



**MARHTO**

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

# **Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones**

## **Trabajo de Fin de Máster**

**Curso 2021/2022**

**Convocatoria Septiembre**



**Orientación:** Trabajo de carácter profesional, relacionado con los diferentes ámbitos del ejercicio profesional para los que cualifica el título.

**Título:** Evaluación de la aplicación de Marketing Interno y el grado de compromiso y satisfacción laboral del personal en una empresa orientada al ocio

**Estudiante:** Natalia Carricondo Macizo

**Tutora:** Leopoldo Allegri Bruzual

**Código OIR:** TFM.MGR.LAB.NCM.220526

Elche a 1 de septiembre de 2022

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen .....  | 3  |
| 1. Introducción .....  | 4  |
| 1.1 Marco científico-conceptual.....                                     | 4  |
| 1.2 Trabajos que se relacionan o contraponen .....                       | 5  |
| 1.3 Intervenciones o diseños habituales en la práctica profesional ..... | 6  |
| 2. Justificación de la intervención .....                                | 6  |
| 3. Diseño .....  | 7  |
| 3.1 Objetivos.....   | 7  |
| 3.2 Variables o medios a los que se recurre para lograrlo .....          | 7  |
| Diseño .....   | 7  |
| Implementación.....  | 8  |
| 4. Método .....  | 12 |
| 5. Resultados .....  | 12 |
| 6. Discusión y conclusiones .....  | 13 |
| 7. Referencias bibliográficas.....                                       | 14 |
| 8. Anexos .....  | 16 |
| Anexo I. Instrumento evaluación Marketing Interno.....                   | 16 |
| Anexo II. Propuesta de intervención .....                                | 19 |

## Resumen

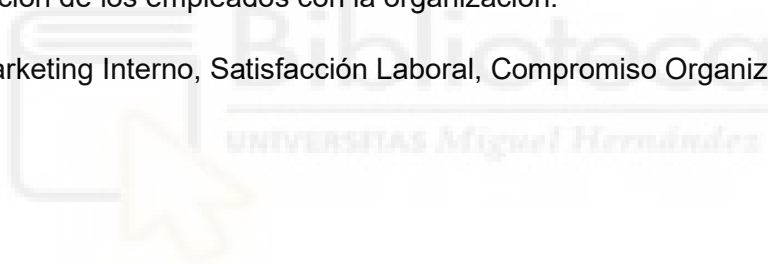
Este estudio se basa en conocer el nivel de Satisfacción Laboral (SL) y Compromiso Organizacional (CO) de los trabajadores de una empresa dedicada al ocio en la provincia de Alicante con la finalidad de incluir procesos relacionados con el Marketing Interno (MI) que puedan mejorar estos constructos dentro de la organización.

Para ello, se evaluaron cuatro empresas del sector del ocio mediante un cuestionario que analizan estas tres variables: SL, CO y MI, con la intención de poder valorar los aspectos a mejorar en la empresa a través de la aplicación de acciones MI y programar una propuesta de intervención para el caso en concreto.

El cuestionario fue entregado vía telemática mediante una plataforma propia de la empresa, que permite asegurar que los empleados cumplimentasen la encuesta de manera anónima para evitar que existiesen sesgos a la hora de responder que afecte en los resultados del estudio.

Por último, los resultados obtenidos nos han permitido evaluar el grado de SL y CO de los empleados y conocer mejor qué prácticas relacionadas con el MI se pueden utilizar en este caso para mejorar la relación de los empleados con la organización.

**Palabras clave:** Marketing Interno, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional



# 1. Introducción

## 1.1 Marco científico-conceptual

El concepto de MI fue introducido por Berry et al. (1976), definiéndolo como el esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral, facilitando de este modo que los clientes pudiesen recibir un mejor servicio. De esta manera, también acuñó el concepto “cliente interno” (empleados), considerando a la organización como un proveedor de servicios hacia sus trabajadores. Para él, existían dos principios: 1) es importante satisfacer las necesidades de los empleados antes de que una empresa pueda satisfacer las necesidades de sus clientes; 2) las reglas que se aplican al mercado externo de la empresa son también aplicables al mercado interno.

Tiempo después, se propuso que el objetivo del MI era conseguir empleados motivados y conscientes del cliente (Grönroos, 1981 en Rafiq & Ahmed, 2000 y Gounaris, 2008), involucrando a los empleados en la misión y la dirección estratégica de la organización, ayudándolos a comprender y valorar los objetivos de la empresa (Ballantyne, 2000), siguiéndose así las mismas bases que los objetivos de un plan de Marketing Externo (ME), (Piercy & Morgan, 1991).

Algunos autores han considerado que existen ciertas similitudes entre el mercado interno (empleados considerados como clientes internos) y el mercado externo (clientes externos) (Piercy, 1995). El MI juega un papel importante en las empresas al alinear a los empleados y gerentes a través de los objetivos organizacionales al ofrecer buenos canales de comunicación, estableciendo una buena cultura empresarial (éxito en el MI) y permitiendo a los empleados lograr los objetivos del Marketing Externo (éxito en los resultados del ME). (Chang y Chang, 2009; Heskett et al., 1994)

Con relación al MI, la Orientación al Marketing Interno (OMI) se centra en tres actividades fundamentales: 1) entender las necesidades del empleado, 2) diseminar esa información entre departamentos e 3) incrementar los beneficios a los clientes internos para que se trasladen a los clientes externos. (Mohr-Jackson, 1991)

Por otro lado, la SL es un concepto relacionado con el bienestar en el lugar de trabajo, que incluye actitudes hacia al trabajo y es una respuesta tanto subjetiva como emocional de los empleados en el puesto (Locke, 1969). Este concepto se puede dividir en cinco factores que lo componen: satisfacción con la supervisión, con el ambiente físico de trabajo, con las prestaciones recibidas, la satisfacción intrínseca del trabajo y con la participación (Meliá y Peiró, 1989).

En cuanto al CO, se define cuando el empleado permanece con la organización en las buenas y en las malas, asiste al trabajo con regularidad, completa su jornada, comparte los objetivos de la empresa, etcétera (Meyer y Allen, 1997). Es por lo que, finalmente, de acuerdo con el trabajo de múltiples autores, se puede definir como una actitud que expresa una unión psicológica entre el

individuo y su organización (Araque-Jaimes et al., 2017). Por otra parte, el CO se puede dividir en tres componentes: afectivo, instrumental y normativo (Meyer y Allen, 1997).

