

# ANÁLISIS DEL COMPROMISO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DE LA UCB TARIJA MEDIANTE EL MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES (SEM)

ANALYSIS OF THE COMMITMENT AND SATISFACTION OF THE INTERNAL CLIENT OF UCB TARIJA THROUGH THE STRUCTURAL EQUATIONS MODEL (SEM)

Lorena Frescia Mendoza Gutierrez

Jose Santos Loaiza Torres

[profesorjoseloaiza@gmail.com](mailto:profesorjoseloaiza@gmail.com)

Docentes de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo"

Unidad Académica Regional Tarija

Recibido: 06 de marzo 2021

Aprobado: 10 de abril 2021

<https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.129>

## RESUMEN

En el ámbito laboral, existen tres factores importantes que pueden influenciar directamente sobre los niveles de productividad de un equipo de trabajo (clientes internos) en una determinada institución: la motivación, la satisfacción y el compromiso. Una institución puede tener clientes internos (trabajadores) motivados pero insatisfechos y no comprometidos o, por el contrario, los niveles superiores de motivación y satisfacción darán como resultado altos niveles de compromiso, y contar con un equipo de trabajo altamente comprometido impactará de manera muy notable en la productividad de la institución. En ese sentido, el objetivo del presente trabajo fue conocer la situación de los clientes internos de la UCB Tarija, con respecto a los niveles de motivación, satisfacción y compromiso, para lo cual se realizaron análisis descriptivos, modelos multivariados (Modelos de ecuaciones estructurales, SEM-PLS) para comprender con mayor claridad el fenómeno estudiado, llegando a obtener como resultado un nivel de motivación-satisfacción medio, lo que está repercutiendo principalmente en el compromiso afectivo traducido en un bajo sentimiento de permanencia y pertenencia.

**Palabras clave:** Compromiso, satisfacción, cliente interno, cliente externo, PLS-SEM

## ABSTRACT

In the workplace, there are three important factors that can directly influence the productivity levels of a work team (internal clients) in a given institution: motivation, satisfaction and commitment. An institution may have motivated but dissatisfied and uncommitted internal clients (workers) or, conversely, higher levels of motivation and satisfaction will result in high levels of commitment, and having a highly committed work team will have a very noticeable impact. In the productivity of the institution. In this sense, the objective of the present work was to know the situation of the internal clients of the UCB Tarija, with respect to the levels of motivation, satisfaction and commitment, for which descriptive analyzes, multivariate models (Models of structural equations, SEM-PLS) to understand the studied phenomenon more clearly, obtaining as a result a medium level of motivation-satisfaction, which is mainly having an impact on affective commitment translated into a low feeling of permanence and belonging.

**Keywords:** Engagement, satisfaction, internal customer, external customer, PLS-SEM

## Introducción

La inversión que realizan muchas empresas y organizaciones, además de los recursos que dedican para captar, satisfacer, retener y fidelizar a sus clientes externos, muchas veces conlleva a descuidar a sus propios “clientes internos” cuyos beneficios durante ese proceso han sido más que probados. En ese entendido, el personal administrativo y el plantel docente de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” Unidad Académica Tarija (UCB Tarija) son el motor de este tipo de organizaciones, por ello es de suma importancia mantener la motivación, aumentar el sentido de pertenencia e involucrarlos directamente a la empresa, motivando el trabajo en equipo, para esto se requiere de información fundamentada en datos reales que permitan sustentarse científicamente y con ello la adecuada toma de decisiones.

En ese sentido, para la presente investigación se empleó el método científico de análisis contemplando destrezas de inferencia en cuanto a deducción e inducción y se aplicó una investigación concluyente descriptiva de tipo transversal con la finalidad de describir las principales características en cuanto al objeto de investigación abordado.

Asimismo, se aplicó el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) basados en la varianza: Partial Least Squares (PLS), el cual se ha convertido en uno de los desarrollos más recientes en cuanto al análisis multivariante que combina el uso de variables latentes (no observables) que representan conceptos de la teoría y datos que proviene de medidas (indicadores o variables manifestadas) que son usados como insumos para un análisis estadístico que proporciona evidencia acerca de las relaciones entre las variables latentes.

## Objetivo

Conocer la situación actual de los clientes internos de la UCB Tarija, con respecto a los niveles de motivación, satisfacción y compromiso, a través de análisis descriptivos y modelos multivariados (Modelos de ecuaciones estructurales, SEM-PLS).

