

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

Engagement y Satisfacción Laboral: ¿Influyen en la Satisfacción del Cliente?

Caicedo, M.

Universidad de La Sabana, Facultad de Psicología  
Asesorado por Gómez G.

Facultad de Psicología, Universidad de la Sabana

Abril 2014

### Resumen

El presente trabajo es un estudio de tipo correlacional, tiene como objetivo identificar si existe relación directa entre las variables engagement y satisfacción laboral con la variable, satisfacción del cliente. La muestra tomada fue n=40 colaboradores; 24 personas de género femenino y 16 personas de género masculino. Las pruebas aplicadas fueron: *Escala Work Engagement*, *Gran Empleador* y *Encuesta de Satisfacción de Clientes*. A pesar de que en el Estado del Arte encontramos que puede existir una relación directa entre las variables engagement y la satisfacción laboral con la variable satisfacción del cliente; los resultados estadísticos arrojados en este caso, muestran que no tenemos evidencia suficiente para demostrar que tal planteamiento es verdadero.

**Palabras clave:** *engagement, satisfacción laboral y satisfacción del cliente.*

### Abstract

This study is a correlational study aims to identify whether there is a direct relationship between job satisfaction and engagement variables with the variable, customer satisfaction. The sample was n = 40 employees; 24 people from 16 female and male persons. The tests used were: Work Engagement Scale, Large Employer and Customer Satisfaction Survey. Although the state of the art may find that there is a direct relationship between engagement and job satisfaction variables with the variable customer satisfaction; statistical results obtained in this case show that we have enough evidence to show that such an approach is true.

**Key Words:** *engagement, labor satisfaction, client satisfaction.*

### **Engagement y Satisfacción Laboral: ¿influyen en la Satisfacción del Cliente?**

En nuestra sociedad hay organizaciones donde la actitud del colaborador<sup>1</sup> adquiere una gran importancia y puede influir decisivamente en la calidad de servicio prestada, por esto es tan importante estudiar la satisfacción laboral entendida como un factor que determina el grado de bienestar del individuo (Chiang, 2010). Seguidamente, para conseguir colaboradores con buenos niveles de desempeño y que generan clientes satisfechos, es necesario tener en cuenta el constructo engagement (enganchado/comprometido) que se refiere a una conducta extra-rol que lleva a la productividad, eficiencia y eficacia de la compañía (Schaufeli&Salanova, 2007) por consiguiente es de gran interés investigarla satisfacción del cliente, ya que este es una medición de servicio. De acuerdo con todo lo anterior, en el presente trabajo se llevara a cabo un estudio de tipo correlacional, cuyo objetivo es investigar si el engagement y satisfacción laboral influyen o no en la satisfacción del cliente.

#### ***Engagement***

Según Maslach y Leiter (1997) citado por Wefald&Downey (2009) el engagement surge contraposición al burnout, el cual ha sido traducido al castellano como estar “quemado o agotado en el trabajo”, y se manifiesta como una reacción crónica al estrés ocupacional (Schaufeli&Salanova, 2007). El constructo burnout se define en 3 dimensiones principales: (a) agotamiento, (b) cinismo o apatía y (c) falta de eficacia profesional (Wefald&Downey 2009); con lo anterior, surge entonces la idea de proponer el constructo engagement como el conjunto de todos los aspectos inversos al burnout. Por lo anterior, es importante mencionar

---

<sup>1</sup> La labor que ejerce una persona, es entendida como el medio para satisfacer necesidades a través de bienes y servicios a cambio de recompensas o de una remuneración de la que diariamente se requiere para sobrevivir en la sociedad (Peralta, 2007).

que a lo largo de la historia el engagement fue utilizado por primera vez en el año 1993, pero fue hasta el año 2002 cuando Schaufeli y colaboradores definieron formalmente el concepto de engagement como un estado cognitivo-afectivo persistente en el tiempo, el cual no se focaliza sobre un objeto o conducta específica sino sobre todo lo referente al trabajo (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002).

Recientemente estudios científicos han formulado el engagement como un constructo psicológico positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. El vigor es entendido como el nivel de energía de la persona mientras está laborando; la dedicación se manifiesta con altos niveles de compromiso en el trabajo, tales como entusiasmo, inspiración, orgullo y metas claras relacionadas a la labor que se realiza; y por último, la absorción es un estado persistente y duradero en el tiempo, caracterizado por ser placentero y de total concentración en el trabajo obteniendo la sensación que el tiempo “pasa volando” y se deja “llevar” por el trabajo (Schaufeli, Salanova, Llorens, Piero y Grau, 2000).

Cabe complementar que, según Naswall, Hellgren y Sverke (2008), el estado de absorción en el que los empleados se ven inmersos cuando se presenta el engagement, trasciende en un concepto denominado *flow*, el cual es un estado concreto y de corto plazo, de experiencia óptima, donde los colaboradores focalizan la atención, tienen la mente abierta, su cuerpo y su mente se encuentran en conexión, tienen el control y se distorsiona la percepción del tiempo, lo que nace de manera natural, y por ende se llega al disfrute intrínseco (Salanova & Schaufeli, 2009). De igual modo, Burke (2010) afirma que el *flow* en el trabajo incentiva efectos significativos sobre la propia calidad de vida impulsando a responder de manera más efectiva al estrés diario. Burke (2010), realizó un estudio investigativo con el fin de evaluar los niveles del *flow* según las responsabilidades del cargo de cada empleado. Los resultados muestran que el 64% de los supervisores y gerentes obtuvieron altos niveles de

*flow*, seguido con el 51% de los trabajadores de oficina y 49% trabajadores manuales. Este estudio evidencia que entre más complejidad en las funciones del cargo más *flow* se obtiene en el lugar de trabajo.

