

LA INFLUENCIA DEL MARKETING INTERNO EN EL RESULTADO EMPRESARIAL: UNA APLICACIÓN EN CENTROS HOSPITALARIOS PÚBLICOS

VICENT TORTOSA EDO

JAUME LLORENS MONZONÍS

JAVIER SÁNCHEZ GARCÍA

MIGUEL ÁNGEL MOLINER TENA

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

“Universitat Jaume I” (Castellón)

RESUMEN

El presente trabajo se alinea con la literatura que defiende la necesidad de adoptar un enfoque relacional en el intercambio de valor entre la empresa y su fuerza laboral, motivo de estudio del llamado marketing interno. A partir de la definición que de este concepto hacen Rafiq y Ahmed (2000) y tomando la Orientación al Mercado Interno (O.M.I.) como variable operativa se verifica la incidencia que el marketing interno puede tener en la actitud y comportamiento del trabajador, y con ello en el resultado externo empresarial (calidad del servicio percibida). La justificación teórica de esta relación viene dada por el modelo de la autorregulación de las actitudes, intenciones y comportamientos de Bagozzi (1992), donde se argumenta que un individuo tras evaluar una situación (O.M.I.) tiene una reacción emocional (calidad de la relación) que le lleva a responder (calidad en el servicio ofrecido) de manera consecuente con la valoración realizada.

Palabras clave:

Marketing Interno, Orientación al Mercado Interno, calidad de la relación, satisfacción laboral, confianza, compromiso organizativo, calidad del servicio percibida

1. Introducción

Desde finales del siglo XX la creciente presión competitiva ha obligado a las empresas a centrarse en el intercambio desde un enfoque relacional, con el fin de mantener relaciones duraderas con sus clientes actuales. Esta tendencia organizativa ha motivado el inicio académico de la llamada literatura de marketing de relaciones, impulsada en su origen desde tres escuelas de pensamiento: (1) la escuela nórdica de servicios (Grönroos, 1984); (2) el grupo de investigación IMP, Industrial Marketing and Purchasing (Ford, 1984); y (3) la escuela anglo-australiana (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991).

En el posterior desarrollo científico que el marketing de relaciones tiene en la década de los noventa e inicio del nuevo milenio destaca la necesidad de considerar la gestión de la relación con los distintos agentes con quienes interactúa la empresa (Morgan y Hunt, 1994). En esta línea se encuentra la más reciente definición de marketing de la American Marketing Association¹, publicada en el año 2007. En el ámbito empresarial, cabe destacar la actuación de algunas organizaciones de fomentar la calidad de la relación con los trabajadores desde un enfoque propio del marketing, fenómeno que ha motivado su consideración en la literatura a través del marketing interno (Gounaris, 2006).

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

Las consecuencias que el marketing interno puede tener en la actitud y comportamiento del empleado, y con ello en el resultado externo empresarial es el objetivo prioritario del presente trabajo. Para ello, se toma como referente conceptual el modelo de la autorregulación de las actitudes, intenciones y comportamientos de Bagozzi (1992) y su secuencia: proceso evaluativo (O.M.I.) → reacción emocional (calidad de la relación entre la organización y sus empleados) → respuesta (comportamiento de calidad del trabajador según percibe el cliente que recibe el servicio).

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

2. Marketing de relaciones y marketing interno

2.1. Aplicación del Marketing de relaciones en el ámbito interno organizativo

El marketing de relaciones captura la esencia del marketing de servicios, la red organizativa del marketing industrial y la gestión organizativa (orientación hacia los agentes o “stakeholders”, gestión de la calidad total o aprendizaje organizativo) en su aplicación a otros mercados distintos a los clientes organizativos, entre ellos el mercado interno o de los empleados (Gummesson, 1991).

Cabe destacar que la literatura del marketing de servicios es la que más ha contribuido en el tratamiento académico de la relación entre la organización, a través de sus dirigentes, y los

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

empleados. A destacar la aportación de Grönroos (1984) y su triángulo relacional, quien ya utilizó el término marketing interno para referirse a la necesidad que toda empresa de servicios debe tener de formar y motivar a sus empleados, con miras a lograr que alcancen la suficiente habilidad para poder interactuar de forma exitosa en el momento de ofrecer el servicio a los clientes (marketing interactivo).

Junto a este modelo del triángulo relacional resalta la presencia de diversas teorías caracterizadas por defender la orientación hacia los empleados complementando a la orientación externa organizativa, Teoría de la Rueda de la Calidad (Heskett, 1987) y la Teoría de la Cadena de Beneficios del Servicio (Heskett et al., 1994), donde se defiende que el éxito en los resultados del marketing externo de una empresa de servicios es contingente al éxito de su marketing interno, formado por un conjunto de actuaciones y prácticas orientadas al logro de la satisfacción del empleado. Estos modelos teóricos se erigen en referentes de la llamada literatura de marketing interno (Rafiq y Ahmed, 1993).

2.2. Marketing interno

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

Bien es cierto que recientes investigaciones (Gounaris, 2006; 2008a; b; Lings, 2004; Lings y Greenley, 2005) toman la acepción de Rafiq y Ahmed (2000) como la que mejor delimita la naturaleza del concepto marketing interno. Esta definición considera el marketing interno como “el esfuerzo planeado utilizando el marketing a modo de aproximación que permite superar la resistencia organizativa a cambiar y logra alinear, motivar, coordinar de modo interfuncional e integrar a los empleados hacia la implementación efectiva de las estrategias funcionales y corporativas. Todo ello para satisfacer al cliente externo mediante un proceso que logre empleados satisfechos, motivados y orientados al cliente.” Por tal motivo, la presente investigación toma esta definición y su representación operativa con la llamada Orientación al Mercado Interno (O.M.I.).