## Metodología

La metodología constituye el medio indis-

pensable para canalizar u orientar una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas que conlleva a la toma de decisiones mediante el método científico. Estos conocimientos representan una actividad de racionalización del entorno académico y profesional fomentando el desarrollo intelectual a través de la investigación sistemática de la realidad. (Hernandez, 2014). En ese sentido, para la presente investigación se utilizó inicialmente un diseño de investigación exploratoria con información recabada mediante entrevistas informales con expertos y con quienes toman decisiones en la institución, revisión de artículos, investigaciones anteriores, entre otros, lo cual contribuyó a tener una mejor comprensión del problema y encastrar el proyecto con una investigación más precisa, observando contextos de la realidad que no pueden ser manipulados, delimitando el campo de trabajo y el mapeo de las condiciones manifestadas del objeto estudiado.

Así también, se desarrolló una investigación no experimental concluyente de tipo descriptiva para determinar y describir la situación actual del cliente interno de la institución. Además, esta investigación fue de diseño “Transversal” porque se realizó en un momento determinado, lo cual permitió extraer conclusiones acerca de los fenómenos a través de una amplia población en un tiempo preciso. En ese sentido se aclara que el trabajo de campo se realizó en el segundo semestre del año 2019 mientras que el análisis de datos se realizó en el primer semestre de 2020.

## Enfoque

En cuanto al enfoque para la presente investigación, se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo para mantener correlación con el paradigma crítico propositivo, el cual privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad, es decir, busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las relaciones que generan cambios cualitativos profundos para plantear alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.

## Instrumentos de recolección de datos

Encuesta A, aplicada a 45 unidades que es

personal administrativo y contempla un cuestionario con 26 ítems cuya evaluación consiste en una escala, del tipo Likert, con cinco puntos de concordancia / discordancia. Esta escala de investigación propuesta fue desarrollado por Braga Junior, S. S.; Santos, R. R.; Carvalho, J. S.; Silva, G. P.; Silva, D. en el año 2012 y busca comprender los factores distribuidos en dimensiones que evalúan Motivación, Ambiente de trabajo, Cultura Organizacional, Interacción y Relaciones en el trabajo, con el objetivo propuesto de medir la percepción de los trabajadores (plantel administrativo) en el sentido de demostrar que la motivación puede ser un factor que contribuye a la mejora de la productividad.

*Encuesta B*, realizada al plantel docente de tiempo horario (111 unidades) para conocer la percepción, nivel de satisfacción y compromiso con la organización. Para esto se utilizó el modelo de AON Hewitt el cual explica como medir el compromiso de los clientes internos dentro de una organización. Este modelo plantea 6 variables generadoras del compromiso a saber:

- *Marca*: tiene varias aristas, las cuales generan compromiso en el empleado. Estas aristas son la reputación de la empresa, la propuesta de valor para el empleado, la responsabilidad empresarial, el posicionamiento de la marca en el mercado y la innovación de la marca.
- *Liderazgo*: fuente generadora de compromiso importante dentro de una empresa. El liderazgo se refiere al involucramiento que tiene la Alta dirección de una empresa en conjunto con los trabajadores.
- *Desempeño*: se refiere a las oportunidades y el trato que recibe el trabajador dentro de la empresa. Esta variable está compuesta por las oportunidades de carrera dentro de la organización, el aprendizaje y desarrollo, la gestión de desempeño, gestión de personas, reconocimiento y recompensa hacia el empleado, y la valoración personal que este recibe dentro de la empresa.
- *Prácticas de la empresa*: se refiere a cómo se comporta la empresa en relación con lo externo, estando compuesto por la

comunicación, la orientación al cliente, la diversidad e inclusión, la infraestructura adecuada, el talento y plantilla, los procesos de trabajo y el personal.

- *El trabajo*: está compuesta por la colaboración que recibe el trabajador, la capacitación y autonomía que tiene el empleado dentro de la empresa, las tareas laborales que el trabajador recibe y la comunicación interna de la organización.
- *Los básicos*: está definido como los beneficios que ofrece la empresa, la estabilidad laboral, la seguridad en el trabajo, el ambiente de trabajo, el balance personal y laboral y la paga que recibe el trabajador.

### **Análisis de los datos**

Para el análisis de datos se utilizó el software IBM SPSS y el Microsoft Excel, los cuales permitieron ordenar las diferentes técnicas de análisis de datos. Cabe mencionar además que los instrumentos con ítems contienen escalas que miden constructos a través de reactivos que amerita un análisis cuantitativo y cualitativo, para lo cual se utilizó el software Smart PLS 3.0 y se desarrolló el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) basados en la varianza: Partial Least Squares (PLS), además de los métodos de inferencia tanto de deducción como de inducción.