Parece por todo lo anterior que los colaboradores en estado de engagement, se caracterizan por aportar su energía y mantener una relación estrecha con sus actividades laborales, pues se sienten capaces de responder ante las demandas del puesto de manera eficaz Salanova & Llores (2009), y así lograr cumplir las metas orientadas a la visión del negocio. Un estudio científico en la ciudad de Valencia, España realizó una evaluación del engagement a 518 empleados de 13 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), los resultados demostraron la importancia de trabajar el engagement a nivel grupal y no sólo a nivel individual. Así mismo, el estudio encontró que el engagement en el trabajo se puede focalizar como un constructo psicosocial colectivo, es decir, los trabajadores aumentan sus niveles de productividad y compromiso en el momento en que trabajan en equipo (Acosta et al., 2011). Según estos autores el componente emocional fomenta un alto nivel de engagement en equipos. En términos generales, el engagement colectivo incrementa la productividad en su trabajo en diferentes aspectos como: (1) los resultados de las unidades de negocios, (2) el desempeño en la tarea de quienes trabajan en grupos, (3) el clima de servicio y el desempeño de los empleados de servicios, (4) el afecto positivo y la eficacia colectiva a través de espirales positivas, y por último, (5) el engagement en el trabajo a nivel individual (Acosta et al., 2011).

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones buscan que sus empleados estén comprometidos y se vinculen emocional y conductualmente a la misma, ya que, esto además de aumentar la productividad permite que la satisfacción del cliente sea mayor, es por esto que el engagement de los colaboradores permite la retención del talento y la expansión de la participación del empleado a largo plazo en la organización (Cook, 2007).

### ***Satisfacción Laboral***

Las organizaciones actuales consideran la satisfacción laboral como una medida de felicidad de sus colaboradores con el puesto de trabajo, es por esto que Fritzsche y Parrish (2005) han estudiado ampliamente la satisfacción laboral (SL), según estos autores la SL y el compromiso son diferentes, sin embargo, cuando los investigadores van a medir estos dos constructos se dice que están relacionados, afectándose el uno con el otro. Locke (1976) define SL como un estado emocional positivo resultado de la evaluación del puesto de trabajo, es decir de las experiencias y percepciones del colaborador. Cabe señalar que Hulin y Judge (2003) proponen que las actitudes de trabajo sean evaluaciones cognitivas con el fin de identificar las reacciones emocionales de los colaboradores en su trabajo actual (Wefald y Downey, 2009). Asimismo, como lo propone Robbins (1999) la SL es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los colaboradores y la cantidad que piensa que deberían recibir, de este modo es más una percepción que un comportamiento o actitud.

De otra parte, en las compañías es necesario tener altos niveles de satisfacción laboral para aumentar el rendimiento de la empresa e influir positivamente en el comportamiento de los trabajadores. Un ejemplo de esto son las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de su actividad. De esta forma también es muy posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a una organización se relacione de una manera más o menos directa con sus jefes, su actividad en la organización tendrá éxito con la misma (Perez y Tejada, n. d.).

En cuanto al mundo laboral, las organizaciones implementan programas de RRHH para mejorar la satisfacción laboral y el engagement con el fin de tener colaboradores con altos niveles de motivación para que así puedan rendir en su trabajo. El reto consiste en la

creación de experiencias innovadoras para la satisfacción y retención de los empleados (Barragán, Castillo y Guerra 2009).

Por otro lado, según Moccia (2009) la satisfacción laboral debe abordarse desde dos perspectivas: desde la estructura motivacional de la persona y desde los motivos asociados al trabajo que realiza. Este modelo requiere una mayor inversión en personas que en maquinaria, una mejor tecnología para apoyar los esfuerzos de los empleados, un enfoque distinto en el reclutamiento y la capacitación del personal, vincular la retribución a los rendimientos de los empleados y la innovación en los sistemas de control para que proporcionen datos como la rotación de empleados y de clientes, el margen de beneficios por cliente retenido, etc. Herzberg(1966), realizó un estudio de investigación con el objetivo de identificar los factores que afectan la satisfacción laboral, la muestra fue de 1685 trabajadores de diversas disciplinas y niveles directivos, en los resultados se evidenció que los factores que contribuyen a la satisfacción laboral son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción; por ejemplo considerar el trabajo como un lugar para realizar una serie de tareas y adquirir dinero, al contrario es un lugar de desarrollo integral e intelectual para el ser humano (Carazo, 2010) .

Asimismo, la satisfacción laboral es el resultado importante de la vida organizacional, y depende del mismo trabajo, el cual ha venido cambiando en nuestros tiempos, ya que el uso de las herramientas laborales y herramientas de tecnología demandan un personal con mejores habilidades técnicas, mayor conocimiento, altos niveles de eficacia y un empleado más autónomo, con alta satisfacción al trabajo y profundos conocimientos (Markos, 2010).