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

3.1. Delimitación conceptual

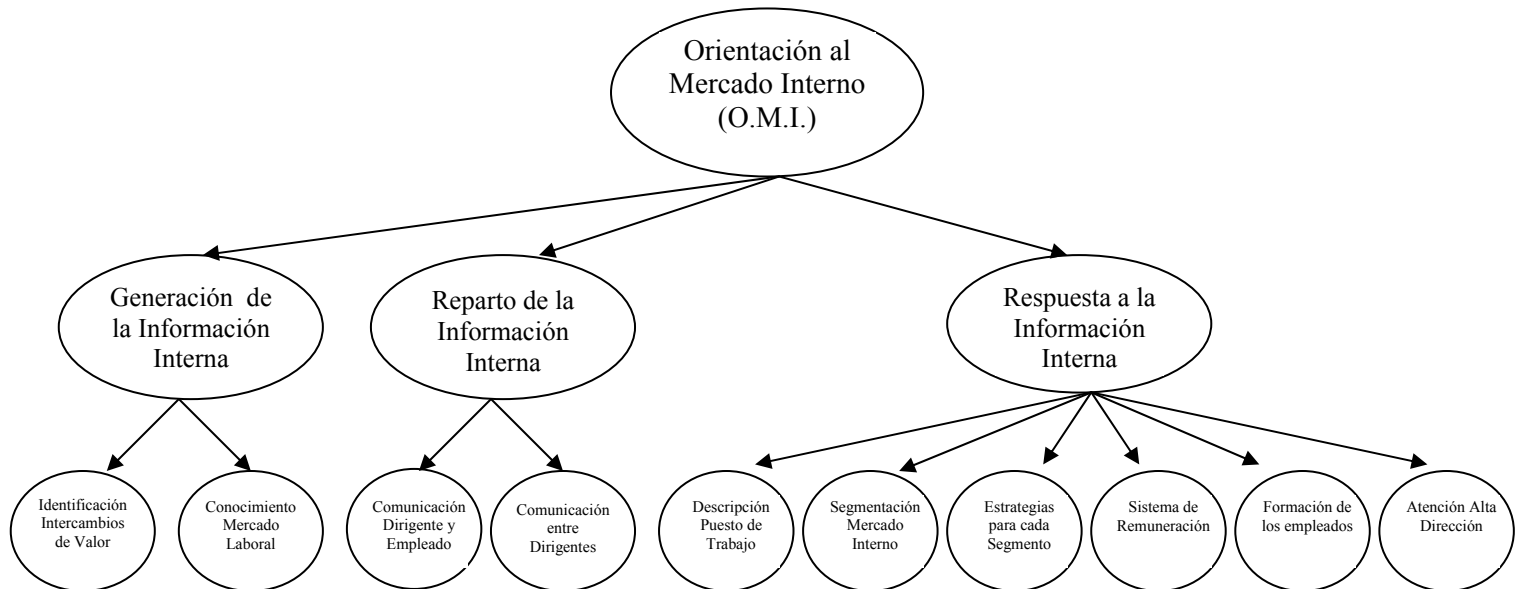
El trabajo de naturaleza normativa de Lings (2004) supone el origen en la literatura de marketing del concepto Orientación al Mercado Interno (O.M.I.). En concreto, esta aportación toma por analogía el constructo representativo de la Orientación al Mercado (O.M.) de Kohli y Jaworski (1990) para delimitar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

Esta analogía conlleva que la variable operativa representativa de la Orientación al Mercado Interno esté formada por tres dimensiones principales y diez subdimensiones, a saber: (a) la generación de información interna, con los elementos que intervienen en los intercambios de valor entre la empresa y sus empleados; el conocimiento directivo de las condiciones del mercado laboral; la necesidad de acometer una segmentación del mercado interno; y de diseñar y aplicar estrategias para el segmento estimado; (b) el reparto o comunicación de información interna entre los dirigentes y los empleados; y entre los propios dirigentes sobre las necesidades y deseos expresados por la fuerza laboral; y (c) la respuesta a la información interna generada, con los puestos de trabajo diseñados para alcanzar las necesidades de los trabajadores, la adecuación del sistema de remuneración y del sistema formativo a las características de los empleados, y la consideración de la alta dirección hacia la fuerza laboral.

Recientemente, los trabajos de Gounaris (2006; 2008a; b) y Sánchez-Hernández (2007) siguen el tratamiento operativo inicial mostrado por Lings (2004), aunque con la necesidad de modificar dos aspectos de la escala original de la O.M.I.: (1) las subdimensiones representativas de la segmentación del mercado interno y del diseño de estrategias para cada uno de estos segmentos dejan de formar parte de la dimensión principal generación de información interna, al

ser actuaciones posteriores al proceso de recogida de la información; y (2) la O.M.I., de igual manera que otros constructos como la Calidad del Servicio Percibida (Brady y Cronin, 2001), es una variable latente constituida de manera jerárquica y reflectiva a partir de dimensiones principales, que a su vez contienen subdimensiones de orden inferior (figura 1). Se trata, en definitiva, de un constructo reflectivo de tercer orden (Jarvis, Mackenzie y Podsakoff, 2003).

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



Fuente: Gounaris (2006)

La escala de Gounaris (2006; 2008a; b) no se ha corroborado hasta el momento en el sector sanitario. Por lo tanto, la primera hipótesis a contrastar en la presente investigación versa sobre la validez y fiabilidad de la O.M.I. como constructo reflectivo, multinivel y multidimensional.

H₁: La Orientación al Mercado Interno (O.M.I.) es un constructo jerárquico reflectivo de tercer orden y multidimensional formado por tres dimensiones principales y diez subdimensiones.

4. La calidad de la relación entre la organización y sus empleados

4.1. Calidad de la relación externa

El marketing de relaciones ha supuesto una nueva filosofía de la interacción al postular el necesario establecimiento de relaciones cercanas y duraderas en el tiempo. En este sentido, el fortalecimiento de lazos relacionales, la cooperación y la adaptación mutua entre los participantes se ha designado en la literatura bajo el concepto calidad de la relación (Chumpitaz-Cáceres y Paparoidamis, 2007).

La acepción de la calidad de la relación con una mayor seguimiento académico es aquella que lo asemeja a la confianza existente entre las partes, de manera que la satisfacción por la experiencia pasada exitosa justifica el deseo por continuar en un futuro con el mismo socio (De Wulf, Odekerken-Schroder y Iacobucci, 2001). Por lo tanto, esta definición estima que la satisfacción, la confianza y el compromiso por continuar son las dimensiones integrantes de la calidad de la relación.

En los últimos años distintas investigaciones han tratado operativamente la calidad de la relación como un metaconstructo (Beatson, Lings y Gudergan, 2008; Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler, 2002), formado por dimensiones independientes de carácter formativo que muestran algún tipo de relación entre sí. De manera que, se ofrece la posibilidad de analizar la posible

incidencia que sobre cada dimensión pudieran tener distintas variables antecedentes o la probable influencia que las dimensiones de este metaconstructo pudieran tener sobre distintas variables.

