

Trabajo de Fin de Máster

Promoción de uso y conocimiento de los beneficios laborales
ofertados por la empresa JTI CANARIAS S.A. a sus
empleados

Autora: Camila Vázquez Aldama

Tutora: Estefanía Hernández Fernaud

Junio, 2019

Universidad de La Laguna

Máster en Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos

RESUMEN

Este trabajo tiene como finalidad la promoción y uso de los beneficios laborales que JTI oferta a sus trabajadores. Para ello, se ha analizado en primer lugar la opinión de los trabajadores y la directora de Recursos Humanos sobre el tema. La muestra estuvo compuesta por 92 trabajadores de diferentes departamentos de JTI, excepto el de Recursos Humanos, que respondieron un cuestionario sobre conocimiento, satisfacción, accesibilidad a la información, percepción positiva de los beneficios, y valoración del departamento de RR.HH. La directora de Recursos Humanos respondió una encuesta sobre las funciones y necesidades de dicho departamento. Los resultados muestran el escaso conocimiento de los trabajadores sobre los beneficios ofertados, así como algunas diferencias significativas entre departamentos. En segundo lugar, se propone un proyecto de marketing interno dirigido a promocionar el uso y conocimiento de los beneficios laborales ofertados por JTI CANARIAS S.A. a sus empleados.

Palabras claves: beneficios laborales, marketing interno, recursos humanos.

ABSTRACT

This work has the purpose of promoting and using the labor benefits that JTI offers to its workers. For this, first the opinion of the workers and the Human Resources director on the subject has been analyzed. The sample consisted of 92 workers from different JTI departments, except Human Resources, who answered a questionnaire about knowledge, satisfaction, accessibility to information, positive perception of benefits, and assessment of the Human Resources department. The director of Human Resources answered a survey about the department's functions and needs. The results show the low knowledge of the workers about the benefits offered, as well as some significant differences between departments. Secondly, an internal marketing project is proposed to promote the use and knowledge of the labor benefits offered by JTI CANARIAS S.A. to his employees.

Keywords: labor benefits, internal marketing, human resources.

INTRODUCCIÓN	1
MÉTODO	3
<i>Participantes</i>	3
<i>Organización</i>	4
<i>Instrumentos</i>	5
<i>Procedimiento</i>	6
RESULTADOS	7
<i>Resultados del Cuestionario sobre beneficios laborales</i>	7
<i>Resultados de la Encuesta sobre funciones y necesidades del departamento de RR.HH</i>	12
CONCLUSIONES	13
PROYECTO DE INTERVENCIÓN	14
<i>Justificación del proyecto</i>	14
<i>Acciones dirigidas a informar</i>	14
<i>Acciones dirigidas a recoger opinión</i>	18
<i>Acciones dirigidas a dar feedback</i>	19
<i>Cronograma</i>	19
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21
ANEXOS	23

INTRODUCCIÓN

El departamento de recursos humanos dentro de las empresas ha ido evolucionando desde una concepción de gestión meramente administrativa a ser uno de los departamentos más importantes y generadores de ventaja competitiva dentro del sector en el cual se encuentran insertados.

Para una mejor comprensión de las acciones actuales de los departamentos de recursos humanos (RR.HH.), Chiavenato (2002) propone que la gestión moderna del personal llamada Gestión del Talento Humano, debe permitir la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, dependiendo además de la cultura y estructura organizativa, el contexto ambiental, el negocio de la organización y la tecnología, entre otros. En este sentido, las empresas diseñan y dirigen diferentes programas que impulsan el éxito en las funciones de los empleados y proporcionan una mejor relación con éstos. Entre estos programas destacan los de sugerencias, reconocimiento, asistencia, disciplina y asesoría.

Estas y otras acciones deben darse a conocer a los trabajadores mediante estrategias de marketing interno (MI), que promuevan los programas y beneficios para los empleados existentes en la organización, y que pueden favorecer una mayor satisfacción laboral. En este sentido, Jiménez (2009) expone que muchas organizaciones e investigadores reconocen la importancia del MI como una opción a desarrollar para aumentar el compromiso de los empleados con la empresa. Se trata de formular un plan de MI que busque comprometer y motivar a los trabajadores de una empresa en beneficio de su rendimiento y productividad.

Desde la perspectiva del MI, los empleados de una compañía son los clientes internos y, como tales, la empresa debe promover su lealtad y el mejor desempeño posible (Martínez, Sánchez y Rodríguez, 2005). Desde 1976 el concepto de MI se relaciona con una elevada calidad de servicios. Así, el MI se ocupa de posibilitar el trabajo de manera que satisfaga las necesidades de los empleados al mismo tiempo que los objetivos de la organización (Berry, Hensen y Burke, 1994).

Actualmente el MI continúa siendo objeto de atención por su relación con aspectos como la motivación (Mosahab, Mahamad y Ramayah, 2011), el compromiso organizacional (Chi, Yeh y Chiou, 2008) y la comunicación (Arnet, Laverie y Mclane, 2002; Cooper y Cronin, 2000; Coric y Vokic, 2009, Davis, 2001; Mishra, 2010; Naudé, Desai y Murphy, 2005), entre otros. Algunos ejemplos de la importancia y visibilidad del tema, que apenas se contempla en

el sector de los recursos humanos, son los estudios de construcción de marcas corporativas a través del MI (Papasolomou y Vrontis, 2006) u otros en el área de calidad de servicios (Aburoub, Hersh y Aladwan, 2011; Opoku, Nana, Chong y Russell, 2009; Yafang Tsai y Ta-Wei Tang, 2008; Yang y Coates, 2010).

Rivera y De Garcillán (2014) establecen que el marketing interno es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes en un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad. En definitiva, no es más que la extensión del marketing general a la propia organización.

Plantear una estrategia de MI eficaz implica tener en cuenta una serie de variables que van a depender de las características de cada empresa. D'Andrea, Huete, Lovelock y Reynoso (2004) afirman que los gerentes de marketing tradicional, o dirigido a los clientes externos, subrayan por lo general cuatro elementos estratégicos básicos, conocidos como las cuatro P: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación).

A continuación, se describen las “cuatro P” desde la perspectiva que propone Núñez (2010) para ser aplicadas a un plan de MI.

1. *Producto interno*: define el trabajo como un producto que satisface las necesidades y deseos de los trabajadores. Este elemento propone “vender” a los clientes internos los objetivos y valores corporativos, las metas específicas de cada puesto de trabajo, clima organizacional, participación en la toma de decisiones, beneficios, formación laboral, entre otros.