PsigmaCorporations<sup>2</sup>(2011), define la satisfacción laboral como la percepción de los colaboradores sobre la adecuación de su cargo con sus condiciones personales,

---

<sup>2</sup>PsigmaCorporations es una empresa encargada de suministrar diferentes evaluaciones con el propósito de medir el talento humano en las diferentes compañías.



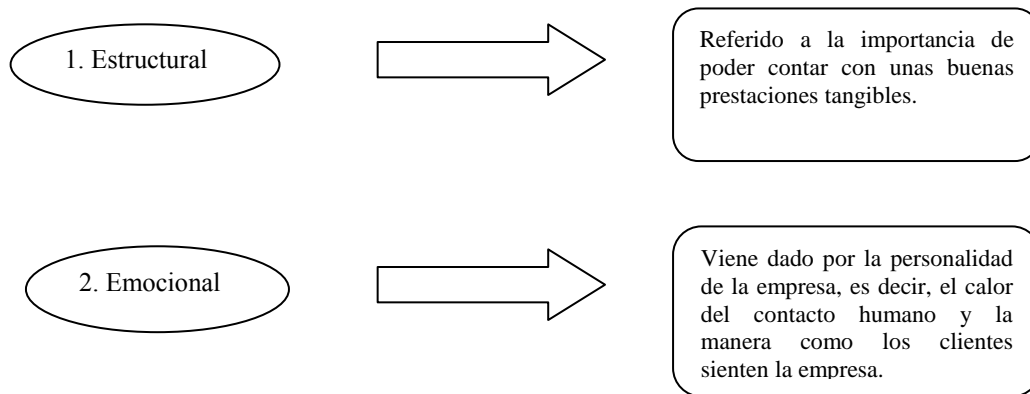
organizacionales, calidad de vida y las condiciones de su red relacional a nivel organizacional y personal, las anteriores condiciones laborales se enmarcan en dos factores importantes, estos son: *Retribución y Rol*. La retribución se encamina a las prácticas que se llevan a cabo para corresponder a la labor, esfuerzo y compromiso de los empleados. Y el rol se encamina a diversas funciones y responsabilidades del empleado que da cuenta de las características específicas de su cargo.

La principal diferencia entre engagement y satisfacción laboral es que el engagement es un constructo psicológico el cual impacta en el desempeño de los colaboradores persistente en el tiempo, el cual no se focaliza sobre un objeto o conducta específica sino sobre el trabajo, en cambio, la satisfacción laboral es una medida de felicidad que depende del mismo trabajo de los colaboradores y es una percepción y/o evaluación de las experiencias de los colaboradores hacia el puesto de trabajo, la organización, y el posible proyecto de vida que ellos puedan realizar en las empresas. Concluyendo lo anterior, el engagement y la satisfacción laboral son dos factores muy importantes en las organizaciones, porque de ellas depende que disminuya la rotación de colaboradores, exista un buen clima laboral, un alto desempeño, eficacia y eficiencia en los procesos.

### ***Satisfacción del Cliente***

Un cliente satisfecho es sinónimo de cliente fiel, el propósito de las empresas es fidelizar clientes y tener un negocio sostenible, la clave para lograrlo está en conseguir una progresiva individualización de las relaciones con el cliente y una creciente personalización de nuestra oferta de servicios (Goñi, 2001). Por lo tanto, la satisfacción del cliente está estrechamente ligada con la retención del mismo; así encontramos desde el cliente extremadamente exigente, el cliente totalmente insatisfecho por el servicio prestado, hasta el cliente feliz, con niveles altos niveles de satisfacción, fidelidad y constante en la compra del servicio (Goñi, 2001).

Según Goñi(2001), existen dos componentes en la satisfacción de cliente:



A partir de esto, las organizaciones deben concentrar los esfuerzos en diseñar un concepto de servicio competitivo. Desde la perspectiva de la satisfacción del cliente, el producto de una empresa de servicios es el sentido emocional. Al respecto conviene decir que, es de vital importancia el tener un excelente servicio al cliente y esta gestión no se promueve únicamente con campañas emocionales; hoy en día, se trata de un nuevo pensamiento organizacional el cual consiste en inducir a la organización hacia el cliente interno-externo, orientado a sus necesidades y expectativas. Es por tanto, un nuevo reto para las organizaciones, tanto industriales como de servicio, asumir la tarea de diseñar, administrar y evaluar la satisfacción del cliente (Serna, 2006).

Al llegar a este punto, Serna (2006) comenta que nuestras empresas han venido siendo manejadas dentro de los modelos tradicionales de las empresas manufactureras, mercados cautivos, donde existen compradores o usuarios, pero no clientes. Estas empresas centradas en estructuras se olvidan de los mercados, de los clientes, de sus necesidades y expectativas.

Es por ello que es importante construir relaciones positivas de interacción entre colaboradores y clientes, ya que, se cree que aumenta la lealtad del cliente, puesto que un excelente rendimiento está verdaderamente relacionado con ello, en el sentido de que el buen desempeño predice la lealtad del cliente (Salanova, Agut y Peiró, 2005).