### **Resultados o Análisis**

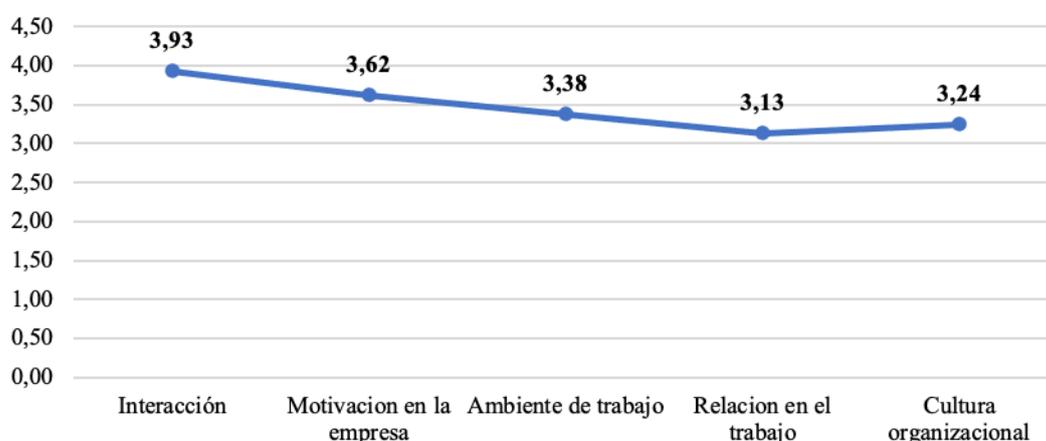
Cabe recordar que, en el ámbito laboral, existen tres factores importantes que pueden influenciar directamente sobre los niveles de productividad de un equipo de trabajo en una determinada institución – la motivación, la satisfacción y el compromiso – en ese sentido para el presente análisis se toma en cuenta la relación de estos tres factores y los niveles que se presentan en el personal de la UCB Tarija.

A continuación, se procede a la presentación de los datos mediante un análisis donde se va relacionando los datos de los instrumentos para cada factor de estudio.

- **Análisis del modelo aplicado al plantel de administrativo**

En el presente estudio se trabajó con una escala estructurada en 26 ítems o afirmaciones, cuya evaluación consistió en una escala tipo Likert con cinco puntos de acuerdo / desacuerdo dirigido para el personal administrativo de la UCB Tarija. Esta escala de investigación busca comprender los factores distribuidos en dimensiones (variables) que evalúan la motivación, el ambiente de trabajo, la cultura organizacional, la interacción y la relación en el trabajo, con el objetivo de medir la percepción de los funcionarios en el sentido de demostrar que la motivación puede ser un factor que contribuye a la mejora de la productividad.

Figura 1. Modelo para medir la motivación y su relación con la productividad de la empresa, según sus variables. (Braga Junior, S. S.; Santos, R. R.; Carvalho, J. S.; Silva, G. P.; Silva, D. 2012) aplicado al plantel administrativo de la UC Tarija

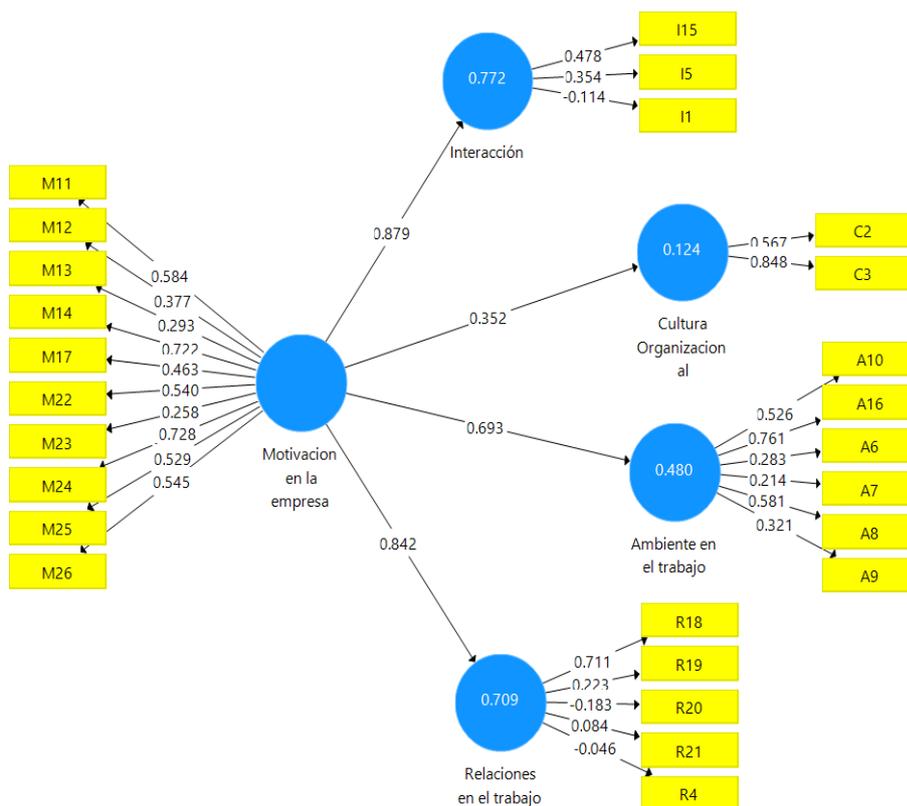


Fuente: elaboración propia, encuestas 2019.

