

RESUMEN

El objetivo de este estudio es evaluar las dimensiones del Marketing Interno (MI) y su relación con la Satisfacción Laboral (SL) y el Compromiso Organizacional (CO) de los trabajadores de una red de tiendas y sucursales de comestibles de la provincia de Alicante y conocer si realizan acciones de MI y si las mismas son percibidas positiva o negativamente por los trabajadores en función de los resultados obtenidos.

Roberts-Lombard, (2010), considera el MI como una excelente herramienta que ayuda en la implementación de planes estratégicos; por ello, evaluar el grado de SL y CO de los empleados, nos ha permitido determinar cuáles son las prácticas de MI que más se adaptan a las necesidades de la empresa para mejorar la relación de los empleados y de esa forma proponer un programa de intervención organizacional donde se aplique MI y que sea totalmente personalizado para el caso de estudio.

El cuestionario fue entregado a los trabajadores vía telemática mediante la plataforma Google Forms, asegurándoles que se cumplimentaba de forma anónima y voluntaria, evitando de esta manera que las respuestas relacionadas con satisfacción y compromiso no estuvieran sesgadas y no afectasen a los resultados del estudio obteniendo unos datos fiables.

Palabras clave: Marketing Interno, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional, Intervención Organizacional.

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate the dimensions of Internal Marketing (IM) and its relationship with Job Satisfaction (SL) and Organizational Commitment (OC) of the workers of a supermarket network in the province of Alicante; thus knowing if the actions carried out in the MI are perceived positively or negatively by the workers based on the results obtained.

Roberts-Lombard, (2010), considers the IM as an excellent tool that helps in the implementation of strategic plans; For this reason, evaluating the degree of JS and OC of the employees has allowed us to determine which are the IM practices that best suit the needs of the company to improve the relationship of the employees, proposing an organizational intervention program where it is applied. MI and that is fully customized for the case study.

This questionnaire was delivered to the workers electronically through the Google Forms platform, assuring them that it was completed anonymously and voluntarily, thus avoiding that the answers related to satisfaction and commitment were not biased and did not affect the results of the study, obtaining some reliable data.

Keywords: Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Intervention

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Marco científico-conceptual

El MI, inicialmente enmarcado en el campo del marketing de servicios, aparece en el panorama de la Administración de Empresas como un instrumento de gestión que, asentado teóricamente en una orientación al mercado interno, es capaz de vincular el capital humano a la estrategia competitiva de la organización (Ahmed y Rafiq, 1993; 2002).

De hecho, y teniendo como punto de referencia las conclusiones de la *American Marketing Association Conference de 1984* que enfatizaron expresamente el significado del empleado y de su integración en los procesos de innovación, han surgido algunos trabajos que inciden de manera directa en la importancia del MI como instrumento que busca el compromiso del personal y ayuda a asegurar la consistencia de la estrategia corporativa y el éxito de los nuevos servicios en el mercado (Cooper y De Brentani, 1991; Cooper et al, 1994; Storey y Easingwood, 1993,1996, 1998; Lievens et al., 1999; Lievens y Moenaert, 2000a; Lievens y Moenaert, 2000b).

Por esto tendremos en cuenta la consideración de que el capital humano es la principal y más importante de las ventajas competitivas que encontramos en los mercados (Penrose, 1959).

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, tenemos la relación entre la SL y el MI, donde autores como Bak, et al. (1994), afirman que MI es tratar a los empleados como a los clientes y gestionar los recursos humanos a través del punto de vista del marketing para generar clientes internos satisfechos.

Muchos autores distintos han definido a lo largo del tiempo la SL planteándola desde distintas perspectivas, es por esto por lo que es importante el estudio de esta variable en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en el estudio de Judge, et al., (2017), donde destacan que la SL ha sido uno de los aspectos del comportamiento organizacional más estudiados del siglo XX.

En cuanto al CO, dentro de las definiciones más reconocidas se encuentra la de los autores Meyer & Allen, (1991), quienes definen esta variable como un estado psicológico caracterizado por la relación entre el empleado y su organización, la cual resulta afectar a la decisión de continuar o abandonar la organización. Es por esto por lo que Arciniega, (2002), plantea que cuando el individuo se siente identificado con la organización donde trabaja, se genera un CO en él.

Para Allen y Meyer, (1990), El CO es el grado en que las personas se unen a una organización y la forma en que se identifican con sus objetivos de trabajo. Estos autores, identificaron tres tipos de CO: afectivo (apego emocional del individuo, identificación y participación en una organización en

particular), continuidad (la conciencia de un empleado del costo de dejar una organización), y normativo (sentido de un individuo que se ve obligado a permanecer en una organización), y en nuestro estudio vamos a analizar cada uno de ellos.

Los modelos de referencia central para la elaboración del cuestionario de estudio son los propuestos por Gounaris, (2008), y Lings, (2004). Ambos con alto grado de fiabilidad y que en su conjunto también fueron los principales modelos en los que basa su estudio Ruiz del Alba Robledo, (2010).

1.2. Tesis que se relacionan o contraponen con las anteriores

Latif y Shafait, (2019), comentaron que según Kauravete et al. (2015), el MI es un concepto en el cual, las empresas aplican herramientas para atraer y retener a los mejores empleados, aprovechando los esfuerzos de la organización para capacitar, motivar a sus empleados con el propósito de brindar un mejor servicio.

A su vez, Azzam, et al. (2016), en (Sarker & Ashaf, 2018), dijeron que la relación que existe entre el MI y la SL es un tema de gran preocupación para muchos investigadores debido al hecho de que el MI ayuda de manera radical en la organización para mejorar la satisfacción de los empleados conduciendo al mejoramiento del desempeño de la organización.

Por otro lado, (Robbies & Juez (2011), en (Tabasum et al., 2021), dijeron que la SL se produce cuando el trabajador siente placer por la labor que hace dentro de su puesto de trabajo, pues un empleado satisfecho tiene mejor desempeño que uno insatisfecho, además que la satisfacción eleva la productividad mejorando su crecimiento profesional, autoestima y su motivación intrínseca

Así mismo, la SL incide en elementos decisivos del MI estando direccionadas por factores como el salario, comunicación, entorno laboral y CO (Sánchez & García, 2017).

