

VICENT TORTOSA EDO
JAUME LLORENS MONZONÍS
JAVIER SÁNCHEZ GARCÍA
MIGUEL ÁNGEL MOLINER TENA

“Universitat Jaume I”, Av. Sos Baynat, s/n, 12071 Castelló de la Plana

964 728547

vtortosa@emp.uji.es, jllorens@emp.uji.es

LA INFLUENCIA DEL MARKETING INTERNO EN LA CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y SUS EMPLEADOS

ABSTRACT

This work is aligned with the literature that supports the need to adopt a relational approach in the exchange of value between the company and its workforce, the subject of study of so-called internal marketing. From the definition of this concept given by Rafiq and Ahmed (2000) and taking the Internal Market Orientation (I.M.O.) as operative variable, the paper confirms the impact that internal marketing can have on the attitude (job satisfaction, trust and commitment) of the worker. We use the statistical technique of structural equation models to test the hypothesis, and finally the paper demonstrates validity of the first sequence of the model of self regulation of attitudes, intentions and behaviors of Bagozzi (1992), I.M.O. influences relationship quality, in outpatient service of Spanish hospitals investigated.

RESUMEN

El presente trabajo se alinea con la literatura que defiende la necesidad de adoptar un enfoque relacional en el intercambio de valor entre la empresa y su fuerza laboral, motivo de estudio del llamado marketing interno. A partir de la definición que de este concepto hacen Rafiq y Ahmed (2000) y tomando la Orientación al Mercado Interno (O.M.I.) como variable operativa se verifica la incidencia que el marketing interno puede tener en la actitud del trabajador. Utilizamos los modelos de ecuaciones estructurales como técnica estadística para corroborar las hipótesis planteadas, y finalmente se demuestra la validez de la primera secuencia del modelo de la autorregulación de las actitudes, intenciones y comportamientos de Bagozzi (1992), la O.M.I. influye en la calidad de la relación, en el servicio de consultas externas de los hospitales españoles investigados.

Key Words:

Internal Marketing, Relationship Quality, Job Satisfaction, Trust and Commitment

1. Introducción y objetivos de la investigación

Desde finales del siglo XX la creciente presión competitiva ha obligado a las empresas a centrarse en el intercambio desde un enfoque relacional, mantener relaciones duraderas con sus clientes actuales. Esta realidad ha motivado el inicio académico de la llamada literatura de marketing de relaciones con el grupo de investigación IMP, Industrial Marketing Purchasing (Hakansson, 1982), la escuela nórdica de servicios (Grönroos, 1989), la escuela norteamericana (Berry, 1983) y la escuela anglo-australiana (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991).

Posteriormente, desde mediados de los noventa e inicio del nuevo milenio la literatura de marketing no sólo se centra en la relación con los clientes organizativos, al ampliar su ámbito de estudio a los distintos agentes o “stakeholders” con quienes se relaciona la empresa (Morgan y Hunt, 1994). En esta línea se encuentra la más reciente definición de marketing de la American Marketing Association¹, publicada en el año 2007. A nivel empresarial, en los últimos años resalta el enfoque seguido por algunas organizaciones de fomentar la calidad de la relación con los trabajadores desde el marketing, fenómeno que ha motivado su consideración en la literatura a través del marketing interno (Gounaris, 2006).

El desarrollo académico del marketing interno se ha visto obstaculizado por la falta de acuerdo sobre su significado (Ahmed y Rafiq, 1995). La presente investigación, siguiendo la tendencia mostrada por recientes aportaciones, toma como propia la definición de Rafiq y Ahmed (2000), representada de manera operativa a través de la llamada Orientación al Mercado Interno (O.M.I.), que asocia el marketing interno a la adopción de un enfoque holístico en la aproximación al empleado desde el marketing, a nivel estratégico y operativo, por parte de todos los miembros y niveles jerárquicos de la empresa.

Las consecuencias que el marketing interno puede tener en la actitud del empleado es el objetivo prioritario del presente trabajo. Para ello, se toma como referente conceptual el modelo de la autorregulación de las actitudes, intenciones y comportamientos de Bagozzi (1992) y su secuencia: proceso evaluativo → reacción emocional → respuesta.

En concreto, esta investigación se centra en la primera secuencia descrita en el modelo de Bagozzi (1992), al analizar la posible influencia que la evaluación que el trabajador hace

¹ A.M.A. (2007): “marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, otros agentes, y la sociedad en general”.

de la orientación al empleado de los dirigentes (Orientación al Mercado Interno, O.M.I.) puede tener en la calidad de la relación que mantienen los trabajadores con la empresa y sus dirigentes (satisfacción laboral, confianza del empleado y su compromiso organizativo).

Tras la revisión bibliográfica, con el fin de comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados, se lleva a cabo un estudio cualitativo y cuantitativo, centrándose en los empleados y pacientes del servicio de consultas externas de cinco centros hospitalarios españoles. El sector analizado se justifica por la propia tendencia hospitalaria a adoptar una gestión organizativa orientada a la demanda, con la necesaria aproximación directiva a la fuerza laboral. Además, la literatura de marketing con trabajos como el de Pitt y Foreman (1999) defiende que donde más necesaria se muestra la aplicación del marketing interno es en el sector sanitario, al ser un claro ejemplo de la llamada jerarquía relacional.

2. Revisión de la literatura y modelo conceptual

2.1 Aplicación del marketing de relaciones en el ámbito interno organizativo

De las numerosas definiciones que la literatura ha dado del concepto marketing de relaciones merecen especial atención aquellas que contemplan la necesidad de adoptar el enfoque relacional (caracterizado por la confianza, cooperación y compromiso en la relación) a los distintos agentes que interactúan con la empresa, (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Chumpitaz-Cáceres y Papatoidamis, 2007; Cravens y Piercy, 1994; Davis, 2008; Doyle, 1995; Grönroos, 1994, 1999; Kotler, 1991; Sheth y Parvatiyar, 1995).

En su aplicación a estos agentes el marketing de relaciones captura la esencia de la red organizativa del marketing industrial, de la gestión organizativa (orientación hacia los agentes o “stakeholders”, gestión de la calidad total o aprendizaje organizativo) y del marketing de servicios (Guemmeson, 1991). Precisamente, la literatura del marketing de servicios es la que más ha contribuido en el tratamiento académico de la relación entre la organización, a través de sus dirigentes, y los empleados. Así, Grönroos (1984), con su triángulo relacional, ya utilizó el término marketing interno para referirse a la necesidad que toda empresa de servicios debe tener de formar y motivar a sus trabajadores, con miras a lograr que alcancen la suficiente habilidad para poder interactuar de forma exitosa en el momento de ofrecer el servicio a los clientes (marketing interactivo).

Junto a este modelo del triángulo relacional resalta la presencia de diversas teorías caracterizadas por defender la orientación hacia los empleados complementando a la orientación externa organizativa, Teoría de la Rueda de la Calidad (Heskett, 1987) y la Teoría

de la Cadena de Beneficios del Servicio (Heskett et al., 1994), donde se defiende que el éxito en los resultados del marketing externo de una empresa de servicios es contingente al éxito de su marketing interno, formado por un conjunto de actuaciones y prácticas orientadas al logro de la satisfacción del empleado. Estos modelos teóricos se erigen en referentes de la literatura de marketing interno (Tortosa, 2010).

2.2. Marketing interno y la Orientación al Mercado Interno (O.M.I.)

2.2.1 Marketing interno

La variedad de acepciones que han aparecido en las últimas décadas del concepto marketing interno denota la enorme confusión existente sobre lo que exactamente significa, cómo se supone que lo hace, y quién se supone que lo desarrolla (Ahmed y Rafiq, 1995).

Bien es cierto que recientes investigaciones (Lings, 2004; Lings y Greenley, 2005) toman la acepción de Rafiq y Ahmed (2000) como la que mejor delimita la naturaleza del concepto marketing interno. Esta definición considera el marketing interno como “el esfuerzo planeado utilizando el marketing a modo de aproximación a la fuerza laboral que permite superar la resistencia organizativa a cambiar y logra alinear, motivar, coordinar de modo interfuncional e integrar a los empleados hacia la implementación efectiva de las estrategias funcionales y corporativas. Todo ello para satisfacer al cliente externo mediante un proceso que logre trabajadores satisfechos, motivados y orientados al cliente.”

Por tal motivo la presente investigación toma esta definición y, a partir de distintos trabajos empíricos (Gounaris, 2006, 2008a, b; Lings y Greenley, 2005; Sánchez-Hernández, 2007; Tortosa, Moliner y Sánchez, 2009, 2010), la representa de manera operativa con la llamada Orientación al Mercado Interno (O.M.I.).