2. *Precio*: se analiza el esfuerzo que realiza el empleado para cumplir con su trabajo, siendo compensado con una remuneración u otros elementos. Por esfuerzo se entiende no sólo las actividades realizadas en el trabajo, sino también los estudios, capacitaciones y dedicación del empleado en la empresa. Al hablar sobre retribución se hace referencia a todo el conjunto de percepciones financieras, servicios y/o beneficios tangibles que recibe un trabajador como consecuencia de la prestación de su actividad en la organización.

3. *Plaza*: es el medio que utiliza la empresa para ofrecer su estrategia de Marketing Interno. Está compuesta por la estructura organizacional y las políticas, siendo el objetivo de este elemento ofrecer un mejor trabajo y así lograr una mayor productividad en los empleados. D'Andrea et al. (2004) afirman que “las empresas de servicio exitosas se caracterizan por la implicación activa de los responsables de Recursos Humanos en las decisiones estratégicas” (pp. 464).

4. *Promoción*: Ahmed, Rafiq y Saad (2002) incluyen dentro de este elemento las actividades como la comunicación interna, presentaciones y demostraciones para que los empleados “compren” las estrategias de la empresa. Además, se analiza qué herramientas promocionales se pueden utilizar para incentivar determinados comportamientos o el logro de metas por parte de los trabajadores. Según Krajewski y Ritzman (2000) pueden existir en las empresas tanto premios monetarios como no monetarios, con el objetivo de incentivar a los trabajadores al logro de metas. Para que un plan de marketing interno cumpla su función motivacional es necesario conocer a los *clientes* a los que va dirigido, así como el *producto*, que son las políticas internas que se quieren dar a conocer y promover (planes de carrera, formación, beneficios sociales...).

El objetivo general de este trabajo es promover el conocimiento y el uso de los beneficios laborales que gestiona el departamento de RR.HH. de la empresa JTI CANARIAS S.A. Para ello, en primer lugar, se evaluará el conocimiento sobre los beneficios internos que oferta la empresa, así como la satisfacción con el departamento de RR.HH., con los beneficios que ofrece JTI y la accesibilidad a información sobre éstos. En segundo lugar, se diseñará un plan de MI para promover el conocimiento y uso de los beneficios laborales disponibles.

MÉTODO

Participantes

La muestra estuvo compuesta por 92 trabajadores de la empresa JTI CANARIAS, S.A., que participaron voluntariamente entre un total de 182 empleados. Del total de la muestra 56 eran hombres y 36 mujeres. En la Figura 1 se muestra la distribución de los participantes por departamentos y sexo. Se observa que el 71% de la muestra pertenecía al departamento de producción (cigarrillos y cigarros).

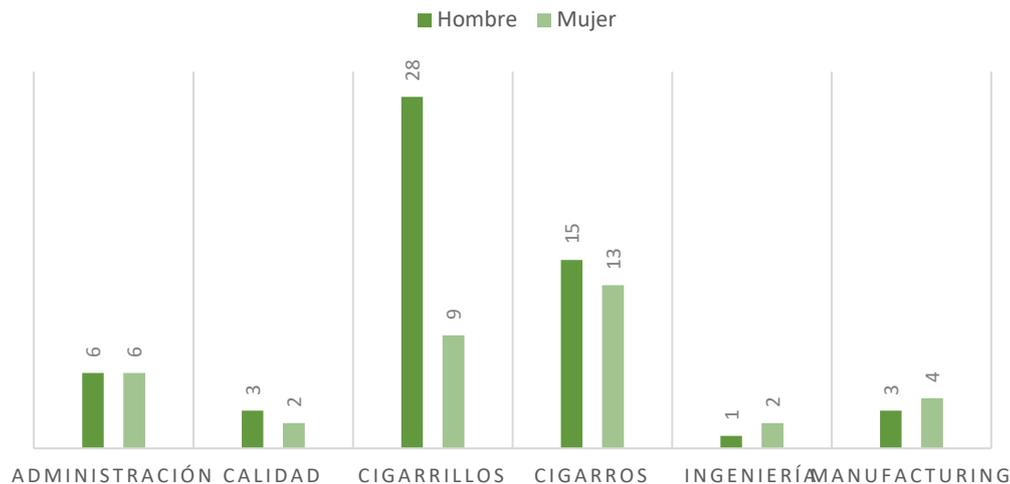


Figura 1. Distribución de los participantes en función del sexo y el departamento.

El 86% de la muestra ha trabajado en la empresa durante más de diez años, el 12% se ha incorporado hace menos de dos años y el 2% restante lleva en la empresa entre dos y diez años.

Organización

JTI CANARIAS S.A. pertenece a la multinacional JTI. Está situada en Tenerife y se dedica a la fabricación y comercialización de tabaco (en formato cigarrillos y cigarro). Es fruto de numerosas fusiones y adquisiciones, constituyéndose hoy en día en la única fábrica de tabaco a gran escala de España.

En la última década, JTI ha invertido en este centro 45 millones de euros en tecnología, posicionándose como una de las fábricas más modernas de Europa. Además, esta inversión ha permitido afrontar nuevos proyectos de producción, como, por ejemplo, la centralización de toda la producción de cigarrillos (cigarrillos recubiertos con hoja de tabaco) para Europa desde 2017.

Como *misión* defienden la sostenibilidad y una sólida cultura corporativa, a través del trabajo en equipo y la fusión de mentalidades. Se fomenta la comunicación interna, tanto de forma ascendente, descendente como horizontal. Se pretende ser competitivos a través de la innovación y la mejora continua, reforzando la imagen de fortaleza, generando compromiso y reteniendo el talento. Además, se desarrolla el factor humano dentro de la organización, a través de la cercanía y el respeto a las personas. Como *visión* plantean conseguir una fuerte presencia en su mercado siendo un referente para las fábricas de JTI, con un equipo dinámico y

comprometido que busque la excelencia, guiado por una gestión de costes eficiente. Además, se impulsa la colaboración y la motivación en los departamentos de producción para entregar productos de alta calidad. Como *valores* promueven el respeto a la persona, la estandarización y la cultura japonesa de trabajo (Eficiencia y Excelencia, Interacción Internacional, Respeto al medio ambiente, Honestidad, Trabajo en equipo, Tolerancia a los errores y Satisfacción del cliente).

La empresa cuenta con una plantilla de 182 empleados, de los cuales 127 pertenecen a los dos departamentos de producción (cigarrillos con 71 empleados y cigarros con 56), 20 pertenecen al departamento de Administración, 14 al de Manufacturing Services, 12 a Ingeniería y 9 al de Calidad.