Con relación al tipo de modelo de intervención a proponer, en función de los resultados que se obtengan, se consideraron dos, el de Lings (2004) y el de Harrison et al. (2006), porque ambos conseguían correlacionar mejor las diferentes variables a estudiar.

Siguiendo el primer modelo, se seleccionaron cinco subdimensiones de diez (intercambio de valores, segmentación interna, comunicación interna, interés de la dirección y entrenamiento), para medir las tres dimensiones primarias (generación de inteligencia, comunicación interna y respuesta a la inteligencia), factores de interés para esta investigación. En adición, se introdujo un nuevo factor: Conciliación entre la vida profesional y familiar (CPF), factor añadido en otros estudios (Ruiz de Alba Robledo, 2010) al considerarse importante para evaluar el MI. Este modelo también está basado en otras líneas de investigación anteriores enfocadas en la OMI (Gounaris, 2008; Kohli y Jaworsky, 1990; Lings, 2004), dotándolo de una alta validez empírica.

El segundo modelo, consigue correlacionar el MI con otras dos variables: el CO y la SL de los empleados, partiendo de que, en otros artículos, para analizar el comportamiento de los empleados de una organización, se ha hecho referencia a estos dos constructos considerados claves para el éxito organizacional (Harrison et al., 2006; Meliá y Peiró, 1989; Meyer & Allen, 1997).

En el estudio de Ruiz de Alba et al. (2014) se concluye que una OMI influye en el compromiso de los empleados de dos maneras, tanto directa como a través del efecto positivo que tiene la satisfacción laboral sobre el compromiso. En adición, esta OMI y un aumento en la satisfacción y compromiso laboral de los empleados proporcionan una mejora del desempeño y una búsqueda de la excelencia en el servicio, relacionándose así la satisfacción del cliente interno (empleados) con la satisfacción del cliente externo.

## 1.2 Trabajos que se relacionan o contraponen

Unas de las primeras propuestas para llevar el Marketing a la práctica fue la teoría de las 4P del Marketing Mix, propuesta por McCarthy (1964), (en Goi, 2009), la cual, posteriormente, algunos investigadores (Booms & Bitner, 1981), añadieron otras 3P, conformando la teoría del Marketing Mix de servicio o extendido, siendo su aplicación muy útil cuando se buscan actividades eficaces en las estrategias que el MI requiere para cada organización, como lo demostró en su trabajo Grönroos (1981), sobre Marketing interno: una parte integral de la teoría del marketing.

Por otro lado, el MI además, de ser una gestión avanzada de recursos humanos, es una gestión estratégica sobre una perspectiva de marketing, siendo importante el ambiente externo e interno en cuanto a clientes. Además, ya que el MI influencia positivamente el CO, y éste supone una ventaja competitiva, se considera que el MI contribuye en la creación de esta atribución a raíz

de los aspectos relacionados con las prácticas de gestión de recursos humanos y la orientación al cliente (Bohnenberger, 2005).

En otros estudios, los resultados obtenidos no confirman una relación estadísticamente significativa entre el CO y la SL, hallazgo que concuerda con algunos estudios que encontraron una relación ambigua e inconsistente entre estas dimensiones (Moynihan et al., 2000). Sin embargo, se podría justificar este resultado utilizando una medida de satisfacción adaptada y no una enfocada a la SL. (Marques et al., 2018)

### 1.3 Intervenciones o diseños habituales en la práctica profesional

Con relación a intervenciones o diseños comúnmente utilizados en la práctica profesional para trabajar sobre el MI, diversos autores (Peters y Waterman, 1982 en Ruiz del Alba Robledo, 2010) sostienen en referencia a la cultura de Marketing, que las empresas con valores como estar convencidos de ser los mejores, de la importancia del individuo, de la innovación, de la comunicación informal, y de la calidad y el servicio, mantienen un MI eficaz.

Otros estudios mencionan que el objetivo del MI es atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados, y para ello defienden siete variables que trabajan en esta meta: luchar por los talentos, ofrecer una visión, preparar las personas para la performance, trabajar en equipo, libertad para el trabajo, medida y reconocimiento, y conocer sus clientes. (Berry y Parasuraman, 1991 en Betancur, 2019)

## 2. Justificación de la intervención

Este estudio se basa en conocer el nivel de SL y CO de los trabajadores y cómo el MI, mediante la propuesta de intervención a implementar, puede aportar mejoras con respecto a estas variables.

En este caso, se utilizará un modelo basado en otras propuestas como la de Lings (2004) y la de Harrison et al. (2006), a su vez, asentado en trabajos realizados por Gounaris (2008), Kohli & Jaworsky (1990) y Lings (2004); y utilizado, en diferentes ocasiones por otros autores (Ruiz de Alba Robledo, 2010). También, el modelo se ha apoyado en los estudios realizados por Denison & Neale (1994, 2000) (en Bonavia, Gasco & Tomás, 2009) que han desarrollado instrumentos que evalúan la cultura organizativa, relevante para dicho estudio y que ha sido utilizados por la Universidad de Valencia como unidad factorial en sus estudios organizacionales.

Por ello, las variables con las que se contará para medir el MI serán: intercambio de valores, segmentación interna, comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre la vida profesional y familiar; añadiendo en el instrumento de evaluación los factores “Valores Organizacionales y Misión de la Empresa” (VOyME), considerado de interés para dicha evaluación de la SL y el CO.

## 3. Diseño

### 3.1 Objetivos

El objetivo de esta investigación es conocer en qué grado se aplica el MI en las empresas objeto de estudio, evaluando cómo éste se relaciona con la SL y el CO.

Además, otro de los objetivos a lograr con la intervención propuesta es que sirva de referencia a otras organizaciones para poder implantar estas medidas en sus puestos de trabajo con el fin de optimizar la calidad del servicio prestado.