Se puede observar que los administrativos manifiestan un valor relativo entre el estar indiferente y el estar de acuerdo en las dimensiones del estudio, mostrando una mayor tendencia en el rango indiferente. Se observa la media más baja de 3,13 en el caso de las afirmaciones relacionadas con las *relaciones en el trabajo* lo cual significa que los trabajadores no están de acuerdo ni en desacuerdo con que en la institución existan relaciones laborales adecuadas, seguida a esta dimensión, con una diferencia superior muy mínima se encuentra la dimensión de *cultura organizacional* y el *ambiente de trabajo*. Mientras que la *motivación en la empresa* y la *interacción* son variables que están por encima del 3,5. Esta situación presenta un escenario importante ya que se puede ver que el nivel de percepción de los funcionarios con respecto a la motivación y productividad de la institución está en un rango del 3,13 al 3,93 en una escala del 1 al 5, siendo lo óptimo poder estar lo más cerca posible del 5, es decir, el personal manifiesta en promedio que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en las variables del estudio, lo cual podría permitir afirmar que aún el personal de la UCB Tarija no está totalmente motivado y satisfecho por tanto su nivel de compromiso es medio (3 en una escala del 1 al 5) por lo que se necesita trabajar en algunos puntos débiles para lograr valores más cercanos al 5, ya que mientras más altas las calificaciones en las variables permiten afirmar que el personal está motivado y satisfecho, por lo tanto repercutirá de manera positiva en los niveles de compromiso y por ende en la productividad de la institución.

- Modelado según Ecuaciones Estructurales SEM - PLS

Figura 2. Modelado según Ecuaciones Estructurales SEM – PLS para el plantel administrativo



Fuente: elaboración propia, encuestas 2019

Como se puede observar en el modelo los indicadores del modelo externo, en su mayoría no supera el 0.707 por lo que demuestra que no existe una fuerte validez y fiabilidad del constructo, asimismo se puede rescatar que el indicador M14 (0,722), M24 (0,728), C3 (0,848), A6 (0,761) y R18 (0,711) son los únicos que están por encima del 0.707.

Para la evaluación del modelo estructural, el criterio esencial es el coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>). Los coeficientes de determinación hasta 0,19 se consideran débiles, de 0,33 a 0,66 se consideran moderados y por encima de 0,67 se consideran sustanciales. Por tanto, se tiene lo siguiente:

Tabla 1. R cuadrado, plantel administrativo

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
Ambiente en el trabajo	0.480	0.468
Cultura Organizacional	0.124	0.104
Interacción	0.772	0.767
Relaciones en el trabajo	0.709	0.702

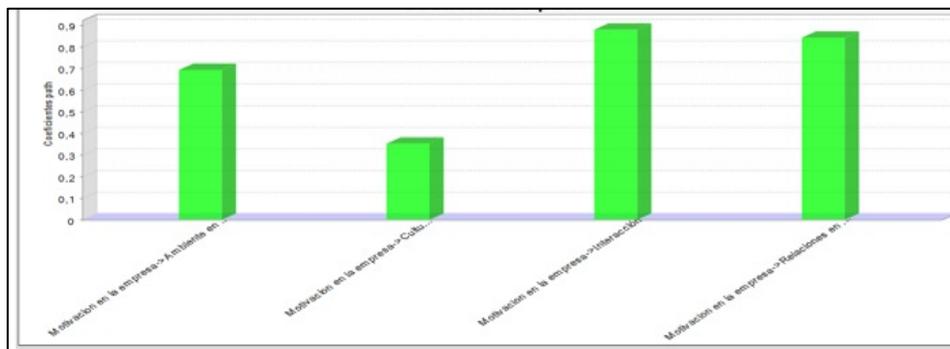
Fuente: elaboración propia, encuestas 2019

La interacción y las relaciones en el trabajo se consideran sustanciales, el ambiente en el trabajo, moderado, y la cultura organizacional se considera débil.

Asimismo, en cuanto al coeficiente Path, según la teoría cuando es mayor a 0,20 se considera

válido, en ese sentido todas las variables son válidas, presentando fuerza en la relación entre la motivación en la empresa y la interacción y con menor fuerza la relación entre motivación de la empresa y cultura organizacional.