Por todos estos motivos la presente investigación considera, por analogía, la calidad de la relación entre la organización y sus empleados como un metaconstructo multidimensional formado por: (1) la satisfacción laboral, (2) la confianza del empleado hacia la organización y sus dirigentes, y (3) el compromiso organizativo del trabajador.

4.2. La Calidad de la relación entre la organización y sus empleados: posibles relaciones causales

La acepción que esta investigación toma de las variables que constituyen la calidad de la relación interna (organización-empleado) se muestra en la tabla 1, definiciones consideradas por la literatura como las que mejor representan la naturaleza de cada concepto.

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

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

Debido al interés de corroborar la posible relación de la satisfacción laboral global con el resto de variables que forman la calidad de la relación se considera adecuado seguir la tendencia académica de tomar la satisfacción laboral como un constructo unidimensional. En relación a la confianza del empleado, la presente investigación toma por referente la literatura centrada en la calidad de la relación externa al considerar el carácter bidimensional de la confianza, formada por la confianza en la honestidad y la confianza en la benevolencia de la otra parte. Finalmente, el compromiso organizativo se estima como constructo unidimensional, descriptivo de su naturaleza afectiva, debido a la presencia de aportaciones que ponen en entredicho el tratamiento multidimensional del compromiso organizativo (Meyer et al., 2002).

Este trabajo se plantea como hipótesis a contrastar las posibles relaciones causales entre las variables que forman la calidad de la relación entre la organización y su fuerza laboral. A partir de la naturaleza conceptual de cada una de ellas y con la presencia de investigaciones previas que demuestran la influencia que la satisfacción laboral ejerce sobre la confianza en la honestidad y en la benevolencia (Whitener, 2001) y en el compromiso afectivo (Paulin, Fergusson y Bergeron, 2006) junto a distintas aportaciones que corroboran el papel antecedente de la confianza sobre el compromiso afectivo (Alder, Noel y Ambrose, 2006), se pretende corroborar:

H_{2a}: La satisfacción laboral del empleado influye de manera directa, positiva y significativa en su percepción de la honestidad de la organización y sus dirigentes.

H_{2b}: La satisfacción laboral del empleado influye de manera directa, positiva y significativa en su percepción de la benevolencia de la organización y sus dirigentes.

H₃: La satisfacción laboral del empleado influye de manera directa, positiva y significativa en su compromiso organizativo afectivo.

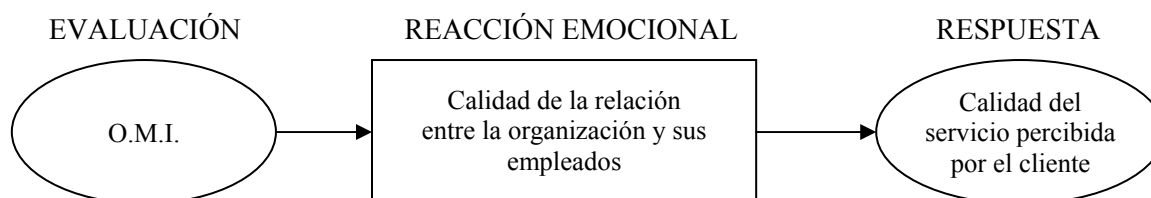
H_{4a}: La honestidad de la organización y sus dirigentes que percibe el empleado influye de manera directa, positiva y significativa en su compromiso organizativo afectivo.

H_{4b}: La benevolencia de la organización y sus dirigentes que percibe el empleado influye de manera directa, positiva y significativa en compromiso organizativo afectivo.

4.3. La relación existente entre la O.M.I., la calidad de la relación, la calidad del servicio percibida y la satisfacción del cliente.

El principal objetivo de esta investigación no es otro que verificar la incidencia que la adopción de la filosofía tipo marketing en la relación que la empresa mantiene con sus trabajadores (marketing interno) puede tener en la actitud (calidad de la relación) y comportamiento de éstos (calidad del servicio ofrecido), y con ello en el resultado externo organizativo (calidad del servicio percibida por el cliente). El marco teórico explicativo de esta relación es el modelo de la autorregulación de las actitudes, intenciones y comportamientos de Bagozzi (1992), caracterizado por argumentar que un individuo tiene una reacción emocional fruto de un proceso evaluativo hacia una situación determinada, lo que le llevará a tener una respuesta consecuente con el resultado de dicha valoración. Tal y como se muestra en la figura 2, la secuencia descrita por Bagozzi (1992) comprende: evaluación (O.M.I. según valoran los trabajadores), reacción emocional (satisfacción, confianza y compromiso del empleado) y respuesta (calidad del servicio ofrecido según la percepción del cliente).

FIGURA 2
Aplicación del modelo de Bagozzi (1992) en la presente investigación



La principal novedad de la presente investigación respecto a recientes investigaciones que demuestran el modelo de Bagozzi (1992) en la relación empresa-empleado (Chen, Hwang y Liu, 2009; Paulin, Ferguson y Bergeron, 2006) se basa en el objeto de la evaluación del empleado, la valoración que hace de la aplicación de una filosofía organizativa tipo marketing por parte de la alta dirección y los supervisores (O.M.I.). Esta orientación supone un proceso holístico, global, superando con ello la mera enumeración de una serie de facetas laborales que constituyen actuaciones propias de la gestión de recursos humanos en su enfoque más tradicional.

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

H₅: La Orientación al Mercado Interno (O.M.I.) influye de manera directa, positiva y significativa en la satisfacción laboral del empleado.

