



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Departamento de Ciencias Económico Administrativas  
Doctorado en Dirección de Organizaciones

# **Relación de la Orientación del Mercado Interno y la Satisfacción Laboral desde la perspectiva del colaborador de primera línea en cadenas de farmacias originarias de Nayarit, México.**

Tesis para obtener el grado de Doctora en Dirección de Organizaciones, presenta

**Alma Itzel Espíndola Jaramillo**

Directora de Tesis: Dra. Judith Cavazos Arroyo

Puebla, México.

Noviembre 2022



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Carta de liberación



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Departamento de Ciencias Económico-Administrativas  
Doctorado en Dirección de Organizaciones

Se aprueba la tesis:

"Relación de la Orientación del Mercado Interno y la Satisfacción Laboral desde  
la perspectiva del colaborador de primera línea en cadenas de farmacias  
originarias de Nayarit, México"

De la alumna:

Alma Itzel Espíndola Jaramillo

Comité Asesor

  
Dra. Judith Cavazos Arroyo

Directora de tesis



Dra. Yésica Mayett Moreno  
Asesora



Dra. Sofia Elba Vázquez Herrera  
Asesora



Dra. Crishelen Kurezyn Díaz  
Asesora



Dr. Mario Alberto Lagunes Pérez  
Asesor

Puebla, Pue., México.

5 de noviembre de 2022

## Agradecimientos

Agradezco a la vida por la oportunidad de poder disfrutar cada momento que nos brinda para aprender y compartir lo mejor de nosotros, por tener a mi lado seres extraordinarios que son el pilar de vida, a mi madre, hermana y abuela, catedráticos y compañeros, que me han llevado al cumplimiento de un escalón más.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>Propósito de la Organización</b>	<b>5</b>
1.1	Introducción	5
1.2	Problema de investigación	7
1.3	Justificación	8
1.4	Preguntas de investigación	9
1.5	Objetivos	9
1.5.1	Objetivo General	9
1.5.3	Hipótesis	10
1.6	Alcances y limitaciones	10
<b>2</b>	<b>Marco Teórico</b>	<b>11</b>
2.1	Teoría Organizacional	11
2.2	Orientación al Mercado Interno	16
2.3	Satisfacción Laboral	20
2.4	Efecto de la Orientación al Mercado Interno sobre la Satisfacción Laboral	23
<b>3</b>	<b>Marco Contextual</b>	<b>25</b>
3.1	Descripción del objeto de estudio	25
3.2	Características del contexto	26
3.2.1	Comercio minorista de farmacias	26
3.2.1	Estado de Nayarit	30
3.3	Características del objeto de estudio	35
<b>4</b>	<b>Método</b>	<b>36</b>
4.1	Modelo conceptual	36
4.2	Sujetos de estudio	37
4.3	Diseño de investigación	37
4.4	Operacionalización de variables	38
4.5	Instrumento	40
4.6	Censo	41
<b>5</b>	<b>Análisis de resultados</b>	<b>42</b>
5.1	Análisis de la muestra	42
5.2	Análisis de fiabilidad	47
5.2.1	Análisis de fiabilidad de Orientación al Mercado Interno (OMI)	47
5.2.2	Análisis de Fiabilidad Satisfacción Laboral (SL)	48
5.3	Análisis factorial exploratorio (AFE)	49
5.3.1	Análisis factorial exploratorio de Orientación al Mercado Interno	49
5.3.2	Análisis factorial exploratorio de la Satisfacción Laboral	53
5.4	Modelo estructural	55
5.4.1	Análisis factorial confirmatorio del Modelo OMI-SL	58
5.4.2	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), Fiabilidad Compuesta (CR) y Validez de Convergencia (Promedio de la Varianza Extraída, AVE)	55
5.4.3	Prueba de Hipótesis	60
5.4.4	Modelo Estructural OMI – SL Contrastado.	60

<b>6</b>	<b>Discusión y conclusiones</b>	<b>62</b>
6.1	Discusión	62
6.2	Conclusiones	64
<b>7</b>	<b>Referencias</b>	<b>67</b>
<b>8</b>	<b>Anexos</b>	<b>75</b>

## CAPÍTULO 1

### 1 Propósito de la Organización

#### 1.1 Introducción

Hoy en día las empresas buscan formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios deseables con mayor eficacia; las organizaciones quieren crear motivación para la innovación más que dependencia en productos estándar y enfoques pasados para la administración y de diseño organizacional, las firmas tienen que enfrentar desafíos actuales de la diversidad de la fuerza de trabajo y las preocupaciones cada vez mayores por la ética y la responsabilidad social, así como buscar formas efectivas de motivar a los empleados a que trabajen juntos para alcanzar las metas de la organización (Daft, 2019). Aunado a esto, es necesario tener presente que el talento humano es parte primordial del éxito de las organizaciones a través del capital intelectual que aportan, no habría organizaciones sin personas, así como sin el papel del gerente o administrador para conducir este talento hacia los objetivos de la organización. Las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización, es su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz (Chiavenato, 2020).

Por consiguiente, el crear valor para los propietarios de la empresa, clientes y empleados es una de las razones de la existencia de una organización, así como el enfrentar continuos desafíos de diversidad, ética, motivación y coordinación de los empleados (Daft, 2019). Desde la perspectiva organizacional Rubio (2020) señala que la cultura organización contribuye notablemente en la motivación, satisfacción y productividad laboral siendo la base del éxito corporativo. Referente a esto las investigaciones han mostrado la relación existente entre la satisfacción de los colaboradores y el servicio brindado a los clientes externos de la empresa, (Malhotra, Mayondo, Mukherjee y Hooley, 2013, Tortosa, Sánchez, y Moliner, 2010 y Wu, Tsai y Fu, 2013), por su parte Modi y Sahi (2018) investigan esta relación, concluyendo que la Orientación al Mercado Interno (OMI) genera un vínculo más confiable entre los empleados y la empresa, García, Álvarez y Santos (2011), exponen que

para tener clientes satisfechos la empresa se necesita disponer de empleados satisfechos, lo cual facilitará que presten un servicio de mayor calidad. De esta forma la Orientación al Mercado Interno (OMI) tiene consecuencias positivas en la organización, en los comportamientos de los empleados, en la orientación al cliente y la Satisfacción Laboral.

Las organizaciones a escala mundial se enfrentan a mercados competitivos y realizan esfuerzos desde los niveles gerenciales, para alcanzar los objetivos planificados con apoyo de los colaboradores (García, Durán, Parra y Márceles, 2017). Para lograr los objetivos las tiendas del sector retail deben de concentrar los esfuerzos para desarrollar una cultura organizacional que enfatice la satisfacción de los empleados mediante prácticas efectivas (Sarker y Ashafi, 2018). La interacción que tiene los clientes y los empleados en el punto de venta son importantes para el alcance de la satisfacción del cliente, esta situación es especialmente verdadera en el sector retail o al detalle (Wilcox y O'Callaghan, 2001), considerando que los clientes continuamente evalúan este servicio basados en el comportamiento de los empleados de primera línea (empleados que tienen contacto directo con el cliente), así como la capacidad de respuesta que los colaboradores muestran a través de su disposición para brindar ayuda a sus clientes (Arciniegas y Mejía, 2017).

Por ello, es de interés para este estudio contar con una herramienta de medición de la Orientación al Mercado Interno de la empresa (OMI) y de la Satisfacción Laboral (SL) del colaborador en el comercio detallista (retail), que permita conocer el grado actual de su orientación. En consecuencia en este estudio se hace uso de dos instrumentos adaptados, utilizados en estudios previos con diferentes sujetos de estudio que permita contribuir en tres aspectos: 1) La implementación de un instrumento válido y confiable de la Orientación del Mercado Interno desde la perspectiva del colaborador 2) La aplicación de un instrumento de Satisfacción Laboral ya validado en el ramo de farmacias y 3) La determinación de la relación existente entre la Orientación al Mercado Interno y la Satisfacción Laboral.

## 1.2 Problema de investigación

De acuerdo a la revisión de la literatura, las organizaciones deben enfrentar continuos desafíos de diversidad, ética, motivación y coordinación de los empleados. Los administradores deben equilibrar las necesidades y requerimientos de los distintos grupos de interés al establecer sus metas y buscar la efectividad (Daft, 2019), por lo que en este estudio se toma en cuenta que los grupos de interés son cualquier grupo que tenga un interés en el desempeño de la empresa, y del cual se debe evaluar el nivel de satisfacción como un indicativo de desempeño y de la efectividad de la organización (Lohr, 2007, citado en Daft, 2019).

Se han identificado diversos mecanismos dirigidos al conocimiento y a la orientación de mercado interno (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001) para motivar a los empleados a tener conductas orientadas al cliente y al mercado (Azzolini y Shillaber, 1993; George, 1990; Piercy, 1995); sin embargo, aún hace falta evidencia empírica para apoyar estas afirmaciones (Conduit y Mavondo, 2001, Lings y Greenley, 2009). La falta de investigación sistemática sobre el enfoque al mercado interno y su impacto en el rendimiento de la empresa sugiere la necesidad de información sobre el mercado interno y el enlace de orientación al mercado externo (Lings y Greenley, 2009). Hay poca evidencia para apoyar los beneficios de la orientación del mercado interno en la industria minorista y los investigadores aún no la han abordado adecuadamente en lo que respecta a la orientación del mercado interno (Ozuem, Limb y Lancaster, 2018).

Actualmente los representantes del ramo del comercio de artículos del cuidado de la salud al por menor de las cadenas de farmacias regionales (originarias en Nayarit) en el Estado de Nayarit, no disponen de herramientas validadas que les permitan contar con información para el conocimiento de los colocadores y de la orientación de mercado interno; Asimismo las empresas participantes requieren herramientas que les permitan obtener información de sus empleados para dirigir de manera equilibrada los esfuerzos que actualmente están realizando hacia sus clientes internos y en consecuencia a sus clientes externos. De esta forma es indispensable observar internamente a los colaboradores que son

fuerza potencial de ventaja competitiva dentro de la empresa (Ramos, 2017) y por consiguiente generar evidencia empírica que muestre que la OMI es un medio para motivar a los empleados a tener conductas orientadas al cliente externo, y así conocer el nivel de la Orientación al Mercado Interno actual y Satisfacción Laboral, en una de las ramas más importantes en el Estado de Nayarit. Dicha perspectiva de OMI refiere hacia el gerenciamiento que reciben los colaboradores y que se ve reflejada en su Satisfacción Laboral.

### **1.3 Justificación**

Los clientes a menudo evalúan a los proveedores de servicios minoristas según el comportamiento del personal de primera línea (Thomas, Vitell, Gilbert y Rose 2002), por lo que para la organización es importante conocer las percepciones de su personal y su Satisfacción Laboral (Chiang y San Martín, 2015) principalmente antes de que se brinda el servicio al cliente externo; De esta forma es de gran valía para las organizaciones el conocer los requerimientos de primera mano de los colaboradores y diseñar acciones con información que permita alinearlas con los objetivos de la empresa. El éxito de las organizaciones modernas depende de forma importante de la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales de la compañía, para considerar los objetivos de la organización como propios, distinguiendo la relación entre las condiciones de trabajo y la Satisfacción Laboral entre los trabajadores que laboran en empresas (Sánchez y García, 2017).

Por consiguiente, es primordial conocer el nivel de Orientación al Mercado Interno de las empresas del ramo de farmacias dedicada al sector detallista (retail), para alinear las actividades internas a través de la Orientación al Mercado Interno con las dirigidas al mercado externo, lograr una simetría y mejorar la respuesta entre ambos. De esta forma el conocer la percepción de los colaboradores de primer línea (cajeros, vendedores, personal general de piso de venta y ayudantes) respecto al nivel de Orientación al Mercado Interno exhibido por los gerentes y su efecto en la Satisfacción Laboral de los colaboradores de primer línea permitirá exponer a los representantes de las farmacias de la región la

importancia de contar con información de los colaboradores para alinear los esfuerzos internos y las actividades internas de la empresa con las dirigidas al mercado externo (clientes) en cadenas de farmacias originarias del Estado de Nayarit, México.

Tomando en cuenta, como señalan Castellanos y Solano (2017), las empresas que deseen iniciar programas internos deben de realizar el estudio de su mercado interno para poder identificar cuáles son las necesidades y motivaciones particulares de sus empleados sin copiar modelos pre elaborados de otras organizaciones o utilizar técnicas genéricas y esto dependerá de la información con que cuenten y de primera mano de sus colaboradores.

La información obtenida a través de esta herramienta, ayudará a la formulación de programas dirigidos a superar problemas específicos y también como pruebas para determinar la filosofía de la OMI de las personas, ayudando al área de recursos humanos a determinar si los gerentes potenciales tienen actitudes hacia la OMI que sean coherentes con la cultura de la organización.

#### **1.4 Preguntas de investigación**

P1. ¿El nivel de Orientación al Mercado Interno (OMI) exhibido por los gerentes afecta significativamente en la Satisfacción Laboral (SL) de los empleados de primer línea (cajeros, vendedores, personal general de piso de venta y ayudantes) en cadenas de farmacias originarias del Estado de Nayarit, México?

#### **1.5 Objetivos**

##### **1.5.1 Objetivo General**

Conocer el nivel de Orientación al Mercado Interno (OMI) exhibido por los gerentes en los empleados de primer línea (cajeros, vendedores, personal general de piso de venta y ayudantes) y su efecto en la Satisfacción Laboral para alinear las actividades internas de la empresa con las dirigidas al mercado externo (clientes) en cadenas de farmacias originarias del Estado de Nayarit, México.

### **1.5.3 Hipótesis**

H1. A mayor nivel de Orientación al Mercado Interno (OMI) exhibido por los gerentes a los empleados de primer línea, mayor Satisfacción Laboral de los colaboradores de primer línea en cadenas de farmacias originarias del Estado de Nayarit, México.

### **1.6 Alcances y limitaciones**

Este estudio se realiza exclusivamente a empresas establecidas y fundadas en el Estado de Nayarit, México, presentes en los municipios con mayor población (en donde se encuentran la mayoría de las farmacias originarias de Nayarit de interés) y que cuentan con más de tres sucursales, de esta forma no se consideraron en la investigación a otras empresas o cadenas de farmacias de nivel nacional. El instrumento fue diseñado específicamente para los colaboradores de primera línea (cajeros, vendedores, personal general de piso de venta y ayudantes), por lo que puede ser aplicable a un mercado interno operativo similar.

Debido a los requerimientos de selección de la población objetivo es de gran importancia tomar en cuenta la disponibilidad de los colaboradores para poder responder el instrumento exclusivamente durante su tiempo laboral, aprovechando de esta forma los momentos de poca afluencia de clientes en el punto de venta y los momentos de cambio de turno de los colaboradores.

## CAPÍTULO 2

### 2 Marco Teórico

#### 2.1 Teoría Organizacional

Las organizaciones son consideradas como entidades vivas y en constante cambio, la organización es una entidad social dirigida a metas diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada que están vinculadas al entorno (Daft, 2019). Las organizaciones son sistemas de creación de valor que toman insumos del ambiente y utilizan sus habilidades y conocimiento para transformar esos insumos en productos terminados y servicios. La cantidad de valor que crea una organización va en función de la calidad de sus habilidades, que incluyen su capacidad para aprender del medio ambiente y de responder a él (Jones, 2013). La organización es una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común, son auténticos seres vivos (Chiavenato, 2017).

El estudio de las organizaciones es realizado a través de la Teoría Organizacional, la cual se ha formado a través de diferentes perspectivas académicas como la económica, política, biológica, las áreas sociales, culturales, entre otras a lo largo del tiempo; Hatch (2013) señala que la Teoría Organizacional siempre ha aceptado y adoptado múltiples perspectivas porque se inspira en una amplia variedad de otros campos de estudio, y porque las organizaciones seguirán siendo demasiado complejas y maleables para ser resumidas por una sola teoría. Referente a esto Montañó (2004) confirma que estudiar la organización necesariamente implica la conjunción de diversas perspectivas. De esta manera, la sociología, la economía, la filosofía y la administración, entre otras, comparten escena en el abordaje de los estudios organizacionales. La teoría organizacional es el estudio de como funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan (Jones, 2013).

Las organizaciones existen para reunir recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados, producir bienes y servicios con eficiencia, facilitar la innovación,

utilizar tecnologías de información y manufactura modernas, adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en él, crear valor para propietarios, clientes y empleados y enfrentar desafíos continuos de diversidad, así como realizar actividades para la motivación y coordinación de los empleados (Daft, 2019).

Aunado a esto, el talento humano es parte primordial del éxito de las organizaciones a través del capital intelectual que aportan, no habría organizaciones sin personas, así como sin el papel del gerente o administrador para conducir este talento hacia los objetivos de la organización. Las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización, es su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz (Chiavenato, 2020).

Las partes que conforman a una organización son los recursos necesarios que le permite desarrollar sus actividades para lograr sus fines previamente fijados como son los recursos materiales, humanos, tecnológicos, naturales y energéticos, ideas, conocimiento e información y las marcas, nombres y prestigio. Las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento, tiene su propia cultura organizacional, un conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan su funcionamiento, es así como el primer paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno y su ambiente interno, es decir, su diseño y cultura organizacionales (Chiavenato, 2017).

Para analizar el entorno externo e interno de las organizaciones es importante precisar que “Las organizaciones no tienen éxito en forma aleatoria, deben ser administradas y los ejecutivos que las dirigen o administran deben conocer a fondo el capital humano que las hacen funcionar. El éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano” (Chiavenato, 2017). Por consiguiente es necesario tomar en cuenta que las organizaciones están formadas de grupos de interés, que se consideran desde la perspectiva interna o externa de la organización y entre ellos se encuentran los empleados quienes esperan recibir satisfacción, pago, supervisión entre otras cosas Daft (2019) ver Figura 2.1.

## Figura 2.1

*Principales grupos de interés de la organización.*



Fuente: Daft, 2019, p.125.

El conocimiento de las organizaciones del factor humano por parte de las personas que dirigen la empresa, es trascendental en las actividades de toma de decisiones, al permitir disminuir la incertidumbre del interior de las organizaciones con decisiones racionales sustentadas en el análisis de variables internas de la empresa (Montaño, Alvarado, Barba y Soria, 2004). Al mismo tiempo para la consecución de objetivos de los fines que persigue la empresa, un punto primario en las organizaciones son los sistemas de comunicaciones, los cuales son primordiales entre los integrantes. “La comunicación en los seres humanos y en las organizaciones es fundamental y es el factor esencial que predomina en la gestión organizacional, los clientes y empleados de las organizaciones se mueven en la medida de las comunicaciones que minuto a minuto reciben con respecto a su organización. La comunicación envuelve intercambio de situaciones, conceptos, ideas, opiniones, entre dos o más personas y es un proceso de la organización para alcanzar los fines y metas propuestos” (Zuñiga, 2017).

La comunicación es una herramienta básica e imprescindible en toda relación entre individuos para que el conjunto de los mismos pueda conformar un grupo, así el proceso de la comunicación constituye un sistema vital en el funcionamiento de las organizaciones ya que se trata de sistemas sociales (Vicente, Ayala y Gato, 2008). Los mensajes siguen caminos dentro del espacio organizacional, conocidos como redes de comunicación y se pueden dividir en líneas formales e informales de comunicación; que siguen los caminos

oficiales de la organización definidos por la jerarquía y claramente visualizados en el organigrama de la empresa. Tienen un comportamiento de manera descendente, ascendente, horizontal o diagonal (Zuñiga, 2017).

Para gestionar la comunicación en el ámbito interno de las organizaciones se debe definir un conjunto de acciones, procedimientos y recursos de comunicación y existen tres niveles de instancia de participación (Angrisani, Medina, y Rubbo, 2011):

- Información: Contar con información clara y verídica de la organización.
- Opinión: Incorporación de la experiencia los integrantes de la organización a la información.
- Toma de decisiones: Desarrollo de la libertad necesaria de cada área.

En la transmisión de la información, lo más importante es que el mensaje llegue claramente a su destino para que el receptor reaccione al estímulo recibido y así el receptor pueda emitir una respuesta, que permita la interacción de todos los participantes para hallar el significado del mensaje y generar una opinión, que es vital para el desarrollo de vínculos, y con ello realizar la toma de decisiones, que es un proceso que implica identificar y seleccionar un curso de acción entre varios posibles, para resolver un problema (Vicente et al., 2008). El recurso de la información es fundamental en el proceso de toma de decisiones y en el cierre de brechas entre la situación en la que estamos y la que queremos estar, por ello la comunicación es un elemento vital para la existencia de las organizaciones, que sirve como agente de cambio, de adaptación y de innovación para las organizaciones.

Otro punto importante y que va de la mano de la información, es el desarrollo de la innovación y la mejora continua, en un mundo inmerso de ofertas para los clientes, las organizaciones deben identificar y desarrollar ventajas competitivas que les permitan brindar servicios y productos de calidad, por ello es trascendental tomar en cuenta que “Las empresas deben hacer uso de la innovación, que es un proceso mediante el cual las organizaciones utilizan sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos bienes y servicios, desde diferentes perspectivas; toda innovación inicia en ideas creativas, que van más allá de los

límites actuales de la tecnología, conocimientos, normas o creencias” (Jones, 2013). La innovación es un proceso inherente a cualquier organización que convierte las ideas y conocimientos, disponibles tanto en el interior como en el exterior de la misma, en cambios que son reconocidos por el mercado y la sociedad por el de valor que generan (García, Velázquez y Valle, 2019).

La generación de innovaciones tiene que ser un proceso interactivo, colaborativo o de vínculo entre un generador, un demandante, un facilitador y un regulador de conocimientos e innovaciones. Si estos actores cooperan con efectividad se solucionan problemas y la innovación se convierte en el motor clave para el logro de ventajas competitivas en la organización (García, Velázquez y Valle, 2019). Desde esta perspectiva, los colaboradores pueden ser creativos en su desempeño laboral, por lo que sus aportaciones, sugerencias e ideas son valiosas para la empresa, las organizaciones deben tomar acciones y reconocer la importancia de las ideas de todos sus participantes (Jones, 2013).