2.2.2 La Orientación al Mercado Interno (O.M.I.)

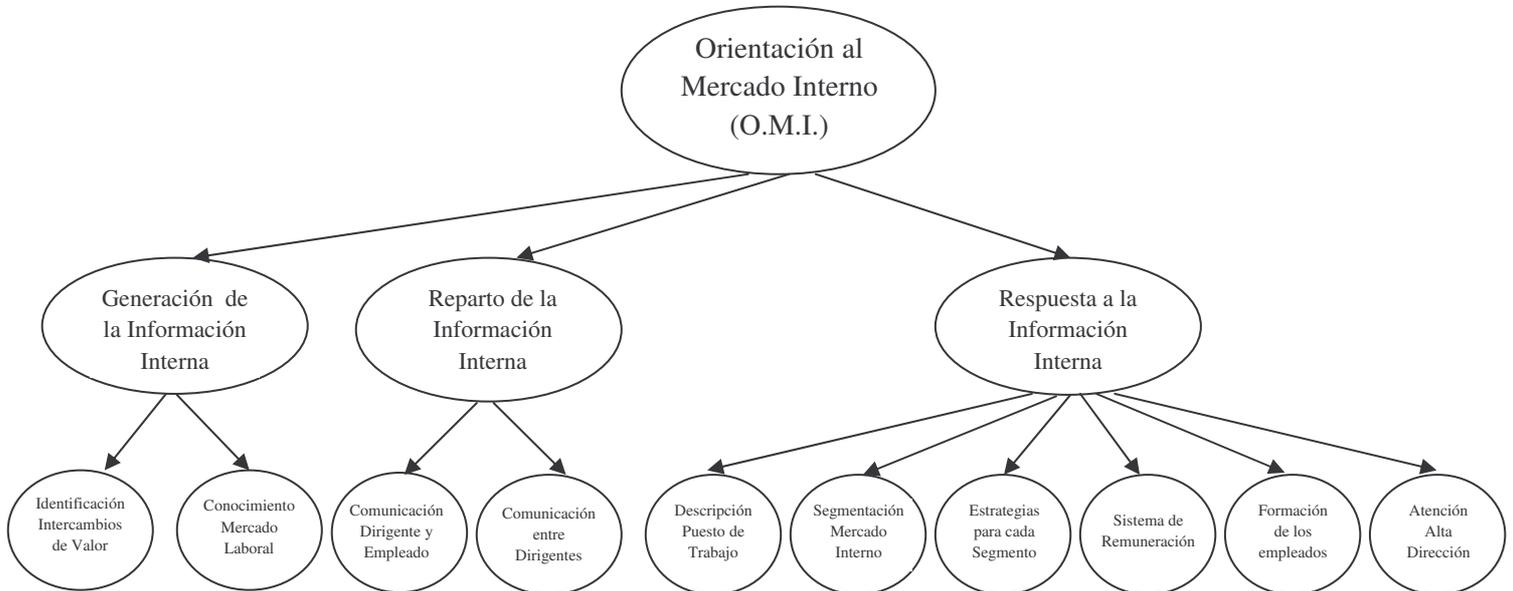
El trabajo de naturaleza normativa de Lings (2004) supone el origen en la literatura de marketing del concepto Orientación al Mercado Interno (O.M.I.). En concreto, esta aportación toma por analogía el constructo representativo de la Orientación al Mercado (O.M.) de Kohli y Jaworski (1990) para delimitar conceptual y operativamente la O.M.I., adaptándolo al contexto de la relación interna entre la organización y su fuerza laboral.

Esta analogía conlleva que la variable operativa representativa de la Orientación al Mercado Interno tenga tres dimensiones principales y diez subdimensiones, a saber: (a) la generación de información interna, con los elementos que intervienen en los intercambios de

valor entre la empresa y sus empleados; el conocimiento directivo de las condiciones del mercado laboral; la necesidad de acometer una segmentación del mercado interno; y de diseñar y aplicar estrategias para el segmento estimado; (b) el reparto o comunicación de información interna entre los dirigentes y los empleados; y entre los propios dirigentes sobre las necesidades y deseos expresados por la fuerza laboral; y (c) la respuesta a la información interna generada, con los puestos de trabajo diseñados para alcanzar las necesidades de los trabajadores, la adecuación del sistema de remuneración y del sistema formativo a las características de los empleados, y la consideración de la alta dirección hacia la fuerza laboral.

Recientemente, los trabajos de Gounaris (2006; 2008a, b) y Sánchez-Hernández (2007) siguen el tratamiento operativo inicial mostrado por Lings (2004), aunque con la necesidad de modificar dos aspectos de la escala original de la O.M.I.: (1) las subdimensiones representativas de la segmentación del mercado interno y del diseño de estrategias para cada uno de estos segmentos dejan de formar parte de la dimensión principal generación de información interna, al ser actuaciones posteriores al proceso de recogida de la información. De tal forma que, en estas investigaciones se demuestra empíricamente que son subdimensiones propias de la tercera dimensión de la O.M.I., el diseño de respuestas adecuadas a la información interna; y (2) la O.M.I., de igual manera que otros constructos como la Calidad del Servicio Percibida (Brady y Cronin, 2001), es una variable latente constituida de manera jerárquica y reflectiva a partir de dimensiones principales, que a su vez contienen subdimensiones de orden inferior (figura 1). Se trata, en definitiva, de un constructo reflectivo de tercer orden (Jarvis, Mackenzie y Podsakoff, 2003).

Figura 1
Aproximación jerárquica a la Orientación al Mercado Interno (O.M.I.)



Fuente: Gounaris (2006)

2.3 La calidad de la relación entre la organización y sus empleados: posibles relaciones causales entre las variables del metaconstructo

El marketing de relaciones ha supuesto una nueva filosofía de la interacción al postular el necesario establecimiento de relaciones cercanas y duraderas en el tiempo. En este sentido, el fortalecimiento de los lazos de unión o calidad de la relación se erige en un elemento clave de la gestión relacional (Chumpitaz-Cáceres y Papparoidamis, 2007).

La acepción de la calidad de la relación con un mayor seguimiento académico es aquella que lo asemeja a la confianza existente entre las partes, de manera que la satisfacción por la experiencia pasada exitosa justifica el deseo por continuar en un futuro con el mismo socio o partícipe (De Wulf, Odekerken-Schroder y Iacobucci, 2001). Por lo tanto, esta definición estima que la satisfacción, la confianza y el compromiso por continuar son las dimensiones integrantes de la calidad de la relación (Beatson, Lings y Gudergan, 2008). En los últimos años distintas investigaciones han tratado operativamente la calidad de la relación como un metaconstructo (Beatson, Lings y Gudergan, 2008; Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler, 2002), formado por dimensiones independientes de carácter reflectivo que muestran algún

tipo de relación entre sí. De manera que, se ofrece la posibilidad de analizar la posible incidencia que sobre cada dimensión pudieran tener distintas variables antecedentes o la probable influencia que las dimensiones de este metaconstructo pudieran tener sobre distintas variables.

De manera análoga la presente investigación estima la calidad de la relación entre la organización y sus empleados como un metaconstructo multidimensional formado por las siguientes dimensiones principales: (1) la satisfacción laboral, (2) la confianza del empleado hacia la organización y sus dirigentes, y (3) el compromiso organizativo del trabajador. La acepción de estas variables se muestra en la tabla 1, definiciones consideradas por la literatura como las que mejor representan la naturaleza de cada concepto.

Tabla 1
Variables del metaconstructo Calidad de la Relación entre la organización y sus empleados

Variable	Definición	Autores
Satisfacción laboral	“Sentimiento global que tiene el empleado fruto de la valoración que realiza sobre el trabajo y todo lo que significa”	Bagozzi (1980); Johlke y Duhan (2000); Kim, Leong y Lee (2005)
Confianza del trabajador	“Juicio o valoración que tiene el empleado sobre la credibilidad (honestidad) y la benevolencia de la otra parte de la relación”	Doney y Cannon (1997); Kumar, Scheer y Steenkamp (1995); Roberts, Varki y Brodie (2003)
Compromiso organizativo	“Estado afectivo o emocional que el empleado tiene en su relación con la empresa, lo que provoca que se identifique o haga propios los valores de ésta”	Alder, Noel y Ambrose (2006); Porter et al. (1974); Wetzels, de Ruyter y van Birgelen (1998)

Debido al interés en corroborar la posible relación de la satisfacción laboral en global con el resto de variables que forman la calidad de la relación se considera adecuado estimar la satisfacción laboral como un constructo unidimensional (Ironson et al., 1989). En el tratamiento de la confianza del empleado, la presente investigación toma por referente la literatura centrada en la calidad de la relación externa (Chumpitaz-Cáceres y Paparoidamis, 2007; De Wulf, Odekerken-Schroder y Iacobucci, 2001), al considerar el carácter bidimensional de la confianza, formada por la confianza en la honestidad y la confianza en la benevolencia de la otra parte (Doney y Cannon, 1997). Finalmente, el compromiso organizativo se considera un constructo unidimensional, descriptivo de su naturaleza afectiva (Iverson, McLeod y Erwin, 1996), debido a la presencia de aportaciones que ponen en entredicho su tratamiento multidimensional (Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994; Meyer et al., 2002).