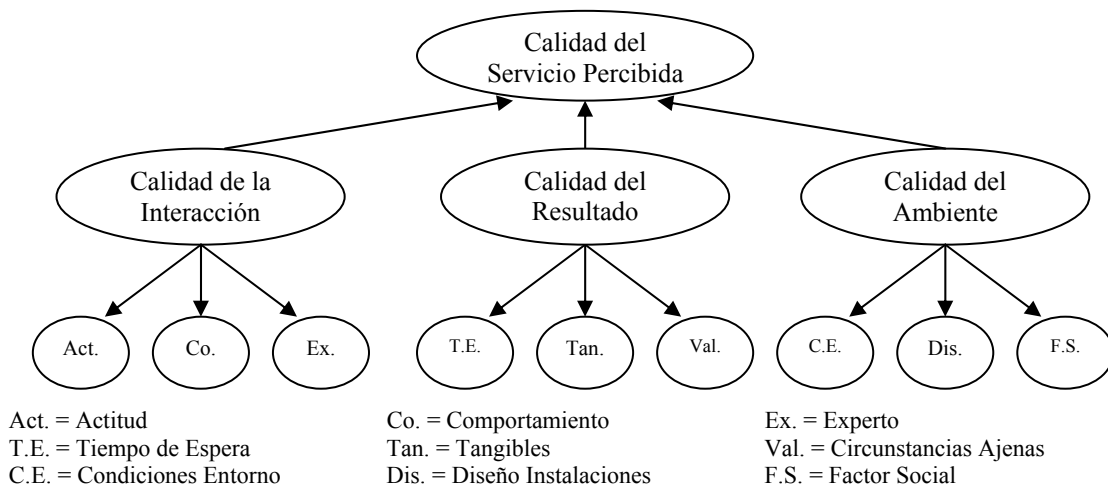
H_{6a}: La Orientación al Mercado Interno (O.M.I.) influye de manera directa, positiva y significativa en la percepción del empleado de la honestidad de la organización y sus dirigentes.

H_{6b}: La Orientación al Mercado Interno (O.M.I.) influye de manera directa, positiva y significativa en la percepción del empleado de la benevolencia de la organización y sus dirigentes.

H₇: La Orientación al Mercado Interno (O.M.I.) influye de manera directa, positiva y significativa en el compromiso organizativo del empleado.

Para contrastar la segunda secuencia de Bagozzi (1992), el presente trabajo considera como respuesta del trabajador la calidad del servicio que éste ofrece en opinión del paciente que lo recibe. En concreto, se utiliza la escala de Brady y Cronin (2001) al considerar la Calidad del Servicio Percibida como un constructo multidimensional, con tres dimensiones principales (calidad de la interacción, del resultado y del ambiente) y nueve subdimensiones, y multinivel, reflectivo de primer y segundo orden y formativo de tercer orden (figura 3).

FIGURA 3
La Calidad del Servicio Percibida



Fuente: Brady y Cronin (2001)

Diversas investigaciones centradas en el comercio minorista (Liu, 2005; Pollack, 2009) han corroborado la fiabilidad y validez de la escala de Brady y Cronin (2001), pero hasta el momento no se ha aplicado al sector sanitario, lo que justifica el planteamiento de la siguiente hipótesis:

H₈: La calidad del servicio percibida es un constructo multinivel, reflectivo de primer y segundo orden y formativo de tercer orden, y multidimensional formado por tres dimensiones principales y nueve subdimensiones.

Finalmente, distintos trabajos empíricos han demostrado la influencia directa que sobre la calidad del servicio percibida ejercen la satisfacción laboral (Hartline y Ferrell, 1996; Yoon, Beatty y Suh, 2001), la confianza del empleado (Aryee, Budhwar y Chen, 2002) y el compromiso organizativo afectivo (Meyer et al., 2002). Justificándose la consideración de las últimas hipótesis de la investigación:

H₉: La satisfacción laboral del empleado influye de manera directa, positiva y significativa en la calidad del servicio percibida por el cliente.

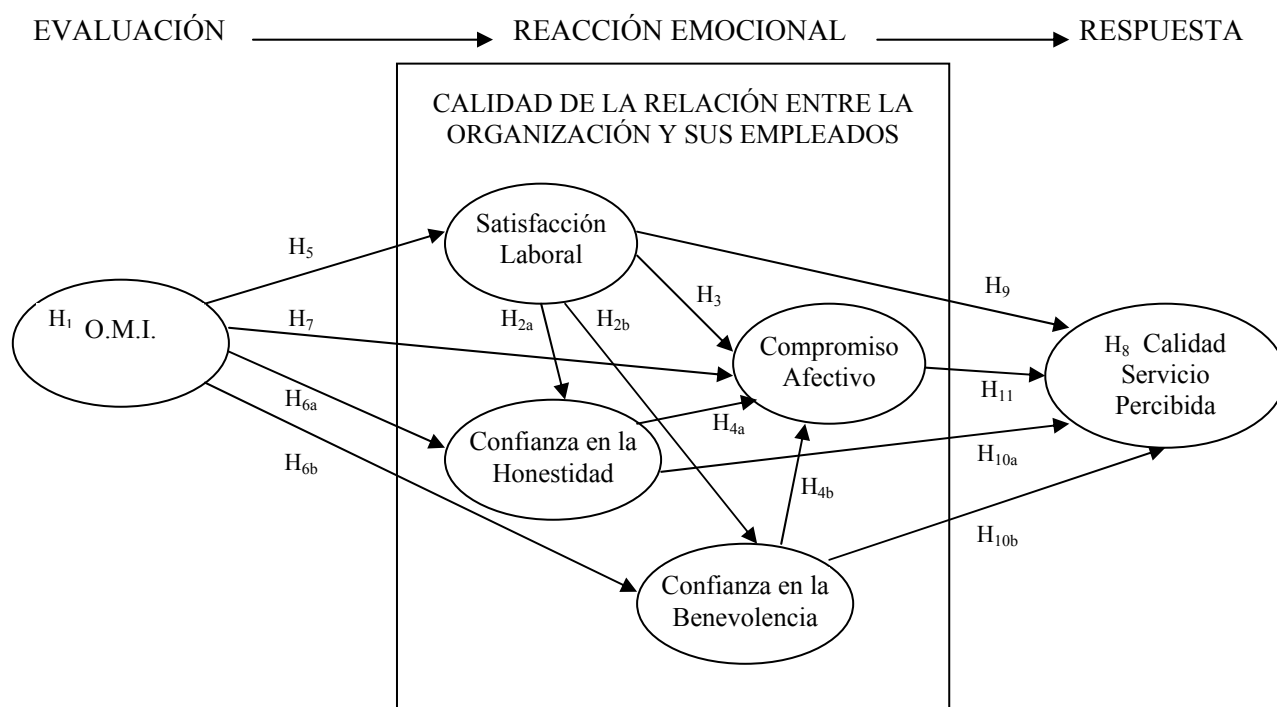
H_{10a}: La percepción del empleado de la honestidad de la organización y sus dirigentes influye de manera directa, positiva y significativa en la calidad del servicio percibida por el cliente.

H_{10b}: La percepción del empleado de la honestidad de la organización y sus dirigentes influye de manera directa, positiva y significativa en la calidad del servicio percibida por el cliente.