Desde este contexto, es de primordial interés explorar las condiciones del interior de la organización, empezar con la percepción de los prestadores de los servicios quienes para la organización son los clientes internos, al considerar la importancia del conocimiento de las necesidades del personal de primera línea que labora en la empresa (mercado interno), debido a que ellos son los proveedores de primera mano del servicio que proporciona esta; El tener información actual de los colaboradores, conocer su nivel de Orientación al Mercado Interno y Satisfacción Laboral permite a las organizaciones identificar la forma en como los colaboradores perciben las acciones actuales del lugar en donde laboran, las organizaciones pueden beneficiarse de esta información para la alineación de sus actividades en pro del logro de sus objetivos y de ser creadoras de conocimiento que les permita cerrar brechas de información, mejorar canales de comunicación, generar propuestas innovadoras y dar una mejor orientación a sus estrategias organizacionales desde la perspectiva de los clientes internos, mismas que tendrán impacto en sus clientes externos.

## 2.2 Orientación al Mercado Interno

Anteriormente se mencionó el concepto de Orientación al Mercado Interno (OMI), el cual tiene sus orígenes en la necesidad de brindar respuestas efectivas a los clientes o consumidores a través de la mejora en las capacidades y desempeño de la empresa. OMI representa la adaptación de la orientación al mercado (OM) al contexto de los intercambios entre empleadores y empleados en el mercado interior. Una de las ideas fundamentales de OMI es ser un factor estratégico de generación de inteligencia interna, comunicación interna vertical y horizontal, que pueda contribuir a tener un mejor desempeño de los empleados y de la empresa (Ruizalba, 2016), así ser el concepto de intercambio entre los empleados y la organización (Lings, Ian y Greenley y Gordon, 2005). Por lo que es requerido garantizar ese intercambio que permita una correcta ejecución; La ejecución de la estrategia puede ser más importante que el diseño mismo, por lo que es necesario atender la creación de la estrategia de una organización, su diseño e implementación ya que puede presentar diferencia entre lo que proclama la alta dirección y lo que hacen los empleados de primera línea (Ruizalba, Bermúdez, Rodríguez y Blanca, 2014).

El predecesor de OMI es el Marketing Interno (MI) que a menudo se examinó por separado del marco de Orientación al Mercado Externo (OME) y de la Orientación al Mercado (OM) (Sasser y Albeit, 1976; Berry, 1981; George, 1990; Piercy, 1995; Gummesson, 1996). Con la aceptación en el ámbito académico de OM y del MI, “se adoptaron y actualizaron a un marco de OMI más amplio para exhibir los estrechos vínculos ligados con el paradigma de OM” (Ling, 2004). A través de los estudios la OM se reconsideró como un constructo integral de dos componentes OME y OMI. Por su parte OME se dirige a acciones de marketing externos mientras que OMI implementa herramientas y técnicas de marketing dirigidas a los empleados de la organización (Lings y Greenley, 2009).

Ante la búsqueda de más herramientas para lograr una mayor satisfacción del cliente y un mayor rendimiento empresarial, la OM fue estudiada y aceptada por académicos y profesionales (Narver y Slater, 2004; Jaworski y Kohli y, 1993).

Guest y Conway (2002), proponen que existe un contrato psicológico, en el que los gerentes hacen promesas y compromisos de que los empleados recibirán ciertas recompensas por mostrar comportamientos apropiados, comunican que la gestión activa de este contrato tiene un impacto positivo en las actitudes y comportamientos de los empleados. El comportamiento de los gerentes hacia su personal subordinado influye en las actitudes y el comportamiento de estos (Ahmed y Rafiq 2003). De esta forma la OMI impacta en las actitudes de los empleados, en la satisfacción con su trabajo y en la motivación para proporcionar un buen servicio al cliente (Lings y Greenley, 2005). Así, Gummesson (2006), afirma que lograr la satisfacción del cliente interno es un requisito previo para aumentar la satisfacción del cliente externo. Sin embargo a pesar del amplio periodo de estudio y de la serie de variables vinculadas con este, aún existen pocos trabajos sistemáticos sobre el tema (Ahmed, Rafic y Saad, 2003).

Por su parte Lings, Ian y Greenley y Gordon (2005) confirman que la OMI involucra la generación y difusión de inteligencia relacionada con los deseos y necesidades de los empleados, y las respuestas apropiadas para satisfacerlos. También exploran el impacto de la OMI en factores organizacionales importantes, mostrando en sus resultados consecuencias positivas para la satisfacción del cliente, la posición competitiva relativa, las actitudes del personal, la retención del personal y el cumplimiento del personal. Proponen una herramienta para brindar una medida válida y confiable del constructo OMI en un contexto de servicios minoristas y que tiene su origen en la Orientación al Mercado propuesto por Jaworski y Kohli en 1993, y presentan una adaptación de la escala de Orientación al Mercado (OM) dirigiéndolo al contexto de los intercambios entre gerentes y empleados en el mercado interno de la organización. De esta forma se encontró que la OMI busca la alineación de las actividades internas de la empresa (empleados) con las dirigidas al mercado externo (clientes) para lograr una simetría y mejorar la respuesta entre ambos. El constructo de la OMI está formado por cinco dimensiones:

1. La Generación Informal de Información (GII): Información interna no planificada previamente obtenida, para detectar que tipo de información debe ser generada y cómo puede ser generada. Ayuda a identificar lo que ofrecen los competidores, los

beneficios que los empleados reciben en su trabajo, que es lo que están dispuestos a sacrificar a cambio de esto e identificar la equidad en el intercambio entre ambos.

2. La Generación Formal de Información Escrita (GFE): Ofrece información adicional entre gerentes y colaboradores de primera línea y se obtiene de la información interna, a través de cuestionarios y encuestas.
3. La Generación Formal Cara a Cara (GFCC): Obtención de la información interna, a través de entrevistas cara a cara, reuniones y evaluaciones.
4. La Difusión de la Información (DI): Distribución de la información por parte de los gerentes a sus empleados de la información interna generada en la empresa.
5. Capacidad de Respuesta (CR): Es el Diseño e implementación de la respuesta de los gerentes a los empleados, de acuerdo con la información interna generada y comunicada a ellos, como es: La propuesta de horarios flexibles para el trabajo.

En 2005, Lings y Greenley confirman empíricamente la validez y confiabilidad de las cinco dimensiones que forman la construcción en el sector empresarial del comercio minorista, con los gerentes de las tiendas como sujeto de investigación; y generaron la primer evidencia cuantitativa que respalda la suposición de que el mercado interno tiene un impacto en el éxito de mercado externo; sin embargo, también identificaron la existencia de áreas por analizar, y remarcan la importancia de dirigir los esfuerzos hacia la examinación de las asociaciones entre la orientación del mercado interno y otras orientaciones externas de la empresa para detectar diferentes mecanismos mediante los cuales la OMI puede influir en el mercado externo. En 2008 Gounaris confirma la generación de información interna de Lings y Greenley, la difusión interna de información y la respuesta a las dimensiones de inteligencia, y suma a estas con una amplia gama de subdimensiones re conceptualizando la Orientación al Mercado Interno como una construcción jerárquica multidimensional a través de su análisis empírico.

OMI constituye una herramienta de gestión del conocimiento de los empleados que permite a las empresas desarrollar una ventaja competitiva en la medida en que genera información, mediante la adecuada gestión del capital humano; Facilita competir de forma más efectiva y dar una respuesta ágil a las demandas del mercado (Ruizalba, Vallespín y

Pérez, 2014). OMI tiene una influencia positiva en la Satisfacción Laboral y el compromiso de los empleados (Ruizalba, Bermúdez, Rodríguez y Blanca, 2014). La OMI se presenta como una herramienta capaz de influir directa e indirectamente en las relaciones de comportamiento en el entorno laboral (Bailey, Albassami, y Al-Meshal, 2016).

Es así como al considerar al empleado como cliente de la organización, se busca su Satisfacción Laboral y con ello el retorno de esta satisfacción, servicios de alta calidad para los trabajadores clientes externos y, en consecuencia, la fidelización y satisfacción de estos clientes Kaurav, Chowdhary, Prakash y Briggs (2016). En este periodo Ruizalba, 2016, destaca la OMI como una lógica empresarial que facilita la satisfacción y el compromiso laboral “Cuida a tu gente y tu gente cuidará de tu negocio”.

Es necesario tomar en cuenta que a pesar del aumento en el número de estudios que involucran al mercado interno, el desafío académico también se encuentra con la dificultad de utilizarlo por completo en el entorno organizacional (Papasolomou, Kitchen y Christofi, 2017). Es necesario valorar la medición de la implementación de la OMI en la Satisfacción Laboral y el compromiso de los empleados, los cuáles muestran un impacto positivo en el desempeño de las empresas (Kazakov, 2019).

OMI es un recurso operativo interconectado que manifiesta la realización de tres conjuntos de actividades centrales en el proceso de creación de valor para las partes interesadas internas, que son las actividades de identificación de valor, generación de valor y mejora del valor (Boukis, 2019). En exposiciones más reciente se señala que OMI es una capacidad dinámica importante que permite a la gerencia transformar la mentalidad de los empleados y se refleja en las percepciones del equipo sobre la adecuación de los recursos que tienen para entregar el proyecto a través de las intervenciones gerenciales a nivel de equipo, así la adopción de OMI permite el desarrollo de una capacidad dinámica que conlleva beneficios más amplios para la organización, ya que esto tiene implicaciones positivas en empleados de primera línea (Gounaris, Chrysochoidis y Boukis, 2020).

### **2.3 Satisfacción Laboral**

La Satisfacción Laboral es un tema de interés para los que dirigen organizaciones, sin importar el tamaño o ramo al que se dirija, el recurso humano es un factor muy importante para el éxito o fracaso de una organización. La Satisfacción Laboral se constituye en uno de los productos más importantes del trabajo humano, un trabajador contento es un trabajador productivo (Peña, Chávez y Castañón, 2018). Los trabajadores son seres humanos que constituyen la energía principal de cualquier sistema organizacional para alcanzar su estabilidad y adaptabilidad. La Satisfacción Laboral se ha convertido en los últimos años en un concepto popular en distintos campos de investigación. Las relaciones sociales óptimas al interior de las organizaciones, permiten un adecuado desenvolvimiento del personal y un clima propicio para desarrollar la Satisfacción Laboral (Ortega, Valdez y Contreras, 2020).

Los colaboradores que poseen mayor Satisfacción Laboral, llevan a cabo sus actividades al interior de la organización con mayor esmero, para esto es necesario que la organización sea capaz de identificar las necesidades que presenta el recurso humano y trabajar estas en función de las necesidades de la organización. El hecho de que la organización se esmere en alcanzar nuevos niveles de satisfacción trae consigo beneficios que se deben considerar si es que se desea establecer una estructura organizacional sólida y dinámica, centrada en la consecución de las metas organizacionales (Ortega, Valdez y Contreras, 2020).

Las personas son sistemas y como tal sus componentes tienen que estar en una posición satisfactoria y de bienestar. Del mismo modo las empresas u organizaciones públicas o privadas son sistemas que están constituidos por personas y en la medida que estas mantengan un nivel satisfactorio respecto de sus necesidades el sistema se potencializa y sus resultados son positivos. Las personas expresan diferentes grados de satisfacción en el trabajo y deseos, lo cual puede afectar el sistema organizacional de manera negativa si no son satisfechas (Valdez, 2016).

El permitir la satisfacción de los trabajadores es un punto primordial para los líderes, el hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran

medida el éxito organizacional (Chiavenato, 2017). Es necesario tomar en cuenta que la satisfacción del cliente interno es afectada por aspectos como los procesos de comunicación armónica, que a su vez permiten una unidad organizacional integrada y coordinada. Las personas logran mayor satisfacción en su trabajo cuando son capaces de resolver problemas, contribuyendo a un mejor funcionamiento de la empresa al verse como parte de ella. Logran una mayor satisfacción en su trabajo cuando se les otorga autoridad controlada para resolver problemas y el mejorar los servicios eleva su propia moral (Acuña, 2004).

La Satisfacción Laboral ha sido estudiada desde diferentes disciplinas, y partir de los años 60 surgen diversas definiciones del concepto Satisfacción Laboral. Realizando una breve síntesis en la historia referente a este constructo se presenta la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2**

*Definición de Satisfacción Laboral*

Año	Autor	Definición de Satisfacción Laboral
1964	Beer	Es la actitud de los trabajadores hacia la empresa, su trabajo, sus compañeros de trabajo y otros objetos psicológicos en el entorno laboral.
1968	Porter y Lawer	Es la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1969	Smith, Kendall y Hulin	Es el sentimientos o respuestas afectivas referidas a facetas específicas de la situación laboral.
1975	Scheneider y Snyder. Salancik y Pfeffer	Es la Satisfacción Laboral es una actitud generalizada ante el trabajo.
1976	Blue	Es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él.
1976	Locke	Estado emocional placentero o positivo que resulta de la evaluación del trabajo o las experiencias laborales
1977	Salanik y Pfeffer	Actitud generalizada ante el trabajo
1983	Harpaz	Es un conjunto de actitudes desarrolladas por las personas que trabajan.

---

1986	Griffin y Bateman	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1990	Mueller y Mc Closkey	Una orientación afectiva y positiva hacia el empleo.
1992	Pope y Stremmel	Se enfoca en las actitudes y percepciones que tienen los individuos hacia su trabajo.
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstrom y Davis	Considerada como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.
1996	Bravo, Peiró y Rodríguez	Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, así como actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas.
1998	Brief	Combinación entre sentimientos y cognición, es un estado interno que se expresa de forma afectivo y cognitivo.
2001	Weis	La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas formas.
2002	Davis y Newstrom	Las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera.
2004	Robbins	Es la actitud general del individuo hacia su trabajo.

---

Fuente. Chiang, Marín y Nuñez (2010).

La administración eficaz de procesos buscan lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes internos y externos, a fin de que los recursos sean eficientes y eficazmente utilizados para lograr los objetivos y metas planeados por la dirección (Acuña, 2004).

Según Shimizu, Eto, Horiguchi, Obata, Feng y Nagata (2005), la satisfacción laboral es el nivel de satisfacción alcanzado a través del propio trabajo, a través de facetas como sentido de logro, crecimiento, autoestima, independencia y sentido de control. Más adelante Chiang y Ojeda (2013) mencionan que “no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de Satisfacción Laboral”. Y Ali (2016), definió la satisfacción laboral como el estado emocional placentero resultante de la evaluación del trabajo de uno

como logro o facilitación del logro del valor del trabajo de uno. Más recientemente Chiang, Gómez e Hidalgo (2017), afirman que la Satisfacción Laboral es un fenómeno asociado a una serie de sentimientos del personal que determinan, en forma importante, su bienestar y el compromiso con su trabajo.

Referente a su medición, en el transcurso de los años se han construido diferentes instrumentos para medir la Satisfacción Laboral en las organizaciones, como el S4/82, modelo de Melía y Peiró (1989), que incluía aspectos culturales y organizacionales, para obtener un índice global y específicos para diversas facetas de la satisfacción laboral de una forma muy amplia, al considerar 82 ítems. Después, Chiang, Salazar y Núñez (2007), desarrollaron una nueva forma del cuestionario de satisfacción más corta y ligera, evitando la presencia de ítems para los que la respuesta indiferente era demasiado común, manteniendo, la fiabilidad y la validez y respetando en lo posible la estructura factorial del cuestionario general de satisfacción S4/82, presentando así la versión S20/23 que consta de 23 ítems con la misma utilidad diagnóstica, fiabilidad y validez que el anterior, considerándose la versión reducida más completa estructuralmente de las desarrolladas a partir del S4/82 (Alegre, Barrientos y Milla, 2017). Así en 2007, Chiang, Salazar y Núñez proponen en su modelo medir la Satisfacción Laboral teniendo en cuenta las importantes restricciones motivacionales y temporales a las que puede estar expuesto el trabajo del investigador a través de cinco dimensiones: satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo, satisfacción con la participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo y satisfacción con el reconocimiento. Este instrumento fue diseñado para poder obtener una evaluación útil, cómoda y rica en contenido de la Satisfacción Laboral y que al momento de la aplicación fuera corta y ligera pero a su vez estructuralmente completa. Por ello en el presente estudio se hará uso de esta herramienta.

#### **2.4 Efecto de la Orientación al Mercado Interno sobre la Satisfacción Laboral**

Conforme lo expuesto anteriormente, la Orientación al Mercado Interno presenta consecuencias positivas en el comportamiento de los empleados, así como en su orientación

al cliente, su Satisfacción Laboral, compromiso organizacional y rol del estrés. Para comprometer a los colaboradores en la adopción de una estrategia de orientación al mercado es necesario que ellos estén motivados para desempeñar una orientación al mercado (Harris, 2002). En estudios realizados por Ling y Greenley (2005), se señala que la Orientación al Mercado Interno tiene evidencias para soportar que existe una relación entre la OMI y la actitud y comportamiento de los empleados. Gounaris, (2008) refuerza que la Satisfacción Laboral, está positivamente relacionada con la práctica de la OMI, siendo una variable significativa en su explicación, por su parte Bayley, Albassami y Al-Mershal (2016), encontraron efectos positivos y significativos sobre la SL y el compromiso de los empleados.

La corriente de investigación más reciente generó evidencia empírica de los efectos de IMO en el desempeño organizacional y comercial, IMO mejora la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Tortosa et al., 2010). Esto se logra mediante un aumento en la Satisfacción Laboral y el compromiso de los empleados luego de la implementación de IMO (Ruizalba et al., 2014). A pesar de que hay autores que reportan que la Orientación al Mercado Interno tiene consecuencias positivas en la Satisfacción Laboral y organizacional generando un vínculo más confiable entre los empleados y la empresa (Modi y Sahi, 2018); aún hace falta evidencia empírica en donde se relacionen los efectos de los constructos Orientación al Mercado Interno y Satisfacción Laboral (Mahmoud, Blankson, Owusu, Nwankwo y Trang, 2016; Mahmoud, Hinson y Duut, 2019).

Con esta información se identificó a través de la investigación documental que la adopción de la OMI puede promover la Satisfacción Laboral, por lo que, este trabajo propone que al existir una Orientación al Mercado Interno se realiza un esfuerzo enfocado a las actitudes de las personas que se ve reflejado en la Satisfacción Laboral de los empleados, de esta forma y para fines de este estudio se considera que: A mayor nivel de Orientación al Mercado Interno (OMI) exhibido por los gerentes a los empleados de primer línea, mayor Satisfacción Laboral de los colaboradores de primer línea en cadenas de farmacias originarias del Estado de Nayarit, México.

## **CAPÍTULO 3**

### **3 Marco Contextual**

#### **3.1 Descripción del objeto de estudio**

El objeto de estudio son los prestadores de servicio de primera línea de las principales cadenas de farmacias originarias del Estado de Nayarit, México (que llevan más de 10 años en el mercado y que se encuentran establecidas únicamente en Nayarit), conformadas por mujeres y hombres mayores de edad, cajeros, vendedores, personal general de piso de venta y ayudantes que tienen contacto con el cliente final. Las empresas que participan es en forma anónima; con un número de sucursales y colaboradores variables entre ellas, sin embargo son empresas familiares de tamaño mediano (PyMEs), que de acuerdo al Secretaría de Economía de México (2020) y a datos del INEGI (2019) son parte de esta clasificación al ser empresas en México con negocios dedicados al comercio, que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, generan anualmente ventas de 100 hasta 250 millones de pesos y que son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad con base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Se puede considerar que este tamaño de empresas disfrutan de un mayor compromiso por parte de los empleados de la organización comparado con las empresas grandes (Daft, 2019; Montaña, 2013). Además, su número de colaboradores es de un tamaño suficiente para alcanzar las metas de acuerdo a lo estipulado por Dunbar y Starbuck (2006 citado en Daft 2019), quienes señalan que entre 100 y 150 colaboradores puede considerarse un número adecuado para este tipo de organizaciones. El ciclo de vida de estas empresas se encuentra en etapa de formalización, esto es cuentan con el desarrollo o establecimiento y de reglas, procedimientos y sistemas de control. La alta gerencia se empieza a dedicar a aspectos de estrategia y planeación y los gerentes de nivel medio a la parte operativa de la empresa. Las empresas participantes están por entrar a la etapa de madurez, forman grupos de personal de apoyo, formalizan procedimientos y establecen jerarquías y divisiones de trabajo así como se dirigen al proceso de delegación del control. Presentan una estructura centralizada, en el que el nivel de jerarquía superior tiene la autoridad para tomar decisiones.

## **3.2 Características del contexto**

### **3.2.1 Comercio minorista de farmacias**

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte, México (SCIAN) dentro de las actividades económicas del país se encuentran las actividades terciarias en donde se clasifican los sectores del comercio al por mayor y el comercio al por menor; El comercio al por menor presenta las siguientes características principales: a) Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento. b) Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas. c) Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etcétera (INEGI, 2019). El comercio al por menor se divide según el SCIAN, en nueve subsectores de actividad económica que a su vez se divide en ramas de actividad económica. Las farmacias se encuentran en la rama 4641 con el comercio de artículos de el cuidado de la salud al por menor (INEGI, 2019).

De acuerdo al Censo 2019, 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños o medianos. Por sus características, estas unidades económicas tienden a presentar mayores cambios con respecto a las grandes empresas, en cuanto a ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas, entre otros aspectos. El total de unidades económicas al por menor en México es de 2,092,770 y en Nayarit es de 21,283.

El INEGI (2019) informa que el comercio en la economía de México es de gran importancia al representar 46.8% de las unidades del país, 3 de cada 10 personas se dedican al Comercio, con una aportación a la producción bruta total de 13.6%. Se observó que por tamaño de empresas, las micro fueron las más importantes en unidades económicas, personal ocupado total y remuneraciones y las empresas grandes registraron los más altos porcentajes de ingresos (35.4%) del total del sector Comercio, con 0.3% de unidades económicas. Las unidades económicas de Comercio en México en el periodo 2013 a 2018 registraron un crecimiento de 10%, contribuyendo en mayor número los establecimientos micro, la relación

de las personas ocupadas en el Comercio durante el mismo periodo registró un incremento de 17.1%.