Cuando los empleados están muy comprometidos y comparten las percepciones comunes sobre la calidad del servicio, se espera que tengan un buen desempeño evidenciando una relación favorable con los clientes Salanova et al (2005), por ende, el cliente desarrolla este sentimiento cuando evalúa globalmente el conjunto de percepciones que está recibiendo.

Así se puede concluirlo importante que es tener conquistados a los empleados, ya que éstos son en las empresas de servicios la cara y los ojos de la compañía, y un empleado satisfecho es una fuente de sorpresas positivas que incidirán, a su vez, en la satisfacción del cliente (Goñi, 2001) .

### ***Objetivo general***

Identificar si el engagement y la satisfacción laboral influyen o no sobre la satisfacción del cliente.

### ***Objetivo específico***

Evaluar el engagement y satisfacción laboral en los colaboradores

Evaluar la satisfacción del cliente.

### ***Pregunta de investigación***

¿El engagement y la satisfacción laboral influyen en la satisfacción del cliente?

### ***Hipótesis Alterna***

Los altos niveles de engagement y satisfacción laboral influyen en la satisfacción del cliente.

### ***Hipótesis Nula***

Los altos niveles de engagement y satisfacción laboral no influyen en la satisfacción del cliente.

### ***Método***

Las variables evaluadas en este estudio fueron: Engagement, satisfacción laboral y satisfacción del cliente y los instrumentos utilizados fueron: Work Engagement (WE),

Satisfacción Laboral (SL) y Satisfacción del Cliente (SC). Los tres instrumentos se describen a continuación, y se anexa el consentimiento informado el cual se le presento a cada uno de los colaboradores. (Ver anexo A).

### ***Instrumentos***

Se utilizó un cuestionario de Work Engagement Scale adaptado por Shaufeli et al, (2002), para evaluar los niveles de engagement de los colaboradores. La cual tiene como objetivo evaluar si el empleado es un empleado engaged, es decir, si el colaborador se encuentra vinculado con el trabajo, tiene altos niveles de energía y si esta comprometido. Esta escala es de tipo Likert siendo (0) Nunca y (6) Siempre, consta de tiene 17 ítems: vigor (6 ítems), absorción (6 ítems), dedicación (5 ítems).

Los ítems son los siguientes:

1. En mi trabajo me siento lleno de energía
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. Estoy entusiasmado sobre mi trabajo
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi
7. Mi trabajo me inspira
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9. Soy feliz cuando estoy absorto (concentrado) en mi trabajo
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago
11. Estoy inmerso en mi trabajo
12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
13. Mi trabajo es retador
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo

15. Soy muy persistente en mi trabajo

16. Me es difícil desconectarme de mi trabajo

17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

Seguidamente para evaluar la satisfacción laboral se aplicó una prueba de Psigma Corporation, (2011) empresa encargada de suministrar diferentes evaluaciones, a las compañías, con el propósito de medir el talento humano en las diferentes compañías. La prueba escogida fue GRAN EMPLEADOR la cual tiene como objetivo medir la percepción de los colaboradores sobre la adecuación de su cargo con sus condiciones personales y organizacionales, la retribución, calidad de vida y las condiciones de su red relacional a nivel organizacional personal. Esta es una escala tipo Likert siendo (1) Total desacuerdo con la afirmación, (2) parcialmente en desacuerdo con la afirmación, (3) parcialmente en acuerdo con la afirmación y (4) totalmente de acuerdo con la afirmación. Esta prueba consta de 130 preguntas y, para cada número o enunciado de esta prueba se arrojan dos afirmaciones, una va dirigida al puesto de trabajo y la otra va dirigida a la organización.

Finalmente, para evaluar la satisfacción del cliente, se diseñó una encuesta virtual en la página de investigación de mercados llamada *Survvs*, esta es una herramienta web especializada en crear, distribuir y analizar encuestas en línea para clientes como: Nestle, DHL, Kenwood entre otros. Los factores evaluados fueron: calidad del producto, atención recibida e instalaciones. La aplicación de la encuesta de satisfacción de clientes se realizó físicamente y vía electrónica por medio de la página donde debían diligenciar la encuesta cada uno de los clientes; a continuación se expone la escala de valoración, siendo (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) De acuerdo, (4) Totalmente de acuerdo.

### ***Muestra intencional***

La muestra tomada para evaluar el engagement y la satisfacción laboral fue 40 colaboradores entre 19 y 53 años, hombres y mujeres, solteros y en unión libre, algunos de

ellos con hijos. En la muestra existían colaboradores con diferentes cargos como: meseros, cajeros, auxiliares de cocina, operarios de planta, domiciliarios y todos los administrativos entre ellos gerente, directores y jefes. Los colaboradores tienen un nivel académico entre bachilleres y profesionales, llevan trabajando entre 1 y 10 años en la empresa y sus labores se centran en atención y servicio al cliente de una cadena colombiana de comidas rápidas. Por otro lado, para la evaluación de satisfacción del cliente, se aplicó una encuesta en el periodo comprendido entre enero y mayo del 2012 a una muestra de 651 clientes de la cadena de comidas rápidas.

