

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



“DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE BENEFICIOS EN UNA GRAN EMPRESA DEL SECTOR ÚTILES ESCOLARES Y DE OFICINA: EL CASO DE CONTINENTAL-STANDFORD”

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

Marcela Chavez Cruz

Código 20150314

Asesora

Maria del Rosario Sheen Merino

Lima – Perú
Febrero del 2020





**DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE
COMUNICACIÓN DE BENEFICIOS EN UNA
GRAN EMPRESA DEL SECTOR ÚTILES
ESCOLARES Y DE OFICINA: EL CASO DE
CONTINENTAL-STANDFORD**

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO	10
1.1 Acerca de la empresa Continental-Stanford	10
1.2 Identificación de los canales de comunicación interna.....	11
1.2.1 Medios y espacios offline	11
1.2.2 Medios online	12
1.3 Perfil de los empleados.....	13
2. REALIZACIÓN o INTERVENCIÓN	15
2.1 Acerca del plan. Fases y objetivos	15
2.2 Estrategias y acciones	17
3. SUSTENTACIÓN	22
3.1 La función de la Comunicación Interna en la gestión de personas.....	22
3.2. La nueva mirada a la experiencia del colaborador en el trabajo	23
3.3. Importancia de los beneficios laborales para el “enganche” laboral	24
4. LOGROS Y RESULTADOS	26
4.1 Indicadores	26
4.2 Logros	29

5. LECCIONES APRENDIDAS	32
REFERENCIAS	35
ANEXOS	37



RESUMEN

El presente proyecto profesional describe el trabajo que realizó la autora para Continental-Standford, grupo empresarial peruano de útiles escolares y de oficina, el cual consistió en el diseño e implementación de un plan para comunicar los beneficios a sus colaboradores en Lima y en las ciudades del interior del país.

El proyecto ayudó a la empresa a valorar la importancia de otorgar beneficios a los empleados, más allá de compensarlos con un sueldo competitivo. Además, se convirtió en el punto de partida para que la función de la comunicación interna fuera mejor apreciada como factor de gestión de recursos humanos en Continental-Standford.

También facilitó un trabajo ordenado en la formulación de beneficios que respondieran a las necesidades del personal, y en la difusión de los mismos en todos los niveles y áreas de la empresa mediante el uso de canales tradicionales y online.

Los beneficios tuvieron un impacto positivo tanto en la gestión de los procesos de recursos humanos como en las interacciones de los empleados con la empresa, quienes comenzaron a usar con más frecuencia los canales de comunicación interna y a enterarse de sus novedades y mensajes.

Palabras clave: Comunicación interna, canales de comunicación con empleados, bienestar de personal, beneficios en el trabajo, motivación laboral.

ABSTRACT

This project describes the author's work during her tenure in Continental-Stanford, a Peruvian company of office and school supplies. It comprised the design and implementation of a plan to communicate the compensation benefits to the employees in Lima and its local stores within the country.

The work helped the company to better appreciate the importance of compensations beyond the usual salaries, and became the starting point to include the internal communication as a function of the human resources management in Continental-Stanford.

It also enabled the Human Resources team to both organize its work in such a way that responds to the employees' needs and disseminate the benefits package throughout the company using traditional and online channels.

The initiative had a positive impact on the human resources processes as well as the employee interactions with the company, as they began to use the channels and learn about the company's news and messages more frequently.

Keywords: Internal communication, communication channels with employees, employees well-being, compensation benefits, work motivation.

INTRODUCCIÓN

Continental-Stanford es una empresa familiar de capital nacional que opera desde 1980, año en que compró el negocio otra familia peruana. Entonces contaba con una sola tienda mayorista de útiles escolares y una oficina ubicada en el distrito de Cercado de Lima. En cuatro décadas de trayectoria, el negocio se ha integrado verticalmente y ahora se encarga también de la fabricación y distribución de productos con marca propia, además de aquellos que le suministran sus proveedores. Su portafolio de marcas comprende a “Standford” (cuadernos y útiles escolares), “Conti” y “Mylano” (cuadernos de bajo costo), “Offi” (útiles de oficina), y “Atlas” (papel y cuadernos).

En los últimos cuatro años, la expansión del negocio llevó al grupo empresarial a poner más atención en la gestión de personas. En 2016, asignó las responsabilidades de comunicación interna a una persona dentro del área de Recursos Humanos y, en enero del 2019, la empresa decidió dar un mayor empuje al manejo de los beneficios laborales a su personal.

Así fue como la gerencia general aprobó la elaboración de un plan para organizar y comunicar mejor los beneficios, el cual es el centro de este trabajo académico. Esta iniciativa buscaba mejorar el ambiente de trabajo en la compañía y fortalecer el compromiso de los empleados con su trabajo.

El diseño y ejecución del plan de comunicación de beneficios de Continental-Stanford cubrió un lapso de 10 meses, de enero a octubre del 2019, y ocurrió en un periodo de crecimiento de la marca Standford, en el que también inició campañas con impacto social.

El plan se dirigió a los más de 700 colaboradores de Lima y de ciudades a nivel nacional que trabajan en 14 tiendas mayoristas (“Continental”), 13 tiendas minoristas

(“Utilex”), almacenes y una fábrica. El número de empleados se eleva en época de campaña escolar (enero-marzo) hasta 900 trabajadores.

El desarrollo del plan estuvo a cargo de la autora de este proyecto profesional, quien en su rol de Practicante de Comunicación Interna asumió las siguientes tareas:

- Crear los contenidos para los canales de comunicación interna (mensajes escritos, piezas gráficas y audiovisuales) y asegurar una narrativa coherente y atractiva en las comunicaciones a los colaboradores.
- Manejar los canales de comunicación interna tradicionales (offline) y los canales online de la empresa.
- Apoyar a la gestión de Recursos Humanos en los programas de Inducción de nuevo personal.
- Ser soporte en la coordinación y ejecución de las actividades y eventos de integración para mejorar el clima laboral y bienestar de los empleados.

De acuerdo con estas funciones, el trabajo de la autora no solo se centró en formular y ejecutar estrategias comunicacionales, sino también ayudó al fortalecimiento de la gestión de personas en la compañía.

Este proyecto busca orientar a las organizaciones que desean comunicar con efectividad los beneficios para su personal y les brinda una herramienta con la cual puedan gestionar, estructurar y dar a conocer con efectividad por canales online y offline las compensaciones a sus empleados.

1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1. Acerca de la empresa Continental-Standford

Dos empresas conforman el grupo Continental-Standford: Continental SAC y Corporación de Industrias Standford SAC. Los orígenes del negocio se remontan a la primera tienda mayorista “Continental”, que operaba desde 1951 en el Barrio Chino del centro de Lima, y que fue adquirida en 1980 por el empresario Pablo Wong Chan. La empresa continúa en manos de la primera generación, los esposos Wong, que ocupan los cargos de gerente general y la sub gerente general.