Uno de los objetivos de la presente investigación se centra en contrastar las posibles relaciones causales entre las variables que forman la calidad de la relación entre la organización y su fuerza laboral. En el planteamiento de las hipótesis se considera la naturaleza conceptual de cada una de las dimensiones de la calidad de la relación (la satisfacción laboral es la reacción emocional que surge con anterioridad, seguida por la confianza, y por último formándose el compromiso afectivo del empleado). Además, se toman como referentes distintas investigaciones previas que demuestran la influencia que la satisfacción laboral ejerce sobre la confianza (Rhoades y Eisenberg, 2002; Whitener, 2001) y el compromiso afectivo (Paulin, Ferguson y Bergeron, 2006; Yousef, 2002), junto a diversas aportaciones que corroboran el papel antecedente de la confianza sobre el compromiso afectivo (Alder, Noel y Ambrose, 2006; Whitener, 2001). Por todo ello, se consideran las siguientes hipótesis a contrastar:

H_{1a}: La satisfacción laboral del empleado influye de manera directa, positiva y significativa en su percepción de la honestidad de la organización y sus dirigentes.

H_{1b}: La satisfacción laboral del empleado influye de manera directa, positiva y significativa en su percepción de la benevolencia de la organización y sus dirigentes.

H₂: La satisfacción laboral del empleado influye de manera directa, positiva y significativa en su compromiso organizativo afectivo.

H_{3a}: La honestidad de la organización y sus dirigentes que percibe el empleado influye de manera directa, positiva y significativa en su compromiso organizativo afectivo.

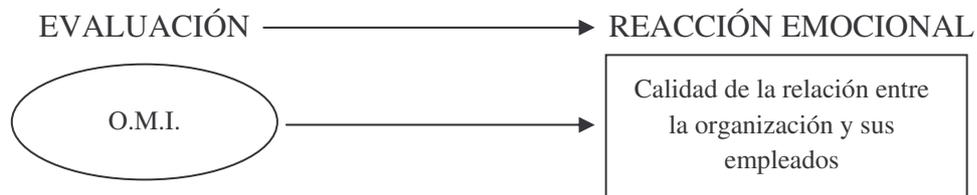
H_{3b}: La benevolencia de la organización y sus dirigentes que percibe el empleado influye de manera directa, positiva y significativa en compromiso organizativo afectivo.

2.4. La relación existente entre la O.M.I., y la calidad de la relación

El principal objetivo de esta investigación no es otro que verificar la incidencia que la adopción de la filosofía tipo marketing en la relación que la empresa mantiene con sus trabajadores (marketing interno) puede tener en la actitud de éstos (calidad de la relación). El marco teórico explicativo de esta relación es el modelo de la autorregulación de las actitudes, intenciones y comportamientos de Bagozzi (1992), caracterizado por argumentar que ante una situación determinada el individuo realiza un proceso evaluativo, del que surge una reacción emocional que le llevará a tener una respuesta consecuente con el resultado de la valoración de dicha situación. Tal y como se muestra en la figura 2, en esta investigación se adopta la primera secuencia de Bagozzi (1992), al representar la evaluación a través de la O.M.I. según

valoran los trabajadores, y la reacción emocional con la calidad de la relación entre la organización y sus empleados (satisfacción, confianza y compromiso del empleado).

Figura 2
Aplicación de la primera secuencia del modelo de Bagozzi (1992) en la presente investigación



La principal novedad de este trabajo respecto a recientes investigaciones que demuestran el modelo de Bagozzi (1992) en la relación empresa-empleado (Chen, Hwang y Liu, 2009; Paulin, Ferguson y Bergeron, 2006) se basa en que el trabajador evalúa el grado de adopción de la alta dirección y los supervisores de una filosofía organizativa tipo marketing (O.M.I.). Esta orientación supone un proceso holístico, global, que conlleva involucrar a todos los dirigentes (alta dirección o supervisores) y a los trabajadores en la planificación, gestión y control de las decisiones y actuaciones organizativas, superando con ello la mera enumeración de una serie de facetas laborales (características del trabajo, labor de los supervisores, política salarial o estilos de dirección) que constituyen actuaciones propias de la gestión de recursos humanos en su enfoque más tradicional.

En definitiva, en relación a la primera secuencia del modelo de Bagozzi (1992) se plantean las siguientes hipótesis a contrastar empíricamente:

H₄: La Orientación al Mercado Interno (O.M.I.) influye de manera directa, positiva y significativa en la satisfacción laboral del empleado.

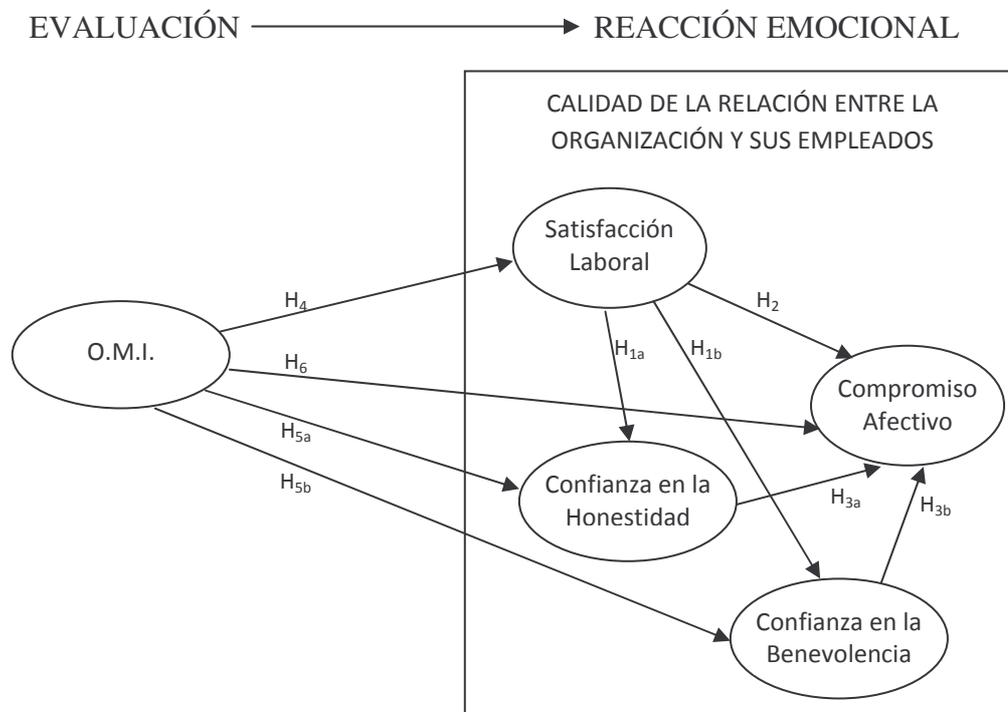
H_{5a}: La Orientación al Mercado Interno (O.M.I.) influye de manera directa, positiva y significativa en la percepción del empleado de la honestidad de la organización y sus dirigentes.

H_{5b}: La Orientación al Mercado Interno (O.M.I.) influye de manera directa, positiva y significativa en la percepción del empleado de la benevolencia de la organización y sus dirigentes.

H₆: La Orientación al Mercado Interno (O.M.I.) influye de manera directa, positiva y significativa en el compromiso organizativo del empleado.

En la figura 3 se muestra el modelo con la totalidad de relaciones causales planteadas entre las variables del modelo.

Figura 3
Modelo planteado por la investigación



3. Metodología

La atención sanitaria es uno de las actividades con mayor crecimiento en las economías desarrolladas (Andaleeb, 2001) debido al envejecimiento de la población (aumento en el consumo de servicios sanitarios), a la creciente presión competitiva (pujanza del sector privado), y a la aparición de nuevas tecnologías y tratamientos emergentes (Dagger, Sweeney y Johnson, 2007). En definitiva, la necesidad social que este sector satisface (salud y bienestar) exige un mayor gasto en recursos económicos que contrasta con las restricciones presupuestarias de los últimos años (Moliner, 2009).

En este sentido, la naturaleza del servicio de atención sanitaria, caracterizado por ser intensivo en mano de obra y demandar un elevado nivel de contacto personal entre el oferente del servicio y el paciente (Curry et al., 1986), y la notable influencia que el desempeño laboral tiene en la percepción del paciente de la calidad en su dimensión técnica y funcional explican la exigencia de incluir en los planes organizativos estrategias para satisfacer a los empleados o clientes internos (Benoy, 1996; Newman, Maylor y Chansarkar, 2001; Silvestro y Cross, 2000; Thomas, Farmer y Wallace, 1991; Yee, Yeung y Cheng, 2008). De hecho, en los

últimos años la literatura ha corroborado que los hospitales con un servicio sanitario mejor valorado por los pacientes son aquellos en los que existe una mejor relación interpersonal entre éstos y el personal que les trata (Joby, 1991; Williams, Savage y Linzer, 2006).

Estos argumentos de índole organizativa y académica justifican que la presente investigación se haya centrado en los centros hospitalarios. En este contexto, se ha optado por el servicio de consultas externas, al ser objeto de estudio de numerosas aportaciones centradas en la calidad del servicio sanitario (Alaloola y Albedaiwi, 2008; Choi et al., 2005; Elleuch, 2008), y permitir alcanzar con menor dificultad los objetivos de la presente investigación. En concreto, el estudio se centró en los empleados del servicio de consultas externas de tres hospitales públicos y dos hospitales privados de la Comunidad Valenciana, España (tabla 2).