### **Resultados**

Para analizar la relación entre las 3 variables expuestas; engagement, satisfacción laboral y satisfacción del cliente, se realizó un análisis descriptivo y correccional de los datos.

Tabla 1

*Datos demográficos de colaboradores.*

<i>Estado Civil</i>	<i>Total</i>	<i>Genero</i>	<i>Total</i>	<i>Nivel Académico</i>	<i>Total</i>
Separado	2	Femenino	24	Bachiller	24
Soltero	29	Masculino	16	Especialista	1
Unión Libre	9			Profesional	12
				Técnico	3

En la tabla 1 se puede observar los porcentajes de los datos demográficos de la muestra de 40 colaboradores en cuanto al engagement. En la muestra predominó el género femenino con 24 mujeres, equivalente al 60 % de la población. Así mismo el estado civil preponderante fue soltero. En cuanto al nivel académico, en la población preponderó en la población las personas con un nivel académico bachiller.

A continuación se adjuntan las tablas del coeficiente de confiabilidad de la Escala

WorkEngagement.

Tabla 2

*Escala confiabilidad de Vigor*

		N	%
Casos	Válidos	39	97,5
	Excluidos <sup>a</sup>	1	2,5
	Total	40	100,0

En la tabla 2 se observa los resultados del coeficiente estandarizado de confiabilidad para el aspecto vigor de la prueba del engagement, el indicador de confiabilidad es alto con un puntaje del 97.5 %, lo que quiere decir que los puntajes directos son verídicos y auténticos; y sólo el 2,5 % son excluidos (errores aleatorios).

Tabla 3

*Escala confiabilidad de Dedicación*

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

En la tabla 3 señala que el coeficiente de confiabilidad es del 100%, es decir, el test tiene una precisión alta en lo que mide, en una población determinada y en las condiciones normales de aplicación; por consiguiente los puntajes son una medida auténtica libre de errores.

Tabla 4

*Escala confiabilidad de Absorción*

		N	%
Casos	Válidos	36	90,0
	Excluidos <sup>a</sup>	4	10,0
	Total	40	100,0

En la tabla 4 podemos analizar que el coeficiente de confiabilidad es de un 90%, este tipo de confiabilidad refiere que el nivel de exactitud y consistencia de los resultados al aplicar el instrumento es creíble y el rango de error del 10 %.

Tabla 5

*Análisis descriptivos de las variables: vigor, dedicación y absorción.*

<i>Datos descriptivos</i>	<i>Vigor</i>	<i>Dedicación</i>	<i>Absorción</i>
Media	5,18	5,31	4,94
Desviación Típica	0,75	0,69	0,82
Mínimo	2,2	2,4	3
Máximo	6	6	6

En la tabla 5 se evidencia el análisis descriptivo de las variables que constituyen el Engagement: vigor, dedicación y absorción. El vigor obtuvo una media de 5,18 lo que indica que la población tiene altos niveles de energía. Seguidamente, la variable dedicación obtuvo el puntaje más alto de las medias con 5,31, señalando que los colaboradores tienen altos niveles de compromiso y entusiasmo. Por último, la absorción obtuvo una media de 4,94, es decir, la población tiene un nivel alto de placer y concentración en el trabajo. Todas las 3 variables anteriores (vigor, dedicación y absorción) no se alejan de la media significativamente, lo que evidencia que los colaboradores poseen buenos niveles de desempeño, productividad y compromiso en su trabajo.

Tabla 6

*Análisis descriptivos de los factores de la Satisfacción Laboral: Retribución y Rol*

<i>Datos descriptivos</i>	<i>Retribución</i>	<i>Rol</i>
Media	4,95	4,86
Desviación Típica	0,61	1,16