H₁₁: El compromiso organizativo afectivo del empleado influye de manera directa, positiva y significativa en la calidad del servicio percibida por el cliente.

En definitiva, el modelo de la investigación con la totalidad de hipótesis planteadas se muestra en la figura 4.

FIGURA 4
Modelo planteado por la investigación



5. Diseño de la investigación y estudio cualitativo

La atención sanitaria es uno de las actividades con mayor crecimiento en las economías desarrolladas. Esta tendencia se debe en parte al envejecimiento de la población, y con ello el aumento en el consumo de servicios sanitarios, a la creciente presión competitiva (pujanza del sector privado), y a la aparición de nuevas tecnologías y tratamientos emergentes.

La naturaleza del servicio de atención sanitaria (intensivo en mano de obra y con un elevado nivel de contacto personal) y la notable influencia que el desempeño laboral tiene en la percepción del paciente de la calidad explican la exigencia de incluir en los planes organizativos estrategias para satisfacer a los empleados o clientes internos (Yee, Yeung y Cheng, 2008).

Estos argumentos de índole organizativa y académica justifican que la presente investigación se haya centrado en los empleados y pacientes de tres centros hospitalarios públicos valencianos (tablas 2 y 3). En concreto, se ha optado por el servicio de consultas externas, al ser objeto de estudio de numerosas aportaciones centradas en la calidad del servicio sanitario, y permitir relacionar la información facilitada por cada empleado (O.M.I. y calidad de la relación) con la ofrecida por su paciente (calidad del servicio percibida).

TABLA 2
Ficha técnica del estudio centrado en los empleados

Universo	Empleados del servicio de consultas externas de los tres centros hospitalarios investigados (271 en total).
Tamaño de la muestra	184 empleados en hospitales públicos (109 facultativos, 41 diplomados y 34 auxiliares)
Error muestral	± 4,0% para un nivel de confianza del 95%, p=q=0,5.
Método de recogida de información	Encuesta personal cara a cara o entregada en la consulta y recogida al día siguiente o días sucesivos.
Fecha del trabajo de campo	Desde finales de enero a finales de febrero del año 2008.
Localización de la muestra	Tres hospitales públicos de Castellón y Valencia.

TABLA 3
Ficha técnica del estudio centrado en los pacientes

Universo	Pacientes mayores de edad de consultas externas del centro hospitalario investigado, que han recibido al menos en tres ocasiones el servicio del mismo empleado.
Tamaño de la muestra	536 pacientes de consultas externas (104 mayores de 65 años)
Procedimiento de muestreo	Aleatorio estratificado por empleado (tres o cuatro pacientes por cada empleado encuestado).
Error muestral	$\pm 3,6\%$ para un nivel de confianza del 95 %, $p=q=0,5$.
Método de recogida de información	Encuesta personal cara a cara.
Fecha del trabajo de campo	Desde finales de febrero a finales de marzo del año 2008.
Localización de la muestra	Tres hospitales públicos en las provincias de Castellón y Valencia.

Con el objeto de acabar de definir las hipótesis planteadas y diseñar el cuestionario a presentar en la muestra interna y externa fue necesario acometer una investigación de carácter cualitativo. En concreto, se realizaron dos dinámicas de grupo, la primera entre empleados de consultas externas (dos facultativos, dos diplomado y dos auxiliares de un mismo centro hospitalario público que no forma parte de la investigación), y la segunda se centró en seis pacientes del mismo centro hospitalario. No se dieron diferencias significativas en los resultados de ambas dinámicas y tan sólo se realizaron pequeñas modificaciones de índole semántica para adaptar las escalas al contexto del servicio de consultas externas. En la tabla 4 se recogen las distintas fuentes en las que se basan las escalas de medición de los cuestionarios.

TABLA 4
Diseño de las escalas de medición de los constructos

Constructo	Carácter del constructo	Dimensiones	Número de ítems	Referencias
Orientación al Mercado Interno (O.M.I.).	Multidimensional y multinivel reflectivo de tercer orden.	Generación de información interna.	11 ítems	Gounaris (2006), Lings y Greenley (2005).
		Reparto de información interna.	9 ítems	
		Respuesta a la información interna.	27 ítems	
Calidad de la relación entre la organización y sus empleados.	Metaconstructo formado por cuatro variables de carácter reflectivo.	Satisfacción laboral.	5 ítems	Churchill, Ford y Walker (1974); Johlke y Duhan (2000).
		Confianza en la honestidad.	5 ítems	Crosby, Evans y Cowles (1990); Ganesan (1994).
		Confianza en la benevolencia.	6 ítems	Ganesan (1994)
		Compromiso organizativo afectivo.	6 ítems	Allen y Meyer (1990); Meyer, Allen y Gellatly (1990).
Calidad del servicio percibida.	Multidimensional y multinivel reflectivo de primer y segundo orden (relación entre los indicadores y las subdimensiones, y entre éstas y las dimensiones), y formativo de tercer orden (relación entre las dimensiones y la variable global).	Calidad percibida de la interacción.	9 ítems	Brady y Cronin (2001).
		Calidad percibida del resultado.	9 ítems	
		Calidad percibida del ambiente.	9 ítems	

6. Resultados del estudio cuantitativo

En el tratamiento estadístico de los datos se ha analizado la dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas utilizadas (Análisis Factorial Confirmatorio de la Técnica de Modelos de

Ecuaciones Estructurales) y se han contrastado las hipótesis causales planteadas (Path Analysis de la Técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales).

En primer lugar, destacar que se corrobora la dimensionalidad, validez convergente, fiabilidad compuesta y validez divergente de las subdimensiones y dimensiones que forman la O.M.I. Al estimarse como constructo multinivel, reflectivo en sus tres niveles, es necesario comprobar el ajuste de tres modelos (Gounaris, 2006): (1) el modelo que relaciona la variable global de la O.M.I. con sus tres dimensiones principales (Generación, Reparto y Respuesta a la Información Interna); (2) el modelo que relaciona estas tres dimensiones principales con sus respectivas subdimensiones; y (3) el modelo entero, que contempla las relaciones entre subdimensiones, dimensiones y variable global (tabla 5).

TABLA 5
Ajuste de los tres modelos de la O.M.I.