Tabla 2
Ficha técnica del estudio

Universo	Empleados del servicio de consultas externas de los cinco centros hospitalarios investigados (411 en total).
Tamaño de la muestra	244 empleados (184 en hospitales públicos y 60 en centros privados)
Error muestral	$\pm 4,0\%$ para un nivel de confianza del 95%, $p=q=0,5$.
Método de recogida de información	Encuesta personal cara a cara o entregada en la consulta y recogida al día siguiente o días sucesivos.
Fecha del trabajo de campo	Desde finales de enero a finales de febrero del año 2008.
Localización de la muestra	Cinco hospitales en las provincias de Castellón y Valencia (España).

Con el objeto de acabar de definir las hipótesis planteadas y diseñar el cuestionario a presentar a los empleados fue necesario acometer una investigación de carácter cualitativo. En concreto, se llevó a cabo una dinámica de grupo entre seis empleados de consultas externas (un facultativo, un diplomado y un auxiliar de enfermería de un centro hospitalario público y de un hospital privado, que no forman parte de la investigación).

El objetivo era adaptar las escalas originales consideradas en la investigación al contexto que supone un centro hospitalario en su servicio de consultas externas. La presencia de empleados de distinta categoría profesional (facultativos, diplomados y auxiliares) pretendía subsanar probables diferencias en la interpretación del enunciado. Destacar que tan sólo fueron necesarias pequeñas modificaciones de índole semántica para adaptar las escalas al

contexto del servicio de consultas externas, por lo que se presentó el mismo modelo a las distintas categorías profesionales objeto del estudio (ver el cuestionario en el Anexo 1).

En la tabla 3 se recogen las distintas fuentes en las que se basan las escalas de medición de los cuestionarios.

Tabla 3
Diseño de las escalas de medición de los constructos

Constructo	Carácter del constructo	Dimensiones	Número de ítems	Referencias
Orientación al Mercado Interno (O.M.I.).	Multidimensional y multinivel reflectivo de tercer orden.	Generación de información interna.	11 ítems	Gounaris (2006), Lings y Greenley (2005).
		Reparto de información interna.	9 ítems	
		Respuesta a la información interna.	27 ítems	
Calidad de la relación entre la organización y sus empleados.	Metaconstructo formado por cuatro variables de carácter reflectivo.	Satisfacción laboral.	5 ítems	Churchill, Ford y Walker (1974); Hunt, Chonko y Wood (1985); Johlke y Duhan (2000).
		Confianza en la honestidad.	5 ítems	Crosby, Evans y Cowles (1990); Ganesan (1994).
		Confianza en la benevolencia.	6 ítems	Moorman, Zaltman y Deshpandé (1992); Ganesan (1994)
		Compromiso organizativo afectivo.	6 ítems	Allen y Meyer (1990); Meyer, Allen y Gellatly (1990).

4. Resultados del estudio cuantitativo

En el tratamiento estadístico de los datos se ha analizado la dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas utilizadas (Análisis Factorial Confirmatorio de la Técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales) y se han contrastado las hipótesis causales planteadas (Path Analysis de la Técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales).

En primer lugar, destacar que al tratarse la O.M.I. de un constructo multijerarquico de tercer orden, es necesario corroborar la dimensionalidad, validez convergente, fiabilidad compuesta y validez divergente de las subdimensiones y dimensiones principales. Para ello,

siguiendo a Gounaris (2006, 2008a, b), se construyen las escalas representativas de las subdimensiones y dimensiones principales de manera iterativa (sumativa) a partir de los indicadores de cada subdimensión. Tal y como se muestra en el anexo 2, se corrobora la dimensionalidad, validez convergente, fiabilidad compuesta y validez divergente de las subdimensiones y dimensiones de la O.M.I. Finalmente, el hecho de estimar la O.M.I. como constructo multinivel, reflectivo en sus tres niveles, exige comprobar el ajuste de tres modelos: (1) el modelo que relaciona la variable global de la O.M.I. con sus tres dimensiones principales (generación, reparto y respuesta a la información interna); (2) el modelo que relaciona estas tres dimensiones principales con sus respectivas subdimensiones; y (3) el modelo entero, que contempla las relaciones entre variable global, dimensiones y subdimensiones (tabla 4).

Tabla 4
Ajuste de los tres modelos de la O.M.I.

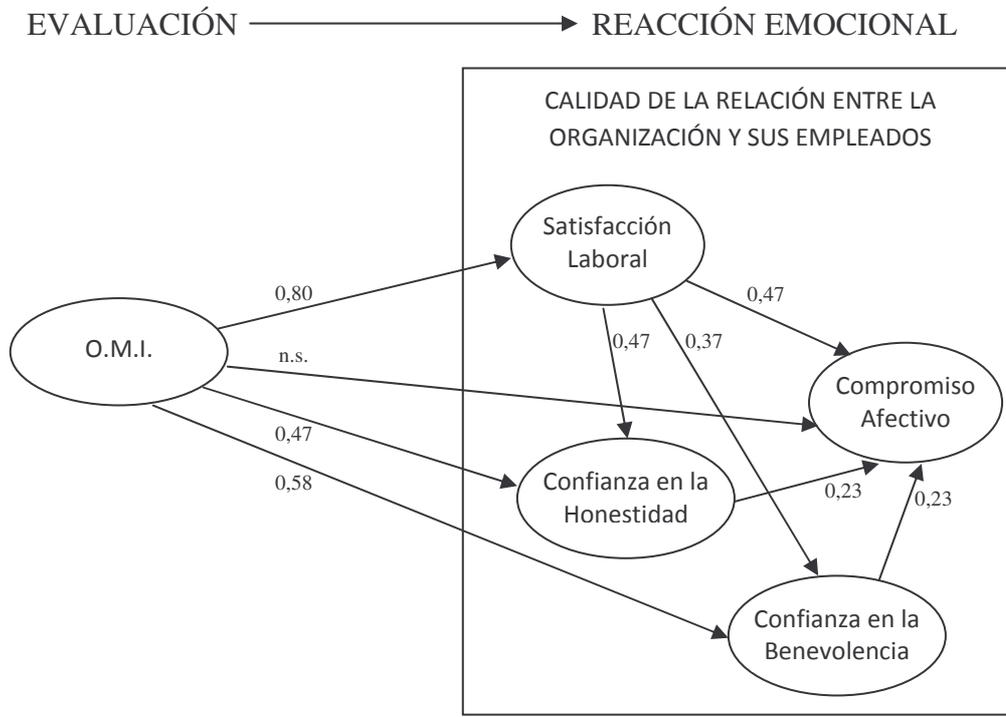
Modelos	Chi-cuadrado	Probabilidad asociada a la chi-cuadrado	RMSEA	GFI	AGFI
Análisis de la variable global y las dimensiones principales	1,31	0,251	0,036	0,99	0,98
Análisis de las subdimensiones con su dimensión	40,22	0,100	0,037	0,97	0,94
Análisis del modelo entero	50,35	0,126	0,033	0,96	0,94

A tenor de estos resultados, se corrobora que la O.M.I. es un constructo multidimensional y multinivel (de tercer orden) de carácter reflectivo.

Finalmente, se demuestra la dimensionalidad, fiabilidad y validez del resto de escalas de carácter reflectivo, la satisfacción laboral, la confianza en la honestidad, la confianza en la benevolencia y el compromiso organizativo afectivo (Anexo 3).

Para realizar el contraste de las hipótesis planteadas por el modelo se ha utilizado la Técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM), partiendo de los valores iterativos de cada variable (Gounaris, 2006, 2008a, b). En la figura 4 se muestra el contraste del modelo.

Figura 4
Análisis de las relaciones causales del modelo planteado por la investigación



Ajuste del modelo	Chi-cuadrado = 7,17; g.l. = 6; P = 0,305; RMSEA = 0,028; GFI = 0,99; AGFI = 0,97
-------------------	---

Así, en primer lugar cabe resaltar que se demuestra la relación causal entre las variables que forman la calidad de la relación (H_{1a} , H_{1b} , H_2 , H_{3a} , H_{3b}). Además, se corrobora el papel antecedente de la O.M.I. sobre la satisfacción laboral (H_4), la confianza en la honestidad (H_{5a}) y la confianza en la benevolencia (H_{5b}). Por el contrario, no se demuestra la relación directa entre la O.M.I y el compromiso afectivo ($t < 1,96$), no se cumple la hipótesis H_6 .

5. Conclusiones, limitaciones, futuras líneas de investigación e implicaciones empresariales

El presente trabajo se alinea con la literatura de marketing interno y analiza su posible incidencia en el empleado en el ejercicio de su trabajo. Así, a partir de la definición de Rafiq y Ahmed (2000) y tomando la O.M.I. de Gounaris (2006) y Lings y Greenley (2005) como variable operativa, se verifica la incidencia que la adopción empresarial de una filosofía tipo marketing en la relación con la fuerza laboral tiene en la actitud del trabajador. La justificación teórica de esta relación viene dada por el modelo de la autorregulación de las

actitudes, intenciones y comportamientos de Bagozzi (1992), y su primera secuencia: evaluación (O.M.I. según opinión de los trabajadores) → reacción emocional (satisfacción laboral, confianza en la honestidad y confianza en la benevolencia).