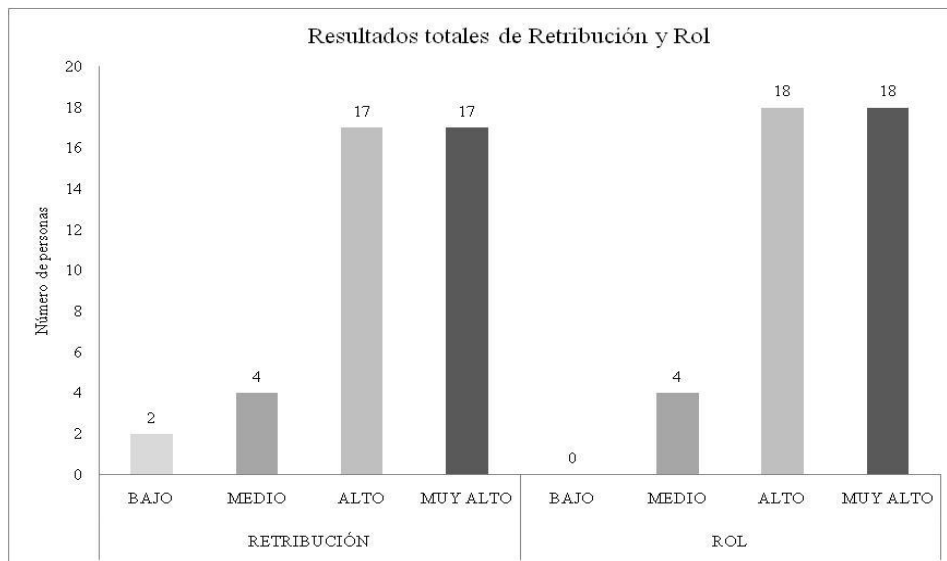
Mínimo	2,78	0,68
Máximo	6	6

En la tabla 6 se analizan los datos descriptivos de retribución y rol. La media de la retribución es de 4,95 siendo mayor que la media de rol con el 4,86 indicándonos que los colaboradores tienen una alta retribución, es decir, que existen buenas prácticas dentro de la organización, que corresponden correctamente a la labor, esfuerzo y compromiso de los colaboradores. Así mismo, se observa que la media del rol tiene un puntaje alto, esto quiere decir que las funciones y responsabilidades del colaborador están estrechamente relacionadas con el cargo.

A continuación se representa gráficamente los resultados de retribución y rol, por consiguiente, en la gráfica 1 aparece el número de personas que contestaron en las diferentes escalas de medición (bajo, medio, alto y muy alto), correspondiente a los dos factores de la satisfacción mencionados anteriormente en el marco teórico (retribución y rol).

Gráfica 1

*Resultados de Satisfacción laboral: Retribucion y Rol.*



En la gráfica 1 se evidencia que 34 colaboradores equivalente a un 43% (en retribución) de la muestra, están satisfechos con su trabajo y han adquirido un gran esfuerzo y compromiso en sus labores diarias. También se evidencia que tan solo 4 personas de 40, equivalente al 10% de la muestra ubicándose en un nivel medio, no están del todo satisfechos con las buenas prácticas dentro de la organización, correspondiente a la labor, esfuerzo y compromiso de los colaboradores. Finalmente, existen 2 colaboradores, equivalente al 2% de la muestra, que no están satisfechos en su trabajo y no han adquirido un gran esfuerzo y compromiso en sus labores diarias, puesto que se encuentran en un nivel bajo de la escala de medición.

Posteriormente, se encuentra el factor rol, donde 36 colaboradores equivalente al 45% de la muestra, demuestran tener gran interés y satisfacción por las funciones y responsabilidades relacionadas correctamente con el cargo, esto es debido a que se encuentran en un nivel alto en la escala de medición; pero solo 4 colaboradores equivalente al 10% de la muestra, se encuentran en un nivel medio y esto significa que sus funciones asignadas, condiciones de trabajo y responsabilidades son las adecuadas.

Tabla 7

*Análisis de la Matriz de Correlaciones*

		<i>Total Satisfacción Laboral</i>	<i>Vigor</i>	<i>Dedicación</i>	<i>Absorción</i>	<i>Total Engagement</i>	<i>Total Satisfacción Cliente</i>
Total Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	1	0,381*	0,425*	0,293*	0,403*	0,135
	Sig. (bilateral)		0,015	0,006	0,067	0,01	0,405
	N	40	40	40	40	40	40
Vigor	Correlación de Pearson	0,381*	1	0,752	0,764	0,930	0,011
	Sig. (bilateral)	0,015		0	0	0	0,947
	N	40	40	40	40	40	40

Dedicación	Correlación de Pearson	0,425*	0,752	1	0,634	0,871	0,335*
	Sig. (bilateral)	0,006	0		0	0	0,035
	N	40	40	40	40	40	40
Absorción	Correlación de Pearson	0,293*	0,764	0,634	1	0,899	-0,015
	Sig. (bilateral)	0,067	0	0		0	0,925
	N	40	40	40	40	40	40
Total Engagement	Correlación de Pearson	0,403*	0,930	0,871	0,899	1	0,112
	Sig. (bilateral)	0,01	0	0	0		0,493
	N	40	40	40	40	40	40
Total satisfacción cliente	Correlación de Pearson	0,135	0,011	0,335*	-0,015	0,112	1
	Sig. (bilateral)	0,405	0,947	0,035	0,925	0,493	
	N	40	40	40	40	40	643

Nota: los valores con \* corresponden a correlaciones bajas con un nivel de significancia inferior a 0,05.

En la tabla 7 se observa una matriz donde se muestran las correlaciones de las 6 variables a analizar. Con los resultados obtenidos y trabajando con un nivel de significancia de 0,05, el análisis entre vigor y engagement arroja un nivel de significancia de 0,00, menor a 0,05, de esta manera se puede afirmar estadísticamente que el vigor está relacionado directamente con el engagement, ya que tiene una correlación de 0,930, es decir, que los colaboradores tienen un nivel de vigor alto, por ende, se evidencia que en su día a día la energía en el trabajo es positiva.

Asimismo, se evidencia en la tabla que la dedicación también es una variable que está directamente relacionada con el engagement, ya que ambas variables presentan una correlación de 0,871, de esta manera se refleja que hay evidencia estadística que sustenta que el engagement se ve influenciado directamente por la dedicación. De igual manera, la absorción es una variable que está directamente relacionada con el engagement, ya que ambas variables presentan una correlación de 0,899, por lo tanto se puede afirmar que

estadísticamente el engagement también se ve influenciado directamente por la absorción.