El departamento de Recursos Humanos se encuentra insertado en la administración de la empresa, y como se puede observar en el organigrama (Figura 2) se sitúa en la cúpula de la empresa. Está formado por tres trabajadoras que ocupan los puestos de directora, encargada de beneficios y asociada de recursos humanos.

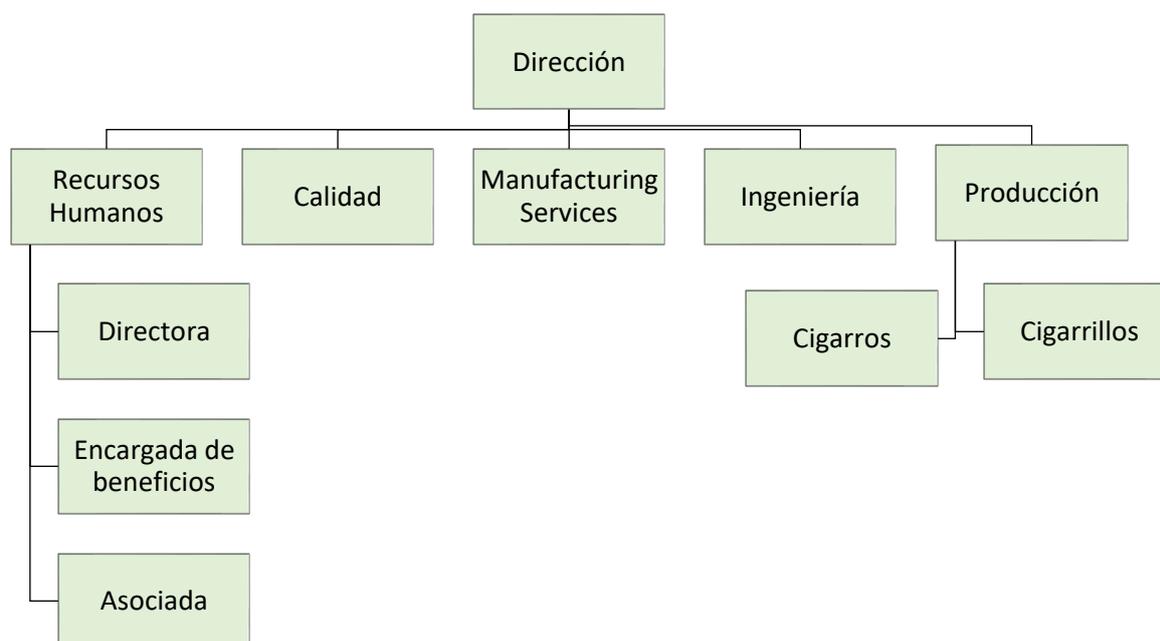


Figura 2. Organigrama de JTI Canarias, S.A.

Instrumentos

Se han utilizado dos instrumentos de recogida de información: un cuestionario dirigido a los empleados y una encuesta dirigida a la directora de recursos humanos, ambos de elaboración propia. A continuación, se describe cada uno de ellos.

- *Cuestionario sobre beneficios laborales* (Anexo 1): consta de 11 preguntas, divididas en dos secciones, que permiten extraer tanto información cuantitativa como cualitativa. La primera sección contenía preguntas sobre el género, la antigüedad en la empresa y el departamento al que pertenece el trabajador. En la segunda sección, la primera pregunta era abierta, en la cual el participante debía indicar aquellos beneficios laborales que conocía. Seguidamente los participantes debían valorar su grado de acuerdo o valorar su satisfacción respecto a seis ítems. Tres de ellos se referían al departamento de RR.HH.: 1) eficiencia (*El departamento de RRHH es eficiente*), 2) apoyo (*Me he sentido apoyado por el dpto. ante algún problema personal*), y 3) eficacia (*Cuando he solicitado algún beneficio lo he obtenido rápidamente*); y los otros tres relativos a los beneficios que brinda la empresa a sus trabajadores: 1) acceso a la información sobre los beneficios laborales (*Puedo acceder fácilmente a la información sobre los beneficios que tengo como empleado*), 2) percepción positiva de los beneficios (*Los trabajadores tenemos más beneficios en esta empresa que en otras del sector*), y 3) satisfacción (*¿En qué medida está satisfecho con los beneficios que tiene como trabajador de JTI?*). Los seis ítems se valoraban en una escala de cinco puntos, bien tipo Likert para valorar el grado de acuerdo (1= Muy en desacuerdo, 5= Muy de acuerdo), bien en una escala gráfica que oscilaba de Mal a Muy bien para valorar la satisfacción.
- *Encuesta sobre funciones y necesidades del departamento de RR.HH.* (Anexo 2): constaba de 6 preguntas acerca de las funciones, áreas relevantes y necesidades del departamento de RR.HH. de la empresa. Además, se preguntaba sobre las mejores formas de motivación a los empleados, y el uso que hacen éstos del departamento.

Procedimiento

El Cuestionario sobre beneficios laborales se distribuyó a un total de 100 empleados de los distintos departamentos de la empresa. La entrega se hizo de forma presencial y personal según la disponibilidad para acceder al puesto. En ese momento se explicaba el objetivo del cuestionario y los distintos apartados que lo componían. Además, se aseguraba la confidencialidad de los datos y el uso exclusivo para fines de investigación, y se indicaba el procedimiento de autorización de participación. Una vez cumplimentado, el cuestionario se depositaba en alguna de las tres urnas que se instalaron en el departamento de RR.HH., en el área de producción de cigarrillos, y en el área de producción de cigarros, por ser estos los más transitados dentro de la organización. Los participantes disponían de tres días para depositar el

cuestionario en la urna una vez entregados. La cumplimentación del cuestionario duraba aproximadamente cinco minutos. De los 100 cuestionarios entregados fueron cumplimentados en plazo 96 y válidos 92, debido a que en 4 casos no se marcó el consentimiento para la utilización de los datos.

La encuesta sobre funciones y necesidades del departamento de RR.HH. fue enviada por correo electrónico a la directora del departamento, en el que se indicaba la confidencialidad de los datos y el uso de la información con fines de investigación. No se especificaba un plazo de cumplimentación, aunque se solicitaba que fuera lo más pronto posible. La encuesta cumplimentada se recibió en 7 días.

RESULTADOS

Se analizó los datos con los programas estadísticos Microsoft Excel 2013 y SPSS 21. A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante el Cuestionario sobre beneficios laborales aplicado a los trabajadores y la información obtenida en la Encuesta sobre funciones y necesidades del departamento de RR.HH. realizada a la directora de RRHH.