La planta de producción está ubicada en el distrito de Lurín; los seis centros de distribución y almacenes, en los distritos limeños de Lurín, Ate Vitarte, Cercado de Lima y en las ciudades de Arequipa y Chiclayo; las 14 tiendas mayoristas, en Lima Metropolitana y Trujillo, Arequipa, Chiclayo y Huancayo; y las trece tiendas de la cadena de ventas minoristas “Utilex” (creada en 2011) se localizan en Lima.

La fuerza laboral de aproximadamente 700 personas se distribuye de la siguiente manera:

- Fuerza de ventas en tiendas: 31,4%
- Personal operativo en planta de producción: 25,7%
- Personal administrativo: 22,9% (de los cuales 1,14% son gerentes)
- Personal operativo en centros de distribución y almacenes: 20%

Demos una mirada a la cadena de valor de la empresa Continental-Standford:



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Identificación de los canales de comunicación interna

La autora identificó y clasificó los canales de comunicación interna disponibles en el momento de realización del plan. Esta información sería de utilidad para definir las vías de difusión del programa de beneficios al personal.

1.2.1 Medios y espacios offline

MEDIOS Y ESPACIOS OFFLINE	
Periódicos murales	<ul style="list-style-type: none"> • Sede administrativa: Un periódico mural con compartimentos acrílicos y una pizarra de corcho. • Tiendas: Una pizarra de corcho en cada tienda mayorista (14) y tiendas minoristas (13).

	<ul style="list-style-type: none"> Centros de distribución y almacenes: Seis pizarras de corcho en cada centro. Fábrica: Dos periódicos murales con compartimentos acrílicos.
Teléfono	<ul style="list-style-type: none"> Existen anexos en todas las oficinas, tiendas, centros de distribución y almacenes.
Reuniones de inducción de personal	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan una vez al mes con la participación de los nuevos colaboradores. Asistentes por reunión: De cuatro a 18 personas aproximadamente.
Espacios de comunicación informal	<ul style="list-style-type: none"> En los pasillos de las oficinas, los centros de distribución y los almacenes. En los servicios higiénicos de la sede administrativa, centros de distribución, almacenes y planta. En el comedor de la sede administrativa y de la planta. En los 2 kitchenettes de la sede administrativa.

1.2.2 Medios online

MEDIOS ONLINE	
Correo electrónico (cuentas Gmail)	<p>Las cuentas de correo electrónico corporativo son asignadas a las siguientes personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal administrativo: 160 Administradores de tiendas: 27 Jefes y supervisores de planta, centros de distribución y almacenes: 13
Hangouts (Gmail)	<ul style="list-style-type: none"> Esta herramienta de <i>chat</i> es utilizada por los colaboradores que cuentan con correo corporativo. La finalidad de su uso es comunicar mensajes de forma rápida y en un tono informal.
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> La cuenta de Facebook (“Continental Standford”) la maneja el responsable de la comunicación interna y está dirigida a los empleados.

	<ul style="list-style-type: none"> • El contenido que se difunde incluye: saludos por aniversario de las tiendas, publicaciones sobre eventos, fotos de reconocimientos a empleados, noticias del negocio, mensajes y videos por Día de la Mujer, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajador, entre otros. • Cerca del 56% de los empleados participaba al momento de hacer el inventario, a través de comentarios, compartiendo y aprobando los contenidos (“likes”).
LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> • En la cuenta de LinkedIn la empresa publica principalmente anuncios de reclutamiento y, en segundo lugar, saludos por efemérides como el Día del Diseñador Gráfico, Economista, Abogado, entre otras profesiones; y publicaciones de las marcas Stanford y Utilex. • La cuenta tiene pocos seguidores (898), de los cuales una quinta parte son empleados o exempleados de la compañía. • Es igualmente manejada por el responsable de la comunicación interna.
Whatsapp	<ul style="list-style-type: none"> • Es el canal más usado. Cada una de las seis gerencias y sus áreas funcionales tienen una cuenta de Whatsapp que es manejada por el jefe de área. • También en cada tienda, los administradores manejan un grupo de Whatsapp con sus equipos • Los temas que se intercambian son específicamente laborales.

1.3 Perfil de los empleados

Conozcamos algo más sobre el perfil de los empleados:

Variable	Personal administrativo	Personal de tiendas mayoristas y minoristas	Personal en centros de distribución (CD) y fábrica
Nº de empleados	160 (5% son Gerentes)	225 66% en “Continental” 34% en “Utilex”.	320 44% en CD’s 56% en fábrica

Variable	Personal administrativo	Personal de tiendas mayoristas y minoristas	Personal en centros de distribución (CD) y fábrica
Género	54% hombres 46% mujeres	46% hombres 54% mujeres	77% hombres 23% mujeres
Rango de edad	Entre 20 y 65 años	Entre 18 y 40 años	Entre 18 y 30 años
Generación	Generación X: 14% Generación Y (Millennials): 62% Generación Z: 24%	Generación Y (Millennials):: 50% Generación Z: 50%	Generación Y (Millennials):: 40% Generación Z: 60%
Profesión u ocupación	85% con estudios de universidad/instituto. 5% de ellos con estudio de post grado 15% estudiando una carrera profesional	60% con secundaria completa 40% con carrera técnica o estudiando una carrera técnica	90% con secundaria completa 10% con una carrera técnica concluida
Carga familiar	45,6% tiene hijos	40% tiene hijos	54% tiene hijos



2. REALIZACIÓN o INTERVENCIÓN

2.1 Acerca del plan. Fases y objetivos

El paquete de beneficios (los beneficios en curso y los nuevos) recibió el nombre de “Conti Plus”. A continuación, resumimos las etapas que abarcó:

- **Fase 1: Diseño del nuevo paquete de beneficios a nivel conceptual y gráfico.**

El primer paso fue hacer un inventario de los beneficios existentes en la empresa y determinar qué otros beneficios se podrían otorgar a los empleados con base a sus necesidades. Luego elegimos un título para identificar el paquete: “Conti Plus”, que unía el diminutivo del nombre “Continental” y un término (“plus”) que connotaba más beneficios a los tradicionales.

Posteriormente, categorizamos los beneficios de la siguiente manera:

- **“Beneficios para tu vida”:** Relacionados con las necesidades personales y de la familia del colaborador. Por ejemplo, días libres para coordinar los últimos detalles de tu boda, horas libres al mes para madres pre y post natal, día adicional por la licencia de paternidad, obsequio para todos los recién nacidos, hasta tres horarios de no-campaña, vacaciones flexibles y permisos personales, entre otros.
- **“Beneficios para tu salud”:** Beneficios relacionados a la salud de los colaboradores, tales como planes de atención de salud en Rímac Seguros, seguro Vida Ley, chequeo preventivo en la red de EsSalud, planes de atención en odontología a un precio especial, campañas de cuidado de la piel y cabello.
- **“Beneficios para ti”:** Referidos a reconocimientos, tales como “Mejor Colaborador” y “Años de Trayectoria”; y préstamos de dinero por motivos de estudios y/o salud pagados en hasta 6 cuotas sin intereses.