Las empresas micro, pequeñas y medianas aportaron en conjunto una importante participación a nivel nacional de 2,241,977 (99.7%); y la participación del personal ocupado que laboró en las unidades económicas del sector Comercio en estos estratos fue 83.2 % ver Tabla 3.1 (INEGI, 2019).

**Tabla 3.1**

*Evolución de las unidades económicas y personal ocupado por tamaño de los establecimientos 2014 y 2019*

Tamaño	Unidades económicas		Crecimiento porcentual	Personal Ocupado		Crecimiento porcentual
	2013	2018	2013-2018	2013	2018	2013-2018
Total	2,042,641	2,248,315	10.1%	6,389,648	7,481,987	17.1%
Micro	1,978,887	2,171,813	9.7%	3,866,223	4,448,275	15.1%
Pequeñas	43,967	53,603	21.9%	745,253	900,562	20.8%
Medianas	14,454	16,561	14.6%	764,713	876,837	14.7%
Grandes	5,333	6,338	18.8%	1,013,459	1,256,313	24%

Fuente:

INEGI, Censos Económicos 2014 y 2019.

El ramo de farmacias se compone de establecimientos que se ocupan de la venta al por menor de medicamentos recetados, no recetados y otros productos adicionales como productos para el cuidado de la salud, cuidado personal, alimenticios no perecederos etc. Las farmacias pueden ser establecimientos independientes o pueden incorporarse a otros puntos de venta, como a las tiendas de conveniencia. Compran sus productos a fabricantes de otras industrias, de acuerdo a los requerimientos de sus catálogos, a los mayoristas de medicamentos y a los fabricantes de equipos entre otros; la demanda de las farmacias depende de la necesidad de medicamentos, envejecimiento de la población y de los nuevos avances e innovaciones en la atención médica.

Las grandes cadenas farmacéuticas tienen ventajas en la ubicación de sus puntos de venta, en el posicionamiento de su marca en el mercado y en contar un gran número de clientes. Las cadenas más pequeñas de farmacias se esfuerzan por lograr estrategias

publicitarias efectivas y creativas para obtener más tráfico de consumidores. En términos de cuota de mercado pocos de los principales actores dominan actualmente el mercado y con el avance tecnológico y la innovación de productos, las empresas medianas y pequeñas están aumentando su presencia en el mercado, asegurando nuevos contratos y aprovechando nuevos mercados.

México es el segundo mercado más grande de América Latina en la industria farmacéutica y es un importante productor de medicinas de alta tecnología, incluyendo antibióticos, antiinflamatorios y tratamientos contra el cáncer. México se ha posicionado como uno de los principales centros manufactureros a nivel mundial debido a que 14 de las 15 principales empresas a nivel internacional se encuentran ubicadas en el país, la industria representa en promedio 1.2% del PIB nacional y 7.2% del PIB manufacturero (AMEIFAC, 2020). En 2021 el Producto Interno Bruto (PIB) de la industria farmacéutica creció 8.4% respecto a 2020, debido a la mayor demanda de sus productos causada principalmente por la crisis sanitaria por la pandemia del COVID-19. Con ello, el PIB de la industria farmacéutica alcanzó un nivel mayor al que tuvo antes de la pandemia. Teniendo un crecimiento superior al 4.8% de la economía en su conjunto. De 2003 a 2021 el número de establecimientos de la industria farmacéutica aumentó de 480 a 908 y se registró un crecimiento promedio anual de 3.6% (INEGI, 2021).

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Laboratorios Farmacéuticos A.C. (AMELAF, 2020) el mercado farmacéutico en México tiene un valor aproximado de 14,500 millones de dólares anuales, la industria farmacéutica mostró una tendencia de crecimiento en cuanto al número de establecimientos dedicados a esta actividad, teniendo un registro actual de 770 unidades económicas; conforme a la Asociación de Médicos Especialistas en la Industria Farmacéutica A.C. (AMEIFAC, 2020) existen tres entidades federativas destacadas por la concentración de 61.5% de unidades económicas dedicadas a la venta de fármacos, que son CDMX (32%), Jalisco (20%) y Edo. De México (9.5%).

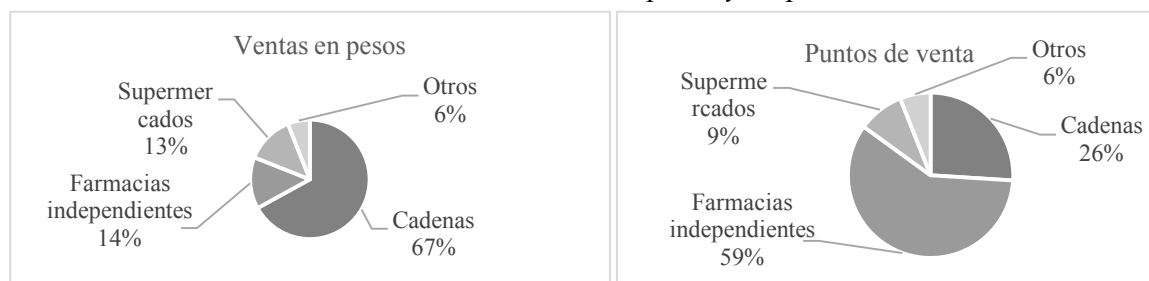
La Cámara Nacional De La Industria Farmacéutica (CANIFARMA, 2020) señala que el sector farmacéutico genera aproximadamente 65,204 empleos y algunas de las

principales empresas transnacionales de la industria son: Merck, Boehringer Ingelheim, Schering Plough y Byer, entre otras y 3 nacionales como: Liomont, Sanfer, Laboratorios Armstrong y Laboratorios Hormona. México es uno de los mercados más atractivos para invertir en la industria farmacéutica debido al mejoramiento del marco regulatorio y aumento en las certificaciones de calidad. La industria farmacéutica mexicana estimó un crecimiento de 36 % en la producción de medicamentos para 2022, con 1.500 millones de piezas más que 2021, en medio de la persistente pandemia de COVID-19, la inflación y la viruela del mono (CONCANACO, 8 de abril de 2022).

En los últimos años, el negocio de las farmacias en México ha tenido una gran evolución, las principales cadenas compiten por abrir más sucursales y vender más productos así como en ofrecer al cliente un servicio integral. Actualmente, podemos encontrar en las farmacias productos de cuidado personal, belleza, nutricional, alimentos y bebidas, consultorios médicos y laboratorios clínicos (Close-up, 18 de abril de 2017). Las farmacias es un mercado atractivo y con alto crecimiento esperado, en 2017 las cadenas de farmacias generaron 67% de ventas en el mercado, sin embargo solo representaron el 26% del total de puntos de ventas, como puede apreciarse en la Figura 3.1; en 2018 presentó un crecimiento de 12% (Euromonitor 2019).

**Figura 3.1**

*Canales Farmacéuticos en base a ventas en pesos y en puntos de venta*



Fuentes: Euromonitor, 2019.

De 2003 a 2018, el comercio al por menor de productos farmacéuticos y naturistas en farmacias sin minisúper tuvo un crecimiento promedio anual de 9.1% y las farmacias con minisúper de 86.7% de la producción total (INEGI, 2019).

En marzo del 2018, México contaba con más de 93,000 tiendas detallistas que distribuyen productos farmacéuticos (EMIS, 2019). De acuerdo con datos de Euromonitor (2019) el sector farmacéutico es altamente competitivo y concentrado con 5 cadenas grandes que representan 54% del mercado y se presentan en la Tabla 31. y la Figura 3.2.

**Tabla 3.2**

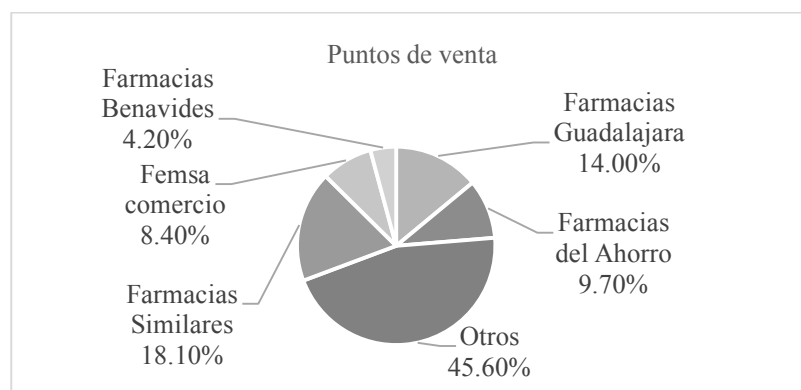
*Principales farmacias en México*

Farmacias en México	Del Ahorro	Guadalajara (Corporativo Fragua)	Yza, Farmacias (Moderna, Farmacias Farma Con)	Benavides (Walgreens)	Similares
Puntos de venta	1800	2000	1100	1209	6400
Estados en los que tienen presencia	28 Estados	29 Estados		24 Estados	
Tiempo en el mercado	29 años	78 años	7 años como Femsal Salud	100 años	93 años
Empleados	12,000			10,226	

Fuente. Elaboración propia con información de Farmacias del Ahorro, Farmacias Guadalajara, Yza, Farmacias Benavides, Farmacias Similares 2020.

**Figura 3.2**

*Canales Farmacéuticos principales con base a puntos de venta*



Fuentes: Euromonitor, 2017.

### 3.2.1 Estado de Nayarit

La zona de estudio se encuentra en el Estado de Nayarit, está ubicado en el centro de la República Mexicana, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía

(INEGI, 2020) representa 1.42% de la superficie del país y está conformado por 20 municipios, tiene 1,235,456 habitantes, integrado por 623,178 mujeres (50.4%) y 612,278 hombres (49.6%), ocupa el lugar 29 a nivel nacional por su número de habitantes y representan 1% del total del país, consultar Tabla 3.2.

**Tabla 3.2**

*Población por municipio*

Municipio	Total
Estado	1,235,456
Acaponeta	37232
Ahuacatlán	15393
Amatlán de Cañas	11536
Bahía de Banderas	187632
Compostela	77436
Del Nayar a/	47550
Huajicori	12230
Ixtlán del Río	29299
Jala	19321
La Yesca	13719
Rosamorada	33567
Ruiz	24096
San Blas	41518
San Pedro Lagunilla	7683
Santa María del Oro	24911
Santiago Ixcuintla	93981
Tecuala	37135
Tepic	425924
Tuxpan	30064
Xalisco	65229

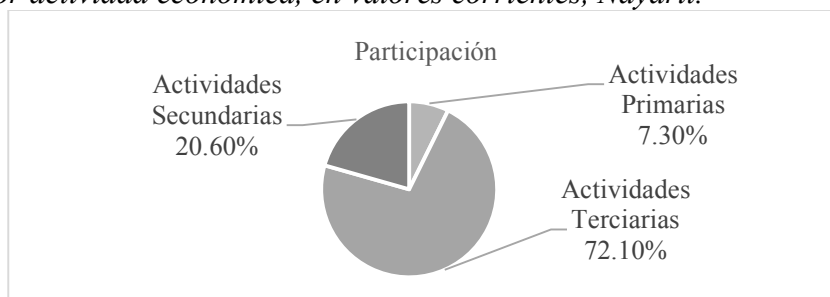
Fuente. INEGI. Censo Poblacional y vivienda 2020.

La distribución de la población está conformada en 72% urbana y 28% rural; a nivel nacional 79% y 21% respectivamente, 5 de cada 100 personas habla lengua indígena, mientras que a nivel nacional es 7 de cada 100, 4 de cada 100 personas de 15 años y más, no saben leer ni escribir, a nivel nacional son 5 de cada 100 personas (INEGI, 2020). El sector de actividad que más aporta al PIB estatal es el comercio ver Figura 3.3 y la Tabla 3.3., La aportación al PIB nacional es de 0.7%, las actividades primarias conforman 7.3%, en las que se consideran la producción agrícola (tabaco 78.7%, jícama 43.2%, agave 9.9% y aguacate

2.2%) a nivel nacional y captura pesquera lisa (8.7%, ocupando el 3er lugar nacional), las actividades secundarias 20.6% y las actividades terciarias 72.1% (INEGI, 2020).

### Figura 3.3

*Participación por actividad económica, en valores corrientes, Nayarit.*



Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México 2020.  
Participación por actividad económica, en valores corrientes, 2016\*

### Tabla 3.3

*Principales productos Agrícolas de Nayarit*

Principales productos agrícolas, 2009	Producción (Toneladas)	% en el total nacional	Lugar nacional
Jícama	68 169	43.2	1° de 16
Tabaco	6 153	78.7	1° de 5
Agave	118 651	9.9	3° de 13
Aguacate	26 627	2.2	3° de 27
Lisa	780	8.7	3° de 17

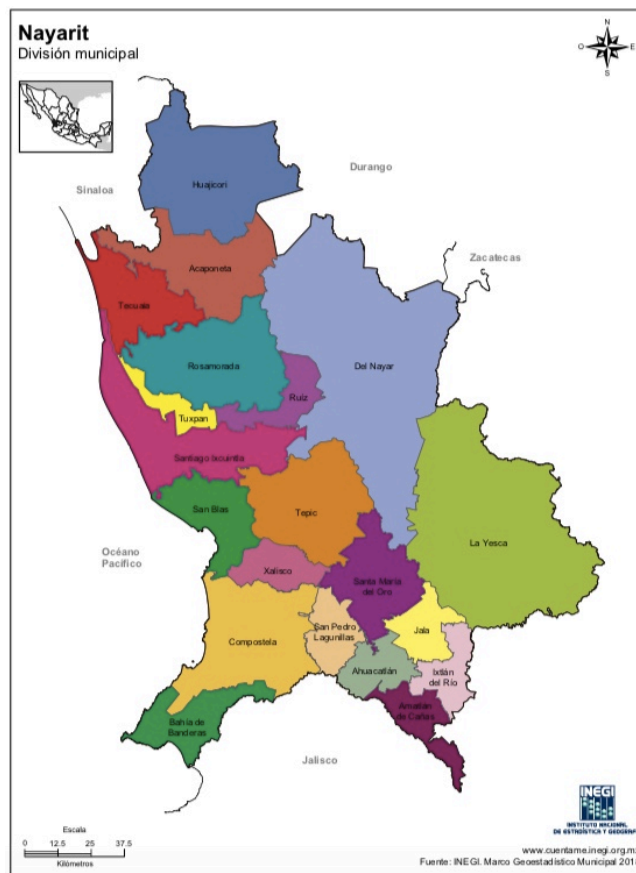
Fuente: INEGI, 2020

El Producto Interno Bruto de Nayarit representa 0.7% a nivel nacional con 147,695 millones de pesos, ocupando el lugar 30 (INEGI, 2020). Entre las principales actividades se encuentran los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles con 14.6%, seguido con 12.2% en servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, construcción 11.8%, comercio al por menor 10.5% y actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales de 7.4%, representando el 56.6% del PIB nacional (INEGI, 2020). En Nayarit hay 57,023 establecimientos lo que representa 1.2% del total a nivel nacional. Del total de personas que laboran en la entidad 237,485 (equivale a 0.9% del total de México) 108,220 son mujeres y 129,265 hombres (INEGI 2020).

Nayarit tiene una superficie de 27,857 Km<sup>2</sup>; representa 1.4% de la superficie del país y se localiza al noreste; colinda al norte con Sinaloa y Durango, al este con Durango, Zacatecas y Jalisco, al sur con Jalisco y el Océano Pacífico y al oeste con el Océano Pacífico y Sinaloa (INEGI, 2020). Tiene un clima cálido subhúmedo, con temperatura media anual de 25 grados centígrados y una precipitación anual de 1,100 mm (INEGI, 2020). La capital de Nayarit es Tepic, es el municipio con mayor población del estado con 425,924 de edad mediana de 30 años o menos, representa el 34.5% de la población estatal con 48.6% hombres y 51.4% mujeres, le sigue Bahía de Banderas con 187,632, Santiago Ixcuintla con 93,981 y Compostela con 77,436 (INEGI, 2020). Tepic está ubicado en las sierras neovolcánicas Nayaritas, su clima es semicálido subhúmedo con lluvias en verano, a continuación, se presenta el mapa de los municipios del estado de Nayarit, Figura 3.4.

### Figura 3.4

*Estado de Nayarit. División municipal*



Fuente. INEGI. Mapa Geoestadístico Municipal 2020.

Los indicadores estratégicos de ocupación de Nayarit se presentan en la Tabla 3.4.

**Tabla 3.4**

*Indicadores estratégicos de ocupación y empleo según sexo.*

Indicador	enero a marzo	abril a junio
Población de 15 y más años	924,358	522,394
Población económicamente activa	591,525	589,791
Ocupada	573,812	568,377
Desocupada	17,713	21,414
Tasa de Participación	64%	63.90%
Tasa de desocupación	3%	3.60%
Población ocupada por posición en la ocupación		
Trabajadores subordinados y remunerados	366,246	366,879
Asalariados	334,788	336,986
Con percepciones no salariales	31,458	29,893
Empleadores	32,254	36,761
Trabajadores por cuenta propia	142,000	132,293
Trabajadores no remunerados	33,312	32,444
Población ocupada por sector de actividad económica		
Primario	124,587	108,938
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca		
Secundario	84,195	89,342
Industria extractiva y de la electricidad		
Industria manufacturera	2,182	3,409
Construcción	42,333	39,311
Construcción	39,689	46,622
Terciario		
Comercio	363,423	367,783
Comercio	112,827	111,558
Restaurantes y servicios de alojamiento	66,026	67,635
Transporte, comunicaciones, correo y almacenamiento	20,409	19,974
Servicios profesionales, financieros y corporativos	20,876	20,807
Servicios sociales	51,601	53,024
Servicios diversos	61,148	63,485
Gobierno y organismos internacionales	30,536	31,300
No especificado	1,607	2,314

Fuente. INEGI. Anuario estadístico y geográfico de Nayarit Trimestre enero a marzo y abril, 2017

Referente a temas de salud, la población de Nayarit de acuerdo a su afiliación a servicios de salud esta principalmente conformada por 48.3% al IMSS, 36.1% al INSABI y 13.5% al ISSSTE, por su parte Tepic se integra por 60.3% IMSS, 16.9% INSABI y 22.1% ISSSTE. (INEGI, 2020).

### **3.3 Características del objeto de estudio**

El objeto de estudio son los prestadores de servicio de primera línea de las principales cadenas de farmacias originarias del Estado de Nayarit, México, conformadas por mujeres y hombres mayores de edad, cajeros, vendedores, personal general de piso de venta y ayudantes, sus funciones están en contacto con el cliente final y se encuentran a cargo del gerente de la sucursal. Las empresas en las que laboran están dedicadas a la salud y bienestar integral con excelencia en productos farmacéuticos, de belleza e higiene y servicios de salud y productos de oportunidad. Los puntos de venta están distribuidos en los principales municipios del Estado de Nayarit y los productos que comercializan son principalmente productos farmacéuticos, el mercado al que se dirige son los habitantes del Estado de Nayarit de nivel socio económico medio y bajo.

Dichas empresas participan es en forma anónima; con un número de sucursales y colaboradores variables entre ellas. En todos los casos las empresas participantes señalan dentro de sus misión el satisfacer las necesidades de sus clientes, ofrecer productos y servicios de calidad y llegar a ser líderes en su región por lo que mantienen su interés en la expansión de la zona.

## CAPÍTULO 4

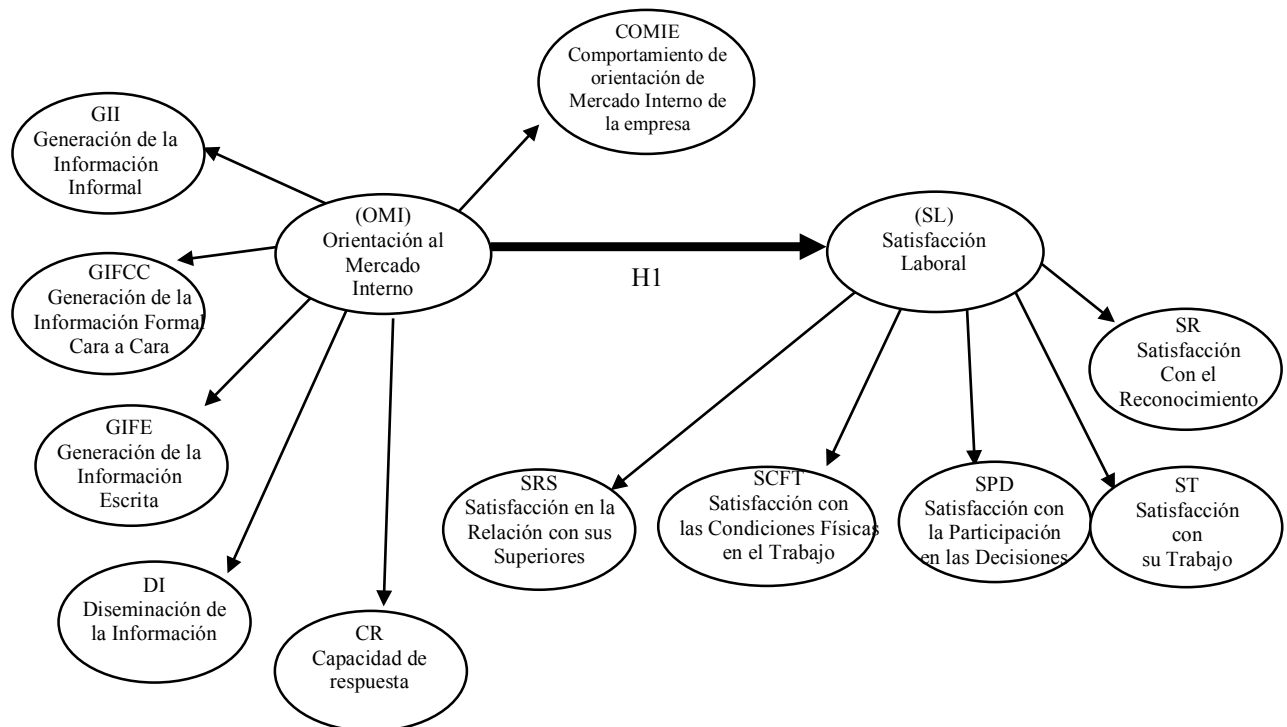
### 4 Método

#### 4.1 Modelo conceptual

El siguiente modelo conceptual muestra la relación propuesta entre el grado de Orientación al Mercado Interno (OMI) exhibido por los gerentes hacia los colaboradores de primera línea y su efecto en la Satisfacción Laboral, con la finalidad de alinear las actividades internas de la empresa con las dirigidas al cliente como se aprecia en la Figura 4.1.