Resultados del Cuestionario sobre beneficios laborales

En primer lugar, se analizó las respuestas a la pregunta abierta sobre los beneficios laborales ofrecidos por JTI que conoce el trabajador. De los 92 participantes, el 56,52% respondieron a esta pregunta mientras que los restantes la dejaron en blanco. Sólo el 28,84% de los que respondieron mencionan más de tres beneficios laborales. Estos resultados informan del poco conocimiento que tienen los trabajadores sobre los beneficios laborales que pone a su disposición la empresa.

En la Tabla 1 se muestran los beneficios mencionados por los participantes agrupados en categorías, la frecuencia con que se ha citado cada uno de ellos y el total de beneficios citados, y en la Tabla 2 se muestra el total de beneficios existentes por categorías que han sido o no citados por los participantes.

Tabla 1.
Frecuencias de las menciones de los beneficios por categorías y departamentos.

Categoría	Beneficios	Departamentos						Total
		Cigarrillos	Cigarros	Man. Serv.	Calidad	Administración	Ingeniería	
Económicos	Pagos Puntuales	3	0	1	0	2	0	6
	Préstamos	5	3	0	1	2	0	11
	Anticipos	1	2	0	0	1	0	4
	Ayuda De Estudios	5	5	0	0	3	1	15
	Complementos salariales	4	3	2	1	2	0	12
	Plan De Pensiones	0	0	0	0	1	0	1
	Ayudas Diversas	0	1	0	0	0	0	1
Condiciones Laborales	Jornada Flexible	4	2	3	2	5	1	17
	Estabilidad Laboral	7	3	2	1	3	1	17
	Permisos	0	2	0	1	1	0	4
	Teleworking	1	0	0	0	2	1	4
	Comodidades en Viajes	0	0	1	0	0	0	1
Políticas Org.	Participación	0	0	0	0	1	0	1
	Programa de Sugerencias	0	0	0	0	1	0	1
	Formación	9	5	1	1	7	0	23
Servicios	Cafetería	2	0	0	0	2	1	5
	Guardería	1	0	0	0	0	0	1
	Enfermería	4	3	0	0	3	1	11
	Fisioterapeuta	2	2	0	1	3	1	9
	Aparcamiento	0	2	0	0	2	1	5
Otros	Prestigio Social	0	2	0	0	3	0	5
	Seguro Médico	0	1	1	0	2	0	4
	Tarjetas de Cumpleaños	0	0	0	1	0	0	1
	Total	13	14	8	10	19	8	23

Tabla 2.

Beneficios citados y no citados por categorías.

Beneficios	Mencionados	No mencionados	Total
Económicos	7	14	21
Condiciones laborales	5	11	16
Políticas organizacionales	3	8	11
Servicios	5	2	7
Otros	3	2	5
Total de beneficios	23	37	60

Como se puede observar en la Tabla 1 y 2 fueron mencionados 23 beneficios de un total de 60 disponibles. La categoría más nombrada fueron los Beneficios Económicos; en concreto, ayuda de estudios, complementos salariales y préstamos. Le siguen las categorías Condiciones Laborales y Servicios, dentro de las cuales se nombraron con más frecuencia la jornada flexible, la estabilidad laboral, y la enfermería y fisioterapia, respectivamente. En la categoría Políticas Organizacionales destaca el beneficio formación, que es el más mencionado en general.

Los departamentos que mayor número de beneficios mencionaron fueron Administración, Cigarros y Cigarrillos. En el departamento de Administración destacaron las categorías de Económicos y Condiciones Laborales, y el beneficio de formación dentro de las Políticas Organizacionales. En el departamento de Cigarrillos y Cigarros, los resultados fueron muy parecidos, entre los más mencionados estuvieron los pertenecientes a la categoría de Económicos como los préstamos y ayuda de estudios; e en las restantes categorías destacan los beneficios de estabilidad laboral, formación y enfermería. En Calidad también se mencionan pocos beneficios y entre éstos, la jornada flexible fue el más mencionado. El departamento de Manufacturing Services y de Ingeniería son los que menor cantidad de beneficios mencionan.

A continuación, se analizaron los datos obtenidos en relación con el Apoyo, Eficiencia y Eficacia del departamento de Recursos Humanos, así como los referidos al Acceso a la información, Percepción positiva y Satisfacción con los beneficios. Se realizaron dos análisis de varianza multivariado utilizando como variable independiente el Departamento y como variables dependientes los tres indicadores de percepción del departamento de RRHH y los tres

indicadores de valoración de los beneficios. En ambos casos se cumple con los supuestos de homogeneidad de las varianzas.

En el primer análisis se obtuvo un efecto multivariado significativo ($F_{15,258}=1,765$; $p=0,04$; $\eta^2=0,09$). Además, se obtuvo un efecto univariado para cada una de las variables dependientes. Existen diferencias significativas entre departamentos en Eficiencia ($F_{5,86}= 4,31$; $p=0,002$; $\eta^2=0.201$), Apoyo ($F_{5,86}= 4,04$; $p=0,002$; $\eta^2=0.190$) y Eficacia ($F_{5,86}= 3,77$; $p=0,004$; $\eta^2=0.180$) (Figura 3).