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

A tenor de estos resultados se acepta la hipótesis H_1 , al demostrarse la dimensionalidad, fiabilidad y validez de la escala O.M.I. como constructo multidimensional y multinivel (jerárquico de tercer orden) de carácter reflectivo.

Se corrobora asimismo la dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas de la satisfacción laboral, confianza en la honestidad, en la benevolencia y compromiso afectivo.

Finalmente, se sigue la metodología adoptada en la O.M.I. para demostrar la dimensionalidad, fiabilidad y validez de un constructo multinivel como la Calidad del Servicio Percibida. Ahora bien, al tener la variable global un carácter formativo, los indicadores o dimensiones principales influyen en el constructo latente (variable global), es necesario demostrar la ausencia de multicolinealidad entre los indicadores (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Estos autores también exigen corroborar la validez nomológica, relacionando la variable latente, a través de las tres dimensiones principales, con otros dos indicadores reflectivos con un contenido más general del dominio conceptual de la variable latente (en la presente investigación de la calidad del servicio de la consulta).

En primer lugar, se demuestra la ausencia de multicolinealidad al mostrar el Factor de Inflación de la Varianza (FIV) valores inferiores a cinco. En dicho análisis la variable dependiente es uno de los indicadores de contenido generalista y las variables independientes son las tres dimensiones principales de la Calidad del Servicio Percibida.

En relación a la validez nomológica, se corrobora el ajuste del modelo que relaciona la variable global a través de las tres dimensiones principales y los dos indicadores reflectivos. Siguiendo a Gounaris (2006), junto al análisis de este modelo se estima el ajuste del modelo que relaciona las dimensiones principales con las subdimensiones y del modelo entero (tabla 6)

TABLA 6
Ajuste de los tres modelos de la Calidad del Servicio Percibida

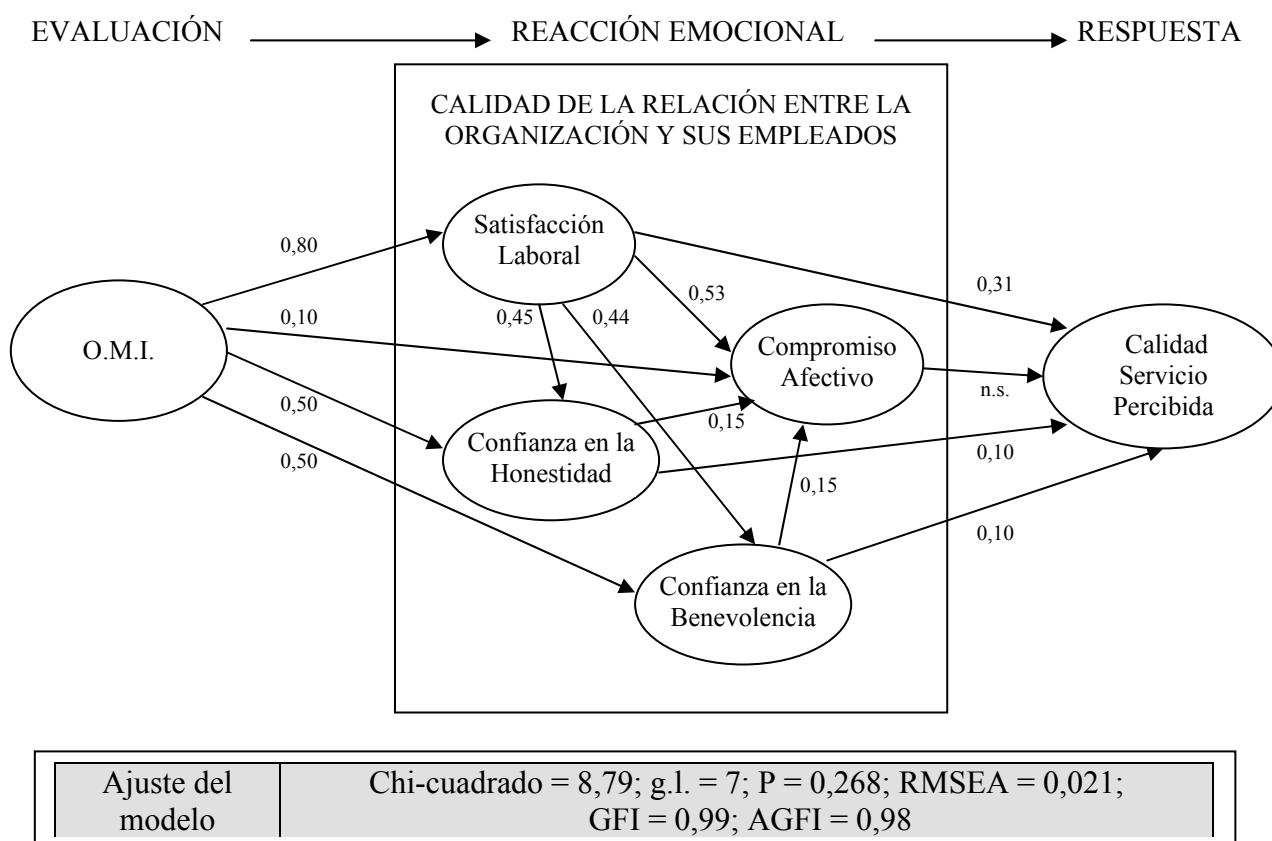
Modelos	Chi-cuadrado	Probabilidad asociada a la chi-cuadrado	RMSEA	GFI	AGFI
Análisis de la variable global y las dimensiones principales	9,15	0,057	0,042	0,99	0,98
Análisis de las subdimensiones con su dimensión	23,19	0,080	0,027	0,99	0,98
Análisis del modelo entero	35,98	0,071	0,024	0,99	0,98

Por lo tanto, se demuestra la hipótesis H_8 que considera la Calidad del Servicio Percibida como un constructo multidimensional (tres dimensiones principales y nueve subdimensiones) y multinivel (reflectivo de primer y segundo orden y formativo de tercer orden).

Para realizar el contraste de las hipótesis planteadas por el modelo se ha utilizado la Técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM), partiendo de los valores iterativos de cada variable (Gounaris, 2006; 2008a; b). Siguiendo la metodología de aportaciones previas (Niedz, 1998; Tortosa, Moliner y Sánchez, 2009), se forman diadas entre cada empleado y cada paciente que éste ha atendido en su servicio de consultas externas, de manera que se estudia la causalidad entre las variables del ámbito interno y externo, siendo la unidad de análisis la relación que cada empleado mantiene con su paciente (556 relaciones empleado-paciente).

