisfacción. Ello, comprobado a través de los resultados obtenidos en las diversas encuestas aplicadas durante el año (evaluación de desempeño, satisfacción) y otros indicadores.

Por tal motivo, luego de evidenciar cambios críticos en los indicadores durante la revisión de resultados del 1er trimestre del 2018, la gerencia planteó acciones inmediatas desde cada área para remediar la fuga de talento y asegurar el rendimiento de los asociados. Dentro de ello, se asignó al equipo de Recursos Humanos la tarea de renovar la propuesta de valor al asociado como principal medida para contrarrestar la situación. Ello, teniendo en cuenta que esta implica el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada (Valdebenito, 2016) y basándose en la premisa de que para buscar la “salud” de la compañía, primero había que asegurar la “salud” del asociado.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS

Se desarrolló un programa de renovación de Propuesta de Valor al Asociado (colaborador) cuyo enfoque principal fue el resaltar los beneficios tangibles e intangibles que ofrece la empresa, frente a los de otras; así como incorporar otros nuevos que representan una práctica común en el mercado. Ello, ya que se conoce que esta herramienta permite hacer más atractiva la organización, fidelizar y generar compromiso entre sus trabajadores (Carazo, 2018); con el fin de que esto se traduzca en desarrollo y productividad y que finalmente se vea reflejado en los indicadores de la compañía.

2.1 Objetivo

A través de un programa integral, impactar en la calidad de vida y bienestar de los asociados mediante la implementación de actividades enfocadas al reconocimiento, la promoción de la salud, la identificación de la familia con la empresa, la integración para el trabajo en equipo y el otorgamiento de beneficios; propiciando la motivación, fidelización y el compromiso; así como, contribuyendo con la implementación de la nueva cultura organizacional que impulsará el logro de los objetivos.

2.2 Justificación

- Resultados encuesta “My Voice” 2017 (mide clima laboral y satisfacción).
- Resultados encuestas de Riesgo Psicosocial 2016-2017 (para este programa se tomó en cuenta el índice de estrés laboral).
- Análisis de variables sociodemográficas (edad, N° de hijos, nivel académico).
- Análisis de principales hallazgos de los exámenes médico ocupaciones y estadística de descansos médicos 2016-2017 (alta recurrencia de sobrepeso).
- Benchmark con empresas del rubro (donde se vio prácticas del mercado local).

- Neutralización de preocupaciones y demandas del sindicato.
- Análisis de cambios del indicador de rotación de personal (incremento drástico).
- Análisis de calificaciones obtenidas en el PMP (plan de modernización Perú), herramienta que se utiliza para la evaluación del desempeño.

2.3 Responsables

El área de RRHH fue la responsable directa de la planificación y ejecución de RQE, siendo las principales encargadas de este la Analista de RRHH, la Asistente Social y la autora, en su rol de Practicante de RRHH. Sin embargo, para el desarrollo de ciertas actividades se necesitó el apoyo de áreas “aliadas” como la de Marketing que apoyó en todo lo que respecta a diseño y comunicaciones.

2.4 Alcance

El proyecto buscó llegar a todos los asociados tanto de las oficinas administrativas, como aquellos que, por la naturaleza de sus funciones, se desempeñan en campo (Lima y Provincias).

2.5 Líneas de acción

El proyecto planteó 5 diferentes líneas de acción, cada una con ciertas actividades asociadas.

2.5.1 Reconocimiento y motivación

Buscó destacar roles y el buen desempeño mediante actividades como programas de reconocimiento, hall de la fama, celebración de quinquenios, rediseño del onboarding para nuevos asociados y continuidad de las celebraciones usuales de cumpleaños, día de la madre/padre, nacimientos, día del trabajo, promociones, entre otros.

2.5.2 Salud para la productividad

Se enfocó en promover estilos de vida saludables a través de la promoción del chequeo preventivo anual, programa de ergonomía, talleres de manejo del estrés, programa de nutrición, día de la fruta, semana de la salud, clases de yoga y baile, campañas de vacunación, pausas activas, alquiler de canchitas, campeonato y campaña de imagen y cuidado personal (dress code).

2.5.3 Integración para el trabajo en equipo

Buscó fomentar el esparcimiento y camaradería de los asociados. Las actividades que se contemplaron fueron la celebración del aniversario de la empresa, evento de fin de año, campaña “me integro reciclando”, desayuno con el gerente general, Teamday (jornada de integración por área) y MundialMania (evento que se realizó con motivo de la clasificación de Perú al mundial).