- **“Descuentos corporativos”**: Beneficios para adquirir productos y servicios con un precio corporativo por ser parte de Continental-Standford. Por ejemplo: en instituciones educativas como universidades e institutos del país; deporte, belleza, turismo, restaurantes y centros de entretenimiento.

El tercer paso fue elaborar el catálogo virtual de “Conti Plus” usando colores e iconografía para que todos en la empresa identificaran rápidamente los beneficios

Categoría	Color	Iconografía
Beneficios para tu vida	Verde lima: Frescura, bienestar, y equilibrio.	Reloj
Beneficios para tu salud	Verde: Serenidad, armonía y vida.	Manzana
Beneficios para ti	Anaranjado: Juventud, vitalidad y optimismo.	Bombilla de luz
Descuentos corporativos	Azul: Simpatía y confianza.	Alcancía

- El catálogo virtual fue aprobado por la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos e incorporado en la plataforma de ISSUU donde estuvo disponible desde abril 2019 (Enlace: <http://bit.ly/beneficioscontiplus>)

- **Fase 2: Lanzamiento de “Conti Plus”.**

El programa fue presentado oficialmente en el evento corporativo más importante de la institución: el cierre de la campaña escolar 2019 (6 de abril del 2019). Asistió el 60% de los empleados.

- **Fase 3: Difusión y gestión de “Conti Plus”.**

Tuvo una duración de 6 meses, de abril a octubre del 2019, durante los cuales las noticias del programa se transmitieron por todos los canales internos. Además, para atender las consultas de los empleados la autora de este trabajo abrió un espacio de comunicación presencial directo con ellos: desde su oficina y estando más accesible en los espacios de mayor flujo de empleados y en las horas de mayor flujo.

Por ejemplo, estuvo presente en el comedor de la sede central de Ate Vitarte, en el horario de almuerzo del personal del almacén (12 a 1 pm) y en el de personal administrativo (1 a 2 pm); en las activaciones y ventas internas de los proveedores de productos y servicios; y en las activaciones por el Día del Trabajador, Día de la Madre, Día del Padre y Día de la Mujer.

- **Objetivos del plan**

1. Dotar de una estructura sólida a los beneficios sociales para los empleados.
2. Lograr que el personal interiorice la existencia del paquete de beneficios.
3. Ayudar a fortalecer la gestión de recursos humanos mediante la institucionalización del paquete de beneficios.

2.3 Estrategias y acciones

Fase 1 (Diseño del nuevo paquete de beneficios a nivel conceptual y gráfico)

Objetivo 1: Dotar de una estructura sólida a los beneficios sociales para los empleados.	
Estrategia	Acción
1. Identificar los beneficios al personal, vigentes al momento del plan.	1. Revisar las características de los beneficios existentes.
	2. Redactar en qué consiste cada beneficio existente para el empleado y organizarlos en cuatro categorías: beneficios para ti, beneficios para tu salud, beneficios para tu vida y descuentos corporativos.
2. Diseñar nuevos beneficios con base a las necesidades de los empleados.	1. Recopilar la información sobre el perfil de los empleados.
	2. Diseñar y redactar en qué consisten los nuevos beneficios que otorgará la empresa y agruparlos en las cuatro categorías.
	3. Identificar empresas en el Perú que podrían interesarse en hacer un convenio corporativo y prestar descuentos en sus servicios, los cuales serían parte de los nuevos beneficios.
3. Crear una identidad gráfica para el paquete de beneficios	1. Definir un nombre para el paquete de beneficios a través de una sesión de brainstorming y realizar el diseño del logotipo.
	2. Diseñar conceptual y gráficamente el catálogo virtual de los beneficios “Conti Plus” para ser repartidos a todos los empleados.
	3. Publicar el catálogo virtual “Conti Plus” en la plataforma ISSUU para que todos los empleados puedan ingresar en línea y conozcan los beneficios en detalle en cualquier momento y lugar. ¹

¹ El catálogo virtual “Conti Plus” se encuentra en formato PDF en la plataforma de ISSUU. Se puede encontrar en la siguiente dirección web: <http://bit.ly/beneficioscontiplus>

Fase 2 (Lanzamiento de “Conti Plus”) y **Fase 3** (Difusión y gestión de “Conti Plus”)

Objetivo 2: Lograr que el personal interiorice la existencia del paquete de beneficios.	
Estrategia	Acción
1. Organizar el lanzamiento del programa “Conti Plus” para transmitir el mensaje de que el paquete de beneficios pertenece a toda la familia Continental-Standford.	1. Participar y dirigir las reuniones de coordinación con la Alta Dirección y la Gerencia de Recursos Humanos para definir los detalles del lanzamiento del programa.
	2. Diseñar la presentación y material visual de “Conti Plus” que se realizará en la Fiesta Corporativa Anual de la empresa.
2. Difundir la información de los beneficios “Conti Plus” a los empleados por los canales internos.	1. Organizar el contenido de los mensajes que se van a transmitir por cada categoría de beneficio: beneficios para ti, beneficios para tu salud, beneficios para tu vida y descuentos corporativos.
	2. Definir la línea gráfica para las cuatro categorías de beneficios y diseñar las comunicaciones personalizadas para cada canal con finalidad de promocionar los beneficios y descuentos corporativos.
	3. Diseminar la información por los canales internos: correo, Facebook, periódicos murales, activaciones.
	4. Diseñar el banner informativo para ser colocado en los eventos informativos que organizará la empresa.
3. Asegurar que el programa “Conti Plus” sea conocido por los empleados desde su primer contacto en la empresa en su primera semana de trabajo.	1. Participar en reuniones con la Gerencia de Recursos Humanos para institucionalizar el programa “Conti Plus” como parte del contenido del programa de Inducción al nuevo personal.
	2. Elaborar el material visual y un folleto tríptico que resuma en qué consiste el programa “Conti Plus”, el mismo que será entregado a los empleados que asisten

	a la Inducción.
4. Organizar la “Feria de Salud y Belleza de Conti Plus”, dirigida a los empleados de las áreas de soporte de la oficina en Lima.	1. Diseñar en qué va a consistir la “Feria de Salud y Belleza de Conti Plus”: características del evento, tiempo, empresas que van a asistir, lugar, entre otros.
	2. Elaborar y lanzar el anuncio de la “Feria de Salud y Belleza de Conti Plus” por email corporativo y el periódico mural.
	3. Poner en marcha la feria en un día laborable en las instalaciones de la oficina central.