Cabe destacar que se cumplen todas las hipótesis planteadas en el modelo excepto la H_{11} , no se muestra significativa ($t < 1,96$), que contempla la relación entre el compromiso organizativo de tipo afectivo y la calidad del servicio percibida por el paciente (figura 5).

FIGURA 5
Análisis de las relaciones causales del modelo planteado por la investigación



7. Conclusiones

El presente trabajo se alinea con la literatura de marketing interno y analiza su posible incidencia en el resultado organizativo. Así, a partir de la definición de Rafiq y Ahmed (2000) y tomando la O.M.I. de Gounaris (2006) y Lings y Greenley (2005) como variable operativa, verifica la incidencia que la adopción empresarial de una filosofía tipo marketing en la relación con la fuerza laboral tiene en la actitud y el comportamiento del empleado, y con ello en el resultado externo organizativo. La justificación teórica de esta relación viene dada por el modelo de la autorregulación de las actitudes, intenciones y comportamientos de Bagozzi(1992), y su secuencia evaluación (O.M.I. según opinión de los trabajadores) → reacción

emocional (satisfacción laboral, confianza en la honestidad y confianza en la benevolencia) → respuesta (calidad del servicio ofrecido según percibe el paciente que lo recibe).

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

Cabe resaltar que la única relación que no se muestra significativa es la que tiene por antecedente de la calidad del servicio percibida el compromiso afectivo del trabajador. Este resultado contrario a lo demostrado en investigaciones previas (Chen, Hwang y Liu, 2009) puede deberse a una de las a una de las principales aportaciones académicas del presente estudio, que no es otra que haber medido el desempeño del trabajador a través de la valoración del cliente (paciente), y no haber seguido la tendencia de la mayoría de trabajos de medir el desempeño laboral a partir de la propia opinión del empleado. A ello hay que unir el tratamiento operativo que esta investigación hace de la calidad del servicio percibida como una variable global formada de manera aditiva por tres dimensiones principales, entre las que se encuentra la calidad del ambiente (no asociada al desempeño del trabajador).

Entre las recomendaciones de gestión que pueden ofrecerse a los tres centros hospitalarios públicos analizados destaca según opinión de los empleados la necesaria mejora de las características de los puestos de trabajo (excesiva carga de pacientes que atender, menor tiempo de atención por paciente). Otras facetas a mejorar es la política de retribución (remuneración baja y no asociada al esfuerzo laboral realizado por cada profesional); alcanzar una política formativa más adecuada a las necesidades del personal; y encontrar nuevas fórmulas que permitan limitar el déficit presupuestario (aplicación de las nuevas tecnologías de la información en la comunicación interna y con los pacientes). Destacar por último, que según los pacientes debe mejorar la calidad del ambiente o entorno de las consultas analizadas, siendo por el contrario a destacar la valoración positiva que otorgan a la labor, experiencia y grado de conocimiento de los empleados del servicio de consultas externas estudiadas.

Junto a la ausencia de relación significativa entre el compromiso afectivo y la calidad del servicio percibida, asociada a la escala de medición de ésta última, destaca como limitación del presente trabajo haberse centrado únicamente en un único sector empresarial (sanitario) del mismo ámbito geográfico. Asimismo, no se ha contemplado la iniciativa privada del sector analizado. Por último, destaca la ausencia de un tratamiento multidimensional del resultado externo organizativo (con medidas objetivas) y la falta de un contraste con series temporales ante la existencia de variables de carácter continuo.

Las posibles líneas a investigar se centran en generalizar el estudio de la O.M.I. y del modelo propuesto en centros hospitalarios privados, y en otros servicios y sectores económicos. Identificar posibles antecedentes de la O.M.I. o variables mediadoras en la relación de ésta con la calidad de la relación (ambigüedad y conflicto de rol). Finalmente, considerar la teoría del encaje (Chatman, 1991) como principio explicativo de la relación entre el marketing interno y la socialización del trabajador y tratar de investigar la posible relación entre el marketing interno y la teoría del aprendizaje y la gestión del conocimiento (Vargo y Lusch, 2004).

Referencias bibliográficas

- AHMED, P.K. Y RAFIQ, M. (1995). "The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies", *Journal of Marketing Practice*, Vol. 1, nº 4, pgs. 32-51.
- AHMED, P.K. Y RAFIQ, M. (2003). "Internal Marketing Issues and Challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 9, pgs. 1177-1186.
- ALDER, G.S.; NOEL, T.W. Y AMBROSE, M.L. (2006). "Clarifying the Effects of Internet Monitoring on Job Attitudes: The Mediating Role of Employee Trust", *Information and Management*, Vol. 43, nº 7, pgs. 894-903.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2007). "The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing", disponible en: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/PressRoom.aspx>.
- ARYEE, S.; BUDHWAR, P.S. Y CHEN, Z.X. (2002). "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, nº 3, pgs. 267-285.
- BAGOZZI, R.P. (1980). "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of their Antecedents and Simultaneity", *Journal of Marketing*, Vol. 44, nº 3, pgs. 65-77.
- BAGOZZI, R.P. (1992). "The Self-Regulation of Attitudes, Intentions and Behavior", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 55, nº 2, pgs. 178-204.
- BEATSON, A.; LINGS, I. Y GUDERGAN, S. (2008). "Employee Behaviour and Relationship Quality: Impact on Customers", *The Service Industries Journal*, Vol. 28, nº 2, pgs. 211-223.
- BRADY, M.K. Y CRONIN, J.J. (2001). "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 65, nº 3, pgs. 34-49.
- CHATMAN, J.A. (1991). "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, nº 3, pgs. 459-484.
- CHEN, T-Y.; HWANG, S-N. Y LIU, Y. (2009). "Employee Trust, Commitment and Satisfaction as Moderators of the Effects of Idealized and Consideration Leadership on Voluntary Performance: A Structural Equation Investigation", *International Journal of Management*, Vol. 26, nº 1, pgs. 127-141.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. Y BALLANTYNE, D. (1991). *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Ltd., versión castellana: *Marketing Relacional. Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing*, 1994, Madrid, Díaz de Santos.
- CHUMPITAZ-CÁCERES, R. Y PAPAROIDAMIS, N.G. (2007). "Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment, and Business-to-Business Loyalty", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, nº 7/8, pgs. 836-867.
- CHURCHILL, G.A.Jr.; FORD, N.M. Y WALKER, O.C.Jr. (1974). "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, nº 3, pgs. 254-260.
- CROSBY, L.A.; EVANS, K.R. Y COWLES, D. (1990). "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº. 3, pgs. 68-81.
- DE WULF, D.; ODEKERKEN-SCHRODER, G. Y IACOBUCCI, D. (2001). "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration", *Journal of Marketing*, Vol. 65, nº 4, pgs. 33-50.
- DIAMANTOPOULOS, A. Y WINKLHOFFER, H.M. (2001). "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, nº 2, pgs. 269-277.
- DONEY, P.M. Y CANNON, J.P. (1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61, nº 2, pgs. 35-51.
- FORD, D. (1984). "Buyer/Seller Relationship in International Industrial Marketing", *Industrial Marketing Management*, Vol. 13, pgs. 101-113.
- GANESAN, S. (1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 2, pgs. 1-19.
- GOUNARIS, S. (2006). "Internal-Market Orientation and its Measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 59, nº 4, pgs. 432-448.
- GOUNARIS, S. (2008a). "The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 22, nº 1, pgs. 68-90.
- GOUNARIS, S. (2008b). "Antecedents of Internal Marketing Practice: Some Preliminary Empirical Evidence", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, nº 3, pgs. 400-434.
- GRÖNROOS, C. (1984). "A Service Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, nº 4, pgs. 36-44.