2.5.4 Mi familia y mi entorno

Se centró en fidelizar a la familia de los asociados a través de actividades como vacaciones útiles para hijos de los asociados, navidad de los niños, día de la Familia, talleres equilibrio vida laboral-familiar, programa “conociendo el trabajo de papi/mami”, día libre por cumpleaños de hijo, días libres previo al matrimonio y días libres por paternidad (adicional al tiempo otorgado por ley).

2.5.5 Beneficios para el compromiso

Esta línea se enfocó en generar convenios, relanzar beneficios y administrar el trabajo flexible. Se incluyeron actividades como relanzamiento de la cuponera, HomeOffice (teletrabajo), vale de alimentos, política de auxilio educativo, becas escolares, vales de TaiLoy, renovación del comedor, vestidores y zona de juegos, ampliación de rutas de la movilidad, médico en planta y convenios con gimnasio, instituciones educativas, cine y agencias de viaje.

2.6 Desarrollo e implementación

2.6.1 Tiempo de ejecución

La ejecución de RQE se planificó para llevarse a cabo durante 6 meses. La planificación, presentación a gerencia y coordinación logística se realizó entre Abril y Mayo; iniciándose su ejecución en Junio con el evento “Mundial Manía” y finalizando con el compartir de Fin de Año.

2.6.2 Plan de comunicación

Con el fin de generar intriga y motivar a los asociados a tomar parte de las actividades y beneficios que se estaban ofreciendo, se desarrolló un plan de comunicación en 3 etapas. Se empleó un canal físico (murales) y también uno virtual (mailing), ya que representaba una herramienta visual atractiva con mucho más alcance. Las etapas fueron las siguientes:

- Intriga (Mayo-Junio): a través de dos mensajes específicos: “¿Recuerdas cuál es la razón que te enamoró de la empresa? y “Muy pronto te recordaremos porque te gusta ser parte de esta gran familia” se buscaba fomentar la curiosidad sobre qué es lo que se haría próximamente.
- Lanzamiento (Junio): se dio en la revisión de resultados del segundo trimestre (Townhall), se presentó el programa, sus pilares, objetivo y expectativas; se hizo una ronda de preguntas para despejar dudas y se entregaron presentes con el logo de RQE. Así mismo, se “brandearon” las oficinas y espacios comunes con decoraciones alusivas al programa (banners, colgantes, vidrios biselados).
- Develación (Junio-Diciembre): esta etapa se dio de manera progresiva conforme fueron avanzando los meses y realizándose las distintas actividades, usualmente comunicando la actividad con 1 o 2 días previos.

2.6.3 Base y desarrollo del programa

Las actividades y beneficios se plantearon con el fin de que estas apoyen a cubrir las necesidades de los asociados. Siendo así, por ejemplo, los chequeos médicos apoyarían a satisfacer la necesidad de seguridad; toda actividad de integración y reconocimiento a las necesidades de estima y pertenencia y las becas y universidad corporativa a la necesidad de autorrealización (Vich, 2015). En esta línea, se estableció que la motivación que surja de estas necesidades satisfechas se traduciría en compromiso, fidelidad y rendimiento (Porret, 2014); con lo cual se estaría gestionando los principales problemas mencionados: fuga de talentos y baja productividad.

Las actividades se desarrollaron de acuerdo a un calendario preestablecido por mes, un ejemplo de ello puede ser consultado en los apéndices. Se trató de guardar relación entre los eventos y las fechas de festividades (Ejemplo: realizar un show Criollo cercano a Fiestas Patrias) y distribuir las equitativamente de manera que todas las semanas se desarrolle una y se mantenga vivo el interés de los asociados. También, se cambiaron los wallpaper de todas las computadoras por uno con el logo de RQE y se rediseñaron los fotocheck y murales para que guardaran relación con los colores y motivos del programa.

Así mismo, tanto para las festividades (Ejemplo: Navidad), como para beneficios que no correspondían a una fecha específica (Ejemplo: Convenio con Británico) se usaron los canales de comunicación previamente determinados para difundir comunicados con 1 o 2 días de anticipación que resaltarán los aspectos positivos del mismo e invitarán a los asociados a participar o hacer uso de este. En el caso de las renovaciones de áreas (comedor, vestidores, zona de juegos) se contrataron los

servicios de una productora que apoye con la activación, incentivando así a todos a conocer y hacer uso de los nuevos espacios.

De la misma forma, se compró merchandising (porta laptop, canguros, mousepad), tarjetas de bienvenida para nuevos asociados y plantillas de PowerPoint con el logo y motivos del programa, de modo que se tenga material tanto a manera de presente como también para la difusión de cualquier actividad adicional a futuro.