Fase 3 (Difusión y gestión de “Conti Plus”)

Objetivo 3: Ayudar a fortalecer la gestión de recursos humanos mediante la institucionalización del paquete de beneficios.	
Estrategia	Acción
1. Conducir el programa de Inducción laboral a nuevos empleados y detallar información sobre el programa de beneficios.	1. Presentar el programa de Inducción y los beneficios “Conti Plus” a los nuevos colaboradores.
	2. Liderar la ronda de preguntas y respuestas sobre los detalles de “Conti Plus”.
	3. Revisar las visitas al catálogo virtual en la plataforma ISSUU que los empleados realizan después de la Inducción.
2. Introducir el tema de los paquetes de beneficios en las capacitaciones del personal	1. Capacitar a los encargados (Analista de Clima y Cultura y Trabajadora Social) para que puedan brindar toda la información de “Conti Plus” a los empleados.
	2. Uniformizar las capacitaciones con un solo material sobre “Conti Plus” (la misma presentación que se usa en las Inducciones al nuevo personal). Ver acción 2, estrategia 3 y objetivo 2.

<p>3. Facilitar información a los empleados sobre “Conti Plus” desde el área de Recursos Humanos.</p>	<p>1. Atender y resolver las consultas de los empleados con respecto al paquete de beneficios a diario por medio de los canales de comunicación interna.</p>
	<p>2. Instruir a los empleados a cómo ingresar a leer el catálogo virtual (ISSUU) y dónde encontrar la información de contacto para cada beneficio.</p>
	<p>3. Recopilar el feedback verbal de los empleados recibido semanalmente entorno a la satisfacción del uso de los beneficios de las cuatro categorías.</p>
<p>4. Ayudar a mejorar el clima laboral destacando el beneficio “Conti Plus” de Reconocimiento por el buen desempeño del personal.</p>	<p>1. Comunicar las buenas prácticas de reconocimiento al personal de tiendas mayoristas y minoristas por metas cumplidas.</p>
	<p>2. Facilitar a la fuerza de ventas un canal de comunicación interna (Whatsapp) exclusivo para el tema de beneficios en el que se atenderán consultas y dudas sobre el programa “Conti Plus”.</p>

3. SUSTENTACIÓN

3.1. La función de la Comunicación Interna en la gestión de personas

La comunicación interna en las organizaciones ha dejado de ser vista como una serie de actividades operativas o un conjunto de productos visuales que se elaboran para acompañar los mensajes a los empleados, y se ha convertido en una función esencial de la gestión de recursos humanos para acercar al personal con su organización. Si los empleados no son informados o no están al día de lo que pasa en su organización, difícilmente podrán aportar a los objetivos de la empresa o institución, más allá de cumplir mecánicamente con sus tareas.

Su rol en los nuevos escenarios organizacionales ha evolucionado y la comunicación, más allá de reafirmar la identidad corporativa y transmitir los valores de la organización, “se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización [siendo el responsable de] la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen”. (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011, p.12)

Entre los aportes de la comunicación interna para las organizaciones, en las cuales debe haber empleados motivados, la comunicación “cumple una función en el desarrollo de la cultura de la empresa: ayuda a crear un clima laboral motivador [a través del apoyo] de los responsables de la gestión de personas en la creación de espacios de integración entre colaboradores de diversas áreas”. (Sheen, 2017, p. 39)

Además de lograr la transformación cultural en las organizaciones, uno de los objetivos principales de la comunicación interna es “integrar a los trabajadores en la empresa... e integrar la identidad y proyectos de la empresa en los trabajadores”. (Callejo, 2001, p.89). La organización contará con un flujo de comunicación bidireccional con un

clima de confianza donde los empleados tendrán un mayor conocimiento de lo que sucede en su trabajo y los objetivos empresariales que deben perseguir.

En ese sentido, la correcta gestión de la comunicación interna va a permitir alinear, comprometer e integrar a los trabajadores de una organización:

“Alinear significa conectar con los propósitos estratégicos y los valores de la cultura organizacional; comprometer implica que los colaboradores valoren lo que la empresa hace por ellos y sus familias; e integrar quiere decir ayudar a que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente. (Reyes, 2012, p. 128)

Otro de los beneficios que emergen de la gestión de la comunicación interna es el poder construir lo que ahora se conoce como ‘marca empleador’, lo cual ayuda a la atracción y retención del talento. En su desarrollo, la comunicación aporta a la identificación de los espacios y canales de comunicación que se usarán para integrar a todos los niveles de la organización, a la definición de mensajes y contenidos que se difundirá hacia fuera para dar a conocer qué tan buena es la organización como centro de trabajo y a la precisión de los mecanismos que se utilizarán para motivar a los colaboradores a compartir sus experiencias positivas en el trabajo en las redes sociales de la empresa. (Sheen, 2018, p.37)

3.2 La nueva mirada a la experiencia del colaborador en el trabajo.

La valoración del capital humano como un factor de éxito en las organizaciones ha generado también un interés por la llamada “experiencia del empleado” (“EX”, por su siglas en inglés). Este concepto alude a las vivencias, percepciones y emociones que sienten los empleados durante su permanencia en el trabajo, y desde antes que ingresen a su centro de trabajo (por ejm. desde el proceso de reclutamiento).

Cada vez más empresas se preocupan más por cuidar que esta experiencia sea positiva y aliente al empleado a permanecer más tiempo en la organización. Hoy en día, “el trabajo del empleado tiene muchas interacciones o puntos de contacto, y la calidad de la experiencia del empleado tiene una influencia directa en la satisfacción, “enganche”, compromiso y desempeño”. (Plaskoff, 2018, p. 137).

En tal sentido, los beneficios laborales que pueda ofrecer una organización a su personal, más allá de las compensaciones salariales, son un aspecto esencial para elevar la EX. Según Gallup Institute, “entender las necesidades, preocupaciones y habilidades es cada vez más importante y les permitirá a las organizaciones garantizar que sus trabajadores experimenten un clima de trabajo amigable y cooperativo, comprendan sus roles correctamente y vean que su trabajo es significativo y apreciado por las organizaciones”. (como se citó en Casey y Sieber, 2016, p. 69-71).

3.3 Importancia de los beneficios laborales para el “enganche laboral”

Los expertos en recursos humanos, Bakker, Schaufeli y Leiter, sostienen que el “enganche laboral” (*employee engagement* o *work engagement*, en inglés) ocurre cuando los trabajadores se sienten comprometidos y satisfechos con la organización donde trabajan y ponen gran esfuerzo y pasión en su trabajo.

Para Schaufeli (2013), el “enganche laboral” se ve expresado cuando una persona presenta “un estado mental positivo y satisfecho, que se caracteriza por el vigor, dedicación y asimilación en su trabajo... y sus comportamientos están en línea con las metas organizacionales”.

Hoy en día, las organizaciones requieren “empleados que estén psicológicamente conectados a su trabajo; quienes estén dispuestos y pueden invertir completamente en sus

roles; quienes sean proactivos y estén comprometidos con estándares de desempeño de alta calidad”. (Bakker y Leiter, 2010).