Figura 3. Coeficiente Path, plantel administrativo



Fuente: elaboración propia, encuestas 2019

Validación de las hipótesis presentadas:

Tabla 2. Validación de las hipótesis presentadas, plantel administrativo

Hipótesis	Relación	Carga	Conclusión
H1	Motivación – Relacionamiento	0.842	Sustentada
H2	Motivación – Ambiente de Trabajo	0.693	Sustentada
H3	Motivación – Cultura organizacional	0.352	Sustentada
H4	Motivación – Interacción	0.879	Sustentada

Por tanto, considerando el modelo teórico propuesto, se puede determinar que la motivación en la empresa es un factor que va a influir y generar relaciones en el trabajo, contribuir a un buen ambiente de trabajo, favorecer el desarrollo de la Cultura Organizacional y generar Interacción en el trabajo. En consecuencia, según el modelo realizado se puede observar que las relaciones más fuertes en el caso de estudio son: motivación – relacionamiento y motivación – interacción mientras que la más débil es la motivación - la cultura organizacional.

• **Análisis del modelo aplicado al plantel de administrativos**

Al igual que los administrativos, los docentes de la universidad cumplen un rol trascendental en la prestación del servicio básico de la institución, son ellos quienes tienen contacto directo con los estudiantes generándose los efectivos momentos de verdad en el servicio, por lo tanto, resulta importante estudiarlos para entender cuáles son sus percepciones con respecto a los tres factores: la motivación, la satisfacción y el compromiso. En ese sentido, para el presente análisis se procesa la información recopilada mediante la encuesta aplicada a docentes tiempo horario.

o *Análisis del modelo de AON Hewitt*

Para el estudio de la muestra de docentes se trabajó con el modelo AON Hewitt el cual consta con una escala estructurada en 23 ítems o afirmaciones para conocer la percepción, nivel de satisfacción y compromiso con la organización. Esta escala de investigación presenta los factores distribuidos en 6 variables generadoras del compromiso: la marca, el liderazgo, el desempeño, las prácticas de la empresa, el trabajo y los básicos, que puede ser factores que contribuye a la mejora

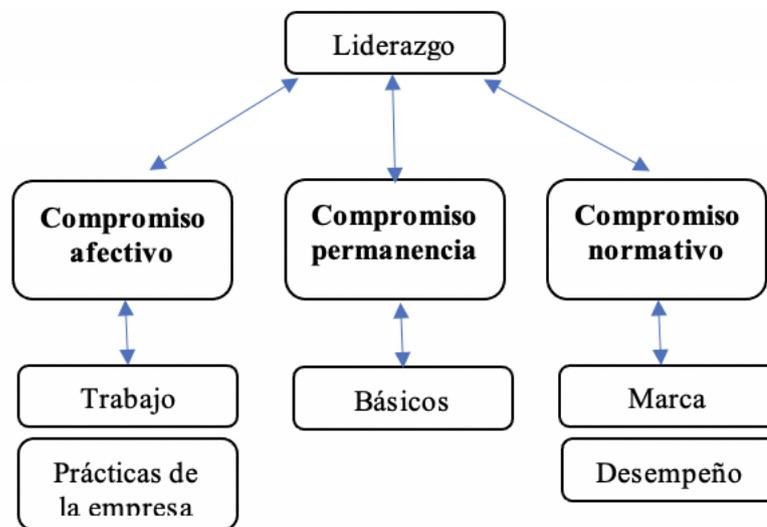
de la productividad o desempeño.

Asimismo, cabe mencionar que las 6 variables estudiadas dentro del modelo se dividen en dos grupos, las variables de *Fundación* y las variables *Diferenciadoras*. Las variables de *fundación* son variables esenciales y estructurales o básicas ya que son los pilares en los cuales se construye el compromiso y las variables *diferenciadoras*, como su nombre indica, son variables que marcan la diferencia en cuanto al compromiso laboral.

- Variables diferenciadoras:
  - Marca
  - Liderazgo
  - Desempeño
- Variables de fundación
  - Prácticas de la empresa
  - Trabajo
  - Básicos

Además, Mehech, Cordero y Gómez (2016) menciona que el compromiso laboral se define como las actitudes de los trabajadores por medio de los cuales demuestran su orgullo y satisfacción por ser parte de la organización a la que pertenecen, en ese sentido, el compromiso se puede asociar a tres factores, el afectivo, el normativo y el de permanencia, por lo que tomando en cuenta el modelo de AON Hewitt, las 6 variables que se estudian influyen directamente sobre los tres factores tal como se puede apreciar en la figura.