A lo largo del desarrollo del programa, la autora participó no solo en tareas de planificación, sino también de ejecución, trazando y viendo de qué manera cada beneficio se conectaba con las necesidades de las personas y el objetivo final del mismo. El mayor aporte fue el benchmark realizado a dos compañías de la competencia directa, con el cual se pudo conocer los beneficios que empresas del mismo sector brindan a sus colaboradores.

Cabe mencionar también que en Diciembre, el mes más cargado de actividades, la Analista y Asistente Social tuvieron que retirarse por licencias médicas prolongadas. Con ello, la autora quedó sola a cargo del resto de actividades que quedaban por ejecutar. Este fue un punto muy importante ya que culminó por su cuenta los eventos restantes lo cual ayudó a poner en práctica su capacidad de liderazgo, discernimiento, toma de decisiones y trabajo bajo presión; así como demostrar a la gerencia del área su capacidad de asumir mayor responsabilidad.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

La implementación de la propuesta fue recibida inicialmente de manera escéptica por los asociados, pese a que se contaba con la aprobación y confianza total de las gerencias. No obstante, conforme el paso de las semanas y la materialización de las actividades, el programa fue obteniendo mayor acogida, reflejado en el cambio de actitud de los asociados quienes comenzaron a interesarse más por este.

A nivel cualitativo se observó un cambio paulatino en el ambiente, las oficinas pasaron de ser silenciosas y con poco movimiento, a tener más tránsito gracias al aumento de la interacción de los asociados y los distintos eventos que motivaban a la gente a salir de sus cubículos. Así también, los asociados comenzaron a acercarse con más frecuencia al área de RRHH a agradecer por la actividad o los presentes, a consultar por más información respecto a los beneficios o sólo para conocer qué actividad se haría la siguiente semana. Se observó también un mayor interés de las gerentes de campo, que usualmente se mantenían al margen, pero que esta vez llegaron incluso a replicar algunas de las actividades con su propio equipo de consultoras.

Estos resultados fueron respaldados por las mejoras obtenidas a nivel cuantitativo en los siguientes aspectos:

En la encuesta “My Voice” se tuvo un aumento del porcentaje de participación de 72.3% (2017) a 96% (2018) y del índice global de clima y satisfacción de 52.8% (2017) a 85.7% (2018); lo cual representa un crecimiento considerable a favor de la empresa. En cuanto a la encuesta de Riesgo Psicosocial el promedio de índice de estrés laboral del 2016 y 2017 había sido de 64.5% pero, en la medición de noviembre de 2018 se obtuvo un índice de 44.6% que representa una pérdida y mejora de casi el 20%.

De manera similar, la frecuencia de presentación de descansos médicos disminuyó de 9 a la semana a entre 3 o 4 por semana. Así mismo, los motivos de estos cambiaron ya que antes la mayoría se daban por dolores musculares, problemas en la columna, agotamiento y migrañas; mientras que ahora corresponden a otras dolencias o accidentes fortuitos. Así también, las peticiones, quejas y demandas del sindicato se redujeron de aproximadamente 1 a la semana a 1 por mes y por fines justificados. Ello ha permitido, a su vez, poder dar inicio a la negociación del pliego de reclamos.

Finalmente, en los indicadores de rotación y de la evaluación PMP (de desempeño), claves para la medición del éxito del programa, se observaron los siguientes cambios:

Tabla 3.1

Indicadores de rotación por trimestre del 2018

Trimestre (Quarter)	Q1	Q1	Q3	Q4
% de rotación	29.6%	20.3%	15.8%	10.2%

Tabla 3.2

Cantidad de asociados por categoría del PMP 2018

Categoría	No cumple con las expectativas	Cumple parcialmente las expectativas	Cumple con las expectativas	Excede las expectativas
Q1	36	178	81	10
Q2	30	124	143	18
Q3	22	112	137	44
Q4	13	83	165	54

Se considera que el programa, en sí, ha demostrado una vez más, la manera en que el bienestar personal se traduce en resultados para la vida laboral, pudiendo afirmarse que el individuo que posee un alto grado de satisfacción reflejará también actitudes positivas hacia su trabajo (Charaja y Mamani, 2014). Se puede asegurar también que el buscar la mejor versión del trabajador, nos permite obtener un mejor desempeño y, a la larga, mejorar los resultados de la compañía.

Dado el éxito del programa, se determinó que este se renovaría para el 2019, continuando con las actividades ya establecidas y adicionando otras nuevas. Su relanzamiento se está pensado para Marzo pues actualmente se encuentra en etapa de planificación.