**Figura 4.1**

*Modelo conceptual propuesto de la relación entre la Orientación al Mercado Interno , y Satisfacción*



Fuente. Elaboración propia con información de Lings y Greenley, 2005 y Melia y Peiro, 1989.

## **4.2 Sujetos de estudio**

Los sujetos de estudio son los colaboradores de primera línea (empleados de mostrador, cajeros, despachadores, vendedores, personal general de piso de venta y ayudantes) de cadenas de farmacias originarias del Estado de Nayarit, México que están en contacto con el cliente final; Conformado por 4 empresas medianas que integran en su totalidad 83 sucursales y 400 empleados entre hombres y mujeres mayores de edad. Los puntos de venta se encuentran distribuidos en el Estado de Nayarit en los municipios de Tepic, Acaponeta, Santiago Ixcuintla, Compostela, Xalisco, Tecuala, Ruiz y Huajicory.

A través del estudio se evalúa el grado de Orientación al Mercado Interno y la Satisfacción Laboral que presentan los empleados de primera línea en el ambiente habitual en el que laboran, esto es dentro de su propia sucursal.

## **4.3 Diseño de investigación**

Se trata de una investigación cuantitativa, no experimental, explicativa y transversal; es considerado un estudio explicativo ya que se ocupa de ver como una variable produce cambios en otra variable. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2016), un estudio explicativo está dirigido a responder las causas de los eventos físicos o sociales, su interés es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste o por qué dos o más variables están relacionadas.

La recolección de la información se llevó a cabo de forma personal con una encuesta estructurada a los colaboradores de las empresas, aplicada de forma escrita en todas las sucursales, no se contrataron encuestadores externos debido a las restricciones de acceso a las sucursales (debido a los productos de valor que estas manejan), por lo que los encuestadores fueron personas de las oficinas centrales de las empresas (asistentes o auxiliares operativos) y jefes de zona por sucursal, con la finalidad de aprovechar que el jefe de zona conoce la ubicación y equipos de trabajo de cada sucursal y que al mismo tiempo se contara con personas neutrales que este caso fueron las personas de oficina. Las encuestas

se aplicaron a todos los colaboradores de primera línea presentes en su ambiente laboral habitual (sucursales) por lo que es considerado un censo. Se aprovechó el cambio de horario entre los equipos de turno matutino y vespertino de los diferentes puntos de venta y el gerente de la sucursal no estuvo presente en la sala en donde se realizó cada evaluación con la finalidad de no influir en alguna forma en las respuestas de los participantes.

Con el instrumento, se evaluó la percepción que los colaboradores tienen de la OMI exhibida por los gerentes de sus sucursales así como el efecto que genera en su SL, con la finalidad de alinear las actividades internas de la empresa con las dirigidas al cliente.

#### 4.4 Operacionalización de variables

A continuación, se presenta la operacionalización de los constructos y variables de nuestro interés (Tabla 4.1 y Tabla 4.2).

**Tabla 4.1.**

*Orientación al Mercado Interno (OMI)*

Constructo	Dimensiones	Clave	Ítems
Orientación al Mercado Interno (OMI)	Generación de la información informal (GII)	GII	1.1.1 Cuando el gerente de la sucursal está en el trabajo intenta averiguar qué quieren los empleados de la empresa.
		GII	1.1.2 En el trabajo, cuando el gerente de la sucursal nota que uno de sus empleados está actuando de manera diferente a lo normal, intenta averiguar si hay algún problema que esté causando un cambio en su comportamiento.
		GII	1.1.3 Cuando el gerente está en el trabajo, trata de descubrir los sentimientos reales de los colaboradores sobre sus empleos.
		GII	1.1.4 Cuando el gerente está en el trabajo, habla regularmente con el personal para conocer su trabajo.
	Generación de la información formal cara a cara (GIFCC)	GIFCC	1.2.1 I En esta tienda se tienen regularmente evaluaciones del personal en las que se discuten lo que los empleados quieren.
		GIFCC	1.2.2 El gerente de la sucursal se reúne con los empleados al menos una vez al año para averiguar qué expectativas tienen de sus trabajos para el futuro.
		GIFCC	1.2.3 En esta sucursal, la administración interactúa con los empleados para descubrir qué hacer para que estén más satisfechos.

Generación de la información formal escrita. (GIFE)	GIFE	1.3.1	En esta sucursal se realizan estudios de mercado interno (para conocer las necesidades y motivaciones de los empleados).
	GIFE	1.3.2	En esta sucursal se encuesta a los empleados al menos una vez al año para evaluar la calidad del empleo.
	GIFE	1.3.3	En esta sucursal, a menudo el gerente pregunta o encuesta a personas (como son a clientes y proveedores) para identificar influencias en nuestro comportamiento.
Diseminación de la información (DI)	DI	2.1	En esta sucursal el gerente se reúne regularmente con todo el personal para informar sobre asuntos relacionados con toda la empresa.
	DI	2.2	En esta sucursal el gerente nos informa periódicamente sobre los problemas que afectan el entorno de trabajo.
	DI	2.3	En esta sucursal tenemos reuniones regulares con empleados de todos los niveles.
Capacidad de respuesta al mercado interior. (CR)	CR	3.1	Cuando el gerente de la sucursal descubre que los empleados no están contentos con su supervisión o administración, toma medidas correctivas.
	CR	3.2	Cuando el gerente de la sucursal descubre que los empleados desean que se modifiquen las condiciones de empleo, realiza los esfuerzos necesarios para hacerlo con los departamentos.
	CR	3.3	En esta sucursal se hacen cambios a lo que se le tiene que hacer cuando los comentarios de los empleados indican que no están satisfechos con el estado actual de las cosas.
Comportamientos de Orientación de Mercado Interno en la Empresa (COMIE)	COMIE	5.1	La organización para la que trabajo está genuinamente preocupada por el bienestar de todos sus empleados.
	COMIE	5.1	La organización para la que trabajo está genuinamente preocupada por el bienestar de todos sus empleados.
	COMIE	5.2	La empresa intenta considerar las diferentes necesidades personales de todos sus empleados.
	COMIE	5.3	La empresa reconoce la importancia de sus empleados.
	COMIE	5.4	La empresa trata a todos los empleados de una manera que demuestra que están valorados.

Escala Likert de 7 puntos, de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo

Fuente. Elaboración propia con información de Lings y Greenley (2005).

**Tabla 4.2.**

*Satisfacción Laboral (SL)*

Constructo	Dimensiones	Clave	Ítems
1. Satisfacción con la relación con sus superiores (SRS)	SRS	1.1	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
	SRS	1.2	La supervisión que ejercen sobre usted.
	SRS	1.3	Las relaciones personales con sus superiores
	SRS	1.4	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.
	SRS	1.5	El apoyo que recibe de sus superiores.

<b>Satisfacción Laboral</b>	2. Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (SCFT)	SCFT	2.1	La ventilación de su lugar de trabajo.
		SCFT	2.2	La iluminación de su lugar de trabajo
		SCFT	2.3	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
		SCFT	2.4	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
		SCFT	2.5	La temperatura de su local de trabajo.
	3. Satisfacción con la participación en las decisiones (SPD)	SPD	3.1	El grado en que su institución cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
		SPD	3.2	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.
		SPD	3.3	Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección.
		SPD	3.4	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.
		SPD	3.5	La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución.
		SPD	3.6	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
	4. Satisfacción con su trabajo (ST)	ST	4.1	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
		ST	4.2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.
		ST	4.3	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.
		ST	4.4	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.
	5. Satisfacción con el reconocimiento (SR)	SR	5.1	Las oportunidades de promoción que tiene.
		SR	5.2	Las oportunidades de formación que le ofrece la institución. El salario que usted recibe
		SR	5.3	El salario que usted recibe

Escala Likert de 7 puntos de muy satisfecho a muy insatisfecho

Fuente. Elaboración propia con información de Meliá y Peiró (1989).

## 4.5 Instrumento

El instrumento está estructurado en dos secciones que son Orientación al Mercado Interno (OMI) y Satisfacción Laboral (SL). La primera sección mide el grado de la OMI, está formado de 5 dimensiones que son la Generación de la Información Informal (GII), Generación de la información Formal Cara a Cara (GIFCC), Generación de la Información Formal Escrita (GIFE), Diseminación de la Información (DI) y Capacidad de Respuesta (CR), estas dimensiones son evaluadas a través de una escala de Likert de siete puntos y van de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo y la segunda sección mide la

Satisfacción Laboral conformado por cinco dimensiones que son Satisfacción con la Relación con sus Superiores (SRS), Satisfacción con las Condiciones Físicas en el Trabajo (SCFT), Satisfacción con la Participación en las Decisiones (SPD), Satisfacción con su Trabajo (ST) y Satisfacción con el Reconocimiento (SR), medibles conforme a la escala Likert de siete puntos de muy insatisfecho a muy satisfecho. En el Anexo 1 se incluye el instrumento con las dos secciones mencionadas anteriormente.

#### **4.6 Censo**

Se realizó un censo de los trabajadores de primera línea, conformado por 400 colaboradores, distribuidos en todas las sucursales de las farmacias participantes originarias del Estado de Nayarit, que involucran cajeros, despachadores, vendedores, personal general de piso de venta y ayudantes que tienen contacto con el cliente final, que están a cargo del gerente de la sucursal y que se encontraran laborando en la sucursal el día de la encuesta.

## CAPÍTULO 5

### 5 Análisis de resultados

#### 5.1 Análisis de la muestra

Se realizó un estudio en 83 farmacias originarias del estado de Nayarit, el cual se conforma de 400 colaboradores de primera línea (cajeros, despachadores, vendedores, personal general de piso de venta y ayudantes que tienen contacto con el cliente final), con un promedio de edad de 32 años, integrado por 76% de mujeres y 24% de hombres, consulta Tabla 5.1, 5.2, 5.3 y Figura 5.1.

**Tabla 5.1**

*Desviación Estándar y Media de la muestra*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Edad	400	15	60	32.955	10.16619

Fuente. Elaboración Propia

**Tabla 5.2**

*Medidas centrales de la muestra*

	Sucursal	Sexo	Edad
N	Válido 400	400	400
	Perdidos 0	0	0
Media			32.955
Mediana			31
Moda			24.00a
Desviación estándar			10.16619
Varianza			103.351

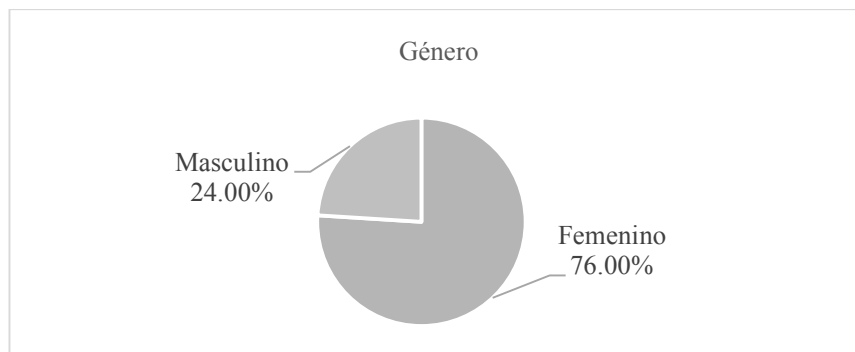
Fuente. Elaboración Propia

**Tabla 5.3**

*Distribución por género de la muestra*

Femenino	Masculino	Total
304	96	400

Fuente. Elaboración Propia

**Figura 5.1***Distribución por género de la muestra*

Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo a los datos obtenidos a través del instrumento conformado por 16 indicadores evaluados en una escala Likert de siete puntos, que van de Totalmente en desacuerdo (1) a Totalmente de acuerdo (7), se detectó que la media del grado de Orientación al Mercado Interno se encuentra en 5 puntos que representa el “Estar de acuerdo en cada una de las oraciones”, dentro de las variables más favorables a la OMI detectadas a través del instrumento se encuentran Generación Informal de la Información GII 1.1.1 (Cuando el gerente de la sucursal está en el trabajo intenta averiguar qué quieren los empleados de la empresa) y GII 1.1.2 (En el trabajo, cuando el gerente de la sucursal nota que uno de sus empleados está actuando de manera diferente a lo normal, intenta averiguar si hay algún problema que esté causando un cambio en su comportamiento) así como la Información Formal Escrita GIFE1 1.3.1 (En esta sucursal se realizan estudios de mercado interno para conocer las necesidades y motivaciones de los empleados) y GIFE 1.3.2 (En esta sucursal se encuesta a los empleados al menos una vez al año para evaluar la calidad del empleo), consultar Tabla 5.4.

**Tabla 5.4***Descriptivos por variable de Orientación al Mercado Interno*

1. Generación de la información Informal (GII)						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estd.	Varianza
GII111	400	1	7	4.8	1.6	2.4
GII112	400	1	7	5	1.5	2.4

GII113	400	1	7	4.4	1.6	2.6
GII114	400	1	7	4.8	1.5	2.4
N válido (por lista)	400					
Media				5		

#### 2. Generación de la Información Formal cara a cara (GIFCC)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estd.	Varianza
GIFCC121	400	1	7	3.8	1.7	2.8
GIFCC122	400	1	7	4	1.7	2.7
GIFCC123	400	1	7	4	1.6	2.5
N válido (por lista)	400					
Media				4		

#### 3. Generación de la Información Formal Escrita (GIFE)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estd.	Varianza
GIFE131	400	1	7	4.6	1.6	2.6
GIFE132	400	1	7	4.8	1.5	2.3
GIFE133	400	1	7	4.3	1.7	2.9
N válido (por lista)	400					
Media				4.6		

#### 4. Diseminación de la información (DI)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estd.	Varianza
DI21	400	1	7	4.3	1.6	2.6
DI22	400	1	7	4.3	1.6	2.5
DI23	400	1	7	4.2	1.6	2.4
N válido (por lista)	400					
Media				4.3		

#### 5. Capacidad de respuesta al mercado interno (CR)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estd.	Varianza
CR31	400	1	7	4.3	1.6	2.6
CR32	400	1	7	4.3	1.6	2.5
CR33	400	1	7	4.2	1.6	2.4
N válido (por lista)	400					
Media				4.3		

#### Comportamientos de Orientación de Mercado Interno en la Empresa (COMIE)

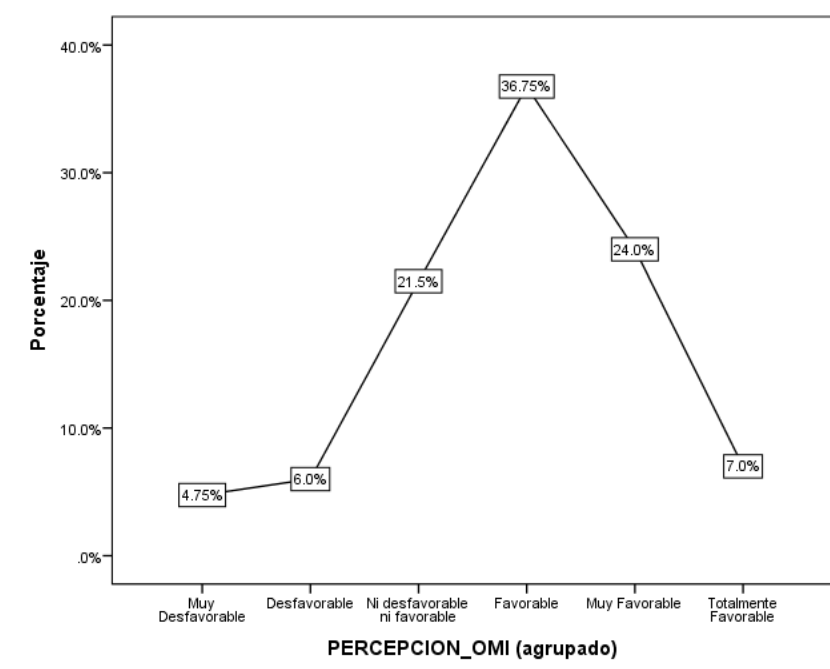
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estd.	Varianza
COMIE51	400	1	7	4.2	1.5	2.2
COMIE52	400	1	7	4.1	1.5	2.3
COMIE53	400	1	7	4.3	1.5	2.4
COMIE54	400	1	7	4.2	1.5	2.2
N válido (por lista)	400					
Media				4.2		

Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo al perfil de percepciones se detecta que el mayor porcentaje se encuentra en una percepción favorable hacia el OMI con un 36.75%, seguido de muy favorable con 24% y ni favorable ni desfavorable con 21.5%.

**Figura 5.2**

*Perfil de percepciones de la Orientación al Mercado Interno de los colaboradores participantes*



Fuente. Elaboración Propia

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento de Satisfacción Laboral sus variables se encuentra en un promedio de 5 puntos que representa el “Estar satisfecho en cada una de las oraciones”, con dos variables imparciales (ni insatisfecho ni satisfecho) perteneciente a la variable Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo en su ítem SCFT 2.2.1 (la ventilación de su lugar de trabajo) y Satisfacción al reconocimiento en el ítem SR 5.3 (está satisfecho con el salario que usted recibe), descrito en Tabla 5.5.

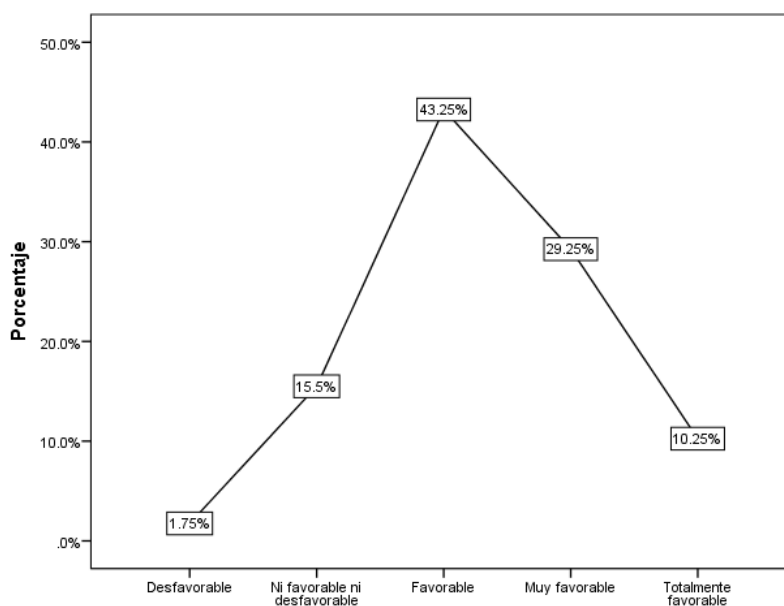
**Tabla 5.5***Descriptivos por variable de Satisfacción Laboral*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estd.	Varianza
<b>1. Satisfacción en la relación con sus superiores (SRS)</b>						
SRS11	400	1	7	5.2	1.1	1.3
SRS12	400	1	7	5.2	1.2	1.4
SRS13	400	1	7	5.2	1.3	1.6
SRS14	400	1	7	5	1.3	1.7
SRS15	400	1	7	5.1	1.4	2
N válido (por lista)	400					
Media				5.1		
<b>2. Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo</b>						
SCFT21	400	1	7	4.3	1.8	3.2
SCFT22	400	1	7	5	1.6	2.5
SCFT23	400	1	7	4.8	1.6	2.7
SCFT24	400	1	7	5.1	1.5	2.2
SCFT25	400	1	7	4.5	1.8	3.2
N válido (por lista)	400					
Media				4.7		
<b>3. Satisfacción con la participación en las decisiones</b>						
SPD31	400	1	7	4.6	1.4	1.9
SPD32	400	1	7	4.5	1.3	1.7
SPD33	400	1	7	4.8	1.1	1.3
SPD34	400	1	7	4.9	1.2	1.4
SPD35	400	1	7	4.7	1.3	1.8
SPD36	400	1	7	4.9	1.1	1.3
N válido (por lista)	400					
Media				4.8		
<b>4. Satisfacción con su trabajo</b>						
ST41	400	1	7	5.1	1.1	1.2
ST42	400	1	7	5.1	1.3	1.6
ST43	400	1	7	5.5	1.1	1.2
ST44	400	1	7	5.1	1.2	1.5
N válido (por lista)	400					
Media				5.2		
<b>5. Satisfacción con el reconocimiento</b>						
SR51	400	1	7	4.9	1.3	1.7
SR52	400	1	7	4.9	1.3	1.8
SR53	400	1	7	3.9	1.5	2.2
N válido (por lista)	400					
Media				4.6		

Fuente. Elaboración Propia

**Figura 5.3**

*Perfil de percepciones de la Satisfacción Laboral de los colaboradores participantes*



Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo al perfil de percepciones se detecta que el mayor porcentaje se encuentra en una percepción favorable hacia la SL con 43.25%, seguido de muy favorable con 29.25% y ni favorable ni desfavorable con 15.5%.

## 5.2 Análisis de fiabilidad

### 5.2.1 Análisis de fiabilidad de Orientación al Mercado Interno (OMI)

Se realizó el análisis de fiabilidad del instrumento OMI a través del programa SPSS, con un análisis de consistencia interna para las escalas continuas como lo es la escala Likert, haciendo uso de el Alfa de Cronbach con una muestra de 100 cuestionarios seleccionados al azar, se consideró este número para el análisis de fiabilidad del instrumento de OMI al tomar en cuenta que el cuestionario está formado de 16 variables de OMI y 4 variables extras de COMIE, dando un total de 20 variables que multiplicado por 5 personas por reactivo da un total 100. De esta forma se separó por dimensiones el instrumento, se analizó y presentó los siguientes resultados.