### 3.2 Variables o medios a los que se recurre para lograrlo

#### Diseño

El cuestionario utilizado para evaluar el MI, está compuesto por preguntas apoyadas por diversos autores al haber sido usadas para componer escalas de gran validez empírica, habiéndose demostrado que son las más idóneas para evaluar las dimensiones propuestas para este estudio. Así también, han sido utilizadas por otros autores en sus investigaciones (Bonavia et al., 2009; Ruiz de Alba Robledo, 2010; etc.). En este caso, el cuestionario base del MI parte de Gounaris (2008), aunque se han ido insertando preguntas adicionales en cada factor que podían dar más valor al cuestionario y se correlacionaban con el objetivo de medición del estudio.

En esta ocasión, la escala está basada en cuestionarios de autores como Allen & Meyer (1990); Clark (2001), Denison et al. (2003); Denison et al. (2006); Foreman & Money (1995); Gounaris (2008), Hartline y Ferrel (1996) en Ruiz de Alba Robledo (2010), Johlke y Duhan (2001); Kossek y Nichol (1992), Lings & Greenley (2005); Meliá y Peiró (1989); Meyer y Allen (1997); Meyer et al. (1993); O'Reilly & Chatman (1986); Ruiz de Alba Robledo (2010); Saad et al. (2015) y Thompson et al. (1999). Las preguntas y dimensiones formuladas por cada autor según el factor se pueden encontrar en el Anexo I.

En este caso, se han incluido como dimensiones del MI las que más se adaptan a la finalidad del estudio y se encuentran más relacionadas con el CO y la SL, incluyéndose en este caso la evaluación de la CPF y los VOyME, añadiendo cuestiones que ayudasen a medir cada factor necesario en el estudio.

La consistencia interna del modelo global inicial sobre MI (intercambio de valores, segmentación interna, comunicación interna, interés de la dirección y entrenamiento) es de entre  $\alpha = 0.93$  y  $0.90$ , ofreciendo un alto nivel de fiabilidad (Gounaris, 2008). Para la dimensión CPF, cuenta con un  $\alpha = 0.85$  (Ruiz de Alba Robledo, 2010). En el caso de la subdimensión VOyME, algunas de las preguntas del cuestionario ofrecen en su adaptación española un  $\alpha = 0.93$  (Bonavia et al., 2009). Para la evaluación de la SL, se han utilizado también cuestionarios de alta validez, como el Cuestionario de Satisfacción S 20/23 (Meliá & Peiró, 1989) con un Alfa de Cronbach de  $\alpha =$

0.92. Por último, para la evaluación del CO se han utilizado algunos ítems más basados en el Cuestionario de CO de Meyer & Allen (1997), adaptado y validado en versión en español por Arciniega y González (2006) y Montoya Santos (2014), con un Alfa de Cronbach de  $\alpha = 0.93$ . Por lo tanto, (y conociendo que todas las preguntas se han extraído de instrumentos de evaluación validados para la medición de cada constructo concreto), se puede decir que, en su conjunto, la escala total cuenta con un alto nivel de consistencia interna en sus factores.

Finalmente, el cuestionario (Anexo I) se ha compuesto por 23 ítems que evalúan MI, tres CPF, seis SL, ocho CO y nueve VOyME, quedando conformado en total por 49 ítems y, añadiendo algunas cuestiones referentes al sexo, edad y antigüedad en la empresa. La escala de respuesta es de tipo Likert, donde las opciones de respuesta se encuentran entre 1= Nada de acuerdo, a 5= Totalmente de acuerdo.

### Implementación

Las empresas caso de estudio forman parte de un mismo grupo inversor, enfocadas hacia el sector de ocio de la provincia Alicante. En este caso, se han evaluado las cuatro empresas de esta misma sección, conformada por 90 empleados, alcanzando una tasa de respuesta del 41%.

Para obtener los datos de la evaluación, el cuestionario se compartió a través de una de las plataformas que utiliza la organización para comunicarse con los empleados, plataforma que asegura en todo momento el anonimato de los participantes, remarcando, además, su voluntariedad. Seguidamente, se dieron 20 días de margen para el envío de los resultados, y una vez recibidos, se procedió a su estudio.

Tabla 1. *Edades*

| Edad | De 18 a 30 años | De 31 a 40 años | De 41 a 50 años | De 50 o más |
|------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| %    | 14%             | 14%             | <b>33%</b>      | <b>39%</b>  |

Tabla 2. *Antigüedad*

| Antigüedad | De 0 a 3 años | De 4 a 7 años | Más de 8 años |
|------------|---------------|---------------|---------------|
| %          | 31%           | 9%            | <b>60%</b>    |

La muestra estuvo compuesta por 37 sujetos, de los cuales el 38% fueron hombres y el 62% mujeres. Además, podemos observar que predominaron los perfiles de mayor edad (Tabla 1) y mayor antigüedad en la empresa (Tabla 2).



Tabla 3. *Identificar intercambio de valor*

| IVE | 1   | 2          | 3          | 4          | 5   |
|-----|-----|------------|------------|------------|-----|
| P1  | 18% | 12%        | 20%        | <b>32%</b> | 18% |
| P2  | 11% | 14%        | 20%        | <b>32%</b> | 23% |
| P3  | 14% | <b>24%</b> | <b>26%</b> | <b>21%</b> | 15% |
| P4  | 14% | 14%        | 17%        | <b>38%</b> | 17% |

En esta dimensión, se observa que aunque hay una tendencia de respuestas hacia la zona positiva, lo cual se puede considerar que están de acuerdo en cómo la empresa intenta comprender las necesidades de sus empleados, es importante hacer notar que hay un alto porcentaje en la zona neutral y con relación a la pregunta P3, “En esta empresa realizan periódicamente estudios para identificar las necesidades y expectativas de sus empleados”, el valor predominante es el negativo, por lo que se debe trabajar más lo relacionado a esta dimensión para mejorar la percepción existente.

Tabla 4. *Segmentación del mercado interno*

| ISM    | 1   | 2          | 3          | 4          | 5          |
|--------|-----|------------|------------|------------|------------|
| P5     | 12% | 9%         | <b>35%</b> | <b>32%</b> | 12%        |
| P6     | 8%  | <b>26%</b> | <b>23%</b> | <b>29%</b> | 14%        |
| P7 (R) | 14% | 17%        | 17%        | <b>29%</b> | <b>23%</b> |

En este caso, podemos observar una leve evaluación positiva con respecto a la atención de las necesidades individuales por parte de la empresa, notándose una tendencia más neutral en el caso de la preocupación por las diferentes necesidades en la implantación de una nueva política.