CONCLUSIONES

- El programa logró atender y remediar las necesidades más inmediatas de la compañía, demostrando efectividad.
- Al ponerse RRHH al servicio de los asociados, se pudo dar un mejor servicio al talento para que este se enfoque más en ser productivo.
- La empresa se ha ajustado a las tendencias actuales de RRHH al mejorar, a través del programa, su marca empleadora y gobierno corporativo.
- El compromiso de los asociados y la productividad obtenida servirá de base para sacar adelante y mejorar, a futuro, los resultados económicos, así como el posicionamiento de la empresa en el mercado de la venta directa.
- Las actividades y beneficios enfocados en bienestar físico ayudarán a contar con colaboradores más saludables y reducir las ausencias o permisos por motivos médicos.
- Los convenios con instituciones y capacitaciones in situ, ayudarán a tener un personal más preparado y capacitado que permitirá reducir la brecha de aprendizaje, disminuir la cantidad de errores/accidentes y aprovechar el potencial del asociado.
- La ejecución del programa en el 2019 permitirá asegurar la continuidad del rendimiento, reforzar aún más el sentido de pertenencia y motivar a los asociados a trabajar en pos de la consecución de los objetivos comunes.
- Con el desarrollo del programa, la empresa ha dado un primer paso en el camino hacia la transformación digital.

RECOMENDACIONES

Dados los hallazgos resultantes de la ejecución del programa, se considera pertinente plantear las siguientes recomendaciones:

- Continuar ejecutando el programa para no perder el vínculo generado con el asociado y seguir cultivando el sentido de pertenencia y rendimiento.
- Asegurar la constancia de la productividad mediante una medición mensual que permita rastrear los datos más frecuentemente a fin de poder presentar soluciones oportunas de ser necesarias.
- Incorporar otras alternativas que den soporte también a la marca empleadora y a la digitalización, tales como mayor presencia en redes sociales o creación de una app de libre acceso al asociado que reúna los beneficios de la empresa.
- Incorporar nuevas actividades y beneficios que resulten novedosos y mantengan el interés vivo del asociado.
- No perder de vista el objetivo final de reposicionar a la empresa en el mercado.
- Realizar una medición al finalizar el 2019 para comprobar la efectividad del programa, en comparación con lo obtenido en el 2018 y determinar si es viable continuar con este o se debe pensar en otras medidas.
- Brindar oportunidad al personal capacitado para participar en convocatorias internas que les permitan escalar y tener un mayor reconocimiento, de manera que se aproveche la inversión y se obtenga un retorno de esta mediante el valor que pueda generar el asociado.

REFERENCIAS

- Carazo, J. (2017). Trabajo, organización y talento: Tendencia de presente y futuro. *Capital Humano*, 323(12), 3. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=019cbb72-7ce2-4291-bd52-556929736487%40sdc-v-sessmgr03>
- Carazo, J. (2018). La Propuesta de Valor al Empleado adquiere plena carta de naturaleza. *Capital Humano*, 332(6), 3. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=019cbb72-7ce2-4291-bd52-556929736487%40sdc-v-sessmgr03>
- Charaja, Y. y Mamani, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 1(1), 5-13. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449844867001.pdf>
- Morales, P.; O'Connor, J.; Rivera, J. y Suárez, M. (2017). *Planeamiento estratégico de la Industria Peruana de Cosméticos*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8996/MORALES_O%27CONNOR_PLANEAMIENTO_COSMETICOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Porret, M. (2015). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humanos en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Redacción Gestión (2014, Septiembre 9). Canal de venta directa en Perú ya es el quinto en América Latina. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>

Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>

Vich, V. (2015). ¡Motivación: Herramienta Definitiva! *Agro Enfoque*, 197(2), 4. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=019cbb72-7ce2-4291-bd52-556929736487%40sdc-v-sessmgr03>