A destacar el protagonismo de la satisfacción laboral como reacción emocional del empleado, al ser la variable sobre la que ejerce una mayor influencia la O.M.I., y asimismo tener una mayor incidencia sobre el resto de variables de la calidad de la relación (confianza y compromiso).

Cabe resaltar que la única relación que no se muestra significativa es la que contempla la influencia directa de la O.M.I. sobre el compromiso afectivo del trabajador. Ahora bien, la O.M.I. sí que incide de manera indirecta sobre el compromiso afectivo a través de la satisfacción laboral, la confianza en la honestidad y la confianza en la benevolencia.

Como principal limitación del presente trabajo puede mencionarse el haberse centrado únicamente en un único sector empresarial (sanitario) del mismo ámbito geográfico. En el contraste de las hipótesis no haber contemplado submuestras de empleados atendiendo a la titularidad pública o privada del hospital, debido al tamaño reducido de empleados de la muestra de hospitales privados (60 trabajadores) que imposibilitaba utilizar modelos de ecuaciones estructurales. Otra limitación del estudio se centra en no haber considerado la segunda secuencia del modelo de Bagozzi (1992), la respuesta del empleado (calidad del servicio ofrecido) fruto de la reacción emocional surgida tras la evaluación de la O.M.I. Finalmente, resaltar la falta de un contraste con series temporales ante la existencia de variables de carácter continuo (O.M.I.).

Las posibles líneas a investigar se centran en generalizar el estudio de la O.M.I. y del modelo propuesto en una mayor muestra de centros hospitalarios, que permita contemplar submuestras de empleados atendiendo a distintos criterios, y en otros servicios y sectores económicos. Identificar posibles antecedentes de la O.M.I. o variables mediadoras en la relación de ésta con la calidad de la relación (ambigüedad y conflicto de rol). Incorporar variables que representen la respuesta del empleado al proceso valorativo de la O.M.I. y la reacción emocional fruto de éste. Finalmente, considerar la teoría del encaje (Chatman, 1991) como principio explicativo de la relación entre el marketing interno y la socialización del trabajador, y analizar la posible relación entre el marketing interno y la teoría del aprendizaje y la gestión del conocimiento (Vargo y Lusch, 2004).

Finalmente, entre las recomendaciones de gestión que pueden ofrecerse a los cinco centros hospitalarios analizados destaca, según opinión de los empleados, la necesaria mejora de la comunicación interna y externa (de carácter formal e informal), así como la exigencia de alcanzar una gestión de la información más eficiente (mayor y mejor uso de las nuevas tecnologías de la información). Según los trabajadores, otras facetas a mejorar se centran en la respuesta directiva a la información generada, a destacar: las características de los puestos de trabajo (excesiva carga de pacientes que atender, menor tiempo de atención por paciente); la política de retribución (remuneración baja y no asociada al esfuerzo laboral realizado por cada profesional), la política formativa (más adecuada a las necesidades del personal).

Referencias bibliográficas

- Ahmed, P.K. y Rafiq, M. (1995): "The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies", *Journal of Marketing Practice*, Vol. 1, No. 4, pp. 32-51.
- Alaloola, N.A. y Albedaiwi, W.A. (2008): "Patient Satisfaction in a Riyadh Tertiary Care Centre", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 21, No. 7, pp. 630-637.
- Alder, G.S.; Noel, T.W. y Ambrose, M.L. (2006): "Clarifying the Effects of Internet Monitoring on Job Attitudes: The Mediating Role of Employee Trust", *Information and Management*, Vol. 43, No. 7, pp. 894-903.
- 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, pp. 1-18.
- American Marketing Association (2007): "The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing", disponible en: <URL: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/PressRoom.aspx>>.
- Andaleeb, S.S. (2001): "Service Quality Perceptions and Patient Satisfaction: A Study of Hospitals in a Developing Country", *Social Science and Medicine*, Vol. 52, pp. 1359-1370.
- Bagozzi, R.P. (1980): "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of their Antecedents and Simultaneity", *Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 3, pp. 65-77.
- Bagozzi, R.P. (1992): "The Self-Regulation of Attitudes, Intentions and Behavior", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 55, No. 2, pp. 178-204.
- Beatson, A.; Lings, I. y Gudergan, S. (2008): "Employee Behaviour and Relationship Quality: Impact on Customers", *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 211-223.
- Benoy, J. (1996): "Internal Marketing Builds Service Quality", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 54-59.
- Berry, L.L. (1983): "Relationship Marketing", en Berry, L.L.; Shostack, G.L. y Upah, G. (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago, American Marketing Association, pp. 25-28.

- Brady, M.K. y Cronin, J.J. (2001): "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 3, pp. 34-49.
- Chatman, J.A. (1991): "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3, pp. 459-484.
- Chen, T-Y.; Hwang, S-N. y Liu, Y. (2009): "Employee Trust, Commitment and Satisfaction as Moderators of the Effects of Idealized and Consideration Leadership on Voluntary Performance: A Structural Equation Investigation", *International Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 127-141.
- Choi, K-S.; Lee, H.; Kim, Ch. y Lee, S. (2005): "The Service Quality Dimensions and Patient Satisfaction Relationships in South Korea: Comparisons across Gender, Age and Types of Service", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 3, pp. 140-149.
- Christopher, M.; Payne, A. y Ballantyne, D. (1991): *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Ltd., versión castellana: *Marketing Relacional. Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing*, 1994, Madrid, Díaz de Santos.
- Chumpitaz-Cáceres, R. y Papatoidamis, N.G. (2007): "Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment, and Business-to-Business Loyalty", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 7/8, pp. 836-867.
- Churchill, G.A.Jr.; Ford N.M. y Walker, O.C.Jr. (1974): "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, No. 3, pp. 254-260.
- Cravens, D.W. y Piercy, N.F. (1994), "Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organisations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, pp. 39-54.
- Crosby, L.A.; Evans, K.R. y Cowles, D. (1990): "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, pp. 68-81.
- Curry, J.P.; Wakefield, D.S.; Price, J.L. y Mueller, C.W. (1986): "On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 847-858.
- Dagger, T.S.; Sweeney, J.C. y Johnson, L.W. (2007): "A Hierarchical Model of Health Service Quality: Scale Development and Investigation of an Integrated Model", *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 2, pp. 123-142.

- Davis, P.R. (2008): "A Relationship Approach to Construction Supply Chains", *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 108, No. 3, pp. 310-327.
- De Wulf, D.; Odekerken-Schroder, G. y Iacobucci, D. (2001): "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration", *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 4, pp. 33-50.
- Doney, P.M. y Cannon, J.P. (1997): "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, pp. 35-51.
- Doyle, P. (1995): "Marketing in the New Millennium", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 13, pp. 23-41.
- Elleuch, A. (2008): "Patient Satisfaction in Japan", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 21, No. 7, pp. 692-705.
- Ganesan, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp. 1-19.
- Gounaris, S. (2006): "Internal-Market Orientation and its Measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 4, pp 432-448.
- Gounaris, S. (2008a): "The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 22, No. 1, pp. 68-90.
- Gounaris, S. (2008b): "Antecedents of Internal Marketing Practice: Some Preliminary Empirical Evidence", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 400-434.
- Grönroos, C. (1984): "A Service Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44.
- Grönroos, C. (1989): "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 1, pp. 52-60.
- Grönroos, C. (1994): "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.
- Grönroos, C. (1999): "Relationship Marketing: Challenges for the Organization", *Journal of Business Research*, Vol. 46, No. 3, pp. 327-335.

- Gummesson, E. (1991): "Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 2, pp. 60-75.
- Hackett, R.D.; Bycio, P. y Hausdorf, P.A. (1994): "Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 1, pp. 15-25.
- Hakansson, H. (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, New York, Wiley & Sons.
- Hennig-Thurau, T.; Gwinner, K.P. y Gremler, D.D. (2002): "Understanding Relationship Marketing Outcomes. An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality", *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 3, pp. 230-247.
- Heskett, J.L. (1987): "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 2, pp. 118-26.
- Heskett, J.L.; Jones, T.O.; Loveman, G.W.; Sasser, W.E. y Schlesinger, L.A. (1994): "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 164-174.
- Hunt, S.D.; Chonko, L.B. y Wood, V.R. (1985): "Organizational Commitment and Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, pp.112-128.
- Ironson, G.H.; Smith, P.C.; Brannick, M.T.; Gibson, W.M. y Paul, K.B. (1989): "Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite and Specific Measures", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 2, pp. 193-200.
- Iverson, R.D.; McLeod, C.S. y Erwin, P.J. (1996): "The Role of Employee Commitment and Trust in Service Relationships", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 14, No. 3, pp. 36-44.
- Jarvis, C.; Mackenzie, S. y Podsakoff, P.A. (2003): "Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 199-218.
- Joby, J. (1991): "Improving Quality through Patient-Provider Communication", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 11, No. 4, pp. 51-60.
- Johlke, M.C. y Duhan, D.F. (2000): "Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes", *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 154-165.