Tabla 5. *Comunicación Interna*

| CI  | 1  | 2          | 3   | 4          | 5          |
|-----|----|------------|-----|------------|------------|
| P8  | 6% | 18%        | 21% | <b>31%</b> | 24%        |
| P9  | 0% | 9%         | 18% | <b>33%</b> | <b>40%</b> |
| P10 | 0% | 6%         | 3%  | <b>58%</b> | 33%        |
| P11 | 9% | 15%        | 6%  | <b>41%</b> | 29%        |
| P12 | 6% | 15%        | 27% | <b>31%</b> | 21%        |
| P13 | 3% | 3%         | 27% | <b>55%</b> | 12%        |
| P14 | 3% | <b>30%</b> | 18% | <b>40%</b> | 9%         |
| P15 | 6% | 9%         | 15% | <b>44%</b> | 26%        |

Esta dimensión deja ver que los empleados notan un leve interés por parte de los supervisores con respecto a sus opiniones sobre el trabajo, observando también que un gran porcentaje no siente que la organización esté dando una gran importancia a la comunicación y a la

consistencia con la publicidad a clientes externos. Por otro lado, en general, se observa una buena comunicación entre supervisores y empleados a nivel de tareas, importancia en funciones y reunión, y sobre todo a la hora de incentivar al diálogo cuando surge un problema. En este caso, los porcentajes se sitúan en una posición más bien neutra a la hora de evaluar que la empresa considera el trabajo como un producto para generar satisfacción en sus empleados.

Tabla 6. *Interés de la dirección*

| ID  | 1  | 2   | 3          | 4          | 5   |
|-----|----|-----|------------|------------|-----|
| P16 | 3% | 15% | <b>37%</b> | <b>27%</b> | 18% |
| P17 | 3% | 12% | <b>27%</b> | <b>43%</b> | 15% |
| P18 | 3% | 15% | 24%        | <b>34%</b> | 24% |
| P19 | 0% | 24% | 24%        | <b>34%</b> | 18% |
| P20 | 6% | 15% | 24%        | <b>43%</b> | 12% |

Las preguntas relacionadas con esta dimensión ofrecen un resultado general bastante positivo relacionado con la percepción que tienen los empleados sobre la importancia y satisfacción que dan los directivos a sus necesidades específicas y sentimientos. Existen valores algo más neutros en cuanto al interés de éstos como personas, independientemente de su desempeño.

Tabla 7. *Entrenamiento*

| TR  | 1   | 2   | 3   | 4          | 5   |
|-----|-----|-----|-----|------------|-----|
| P21 | 12% | 18% | 15% | <b>49%</b> | 6%  |
| P22 | 0%  | 12% | 21% | <b>52%</b> | 15% |
| P23 | 6%  | 3%  | 9%  | <b>64%</b> | 18% |

En cuanto a la formación parece que, en general, los empleados disfrutaban de la formación necesaria cuando se realiza algún cambio en la forma de trabajo o se traslada a una nueva tarea, manteniendo una formación continua y actualizada para que puedan desarrollar sus competencias.

Tabla 8. *Conciliación vida familiar y profesional*

| CPF | 1   | 2   | 3          | 4          | 5   |
|-----|-----|-----|------------|------------|-----|
| P24 | 12% | 6%  | 21%        | <b>38%</b> | 23% |
| P25 | 15% | 12% | <b>27%</b> | <b>28%</b> | 18% |
| P26 | 12% | 24% | 18%        | <b>37%</b> | 9%  |

En esta dimensión se pueden observar unas puntuaciones más dispersas entre las opciones de respuesta, extrayendo como conclusión que a los empleados les resulta complicado compaginar la vida familiar con la profesional al percibir una falta de apoyo por parte de la empresa.

Tabla 9. *Satisfacción Laboral*

| SL  | 1  | 2   | 3          | 4          | 5          |
|-----|----|-----|------------|------------|------------|
| P27 | 9% | 9%  | 9%         | <b>33%</b> | <b>40%</b> |
| P28 | 3% | 9%  | 12%        | <b>43%</b> | <b>33%</b> |
| P29 | 6% | 15% | <b>31%</b> | 21%        | <b>27%</b> |
| P30 | 0% | 18% | 18%        | <b>37%</b> | 27%        |
| P31 | 3% | 6%  | 12%        | 30%        | <b>49%</b> |
| P32 | 3% | 15% | 24%        | <b>27%</b> | <b>31%</b> |

En esta dimensión los datos representan una media-alta satisfacción laboral, indicando una alta satisfacción con los jefes y el apoyo recibido por parte de la empresa, una media-alta satisfacción con las oportunidades de carrera y de formación que se les ofrece y, en general, una alta satisfacción con su trabajo. Por otro lado, se percibe una no muy alta preocupación de la empresa por el bienestar de todos sus empleados.

Tabla 10. *Compromiso del empleado*

| CO  | 1  | 2          | 3          | 4          | 5          |
|-----|----|------------|------------|------------|------------|
| P33 | 0% | 6%         | 18%        | 30%        | <b>46%</b> |
| P34 | 3% | 6%         | 18%        | 33%        | <b>40%</b> |
| P35 | 3% | 18%        | 24%        | 21%        | <b>34%</b> |
| P36 | 0% | 9%         | 24%        | <b>33%</b> | <b>34%</b> |
| P37 | 3% | <b>27%</b> | <b>34%</b> | 18%        | 18%        |
| P38 | 0% | 18%        | 24%        | 21%        | <b>37%</b> |
| P39 | 0% | 3%         | 18%        | <b>39%</b> | <b>40%</b> |
| P40 | 3% | 6%         | 24%        | <b>37%</b> | 30%        |

En general, los trabajadores se sienten comprometidos con la organización y emocionalmente ligados a ella, sin tener intención de abandonarla, pero indicando una clara tendencia a la permanencia en el puesto más por necesidad, que por gusto.