Se consideró el Alfa de Cronbach, la media, la varianza y la desviación estándar, se tomó en cuenta que el alfa de Cronbach es un coeficiente que toma valores entre 0 y 1. Cuanto más se aproxime al número 1, mayor será la fiabilidad del instrumento subyacente (Cronbach, 2001). La dimensión GII presenta un Alfa de Cronbach alta del .884 y cada una de sus dimensiones son altas GII111 (0.709), GII112 (0.776), GII113 (0.722) y GII114 (0.784), con una Media de 19.710, Varianza de 29.804 y Desviación Estándar de 5.453. La dimensión GIFCC presenta un Alfa de Cronbach buena del .742 y cada una de sus dimensiones son buenas GIFCC121 (0.586), GIFCC122 (0.503) y GIFCC123 (0.618), con una media de 11.620, Varianza de 17.147 y Desviación Estándar de 4.140. La dimensión GIFE presenta un Alfa de Cronbach buena de 0.753 y cada una de sus dimensiones son buenas GIFE131 (0.646), GIFE132 (0.618) y GIFE133 (0.480), con una Media de 11.730, Varianza de 17.108 y Desviación Estándar de 4.136. La dimensión DI presenta un Alfa de Cronbach alta de 0.818 y dimensiones buenas con DI21 (0.735), DI22 (0.761) y DI23 (0.533), con una Media de 13.79, Varianza de 18.067 y Desviación Estándar de 4.250. La dimensión COMIE presenta un Alfa de Cronbach alta de 0.916 y cada una de sus dimensiones son buenas COMIE51 (0.814), COMIE52 (0.788), COMIE53 (0.856) y COMIE4 (0.776), con una Media de 15.950, Varianza de 32.109 y Desviación Estándar de 5.666. El Alfa de Cronbach de todo el instrumento es alto de .917, con una Media de 72.800, varianza 331.293 y Desviación estándar de 18.201.

### **5.2.2 Análisis de Fiabilidad Satisfacción Laboral (SL)**

Se realizó el análisis de fiabilidad del instrumento SL a través del programa SPSS, mediante un análisis de consistencia interna para las escalas continuas como lo es la escala Likert, haciendo uso de el Alfa de Cronbach con una muestra de 115 cuestionarios seleccionados al azar, se consideró este número al tomar en cuenta que el cuestionario está formado de 23 variables que multiplicado por 5 personas por reactivo da un total de 115. De esta forma se separó por dimensiones el instrumento, se analizó y presentó los siguientes resultados.

La dimensión SRS presenta un Alfa de Cronbach alta del .938 y cada una de sus dimensiones son altas SRS11 (.816), SRS12 (.834), SRS13 (.878), SRS14 (.806) y SRS15 (.844) con una Media de 25.869, Varianza de 36.413 y Desviación Estándar de 6.034. La

dimensión SCFT presenta un Alfa de Cronbach alta del .889 y cada una de sus correlaciones son altas SCFT21 (.712), SCFT22 (.649), SCFT23 (.781), SCFT24 (.697) y SCFT25 (.814) con una Media de 25.869, Varianza de 36.413 y Desviación Estándar de 6.837. La dimensión SPD presenta un Alfa de Cronbach alta del .930 y cada una de sus correlaciones son altas SPD31 (.811), SPD32 (.814), SPD33 (.815), SPD34 (.806), SPD35 (.768) y SPD36 (.778), con una Media de 28.843, Varianza de 44.361 y Desviación Estándar de 6.660. La dimensión ST presenta un Alfa de Cronbach alta del .914 y cada una de sus correlaciones son altas ST41 (.839), ST42 (.847), ST43 (.807), ST44 (.737), con una media de 21.269, Varianza de 17.479 y Desviación Estándar de 4.180. La dimensión SR presenta un Alfa de Cronbach alta del .835 y cada una de sus correlaciones son altas SR 41 (.772), SR 42 (.764), ST43 (.568), con una media de 14.034, Varianza de 14.034 y Desviación Estándar de 3.753. El Alfa de Cronbach de todo el instrumento es de .962, con una media de 113.887, varianza 554.750 y Desviación estándar de 23.553.

### 5.3 Análisis factorial exploratorio (AFE)

#### 5.3.1 Análisis factorial exploratorio de Orientación al Mercado Interno

Se realizó un análisis factorial exploratorio con análisis policórico para las escalas continuas como lo es la escala Likert, a través del programa Factor, con una muestra de 100 cuestionarios seleccionados al azar, se consideró este número al tomar en cuenta que el cuestionario está formado de 16 variables de OMI y 4 variables extras de COMIE, dando un total de 20 variables que multiplicado por 5 personas por reactivo da un total 100. Para este se identificaron 16 indicadores que se distribuyen en cinco factores teóricos, estos resultados se pueden observar en la Tabla 5.7.

**Tabla 5.7**

*Factores Teóricos en la Orientación al Mercado Interno .*

Factores teóricos	Items	Ejemplo del fundamento
1. GII	4	1. Cuando el gerente de la sucursal está en el trabajo intenta averiguar qué quieren los empleados de la empresa.

Generación de la información informal		<p>2. En el trabajo, cuando el gerente de la sucursal nota que uno de sus empleados está actuando de manera diferente a lo normal, intenta averiguar si hay algún problema que esté causando un cambio en su comportamiento.</p> <p>3. Cuando el gerente está en el trabajo, trata de descubrir los sentimientos reales de los colaboradores sobre sus empleos.</p> <p>4. Cuando el gerente está en el trabajo, habla regularmente con el personal para conocer su trabajo.</p>
2. GIFCC		1. En esta tienda se tienen regularmente evaluaciones del personal en las que se discuten lo que los empleados quieren.
Generación de la información formal cara a cara	3	<p>2. El gerente de la sucursal se reúne con los empleados al menos una vez al año para averiguar qué expectativas tienen de sus trabajos para el futuro.</p> <p>3. En esta sucursal, la administración interactúa con los empleados para descubrir qué hacer para que estén más satisfechos.</p>
3. GIFE		1. En esta sucursal se realizan estudios de mercado interno (para conocer las necesidades y motivaciones de los empleados).
Generación de la información formal escrita	3	<p>2. En esta sucursal se encuesta a los empleados al menos una vez al año para evaluar la calidad del empleo.</p> <p>3. En esta sucursal, a menudo el gerente pregunta o encuesta a personas (como son a clientes y proveedores) para identificar influencias en nuestro comportamiento.</p>
4. DI		1. En esta sucursal el gerente se reúne regularmente con todo el personal para informar sobre asuntos relacionados con toda la empresa.
Diseminación de la información	3	<p>2. En esta sucursal el gerente nos informa periódicamente sobre los problemas que afectan el entorno de trabajo.</p> <p>3. En esta sucursal tenemos reuniones regulares con empleados de todos los niveles.</p>
5. CR		1. Cuando el gerente de la sucursal descubre que los empleados no están contentos con su supervisión o administración, toma medidas correctivas.
Capacidad de respuesta	3	<p>2. Cuando el gerente de la sucursal descubre que los empleados desean que se modifiquen las condiciones de empleo, realiza los esfuerzos necesarios para hacerlo con los departamentos.</p> <p>3. En esta sucursal se hacen cambios a lo que se le tiene que hacer cuando los comentarios de los empleados indican que no están satisfechos con el estado actual de las cosas.</p>
COMIE		1. La organización para la que trabajo está genuinamente preocupada por el bienestar de todos sus empleados.
Comportamiento de orientación de MI de la empresa	4	<p>2. La empresa intenta considerar las diferentes necesidades personales de todos sus empleados.</p> <p>3. La empresa reconoce la importancia de sus empleados.</p> <p>4. La empresa trata a todos los empleados de una manera que demuestra que están valorados.</p>

Fuente. Elaboración propia con información de Lings y Greenley (2005).

El instrumento para esta fase está conformado por los 16 indicadores obtenidos del Estudio, estos fueron aplicados en una escala Likert de siete puntos, que van de Totalmente en desacuerdo (1) a Totalmente de acuerdo (7) acompañados de la siguiente instrucción:

*Instrucciones: En una escala del 1 al 7 en donde “1 es totalmente en Desacuerdo” y “7 totalmente de Acuerdo”, evalúa los siguientes aspectos conforme tu experiencia diaria en la sucursal en donde labora.*

Se realizó una prueba de consistencia interna mediante un análisis de fiabilidad alfa ordinal, se evaluó la correlación ítem-total; la correlación al cuadrado (varianza explicada) con los reactivos de la escala; y el valor de fiabilidad si se eliminaba el reactivo. Se consideró en eliminar los reactivos que al tener menor relación con la escala disminuyeran el valor de alfa. Se efectuó un análisis de componentes principales con una rotación varimax normalizada. Se consideró eliminar los ítems que no se agruparan en un factor con cargas factoriales superiores a .4, que se agruparan dentro de un factor teórico diferente al propuesto o que no se agruparan en un factor que tuviera por lo menos tres ítems.

Así, el instrumento quedó conformado por 16 reactivos que se presentan en la Tabla 5.8. La adecuación de la matriz de correlación policórica se conforma de una prueba estadística de Bartlett significativa 838.5,  $gl= 120$ ,  $Sig.= .000010$  y el indicador de adecuación del tamaño de muestra Kaiser-Meyer-Olkin fue muy bueno (.927). El alfa del instrumento total fue de .05. La varianza explicada basada en valores de los eigenvalues superiores a .5 mostraron la existencia de 5 factores. Esta solución convergió en cinco iteraciones (F1 10.2619, F2 1.210, F3 1.036, F4 0.643 y F5 0.610) y explica el 86.02% de la varianza. Conforme a la matriz de comunalidades (unrotated loading matrix) se puede observar que todos los reactivos tienen una buena aportación en el instrumento, estando todos por arriba de 0.5. La prueba de fiabilidad muestra el alfa ordinal con valores altos, revisar Tabla 5.9.

**Tabla 5.8***Ponderaciones de factores para el análisis factorial exploratorio de OMI*

Reactivo Variable	Carga factorial				
	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5
DI23					0.412
DI22					0.869
DI21					0.777
GII114				0.772	
GII113				0.713	
GII112				0.758	
GII111				0.726	
GIFCC123			0.64		
GIFCC122			0.426		
GIFCC121			0.387		
GIFE133		0.581			
GIFE132		0.85			
GIFE131		0.527			
CR33	0.703				
CR32	0.535				
CR31	0.392				

Fuente. Elaboración propia

Nota. Matriz de cargas rotadas. Las cifras en negritas indican las cargas factoriales más altas. Generación de la información informal (GII), Generación de la información formal cara a cara (GIFCC), Generación de la información formal escrita (GIFE), Diseminación de la información (DI), Capacidad de respuesta al mercado interior (CR), Comportamientos de la OMI de la organización (COMIE), Satisfacción con la relación con sus superiores (SRS), Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (SCFT), Satisfacción con la participación en las decisiones (SPD), Satisfacción con su trabajo (ST), Satisfacción con el reconocimiento (SR).

**Tabla 5.9***Prueba de Fiabilidad*

Factor	Variance	ORION	Alfa Ordinal
1	1.333	0.753	0.868
2	3.014	0.877	0.936
3	1.979	0.786	0.886
4	3.654	0.873	0.934
5	2.758	0.935	0.967

Fuente. Elaboración propia

Nota. Las cifras en negritas indican las cargas factoriales más altas.

### 5.3.2 Análisis factorial exploratorio de la Satisfacción Laboral

A través del programa Factor, se realizó un análisis factorial exploratorio con análisis policórico para las escalas continuas como lo es la escala Likert, en una muestra de 115 cuestionarios seleccionados al azar, se consideró este número al tomar en cuenta que el cuestionario está formado de 23 variables que multiplicado por 5 personas por reactivo da un total de 115 encuestados. Para este dominio se identificaron 23 indicadores distribuidos en 5 factores teóricos (Tabla 5.10).

**Tabla 5.10**

*Factores teóricos del locus de control en la Orientación al Mercado Interno*

Factores teóricos	Cantidad de Fundamentos	Ejemplo del fundamento
SRS Satisfacción con la relación con sus	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</li> <li>2. La supervisión que ejercen sobre usted.</li> <li>3. Las relaciones personales con sus superiores.</li> <li>4. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</li> <li>5. El apoyo que recibe de sus superiores.</li> </ol>
SCFT Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ventilación de su lugar de trabajo.</li> <li>2. La iluminación de su lugar de trabajo.</li> <li>3. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</li> <li>4. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</li> <li>5. La temperatura de su local de trabajo.</li> </ol>
SPD Satisfacción con la participación en las decisiones	6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</li> <li>2. La forma en que en la empresa se da la negociación sobre aspectos laborales.</li> <li>3. Su participación en las decisiones de su sucursal.</li> <li>4. Su participación en las decisiones de su equipo de trabajo relativas a la empresa.</li> <li>5. La “igualdad” y “justicia” del trato que recibe de la empresa.</li> <li>6. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</li> </ol>
ST Satisfacción con su trabajo	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</li> <li>2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que a usted le gustan.</li> <li>3. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.</li> <li>4. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</li> </ol>
SR Satisfacción con el reconocimiento	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las oportunidades de promoción o crecimiento que tiene.</li> <li>2. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.</li> <li>3. El salario que usted recibe.</li> </ol>

Fuente. Elaboración propia con información de Melia y Peiro (1989).

El instrumento para esta fase se encuentra conformado por los 23 indicadores obtenidos del Estudio, estos fueron aplicados en una escala Likert de siete puntos, que van de Totalmente insatisfecho (1) a Totalmente satisfecho (7) acompañados de la siguiente instrucción:

*Instrucciones. En una escala del 1 al 7 en donde “1 es totalmente Insatisfecho” y “7 totalmente Satisfecho”, evalúa los siguientes aspectos conforme tu experiencia diaria en la sucursal en donde laboras. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos?*

Se realizó una prueba de consistencia interna mediante un análisis de fiabilidad alfa ordinal, se evaluó la correlación ítem-total; la correlación al cuadrado (varianza explicada) con los reactivos de la escala; y el valor de fiabilidad si se eliminaba el reactivo. Se consideró en eliminar los reactivos que al tener menor relación con la escala disminuían el valor de alfa. Se ejecutó un análisis de componentes principales con una rotación varimax normalizada. Se eliminaron los ítems que no se agruparon en un factor con cargas factoriales superiores a 0.4, que se agruparon dentro de un factor teórico diferente al propuesto o que no se agruparon en un factor que tuviera por lo menos tres ítems.

La varianza explicada basada en valores de los *eigenvalues* superiores a .5 mostraron la existencia de 5 factores. Esta solución convergió en cinco iteraciones (F1 14.07356, F2 1.7704, F3 1.26300, F4 0.93824 y F5 0.75398 y explica el 81.73% de la varianza. Los ítems presentan cargas factoriales superiores a .50 dentro de su factor y comunalidades mayores a 0.3. Conforme a la matriz de comunalidades se puede observar que todos los reactivos tienen una buena aportación en el instrumento, estando todos por arriba de .3 de acuerdo al unrotated loading matrix (Tabla 5.11).

**Tabla 5.11**

*Ponderaciones de factores para el análisis factorial exploratorio:*

	Reactivo variable	Carga factorial				
		F 1	F 2	F 3	F 4	F 5
Satisfacción con su trabajo	ST43	0.649				
	ST42	0.619				
	ST41	0.598				
Satisfacción con la	SPD36		0.632			
	SPD35		0.669			

participación	SPD34	0.744		
en las	SPD33	0.747		
decisiones	SPD32	0.753		
	SPD31	0.76		
Satisfacción	SCFT25		0.803	
con las	SCFT24		0.544	
condiciones	SCFT23		0.712	
físicas en el	SCFT22		0.464	
trabajo	SCFT21		0.793	
Satisfacción	SR53			0.342
con la	SR52			0.385
relación con	SR51			0.339
sus	SRS15			0.699
superiores	SRS14			0.729
	SRS13			0.8
	SRS12			0.681
	SRS11			0.589

Fuente. Elaboración propia. Matriz de cargas rotadas.

El instrumento final quedó conformado por 23 reactivos que se presentan en la Tabla 5.8. La prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa 1214.6,  $gl= 253$ , Sig.= .000001 y el indicador de adecuación del tamaño de muestra Kaiser-Meyer-Olkin fue muy bueno (.9017). El alfa del instrumento total fue de .05, los factores presentan un alfa ordinal alto como se muestra en la Tabla 5.12

**Tabla 5.12**

*Prueba de Fiabilidad*

Factor	Varianza	ORION	Alfa Ordinal (Factor Determinacy Index)
1	2.755	0.757	0.870
2	5.769	0.863	0.929
3	3.305	0.865	0.930
4	1.289	0.724	0.851
5	3.949	0.872	0.934

Fuente. Elaboración propia

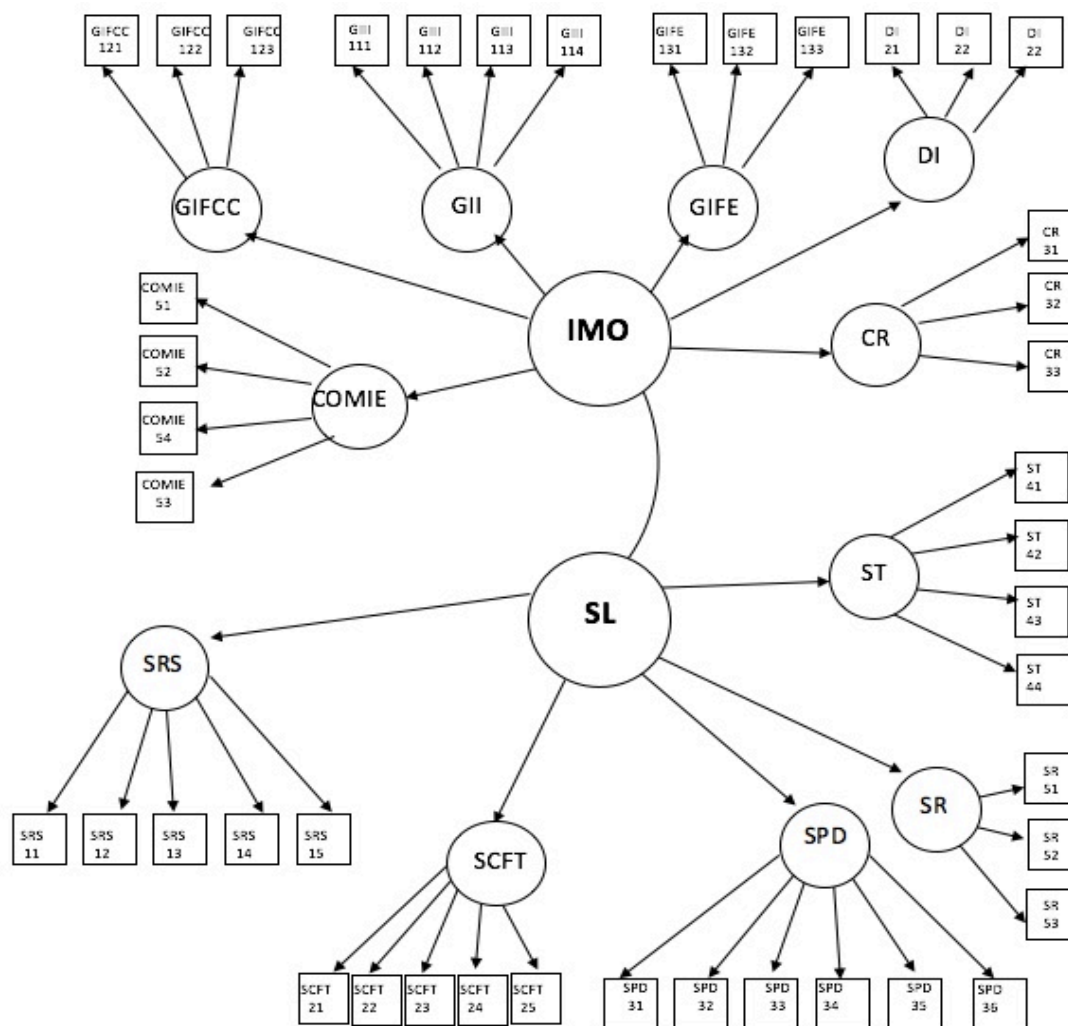
#### 5.4 Modelo estructural

Se planteó la construcción inicial del modelo y el análisis de validación y para explorar la relación entre las variables latentes y las variables observadas con el software AMOS 23.0. El método utilizado para la estimación SEM es la estimación de máxima verosimilitud, que

se utiliza para estimar varios parámetros en el modelo. Los datos de muestra se ajustan al supuesto de normalidad multivariable. De acuerdo con las variables latentes establecidas y las variables de observación correspondientes, se construyó el modelo inicial de la ecuación estructural, como se muestra en la Figura 5.4.