- Kim, W.G.; Leong, J.K. y Lee, Y-K. (2005): "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Causal Dining Chain Restaurant", *Hospitality Management*, Vol. 24, pp. 171-193.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- Kotler, P. (1991): "Philip Kotler Explores the New Marketing Paradigm", *Marketing Science Institute Review*, Vol. 1, No 4/5, pp. 1-5.
- Kumar, N.; Scheer, L.K. y Steenkamp, J-B.E.M. (1995): "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 1, pp. 54-65.
- Lings, I.N. (2004): "Internal Market Orientation. Construct and Consequences", *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 4, pp. 405-413.
- Lings, I.N. y Greenley, G.E. (2005): "Measuring Internal Market Orientation", *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 290-306.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. y Gellatly, I.R. (1990): "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6, pp. 710-720.
- Meyer, J.P.; Stanley, D.J.; Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002): "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pp. 20-52.
- Moliner, M.A. (2009): "Loyalty, Perceived Value and Relationship Quality in Healthcare Services", *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 76-97.
- Moorman, Ch.; Zaltman, G. y Deshpandé, R. (1992): "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, pp. 314-328.
- Morgan, N.A. y Hunt, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-39.
- Newman, K.; Maylor, U. y Chansarkar, B. (2001): "The Nurse Retention, Quality of Care and Patient Satisfaction Chain", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 14, No. 2, pp. 57-68.

- Paulin, M.; Ferguson, R.J. y Bergeron, J. (2006): "Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages", *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 8, pp. 906-915.
- Pitt, L.F. y Foreman, S.K. (1999): "Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 44, No. 1, pp. 25-36.
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974): "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- Rafiq, M. y Ahmed, P.K. (2000): "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 449-62.
- Rhoades, L. y Eisenberg, R. (2002): "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, pp. 698-714.
- Roberts, K.; Varki, S. y Brodie, R. (2003): "Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1/2, pp. 169-196.
- Sánchez-Hernández, M.I. (2007): "El Marketing Interno como Factor de Éxito en el Desarrollo de Nuevos Servicios: Una Aproximación Empírica", Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura.
- Sheth, J.N. y Parvatiyar, A. (1995): "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 255-271.
- Silvestro, R. y Cross, S. (2000): "Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment: Challenging the Satisfaction Mirror", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 244-268.
- Thomas, R.K.; Farmer, E. y Wallace, B. (1991): "The Importance of Internal Marketing: The Case of Geriatric Services", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 11, No. 1, pp. 55-58.
- Tortosa, V. (2010): "La Orientación al Mercado Interno y su Influencia en el Ámbito Interno y Externo Organizativo: Una Aplicación en los Centros Hospitalarios", Tesis Doctoral, Universitat Jaume I.

- Tortosa, V.; Moliner, M.A. y Sánchez, J. (2009): "Internal Market Orientation and Its Influence on Organisational Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 11/12, pp. 1435-1456.
- Tortosa, V.; Moliner, M.A. y Sánchez, J. (2010): "Internal Market Orientation and Its Influence on the Satisfaction of Contact Personnel", *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 8.
- Vargo, S.L. y Lusch, R.F. (2004): "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
- Wetzels, M.; de Ruyter, K. y van Birgelen, M. (1998): "Marketing Service Relationships: The Role of Commitment", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 406-423.
- Whitener, E.M. (2001): "Do High Human Resources Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Lineal Modelling", *Journal of Management*, Vol. 27, No. 5, pp. 515-535.
- Williams, E.S.; Savage, G.T. y Linzer, M. (2006): "Short Communication: A Proposed Physician-Patient Cycle Model", *Stress and Health*, Vol. 22, pp. 131-137.
- Yee, R.W.Y.; Yeung, A.C.L. y Cheng, T.C.E. (2008): "The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-Contact Service Industries", *Journal of Operations Management*, Vol. 26, pp. 651-668.
- Yousef, D.A. (2002): "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study from an Arabic Cultural Perspective", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 4, pp. 250-266.

ANEXOS

ANEXO 1

Tabla A.1: Cuestionario dirigido a los empleados

ORIENTACIÓN AL MERCADO INTERNO (O.M.I.)	
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN INTERNA	
Identificación de los Intercambios de Valor	
P1.1	Los superiores inmediatos jerárquicos ponen énfasis en comprender las necesidades de su personal.
P1.2	De manera informal, los superiores inmediatos evalúan la satisfacción de su personal.
P1.3	En este hospital se escuchan las peticiones y sugerencias del personal a través de encuentros informales (no planificados anteriormente).
P1.4	El superior inmediato jerárquico se reúne con su personal para conocer sus necesidades y sugerencias.
P1.5	Hay al menos una reunión anual para averiguar las expectativas futuras del personal.
P1.6	En ocasiones se pregunta por medio de encuestas o cuestionarios al personal aspectos del ámbito laboral (su nivel de satisfacción en el trabajo, mejoras en las condiciones laborales...).
P1.7	Los dirigentes reciben información sobre sus empleados a través de estudios o encuestas realizados a pacientes, familiares, etc.
Atención a las Condiciones del Mercado Laboral	
P2.1	Este hospital se informa bien sobre la legislación laboral aplicable en la relación con sus profesionales (modalidad de contratos, características del convenio...).
P2.2	Este hospital conoce la situación del mercado laboral sanitario en todo momento (tasa de desempleo, grado de temporalidad...).
P2.3	Este hospital sabe en todo momento la existencia de alternativas de otros centros hospitalarios públicos o privados que pueden atraer a sus empleados.
P2.4	Este hospital analiza y compara las condiciones laborales de sus profesionales con las vigentes en otros centros hospitalarios.
REPARTO DE INFORMACIÓN INTERNA	
Grado de Comunicación entre los Dirigentes Organizativos y sus Empleados	
P3.1	Con anterioridad a un cambio importante los superiores jerárquicos informan a sus empleados.
P3.2	Los superiores inmediatos nunca están demasiado ocupados para informar a los empleados.
P3.3	Los superiores inmediatos emplean el tiempo necesario para informar a los empleados sobre tareas, actuaciones, objetivos... a realizar.
P3.4	Se comunica la información necesaria a los empleados.
P3.5	Se informa a los empleados sobre problemas laborales averiguados previamente.
Grado de Comunicación entre los Dirigentes Organizativos	
P4.1	Los superiores inmediatos jerárquicos se reúnen para tratar sobre los problemas de sus profesionales.
P4.2	Si un empleado de este hospital tiene un problema importante, se informa al resto de superiores inmediatos y/o dirigentes.
P4.3	Este hospital anima a los superiores inmediatos y/o dirigentes a tratar entre ellos aspectos relacionados con los empleados.
P4.4	En ocasiones la solución al problema de un empleado lo ofrece otro superior jerárquico.
RESPUESTA A LA INFORMACIÓN INTERNA	
Características de los Puestos de Trabajo	
P5.1	En este hospital, cuando se averigua que los empleados no son felices en su trabajo se toman las acciones correctoras oportunas.
P5.2	Los superiores inmediatos se esfuerzan en satisfacer las sugerencias sobre mejoras en los puestos de trabajo.
P5.3	Los superiores inmediatos actúan para mejorar las condiciones laborales de los empleados (equipamiento, horarios, cupo de pacientes...) tras informarles al respecto.
P5.4	Las características de los puestos de trabajo (equipamiento, cupo de pacientes, tiempo de atención por paciente, horarios...) satisfacen a los empleados.
P5.5	No se adoptan cambios importantes en las características de un puesto de trabajo sin el acuerdo previo entre el empleado y su superior inmediato.
P5.6	Tras informarse, los superiores inmediatos jerárquicos tratan con la dirección las necesidades laborales más importantes de los empleados.
Proceso de Segmentación de los Empleados en Categorías	
P6.1	Los empleados se identifican en grupos o categorías distintas a partir de sus características.
P6.2	Con anterioridad a un cambio organizativo se consideran las características distintas de cada grupo o categoría de empleados.
P6.3	Cada grupo o categoría de empleados se forma según sus necesidades.
P6.4	Las necesidades de cada grupo o categoría de empleados son evaluadas por este hospital.
Respuesta de los Dirigentes a cada Categoría de Empleados	
P7.1	Cada decisión importante se aplica de acuerdo a las necesidades de cada grupo o categoría de empleados.
P7.2	Se desarrollan políticas de recursos humanos (remuneraciones, incentivos, promoción...) en función de cada categoría de empleados.
P7.3	No se realizan cambios importantes sin la evaluación previa del impacto que pueden causar sobre cada categoría de empleados.
P7.4	Se consideran las necesidades individuales de los empleados al aplicar las políticas de recursos humanos.
Sistemas de Remuneración de los Empleados	
P8.1	Cuando se realiza un esfuerzo extra en el trabajo se logra una recompensa económica.
P8.2	Los ingresos de los empleados no dependen sólo de lo fijado por la legislación o convenio para su categoría profesional.
P8.3	Los ingresos están muy relacionados con el desempeño laboral de cada empleado.
P8.4	Los ingresos están muy relacionados con el grado de formación y experiencia laboral del personal.
P8.5	Los ingresos anuales son similares a los obtenidos en otros centros hospitalarios.
Formación del Personal	
P9.1	La formación está relacionada con las necesidades formativas de los empleados.
P9.2	Un empleado nuevo recibe la ayuda necesaria para el desempeño de su trabajo.
P9.3	Antes de un cambio organizativo importante (nuevos procedimientos, nuevas técnicas de trabajo...) los empleados reciben la formación necesaria.
P9.4	Al ingresar en este hospital un empleado recibe el asesoramiento de su superior inmediato jerárquico.
Atención de la Gerencia Organizativa hacia los Empleados	
P10.1	El equipo directivo o gerencia de este hospital muestra atención a los problemas de los empleados.
P10.2	Para el equipo directivo o gerencia nada es demasiado costoso si logra satisfacer las necesidades de los empleados.
P10.3	El equipo directivo o gerencia se preocupa por los empleados y lo demuestra en su política de recursos humanos.
P10.4	El equipo directivo o gerencia pone énfasis en resolver los problemas de los empleados y darles el apoyo necesario.