Tabla 11. *Valores Organizacionales y Misión de la Empresa*

| VOyME   | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          |
|---------|------------|------------|------------|------------|------------|
| P41     | 12%        | 9%         | <b>34%</b> | <b>30%</b> | 15%        |
| P42     | 3%         | 6%         | <b>39%</b> | <b>40%</b> | 12%        |
| P43     | 0%         | 9%         | <b>40%</b> | 30%        | 21%        |
| P44     | 0%         | 12%        | <b>38%</b> | <b>25%</b> | <b>25%</b> |
| P45 (R) | <b>24%</b> | <b>24%</b> | <b>34%</b> | 18%        | 0%         |
| P46     | 6%         | 13%        | <b>39%</b> | <b>36%</b> | 6%         |
| P47     | 3%         | 16%        | <b>34%</b> | <b>35%</b> | 12%        |
| P48     | 3%         | 9%         | 25%        | <b>53%</b> | 10%        |
| P49 (R) | 0%         | 9%         | <b>37%</b> | <b>38%</b> | 16%        |

Encontramos a unos trabajadores mayormente de acuerdo en que se encuentran motivados por la visión de la empresa y por lo que representan sus valores, considerándolos importantes y habiéndose unificado con los propios. Una gran parte sabe que la empresa tiene una clara misión y conoce la orientación estratégica existente, compartiendo la visión organizacional en el futuro. Por otro lado, están de acuerdo en que desde dirección se fijan metas ambiciosas pero realistas y que quizá el pensamiento a corto plazo compromete la visión a largo plazo. Sin embargo, la tendencia neutral tan elevada, infiere que hay que trabajar más en comunicar y fortalecer los vínculos organizacionales con los empleados.

#### 4. Método

El objetivo general de la intervención es mejorar mediante un plan de Marketing Interno las actividades organizacionales para aumentar el compromiso y satisfacción laboral de los empleados. Para ello, dicho plan contendrá todas las variables incluidas en el estudio, siendo evaluadas cada cierto tiempo (medio y largo plazo; medio año y un año) para comprobar las mejoras esperadas.

A la hora de llevar a cabo la intervención, se deberá de crear un grupo en el área de Recursos Humanos (RRHH) junto con el jefe del negocio, encargado del diseño, implantación y evaluación de cada una de las medidas del plan de MI para la realización de mejoras oportunas (si las hay) en el plan inicial.

En cuanto a los objetivos específicos, podemos encontrarlos en el Anexo 2 junto con los contenidos que englobará la propuesta de intervención, incluyendo acciones relacionadas con las dimensiones propuestas para la evaluación del MI que se han mencionado a lo largo del trabajo.

#### 5. Resultados

Con respecto a los resultados obtenidos en la medición tanto de las estrategias de MI utilizadas por la empresa como de la SL y el CO de sus empleados, se ha observado en primer lugar que los empleados no se sienten demasiado atraídos por la cumplimentación de encuestas por parte del departamento de RRHH, probablemente por no ser una actividad que se realice con regularidad o que, debido a la digitalización de estas, se han podido encontrar dificultades en su acceso. Es por esto, por lo que, para prevenir en futuras evaluaciones este sesgo, se proponga como intervención formar a los empleados en estas herramientas de trabajo y se les haga saber que realmente esa herramienta no permite conocer quien responde el cuestionario, que su opinión será anónima. Por otro lado, al tener que cumplir con algunos requisitos temporales referentes a la entrega del informe final, no se pudo alargar el tiempo disponible para cumplimentar el cuestionario, aspecto que también pudo influir en la baja participación.

Además, se ha podido observar que la mayoría de los participantes han sido aquellas personas que llevaban más tiempo en la empresa y tenían más edad, algo que puede estar

relacionado con sentirse más cercanos a la empresa o estar más familiarizados con el personal de RRHH, no importándoles tener que comunicarse con éste para resolver sus dudas acerca de la cumplimentación del cuestionario u otros aspectos, que pudiesen generar temor o confusión en aquellos empleados más jóvenes y con menos tiempo en la organización.

Por otro lado, se observa que aspectos como la falta de una evaluación frecuente de las necesidades de los empleados, la irrelevancia percibida de la comunicación interna, la no percepción del trabajo como un producto generador de satisfacción en los empleados, la percepción de la importancia de la tarea y no del trabajador, la falta de apoyo en la conciliación laboral y la percepción de que el pensamiento a corto plazo perjudica la visión a largo plazo; comprometen las dimensiones SL y CO de los empleados, que se ven claramente reflejados en la tendencia nuestra y leve negativa que arrojó el estudio. Aun así, se han obtenido unos resultados balanceados en las mismas, pudiendo contar con unos clientes internos mucho más satisfechos y comprometidos tomando algunas medidas.

## 6. Discusión y conclusiones

La evaluación realizada nos ha ayudado a conocer qué variables dentro del modelo estudiado se pueden mejorar en esta empresa, además de permitirnos saber con qué grado de SL y CO cuentan los empleados de la organización.

En cuanto a las dimensiones estudiadas para evaluar el MI, se ha observado que en algunas de ellas la empresa debería mejorar sus acciones para finalmente incrementar los niveles de SL y CO de sus empleados (clientes internos), consiguiendo así también un aumento de la satisfacción del mercado exterior (clientes externos). Esto se relaciona con los principios indispensables definidos por Berry et al. (1976) referentes a la importancia de satisfacer las necesidades de los empleados antes de satisfacer las necesidades de los clientes y a la similitud de las reglas del mercado externo aplicadas al mercado interno para conseguir esta satisfacción y compromiso.

Aunque con este estudio se hayan conseguido ciertos resultados ya mencionados, se debe tener en cuenta que sería necesaria más participación del grupo evaluado para conseguir unos datos más relevantes, por lo que, para próximas evaluaciones y como continuación de este estudio, sería conveniente realizar nuevas valoraciones de manera frecuente (cada año) y procurando la mayor participación posible, con el fin de comprobar la efectividad de la intervención propuesta.

Además, como se ha mencionado en alguna ocasión anterior, se debería ahondar en investigar acerca de la verdadera razón de la baja participación en el estudio aun habiendo asegurado el anonimato en todo momento, para así poder tener un conocimiento acertado sobre el estado emocional/afectivo de los empleados en la organización estudiada.