Para las correlaciones señaladas con \*, a pesar de tener un nivel de significancia menor a 0,05, y ser válidas estadísticamente, no tenemos suficientes evidencias que las variables vigor, dedicación y absorción (del engagement) alcanzan a tener un impacto significativo en la variable satisfacción laboral por tener un coeficiente inferior a 0,6.

Así mismo se comprueba que no existe una evidencia estadística que nos permita afirmar que las variables satisfacción laboral, vigor, dedicación y absorción, tengan impacto significativo sobre la satisfacción del cliente.

Finalmente, referente al análisis de las variables satisfacción del cliente y absorción, el nivel de correlación es de -0,015, pero al ser su valor tan cercano a 0, está indicando que el nivel de correlación es muy bajo, teniendo una correlación inversa, es decir, cuando una de las variables aumenta, la otra disminuye.

### ***Discusión***

En un marco donde la necesidad actual de aumentar la competencia en el mundo laboral e impulsar a las organizaciones a desarrollar nuevas estrategias enfocadas en el servicio, y afirmando así la teoría de Salanova&Schaufeli (2008) donde se expone que tener empleados engaged en las organizaciones es una estrategia enfocada al desarrollo de los colaboradores en los aspectos personales, desempeño en el trabajo y satisfacción laboral las cuales llevan al aumento de la satisfacción del cliente, se entiende que, si bien en este trabajo no se pudo corroborar y aceptar esta teoría de Salanova&Schaufeli(2008), y aunque en los resultados se demuestra que existe una relación directa entre la variable de satisfacción laboral y la variable satisfacción del cliente, no tenemos un dato que sea estadísticamente confiable para el caso del análisis, dado a que cuyo nivel de significancia es de 0,405 superior a 0,05. Así que, la empresa puede tener colaboradores con altos o bajos niveles de satisfacción laboral, y esto no influiría directamente en la satisfacción del cliente.

Por otro lado, entre la dedicación y la satisfacción del cliente se encontró que estadísticamente, aunque el nivel de significancia es inferior a 0,05, su correlación es baja (0,335) indicando que no existe una relación directa. Lo anterior demuestra que a pesar que las organizaciones tengan colaboradores con baja dedicación, los clientes seguirán estando satisfechos. No obstante vale aclarar que la dedicación es muy importante, pues es necesario en las organizaciones concentrar esfuerzos en diseñar un concepto de servicio donde se exponga la importancia de la dedicación.

Asimismo recordemos que la dedicación es el entusiasmo del colaborador, su inspiración, orgullo y las metas claras relacionadas con la labor que realiza en su día a día (Schaufeli, Salanova, Llorens, Piero y Grau 2000), por lo anterior se demostró en los resultados que existe una relación directa entre la dedicación y el engagement, pues tienen un nivel de significancia inferior a 0,05, por lo tanto la dedicación en esta organización es notable en los colaboradores y se debe seguir manteniendo para poder tener colaboradores con alto entusiasmo, inspiración, y orgullo.

Por ello el direccionamiento del buen servicio se debe enfatizar en el engagement de los colaboradores, esto con el fin de adherirse a la estructura emocional del cliente Goñi, (2001). Aunque en este trabajo no se evidencia una relación significativa entre el engagement y la satisfacción cliente, es importante construir relaciones positivas de interacción entre colaboradores y clientes, para aumentar la lealtad del cliente y poder mantener una relación estrecha con el cliente para así generar una cultura de servicio amable, eficiente y eficaz.

Si bien varios estudios validan que la satisfacción laboral está relacionada con la satisfacción del cliente (Cook, 2007), en este trabajo no se pudo establecer esta relación directa pero se evidencio que los colaboradores tienen una percepción positiva de su trabajo y así mismo el cliente está satisfecho con el servicio.

Según Cook (2007) las organizaciones buscan que sus colaboradores estén comprometidos y se vinculen emocional y conductualmente a la misma. Por esto, existen diferentes maneras de aumentar el engagement, una de las formas más viables y con mayor impacto de hacerlo es de manera colectiva (Acosta et al., 2011), ya que los trabajadores aumentan sus niveles de productividad y compromiso en el momento en que trabajan en equipo. Un ejemplo de ello, son los líderes encargados del personal, quienes deben establecer una cultura organizacional orientada a aumentar la productividad y aumentar el engagement, permitiendo que la satisfacción del cliente permanezca y mejore.

Aunque en este trabajo no se corrobora lo que se dice la teoría cabe aclarar que es de vital importancia poder mantener el buen desempeño de los colaboradores, puesto que la buena conducta predice la lealtad del cliente.

### ***Conclusiones***

El presente trabajo se llevó a cabo en un estudio aplicado a una empresa colombiana para dar respuesta a la pregunta de investigación. El propósito de ello fue descubrir si tener colaboradores con altos niveles de engagement y satisfacción laboral impacta o no en la satisfacción del cliente.

Después de hacer la prueba ANOVA y analizar los resultados del modelo de regresión se puede concluir que, a pesar de que el modelo tiene un nivel de significancia menor a 0,05, su  $R^2$  es tan solo de 0,258, lo cual nos indica que con el modelo sólo podemos explicar el 25,8% de la variable dependiente (satisfacción del cliente), y aunque el engagement y la satisfacción laboral no influyen directamente en la satisfacción del cliente, es válido sugerir que se deben construir relaciones positivas de interacción entre colaboradores y clientes con el fin de tener colaboradores con alto compromiso y que esto se pueda ver reflejado en el cliente.