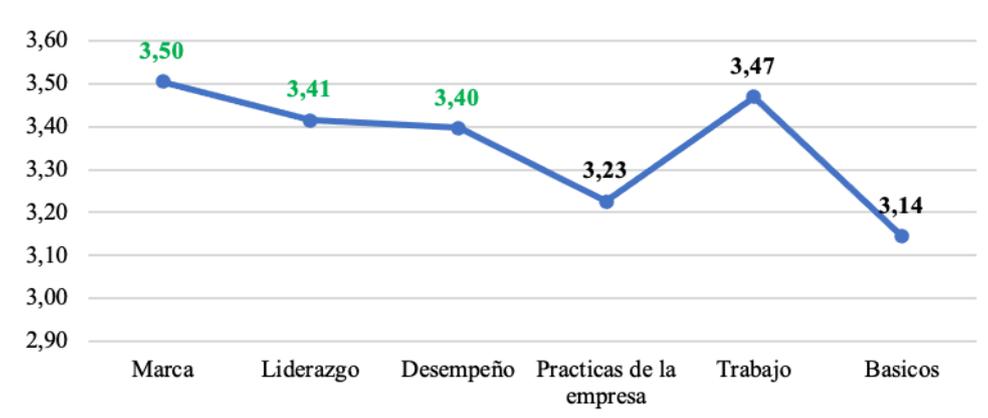
Figura 4. El compromiso y su relación con los factores afectivos, normativos y de pertenencia



Fuente: Mehech, Cordero, & Gomez, 2016

Como resultado final del análisis se tiene las medias de las dimensiones que se pueden apreciar en la figura 5.

Figura 5. Modelo AON Hewitt para medir el compromiso y su relación con la productividad de la empresa, según sus variables. (Mehech, Cordero, & Gomez, 2016) aplicado a docentes de la UC BSP Tarija



Fuente: elaboración propia, encuestas 2019.

Esta figura muestra que los docentes tiempo horario manifiestan un valor relativo de estar indiferente en las dimensiones del modelo. Se identifica que entre las medias más baja están las afirmaciones relacionadas con los *Básicos* (3,14) lo cual significa que los trabajadores no están de acuerdo ni en desacuerdo con que la institución ofrece lo *básico* esperado por el docente (beneficios, estabilidad laboral, seguridad laboral); así también se evidencia las *Prácticas de la Empresa* (3,23) en la que los docentes, expresan su indiferencia con los actos y prácticas que realiza la institución con respecto a su relacionamiento con el medio (comunicación externa, orientación al cliente, diversidad e inclusión e infraestructura) que pudiera estar afectando considerablemente los sentimientos de orgullo y afecto por pertenecer a la institución.

Asimismo se observa una pequeña diferencia entre las variables *Desempeño* (3,40) y *Liderazgo* (3,41), lo cual significa que los docentes manifiestan cierto grado de indiferencia con respecto a las actividades o acciones que desarrolla la institución en lo que respecta a las oportunidades de carrera, el aprendizaje y desarrollo, la gestión desempeño, la gestión personas, el reconocimiento y la recompensa, además de lo que se relaciona con la alta dirección y el liderazgo e intervención de los directores de cada departamento para crear una cultura de compromiso.

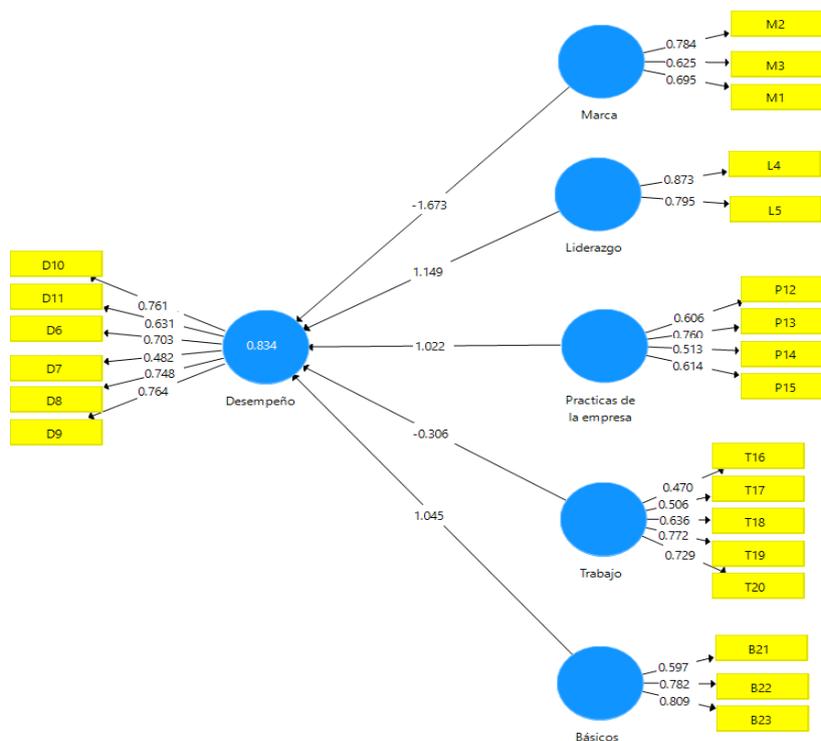
Por otra parte, entre las medias más altas se destaca la *Marca* (3,50) que igualmente cae en el rango de la indiferencia, pero con una tendencia al valor 4 lo que significa que los docentes no reconocen claramente la propuesta de valor al trabajador, la responsabilidad social y la reputación de la institución. Lo mismo ocurre con la variable *Trabajo* (3,47) donde el docente no identifica claramente las herramientas que le aporta la institución y sus colegas para poder desarrollar sus funciones asignadas.