## 7. Referencias bibliográficas

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990).** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 -18.
- Arciniega, L. M. & González, L. (2006).** What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- Araque-Jaimes, D. L., Sánchez-Esteba, J. M. y Uribe-R, A. F. (2017).** Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101.
- Ballantyne, D. (2000).** The strengths and weaknesses of internal marketing. *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, 43-60.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991).** Marketing services: Competing through quality. *New York: Free Press*.
- Berry, L. L., Hensel, J. S. & Burke, M. C. (1976).** Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Betancur, S. C. (2019).** Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión. *NOVUM*, 2(9), 184-196.
- Bonavia, T., Gasco, V. J. P. & Tomás, D. B. (2009).** Metodología: Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 633-638.
- Booms, B. & Bitner, M. (1981).** Marketing strategies and organization structures for service firms. In Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, 47 - 51.
- Bohnenberger, M. C. (2005).** Marketing interno: la actuación conjunta de recursos humanos y el marketing en busca del compromiso organizacional [Tesis doctoral]. *Universitat de les Illes Balears*.
- Chang, C. S. & Chang, H. C. (2009).** Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of advanced nursing*, 65(1), 92-100.
- Clark, S. C. (2001).** "Work cultures and work/family balance". *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 348 - 365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>
- Denison, D. R., Haaland, S. & Goelzer, P. (2003).** Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3 205 - 227.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J. & Cho, H. J. (2006).** Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group, 1-39.
- Denison, D. R. y Neale, W. (1994).** *Denison Organizacional Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.
- Denison, D. R. y Neale, W. (2000).** *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Foreman, S. K. & Money, A. H. (1995).** Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11, 755 – 768. <https://fr.art1lib.org/book/21514944/f37443>
- Goi, C. L. (2009).** A review of marketing mix: 4Ps or more. *International journal of marketing studies*, 1(1), 2-15.
- Gounaris, S. (2008).** "The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence". *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68 - 90.
- Grönroos, C. (1981).** Internal marketing – an integral part of marketing theory", in Donnelly, J. H. & George, W. E. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings Series, 236 – 238.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. & Roth, P. L. (2006).** How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305 - 325.
- Hartline, M. & Ferrel, O. C. (1996).** The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52 – 70.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, J. & Schlesinger, L. A. (1994).** Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170.
- Johlke, M. C. & Duhan, D. F. (2001).** Testing Competing Models of Sales Force Communication. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(4), 265 – 277. <https://ur.booksc.me/book/59879724/9f564a>

- Kohli, A. K. & Jaworsky, B. J. (1990).** Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1 - 18.
- Koosek, E. E. & Nichol, V. (1992).** "The effects of on-skite child care on employee attitudes and performance". *Personnel Psychology*, 45, 485 - 509. [https://static.s123-cdn.com/uploads/3966828/normal\\_600e130c3a04c.pdf](https://static.s123-cdn.com/uploads/3966828/normal_600e130c3a04c.pdf)
- Lings, I. N. (2004).** Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of business research*, 57(4), 405 - 413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Lings, I. & Greenley, G. (2005).** Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290 – 305.
- Locke, E. A. (1969).** What is job satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Marques, C. P., Leal, C. T., Marques, C. S. & Cabral, B. T. (2018).** Internal marketing and job satisfaction in hotels in Via Costeira, Natal, Brazil. *Tourism & Management Studies*, 14(1), 36-42.
- McCarthy, E. J. (1964).** Basic Marketing, IL: Richard D. Irwin
- Meliá, J. L. y Peiró, J. M. (1989).** La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997).** Commitment in the workplace: Theory, research and application. *Sage publications*.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993).** Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78(4), 538 - 551.
- Mohr-Jackson, I. (1991).** "Broadening the market orientation: an added focus on internal customers", *Human Resource Management*.
- Montoya Santos, E. M. (2014).** Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL\\_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moynihan, L. M., Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. (2000).** The influence of job satisfaction and organizational commitment on executive withdrawal and performance.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986).** Organizational Commitment and Psychological Attachment: : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 492 - 499. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.7473&rep=rep1&type=pdf>
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982):** "In search of excellence", Cambridge, MA, *Harper & Row, Publishers, Inc.*
- Piercy, N. & Morgan, N. (1991).** Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82 – 93.
- Piercy, N. F. (1995).** Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing practice: Applied marketing science*.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000).** Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6) 449 – 462. <http://www.isihome.ir/freearticle/ISIHome.ir-21022.pdf>
- Ruiz de Alba Robledo, J. L. (2010).** La orientación al marketing interno en el sector hostelero español: propuesta de un modelo [Tesis doctoral]. *Universidad de Málaga*.
- Ruiz de Alba Robledo, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A. & Blanca, M.J. (2014).** Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 11-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.12.002>.
- Saad, N. M., Hassan, S. H. & Shya, L., M. (2015).** Revisiting the relationship between Internal Marketing and External Marketing: The role of customer orientation. *The Journal of Developing Areas*, 49(3).
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, K. S. (1999).** When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 54(3), 392 - 415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>

## 8. Anexos

### Anexo I. Instrumento evaluación Marketing Interno

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con tu trabajo. Será necesario que señales tu grado de acuerdo en cada una de las afirmaciones siguiendo una escala desde: 1= Nada de acuerdo, a 5= Totalmente de acuerdo

Las respuestas a las preguntas serán totalmente anónimas. Intente responder con la mayor sinceridad posible, ya que no existen preguntas correctas o incorrectas.

#### Preguntas sociodemográficas:

A. *Género:*

Hombre / Mujer

B. *Edad:*

- a. De 18 a 30 años
- b. De 31 a 40 años
- c. De 41 a 50 años
- d. De 50 o más

C. *Antigüedad en la empresa:*

- a. De 0 a 3 años
- b. De 4 a 7 años
- c. Más de 8 años

#### Identificar Intercambio de Valor (IVE) *Gounaris (2008)*

**P1.** “Una de las prioridades de esta empresa es comprender las necesidades de sus empleados antes de tomar cualquier decisión”.

**P2.** “En esta empresa se aseguran de conocer a sus empleados cara a cara para comprender mejor sus necesidades”.

**P3.** “En esta empresa realizan periódicamente estudios para identificar las necesidades y expectativas de sus empleados”.