Posterior a la satisfacción, el CO es la variable más estudiada en el mundo. En donde, Porter, Mowday y Streers, (1982) en (Cernas et al., 2018), dicen, que estos autores difundieron una de las primeras terminaciones sobre compromiso, concibiéndolo como la fuerza relativa de la identificación personal y el involucramiento con la organización. Luego, Allen & Meyer (1990), establecieron las bases fundamentales sobre concepto de CO al panorama mundial.

Wayne et al. (1997), señala la Teoría del Cambio Social, indicando que las empresas que brindan condiciones laborales de manera favorable a sus empleados crean satisfacción en el mismo, sintiéndose más comprometidos y productivos en el trabajo en relación con los empleados con menos condiciones laborales.

1.3. Intervenciones habituales en la práctica profesional

En cuanto a los diseños de intervención utilizados sobre el MI, a partir de estudios como los de Rafiq y Ahmed, (2000), donde desarrollaban programas de cómo llevar a cabo MI en las organizaciones, se nota una creciente implementación del MI en la práctica profesional.

Rafiq y Ahmed, (2000), presentan su modelo basado por un lado en Berry (1994), quien declara que el empleado es un cliente y sugiere algunas formas de actuar desde la gerencia para comunicarse de manera efectiva con los empleados y así conocer sus intereses e ideas para poder convertirlos en clientes leales y comprometidos. Y, por otro lado, en Grönroos (1994), el cual entendía el MI como un instrumento para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, es decir, una herramienta estratégica y necesaria para alcanzar el éxito de la compañía.

Pero, Rafiq y Ahmed, (2000), consideraron que ambos estaban incompletos por no medir la motivación de los trabajadores. Los elementos que añaden Rafiq y Ahmed, (2000), estudian la influencia de la motivación sobre la satisfacción de los empleados. Es por esto, por lo que este modelo tiene como hilo conductor lo que se denomina “orientación al cliente”.

Rafiq y Ahmed, (2000), Identifican los principales elementos de MI como son: 1) Motivación y satisfacción de los empleados; 2) Orientación al cliente y satisfacción del cliente; 3) Coordinación e integración interfuncionales; 4) Enfoque similar a la comercialización de lo anterior; 5) Implementación de estrategias corporativas o funcionales específicas.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Basamos esta intervención en conocer el grado de SL y CO de los empleados y proponer como el MI puede ser una herramienta muy beneficiosa en las prácticas empresariales del día a día para medir esto.

En este caso, se ha tomado como referencia el modelo propuesto por Ruiz de Alba Robledo, (2010), donde incide en las propuestas de Ling (2004), Gounaris (2008) y Lings & Greenley, (2005), las cuales están enfocadas en la orientación al MI y se fundamentan en la orientación al mercado de Kohli y Jaworski, (1990).

También, el modelo se ha apoyado en estudios de otros autores como Jou, Chou, Fu, (2008), Thompson et al. (1999) y Denison & Neale (1994, 2000), este último, ha 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.

Para ello, se han seleccionado, en función del trabajo a realizar, cinco subdimensiones de las diez que Ling (2004), considera necesarias para medir el OMI: intercambio de valores; comunicación interna; entrenamiento; interés de la dirección y conciliación entre la vida laboral y familiar.

Se ha añadido en el instrumento de evaluación los factores “Cultura Organizacional, Misión y Valores (COMYV)”, considerado de interés para dicha evaluación de la SL y el CO.

3. DISEÑO

3.1. Objetivos y medios

Además de conocer el grado de SL y CO de los empleados de la empresa caso de estudio, también se quiere demostrar que las distintas variables de estudio del MI y la propuesta de intervención redactada a partir de los resultados obtenidos, pueden reportar beneficios en las prácticas empresariales del día a día con el uso de esta herramienta.

Al tratarse de una empresa con distintos centros de trabajo (15 segmentaciones), se pretende, que sirva de referencia para que puedan medir y evaluar el grado de OMI en todas ellas y proponer planes de mejoras en la satisfacción del cliente interno y externo.

3.2. Recolección de datos e instrumentos

La investigación cualitativa se ha enfocado al desarrollo de las escalas utilizadas. El cuestionario que se utilizó quedó formado por 57 ítems, donde se han querido abarcar distintas dimensiones del MI para poder analizarlas bien y cubrir de este modo las necesidades de la investigación.

Los dos primeros ítems son demográficos (sexo y antigüedad en la empresa), los cuales se han añadido como una forma de conocer el comportamiento general de los trabajadores.

En cuanto al resto, se han incluido las dimensiones del MI que más se relacionan con la finalidad de este estudio: 1- Identificación de intercambio de valores (IEV), 2- Comunicación Interna (CI), 3- Formación (F), 4- Marca Interna (MAI), 5- Estrategia de Gestión (EG), 6- Interés de la Dirección (ID), 7- Conciliación entre Trabajo y Familia (CTF), 8- Cultura Organizacional, Misión y Valores (COMYV), 9- SL, 10- CO.

En este caso, como cuestionario base del "MI" se ha tomado el de Gounaris (2008), aunque se ha añadido preguntas de diversos autores en algunas de las variables de estudio para dar más fuerza al cuestionario, ya que han sido usadas en múltiples ocasiones para formar escalas de gran importancia y validez científica.

Para la formación de las preguntas, el cuestionarios se ha basado en autores como Al-Dmour, Al-Jweinat & ELSamen (2012); Clark (2001); Denison et al. (2003); Denison et al. (2006); Gounaris (2008); Huang y Rundle-Thiele (2014); Jou, Chou, Fu, (2008); Kossek y Nichol (1992); Lings & Greenley, (2005); Money y Foreman (1996); Punjaisri y Wilson, (2007); Saad, Hassan y Shya (2015) y Thompson et al. (1999).

Además, se ha añadido dentro del MI la variable "COMYV", tomado del cuestionario de Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 1994, 2000).