**Figura 5.4**

*Modelo inicial de la ecuación estructural*



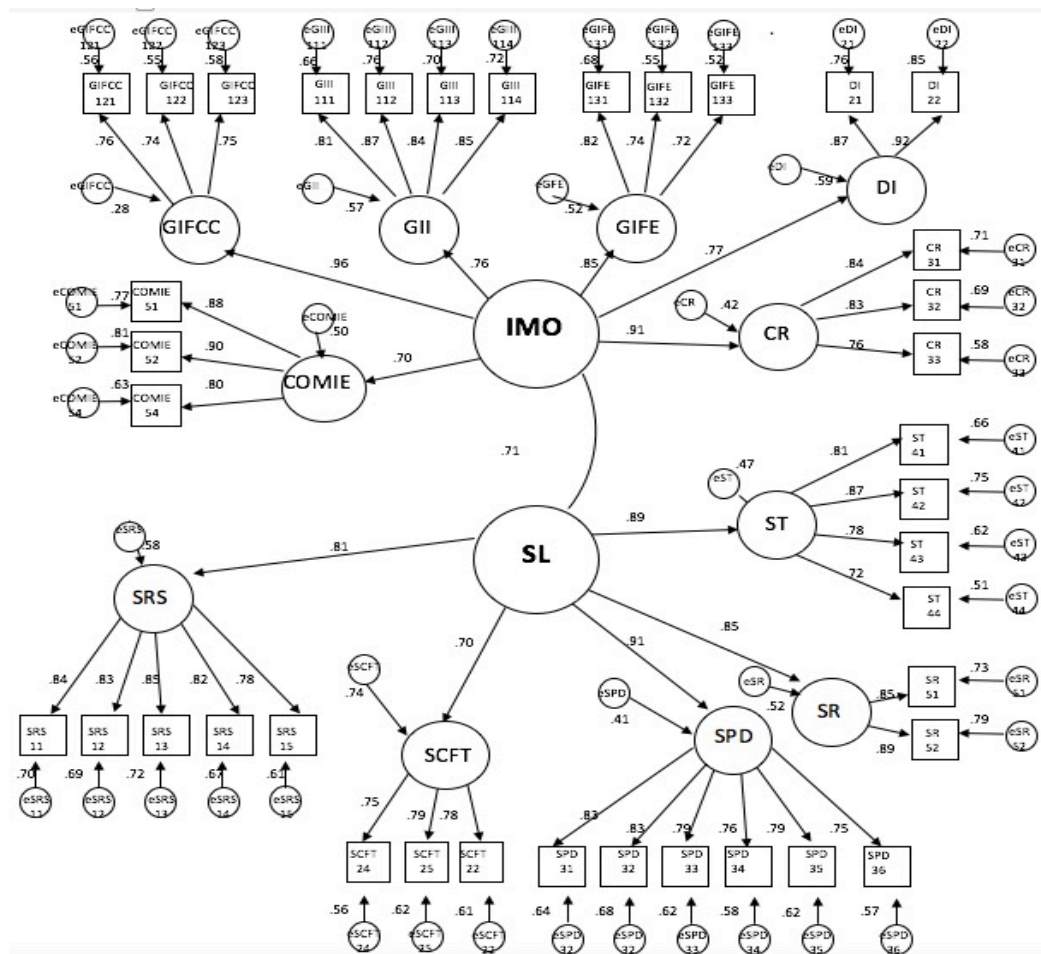
Elaboración propia con información de Lings et al., 2005 y Melia y Peiro 1989.

Nota. Generación de la información informal (GII), Generación de la información formal cara a cara (GIFFCC), Generación de la información formal escrita (GIFE), Diseminación de la información (DI), Capacidad de respuesta al mercado interior (CR), Comportamientos de la OMI de la organización (COMIE), Satisfacción con la relación con sus superiores (SRS), Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (SCFT), Satisfacción con la participación en las decisiones (SPD), Satisfacción con su trabajo (ST), Satisfacción con el reconocimiento (SR).

A través de diferentes ajustes al modelo se observó un buen nivel de significancia en cada uno de los ítems. De esta forma el modelo se conforma de 741 momentos de muestras distintos, 87 parámetros a estimar, 654 grados de libertad (741-87), que contiene 100 variables, con 38 variables observadas, 62 no observadas, 51 variables exógenas y 49 variables endógenas como se muestran en la Figura 5.5.

**Figura 5.5**

*Modelo Estructural OMI - SL.*



Chi-Cuadrada =2283.854, gl =654, p =.000 Núm. de distintos momentos simples=741, Núm. de distintos parámetros para ser estimados=87

Fuente. Elaboración propia con información de Lings et al., 2005 y Melia y Peiro 1989.

Nota. Generación de la información informal (GII), Generación de la información formal cara a cara (GIFCC), Generación de la información formal escrita (GIFE), Diseminación de la información (DI), Capacidad de respuesta al mercado interior (CR), Comportamientos de la OMI de la organización (COMIE), Satisfacción con la relación con sus superiores (SRS), Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (SCFT), Satisfacción con la participación en las decisiones (SPD), Satisfacción con su trabajo (ST), Satisfacción con el reconocimiento (SR).

### 5.4.1 Análisis factorial confirmatorio del Modelo OMI-SL

Se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio mediante el programa AMOS 23 con el fin de contrastar la estructura factorial exploratoria. Se utilizó para la estimación de los parámetros de bondad de ajuste, el método de máxima verosimilitud. A continuación se muestra los puntajes estandarizados (Tabla 5.7); para interpretar el modelo factorial de manera eficiente y dar una mejor evaluación se utilizaron indicadores de ajuste (Arias, 2008). Los indicadores seleccionados fueron Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ), Índice de Bondad de Ajuste (GFI), Índice de Aproximación de la Raíz de Cuadrados Medios del Error (RMSEA), Índice de la Raíz del Cuadrado Medio del Residuo (RMR) e Índice de Ajuste Comparativo (CFI), consultar Tabla 5.13.

**Tabla 5.13**

*Medidas de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales por el método de máxima verosimilitud.*

Índice de ajuste	Esperado	Obtenido	Estado
Chi-Cuadrado $\chi^2$	> 0,05	2283.854	Aceptable
Discrepancia entre $\chi^2$ y grados de libertad; (CMIN/DF)	< 5	3.492	Bueno
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0.80 - 1	.800	Aceptable
Índice de ajuste ponderado (AGFI)	0.80 - 1	.800	Aceptable
Índice residual de la raíz cuadrada media (RMR)	0.05 - 0.1	.105	Aceptable
	Lo más cercano a 0		
Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA)	< 0.05 - 0.1	.079	Aceptable
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0.80 - 1	.861	Bueno
Índice de ajuste normalizado (NFI)	0.80 - 1	.816	Aceptable
Índice no normalizado de ajuste (NNFI o TLI)	0.80 - 1	.851	Bueno

Elaboración propia con información de fuentes antes señaladas.

La prueba de Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) indica la diferencia entre las matrices de covarianza observadas y esperadas. Los valores más cercanos a cero indican un mejor ajuste, es decir, una diferencia menor entre las matrices de covarianza esperadas y observadas. Por el contrario, una prueba de Chi-cuadrado considerable con un valor correspondiente pequeño indica que el modelo no se ajusta a los datos (Suhr, 2006). En este caso si Chi-cuadrado ( $\chi^2$ )

se considera un ajuste adecuado cuando el estadístico chi-cuadrado tiene un nivel de significación asociado que sea mayor a .05, permitiendo aceptar la hipótesis nula, la cual postula que los errores del modelo son nulos (Ruiz, Pardo y Castellanos, 2010).

El Índice de bondad de ajuste (GFI) evalúa si el modelo debe ser ajustado (indica la proporción de covariación entre las variables explicada por el modelo propuesto). Entre más se acerque a cero indica un mal ajuste. Por su parte el Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI) es una extensión del GFI, el cual ajusta los grados de libertad entre los dos modelos. Los valores cercanos a 0,90 o superiores son los que muestran un mejor ajuste del modelo (Torres, 2015). En ambos casos, los valores cercanos a uno hacen referencia a un buen ajuste, pudiéndose aceptar valores a partir de .80 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999), por lo que el indicador es aceptable en este modelo.

La Raíz del Residuo Cuadrático Medio (RMR) es una medida descriptiva que indica la magnitud media de los residuales (Ferrando y Anguiano, 2010). Al igual que el índice anterior, un valor menor a .05 indica que el ajuste es bueno, incluso pueden aceptarse valores hasta .10 (Sánchez y Sánchez, 1998), pero es deseable un indicador cercano a cero, así el indicado RMR con .105 es aceptado en el modelo.

Por otro lado, la Raíz del Residuo Cuadrático Medio de Aproximación RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation) es una medida que intenta corregir la tendencia de las estadísticas de chi-cuadrado a rechazar modelos con muestras grandes. Evita problemas de tamaño de la muestra al analizar la discrepancia entre el modelo propuesto, con estimaciones de parámetros elegidos de manera óptima, y la la matriz de covarianza de la población (Portela, 2012). Estima el error de aproximación a un modelo correcto (Ferrando y Anguiano, 2010). Un valor menor a .05 indica que el ajuste es bueno. Pueden aceptarse valores hasta .10, pero es deseable un indicador cercano a cero (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010; Sánchez y Sánchez, 1998). De esta forma el modelo al presentar un índice de .079 se considera un nivel de ajuste aceptable.

Además, el índice de ajuste comparativo CFI (Comparative Fit Index), analiza el ajuste del modelo examinando la discrepancia entre los datos y el modelo propuesto mientras ajusta los problemas de tamaño de la muestra intrínsecos en la prueba de ji cuadrado y el índice de ajuste normado. Se considera muy bueno si es igual o mayor a 0.95, bueno entre 0.90 y 0.95, aceptable entre 0.80 y 0.90 y malo si es menor a 0.80 (Portela, 2012). Por consiguiente se acepta el índice de ajuste comparativo de este modelo con un valor de 0.861.

El índice de ajuste normalizado (NFI) también se llama Índice de Ajuste Normalizado (Normed Fix Index) de Bentler-Bonett. Analiza la discrepancia entre el valor de Chi-cuadrado del modelo propuesto y el valor de Chi-cuadrado del modelo nulo. NFI tiende a estar sesgado negativamente. Se considera muy bueno si es igual o mayor a 0.95, bueno entre 0.90 y 0.95, aceptable en 0.80 y 0.90 y malo si es menor a 0.80 (Forza y Filippini, 1998, Portela, 2012). Por lo que se observa que el modelo al presentar un índice de 0.817 es considerado como aceptable.

El índice de Tucker-Lewis (TLI) también se conoce como índice de ajuste no normalizado (NNFI). Es una combinación de una medida de parsimonia con un índice comparativo entre el modelo propuesto y el modelo nulo. Se considera muy bueno si es igual o mayor a 0.95, bueno entre 0.90 y 0.95, aceptable entre 0.80 y 0.90 y malo si es menor a 0.80 (Portela, 2012). Asimismo, el índice de Tucket-Lewis (TLI), también conocido como el índice de ajuste no normalizado, que penaliza la complejidad del modelo también se utilizó para este estudio. Por consiguiente el modelo al presentar un índice de .851 es considerado como aceptable.

Así, y con base en los resultados, considerándose los valores examinados como adecuados para cada indicador, como se puede apreciar en las estimaciones de la Tabla 5.14 valores obtenidos en el modelo hipotetizado muestran un ajuste aceptable con una p significativa de los datos al modelo de cinco factores ajustado propuesto por Ling (2009) y una covarianza positiva entre OMI y SL.

**Tabla. 5.14***Pesos de Regresión, Estimación de los parámetros por el método de Máxima Verisimilitud*

			Estimación $\beta$	S.E.	C.R.	P
1.GIFCC	<---	OMI	0.992	0.07	14.067	***
				1		
3.GIFE	<---		0.959	0.07	13.611	***
4.DI	<---		0.879	0.06	13.406	***
				6		
5.CR	<---		1			
2.GII	<---		0.839	0.06	13.7	***
				1		
COMIE	<---		0.755	0.06	12.451	***
				1		
SRS	<---	SL	0.894	0.07	12.826	***
SCFT	<---		0.943	0.08	10.743	***
				8		
SPD	<---		1			
SR	<---		1.013	0.06	14.912	***
				8		
ST	<---		0.967	0.06	15.359	***
				3		
GII111	<---	2.GII	0.948	0.04	20.531	***
				6		
GII112	<---		1			
GII113	<---		0.995	0.04	21.101	***
				7		
GII114	<---		0.974	0.04	22.001	***
				4		
GIFE131	<---	3.GIFE	1			
GIFE132	<---		0.895	0.05	15.399	***
				8		
GIFE133	<---		0.832	0.05	14.207	***
				9		
GIFCC123	<---	1.GIFCC	1			
GIFCC122	<---		0.941	0.06	14.686	***
				4		
GIFCC121	<---		0.984	0.06	14.961	***
				6		
DI21	<---	4.DI	1			
DI22	<---		0.996	0.04	20.479	***
				9		
CR31	<---	5.CR	1			
CR32	<---		0.973	0.05	19.273	***

CR33	<---		0.877	0.05	16.444	***
COMIE54	<---	COMIE	0.889	0.04	21.273	***
COMIE52	<---		1.02	0.03	26.542	***
COMIE51	<---		1			
SRS15	<---	SRS	1			
SRS14	<---		0.963	0.05	18.191	***
SRS13	<---		0.964	0.05	18.372	***
SRS12	<---		0.882	0.05	17.723	***
SRS11	<---		0.859	0.04	18.026	***
SPD36	<---	SPD	0.773	0.04	16.091	***
SPD35	<---		0.958	0.05	17.232	***
SPD34	<---		0.813	0.05	16.397	***
SPD33	<---		0.818	0.04	17.085	***
SPD32	<---		0.982	0.05	19.153	***
SPD31	<---		1			
ST41	<---	ST	0.814	0.04	20.089	***
ST42	<---		1			
ST43	<---		0.788	0.04	18.914	***
ST44	<---		0.805	0.05	16.107	***
SR51	<---	SR	0.924	0.04	20.054	***
SR52	<---		1			
SCFT24	<---	SCFT	0.779	0.05	13.862	***
SCFT22	<---		0.869	0.05	14.62	***
SCFT25	<---		1			

Fuente. Elaboración propia.

Nota. Generación de la información informal (GII), Generación de la información formal cara a cara (GIFCC), Generación de la información formal escrita (GIFE), Diseminación de la información (DI), Capacidad de respuesta al mercado interior (CR), Comportamientos de la OMI de la organización (COMI), Satisfacción con la relación con sus superiores (SRS), Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (SCFT), Satisfacción con la participación en las decisiones (SPD), Satisfacción con su trabajo (ST), Satisfacción con el reconocimiento (SR).

En la siguiente Tabla 5.15 podemos ver que las estimaciones de los errores son significativos.

**Tabla. 5.15**

*Pesos de Regresión, Estimación de los errores por el método de Máxima Verisimilitud*

		Estimación $\beta$	S.E.	C.R.	P
1.GIFCC	OMI	1			
3.GIFE		1			
4.DI		1			
5.CR		1			
2.GII		0.756	0.086	8.77	***
COMIE		1			
SRS	SL	1			
SCFT		1			
SPD		1			
SR		1			
ST		1			
GII111	2.GII	0.826	0.071	11.555	***
GII112		0.57	0.057	9.938	***
GII113		0.771	0.07	11.023	***
GII114		0.652	0.061	10.684	***
GIFE131	3.GIFE	0.9	0.1	9.04	***
GIFE132		1.223	0.11	11.092	***
GIFE133		1.188	0.105	11.36	***
GIFCC123	1.GIFCC	1.161	0.101	11.447	***
GIFCC122		1.15	0.098	11.783	***
GIFCC121		1.178	0.101	11.67	***
DI21	4.DI	0.631	0.082	7.672	***
DI22		0.344	0.073	4.722	***
CR31	5.CR	0.757	0.076	9.916	***
CR32		0.760	0.077	9.896	***
CR33		1.016	0.088	11.604	***
COMIE54	COMIE	0.808	0.07	11.511	***
COMIE52		0.447	0.058	7.762	***
COMIE51		0.482	0.055	8.752	***
SRS15	SRS	0.765	0.064	11.995	***
SRS14		0.55	0.049	11.331	***
SRS13		0.439	0.04	10.954	***
SRS12		0.417	0.038	11.05	***

SRS11		0.387	0.035	11.182	***
SPD36	SPD	0.55	0.044	12.41	***
SPD35		0.68	0.056	12.142	***
SPD34		0.578	0.047	12.359	***
SPD33		0.502	0.042	12.017	***
SPD32		0.548	0.049	11.228	***
SPD31		0.68	0.058	11.668	***
ST41	ST	0.415	0.037	11.29	***
ST42		0.39	0.041	9.48	***
ST43		0.464	0.04	11.718	***
ST44		0.737	0.059	12.449	***
SR51	SR	0.45	0.052	8.663	***
SR52		0.383	0.055	6.945	***
SCFT24	SCFT	0.965	0.092	10.45	***
SCFT22		0.964	0.1	9.597	***
SCFT25		1.203	0.13	9.283	***

Fuente. Elaboración propia.

Nota. Generación de la información informal (GII), Generación de la información formal cara a cara (GIFCC), Generación de la información formal escrita (GIFE), Diseminación de la información (DI), Capacidad de respuesta al mercado interior (CR), Comportamientos de la OMI de la organización (COMI), Satisfacción con la relación con sus superiores (SRS), Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (SCFT), Satisfacción con la participación en las decisiones (SPD), Satisfacción con su trabajo (ST), Satisfacción con el reconocimiento (SR).

Con las Tablas anteriores se pueden construir las ecuaciones del modelo, de esta forma, las ecuaciones anteriores definen el modelo de ecuaciones estructurales, como se muestra en la Tabla 5.16.



Como se puede observar en las Tablas 5.17, 5.18 y 5.19, las correlaciones entre las variables latentes (representadas mediante las flechas bidireccionales), oscilan entre 0.47 y 0.90. Sus valores son positivos que significa que son directamente proporcionales entre sí.

**Tabla. 5.17**

*Tabla de covarianzas por el método de máxima verosimilitud.*

Variables		Variables	Estimaciones $\beta$
2.GII	<-->	1.GIFCC	0.538
3.GIFE	<-->	1.GIFCC	0.542
2.GII	<-->	3.GIFE	0.489
1.GIFCC	<-->	4.DI	0.522
2.GII	<-->	4.DI	0.471
3.GIFE	<-->	4.DI	0.475
1.GIFCC	<-->	5.CR	0.592
2.GII	<-->	5.CR	0.533
3.GIFE	<-->	5.CR	0.538
4.DI	<-->	5.CR	0.518
1.GIFCC	<-->	COMIE	0.582
2.GII	<-->	COMIE	0.525
3.GIFE	<-->	COMIE	0.529
4.DI	<-->	COMIE	0.51
5.CR	<-->	COMIE	0.578
SCFT	<-->	COMIE	0.554
SPD	<-->	COMIE	0.689
SR	<-->	COMIE	0.631
SRS	<-->	COMIE	0.648
ST	<-->	COMIE	0.754
1.GIFCC	<-->	SCFT	0.567
2.GII	<-->	SCFT	0.511
3.GIFE	<-->	SCFT	0.515
4.DI	<-->	SCFT	0.497
5.CR	<-->	SCFT	0.563
SPD	<-->	SCFT	0.671
SR	<-->	SCFT	0.614
SRS	<-->	SCFT	0.632
ST	<-->	SCFT	0.734
1.GIFCC	<-->	SPD	0.706
2.GII	<-->	SPD	0.636

3.GIFE	<-->	SPD	0.642
4.DI	<-->	SPD	0.618
5.CR	<-->	SPD	0.700
SRS	<-->	SPD	0.786
1.GIFCC	<-->	SR	0.646
2.GII	<-->	SR	0.582
3.GIFE	<-->	SR	0.587
4.DI	<-->	SR	0.566
5.CR	<-->	SR	0.641
SPD	<-->	SR	0.764
SRS	<-->	SR	0.719
ST	<-->	SR	0.836
1.GIFCC	<-->	SRS	0.664
2.GII	<-->	SRS	0.599
3.GIFE	<-->	SRS	0.604
4.DI	<-->	SRS	0.582
5.CR	<-->	SRS	0.659
1.GIFCC	<-->	ST	0.772
2.GII	<-->	ST	0.696
3.GIFE	<-->	ST	0.702
4.DI	<-->	ST	0.676
5.CR	<-->	ST	0.766
SPD	<-->	ST	0.914
SRS	<-->	ST	0.860

Fuente. Elaboración propia

Generación de la información informal (GII), Generación de la información formal cara a cara (GIFCC), Generación de la información formal escrita (GIFE), Diseminación de la información (DI), Capacidad de respuesta al mercado interior (CR), Comportamientos de la OMI de la organización (COMIe), Satisfacción con la relación con sus superiores (SRS), Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (SCFT), Satisfacción con la participación en las decisiones (SPD), Satisfacción con su trabajo (ST), Satisfacción con el reconocimiento (SR).

**Tabla. 5.18**

*Tabla de covarianzas de Orientación al Mercado Interno y Satisfacción Laboral*

Covarianzas						
		Estimación	S.E.	C.R.	p	
OMI	<--> SL	0.858	0.098	8.767	***	

Fuente. Elaboración propia.

Orientación al Mercado Interno (OMI), Satisfacción Laboral (SL)

**Tabla. 5.19**

*Tabla de correlaciones de Orientación al Mercado Interno y Satisfacción Laboral*

Correlaciones			
			Estimado
OMI	<-->	SL	0.704

Fuente. Elaboración propia.

Orientación al Mercado Interno (OMI), Satisfacción Laboral (SL)

#### **5.4.2 Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), Fiabilidad Compuesta (CR) y Validez de Convergencia (Promedio de la Varianza Extraída, AVE)**

La aceptabilidad del modelo de medición utilizado se evalúa observando la fiabilidad de los elementos individuales, la fiabilidad compuesta (CR), la validez convergente (AVE) y la validez discriminante. En este estudio, la validez convergente fue evaluada por factor de carga, fiabilidad compuesta y varianza media extraída (Fornell y Larcker, 1981). También, el alfa de Cronbach es un coeficiente para probar la confiabilidad (Bollen y Long, 1993), puede considerarse como la media de todas las correlaciones de división por mitades posibles, otro método de cálculo de consistencia interna (Cohen y Swerdlik, 2001).

Para determinar el coeficiente Cronbach, el investigador (a) calcula la correlación de cada reactivo o ítem con cada uno de los otros, resultando una gran cantidad de coeficientes de correlación. El valor de este es el promedio de todos los coeficientes de correlación (Cozby, 2005). El criterio establecido y señalado por diferentes autores (Oviedo y Campo-Arias, 2005) es que un valor del alfa de Cronbach entre 0.70 y 0.90, indica una buena consistencia interna para una escala unidimensional. El alfa de Cronbach aparece en la literatura como una forma sencilla y confiable para la validación del constructo de una escala y como una medida que cuantifica la correlación existente entre los ítems que componen esta. El alfa de Cronbach ha sido citado en el 76 % de los casos de artículos de Ciencias Sociales para evidenciar la validez de los test.

El coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach normalmente oscila entre 0 y 1. Sin embargo, en realidad no hay límite inferior para el coeficiente (Gadermann, Guhn, y Zumbo, 2012). Cuanto más cerca esté el coeficiente alfa de Cronbach 1.0 mayor es la consistencia interna de los elementos en la escala. George y Mallery (2003), proporcionan las siguientes reglas generales: Coeficiente  $\alpha > 0.90$  – Excelente, Coeficiente  $\alpha > .8$  – Bueno, Coeficiente  $\alpha > 0.70$  – Aceptable, Coeficiente  $\alpha > 0.60$  - Cuestionable, Coeficiente  $\alpha > 0.50$  - Malo, y Coeficiente  $\alpha < 0.50$  – Inaceptable. Para el cálculo del alfa de Cronbach se utilizó el paquete estadístico SPSS, tomando en cuenta que el procedimiento de estimación se basa en el uso de las correlaciones producto-momento de Pearson. El análisis de alfa de Cronbach se aplicó a todas las escalas del instrumento, a cada dimensión y a todo el instrumento, el cuál presenta un nivel bueno de confiabilidad (Tabla 5.20).