APÉNDICES

APÉNDICE 1: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

RAZONES QUE ENAMORAN - OCTUBRE 2018				
<i>LUNES 1</i>	<i>MARTES 2</i>	<i>MIÉRCOLES 3</i>	<i>JUEVES 4</i>	<i>VIERNES 5</i>
* Comunicado Clases de Zumba			* Tarde de Zumba	
<i>LUNES 8</i>	<i>MARTES 9</i>	<i>MIÉRCOLES 10</i>	<i>JUEVES 11</i>	<i>VIERNES 12</i>
* Comunicado recordatorio Clases de Zumba	* Reconocimiento Quinquenio OC * Comunicado Quinquenio OC		* Tarde de Zumba	
<i>LUNES 15</i>	<i>MARTES 16</i>	<i>MIÉRCOLES 17</i>	<i>JUEVES 18</i>	<i>VIERNES 19</i>
* Comunicado de inauguración del comedor * Inauguración del comedor renovado	* Comunicado de Celebración de Cumpleaños		* Comunicado recordatorio de Celebración de Cumpleaños	* Celebración de cumpleaños de Septiembre y Octubre
<i>LUNES 22</i>	<i>MARTES 23</i>	<i>MIÉRCOLES 24</i>	<i>JUEVES 25</i>	<i>VIERNES 26</i>
* Comunicado inicial concurso de Halloween	* Entrega de vale de alimentos Sodexo		*Comunicado recordatorio concurso de Halloween	
<i>LUNES 29</i>	<i>MARTES 30</i>	<i>MIÉRCOLES 31</i>		
* Comunicado show criollo	* Concurso de postres y tragos por Halloween	* Show Criollo por Fiestas Patrias		

APÉNDICE 2: MODELO DE COMUNICADOS



¡PREVENIR ES SALUD!

se preocupa por ti.
Te invitamos a participar del chequeo médico preventivo anual – Etapa II, donde conocerás tus resultados de los análisis de laboratorio, y serás evaluado en Medicina General, Oftalmología y Odontología.

Fecha: Miércoles 26, Jueves 27 y Viernes 28 de Setiembre. Según corresponda, teniendo en cuenta la cita asignada el día del examen de laboratorio.

Lugar: Sala Coraje A-B
Horario: 7:30 a.m. a 5:00 p.m.

TE ESPERAMOS

EN FOMENTAMOS EL DEPORTE Y LA SALUD

Empecemos a entrenar para nuestro próximo campeonato. Juntos recarguemos energía y pongámonos en forma.

Organiza tus equipos y calienta en la cancha.

Lugar: Sport Plaza
Av. Nicolás Ayllón 3080 Ate.

Horario: Todos los martes.
7:00 pm a 9:00 pm

Esta es otra de las tantas...

Razones que enamoran

Felicidades a

O C

quien cumple **15 años** de trabajo en nuestra compañía. Agradecemos su esfuerzo y dedicación.

A el, lo reconocemos con el

VALOR CONFIANZA

Razones que enamoran

La familia crece

Muchas felicidades al Asociado, que este mes ha recibido a un nuevo miembro en la familia.

Bienvenido Lian Axel
Hijo de Ray
Operario de Supply Chain

- Nació 03 de Febrero
- Clínica Javier Prado
- 3,750 kg
- 50 cms.

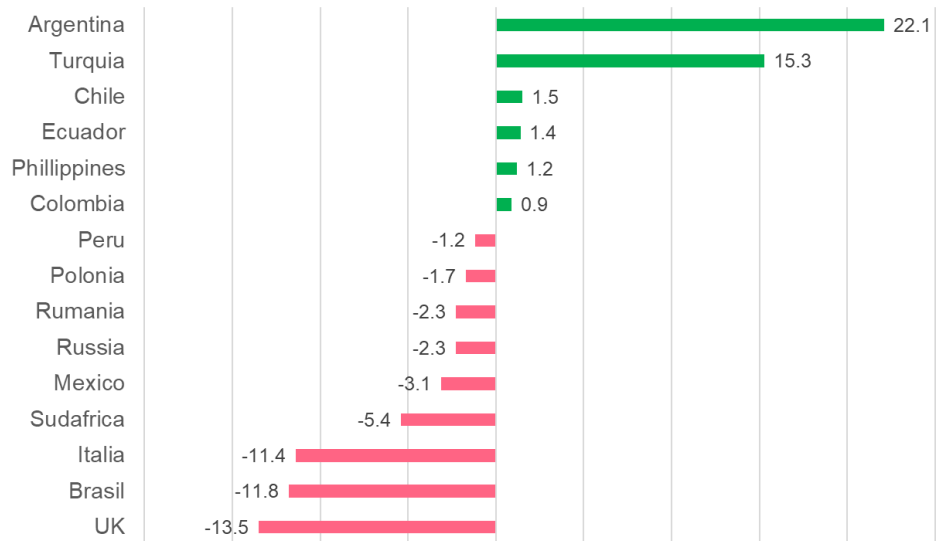
¡Felicidades!

APÉNDICE 3: MURALES Y ÁREAS AMBIENTADAS



APÉNDICE 4: COMPARATIVO DE RESULTADOS VENTAS MACRO 1ER TRIMESTRE Y 4TO TRIMESTRE

Desempeño Top 15 Mercados (Q1 Gross Sales growth%)



Desempeño Top 15 Mercados (Q4 Gross Sales growth%)