Por otro lado, para la formación de ítems relacionados con las variables "SL" y "CO", se tomó como referencia el cuestionario de SL 20/23 de Meliá y Peiró de la Universidad de Valencia (Meliá y Peiró,

1989), y para los ítems relacionados con el CO los cuestionarios de Arciniega y González (2006) y de Meyer y Allen (1991).

El famoso cuestionario de CO de los trabajadores de Meyer y Allen, (1991) está compuesto por 18 ítems. Dentro de la variable de estudio CO, se agregaron preguntas que comprenden compromiso afectivo, compromiso de continuidad, y compromiso normativo, y así poder abarcar este concepto de la forma más amplia posible.

En cuanto a la empresa escogida para la investigación, se trata de un conjunto de tiendas y sucursales de comestibles de la provincia de Alicante, donde va a participar el personal de tiendas (11 tiendas con un total de 270 trabajadores), oficinas centrales (18 trabajadores) y almacén (42 trabajadores). Teniendo una muestra total de 330 trabajadores.

La primera reunión se hizo en abril con la persona responsable de RRHH de la empresa y se le planteó la propuesta, y luego en el mes de mayo con la dirección de la empresa quienes dieron el consentimiento de colaboración. La empresa se encuentra en plena apertura de nuevas tiendas y por ello, debido a su gran volumen de trabajadores y el crecimiento constante de la plantilla, se vieron en la necesidad, tan solo hace unos pocos meses, de crear nuevos departamentos dentro de su organización, como lo son RRHH y Marketing, por lo que el estudio le sería de gran utilidad.

Motivado a su crecimiento se les preguntó si aplicaban acciones de marketing interno en la organización. Comentando que se podía decir que sí, pero de manera independiente (como formación, cultura organizacional, misión y valores, bienvenida de nuevos trabajadores, etc.), y no como un plan de acción bien estructurado, bajo un concepto claro de estrategia de MI. Por lo que es aquí donde existe una oportunidad interesante para el desarrollo del trabajo, ya que esto aporta una visión diferente al estudio en cuanto al personal y su nivel de compromiso y satisfacción, para poder diseñar a la organización un Plan de Acción y así implementar la estrategia de MI de forma real y consistente en su rutina de trabajo.

3.3. Implementación

El cuestionario se pasó el 29 de mayo, por Google Forms, dando un plazo de 14 días para contestarlo (hasta el 12 de junio), mandándoles un recordatorio a los 5 días de enviarlo.

La semana previa al lanzamiento del cuestionario, desde el departamento de marketing pusieron en antecedentes a los trabajadores, a través de una cartelería corporativa para interiorizarles sentido de propiedad en la empresa y animarlos a que cuando les llegara la información del cuestionario, participaran.

Una vez cerrado el plazo para responder el cuestionario, se comprobó que se obtuvo una participación de 154 empleados de un total de 330, lo que representa el 47% de la plantilla.

Llegados a este punto, se comenzó a analizar los resultados, los cuales se pueden ver en el **Punto 7- Tablas** junto con el cuestionario de estudio.

En líneas generales, del 47% de los participantes la tendencia en las respuestas se situó mayoritariamente en positivo, lo cual nos indica que el personal percibe de manera significativa las variables previstas en el cuestionario, aunque también se observa como en algunas de ellas, hay ciertos ítems que destacan en el lado más negativo, lo cual es un indicativo de la necesidad de aplicar estrategias de MI, para conseguir valoraciones más positivas en esos aspectos.

1. Datos Sociodemográficos.

La empresa está formada por un total de 330 trabajadores, habiendo participado en la muestra únicamente 154 sujetos, lo que supone una participación del 47%.

De ese 47% de participación, observamos que hubo un nivel elevado de respuestas positivas en cuanto a satisfacción y compromiso de la organización. Sin embargo, vemos que el 53% que no participó, infiere que la situación es contraria por su no participación, especialmente cuando desde marketing se trató de motivar su participación.

Del total de muestra, el 41% corresponde a hombres y el 59% a mujeres (H=41% / M=59%), situándose el 80% en la franja de antigüedad de 0 de 5 años, y un 20% con más de 6 años en la empresa, esto indica el nivel de crecimiento que está teniendo la empresa, lo que se puede tomar como punto de partida en lo comentado en el párrafo anterior en cuanto a ese 53% de no participación, podría ser por nueva contratación de plantilla o rotación en el proceso de crecimiento y adaptación del personal, lo cual nos indica lo oportuno que es tener una estrategia de MI en la empresa para que los nuevos trabajadores se sientan satisfechos y comprometidos con la organización, y de este modo tener clientes internos con sentido de propiedad y los valores de marca interiorizados.

2. Variables de MI.

2.1. Identificación de intercambio de valores (IEV)

Se observa que hay una tendencia a no estar de acuerdo con los valores corporativos, o también puede ser, que no los tengan muy claros, ya que hay entre un 50% y 60% de la plantilla que piensa que desde la dirección no se preocupan por los intereses y necesidades de los trabajadores. Probablemente, esto pase porque la empresa no tenga identificada una estrategia MACRO desde dirección.

Hacer MI para fomentar desde dirección la misión, visión y valores de la empresa sería algo positivo para este cambio, de esta forma también se mejorarían más los aspectos más positivos como es ese 58% que aseguran que la empresa tiene relaciones de cara a cara con ellos para mejorar su satisfacción laboral.

2.2. Comunicación Interna (CI)

Aunque existe una tendencia a estar de acuerdo con la forma en que la empresa gestiona la comunicación interna, los resultados sugieren que no ha sido lo suficientemente efectiva, ya que un 53% afirman que no perciben cooperación entre los departamentos de Marketing y RRHH por desconocimiento de la estrategia de marketing, o falta de ella.

Hay que tener en cuenta que para que las acciones de comunicación interna en la empresa alcancen su propósito, esta debe ser siempre de arriba hacia abajo, siempre fomentando las relaciones entre Dirección y los trabajadores, creando relaciones más sólidas y de trabajo en equipo.

2.3. Formación (F)

Se detecta un problema grave de formación, ya que un 68% sí que perciben que la empresa facilita formación, pero solo ante cambios en puestos o funciones, nuevos puestos, etc., pero no de manera continua en el puesto de trabajo.