**Tabla 5.20**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.975	.976	74

Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la validez, pretende estimar si la escala mide u operacionaliza el constructo que se desea evaluar. Existen varios tipos de métodos de validez que varían según los objetivos de la investigación. Las técnicas principales son la validez convergente (AVE) y la validez discriminante. La validez convergente AVE se basa en el estudio de las relaciones esperadas y plausibles con otras medidas relacionadas con dos tipos de variables: i) relación establecida con variables medidas por diferentes instrumentos que miden intencionalmente el mismo constructo; ii) relaciones con instrumentos que miden otros aspectos con los que se espera que exista una relación positiva o negativa (Silva, Macêdo y Silva, 2013). Este tipo de validez puede explicarse por la fiabilidad del constructo CR y la varianza media extraída AVE, una medida de consistencia que revela el porcentaje medio de la varianza explicada entre los elementos de una construcción. Según Hair, William, Barry, Rolph y Ronald (2010),

la validez convergente se observa cuando AVE es más alto que 0.50 y CR es más alto que el AVE.

La validez convergente o varianza media extraída AVE es un método para probar la validez de constructo. La validez convergente se refiere al grado en que una medida se correlaciona con otras medidas con las que se predice teóricamente que se correlacionará. La varianza promedio extraída AVE se usa comúnmente para evaluar la validez convergente. La varianza promedio extraída AVE evalúa la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores en relación con la cantidad debido al error de medición (Fornell y Larcker, 1981). De esta forma se recomienda que el AVE sea mayor que 0.50, por lo que todas las variables latentes de este modelo cumplen con esta condición (Tabla 5.14). Hair et al. (2010) define la confiabilidad (CR) como la "medida de fiabilidad y consistencia interna de las variables medidas que representan una construcción latente". El CR debe medirse antes de evaluar la validez del constructo. La CR del elemento individual se considera adecuada cuando un elemento tiene un factor de carga mayor que 0.70 (Hair et al., 2010), así el valor de CR es superior a .70 por lo que es aceptable.

De esta forma podemos ver en la Tabla 5.21, que la mayoría de las cargas del modelo están por encima de 0.70, mostrando que las construcciones latentes son confiables y tienen medidas de consistencia interna que exceden 0.70, aún que se puede observar dos variables GIFE y SCFT con consistencias de .65 dado que la carga del factor para el beneficio funcional y las actividades corporativas lograron evidencia adecuada de validez convergente, estos dos constructos se conservaron para un análisis posterior. Así colectivamente, estas pruebas indicaron que la validez convergente de las construcciones adoptadas son generalmente aceptable, como lo muestra la anterior Tabla 5.17.

**Tabla. 5.21***Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y Validez de Convergencia*

Dimensiones		Alfa de Cronbach	AVE	CR	Validez Discriminante
		Arriba de 0.70 es aceptable	Arriba de 0.50 tiene una buena validez de convergencia	Arriba de 0.70 tiene una buena Fiabilidad	
GIFCC	GIFCC123	0.794	0.951	0.700	0.975
	GIFCC122				
	GIFCC121				
GII	GII11	0.907	0.959	0.839	0.979
	GII12				
	GII13				
	GII14				
GIFE	GIFE131	0.807	0.831	0.652	0.911
	GIFE132				
	GIFE133				
DI	DI1	0.888	0.996	0.802	0.998
	DI2				
CR	CR31	0.85	0.905	0.744	0.951
	CR32				
	CR33				
COMIE	COMIE54	0.892	0.943	0.821	0.971
	COMIE52				
	COMIE51				
SRS	SRS15	0.911	0.874	0.882	0.935
	SRS14				
	SRS13				
	SRS12				
	SRS11				
SCFT	SCFT24	0.182	0.7873	0.640	0.887
	SCFT22				
	SCFT25				
SPD	SPD36	0.905	0.801	0.867	0.895
	SPD35				
	SPD34				
	SPD33				
	SPD32				
	SPD31				
SR	SR51	0.862	0.926	0.8049	0.9628
	SR52				
ST	ST41	0.874	0.732	0.8108	0.8561
	ST42				
	ST43				
	ST44				

Fuente. Elaboración propia.

Nota. Generación de la información informal (GII), Generación de la información formal cara a cara (GIFCC), Generación de la información formal escrita (GIFE), Diseminación de la información (DI), Capacidad de respuesta al mercado interior (CR), Comportamientos de la OMI de la organización (COMIE), Satisfacción con la relación con sus superiores (SRS), Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (SCFT), Satisfacción con la participación en las decisiones (SPD), Satisfacción con su trabajo (ST), Satisfacción con el reconocimiento (SR).

La validez discriminante o validez divergente, es la forma de medir la validez de constructo en la que se evalúa la magnitud en que los puntajes de la medida no están relacionados con los de medidas conceptualmente no relacionadas. (Cozby, 2005, p. 424), indica el grado en que una construcción dada es diferente de otra variable latente. Este tipo de validez se puede ver en la matriz diagonal que muestra la raíz cuadrada del AVE, existe una validez discriminante cuando es mayor a las correlaciones del constructo bajo análisis. Para evaluar la validez discriminante, la raíz cuadrada de AVE debe ser mayor que la correlación entre dos factores (Barclay, Higgins, y Thompson, 1995). En el modelo que se presenta, las variables latentes satisfacen esta condición (Tabla 5.22).

**Tabla 5.22**

*Diagonal de la raíz cuadrada del AVE de las variables latentes y correlaciones*

	GIFCC	GII	GIFE	DI	CR	COMIE	SR	SCFT	SPD	SRS	ST
GIFCC	0.951										
GII	0.602	0.959									
GIFE	0.906	0.366	0.831								
DI	0.495	0.45	0.341	0.996							
CR	0.675	0.487	0.553	0.583	0.905						
COMIE	0.417	0.173	0.4	0.248	0.487	0.943					
SR	0.323	0.176	0.235	0.187	0.329	0.433	0.874				
SCFT	0.186	0.163	0.1	0.125	0.218	0.206	0.343	0.787			
SPD	0.405	0.22	0.237	0.268	0.605	0.525	0.605	0.384	0.801		
SRS	0.349	0.342	0.166	0.341	0.393	0.247	0.463	0.384	0.537	0.926	
ST	0.208	0.368	0.11	0.164	0.323	0.308	0.648	0.368	0.683	0.648	0.732

Fuente. Elaboración propia

Nota. Generación de la información informal (GII), Generación de la información formal cara a cara (GIFCC), Generación de la información formal escrita (GIFE), Diseminación de la información (DI), Capacidad de respuesta al mercado interior (CR), Comportamientos de la OMI de la organización (COMI), Satisfacción con la relación con sus superiores (SRS), Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (SCFT), Satisfacción con la participación en las decisiones (SPD), Satisfacción con su trabajo (ST), Satisfacción con el reconocimiento (SR).

### 5.4.3 Prueba de Hipótesis

Las pruebas muestran que el OMI influye significativamente en SL ( $\beta = 0.858$ ; S.E = 0.098; C.R = 8.767; valor  $p = 0.01$ ) Tabla 5.23. Esto significa que se apoya la hipótesis que establece que OMI tiene un efecto positivo y significativo en la SL (Hipótesis 1). Por lo que en cuanto mayor es el valor de OMI, mayor es la SL. Por lo tanto, se respalda la Hipótesis 1 que menciona una influencia positiva. La hipótesis propuesta se puede probar observando el valor de la razón crítica y el nivel de significación contenido en el peso de regresión, donde se requiere el valor de  $C.R \geq 1.96$  y  $P \leq 0.05$  como condición para recibir la hipótesis, con base en la Tabla 5.23, el resultado de la prueba de hipótesis utilizando el análisis AMOS de la hipótesis es aceptada J. (Hair et al., 2010).

**Tabla. 5.23**

*Tabla de Prueba de Hipótesis de Orientación al Mercado Interno y Satisfacción Laboral*

			Estimado	S.E.	C.R.	P
OMI	<-->	SL	0.858	0.098	8.767	***

Fuente. Elaboración propia

La Figura Muestra el modelo estructural ya contrastado.

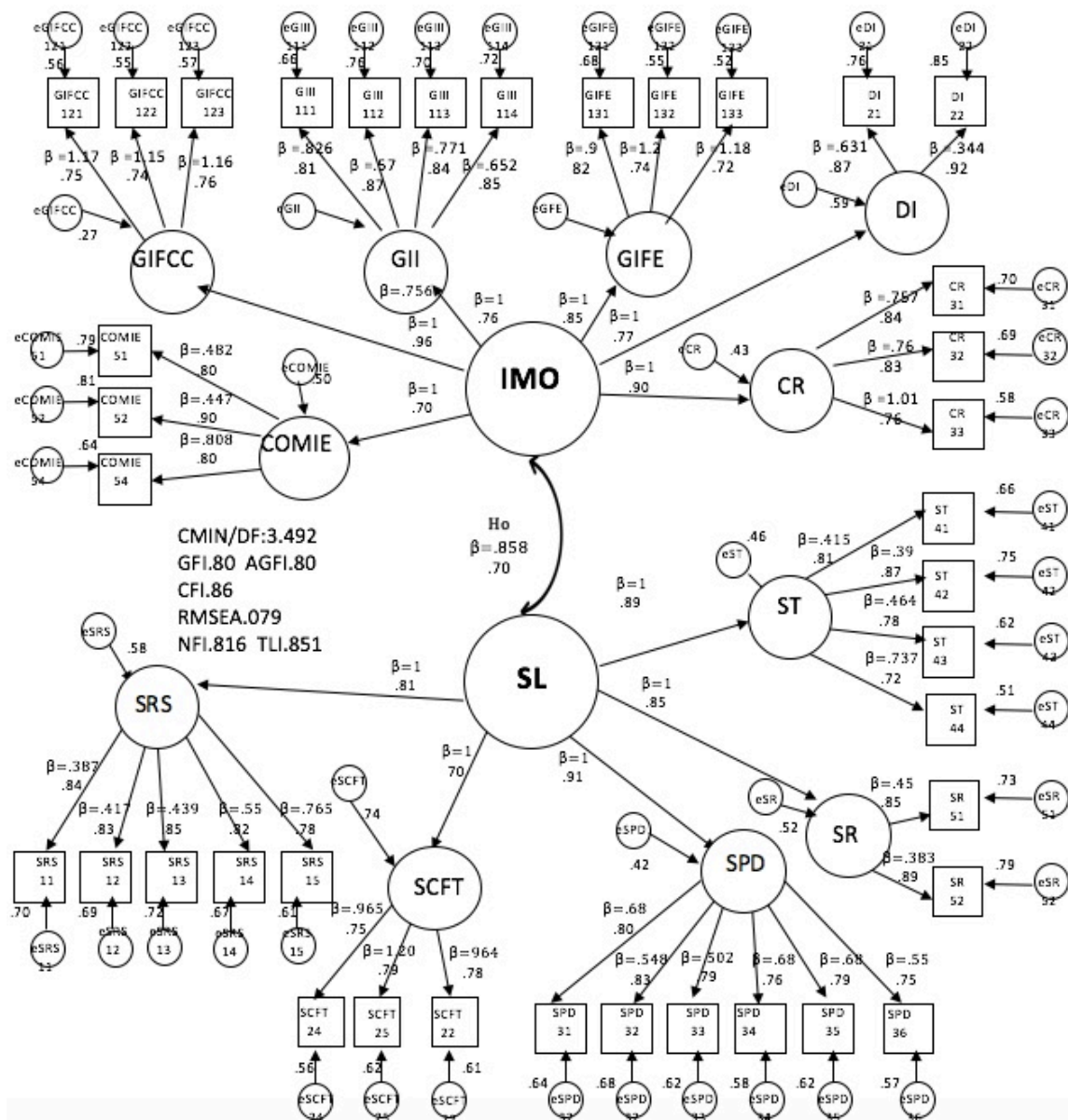
Nota. Orientación al Mercado Interno (OMI) y Satisfacción Laboral (SL).

### 5.4.4 Modelo Estructural OMI – SL Contrastado.

A continuación, en la Figura 5.6. se presenta el Modelo de Orientación al Mercado Interno y su efecto sobre la Satisfacción Laboral.

Figura. 5.6

Modelo Estructural OMI – SL Contrastado



Elaboración propia con información de Lings et al., 2005 y Melia y Peiro 1989.

Nota. Generación de la información informal (GII), Generación de la información formal cara a cara (GIFCC), Generación de la información formal escrita (GIFE), Diseminación de la información (DI), Capacidad de respuesta al mercado interior (CR), Comportamientos de la OMI de la organización (COMIE), Satisfacción con la relación con sus superiores (SRS), Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (SCFT), Satisfacción con la participación en las decisiones (SPD), Satisfacción con su trabajo (ST), Satisfacción con el reconocimiento (SR).

## CAPÍTULO 6

### 6 Discusión y conclusiones

#### 6.1 Discusión

De acuerdo a la Teoría Organizacional, las organizaciones son entidades vivas y en constante cambio que requieren de una serie de recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados, así como de adaptarse a su entorno para influir en él y crear valor para los propietarios, clientes y empleados (Daft, 2019). El éxito de las organizaciones modernas depende de forma importante de la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales de la compañía, para considerar los objetivos de la organización como propios, distinguiendo la relación entre las condiciones de trabajo y la Satisfacción Laboral entre los trabajadores que laboran en empresas (Sánchez y García, 2017).

Por ello es importante para los fines comerciales también enfocar los esfuerzos en los colaboradores de una organización (clientes internos) con la finalidad de tener una mejor perspectiva de la situación actual, en este sentido se estructuró un modelo para las cadenas de farmacias originarias del Estado de Nayarit, México, que permita identificar si el nivel de Orientación al Mercado Interno (OMI) exhibido por los gerentes afecta significativamente en la Satisfacción Laboral (SL) de los empleados de primer línea (cajeros, vendedores, personal general de piso de venta y ayudantes), de esta forma se adaptó la herramienta para la medición de la orientación al mercado interno OMI, que permita medir las actividades y comportamientos gerenciales desde la perspectiva del colaborador, para identificar áreas de oportunidad internas de los gerentes, centrándose en la obtención de información de las necesidades de los empleados como clientes internos y al mismo tiempo la aplicación de la herramienta de medición de la Satisfacción Laboral; Se tomó como base a autores que reportan que la Orientación al Mercado Interno tiene consecuencias positivas en la Satisfacción Laboral y (Modi y Sahi, 2018; Lings y Greenley (2009), Tortosa, Sánchez, y Moliner, 2010 y Sarker y Ashrafi, 2018) y se realizó el estudio ante la falta de evidencias empíricas actuales en donde se relacionen los efectos de los constructos Orientación al

Mercado Interno y Satisfacción Laboral (Mahmoud, Blankson, Owusu, Nwankwo y Trang, 2016; Mahmoud, Hinson y Duut, 2019).

A diferencia de los estudio previos, este estudio fue directamente aplicado a los colaboradores de primera línea para evaluar la percepción que ellos tienen sobre la OMI de sus gerentes, en lugar de sólo evaluar la percepción de los gerentes sobre su propia Orientación al Mercado Interno como lo realizado por Lings y Greenley (2005) y a su vez se analiza la relación que tiene la OMI con la percepción de la SL en los colaboradores.

Referente a este punto, en los resultados del perfil de percepciones se detecta que la mayoría de los colaboradores presenta una percepción de favorable a totalmente favorable con 67.7% y del perfil de percepciones de la SL la mayoría presenta una percepción de favorable a totalmente favorable con 82.7%. Los hallazgos sugieren que los comportamientos gerenciales asociados crean una fuerza laboral más motivada al prestar atención a sus deseos y necesidades.

A través de este estudio se confirman empíricamente la validez y confiabilidad del instrumento utilizado para medir la OMI y la SL en el comercio detallista del ramo de farmacias. Los dos constructos OMI y SL, muestran una relación explicativa existente entre ambos, es decir, a mayor Orientación al Mercado Interno, mayor Satisfacción Laboral; se precisa que en el modelo final se retiraron algunos items que no mostraron correlaciones suficientemente significativas, sin embargo colectivamente estas pruebas indicaron que las construcciones adoptadas son generalmente aceptables. Por lo que se puede afirmar como plantean Lings y Greenley (2009), Tortosa, Sánchez, y Moliner (2010) y Sarker y Ashrafi (2018), que los comportamientos orientados al mercado interno de los gerentes conducen a niveles más altos de satisfacción de los colaboradores. Los hallazgos sugieren que los comportamientos gerenciales asociados con la atención a las necesidades y deseos de los colaboradores generan una fuerza laboral más satisfecha. De esta forma el resultado de la prueba de hipótesis utilizando el análisis AMOS presenta en SL  $\beta = 0.858$ , S.E = 0.098, C.R = 8.767 y valor  $p = 0.01$ , por lo que la hipótesis es aceptada al observarse que OMI influye significativamente en SL; se apoya la hipótesis de que OMI tiene un efecto positivo y

significativo en la SL (Hipótesis 1). Y como afirman Modi y Sahi 2018, la Orientación al Mercado Interno tiene consecuencias positivas en la Satisfacción Laboral.

Se considera que los constructos utilizados y sus modelos de medida se pueden adaptar a otros contextos de colaboradores de primera línea en la venta al detalle. Así la contribución principal de esta investigación es la identificación de evidencia empírica que respalda el efecto significativo y positivo entre la Orientaciones del Mercado Interno y la Satisfacción Laboral. Finalmente se recomienda para cualquier réplica de este trabajo, recopilar también datos directamente de los clientes y así conformar un estudio triádico simultáneo, en el que se evalúe la satisfacción del cliente de forma conjunta durante la misma aplicación, para conocer de igual forma la percepción del cliente externo.

## **6.2 Conclusiones**

Dentro del marco teórico de la teoría de la dirección de organizaciones, a través de este estudio se identifican empíricamente las variables de las que depende la Satisfacción Laboral de los empleados en una organización a partir de la Orientación al Mercado Interno que la propia organización tiene hacia los empleados. La Satisfacción Laboral depende de la satisfacción de las necesidades de los colaboradores o mercado interno y la orientación a estos en las acciones que emprende o no la organización.

De esta forma, a través de la información obtenida, se sugiere mostrar especial atención en lo que requieren los empleados, identificar si el colaborador presenta algún problema que afecte su comportamiento, descubrir los sentimientos reales sobre su empleo, mantener pláticas frecuentes a través de sus gerentes, realizar evaluaciones escritas regulares así como reuniones para conocer las expectativas de los empleados, investigar que se puede hacer para que estén más satisfechos, evaluar la calidad del empleo al menos una vez al año, obtener información de primera de los proveedores y clientes sobre el comportamiento de los colaboradores internos, informar regularmente a los colaboradores sobre asuntos relacionados con la empresa, informar sobre problemas que afectan el entorno de trabajo,

generar reuniones con todos los niveles de la empresa, tomar medidas correctivas si los empleados no se sienten contentos con la supervisión o la administración, generar los cambios necesarios con los departamentos involucrados, entender cualquier factor que afecte la satisfacción de los empleados, mostrar a los colaboradores que son tan importantes como un cliente, hacerlos sabedores que dentro de los principales objetivos de la empresa es su satisfacción, que la empresa está genuinamente preocupada por su bienestar y que son valorados.

Al mismo tiempo, se recomienda trabajar en el ámbito de la Satisfacción Laboral de los colaboradores, promoviendo una buena relación con sus superiores, una eficiente y cercana supervisión, mostrarles apoyo y genuina evaluación, dedicar esfuerzos a mantener o mejorar las condiciones físicas en el trabajo como la ventilación, la iluminación, el entorno físico y espacios de los que disponen, mostrar preocupación en la limpieza, higiene y salubridad, así como temperatura de los lugares de trabajo. Hacerles partícipes en las tomas de decisiones de sus sucursales y/o empresa, cumplir con los convenios, disposiciones y leyes laborales, mostrarles igualdad y justicia en el trato que recibe, dar oportunidades para realizar actividades en las que destacan y sean de su agrado, plantear objetivos y metas claras y alcanzables, generar oportunidades de crecimiento, así como de formación y salario.

Las empresas deben facilitar la difusión de la información obtenida en toda la organización y realizar estrategias para dar respuestas más adecuadas a las necesidades de los empleados, que mantengan un equilibrio con los objetivos de la empresa. Es importante señalar que el estudio se realizó en un contexto específico, por lo que la generalización de los resultados puede verse limitada para futuros trabajos de investigación; sin embargo, los constructos utilizados y sus modelos de medida pueden adaptarse fácilmente a otros contextos, gracias a la teoría y conceptos que los respaldan. Para futuros estudios puede evaluarse al mismo tiempo a los clientes finales de las empresas que han recibido el servicio de los colaboradores de primer línea así como extenderse a más empresas de la industria para contar con un panorama general de la situación actual del mercado interno y externo.

Los resultados del modelo estimado anteriormente muestran los roles de OMI en las organizaciones de venta al detalle del ramo de farmacias originarias de Nayarit, México y se concluye que las necesidades de los colaboradores de las empresas participantes, confirman la importancia de adoptar orientaciones enfocadas a ellos al momento de realizar las estrategias de la empresa. Bajo la línea de este estudio, OMI puede desempeñarse como una herramienta práctica para que las empresas obtengan información para conocer, planificar, controlar las acciones dirigidas hacia los colaboradores y lograr una mayor Satisfacción Laboral en ellos que se vea reflejada y equilibrada en el mercado externo. Así la información obtenida a través de esta investigación brinda un mayor conocimiento de las necesidades actuales del personal, identifica su nivel de satisfacción, la forma en cómo se perciben las acciones actuales de la empresa y permite a las propias organizaciones a ser creadoras de conocimiento, para cerrar brechas de información, mejorar canales de comunicación, generar propuestas innovadoras y dar una mejor orientación a sus estrategias organizacionales desde la perspectiva de los clientes internos, mismas que tendrán impacto en sus clientes externos.