- GUMMESSON, E. (1991). "Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, n° 2, pgs. 60-75.
- HARTLINE, M.D. Y FERRELL, O.C. (1996). "The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, n° 4, pgs. 52-70.
- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.P. Y GREMLER, D.D. (2002). "Understanding Relationship Marketing Outcomes. An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality", *Journal of Service Research*, Vol. 4, n° 3, pgs. 230-247.
- HESKETT, J.L. (1987). "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, Vol. 65, n° 2, pgs. 118-126.
- HESKETT, J.L.; JONES, T.O.; LOVEMAN, G.W.; SASSER, W.E. Y SCHLESINGER, L.A. (1994). "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 72, n° 2, pgs. 164-174.
- IRONSON, G.H.; SMITH, P.C.; BRANNICK, M.T.; GIBSON, W.M. Y PAUL, K.B. (1989). "Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite and Specific Measures", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, n° 2, pgs. 193-200.
- IVERSON, R.D.; MCLEOD, C.S. Y ERWIN, P.J. (1996). "The Role of Employee Commitment and Trust in Service Relationships", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 14, n° 3, pgs. 36-44.
- JARVIS, C.; MACKENZIE, S. Y PODSAKOFF, P.A. (2003). "Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, n° 2, pgs. 199-218.
- JOHLKE, M.C. Y DUHAN, D.F. (2000). "Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes", *Journal of Service Research*, Vol. 3, n° 2, pgs. 154-165.
- KIM, W.G.; LEONG, J.K. Y LEE, Y-K. (2005). "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Causal Dining Chain Restaurant", *Hospitality Management*, Vol. 24, pgs. 171-193.
- KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, n° 2, pgs. 1-18.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K. Y STEENKAMP, J-B.E.M. (1995). "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, n° 1, pgs. 54-65.
- LINGS, I.N. (2004). "Internal Market Orientation. Construct and Consequences", *Journal of Business Research*, Vol. 57, n° 4, pgs. 405-413.
- LINGS, I.N. Y GREENLEY, G.E. (2005). "Measuring Internal Market Orientation", *Journal of Service Research*, Vol. 7, n° 3, pgs. 290-306.
- LIU, Ch-M. (2005). "The Multidimensional and Hierarchical Structure of Perceived Quality and Customer Satisfaction", *International Journal of Management*, Vol. 22, n° 3, pgs. 426-435.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. Y GELLATLY, I.R. (1990). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, n° 6, pgs. 710-720.
- MEYER, J.P.; STANLEY, D.J.; HERSCOVITCH, L. Y TOPOLNYTSKY, L. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pgs. 20-52.
- MORGAN, N.A. Y HUNT, S.D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, pgs. 20-39.
- NIEDZ, B.A. (1998). "Correlates of Hospitalized Patients' Perceptions of Service Quality", *Research in Nursing and Health*, Vol. 21, pgs. 339-349.
- PAULIN, M.; FERGUSON, R.J. Y BERGERON, J. (2006). "Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages", *Journal of Business Research*, Vol. 59, n° 8, pgs. 906-915.
- PITT, L.F. Y FOREMAN, S.K. (1999). "Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 44, n° 1, pgs. 25-36.
- POLLACK, B.L. (2009). "Linking the Hierarchical Service Quality Model to Customer Satisfaction and Loyalty", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 23, n° 1, pgs. 42-50.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T. Y BOULIAN, P.V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, n° 5, pgs. 603-609.
- RAFIQ, M. Y AHMED, P.K. (1993). "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, n° 3, pgs. 219-232.

- RAFIQ, M. Y AHMED, P.K. (2000). "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 14, nº 6, pgs. 449-462.
- ROBERTS, K.; VARKI, S. Y BRODIE, R. (2003). "Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 1/2, pgs. 169-196.
- SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M.I. (2007). "El Marketing Interno como Factor de Éxito en el Desarrollo de Nuevos Servicios: Una Aproximación Empírica", Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura.
- TORTOSA, V.; MOLINER, M.A. Y SÁNCHEZ, J. (2009). "Internal Market Orientation and Its Influence on Organisational Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, nº 11/12, pgs. 1435-1456.
- VARGO, S.L. Y LUSCH, R.F. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, nº 1, pgs. 1-17.
- WETZELS, M.; DE RUYTER, K. Y VAN BIRGELEN, M. (1998). "Marketing Service Relationships: The Role of Commitment", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13, nº 4/5, pgs. 406-423.
- WHITENER, E.M. (2001). "Do High Human Resources Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Lineal Modelling", *Journal of Management*, Vol. 27, nº 5, pgs. 515-535.
- YEE, R.W.Y.; YEUNG, A.C.L. Y CHENG, T.C.E. (2008). "The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-Contact Service Industries", *Journal of Operations Management*, Vol. 26, pgs. 651-668.
- YOON, M.H.; BEATTY, S.E. Y SUH, J. (2001). "The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes. An Employee-Level Analysis", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, nº 5, pgs. 500-521.