Por lo que el programa formativo, al parecer no está representando un elemento esencial en el desarrollo del personal y de integración con la cultura organizacional de la empresa, sino más bien creado para una formación puntual y limitada.

Cuando se les pregunta por la formación en competencias, un 66% reconocen no identificarla.

Si se plantea un programa de desarrollo en formación de competencias, se fortalecerá el trabajo en equipo, motivación, compromiso, etc.

2.4. Marca Interna (MAI)

En esta dimensión, se confirma lo nombrado anteriormente, ya que el 55% de los trabajadores perciben que en la empresa no existe participación de los RRHH en los procesos de desarrollo de la marca, lo que quiere decir que no identifican que haya una estrategia de desarrollo de marca desde RRHH al resto de la organización.

Un 52% echan en falta un buzón especial en la empresa donde puedan dejar sus quejas y sugerencias, lo que infiere que lo relativo a comunicación ascendente hay problemas.

Sin embargo, en general los trabajadores tienen muy claras sus funciones y labores en su puesto, lo que demuestra que el área de RRHH, comprende su importancia.

2.5. Estrategia de Gestión (EG)

En la línea de lo anterior, un 56% de los trabajadores se consideran escuchados cuando tienen ideas nuevas y siempre pueden expresarlas junto con sus opiniones por medio de correos o en un buzón de sugerencias. Por eso, es tan importantes tanto las aportaciones de ideas como de quejas, ya que ambas ayudarán a los trabajadores a sentirse más escuchados, comprometidos y satisfechos con la empresa, mejorando también la estrategia de comunicación interna.

La relación con el jefe directo y la comunicación con ellos es bastante satisfactoria (un 70% afirman que sus superiores están pendientes de sus necesidades y se sienten escuchados), un aspecto fundamental que los trabajadores sientan que tienen buena comunicación con el jefe directo.

En contrapartida, se observa que en cuanto a los beneficios adicionales, y a las posibilidades de promoción, un 63% no está satisfecho con las oportunidades de promoción que la empresa ofrece, por lo que estaría bien saber que esperan de la empresa en este aspecto.

2.6. Interés de la Dirección (ID)

Un 53% reconoce el interés por la dirección en apoyar el trabajo y las necesidades de los empleados, pero el nivel de respuestas en esta dimensión indica que no está muy claro que así sea percibido por los empleados, dado que entre un 55% y 65% consideran negativos todos los aspectos derivados del interés de la dirección, como que los directivos de esta empresa no invierten recursos en satisfacer las necesidades de los empleados, ni les importan estos más allá de las funciones que tengan que cumplir en su puesto de trabajo.

2.7. Conciliación entre Trabajo y Familia (CTF)

En líneas generales, parecen estar de acuerdo con las posibilidades de conciliación que les da la empresa, pero los valores son muy medios (entre un 53% y 63%), por lo que tal vez sería positivo e importante saber un poco más sobre los jóvenes que pueden estar comenzando a formar familia y lo complejo que se hace coordinar sus tareas del hogar, con las laborales; de esta forma intentar mejorar estos resultados para que sean más satisfactorios.

2.8. Cultura Organizacional, Misión y Valores (COMYV)

Al no tener claros los valores de la empresa ni la orientación de la dirección por no tener un plan de MI definido y una estrategia MACRO, se sienten un poco perdidos en cuanto a la visión, misión y valores de la empresa. Un 70% afirman tener clara la orientación estratégica de la organización, pero también un 53% afirman que los valores declarados de la organización no se reflejan en la acción de los altos directivos. Por lo que habría que optimizar las estrategias de comunicación desde la dirección a cada uno de los segmentos de esta, de este modo, la motivación y entusiasmo de los trabajadores debería mejorar.

2.9. Satisfacción Laboral (SL)

En general, la satisfacción de los trabajadores es positiva (65%), sin embargo, los resultados de "Interés de la Dirección", y "Formación", hace pensar que quizás en esta dimensión ha habido un poco de sesgo; por ejemplo, un 65% están satisfechos con las oportunidades que les ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan, pero, por otro lado, como han respondido anteriormente,

un 63% sienten que no hay propuestas de mejora en el desarrollo de su crecimiento en la organización.

Por otro lado, tanto el espacio y entorno de trabajo, el trato de justicia e igualdad, la capacidad para decidir de manera autónoma en su puesto de trabajo, y la supervisión directa que reciben diariamente, son considerados aspectos muy satisfactorios entre los trabajadores de la organización (entre un 56% y 70%), lo cual indica que la empresa está haciendo un buen trabajo.

2.10. Compromiso Organizacional (CO)

Los empleados perciben que ellos tienen compromiso con la empresa cuando más del 60% considera que están en acuerdo y totalmente de acuerdo, en qué dan lo mejor de sí.

Los trabajadores, disfrutan en su puesto de trabajo, hablan a terceros con orgullo de la empresa en la que trabajaban, se sienten identificados como parte de la familia de la organización y consideran que la empresa merece que den lo mejor de ellos.

Cabe destacar, que a la pregunta "Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí", un 74% de la muestra responden que no es así, lo que quiere decir que realmente hay compromiso en los trabajadores con la organización, aspecto que habría que trabajar para seguir potenciando y conseguir más participación de los empleados en futuros cuestionarios que corroboren que existe una compromiso mayoritario, teniendo en cuenta que el 53% de la plantilla no respondió el cuestionario.

4. MÉTODO

4.1. Objetivo general

El objetivo general de la intervención es el de desarrollar estrategias relacionadas con el MI para mejorar las actividades organizacionales, y así aumentar el CT y la SL de los empleados de la empresa de estudio. Para ello, la propuesta del plan de MI contendrá acciones en todas las variables incluidas en el estudio, para ir midiendo cada cierto tiempo (mensual, trimestral, semestral y anual) en función del tipo de actividad y comprobar las mejoras esperadas.

4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la SL y el CO existente en la empresa, caso de estudio.
- Identificar qué dimensiones entre las estudiadas en el cuestionario de OMI influyen positiva y negativamente en la organización.