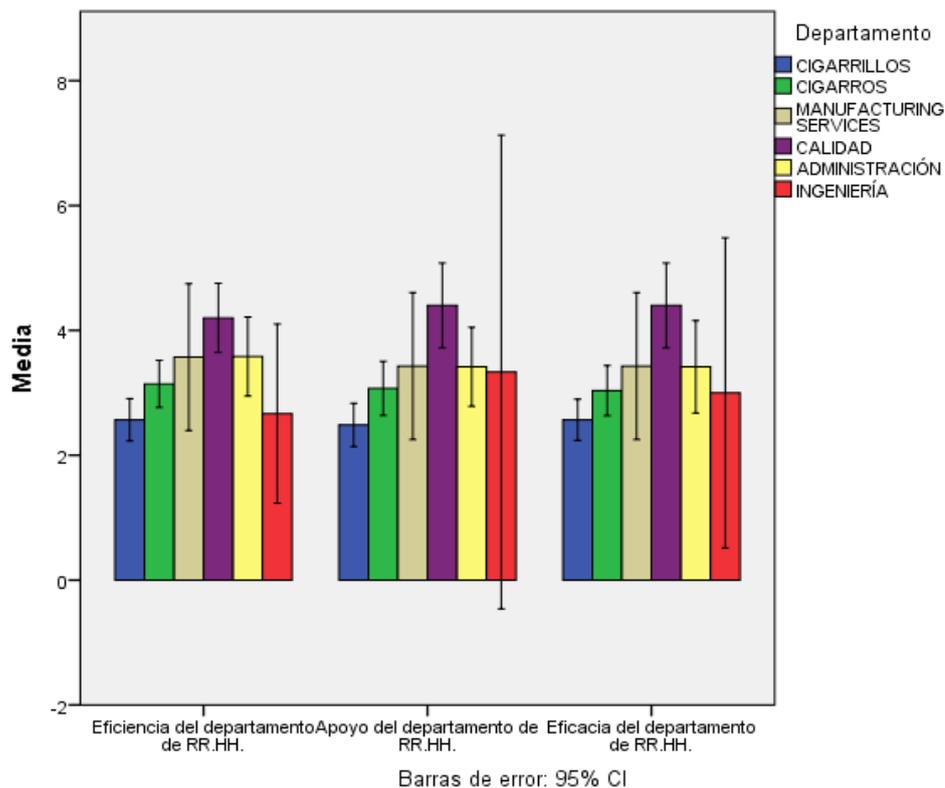


Figura 3. Medias de las variables dependientes referidas al departamento de RR.HH. por departamento

Los análisis a posteriori mostraron que en todos los casos la valoración fue menor en el departamento de Cigarrillos, presentando diferencias con Administración en el caso de la Eficiencia y con Calidad en el caso de Apoyo y Eficacia. En la Tabla 3 se muestran las medias y desviaciones típicas de cada variable para cada departamento.

Tabla 3.

Medias y Desviaciones típicas de las variables dependientes

		Departamentos													
		Cigarrillos		Cigarros		Manufacturing Services		Calidad		Administración		Ingeniería		Total	
		M	D.T.	M	D.T.	M	D.T.	M	D.T.	M	D.T.	M	D.T.	M	D.T.
Dpto. de RR.HH.	<i>eficiencia</i>	2.57	1.02	3.14	0.97	3.57	1.27	4.20	0.45	3.58	1.00	2.67	0.56	3.29	0.88
	<i>apoyo</i>	2.49	1.04	3.07	1.12	3.43	1.27	4.40	0.55	3.42	1.00	3.33	1.53	3.36	1.08
	<i>eficacia</i>	2.57	0.99	3.04	1.04	3.43	1.27	4.40	0.55	3.42	1.17	3.00	1.11	3.31	1.02
	TOTAL	2.54	1.02	3.08	1.04	3.48	1.27	4.33	0.51	3.47	1.05	3.00	1.06	3.32	0.99
Beneficios	<i>acceso</i>	2.27	0.99	2.89	1.03	3.14	1.35	4.20	0.45	3.42	1.24	2.33	0.58	3.04	0.94
	<i>percepción</i>	2.62	1.04	3.36	1.28	2.71	1.50	4.40	0.55	4.00	1.28	3.00	1.00	3.35	1.11
	<i>satisfacción</i>	2.59	0.90	3.00	0.98	2.86	1.07	4.60	0.55	3.83	0.72	3.33	0.58	3.37	0.80
	TOTAL	2.49	0.97	3.08	1.10	2.90	1.30	4.40	0.51	3.75	1.08	2.89	0.72	3.25	0.95

En el segundo análisis se obtuvo un efecto multivariado significativo ($F_{15,258}=3,232$; $p=0,00$; $\eta^2=0,158$). Para cada variable dependiente se obtuvo un efecto univariado significativo, Acceso a información ($F_{5,86}= 4,89$; $p=0,001$; $\eta^2=0,221$), Percepción positiva ($F_{5,86}= 4,29$; $p=0,002$; $\eta^2=0,200$) y Satisfacción ($F_{5,86}= 6,85$; $p=0,000$; $\eta^2=0,285$) (Figura 4). Para las dos primeras el análisis a posteriori mostró diferencias estadísticamente significativas entre los departamentos de Calidad y Administración respecto al de Cigarrillos, obteniendo este último menor puntuación. En Satisfacción se obtuvo diferencias estadísticamente entre varios departamentos: Cigarrillos con respecto a Calidad y Administración, obteniendo estos últimos mayor puntuación; Cigarros y Manufacturing Services con respecto a Calidad, obteniendo este último mayor puntuación. En la Tabla 3 se presentan las medias y desviaciones típicas para cada departamento en cada variable.

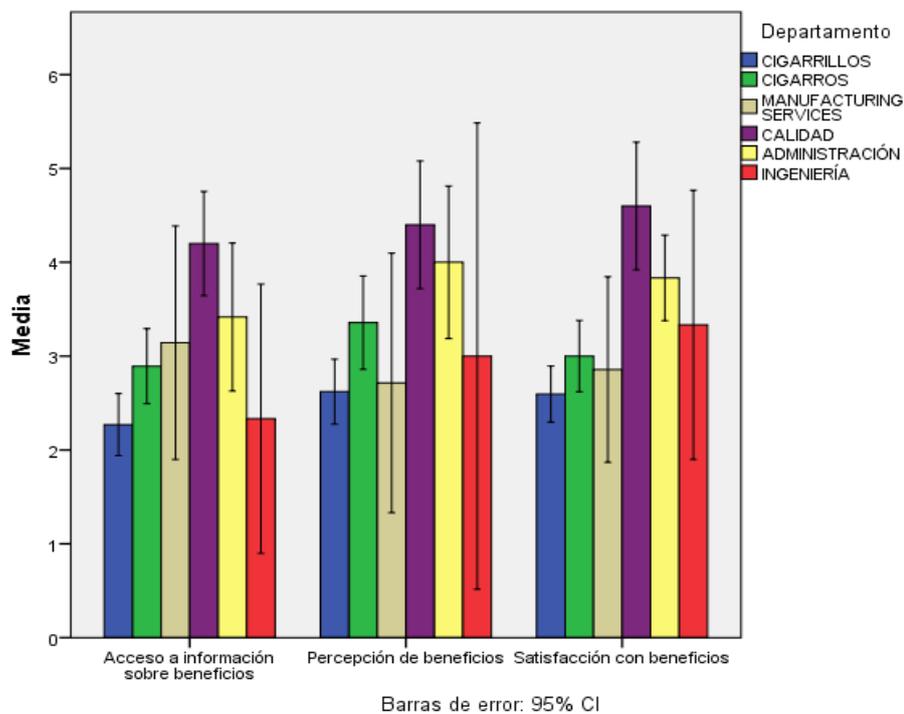


Figura 4. Medias de las variables dependientes referidas a los beneficios por departamento

Resultados de la Encuesta sobre funciones y necesidades del departamento de RR.HH.