Una de las vías para crear el enganche de los empleados son los beneficios o recompensas a su trabajo. Según Marsh & McLennan Companies (2018), “los beneficios que los empleados valoran, y que los empleadores líderes proporcionan, son mucho más que programas tradicionales del pasado, que solamente estaban enfocados en brindar beneficios de salud”. (p.2).

Según Nazario (2006), al momento de elaborar el paquete de beneficios, los responsables deben definir parámetros en torno a lo que la empresa está en la capacidad de ofrecer y lo que no, así como la capacidad financiera y administrativa para poder gestionarlo a largo plazo... [además] cualquier decisión que se tome respecto a los beneficios debe estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias y objetivos [de la organización]. (p. 138)

Una vez se tenga el paquete de beneficios, estos deben ser difundidos y “se deben comunicar periódicamente... son, tal vez, los contenidos que exige el mayor esfuerzo creativo: se deben agrupar y segmentar [teniendo en cuenta también que el impacto de este esfuerzo será posible con] la incorporación de las jefaturas directas como canales de comunicación claves”. (Reyes, 2012, p. 131-132).

Uno de los retos para las organizaciones que buscan alcanzar el éxito es contar con “colaboradores comprometidos que tengan acceso a [un paquete de] beneficios que soporten su bienestar en todas las áreas de su vida, así como las herramientas y la información para acceder a ellos”. (Marsh & McLennan Companies, 2018, p.8)

4. LOGROS Y RESULTADOS

4.1 Indicadores

Objetivo 1: Dotar de una estructura sólida a los beneficios sociales para los empleados.			
Estrategia	Acción	Indicador de resultado	Resultado obtenido
Diseñar nuevos beneficios con base a las necesidades de los empleados.	Identificar empresas en el Perú que podrían interesarse en hacer un convenio corporativo y prestar descuentos en sus servicios, los cuales serían parte de los nuevos beneficios.	Número de convenios corporativos realizados para la categoría “Descuentos corporativos”	13 convenios para estudios en institutos y universidades; 4 convenios en establecimientos de salud y belleza; y 16 convenios en servicios de recreación y entretenimiento
Crear una identidad gráfica para el paquete de beneficios	Publicar el catálogo virtual “Conti Plus” en la plataforma ISSUU para que todos los empleados puedan ingresar en línea y conozcan los beneficios en detalle en cualquier momento y lugar.	Incremento porcentual mensual en la lectura del catálogo virtual en ISSUU Categoría de beneficio más usado por el personal.	15 % mensual en la lectura del catálogo virtual. Beneficios más usados: - Préstamos por salud o educación - Permisos personales - Descuentos corporativos en establecimientos y servicios de entretenimiento y ocio.

Objetivo 2:			
Lograr que el personal interiorice la existencia del paquete de beneficios.			
Estrategia	Acción	Indicador de resultado	Resultado obtenido
Difundir la información de los beneficios “Conti Plus” a los empleados por los canales internos.	Organizar el contenido de los mensajes que se transmitirían por cada categoría de beneficio: beneficios para ti, beneficios para tu salud, beneficios para tu vida y descuentos corporativos.	N° de comunicados difundidos por cada canal (Email, Facebook, periódico mural, venta directa y feria informativa)	Email: 18 Facebook: 2 Periódico mural: 12 Venta directa (activaciones): 6 Feria: 1
	Diseminar la información por los canales internos: correo, Facebook, periódicos murales, activaciones.	% de empleados que conoce el programa “Conti Plus”. % de empleados que utiliza los beneficios Conti Plus.	95% reconoce la existencia del plan 90% ha usado un beneficio de Conti Plus ²
Asegurar que el programa “Conti Plus” sea conocido por los empleados desde su primer contacto en la empresa en su primera semana de trabajo.	Elaborar el material visual y un folleto tríptico que resuma en qué consiste el programa “Conti Plus”, el mismo que será entregado a los empleados que asisten a la Inducción.	N° de trípticos entregados a los empleados en las inducciones durante el año.	10 trípticos entregados por sesión de inducción.

² Dato obtenido a través de una encuesta interna diseñada por la autora de este trabajo y aplicada el 5-7-19.

Organizar la “Feria de Salud y Belleza de Conti Plus”, dirigida a los empleados de las áreas de soporte de la oficina en Lima.	Poner en marcha la feria en un día laborable en las instalaciones de la oficina central.	Nº de participantes en la “Feria de Salud y Belleza”/Total del personal en Lima.	60 participantes en la feria/ 160 trabajadores.
--	--	--	---

Objetivo 3: Ayudar a fortalecer la gestión de recursos humanos mediante la institucionalización del paquete de beneficios.			
Estrategia	Acción	Indicador de resultado	Resultado obtenido
Conducir el programa de Inducción laboral a nuevos empleados y detallar información sobre el programa de beneficios.	Revisar las visitas al catálogo virtual en la plataforma ISSUU que los empleados realizan después de la Inducción.	Incremento porcentual de lectura del catálogo virtual en ISSUU después de cada inducción.	Al momento de concluir el trabajo de la autora, no se había obtenido el resultado.
Facilitar información a los empleados sobre “Conti Plus” desde el área de Recursos Humanos.	Atender y resolver las consultas de los empleados con respecto al paquete de beneficios a diario por medio de los canales de comunicación interna.	Nº de consultas recibidas presencialmente y por teléfono por semana al equipo de RRHH Nº de consultas presenciales y por teléfono recibidas por los empleados	Aprox. 10 consultas por semana en 6 meses.

Ayudar a mejorar el clima laboral destacando el beneficio “Conti Plus” de Reconocimiento por el buen desempeño del personal.	Comunicar las buenas prácticas de reconocimiento al personal de tiendas mayoristas y minoristas por metas cumplidas.	% de empleados por tienda que recibe reconocimientos.	Al momento de concluir el trabajo de la autora, no se había obtenido el resultado.
	Facilitar a la fuerza de ventas un canal de comunicación interna (Whatsapp) exclusivo para el tema de beneficios en el que se atenderán consultas y dudas sobre el programa “Conti Plus”.	N° de consultas recibidas por la responsable de C.I. vía Whatsapp por mes	20 consultas mensuales.