- Elaborar acciones de MI para mejorar las variables que influyen negativamente y optimizar las que influyen positivamente en la SL y en el CO de los empleados de la organización.

4.3. Contenido de la Intervención

Se ha propuesto un plan de intervención que está detallado en el **Anexo 2**, en función de las 10 variables de OMI estudiadas.

Se recomienda llevarlo a cabo desde el departamento de RRHH, apoyado por el departamento de Marketing, junto con los jefes de tienda que son los encargados de cada sucursal.

Las dimensiones que en él tratamos son las siguientes:

Identificación de intercambio de valores (IEV)	Conciliación Trabajo y Familia (CTF)
Comunicación Interna (CI)	Cultura Organizacional, Misión y Valores (COMYV)
Formación (F)	Satisfacción Laboral (SL)
Marca Interna (MAI)	Compromiso Organizacional (CO)
Estrategia de Gestión (EG)	
Interés de la Dirección (ID)	

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La evaluación realizada ha permitido conocer qué aspectos incluidos dentro del modelo de MI de Ruiz de Alba Robledo (2010) son mejorables en esta empresa. Por otro lado, se ha analizado el grado de CO de los empleados hacia la empresa y el nivel de SL de estos

Aunque con este estudio se hayan conseguido ciertos resultados ya mencionados, se debe tener en cuenta que la participación ha sido del 47% del total de empleados de la organización, contando con un absentismo del 53% de la plantilla que al no participar se puede inferir que están insatisfechos, poco comprometidos con su puesto de trabajo y su organización.

Por lo que, para próximas evaluaciones y como continuación de este estudio, sería conveniente realizar nuevas valoraciones de manera frecuente (anual) y procurando la mayor participación posible, con el fin de comprobar la efectividad de la intervención propuesta.

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.

Las dimensiones estudiadas para medir la OMI constataron que la empresa no está desarrollando acciones de MI que ayuden a fomentar e impulsar la SL y el CO, por lo tanto, dentro de la gestión de personal de esta empresa se debe incorporar una estrategia MACRO de MI a largo plazo, con objetivos en el corto y mediano plazo que sirvan para incrementar los niveles de SL y CO, que permitan aumentar la capacidad de respuesta para atender a los clientes (externos) y superar sus niveles de satisfacción por ellos esperados y optimicen la productividad de la empresa.

Como se puede observar, el anexo 1 “Plan de intervención de Marketing Interno”, se diseñó para la empresa de estudio en base a los resultados obtenidos en el cuestionario repartido entre sus trabajadores, todas las acciones planteadas en las distintas dimensiones estudiadas y analizadas llevan a una mayor SL y CO de sus trabajadores. Por ello, a partir de aquí, una vez haya pasado el tiempo estimado en cada una de las actividades propuestas anteriormente, lo correcto sería evaluar cada una de ellas para así comprobar si las mismas están repercutiendo de manera positiva en la empresa y sus trabajadores.

En función del plan también se recomienda que se realice, al terminar el primer año de ejecución del mismo, un cuestionario de evaluación de SL y CO, que permita a la dirección de la empresa conocer el resultado de la propuesta de intervención y si las acciones de MI, están siendo efectivas.



6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arciniega, L. (2002).** Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? Dirección Estratégica, Revista de Negocios del ITAM, 2(1), 21-23.
- Arciniega, L. & Gonzales, L. (2006).** What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment?. Revista de Psicología Social, 2006, 21 (1), 35-50.
- Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (1993):** "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management", Journal of Marketing Management, 9 (3), pp: 219-232.
- Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2002):** Internal marketing – Tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann Publications: Oxford.
- Al-Dmour, H., Al-Jweinat, H., & ELSamen, A. (2012).** Examining the psychometric properties of internal marketing concept: scale development and validation in Jordanian manufacturing sector. Jordan Journal of Business Administration, 8(4), 831-847.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990):** "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- Bak, C., Vogt, L., George, W. & Greentree, I. (1994).** Management by team: an innovative tool for running a service organization through internal marketing. Journal of Services Marketing, 8(1), 37-47.
- Berry, L., Hensel, J.S y Burke, M.C. (1976):** "Improving retailer capability for effective consumerism response", Journal of Retailing, vol. 52, nº 3, pp. 3-14
- Cernas, D., Mercado, P., & León, F. (2018).** Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. Scielo, 23.
- Clark, S. C. (2001).** Work cultures and work/family balance. Journal of Vocational Behavior, 58(3), 348-365.
- Cooper, R. G. y De Brentani, U. (1991):** "New industrial financial services: What distinguishes the winners", Journal of Product Innovation Management, 8 (2), pp: 75-90.
- Cooper, R. G., Easingwood, C. J., Edgett, S., Kleinschmidt, E. J. y Storey, C. (1994):** "What distinguishes top performing new products in financial services", Journal of Product Innovation Management, 11, pp: 281-299.
- Denison, D. R. y Neale, W. (1994).** Denison Organizacional Culture Survey. Ann Arbor: Aviat.
- Denison, D. R. y Neale, W. (2000).** Denison Organizacional Culture Survey. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Denison, D. R., Haaland, S. y 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. y Cho, H. J. (2006).** Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group.
- Gounaris, S. (2008).** The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. Journal of Services Marketing, 22 (1), 68-90.
- Huang, y. & rundle-thiele, s. (2014).** The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. Tourism Management 42, 196-206.
- Jou, J.; Chou, C. & Fu, F. (2008).** Development of an instrument to measure internal marketing concept. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 13(3), 66-79.
- Judge, T., Weiss, H., Kammeyer-Mueller, J. & Hulin, C. (2017).** Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. Journal of Applied Psychology, 102(3), 356- 374
- Kohli, A y Jaworski, B. (1990),** "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", Report No. 90- 113, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Kossek, E. E., y Nichol, V. (1992).** The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. Personnel psychology, 45(3), 485-509.
- Latif, F., & Shafait, Z. (2019).** Development and validation of a multidimensional instrument for measuring internal marketing in Chinese higher education. Journal of Enterprise Information Management, 32(3), 413-435.
- Lievens, A., Moenaert, R. y S´Jegers, R. (1999):** "Linking communication to innovation success in the financial services industry: a case study analysis", International Journal of Service Industry Management, 10 (1), pp: 23-47.
- Lievens, A. y Moenaert, R. (2000a):** "New service teams as information-processing systems. Reducing innovative uncertainty", Journal of Service Research, 3 (1), pp: 46-65.