<i>SATISFACCIÓN LABORAL</i>	
P11.1	Siento que en este hospital mi trabajo es valioso.
P11.2	En este hospital siento que estoy haciendo algo que merece la pena.
P11.3	Siento que en este hospital mi trabajo es interesante.
P11.4	Siento que en este hospital el trabajo me satisface.
P11.5	Si tuviera que hacerlo de nuevo elegiría trabajar en este hospital.
<i>CONFIANZA EN LA HONESTIDAD</i>	
P12.1	Los superiores inmediatos jerárquicos son francos y abiertos al tratar con los empleados.
P12.2	Los superiores inmediatos son fiables en las promesas que hacen.
P12.3	Los superiores inmediatos no hacen falsas afirmaciones.
P12.4	Si surgen problemas, esta organización es honesta en su tratamiento.
P12.5	Este hospital entiende la postura de los empleados y trata de adaptarse.
<i>CONFIANZA EN LA BENEVOLENCIA</i>	
P13.1	Este hospital se preocupa por los empleados y su bienestar.
P13.2	Siento que este hospital está del lado de los empleados.
P13.3	Los superiores inmediatos jerárquicos van más allá de sus obligaciones para ayudar a los empleados.
P13.4	Los superiores inmediatos han apoyado en el pasado a los empleados.
P13.5	En períodos difíciles, los superiores inmediatos se ponen del lado de los empleados.
P13.6	Este hospital en sus actuaciones y decisiones tiene en consideración a los empleados.
<i>COMPROMISO ORGANIZATIVO AFECTIVO</i>	
P14.1	Sería feliz estando el resto de mi carrera profesional en este hospital.
P14.2	Siento los problemas de este hospital como si fueran míos.
P14.3	Me siento como parte de la familia de este hospital.
P14.4	Me siento unido emocionalmente a este hospital.
P14.5	Este hospital tiene un gran significado personal para mí.
P14.6	Tengo un gran sentimiento de pertenencia a este hospital.

Escalas likert de 5 puntos (1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo)

ANEXO 2

Tabla A2.1: Análisis dimensionalidad, validez convergente y fiabilidad de las subdimensiones de la O.M.I.

SUBDIMENSIÓN 1 IDENTIFICACIÓN INTERCAMBIO DE VALOR		SUBDIMENSIÓN 3 COMUNICACIÓN ENTRE DIRIGENTES Y EMPLEADOS		SUBDIMENSIÓN 5 CARACTERÍSTICAS PUESTOS DE TRABAJO		SUBDIMENSIÓN 7 RESPUESTA DE LOS DIRIGENTES A CADA CATEGORÍA DE EMPLEADOS		SUBDIMENSIÓN 9 FORMACIÓN DEL PERSONAL	
ÍTEMS	CARGA FACTORIAL	ÍTEMS	CARGA FACTORIAL	ÍTEMS	CARGA FACTORIAL	ÍTEMS	CARGA FACTORIAL	ÍTEMS	CARGA FACTORIAL
P1.1	0,79 (13,15)	P3.1	0,80 (17,98)	P5.1	0,80 (15,24)	P7.1	0,91 (fijo)	P9.1	0,73 (12,49)
P1.2	0,92 (fijo)	P3.2	0,86 (21,80)	P5.2	0,86 (fijo)	P7.2	0,87 (22,44)	P9.2	0,92 (fijo)
P1.3	0,87 (15,10)	P3.3	0,91 (fijo)	P5.3	0,81 (20,40)	P7.3	0,90 (fijo)	P9.3	0,82 (17,13)
P1.4	0,66 (10,95)	P3.4	0,92 (fijo)	P5.4	0,72 (18,64)	P7.4	0,89 (fijo)	P9.4	0,87 (19,22)
P1.5	0,58 (9,39)	P3.5	0,85 (21,49)	P5.5	0,75 (18,64)	Chi-cuadrado=1,32; g.l.=3; P=0,724; RMSEA=0,000; GFI=0,99; AGFI=0,99 Validez convergente: AVE=0,82; Fiabilidad compuesta: 0,94		Chi-cuadrado=5,27; g.l.=2; P=0,071; RMSEA=0,082; GFI=0,99; AGFI=0,95 Validez convergente: AVE=0,74; Fiabilidad compuesta: 0,90	
P1.6	n.s.	Chi-cuadrado=10,81; g.l.=5; P=0,055; RMSEA=0,069; GFI=0,98; AGFI=0,95 Validez convergente: AVE=0,78; Fiabilidad compuesta: 0,94		P5.6	0,89 (fijo)				
P1.7	n.s.			Chi-cuadrado=8,88; g.l.=7; P=0,261; RMSEA=0,033; GFI=0,99; AGFI=0,96 Validez convergente: AVE=0,70; Fiabilidad compuesta: 0,92					
Chi-cuadrado=10,62; g.l.=5; P=0,059; RMSEA=0,068; GFI=0,98; AGFI=0,95 Validez convergente: AVE=0,65; Fiabilidad compuesta: 0,88									
SUBDIMENSIÓN 2 ATENCIÓN CONDICIONES MERCADO LABORAL		SUBDIMENSIÓN 4 COMUNICACIÓN ENTRE DIRIGENTES		SUBDIMENSIÓN 6 PROCESO SEGMENTACIÓN DE EMPLEADOS EN CATEGORÍAS		SUBDIMENSIÓN 8 SISTEMAS DE REMUNERACIÓN DE LOS EMPLEADOS		SUBDIMENSIÓN 10 ATENCIÓN DE LA GERENCIA HACIA LOS EMPLEADOS	
ÍTEMS	CARGA FACTORIAL	ÍTEMS	CARGA FACTORIAL	ÍTEMS	CARGA FACTORIAL	ÍTEMS	CARGA FACTORIAL	ÍTEMS	CARGA FACTORIAL
P2.1	0,85 (fijo)	P4.1	0,81 (17,89)	P6.1	0,75 (13,91)	P8.1	0,57 (7,99)	P10.1	0,88 (26,83)
P2.2	0,87 (fijo)	P4.2	0,84 (fijo)	P6.2	0,93 (fijo)	P8.2	0,87 (fijo)	P10.2	0,92 (34,18)
P2.3	0,89 (fijo)	P4.3	0,85 (fijo)	P6.3	0,90 (17,08)	P8.3	0,87 (fijo)	P10.3	0,97 (fijo)
P2.4	0,83 (20,18)	P4.4	0,86 (fijo)	P6.4	0,87 (17,40)	P8.4	0,57 (7,99)	P10.4	0,97 (fijo)
Chi-cuadrado=7,63; g.l.=3; P=0,055; RMSEA=0,080; GFI=0,98; AGFI=0,95 Validez convergente: AVE=0,77; Fiabilidad compuesta: 0,92		Chi-cuadrado=8,71; g.l.=4; P=0,068; RMSEA=0,070; GFI=0,98; AGFI=0,96 Validez convergente: AVE=0,74; Fiabilidad compuesta: 0,91		Chi-cuadrado=0,13; g.l.=1; P=0,713; RMSEA=0,000; GFI=0,99; AGFI=0,99 Validez convergente: AVE=0,77; Fiabilidad compuesta: 0,92		P8.5	n.s.	Chi-cuadrado=6,48; g.l.=3; P=0,090; RMSEA=0,069; GFI=0,99; AGFI=0,96 Validez convergente: AVE=0,88; Fiabilidad compuesta: 0,97	
						Chi-cuadrado=10,10; g.l.=5; P=0,072; RMSEA=0,065; GFI=0,98; AGFI=0,96 Validez convergente: AVE=0,60; Fiabilidad compuesta: 0,82			

* En paréntesis el estadístico t.

Tabla A2.2: Análisis validez divergente de las subdimensiones de la O.M.I.