4.2 Logros

A continuación, resumimos los logros a partir de la implementación del programa de beneficios “Conti Plus”, luego de 10 meses desde su creación:

- **Cultura de comunicación.** Se pusieron en marcha mecanismos de comunicación bidireccional empresa-empleado que ayudaron a los trabajadores a estar al día con las novedades de la empresa.
- **Mejor interiorización de los beneficios laborales.** Antes del programa “Conti Plus”, no todo el personal utilizaba los beneficios laborales existentes, pues eran muy pocos trabajadores los que conocían su existencia. Después del lanzamiento del programa, al cabo de tres meses, el nivel de conocimiento y uso fue el siguiente:

- **Personal administrativo.** El 95% reconoce la existencia del programa “Conti Plus” y el 90% ha utilizado algún beneficio de “Conti Plus”. Con respecto a la valoración, 19,2% sostuvo que lo calificaría en nivel Excelente, el 50% en nivel Bueno y el 30,8% en nivel Regular. La sección de beneficios que más les interesa es “descuentos corporativos” (39,7%).
- **Personal en tiendas.** El 90,9% indica que ha utilizado un beneficio, pero solo el 72,7% reconoce la existencia del programa “Conti Plus”. Con respecto a la valoración, 18,8% sostuvo que lo calificaría en nivel Excelente, el 56,3% en nivel Bueno y el 25% en nivel Regular. Las secciones de beneficios que más les interesa son “beneficios para tu salud” (31,8%) y “descuentos corporativos” (27,3%).
- **Inducción de nuevo personal.** “Conti Plus” ayudó a institucionalizar el proceso de inducción que contó con un nuevo programa y la inclusión del tema de los beneficios laborales. A su vez, esto ayudó a crear un mejor ambiente laboral porque los nuevos trabajadores tuvieron la posibilidad de tener una interacción más amigable con el equipo de Recursos Humanos de la empresa desde la primera semana de su ingreso al trabajo.
- **Promoción interna a nuevos puestos.** Aunque las iniciativas de promoción de personal no estaban incluidas dentro del programa “Conti Plus”, la empresa creó, en 2019, el programa “Formación de Administradores - FDA” para los asistentes administrativos de las tiendas mayoristas y minoristas en la empresa. El proyecto buscaba capacitar a los participantes en todos los procesos organizacionales con la finalidad de fomentar su desarrollo y retenerlos en la compañía.

Tras recibir las capacitaciones de “FDA”, cinco trabajadoras de tienda, que cumplían los puestos de “asistente administrativo”, pasaron a ser promovidas internamente por su buen desempeño al cargo de “administradora” de cinco tiendas “Continental”. Entre ellas, las tres nuevas tiendas que la empresa abrió entre los meses de diciembre del 2019 y enero del 2020; y otras dos tiendas ubicadas en Cercado de Lima y Comas. Esto nos lleva a decir que alentar la

promoción interna en las organizaciones es una forma de beneficio laboral que asimismo puede incrementar la retención laboral y el crecimiento del negocio.



5. LECCIONES APRENDIDAS

1. Los responsables de la gestión de personas en Continental-Standford tomaron conciencia acerca de la importancia de reconocer al capital humano mediante beneficios que no representan un egreso mayor de dinero sino por el contrario repercute positivamente en la satisfacción laboral. En otras palabras, los beneficios son una inversión desde todo punto de vista.
2. La Alta Dirección de la empresa también comprendió en la práctica el significado de la “experiencia del empleado” y lo fundamental que es prestar atención y responder a las necesidades y expectativas personales y profesionales de los empleados para el crecimiento del negocio.
3. La oportunidad de la autora de este trabajo de llevar a cabo las estrategias y acciones en cada fase le permitió tener un entendimiento de cómo funciona la toma de decisiones de una empresa, las cuales deben ir ligadas a los objetivos corporativos. Además, en su aprendizaje profesional, fue importante el desarrollo de la habilidad de la empatía para poder conocer, entender y definir los beneficios que los empleados requieren y no necesariamente los que la autora desea.
4. Si bien el periodo de trabajo de la autora en Continental-Standford ha culminado, el equipo de Recursos Humanos, en especial el nuevo responsable de la Comunicación Interna, debe hacer seguimiento al plan de comunicación de los beneficios mediante el uso de indicadores hechos “a medida” que evalúen los avances del plan tanto en la gestión misma de los beneficios como en la valoración por parte de los empleados. Además, el responsable debe seguir fortaleciendo la gestión de recursos humanos con el apoyo en las inducciones, capacitaciones, entre otras actividades que permita que “Conti Plus” llegue a todos los trabajadores de la empresa.

5. Para el éxito integral de un plan de beneficios uno de los aspectos que quedan por resolver por parte de los líderes de la empresa es cómo asignar más recursos financieros a la gestión y comunicación de los beneficios, tal como se asignan a otras áreas clave del negocio como la gestión logística, comercial o marketing. Esto ocurrirá cuando la Alta Dirección, con base a información concreta que las respectivas áreas obtengan de los indicadores citados, comprendan que los beneficios laborales no son un costo sino una inversión en el mismo negocio.
6. Similar necesidad se observa para la gestión de la comunicación interna, especialmente de los canales digitales de uso interno donde producir contenidos (escritos, gráficos, audiovisuales) no es nada costoso, y además donde los productores de contenidos son los propios empleados (una excelente manera de generar enganche en el colaborador). Por ejemplo, si la empresa contaría con una plataforma o canal propio para difundir el catálogo virtual de beneficios, el alcance de esta información y, por tanto, el nivel de uso de los beneficios sería mucho mayor, y así ellos disfrutarían mejor de su experiencia en el trabajo.
7. Un reto adicional de comunicación interna se presenta para empresas que también son fábricas (como es el caso de Continental-Standford) y en donde el personal operativo no tiene acceso a los canales digitales, salvo en horas de descanso. En estos casos, los esfuerzos de la gerencia de Recursos Humanos deben focalizarse en los canales de comunicación tradicionales, como los periódicos murales, afiches o publicaciones impresas. Por ejemplo, el catálogo de beneficios se podría entregar en una versión impresa, y se podría instalar un buzón de consultas que sea revisado diariamente por la persona enlace con el área de Recursos Humanos de la empresa.
8. El área de Recursos Humanos debe también dar atención a la medición de su gestión. Por ejemplo, para este proyecto se debería hacer un seguimiento al uso de los beneficios recogiendo información de los usuarios mediante herramientas como encuestas a empleados, entrevistas, matrices de publicación de contenidos por cada canal, registros de llamadas y mensajes, registro de visitas presenciales, entre otras herramientas ‘hechas a medida’ de la organización. Ciertamente, una sola persona encargada del plan de beneficios no es suficiente para hacer este

trabajo. Se requiere dotar de, al menos, una persona más para la gestión de la comunicación interna en el área de Recursos Humanos.



REFERENCIAS

- Álvarez-Nobell, A., y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, 14(1), 11-30. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=649/64920732002>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Callejo, J. (2001). El papel de la comunicación interna en el cambio organizativo: posibilidades y limitaciones. *Boletín De Estudios Económicos*, 56(172), 85-112.
- Casey, D., y Sieber, S. (2016). Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 69-76.
- Marsh & McLennan Companies (2018). *Creating Employee Benefits that drive engagement*. Mercer Marsh Benefits, 1-8.
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio: Revista de investigación académica*, (17), 133-145.
- Plaskoff, J. (2017), "Employee experience: the new human resource management approach", *Strategic HR Review*, 16 (3), 136-141.
- Reyes, J. (2012). Las cuatro dimensiones de la comunicación interna. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 127-138.

Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement?., *Employee engagement in theory and practice*, 29-49. Londres: Routledge.

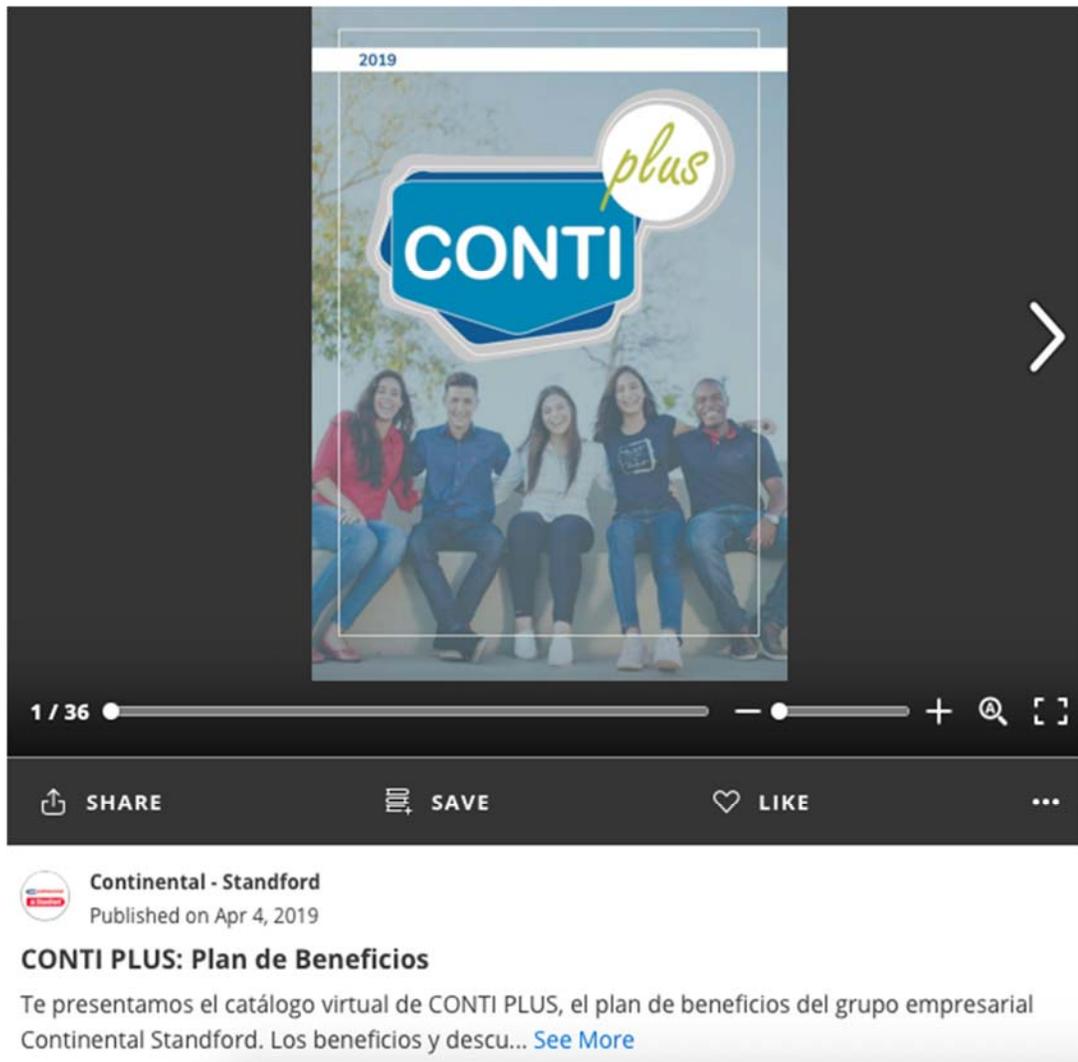
Sheen, R. (2018). *El employer brand (marca empleador) en el Perú: oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Primera edición. Universidad de Lima.

Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Primera edición. Universidad de Lima.



ANEXOS

Anexo N°1: Portada del catálogo virtual de “Conti Plus” en ISSUU



Anexo N°2: Índice del catálogo virtual de “Conti Plus”



CONTI *plus*

¡Pensamos en ti!

Te presentamos **CONTI PLUS**, el plan de beneficios de la familia **Continental Standford**.

Con este catálogo virtual conocerás todas las novedades que tenemos para ti y tu familia.

Para mayor información, comunícate al 715-8888 Anexo 103 o escribe un correo a comunicaciones@continentalperu.com

ÍNDICE

- PARA TU VIDA
- PARA TU SALUD
- PARA TI
- DESCUENTOS CORPORATIVOS

Standford continental utilex atlas

Anexo N°3: Piezas gráficas utilizadas para Facebook y email



¿Ya le diste un vistazo a tus beneficios?

Ingresa al siguiente link: www.bit.ly/beneficioscontiplus o escanea el código QR y accederás al catálogo virtual



Beneficios exclusivos para colaboradores de Continental Standford.

Standford continental utilex atlas



Continental Stanford

May 15 · 👤



¡Conoce todos los beneficios y descuentos que puedes acceder por pertenecer a la familia

Continental Stanford! ⭐

Para leer el catálogo virtual de #CONTIPLUS, ingresa a www.bit.ly/beneficioscontiplus

Válido para colaboradores activos y practicantes.

¿TE ENTERASTE DEL NUEVO PLAN DE BENEFICIOS?

CONTI plus

- PARA TU VIDA** (clock icon)
- PARA TU SALUD** (apple icon)
- PARA TI** (lightbulb icon)
- DESCUENTOS CORPORATIVOS** (piggy bank icon)

Standford | Continental | utilex | atlas

El plan de beneficios #ContiPlus cuenta con cuatro secciones:

- PARA TU VIDA**
Permisos adicionales para madres y padres, días libres para coordinar los últimos detalles de tu boda, flexibilidad plus, entre otros.
- PARA TU SALUD**
Seguro de Vida Ley y Chequeo Preventivo Anual de la red EsSalud.
- PARA TI**
Préstamos personales por temas de salud y/o estudios y reconocimientos a los mejores colaboradores.
- DESCUENTOS CORPORATIVOS**
Convenios con instituciones educativas para potenciar el crecimiento profesional del colaborador y su familia, con establecimientos de salud, belleza, entretenimiento y ocio.