- Lievens, A. y Moenaert, R. (2000b):** "Project team communication in financial service innovation", *Journal of Management Studies*, 37(5), julio, pp: 733-766
- Lings, I.N. (2004).** Internal market orientation: constructs and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-13.
- Lings, I. & Greenley, G. (2005).** Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7, (3) 290-305.
- 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. & Allen, N. (1991).** A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mohr-Jackson, I. (1991).** Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers. *Human Resource Management*, 30(4), 455-467
- Money, A.H. and Foreman, S. (1996).** The measurement of internal marketing: A confirmatory case study. *Journal of Marketing Management* vol. 11 (8), 755-766.
- Penrose, E.T. (1959):** The theory of the growth of the firm, Wiley: New York.
- Punjaisri, K. and Wilson, A., (2007).** The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Other.* Palgrave Macmillan, pp. 57-70.
- Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaiz. (2000).** Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. 14. 449-462.
- Roberts-Lombard, M. (2010).** Employees as customers—An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *Afr. J. Bus. Manag*, 4(4), 362-372.
- Ruiz de Alba Robledo, J.L. (2010).** La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Saad, M.; Hassan, S. Y Shya, I. (2015).** Revisiting the relationship between internal marketing and external marketing: the role of customer orientation. *The Journal of Developing Areas*. 49, summer.
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. D. (junio de 2017).** Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Redalyc*, 22(2), 161-166.
- Sarker, M. A., & Ashaf, D. M. (8th de April de 2018).** The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol.12
- Storey, C. y Easingwood, C. (1993):** "The impact of the new product development project on the success of financial services", *The Service Industries Journal*, 13 (3), pp: 40-54.
- Storey, C. y Easingwood, C. (1996):** "Determinants of new product performance: a study in the financial services sector", *International Journal of Service Industry Management*, 7 (1), pp: 32-55.
- Storey, C. y Easingwood, C. (1998):** "The augmented service offering: A conceptualisation and study of its impact on new services success". *Journal of Product Innovation Management*, 15, pp: 335-351.
- Tabasum, S., Siddiqui, I., Idress, S., Khan, K., & Mangrario, I. (March de 2021).** Work-Related Environment and job satisfaction during COVID-19 pandemic: A case study of FMGG sector of Karachi. *Scopus*, 12(3), 1034- 1048.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., y 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.
- Wayne, Sandy & Shore, Lynn & Liden, Robert. (1997).** Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*. 40. 82-111. 10.2307/257021.

7. TABLAS

7.1. Tablas cuestionario de estudio y resultados por dimensión

Tabla 1. Preguntas Sociodemográficas, Género

Género	Hombre	Mujer
%	41%	59%

Tabla 2. Preguntas Sociodemográficas, Antigüedad en la empresa

Antigüedad	De 0 a 5 años	Más de 5 años
%	80%	20%

Tabla 3. Preguntas marketing interno

Identificación de intercambio de valores (IEV) (Gounaris, 2008)	1	2	3	4	5
Q1. "Una de las prioridades de esta empresa es comprender las necesidades de sus empleados antes de tomar cualquier decisión".	8%	19%	24%	26%	23%
Q2. "En esta empresa se aseguran de conocer a sus empleados cara a cara para comprender mejor sus necesidades".	7%	9%	26%	33%	25%
Q3. "En esta empresa realizan de manera habitual estudios sobre las necesidades de los empleados para identificar sus necesidades y expectativas".	18%	19%	25%	24%	14%
Q4. "Un aspecto importante del trabajo de esta empresa es verificar si sus empleados están satisfechos con su trabajo e identificar si pueden tener algún problema".	13%	15%	21%	26%	25%
Q5. "Todos los empleados son tratados exactamente de la misma manera, con independencia de las necesidades y características individuales".	20%	13%	21%	21%	25%
Comunicación Interna (CI)	1	2	3	4	5
Q6. "Los supervisores están sinceramente interesados en escuchar lo que los empleados les tengan que decir acerca de sus trabajos, sus problemas y las soluciones y sugerencias que les planteen". (Gounaris, 2008)	5%	7%	14%	22%	52%
Q7. "Si un empleado tiene un problema personal determinado que influya negativamente en el desempeño de su trabajo, se le anima a comentarlo con su supervisor". (Gounaris, 2008)	6%	6%	15%	25%	48%
Q8. "Los supervisores en esta empresa siempre están disponibles para atender a alguno de los empleados cuando estos quieran entrevistarse personalmente con algún supervisor". (Gounaris, 2008)	2%	5%	12%	27%	54%
Q9. "Los supervisores en esta empresa pasan tiempo con los empleados explicando los objetivos de la empresa y como esos objetivos afectan a lo que la empresa espera de cada empleado en particular". (Gounaris, 2008)	5%	11%	8%	30%	46%
Q.10. "En la empresa se comunica a los empleados la importancia de sus funciones". (Money y Foreman, 1996)	6%	9%	20%	21%	44%
Q.11. "En la empresa la comunicación interna es la clave para crear entendimiento entre los empleados". (Saad, Hassan y Shya, 2015)	7%	8%	16%	26%	43%
Q.12. "En la empresa la comunicación interna es consistente con la publicidad a clientes externos". (Saad, Hassan y Shya, 2015)	5%	7%	36%	21%	31%
Q.13. "En la empresa piensas que existe una gran cooperación entre los departamentos de marketing y recursos humanos". (Lings & Greenley, 2005)	5%	10%	38%	25%	22%
Q.14. "En la empresa te sientes familiarizado con todos los productos y servicios que se venden". (Lings & Greenley, 2005)	2%	3%	11%	28%	56%
Formación (F) (Gounaris, 2008)	1	2	3	4	5
Q15. "Antes de que se ponga en marcha un nuevo servicio o que se modifique uno existente, los empleados reciben una amplia formación en relación con el cambio y cómo afectará su forma de trabajar".	12%	10%	24%	27%	27%
Q16. "Esta empresa organiza de forma sistemática y continua seminarios de formación para que los empleados puedan desarrollar sus competencias".	23%	20%	23%	20%	14%
Q17. "Si un empleado es trasladado a una nueva tarea o departamento, su nuevo supervisor le brindará capacitación personalmente en relación con el nuevo rol".	7%	8%	17%	32%	36%