Esta situación presenta un escenario importante ya que se puede ver que el nivel de percepción de los docentes con respecto a la satisfacción, motivación y compromiso con la institución está en un rango del 3,14 al 3,50 en una escala del 1 al 5, siendo lo óptimo poder estar lo más cerca posible al 5, es decir, los docentes, en promedio, *no está de acuerdo ni en desacuerdo* en las variables del modelo, lo cual permite afirmar que aún el plantel docente de la UCB Tarija no está totalmente motivado y satisfecho, por tanto su nivel de compromiso es medio (3 en una escala del 1 al 5). En cuanto a los tipos de variables, se puede observar claramente que las variables *diferenciadoras* están en promedio mejor posicionadas que las de *fundación*, en ese sentido, se necesita trabajar

en algunos puntos débiles para lograr valores más cercanos al 5, sobre todo en las de fundación para que pueda repercutir en las diferenciadoras, ya que de esa manera se fortalecerá el compromiso afectivo, de permanencia y el normativo conllevando a un plantel más motivado y satisfecho repercutiendo de manera positiva en los niveles de compromiso y por ende en el desempeño laboral y productividad de la institución.

- Modelado según Ecuaciones Estructurales PLS SEM

Figura 6. Modelado según Ecuaciones Estructurales SEM – PLS para el plantel docente tiempo horario



Fuente: elaboración propia, encuestas 2019

Como se puede observar en el modelo los indicadores del modelo externo, 11 de 23 factores superan el 0,707 por lo que demuestra que existe cierto grado de validez y fiabilidad del constructo, asimismo se puede rescatar que los indicadores D10 (0,761), D8 (0,748), D9 (0,764), M2 (0,784), L4 (0,873), L5 (0,795), P13 (0,760), T19 (0,772), T20 (0,729), B22 (0,782) y B23 (0,809) mismos que están por encima del 0,707.

Recordemos que, para la evaluación del modelo estructural, el criterio esencial es el coeficiente de determinación (R²). Los coeficientes de determinación hasta 0,19 se consideran débiles, de 0,33 a 0,66 se consideran moderados y por encima de 0,67 se consideran sustanciales. Por tanto, el coeficiente de determinación R² con respecto a las variables formativas del desempeño es de 0,834 misma que es considerado sustancial puesto que supera los parámetros establecidos de 0,67.

Tabla 3. Validación de las hipótesis presentadas, plantel docente

<b>Hipótesis</b>	<b>Relación</b>	<b>Carga</b>	<b>Conclusión</b>
H1	Desempeño-Marca	1,037	Sustentada
H2	Desempeño-Liderazgo	0,930	Sustentada
H3	Desempeño- Practicas de la empresa	0.891	Sustentada
H4	Desempeño- Trabajo	0.880	Sustentada
H5	Desempeño- Básicos	0,822	Sustentada

Fuente: elaboración propia, encuestas 2019

Por tanto, considerando el modelo teórico propuesto y el modelo realizado se puede manifestar que el desempeño de los docentes es un factor que se verá influenciado por el liderazgo, las prácticas de la empresa, el trabajo, los básicos y la marca. Se puede observar que las relaciones más fuertes en el caso de la institución son: Desempeño-Marca, Desempeño-Liderazgo y Desempeño-Prácticas de la empresa, aunque cabe mencionar que todas las variables tienen un nivel de carga considerable lo cual indica que están sustentados.