Subdimensión	Raíz cuadrada del AVE de cada subdimensión	Mayor correlación con otra subdimensión de la O.M.I.
1. Identificación Intercambio de Valor.	0,809	0,797 (*)
2. Atención a las Condiciones del Mercado Laboral.	0,877	0,622 (*)
3. Grado de Comunicación entre los Dirigentes Organizativos y sus Empleados.	0,883	0,797 (*)
4. Grado de Comunicación entre los Dirigentes.	0,860	0,780 (*)
5. Características de los Puestos de Trabajo.	0,836	0,796 (*)
6. Proceso de Segmentación de los Empleados en Categorías.	0,877	0,798 (*)
7. Respuesta de los Dirigentes a cada Categoría de Empleados.	0,905	0,798 (*)
8. Sistemas de Remuneración de los Empleados.	0,774	0,557 (*)
9. Formación del Personal.	0,859	0,772 (*)
10. Atención de la Gerencia Organizativa hacia los Empleados.	0,938	0,778 (*)

* Las correlaciones son significativas al nivel 0,01.

Tabla A2.3: Análisis dimensionalidad, fiabilidad y validez convergente de las dimensiones principales de la O.M.I.

DIMENSIÓN PRINCIPAL 1 GENERACIÓN DE INFORMACIÓN INTERNA		DIMENSIÓN PRINCIPAL 2 REPARTO DE LA INFORMACIÓN INTERNA		DIMENSIÓN PRINCIPAL 3 RESPUESTA A LA INFORMACIÓN INTERNA	
SUBDIMENSIÓN	CARGA FACTORIAL	SUBDIMENSIÓN	CARGA FACTORIAL	SUBDIMENSIÓN	CARGA FACTORIAL
1. IDENTIFICACIÓN INTERCAMBIOS VALOR	0,92 (fijo)	3. COMUNICACIÓN ENTRE DIRIGENTES Y EMPLEADOS	0,91 (fijo)	5. CARACTERÍSTICAS PUESTOS DE TRABAJO	0,95 (fijo)
2. ATENCIÓN A LAS CONDICIONES MERCADO LABORAL	0,92 (fijo)	4. COMUNICACIÓN ENTRE DIRIGENTES	0,91 (fijo)	6. PROCESO SEGMENTACIÓN EMPLEADOS EN CATEGORÍAS	0,92 (19,19)
Chi-cuadrado=2,79; g.l.=2; P=0,248; RMSEA=0,040; GFI=0,99; AGFI=0,99 Validez convergente: AVE=0,86; Fiabilidad compuesta: 0,92		Chi-cuadrado=5,93; g.l.=2; P=0,051; RMSEA=0,090; GFI=0,99; AGFI=0,97 Validez convergente: AVE=0,84; Fiabilidad compuesta: 0,91		7. RESPUESTA DE LOS DIRIGENTES A CADA CATEGORÍA DE EMPLEADOS	0,95 (20,11)
				8. SISTEMAS DE REMUNERACIÓN DE LOS EMPLEADOS	0,61 (10,38)
				9. FORMACIÓN DEL PERSONAL	0,88 (17,51)
				10. ATENCIÓN DE LA GERENCIA HACIA LOS EMPLEADOS	0,93 (19,14)
				Chi-cuadrado=19,67; g.l.=11; P=0,0505; RMSEA=0,057; GFI=0,98; AGFI=0,96 Validez convergente: AVE=0,80; Fiabilidad compuesta: 0,95	

* En paréntesis el estadístico t.

Tabla A2.4: Análisis validez divergente de las dimensiones principales de la O.M.I.

Dimensiones principales	Generación de Información	Reparto de Información	Respuesta a la Información
Generación de Información	0,92 (*)	0,853 (**)	0,820 (**)
Reparto de Información	0,853 (**)	0,86 (*)	0,858 (**)
Respuesta a la Información	0,820 (**)	0,858 (**)	0,89 (*)

* Raíz cuadrada del AVE de cada factor.

** Correlación entre los factores (es significativa al nivel 0,01).

Tabla A2.5: Análisis dimensionalidad, fiabilidad y validez convergente de la Orientación al Mercado Interno (O.M.I.)

Orientación al Mercado Interno (O.M.I.)		Carga factorial *
Dimensión 1	Generación Información Interna.	0,90 (24,23)
Dimensión 2	Reparto Información Interna.	0,94 (fijo)
Dimensión 3	Respuesta Información Interna.	0,91 (24,39)
Ajuste del modelo: Chi-cuadrado = 1,31, g.l. = 1, P = 0,251; RMSEA = 0,036, GFI = 0,99, AGFI = 0,98		
Validez convergente: AVE = 0,85		
Fiabilidad compuesta: 0,94		

* En paréntesis el estadístico t.

ANEXO 3

Tabla A3.1: Análisis dimensionalidad, fiabilidad y validez convergente de la Satisfacción Laboral

	Ítems	Carga factorial *
P11.1	Siento que en este hospital mi trabajo es valioso.	0,90 (24,94)
P11.2	En este hospital siento que estoy haciendo algo que merece la pena.	0,94 (30,23)
P11.3	Siento que en este hospital mi trabajo es interesante.	0,95 (fijo)
P11.4	Siento que en este hospital el trabajo me satisface.	0,91 (27,13)
P11.5	Si tuviera que hacerlo de nuevo elegiría trabajar en este hospital.	0,86 (22,43)
Ajuste del modelo: Chi-cuadrado = 1,52, g.l. = 2, P = 0,467; RMSEA = 0,001, GFI = 0,99, AGFI = 0,98		
Validez convergente: AVE = 0,85 Fiabilidad compuesta: 0,96		

* En paréntesis el estadístico t.

Tabla A3.2: Análisis dimensionalidad, fiabilidad y validez convergente de la Confianza del Empleado

	Ítems	Carga factorial *
Confianza en la Honestidad		
P12.1	Los superiores inmediatos jerárquicos son francos y abiertos al tratar con los empleados.	0,96 (fijo)
P12.2	Los superiores inmediatos son fiables en las promesas que hacen.	0,95 (fijo)
P12.3	Los superiores inmediatos no hacen falsas afirmaciones.	0,95 (37,07)
P12.4	Si surgen problemas, esta organización es honesta en su tratamiento.	0,94 (31,70)
P12.5	Este hospital entiende la postura de los empleados y trata de adaptarse.	0,94 (30,87)
Confianza en la Benevolencia		
P13.1	Este hospital se preocupa por los empleados y su bienestar.	0,93 (fijo)
P13.2	Siento que este hospital está del lado de los empleados.	0,91 (27,89)
P13.3	Los superiores inmediatos jerárquicos van más allá de sus obligaciones para ayudar a los empleados.	0,87 (20,44)
P13.4	Los superiores inmediatos han apoyado en el pasado a los empleados.	0,87 (20,30)
P13.5	En períodos difíciles, los superiores inmediatos se ponen del lado de los empleados.	0,91 (24,47)
P13.6	Este hospital en sus actuaciones y decisiones tiene en consideración a los empleados.	0,91 (24,63)
Ajuste del modelo: Chi-cuadrado = 30,42, g.l. = 21, P = 0,080; RMSEA = 0,043, GFI = 0,98, AGFI = 0,93		
Validez convergente Confianza en la Honestidad: AVE = 0,91 Fiabilidad compuesta Confianza en la Honestidad: 0,98		
Validez convergente Confianza en la Benevolencia: AVE = 0,83 Fiabilidad compuesta Confianza en la Benevolencia: 0,96		
Validez convergente Confianza: AVE = 0,87 Fiabilidad compuesta Confianza: 0,98		

* En paréntesis el estadístico t.

Tabla A3.3: Análisis validez divergente de la Confianza del Empleado

Factores	Confianza en la Honestidad	Confianza en la Benevolencia
Confianza en la Honestidad	0,953 (*)	0,850 (**)
Confianza en la Benevolencia	0,850 (**)	0,911 (*)

* Raíz cuadrada del AVE de cada factor.

** Correlación entre los factores (es significativa al nivel 0,01).

Tabla A3.4: Análisis dimensionalidad, fiabilidad y validez convergente del Compromiso Organizativo

Ítems		Carga factorial *
P14.1	Sería feliz estando el resto de mi carrera profesional en este hospital.	0,88 (24,43)
P14.2	Siento los problemas de este hospital como si fueran míos.	0,86 (23,26)
P14.3	Me siento como parte de la familia de este hospital.	0,93 (31,60)
P14.4	Me siento unido emocionalmente a este hospital.	0,95 (37,85)
P14.5	Este hospital tiene un gran significado personal para mí.	0,95 (fijo)
P14.6	Tengo un gran sentimiento de pertenencia a este hospital.	0,96 (fijo)
Ajuste del modelo del Compromiso Organizativo: Chi-cuadrado = 11,03, g.l. = 7, P = 0,137; RMSEA = 0,049 , GFI = 0,99, AGFI = 0,96		
Validez convergente: AVE = 0,86 Fiabilidad compuesta Compromiso Afectivo: 0,97		

* En paréntesis el estadístico t.

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

```
(TORTOSA EDO_ LLORENS MONZON`S_ S`NCHEZ GARC`A_ MOLINER TENA)
/Title
()
/Subject
(D:20101221101050)
/ModDate
()
/Keywords
(PDFCreator Version 0.8.0)
/Creator
(D:20101221101050)
/CreationDate
(Insemma)
/Author
-mark-
```