Marca Interna (MAI)	1	2	3	4	5
Q.18. "En la empresa existe participación de los recursos humanos en los procesos de desarrollo de la marca". (Punjaisri y Wilson, 2007)	10%	10%	35%	23%	22%
Q.19. "En la empresa los valores de la marca se incluyen durante la formación en la organización". (Punjaisri y Wilson, 2007)	7%	8%	33%	26%	26%
Q.20. "En la empresa te comunica una clara imagen de marca". (Huang y Rundle-Thiele, 2014)	5%	8%	21%	30%	36%
Q.21. "En la empresa existe un programa de comunicación interna para todos los empleados de la organización". (Huang y Rundle-Thiele, 2014)	4%	12%	26%	31%	27%
Q.22. "Hay una buzon especial en la empresa para recibir las quejas de los empleados". (Al-Dmour, Al-Jweinat & ELSamen, 2012)	20%	14%	18%	18%	30%
Q.23. "Cada empleado tiene una descripción del trabajo que es claramente entendida por él / ella". (Al-Dmour, Al-Jweinat & ELSamen, 2012)	6%	5%	11%	31%	47%
Q.24. "Todas las instrucciones administrativas son claramente comprendidas por todos los empleados". (Al-Dmour, Al-Jweinat & ELSamen, 2012)	7%	8%	23%	30%	32%
Estrategia de Gestión (EG) (Jou, Chou, Fu, 2008)	1	2	3	4	5
Q.25. "La empresa hace todo lo posible para dar un ambiente de trabajo cómodo".	8%	16%	18%	31%	27%
Q.26. "Cuando tienes alguna idea siempre puedes expresar tus opiniones por correo o por medio de un buzón de sugerencias".	14%	9%	21%	22%	34%
Q.27. "La empresa a menudo anuncia nuevas políticas a través de seminarios explicativos".	10%	17%	31%	23%	19%
Q.28. "Tu jefe directo hace un esfuerzo voluntario para saber si tienes problemas en el trabajo".	8%	9%	13%	19%	51%
Q.29. "La empresa te ofrece buenos beneficios adicionales".	31%	18%	25%	13%	13%
Q.30. "La empresa te ofrece muchas oportunidades de promoción".	21%	16%	26%	21%	16%
Interés de la Dirección (ID) (Gounaris, 2008)	1	2	3	4	5
Q31. "Los directivos de esta empresa invierten recursos (tiempo y/o dinero) si hay algo que se pueda hacer para satisfacer las necesidades específicas o los requerimientos de los empleados".	19%	21%	22%	24%	14%
Q32. "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".	12%	20%	31%	21%	16%
Q33. "La dirección de esta empresa está claramente orientada a la resolución de los problemas que puedan tener los empleados y dotarles de todo el apoyo necesario para realizar bien su trabajo".	9%	13%	25%	30%	23%
Q34. "Los directivos están realmente interesados en los empleados como personas, independientemente de que desempeñen mejor o peor su trabajo o de los resultados que obtengan".	14%	15%	26%	21%	24%
Q35. "La dirección tiene verdadero interés por conocer y comprender los sentimientos de sus empleados en la medida en que afecten al trabajo".	14%	15%	26%	25%	20%
Conciliación entre Trabajo y Familia (CTF)	1	2	3	4	5
Q36. "Los directivos entienden las necesidades familiares de los empleados". (Clark, 2001)	9%	8%	30%	24%	29%
Q37. "Los directivos apoyan a los empleados para que puedan compaginar sus compromisos laborales y familiares". (Kossek y Nichol, 1992)	11%	6%	20%	30%	33%
Q38. "En esta empresa, los empleados pueden encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar". (Thompson et al., 1999)	10%	9%	25%	29%	27%
Cultura Organizacional, Misión y Valores (COMYV)	1	2	3	4	5
Q39. "La visión de esta empresa genera entusiasmo y motivación entre los trabajadores". (Denison et al., 2003)	12%	17%	28%	23%	20%
Q40. "Los valores declarados de la organización se reflejan en la acción de los altos directivos". (Denison et al., 2003)	6%	10%	37%	26%	21%
Q41. "La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara". (Denison et al., 2006)	12%	16%	42%	21%	9%
Q42. "Podemos identificar una clara estrategia de esta organización de cara al futuro". (Denison et al., 2006)	4%	13%	30%	35%	18%
Q43. "Las personas de esta organización saben que hay que hacer para tener éxito a largo plazo". (Denison et al., 2006)	4%	10%	33%	32%	21%
Q44. "Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo". (Denison et al., 2006)	3%	6%	37%	33%	21%
Q45. "El pensamiento a corto plazo compromete nuestra visión a largo plazo". (Denison et al., 2006)	5%	6%	34%	29%	26%
Satisfacción Laboral (SL) (Meliá y Peiró, 1989)	1	2	3	4	5
Q.46. "Estoy satisfecho con el entorno físico y el espacio del que dispongo en mi lugar de trabajo"	9%	10%	14%	27%	40%
Q.47. "Estoy satisfecho con La "igualdad" y "justicia" de trato que recibo dentro de mi empresa".	8%	10%	20%	25%	37%
Q.48. "Estoy satisfecho con las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan".	6%	9%	20%	29%	36%
Q.49. "Estoy satisfecho con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a mi trabajo".	8%	8%	21%	31%	32%
Q.50. "Estoy satisfecho con la proximidad y frecuencia con que soy supervisado".	6%	12%	20%	28%	34%
Q.51. "Estoy satisfecho con las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan".	7%	10%	17%	26%	40%