Ingresar al link: www.bit.ly/beneficioscontiplus y entérate de todos los beneficios a los cuales tienes acceso por ser parte de la familia Continental Stanford

Standford | Continental | utilex | atlas

Anexo N°4: Piezas gráficas utilizadas por cada categoría



Anexo N°5: Flyer de la Feria de Salud y Belleza



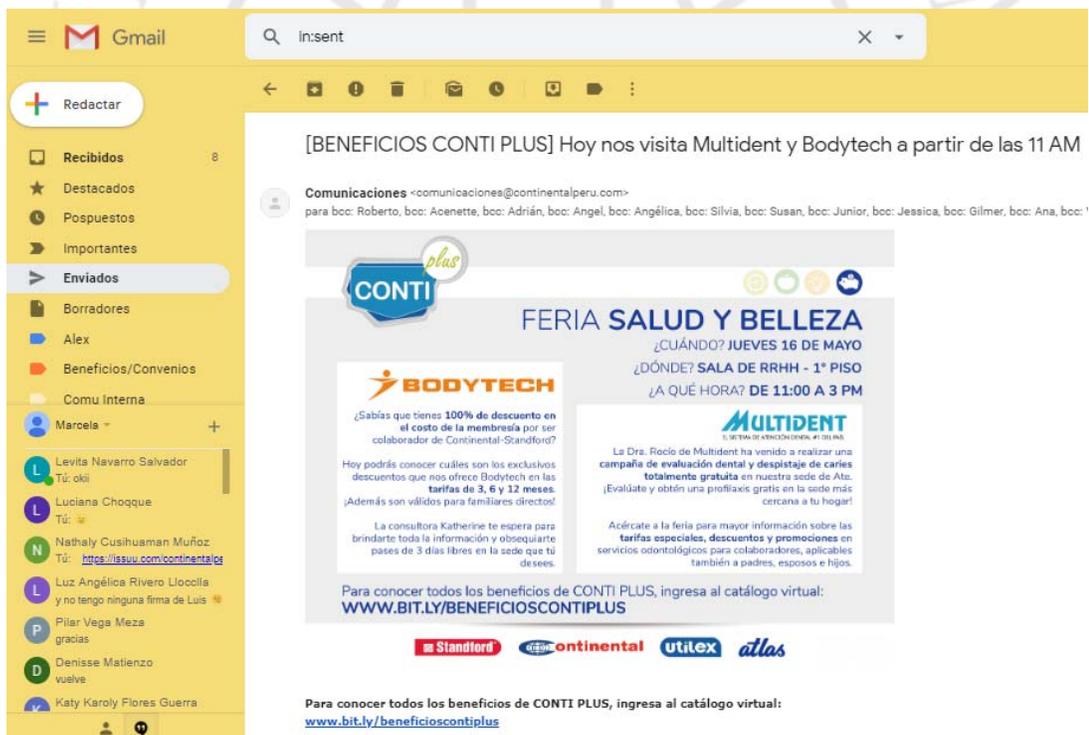
CONTI plus

FERIA SALUD Y BELLEZA

¿CUÁNDO? JUEVES 16 DE MAYO
¿DÓNDE? SALA DE RRHH - 1° PISO
¿A QUÉ HORA? DE 1 PM A 3 PM

Para conocer todos los beneficios de CONTI PLUS, ingresa al catálogo virtual:
WWW.BIT.LY/BENEFICIOSCONTIPLUS

Logos: **Standford**, **continental**, **utilex**, **atlas**



[BENEFICIOS CONTI PLUS] Hoy nos visita Multident y Bodytech a partir de las 11 AM

Comunicaciones <comunicaciones@continentalperu.com>
para bcc: Roberto, bcc: Aenette, bcc: Adrián, bcc: Angel, bcc: Angélica, bcc: Silvia, bcc: Susan, bcc: Junior, bcc: Jessica, bcc: Gilmer, bcc: Ana, bcc: ...

CONTI plus

FERIA SALUD Y BELLEZA

¿CUÁNDO? JUEVES 16 DE MAYO
¿DÓNDE? SALA DE RRHH - 1° PISO
¿A QUÉ HORA? DE 11:00 A 3 PM

BODYTECH
¿Sabías que tienes 100% de descuento en el costo de la membresía por ser colaborador de Continental-Standford?
Hoy podrás conocer cuáles son los exclusivos descuentos que nos ofrece Bodytech en las tarifas de 3, 6 y 12 meses. ¡Además son válidos para familiares directos!
La consultora Katherine te espera para brindarte toda la información y asesorarte para de 3 días libres en la sede que tú desees.

MULTIDENT
La Dra. Rocío de Multident ha venido a realizar una campaña de evaluación dental y despijate de caries totalmente gratuita en nuestra sede de Alto. ¡Evalúate y obtén una profilaxis gratis en la sede más cercana a tu hogar!
Acércate a la feria para mayor información sobre las tarifas especiales, descuentos y promociones en servicios odontológicos para colaboradores, aplicables también a padres, esposos e hijos.

Para conocer todos los beneficios de CONTI PLUS, ingresa al catálogo virtual:
WWW.BIT.LY/BENEFICIOSCONTIPLUS

Logos: **Standford**, **continental**, **utilex**, **atlas**

Para conocer todos los beneficios de CONTI PLUS, ingresa al catálogo virtual:
www.bit.ly/beneficioscontiplus

Anexo N°6: Piezas gráficas de los #MartesEducativos y #ViernesDivertidos para difundir los descuentos corporativos



#MartesEducativos

¡Anímate a crecer profesionalmente!
Aprovecha los descuentos a los que puedes acceder tú y tu familia por ser parte de Continental-Standford.





15% en el pago de pensiones de las carreras profesionales y en los cursos de extensión profesional.



20% en Diplomaturas, Programas de Especialización, Talleres, Cursos y Seminarios Internacionales.



Hasta **40%** en cursos de Inglés: Programas Intensivos y Programas por Objetivos (Niveles).

y muchos descuentos más...

¡Es importante que leas los términos y condiciones de cada beneficio!
Ingresa al catálogo virtual: www.bit.ly/beneficioscontiplus






[BENEFICIOS CONTI PLUS] #ViernesDivertidos

Comunicaciones <comunicaciones@continentalperu.com>
para bcc: Continental





#ViernesDivertidos

¿Sabías que por pertenecer a la familia Continental-Standford tienes descuentos en los siguientes restaurantes?





10% sobre la carta en todos los locales de Villa Chicken a nivel nacional.

Válido de lunes a domingo, no días festivos ni feriados.



10% sobre la carta en el restaurante-cevichería El Puerto del Monge.

Válido para todos los días de la semana y en cualquier época del año.



20% sobre el precio normal de buffet de lunes a sábado.

10% de dscto. los domingos. Válido en locales de San Isidro, Chacarilla y Salaverry.

Debes indicarle al mozo que eres colaborador de Continental-Standford y mostrar tu FOTOCHECK y DNI para poder acceder al descuento. Para conocer todos los beneficios y sus términos y condiciones, ingresar al catálogo virtual: WWW.BIT.LY/BENEFICIOSCONTIPLUS








Anexo N°7: Periódico mural de la oficina central