**P4.** “Un aspecto importante del trabajo de esta empresa es verificar si sus empleados están satisfechos con su trabajo e identificar cualquier problema que puedan tener”.

#### Segmentación del Mercado Interno (IMS) *Gounaris (2008)*

**P5.** “Esta empresa clasifica a sus empleados en grupos bien definidos según sus necesidades individuales (p. ej., problemas de salud, familiares con problemas de dependencia, etc.)”.

**P6.** “En esta empresa, cuando elaboran una determinada política o pretenden implantarla, siempre se preguntan cómo afectará a los distintos segmentos de empleados con necesidades y características similares”.

**P7.** (R) “En esta empresa, todos los empleados son tratados exactamente de la misma manera, independientemente de sus necesidades y características individuales”.

#### Comunicación Interna (CI) *Gounaris (2008) basadas en el anterior cuestionario de Johlke y Duhan (2001)*

**P8.** “Los supervisores están realmente interesados en escuchar lo que los empleados tienen que decir sobre su trabajo, cualquier problema que puedan tener y las sugerencias que presentan”.



**P9.** "Si los empleados tienen un problema personal que tiene un efecto negativo en su desempeño, se le anima a que hablen con su supervisor al respecto".

**P10.** "Los supervisores de esta empresa siempre están disponibles para reunirse personalmente con un empleado si se solicita dicha reunión".

**P11.** "Mi supervisor dedica tiempo a informarme sobre mis tareas, mis objetivos, llegando a un acuerdo conmigo."

**P12.** "La empresa pone énfasis en la comunicación con los empleados." *Foreman & Money (1995)*

**P13.** "La comunicación interna de esta empresa es consistente con la publicidad que desarrollan a clientes externos." *Saad et al. (2015)*

**P14.** "En esta empresa los trabajos se consideran como productos que se ofrecen a los empleados para crear satisfacción en ellos." *Saad et al. (2015)*

**P15.** "La empresa comunica a los empleados la importancia de sus funciones." *Foreman & Money (1995)*

#### **Interés de la dirección (ID) Gounaris (2008)**

**P16.** "Los directivos de esta empresa invierten recursos (tiempo y/o dinero) donde es necesario para satisfacer las necesidades o requerimientos específicos de los empleados".

**P17.** "Los directivos de esta empresa se toman en serio las necesidades de los empleados y se desarrollan políticas con el objetivo de satisfacer estas necesidades".

**P18.** "La dirección de esta empresa está claramente orientada a solucionar los problemas que puedan tener los empleados y brindarles el apoyo que necesitan para realizar bien su trabajo".

**P19.** "Los directivos están realmente interesados en los empleados como personas, independientemente de qué tan bien realicen su trabajo o los resultados que obtengan".

**P20.** "Los directivos están genuinamente interesados en escuchar y comprender los sentimientos de sus empleados en la medida en que estos afectan su trabajo".

#### **Entrenamiento (TR) Gounaris (2008)**

**P21.** "Antes de implementar un nuevo servicio o modificar uno existente, los empleados reciben una amplia capacitación en relación con el cambio y cómo afectará su forma de trabajar".

**P22.** "Esta empresa organiza de forma sistemática y continua seminarios de formación para que los empleados puedan desarrollar sus competencias".

**P23.** "Si un empleado es trasladado a una nueva tarea o departamento, su nuevo supervisor le brindará capacitación personalmente en relación con el nuevo rol".

#### **Conciliación vida familiar y profesional (CFP)**

**P24.** "Los directivos entienden las necesidades familiares de los empleados". *Clark (2001)*

**P25.** "Los directivos apoyan a los empleados para que puedan compaginar sus compromisos laborales y familiares". *Kossek y Nichol (1992)*

**P26.** "En esta empresa, los empleados pueden encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar". *Thompson et al. (1999)*

### **Satisfacción laboral (SL) Hartline y Ferrel (1996) en Ruiz de Alba Robledo (2010)**

**P27.** "Estoy satisfecho con la relación que tengo con mis jefes".

**P28.** "Estoy satisfecho con el apoyo que recibo de la empresa".

**P29.** "Estoy satisfecho con las oportunidades de carrera que tengo en esta empresa".

**P30.** "Estoy satisfecho con las oportunidades de formación que me ofrece la empresa". *Meliá y Peiró (1989)*

**P31.** "Estoy satisfecho con mi trabajo". *Meliá y Peiró (1989)*

**P32.** "Mi empresa se preocupa por el bienestar de todos sus empleados". *Lings & Greenley (2005)*

### **Compromiso Organizacional (CO)**

**P33.** "Esta empresa se merece que haga mi mejor esfuerzo en el trabajo". *Ruiz de Alba Robledo (2010)*

**P34.** "Me percibo emocionalmente ligado a la empresa" *Meyer et al. (1993)*

**P35.** "Me sentiría algo culpable si tuviera que dejar la empresa ahora mismo". *Meyer et al. (1993)*

**P36.** "Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en mi empresa". *Meyer y Allen (1997)*

**P37.** "Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad". *Meyer y Allen (1997)*

**P38.** "Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi empresa". *Meyer y Allen (1997)*

**P39.** "Me siento orgulloso de trabajar en la empresa". *Allen & Meyer (1990)*

**P40.** "Disfruto hablando sobre mi empresa con otra gente". *Allen & Meyer (1990)*

### **Valores Organizacionales y Misión de la Empresa (VO y ME)**

**P41.** "La visión de esta empresa genera entusiasmo y motivación entre los trabajadores". *Denison et al. (2003)*

**P42.** "Los valores declarados de la organización se reflejan en la acción de los altos directivos". *Denison et al. (2003)*

**P43.** "La razón por la que prefiero trabajar en esta empresa a otras es por lo que representan sus valores". *O'Reilly & Chatman (1986)*

**P44.** "Desde que me uní a esta organización, mis valores personales y los de la organización, se han vuelto más similares". *O'Reilly & Chatman (1986)*