Compromiso Organizacional (CO)	1	2	3	4	5
Q52. "Esta empresa merece que yo dé lo mejor de mí". (Meyer y Allen, 1991)	4%	6%	18%	25%	47%
Q53. "Me percibo emocionalmente ligado a la empresa". (Meyer y Allen, 1991)	5%	8%	20%	26%	41%
Q54. "Me sentiría algo culpable si tuviera que dejar ahora la empresa". (Meyer y Allen, 1991)	10%	9%	23%	18%	40%
Q55. "Me siento como parte de una familia en esta empresa". (Arciniega y González, 2006)	4%	11%	20%	23%	42%
Q56. "Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella". (Arciniega y González, 2006)	5%	8%	26%	23%	38%
Q57. "Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí". (Arciniega y González, 2006)	39%	19%	16%	15%	11%

8. ANEXOS

8.1. ANEXO 1 - Plan de intervención de Marketing Interno

Objetivos	Nº	Responsable	Actividad	Contenido	Temporalidad
<p><u>VALORES, MISIÓN, VISIÓN</u></p> <p>O1. Revisión y reestructuración de los valores organizacionales que se traslada a los trabajadores.</p> <p>O2. Mejorar la comunicación de los valores a los empleados</p>	1	GERENCIA Y DEPARTAMENTOS RRHH Y MARKETING	Fortalecimiento de Identidad Corporativa	Desarrollo de Campaña Comunicacional de MI, donde se establece una estrategia con mensaje que identifique el programa MI	Anual
	2	GERENCIA Y DEPARTAMENTO RRHH	Creación de Comité Estratégico de MI	Establecer quienes serán los encargados de liderar el programa	Anual (renovación si procede)
	3	DEPARTAMENTOS RRHH Y MARKETING	Seminario de Cultura Organizacional y presentación de campaña	Evento sobre cultura organizacional para sensibilizar al personal sobre el proceso de intervención, así como presentación de la campaña de MI	Evento especial para todo el personal
	4	GERENCIA, DEPARTAMENTO RRHH Y COMITÉ ESTRATÉGICO	Creación del código de conducta sobre situaciones específicas	Elaboración entre el comité estratégico y el Dep. RRHH, poniendo el común con gerencia	Anual (revisión)
	5	GERENCIA, DEPARTAMENTO RRHH Y COMITÉ ESTRATÉGICO	Introducción en el manual de acogida los valores de la empresa.	Recogida de los valores organizacionales en un documento e introducción en la formación inicial de acogida a los empleados.	Anual (revisión)
<p><u>COMUNICACIÓN INTERNA</u></p> <p>O3. Perfeccionar los procesos de comunicación interna</p> <p>O4. Favorecer la comunicación entre directivos y empleados</p>	1	DEPARTAMENTO RRHH Y COMITÉ ESTRATÉGICO	Taller y Actividad sobre Liderazgo, Trabajo en Equipo, Compromiso y comunicación eficaz	Realización de cursos formativos en las áreas correspondiente al personal, iniciando con los responsables de los departamentos	Anual
	2	DEPARTAMENTO RRHH Y COMITÉ ESTRATÉGICO	Plan de evaluación de la comunicación interdepartamental.	Creación de un cuestionario de evaluación.	Anual
	3	GERENCIA Y DEPARTAMENTO RRHH	Fortalecimiento de conexiones con los empleados	Promover actividades de ocio, culturales y sociales juntamente con superiores y empleados para fortalecer las relaciones.	Semestral
	4	GERENCIA Y DEPARTAMENTO RRHH	Tablón de anuncios con información clara y relevante	Actualización diaria. Informar a los empleados sobre vacantes internas, fechas formaciones, eventos, encuestas satisfacción laboral, y resultado de objetivos	Mensual

FORMACIÓN O5. Establecer programas de formación Continua	1	DEPARTAMENTO RRHH, RESPONSABLES DE TIENDA	Identificar las áreas de desarrollo profesional y personal	Realizar un plan de cursos formativos en función de las necesidades que cada responsable de tienda solicite a RRHH	Anual
	2	DEPARTAMENTOS RRHH Y MARKETING	Programa Mejora tu área de trabajo	Charlas sobre como participar en programas de mejoras de tu área de trabajo.	Trimestral
	3	DEPARTAMENTO RRHH, RESPONSABLES DE TIENDA	Mejorar la motivación, el compromiso y el crecimiento personal.	Reuniones para identificar el comportamiento y perfil del empleado para capacitarlo y que desarrolle mejor sus habilidades.	Semestral
	4	DEPARTAMENTO RRHH	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
	5	DEPARTAMENTO RRHH Y COMITÉ ESTRATÉGICO	Implantación del "Modelo de competencias específicas"	Determinar los comportamientos concretos para cada puesto de trabajo. En este tipo de competencias se consideran las habilidades necesarias que cada trabajador debe tener para poder manejarse adecuadamente en el cargo.	Anual
CONCILIACIÓN O7. Mejorar la conciliación laboral y familiar	1	GERENCIA Y DEPARTAMENTO ORRH	Implementar estrategias de conciliación familiar	Valoración de los resultados obtenidos y posterior planificación de medidas correctivas	Anual
	2	DEPARTAMENTO RRHH, RESPONSABLES DE TIENDA	Estudio y análisis de las necesidades individuales de los trabajadores	Reuniones de tienda que informen a los empleados sobre la planificación de cuadrantes, vacaciones, turnos dobles y libranzas, y llegar a acuerdos.	Mensual
INTERÉS POR LA DIRECCIÓN O8. Establecer Reconocimiento al trabajo	1	DEPARTAMENTO RRHH, RESPONSABLES DE TIENDA	Nombrar al empleado del mes	Crear un programa de reconocimiento mensual al mejor empleado, el que más destaque y cumpla sus objetivos y el que mejor se haya destacado durante el año, premiarlo en función de la estrategia de la empresa.	Trimestral
	2	DEPARTAMENTO RRHH Y COMITÉ ESTRATÉGICO	Lluvia de Ideas (Brainstorming)	Reuniones con el fin de generar ideas sobre la manera de mejorar la realización del trabajo optimización de los procesos, las funciones y sistemas de comunicación	Trimestral
O9. Mejorar el interés por las necesidades de sus empleados					