### Conclusiones

- El proceso que conlleva captar, satisfacer, retener y fidelizar a los clientes externos implica una inversión importante y recibe toda la atención de las empresas, lo que hace que muchas de ellas descuiden a sus propios “clientes internos” cuyos beneficios durante ese proceso han sido más que probados. En ese entendido, es muy importante mantener la motivación, aumentar el sentido de pertenencia e involucrar a los clientes internos directamente a la empresa.
- Respecto al equipo de administrativos, el 97,8% declara estar altamente comprometido con la institución y el 73,3% declara estar satisfecho de trabajar en la UCB Tarija, en ninguna de las escalas se observa resultados por debajo de la media, sin embargo, comparando con los resultados del constructo se puede observar que los niveles técnicos totales de satisfacción, motivación y compromiso oscilan en un rango del 3,13 y 3,93 en una escala del 1 al 5, donde 5 es la calificación más alta. Y considerando el modelo se puede observar que la motivación en la UCB Tarija está vinculado fuertemente con el relacionamiento y con la interacción.
- En el plantel docente, el 88,3% declara estar altamente comprometido con la institución, el 54,7% declara estar altamente satisfecho de trabajar en la UCB, asimismo, comparando con los resultados técnicos globales del constructo, se puede observar que los niveles de compromiso de los docentes oscilan entre el 3,14 y el 3,50, según sus variables, en una escala del 1 al 5, donde 5 es la calificación más alta, asimismo, según el modelo las relaciones más fuertes se presentan en el desempeño con la marca, el liderazgo y las prácticas de la empresa.
- Por tanto, el nivel de compromiso (motivación – satisfacción) del plantel administrativo y docente es medio y está repercutiendo principalmente en el compromiso afectivo (bajo sentimiento de permanencia y pertenencia).

### Referencias

- ALCAIDE, J. C., & CLAUDIO, S. (2008). Del simple servicio a la experiencia memorable. *MKMarketing+Ventas*.
- BANSAL, H., MENDELSON, M., & SHARMA, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 61-76.
- BARRANCO, F. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- BARRENO, S. (2014). *Metodología de la investigación*.

- BARROSO, C., CEPEDA, G., & ROLDÁN, J. L. (2007). Investigar en Economía de la Empresa: ¿Partial Least Squares o modelos basados en la Covarianza? *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AED-DEM*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11441/76354>
- BRAGA JUNIOR, S., RODRIGUES, R., SANTOS, J., SILVA, G. D., & SILVA, D. (2012). Posibilidades entre Motivación y Productividad: Un Estudio de Caso en el Alto Tietê. *II Congreso de Administracion, Sociedad e Innovación*.
- CHIN, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 294-336.
- GEFEN, D., STRAUB, D., & BOUDREAU, M.-C. (2000). Structural Equation Modeling And Regression: Guidelines For Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7). doi:DOI: 10.17705/1CAIS.00407
- GIRON, M. E. (2013). Keys to a memorable experience. IE Business School. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Rn5EgYu29tg>
- GUAÑA-MOYA, E. J., QUINATO-AAREQUIPA, E., & PÉREZ-FABARA, M. A. (Abril - Junio de 2017). Tendencias del uso de las tecnologías y conducta del consumidor tecnológico. *Ciencias Holguín*, 23(2), 1-17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181550959002.pdf>
- HAENLEIN, M., & KAPLAN, A. (2004). A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. *Understanding Statistics*, 3, 283-297. doi:[https://doi.org/10.1207/s15328031us0304\\_4](https://doi.org/10.1207/s15328031us0304_4)
- HERNANDEZ, R. (2014). *Metodología de la investigacion*. Mexico : McGRAW HILL.
- HEWITT, AON. (2015). Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados. Estados Unidos .
- JIMÉNEZ, L., & GAMBOA, R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Revista Mundo FESC*, 12, 8-19.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- LINGS, I. (1999). Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, 452-463.
- MARTINEZ, M., & FIERRO, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16). doi:DOI: 10.23913/ride.v8i16.336
- MEHECH, C., CORDERO, A., & GOMEZ, T. (2016). *Medicion del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa* .
- MÚNERA, O. (2001). Análisis sociopolítico de la educación superior en Colombia. *Seminario latinoamericano sobre educacion superior: analisis y perspectivas*, 51-74.
- RAFIQ, M., & AHMED, P. (2000). Advances in the internal marketing. *Journal of Services*, 449-462.
- REINARTZ, W., HAENLEIN, M., & HENSELER, J. (2009). An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344. doi:10.1016/j.ijresmar.2009.08.001
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN
- SERNA, H. (2006). *Servicio al cliente: una nueva vision, clientes para siempre: metodologia y herramientas para medir la lealtad y satisfaccion* . Bogotá: Panamericana Editorial .
- TANSUHAJ, P., RANDALL, D., & MCCULLOUGH, J. (1988). A services marketing model: Integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services*.