**P45.** (R) "La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara". *Denison et al. (2006)*

**P46.** "Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas". *Denison et al. (2006)*

**P47.** "Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro". *Denison et al. (2006)*

**P48.** "Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo". *Denison et al. (2006)*

**P49.** (R) "El pensamiento a corto plazo compromete nuestra visión a largo plazo". *Denison et al. (2006)*

## Anexo II. Propuesta de intervención

| Objetivos   | Nº | Actividad   | Contenido  | Temporización                      | Evaluación  |
|---|----|---|--|------------------------------------|---|
| <p>O1.<br/>Mejorar la comunicación de los valores organizacionales a empleados</p> <p>O7.<br/>Revisión y reestructuración de los valores organizacionales y visión/misión de la empresa que se traslada a los trabajadores.</p> | 1  | Revisar los valores empresariales.  | Reunión conjunta para evaluar los valores actuales   | 2 reuniones de 1h (1 mes de plazo) | Revisión de resultados a los 6 meses. Luego, 1 vez al año |
|   | 2  | Lograr que los valores organizacionales relacionados con la importancia que se le da a las personas en la empresa lleguen a los trabajadores. | Reconocer y valorar de manera tangible cada acción (tanto de directivos como jefes del área y empleados) acorde a los valores de la compañía.  | Mensual                            |   |
|   | 3  | Educar tanto a directivos y jefes como a empleados en la importancia de los valores.  | Realizar reuniones de recordatorio de los valores organizacionales tanto a directivos y jefes como a empleados.  | Anual                              |   |
|   | 4  | Comunicar a todos los mandos y plantilla la misión / visión de la empresa   | Conseguir generar en toda la plantilla un conocimiento sobre la misión / visión empresarial, así como entusiasmo y motivación mediante comunicación activa de estos aspectos, a través de una campaña de comunicación interna que represente el valor de marca que se desea construir de adentro hacia afuera. | Continua                           |   |
| <p>O2.<br/>Fomentar las medidas tomadas para la atención de las necesidades individuales.</p>   | 1  | Revisión de las medidas que se llevan a cabo para identificar las necesidades individuales  | Asamblea conjunta con los superiores de los empleados para revisar qué criterios tienen en cuenta para atender necesidades individuales.   | 2 reuniones (1 mes de plazo)       | Revisión de resultados a los 6 meses. Luego, 1 vez al año |
|   | 2  | Implantación de plan de atención a las necesidades individuales   | Evaluar qué necesidades individuales predominan en la empresa y establecer acciones para lograr esta atención individual.  | Anual                              |   |
| <p>O3.<br/>Perfeccionar los procesos de comunicación interna.</p>   | 1  | Formación en importancia de la comunicación y estrategias comunicativas con empleados   | Realización de cursos/formaciones relacionadas con el Liderazgo, la comunicación eficaz y el trabajo en equipo.  | Anual                              | Revisión de resultados a los 6 meses. Luego, 1 vez al año |
|   | 2  | Fortalecimiento de conexiones con los empleados   | Promover actividades de ocio, culturales y sociales juntamente con superiores y empleados para fortalecer las relaciones.  | Trimestral                         |   |

|   |   |  |   |            |  |
|---|---|--|---|------------|--|
| O4.<br>Favorecer la comunicación de directivos – empleados.                                   | 1 | Promover la participación de los directores del negocio en aspectos relacionados con los trabajadores. | Que directivos colaboren con la resolución de problemas, la evaluación de las necesidades y la satisfacción.  | Trimestral | Revisión de resultados a los 6 meses. Luego, 1 vez al año.   |
|   | 2 | Implantación estrategia reconocimiento personal en la organización.                                    | Que el director del negocio nombre a un empleado del mes y del año, ofreciendo un obsequio. Se establecerán criterios relacionados tanto con su desempeño como por su actitud y cualidades. | Mensual    | Revisión de resultados a los 6 meses. Luego, 1 vez al año. *Nueva evaluación de criterios cada año |
| O5.<br>Optimizar formación recibida en cada nuevo proceso/tarea y desarrollo de competencias. | 1 | Implantar un periodo de formación / aprendizaje en nuevas tareas                                       | Que el superior dedique un tiempo y establezca unos plazos para formar a la plantilla en los nuevos procesos o tareas establecidas.   | Trimestral | Revisión de resultados a los 6 meses. Luego, 1 vez al año  |
|   | 2 | Evaluación frecuente de la necesidad de formación en el área de negocio                                | Que el jefe del negocio dedique parte de sus esfuerzos a evaluar y satisfacer las necesidades de formación y desarrollo de competencias en sus trabajadores.                                | Trimestral |  |
| O6.<br>Mejorar las medidas de conciliación trabajo-familia.                                   | 1 | Evaluación de dificultades en conciliación trabajo-familia   | Realizar encuesta enfocada hacia conocer qué principales dificultades presentan los trabajadores para conciliar trabajo-familia (horarios, flexibilidad, imprevistos, etc.)                 | Semestral  | Revisión de resultados a los 6 meses. Luego, 1 vez al año  |
|   | 2 | Implementar medidas de conciliación trabajo-familia  | Evaluar mediante reuniones conjuntas con departamento de RRHH y jefe del área las posibilidades para mejorar conciliación empleados.  | Anual      |  |
| O8.<br>Dar formación en las plataformas organizacionales, sistemas de trabajo e informática.  | 1 | Evaluación de necesidades formativas informáticas y en plataformas                                     | Evaluación mediante encuesta de las nociones de las que considera el personal que carecen con respecto a informática/manejo de plataformas de la organización.                              | Anual      | Revisión de resultados a los 6 meses. Luego, 1 vez al año  |
|   | 2 | Crear programa de formación en estas áreas   | Diseño e implantación de programa formativo en plataformas organizacionales y sistemas de trabajo.  | Anual      |  |

En función de la coordinación de actividades del departamento de RRHH, la dinámica de trabajo y los objetivos organizacionales, este programa de intervención propuesto, aunque está previsto para llevarse a cabo en un año, puede establecerse para realizarse por fases en un tiempo no mayor de 3 años, siempre y cuando se haga de forma sistemática e informando a través de una campaña comunicacional interna que sea inspiradora y motivacional, donde se resalten los objetivos previstos en el programa, lo que se espera alcanzar y que esté insertado dentro del plan estratégico de la compañía, haciéndolo así, se estaría realizando una verdadera acción de Marketing Interno.