Se obtuvo información acerca de la división del departamento en dos áreas: Compensación y Beneficios, y Training, Desarrollo de Carrera y Gestión del Talento. Las cinco funciones principales que rigen la actividad diaria son las siguientes: 1) empleo, tareas dirigidas a planificación de la plantilla, descripción de puestos y selección, 2) administración de

personal, realización de contratos, nóminas, gestión de permisos, vacaciones y horas extras, 3) retribución, revisiones salariales, ayudas y pagos, 4) desarrollo profesional referido a la formación y promoción, y 5) relaciones laborales, negociaciones colectivas, convenio colectivo.

La directora indica que la mejor estrategia para fomentar la motivación de los empleados es priorizar el conocimiento de las necesidades del personal de manera que la empresa pueda cubrirlas, y que para ello tienen habilitado un horario de atención a empleados para plantear sus dudas directamente al departamento. Por último, resalta la necesidad inmediata de visibilizar todas las acciones que la empresa ha desarrollado para mejorar la calidad de vida laboral de sus empleados debido a que cree que, aunque se implementan, los empleados no son conscientes de todos los beneficios laborales de los que disponen.

CONCLUSIONES

El diseño de este estudio ha tenido como limitación principal las características de los instrumentos de recogida de información, ya que para poder acceder a la muestra se requería que fueran instrumentos muy breves de forma que se interrumpiera lo menos posible los procesos de producción de la empresa.

Teniendo este hecho en cuenta, se han extraído algunas conclusiones a partir de los resultados obtenidos, que se tendrán en cuenta en el diseño de la propuesta de intervención. Estas conclusiones son las siguientes:

- 1) En general, existe poco conocimiento sobre los beneficios laborales que ofrece JTI.
- 2) La cantidad de beneficios nombrados no parece estar relacionada con el número de trabajadores que han respondido en cada departamento. Los departamentos de administración tuvieron menos participantes, pero nombraron más beneficios, mientras que en los departamentos de fabricación citaron menos beneficios aun participando más trabajadores. Este resultado puede deberse a que los primeros se encuentran más cerca físicamente del departamento de Recursos Humanos, por lo que están más en contacto con su personal y sus políticas de trabajo.
- 3) La media global de cada una de las valoraciones sobre el departamento de RR.HH. y los beneficios laborales es siempre inferior a cuatro. Especialmente, el acceso a la información sobre los beneficios laborales es el indicador que se puntúa peor.

- 4) Desde la dirección de RR.HH. se expresa la preocupación de la organización por motivar a los empleados, y se especifica la necesidad de promocionar los beneficios que están a disposición de los empleados como una herramienta para mantener y lograr la motivación.

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Justificación del proyecto

Los resultados expuestos muestran que existe poco conocimiento y accesibilidad a los beneficios ofrecidos a los empleados de JTI. Además, se cuenta con el apoyo de la dirección del departamento de RR.HH. para crear y ejecutar un proyecto que logre visibilizar estos beneficios, debido a que consideran que es una necesidad real.

Objetivos

El objetivo primario del proyecto es promover el uso de los beneficios ofrecidos por JTI a sus empleados.

Los objetivos secundarios son:

- 1) Aumentar el conocimiento sobre los beneficios, y
- 2) Facilitar el acceso a la información sobre éstos.

Además, se espera que, como objetivos terciarios de este proyecto, aumente la motivación de los empleados y la imagen positiva del departamento de RR.HH.

Acciones

A partir del modelo de marketing mix creado por McCarthy (1960) y adaptado por Núñez (2010) para su utilización en el marketing interno, se ha puesto el foco en la cuarta P del modelo referida a la promoción de un producto. Así, se ha diseñado una serie de acciones orientadas a visibilizar los beneficios a través de la comunicación interna. Estas acciones están dirigidas a informar sobre los beneficios, a recopilar las sugerencias de los trabajadores sobre los beneficios y a dar feedback sobre el uso de los mismo.

Acciones dirigidas a informar

Estas acciones tendrán el objetivo de informar a los empleados de JTI acerca de todos los beneficios a los que pueden acceder.

1- Sesiones informativas

Consistirá en la realización de cinco sesiones dedicadas a las cinco categorías de beneficios. Se explicará el modo de acceso a cada uno de los beneficios y el presupuesto que la empresa ha asignado a cada uno de ellos. Las sesiones tendrán una duración de 45 minutos cada una. En primer lugar, se enumerarán los beneficios pertenecientes a la categoría. En segundo lugar, se informará del presupuesto destinado a cada uno de ellos y se explicará el procedimiento de solicitud y criterios de acceso a cada beneficio. Se realizarán ejercicios prácticos para que los asistentes utilicen los modelos de solicitud en los casos correspondientes. Por último, se atenderá las preguntas que puedan formular los asistentes.

Estas acciones estarán dirigidas a todos los empleados de la empresa, para esto se dedicará un mes a cada sesión con el objetivo de que puedan repetirse varias veces para que todos los empleados puedan asistir en horario laboral afectando lo menos posible los procesos de producción. El departamento de RR.HH. será el responsable de impartir las sesiones que se realizarán de manera presencial en todos los casos. Las sesiones tendrán lugar en las salas habilitadas para dar formación en la empresa, que están dotadas de proyector y ordenador. En la Tabla 4 se presenta la estructura de contenidos en cada sesión.

Tabla 4.

Sesiones Informativas

PRIMERA SESIÓN	BENEFICIOS ECONÓMICOS
Estructura de los contenidos	I. PRÉSTAMOS Y ANTICIPOS
	a) Cuantías
	b) Solicitudes. Modelos y plazos
	c) Presupuesto empresarial
	II. AYUDAS
	a) Tipos de ayudas
	b) Ayudas económicas. Solicitudes y plazos
	III. COMPLEMENTOS SALARIALES Y PLUSES
	a) Tipos de complementos
	b) Distribución en nómina

IV. BOLSAS DE VACACIONES Y REYES.
GRATIFICACIONES EXTRAORDINARIAS.
BONIFICACIONES. LOTE DE NAVIDAD

- a) Bolsas. Cuantías y fechas
- b) Gratificaciones. Cuantías y fechas

SEGUNDA SESIÓN BENEFICIOS CONDICIONES LABORALES

Estructura de los
contenidos

V. JORNADA LABORAL Y DESCANSOS

- d) Jornada como mejora al Estatuto de los Trabajadores
- e) Derecho y duración de descansos