## 7 Referencias

- Acuña, A. J. (2004). *Sistema de Mejora de calidad. Mejoramiento de la calidad: un enfoque a los servicios*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Ahmed, P.K.y Rafiq, M. (2003). *Commentary: Internal Marketing Issues and Challenges. European. Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Alegre, M.A., Barrientos, M.R. y Milla R.M. (2017). *Clima laboral y Satisfacción Laboral en los docentes de una universidad pública y una privada*. Revista EDUCA UMCH, (10), 165-176.
- Ali, Sally. (2016). "Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employee's job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport". *The Business and Management Review*. 7(2) 124-133.
- AMEIFAC Asociación de Médicos Especialistas y profesionales de la Industria Farmacéutica A.C. (Abril de 2020). *La Industria Farmacéutica en México*. Blog. <https://ameifac.com/blog/f/la-industria-farmac%C3%A9utica-en-m%C3%A9xico#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Ricardo%20Romay,500%20millones%20de%20d%C3%B3lares%20anuales>.
- MELAF Asociación Mexicana de Laboratorios Farmacéuticos A.C. (Enero de 2020). *Industria Farmacéutica. Notas relevantes y boletines*. <https://amelaf.org.mx/>
- Angrisani, R., Medina, C. y Rubbo, M. (2011). *La Administración de las Organizaciones Teorías de las Organizaciones*. (3ª ed.). Buenos Aires: A y L editores. 56-69.
- Arciniegas, O. y Mejías, A. (2017). *Percepción de la calidad de los servicios prestados por la Universidad Militar Nueva Granada con base en la escala servqualing, con análisis factorial y análisis de regresión múltiple*. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8(1), 26-36.
- Arias, B. (2008). *Metodología en la investigación sobre discapacidad. Introducción al uso de las ecuaciones estructurales*. VI Simposio Científico SAID. Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS. *Actas Del VI Seminario Científico, Sald, Salamanca.* 75-120. [https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO20749/said\\_2008.pdf](https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO20749/said_2008.pdf)

- Azzolini, M. y Shillaber, J. (1993). *Internal Service Quality—Winning from the inside-out*. Quality Progress, 26(11), 75-78.
- Bailey, A., Albassami, F. y Al-Meshal, S. (2016). *The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing—employee bank identification relationship*. International Journal of Bank Marketing, 34(6), 821-840.
- Bansal, H., Mendelson, M. y Sharma, B. (2001). *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*. Journal of quality management, 6(1), 61-76.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). *The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration*. [Archivo PDF]. <https://www.researchgate.net/publication/301345313>
- Berry, L. L. (1981). *The employee as customer*. Journal of retail banking, 3(1), 33-40.
- Boukis, A. (2019). *La orientación al mercado interior como mecanismo de creación de valor*. Revista de Marketing de Servicios .
- CANIFARMA Cámara Nacional De La Industria Farmacéutica. (10 de septiembre de 2020). Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica. El sector Farmacéutico. <https://www.canifarma.org.mx/Noticias/Econom%C3%ADa/Notas/inversiones.php>
- Castellanos, O. y Solano, A. (2017). *Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa*. Estudios Gerenciales, 33(142), 87-94.
- Chiang, M., Gómez, N. e Hidalgo, J. (2017). *Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations*. Cuadernos de Administración, 33(57), 48-60.
- Chiang M. y San Martín N. (2015). *Análisis de satisfacción y desempeño laboral en empleados públicos de la Alcaldía de Talcahuano*. Ciencia y trabajo, 17 (54), 159-165.
- Chiang M., y Ojeda J. (2013). *Estudio de la relación entre Satisfacción Laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres*. Contaduría y administración, 58(2), 39-60.
- Chiang, M., Salazar, C., y Nuñez, A. (2007). *Clima organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud tipo I*. Theoria, 16(2), 61-76.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en la organización*. (5<sup>a</sup> ed) McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3<sup>a</sup> ed). McGraw-Hill.

- Close-Up (18 de abril de 2017). Farmacias que liderean el mercado mexicano. *Close-Up International*. <https://close-upinternational.mx/blog/?p=485>
- CONCANACO (8 de abril de 2022). *Las Farmacéuticas en México Preveen crecimiento de 36% en medio de las crisis*. <https://www.concanaco.com.mx/prensa/tepuedeinteresar/las-farmaceuticas-en-mexico-preven-crecimiento-de-36-en-medio-de-las-crisis>
- Conduit, J. y Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of business research*, 51(1), 11-24.
- Cohen, R. J. y Swerdlick, M.E. (2001). *Pruebas y Evaluación Psicológicas. Introducción a las Pruebas y a la Medición*. México: McGraw Hill.
- Cozby, P. C. (2005). *Métodos de Investigación del Comportamiento*. (8ª ed.). México: McGraw Hill.
- Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. (15ª ed.). Cengage Learning.
- Dunbar, R. y Starbuck, W. (2006). *Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them*. *Organization Science*, 17, 171-178.
- EMIS (2019). *Industria de las farmacias en México* <https://www.emis.com/blog>
- Euromonitor. (2019). *Farmacias en México*. Reporte de industria. <https://www.euromonitor.com/search?txtSearch=farmacias>
- Ferrando, P. J. y Anguiano, C. (2010). *El análisis factorial como técnica de investigación en psicología*. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33.
- Forza, C. y Filippini, R. (1998). *TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model*. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1-20.
- García, J., Durán, S., Parra, M. y Márceles, V. (2017). *Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos*. *Espacios*, 38(32), 16-33.
- García, N., Álvarez, B. y Santos, M. (2011). *Aplicación de la lógica dominante del servicio en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de cocreación de innovaciones con clientes y empleados*. *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 53-75.

- García, C, Velazquez, Y. y Valle, J. (2019). *Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias. Avances*, 21(4), 532-552.
- George, W. R. (1990). *Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
- Gounaris, S., Chrysochoidis, G. y Boukis, A. (2020). *Adopción de Orientación al Mercado Interno y desarrollo de nuevos servicios (NSD): preparación del desempeño interno de los equipos de NSD. Revista europea de marketing*. 54 (7), 1641-1674.
- Gounaris, S. (2008). *The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.
- Guest, D. E. y Neil C. (2002). *Communicating the psychological contract: An employer perspective. Human Resource Management Journal*, 12 (2), 22-38.
- Gummesson, E. (2006). *Many to many marketing as grand theory: a Nordic School contribution. In F. Lush y S.L. Vargo, The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions. New York: ME Sharpe*, 339-353.
- Gummesson, E. (1996). *Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. European Journal of marketing*, 30(2), 31-44.
- Hair, J. F., William, C. B., Barry, J. B., Rolph, E. A. y Ronald, L. T. (2010). *Multivariate data analysis. A Global Perspective (7ª ed.)*. Pearson.
- Hair J., Anderson R., Tatham R., Black W. *Análisis Multivariante*. 5a ed. Madrid: Prentice Hall; 1999.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization theory and its multiple perspectives. En Organization Theory*. United Kingdom: Oxford University Press, 3-22
- Hernández, S.R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2016), *Metodología de la Investigación*, 5 (1), 88-99. México: Mc Graw Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022). *Conociendo la industria farmacéutica*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463907237.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463907237.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). *Panorama sociodemográfico de Nayarit. Censo Poblacional y Vivienda (2020)*. [https://www.uan.edu.mx/d/avisos/2021/abril/Panorama\\_Sociodemografico.pdf](https://www.uan.edu.mx/d/avisos/2021/abril/Panorama_Sociodemografico.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). *Censo Poblacional y Vivienda*. <https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/nay/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). *Censo Económico 2019 de todos los establecimientos productores de bienes, comercializadores de mercancías y prestadores de servicios*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). *Censo económico 2019, Micro, pequeña, mediana y gran empresa Estratificación de los establecimientos* [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198657.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf)
- Jaworski, B.J., y Kohli, A.K. (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jones, G. R. (2013). Innovación, iniciativa empresarial y creatividad. *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. (7ª ed.) México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kaurav, R.P.S., Chowdhary, N., Prakash, M. y Briggs, A.D. (2016). *Internal marketing: review for next generation businesses*. *Journal of Services Research*, 16(1), 81-95.
- Kazakov, S. (2019). *Revisiting internal market orientation in family firms*. *European Journal of Family Business*, 9(1), 5-20.
- Lings, I. N. y Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- Lings, I. N. y Greenley, GE (2009), "*El impacto del mercado interno y externo orientaciones sobre el desempeño de la empresa*". *Revista de Marketing Estratégico*, 17(1), 41-53
- Lings, I. N. (2004). *Internal market orientation: Constructs and consequences*. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.
- Lohr S. (11 de junio de 2007) . "*Who Pays for Efficiency?*" *The New York Times*.
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., y Trang, T. P. (2016). *Market orientation, learning orientation and business performance*. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623-648.
- Mahmoud, M. A., Hinson, R. E., y Duut, D. M. (2019). *Market orientation and customer satisfaction: the role of service quality and innovation*. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 11(2), 144-167.

- Malhotra, N., Mayondo, F, Mukherjee, A. y Hooley, G. (2013). *Service quality of frontline employees: A profile deviation analysis*. *Journal of Business Research*, 66, 1338–1344.
- Melía y Peiró (1989). *La medida de la Satisfacción Laboral en contexto organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23*. *Psicologemas*, 5(1), 59-74.
- Modi, P., y Sahi, G. K. (2018). *Toward a greater understanding of the market orientation and internal market orientation relationship*. *Journal of Strategic Marketing*, 26(6), 532- 549.
- Montaño H.L. (8 de octubre 2013). *Tercer Congreso Internacional sobre la MipYme* División de Ciencias Sociales y Administrativas UG. [Archivo de video ] <https://www.youtube.com/watch?v=tEVhFp7Nrug>
- Montaño H.L. (2004). *Tos estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, México: Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Occidente, Miguel Ángel Porrúa y la H. Cámara de Diputados, México, 2004. 483.
- Montaño, H.L., Alvarado, A. S., Barba, A. A. y Soria, R. R. (2004). Racionalidad y toma de decisiones en las organizaciones. *Los estudios Organizaciones en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana. Miguel Ángel Porrúa. 117-139.
- Narver, J.; Slater, S. y MacLachlan, D. (2004), “*Responsive and Proactive Marketing Orientation and New-Product Success*”, *Journal of Product Innovation Management*, (21), 334-347.
- Ortega, J. A., Valdez, J. F. M., y Contreras, B. A. R. (2020). *Análisis del liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral*. RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, (13), 9.
- Ozuem, W., Limb, N. y Lancaster, G. (2018). *Explorando el lugar del marketing interno*. *Journal of Strategic Marketing*, 26 (4), 356-372.
- Peña, Chávez y C. (2018). *El Análisis Organizacional en México y América Latina. Cambio organizacional y desarrollo sostenible. Organizaciones, territorio, transformación social y desarrollo regional en América Latina*. Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. (1) 21-41.
- Piercy, N. F. (1995). *Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees*. *Journal of Marketing practice: Applied marketing science*, 1(1), 22-44.

- Portela, D. M. (2012). *Contributo das Técnicas de Análise Fatorial para o Estudo do Programa “Ocupação Científica de Jovens nas Férias”*. Universidade aberta 2010.
- Ramos, G. (2017). *La influencia de marketing interno en la motivación laboral de los colaboradores de una microfinanciera*. Puente Piedra.
- Rubio, E. (2020). *La satisfacción del trabajador. Desarrollo Organizacional enfoque práctico*. Editorial. Independently published.
- Ruiz M., Pardo A. y Castellanos R., 2010 (2010). *Modelos de Ecuaciones Estructurales. Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Ruizalba, J. (2016). *Orientación al Mercado Interior: una solución a la implementación de la estrategia en las organizaciones*. Nuevas Vistas , 2 (1), 34-38.
- Ruizalba, J., Bermúdez G., Rodríguez M., y Blanca, M. (2014). *Orientación al Mercado Interno : una investigación empírica en el sector hotelero*. Revista Internacional de Gestión Hotelera , 38 , 11-19.
- Sánchez, E., y Sánchez, M. (1998). *Los modelos de estructuras de covarianza como método de validación de constructo*.
- Sánchez, T. y García, V. (2017). *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*. Scientia et technica, 22(2), 161-166.
- Sarker, M. y Ashrafi, D. (2018). *La relación entre el marketing interno y la Satisfacción Laboral de los empleados: un estudio de tiendas minoristas en Bangladesh*. Revista de investigación de gestión comercial y minorista , 12 (3).
- Sasser, W. E. y Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business horizons*, 19(3), 61-65.
- Secretaría de Economía de México (febrero, 2020). *México emprende*. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>
- Shimizu T., Eto R., Horiguchi I., Obata Y., Feng QL. y Nagata S. (2005). “*Relationship between turnover and periodic health check-up data among Japanese hospital nurses: A three-year follow-up study*”. Journal of Occupation Health, 47(4), 327–333.
- Silva, R. P. A., Macêdo, L. C. B. y Silva, I. L. R. (2013). *Evaluación de las características psicométricas de los cuestionarios utilizados en las publicaciones periódicas del área de contabilidad: un estudio longitudinal comprendido en el período 2003-2012*. En XX Congreso Brasileño de Costos.

- Suhr, D. (2006). *¿Análisis factorial exploratorio o confirmatorio?*. Conferencia Internacional del Grupo de Usuarios. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Thomas, J., Vitell, S., Gilbert, F. y Rose, G. (2002). *The impact of ethical cues on customer satisfaction with service*. Journal of retailing, 78(3), 167-173.
- Tortosa, V., Sánchez, J. y Moliner, M. (2010). *Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel*. The Service Industries Journal, 30(8), 1279–1297.
- Valdez, H. (2016). *El sistema organizacional sano. El sistema organizacional: La administración para el siglo XXI*. Perú: Saxo.
- Vicente, M. A., Ayala, J. C. y Gato, A. (2008). *Comunicación. Planeamiento, gestión y control. Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*. (1ª ed.). Buenos Aires. Prentice Hall-Pearson.
- Wu, W., Tsai, C. y Fu, C. (2013). *The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: An empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan*. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries, 23(5), 436–449.
- Wilcox, M. y O'Callaghan. (2001). *The strategic response of Dublin's traditional department stores to intensifying competition*. Journal of retailing and consumer services. 8(4), 213-225.
- Zuñiga D. (2017). *Teoría de las Organizaciones*. Fundación Unversitaria del Área Andina Bogotá. Fondo editorial Andino.

## 8 Anexos

### ANEXO 1. Cuestionario de Orientación al Mercado Interno (OMI) y Satisfacción Laboral en Farmacias Regionales de Nayarit.

**ENCUESTA PERSONAL:** Cuestionario administrado por el Encuestador.

Estamos realizando una encuesta sobre la Orientación al Mercado Interno y la Satisfacción Laboral que se tiene en la empresa. Por lo que le agradecemos nos brinde 10 minutos para contestar el siguiente cuestionario. Esta encuesta es totalmente confidencial, por lo que le pedimos se sienta libre de evaluar los siguientes puntos de acuerdo a su propio

Tiempo que tiene de laborar en la empresa:		Nombre de la Sucursal en la que labora:	
Sexo:	F    M	Edad:	
Nombre del gerente de la sucursal:		Dirección de la Sucursal:	

#### **SECCIÓN I. ORIENTACIÓN AL MERCADO INTERNO (OMI)**

**Instrucciones:** En una escala del 1 al 7 en donde “1 es totalmente en Desacuerdo” y “7 totalmente de Acuerdo”, evalúa los siguientes aspectos conforme tu experiencia diaria en la sucursal en donde labora.

##### **1. Generación de la información (GI)**

COD	ITEM	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo.
<b>1. Información Informal (GII)</b>								
GII 1.1.1	Cuando el gerente de la sucursal está en el trabajo intenta averiguar qué quieren los empleados de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
GII 1.1.2	En el trabajo, cuando el gerente de la sucursal nota que uno de sus empleados está actuando de manera diferente a lo normal, intenta averiguar si hay algún problema que esté causando un cambio en su comportamiento.	1	2	3	4	5	6	7
GII 1.1.3	Cuando el gerente está en el trabajo, trata de descubrir los sentimientos reales de los colaboradores sobre sus empleos.	1	2	3	4	5	6	7
GII 1.1.4	Cuando el gerente está en el trabajo, habla regularmente con el personal para conocer su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
<b>2 Información Formal cara a cara (GIFCC)</b>								
GIFCC 1.2.1	En esta tienda se tienen regularmente evaluaciones del personal en las que se discuten lo que los empleados quieren.	1	2	3	4	5	6	7
GIFCC 1.2.2	El gerente de la sucursal se reúne con los empleados al menos una vez al año para averiguar qué expectativas tienen de sus trabajos para el futuro.	1	2	3	4	5	6	7
GIFCC 1.2.3	En esta sucursal, la administración interactúa con los empleados para descubrir qué hacer para que estén más satisfechos.	1	2	3	4	5	6	7
<b>3 Información Formal Escrita (GIFE)</b>								

GIFE 1.3.1	En esta sucursal se realizan estudios de mercado interno (para conocer las necesidades y motivaciones de los empleados).	1	2	3	4	5	6	7
GIFE 1.3.2	En esta sucursal se encuesta a los empleados al menos una vez al año para evaluar la calidad del empleo.	1	2	3	4	5	6	7
GIFE 1.3.3	En esta sucursal, a menudo el gerente pregunta o encuesta a personas (como son a clientes y proveedores) para identificar influencias en nuestro comportamiento.	1	2	3	4	5	6	7

#### 4. Diseminación de la información (DI)

COD	ITEM	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo.
DI 2.1	En esta sucursal el gerente se reúne regularmente con todo el personal para informar sobre asuntos relacionados con toda la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
DI 2.2	En esta sucursal el gerente nos informa periódicamente sobre los problemas que afectan el entorno de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
DI 2.3	En esta sucursal tenemos reuniones regulares con empleados de todos los niveles.	1	2	3	4	5	6	7

#### 5. Capacidad de respuesta al mercado interno (CR)

COD	ITEM	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo.
CR 3.1	Cuando el gerente de la sucursal descubre que los empleados no están contentos con su supervisión o administración, toma medidas correctivas.	1	2	3	4	5	6	7
CR 3.2	Cuando el gerente de la sucursal descubre que los empleados desean que se modifiquen las condiciones de empleo, realiza los esfuerzos necesarios para hacerlo con los departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
CR 3.3	En esta sucursal se hacen cambios a lo que se le tiene que hacer cuando los comentarios de los empleados indican que no están satisfechos con el estado actual de las cosas.	1	2	3	4	5	6	7

#### 1. Actitud de los gerentes ante la Orientación al Mercado Interno (AG)

COD	ITEM	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo.
AG 4.1	Para el gerente de la sucursal es importante entender todos los factores que afectan la	1	2	3	4	5	6	7

	satisfacción de los empleados con su empleo.							
AG 4.2	Para el gerente de la sucursal es tan importante mantener a los empleados satisfechos como mantener a los clientes satisfechos.	1	2	3	4	5	6	7
AG 4.3	El gerente de la sucursal se asegura de que todos los empleados estén felices en sus trabajos.	1	2	3	4	5	6	7
AG 4.4	Para el gerente de la sucursal los empleados son el recurso más importante que la empresa tiene.	1	2	3	4	5	6	7
AG 4.5	Para el gerente de la sucursal, mantener a los empleados satisfechos debe ser uno de los principales objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7

## 2. Comportamientos de Orientación de Mercado Interno en la Empresa (COMIE)

COD	ITEM	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo.
COMIE 5.1	La organización para la que trabajo está genuinamente preocupada por el bienestar de todos sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
COMIE 5.2	La empresa intenta considerar las diferentes necesidades personales de todos sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
COMIE 5.3	La empresa reconoce la importancia de sus empleados.	1	2	3	4	5	6	7
COMIE 5.4	La empresa trata a todos los empleados de una manera que demuestra que están valorados.	1	2	3	4	5	6	7

### **SECCIÓN III. SATISFACCIÓN LABORAL (SL)**

**Instrucciones:** En una escala del 1 al 7 en donde “1 es totalmente insatisfecho” y “7 totalmente Satisfecho”, evalúa los siguientes aspectos conforme tu experiencia diaria en la sucursal en donde labora.

#### **1. Satisfacción con la relación con sus superiores (SRS)**

¿Que tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos?

COD	ITEM	Totalmente insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
SRS 1.1	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5	6	7
SRS 1.2	La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5	6	7
SRS 1.3	Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
SRS 1.4	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	1	2	3	4	5	6	7
SRS 1.5	El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7

#### **2. Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (SCFT)**

¿Que tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos?

COD	ITEM	Totalmente insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
SCFT 2.1	La ventilación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
SCFT 2.2	La iluminación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
SCFT 2.3	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
SCFT 2.4	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
SCFT 2.5	La temperatura de su local de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

#### **3. Satisfacción con la participación en las decisiones (SPD)**

¿Que tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos?

COD	ITEM	Totalmente insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
SPD 3.1	El grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5	6	7
SPD 3.2	La forma en que en la empresa se da la negociación sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5	6	7
SPD 3.3	Su participación en las decisiones de su sucursal.	1	2	3	4	5	6	7
SPD 3.4	Su participación en las decisiones de su equipo de trabajo relativas a la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
SPD 3.5	La “igualdad” y “justicia” del trato que recibe de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
SPD 3.6	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

#### 4. Satisfacción con su trabajo (ST)

¿Que tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos?

COD	ITEM	Totalmente insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
ST 4.1	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	2	3	4	5	6	7
ST 4.2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que a usted le gustan.	1	2	3	4	5	6	7
ST 4.3	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	1	2	3	4	5	6	7
ST 4.4	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	1	2	3	4	5	6	7

#### 5. Satisfacción con el reconocimiento (SR)

¿Que tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos?

COD	ITEM	Totalmente insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
SR 5.1	Las oportunidades de promoción o crecimiento que tiene.	1	2	3	4	5	6	7
SR 5.2	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
SR 5.3	El salario que usted recibe.	1	2	3	4	5	6	7