VI. PERMISOS

- c) Tipos de permisos
- d) Solicitud de permisos
- e) Justificación de permisos

VII. VACACIONES, FESTIVOS Y CONCILIACIÓN
LABORAL

- c) Fraccionamiento de vacaciones y bonificaciones
- d) Días festivos. Días festivos extras

VIII. VIAJES, TELEWORKING Y HORARIOS PARA
PERSONAL ADMINISTRATIVO

- c) Facilidades y comodidades en viajes
- d) Teleworking
- e) Horarios

TERCERA SESIÓN BENEFICIOS SERVICIOS

Estructura de los
contenidos

I. FISIOTERAPIA Y ENFERMERÍA

- a) Personal médico a cargo. Contacto
- b) Horarios de atención
- f) Concertación de citas no urgentes

II. CAFETERÍA Y CAFÉ

- a) Horarios por departamento
 - b) Subvenciones y presupuesto empresarial para cubrirlas
 - c) Reglamento para zonas de descanso
-

III. PELOTAS MEDICINALES

- a) Zonas habilitadas
- b) Instrucciones de uso

CUARTA SESIÓN BENEFICIOS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

I. PROGRAMA DE SUGERENCIAS

- a) Vías para sugerir
- b) Premios

II. FORMACIONES

- a) Plan anual de formaciones
- b) Sugerencias de formaciones por los empleados
- c) Presupuesto para formaciones
- d) Diplomas y certificados

III. BAJAS Y COMPENSACIONES

- a) Hospitalizaciones
- b) Enfermedades

IV. CONCILIACIÓN LABORAL Y VIOLENCIA DE GÉNERO

- a) Conciliación laboral. Acompañamiento a hijos al médico, cambios de turnos
- b) Actuaciones y derechos para víctimas de violencia de género

QUINTA SESIÓN BENEFICIOS OTROS

Estructura de los contenidos

I. BENEFICIOS DE MULTINACIONAL

- a) Movilidad entre sedes
- b) Reconocimientos internacionales

II. PÓLIZA DE SEGUROS

- a) Presupuesto empresarial
- b) Condiciones
- c) Cuantía

III. CIERRE DE SESIONES. SUGERENCIAS

- a) Beneficios más utilizados
-

b) Propuestas de empleados

2- Guía de bolsillo sobre los beneficios

Se creará una guía de bolsillo con todos los contenidos de las sesiones informativas de manera que los empleados siempre puedan tener acceso a ella. Será elaborado por el departamento de RR.HH. y se repartirá junto con la nómina del mes de septiembre, se incorporará al material de acogida en el caso de nuevas incorporaciones.

3- Calendario

Creación de un calendario anual de bolsillo, donde aparezca el logo de JTI y en cada mes una consigna que represente uno de los beneficios laborales de los que disponen los empleados. El calendario será distribuido con la cesta de navidad a cada empleado y estará disponible en el departamento de RR.HH. en todo momento. También será distribuido a personal que se incorpore en la plantilla como material incluido en el manual de acogida. En el Anexo 3 se puede observar un ejemplo de los contenidos que se incluirán en el calendario.

4- Carteles y uso de las pantallas

En los lugares habilitados para la cartelería en cada departamento y en las áreas comunes de la empresa, incluyendo las pantallas ubicadas en la cafetería, se ubicarán carteles donde se recuerden los distintos beneficios a los que pueden acceder los trabajadores. El personal responsable será el departamento de RR.HH. y estará disponible durante todo el año. En el Anexo 4 se puede observar un ejemplo de los contenidos que se incluirán en estos carteles y pantallas.

Acciones dirigidas a recoger opinión

Estas acciones tendrán el objetivo de permitir a los empleados expresar sus opiniones y formar parte de la creación y modificación de los beneficios.

1- Reuniones con el departamento de RR.HH.

Se establecerá una vez cada tres meses o cuando sea solicitado por parte del comité de empresa, debido a petición de los empleados, una reunión con dirigentes y personal de RR.HH. en la cual los empleados puedan expresar mejoras o disconformidades con los beneficios

laborales. Así mismo se tendrán en cuenta las informaciones obtenidas en estas reuniones para planificar las distintas modificaciones sugeridas.

2- Buzón de quejas y sugerencias:

Con el mismo fin de la acción anterior, se pondrá a disposición de los trabajadores de manera permanente un buzón en el área de atención del departamento de RR.HH. en el cual depositarán de forma anónima cualquier opinión acerca de los beneficios, ya sean quejas, mejoras y/u obstáculos para su obtención. El personal responsable será el departamento de RR.HH. y estará disponible durante todo el año.

Acciones dirigidas a dar feedback

Estas acciones tendrán el objetivo de informar a los trabajadores sobre el uso que se ha hecho en el conjunto de la organización de los beneficios laborales.

1- Elaboración de un folleto y carteles de resultados

Cada final de año se entregará un folleto a los trabajadores, donde se resumirá cuáles han sido los beneficios más usados durante el transcurso del año, cuántos empleados han usado esos beneficios y el presupuesto que ha invertido la empresa para mantenerlos, por ejemplo, el número de trabajadores que han utilizado las ayudas económicas para realizar estudios o el número formaciones anuales realizadas con la cantidad de participantes. Con esta misma información se elaborarán carteles que podrán ser distribuidos en los distintos espacios habilitados para ello. El folleto será realizado a principios del mes de noviembre y distribuido a todo el personal junto con la entrega de la nómina correspondiente. También será distribuido al personal de nueva incorporación como material a entregar en el plan de acogida. Además, estará disponible todo el año en el departamento de RR.HH.

Cronograma

En la tabla 5 se presenta un cronograma que incluye todas las acciones y su planificación temporal en cuanto a la realización y distribución de éstas.

Tabla 5.

Cronograma

Acciones	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Sesiones informativas												
Guía de bolsillo												
Reuniones												
Buzón												
Folleto												
Calendario												
Cartelería												

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburoub, A. S., Hersh, A. M., y Aladwan, K. (2011). Relationship between internal marketing and service quality with customers' satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), 107-118.
- Ahmed, P., Rafiq, M. y Saad, N. (2002). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Arnet, D.B., Laverie, D.A. y Mclane, C. (2002). Using Jobs satisfaction and pride as internal marketing Tools. *The Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(2), 87-96.
- Berry, L.L., Hensen, J.S. y Burke, M.C. (1994). Improving retailer capability foreffective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3), 3-14.
- Chi, H. K., Yeh, H. R., y Chiou, C. (2008). The mediating effects of internal marketing on transformational leadership and job performance of insurance 20 salespersons in Taiwan. *The Business Review*, 11(1), 173-180
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- Cooper, J. y Cronin, J.J. (2000). Internal marketing a competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of Business research*, 48, 177-181.
- Coric, D. S., y Vokic, N. P. (2009). The roles of internal communications, human resource management and marketing concepts in determining holistic internal marketing philosophy. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 12(2), 87-105.
- D'Andrea, G., Huete, L., Lovelock, C. H., y Reynoso, J. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Editorial Pearson Educación.
- Davis, T. (2001). Integration internal marketing with participative Management. *Management decision*, 39(2), 121-30.
- Jiménez, P. A. F. (2009). Operativa del Marketing interno: Propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, 23, 189-231.
- Krajewski, L. J., y Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Editorial Pearson Educación.
- Martínez, V; Sánchez, M.I. y Rodríguez, L. (2005). El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno. *Fisec-Estrategias*, Año I vol 2.

- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing, a managerial approach*. Homewood, Ill.: Editorial R.D. Irwin.
- Mishra, S. (2010). Marketing interno, una herramienta para aprovechar la energía de los empleados en organizaciones de servicio en la India. *Revista Internacional de Negocios y Administración*, 5(1), 185-193.
- Mosahab, R., Mahamad, O., y Ramayah, T. (2011). Motivational orientation as an internal marketing tool in service training: A study of service delivery in a hospital. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 93-100.
- Naudé, P., Desai, J y Murphy, J. (2005). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205.
- Núñez, J. M. (2010). *Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa*. Recuperado 21 mayo, 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=26523>
- Opoku, R. A., Nana A. Y., Chong, C. S., y Russell, A. (2009). The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(4), 317- 329
- Papasolomou, I. y Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1), 177-195.
- Rivera, J., y De Garcillán, M. (2014). Marketing Interno. En J. Rivera y M. De Garcillán (Eds.), *Marketing Sectorial. Principios y Aplicaciones* (Ed. rev., pp. 1–24). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Yafang Tsai. y Ta-Wei Tang. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11), 1117-1126.
- Yang, H., y Coates, N. (2010). Internal marketing: Service quality in leisure services. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(6), 754-769.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario sobre beneficios laborales

Cuestionario sobre el Departamento de Recursos Humanos

Este estudio forma parte de un Trabajo de Fin de Máster en Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad de La Laguna. El objetivo de este instrumento es conocer su opinión sobre el departamento de Recursos Humanos de JTI Canarias S.A., así como su conocimiento sobre las acciones que desempeña en el mismo.

El cuestionario incluye 7 preguntas sobre el departamento de Recursos Humanos. Por favor, léalas cuidadosamente y responda lo que sinceramente Ud. Piensa.

La cumplimentación de este cuestionario le llevará aproximadamente 10 minutos. Su respuesta es anónima y se garantiza la confidencialidad de sus respuestas, y el tratamiento colectivo de los datos con fines de diagnóstico e investigación.

Muchas gracias por su colaboración.

Con fines de investigación, sus respuestas se recogerán en una base de datos. De acuerdo con la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, usted debe autorizar la utilización de dicha información, que será tratada de manera confidencial y salvaguardando el anonimato en todo momento.

Por favor, indique si autoriza o no el registro de sus respuestas.

AUTORIZO

NO AUTORIZO

1. ¿En qué departamento trabaja?

- PRODUCCIÓN CIGARROS
- PRODUCCIÓN CIGARRILLOS
- ADMINISTRACIÓN
- CALIDAD
- INGENIERÍA
- MANUFACTURING SERVICES

2. Antigüedad en la empresa

- 0-2 años
- 2-10 años
- Más de 10 años

3. Género

- Mujer
- Hombre

4. Por favor indique qué beneficios tiene como empleado de JTI. Una vez escritos, numérelos por orden de importancia para usted, siendo el 1 el más importante.

5. ¿Cuáles de esos beneficios ha utilizado alguna vez?

6. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las afirmaciones que se presentan a continuación.

	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
El departamento de RRHH es eficiente	1	2	3	4	5
Me he sentido apoyado por el dpto. ante algún problema personal	1	2	3	4	5
Puedo acceder fácilmente a la información sobre los beneficios que tengo como empleado	1	2	3	4	5
Los trabajadores tenemos más beneficios en esta empresa que en otras del sector	1	2	3	4	5
Cuando he solicitado algún beneficio lo he obtenido rápidamente	1	2	3	4	5

7. ¿En qué medida está satisfecho con los beneficios que tiene como trabajador de JTI?



MAL

REGULAR

MEJORABLE

BIEN

MUY BIEN

Anexo 2. Encuesta sobre funciones y necesidades del departamento de RR.HH.

1. **Nombre**
2. **Formación Profesional**
3. **Experiencia previa al puesto actual**
4. **Puesto actual**
5. **Años en el puesto**
6. **¿Qué funciones realiza el departamento de Recursos Humanos en esta empresa?**
7. **¿A qué áreas de recursos humanos se le da más importancia o son más relevantes en esta empresa?**
8. **¿Cuáles crees que son las prioridades para un departamento de Recursos Humanos?**
9. **Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados de JTI?**
10. **Los trabajadores de esta empresa hacen uso (o contactan) con el departamento de Recursos Humanos ¿Para qué?**
11. **Teniendo en cuenta el desarrollo actual del departamento cuales creen que sean las necesidades u oportunidades a corto plazo.**

Anexo 3. Calendario



TRABAJO EN JTI PORQUE... 2020

ENERO**APARCO FÁCIL**

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

FEBRERO**COMO BIEN Y BARATO**

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	20	21	22	23	24	25
26	27	28				

MARZO**¡¡CAFÉ!!**

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

ABRIL**ME ADELANTAN MI SALARIO**

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

MAYO**ME PRESTAN SIN INTERESES**

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

JUNIO**ME DAN MASAJES**

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

JULIO**MIS IDEAS TIENEN PREMIO**

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

AGOSTO**SI ENFERMO, ME ATIENDEN**

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

SEPTIEMBRE**MI FAMILIA Y YO PODEMOS ESTUDIAR**

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
				1	2	
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

OCTUBRE**ME FORMO... ¡¡¡Y ME LO PAGAN!!!**

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

NOVIEMBRE**ME REGALAN EN NAVIDAD**

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

DICIEMBRE**NAVIDAD Y AÑO NUEVO EN FAMILIA**

lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Anexo 4. Carteles

¿Por qué me encanta JTI?

-  1. Préstamos y anticipos sin intereses
-  2. Tengo fisioterapeuta
-  3. Trabajo menos de 40h/semana
-  4. Puedo ir a la enfermería si lo necesito
-  5. Mis ideas cuentan

 Infórmate en Recursos Humanos