Este trabajo promueve la apuesta de los dueños de la empresa, la cual consiste en desarrollar estrategias enfocadas en aumentar los niveles de engagement para mejorar el servicio. Los resultados muestran que la variable dedicación sobresale en la muestra, esto quiere decir, que la empresa tiene colaboradores que manifiestan altos niveles de compromiso en el trabajo, entusiasmo, inspiración y metas claras relacionadas con la labor que se realiza diariamente. Sin embargo, las variables vigor y absorción son las que se deben reforzar utilizando programas de capacitación con el fin de mejorar los niveles de energía y convertir el trabajo en un lugar placentero y de total concentración, asimismo, promover la educación en los colaboradores para poder aumentar y mantener los niveles de engagement, su percepción del trabajo y proyecto de vida.

Asimismo, se recomienda aplicar nuevamente los instrumentos utilizados en el estudio en un periodo de seis meses con la misma población, después de diseñar y ejecutar un programa de capacitación y formación orientado a incrementar el engagement y satisfacción laboral en todos los colaboradores.

Finalmente, en el caso que se quiera realizar nuevamente este estudio correlacional, se recomienda tomar una muestra igual, tanto de colaboradores como de clientes, ya que, en este las encuestas de satisfacción del cliente se realizaron en un periodo de 4 meses mayor al periodo de aplicación de las encuestas de engagement y satisfacción laboral y con muestras diferentes (40 colaboradores y 651 clientes), posiblemente esto interfirió para llegar a la conclusión que el engagement y la satisfacción laboral no influyeran en la satisfacción del cliente. Se recomienda a su vez aplicar las pruebas durante un mismo periodo para volver a verificar si estadísticamente influyen y así aprobar la teoría que nos dice que la para mantener clientes fieles y contentos es necesario e importante tener colaboradores felices y con un alto engagement.

### Referencias

- Acosta, H. Salanova, M. Llorens, S. (2011). How Organizational practices predict theme work engagement: The role organizational trust. Equipo de Investigación WoNT. Universitat Jaume I, España.
- Barragán, J. Castillo, J. & Guerra, P. (2009) La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *International Journal of GoodConscience*. 4(2) : 145-159. Recuperado el 23 de Octubre de 2010 de <http://www.spentamexico.org/revista/volumen4>.
- Babcock-Roberson, M. & Strickland, O. (2010).The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 2010, 144(3), 313–326.



- Benzer, J. Young, G. Stolzmann, K. Osatuke, K. Meterko, M. Caso, A. White, B. and Mohr, D. The Relationship between Organizational Climate and Quality of Chronic Disease Management. HSR: Health Services Research 46:3(June 2011).
- Burke, R. Flow, Work Satisfaction and Psychological Well-Being at the Workplace. The IUP Journal of Soft Skills, Vol. IV, Nos. 1 & 2, 2010. Pg 38-39.
- Carazo J. (2010). Las empresas felices son más productivas y competitivas. Recuperado el 25 de Septiembre de 2010 de: [www.toptenbusinessexperts.com/Archivos](http://www.toptenbusinessexperts.com/Archivos).
- Chiang, M. Martín, R. Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Cook, S (2007). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance*.
- Goñi, B. (2001) LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE COMO UN FACTOR CLAVE DEL ÉXITO. CEIN: Centro Europeo de Empresas de investigación de Navarra.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Hulin, C. & Judge, T. (2003). "Jobs Attitudes". Handbook of Psychology. Volume 12: Industrial and Organizational Psychology (pp.255-276).
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*.
- Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W., & Salanova, M (2003) Testing the robustness of the job demands-resources model. International Journal of stress management. 13, 378-391.
- Markos, S (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*.
- Moccia, S. (2009). Trabajar con buen humor en la empresa y siempre. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Naswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (2008). The individual in the changing working life. New York: Cambridge University Press.
- Peralta, M., Santofimio, A. (2007). El compromiso Laboral: Discursos en la Organización. Psicología desde el Caribe. Redalyc. 81-109.
- Perez, F. Tejada, E. (s.f.). Satisfacción Laboral y Clima Organizacional.

PsigmaCorporations Colombia Líder en Evaluación del Talento Humano. Revisado el 17 de noviembre 2013 desde internet: <http://www.psigmacorp.com/index.php/es/nuestro-portafolio/evaluacion-y-seleccion>.

Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Salanova, M. &Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

Salanova, M. &Schaufeli, W. (2008). A cross-national study of work “engagement” as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resources Management*. 19, 116-131.

Salanova, M. Agut, S. &Peiró J. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology* 2005, Vol. 90, No. 6, 1217–1227.

Salanova, M. Schaufeli, W. Llorens, S. Piero, J. Grau, R. (2000) Desde el “burnout” al “engagement” : ¿ una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol 16, No 2- págs. 117-134.

Schaufeli, W. &Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that’s the question: Burnout and work engagement and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, stress and coping*. 20, 177-196.

Schulte, M. Ostroff, C. Kinicki, A. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*; Dec2006, Vol. 79 Issue 4, p645-671, 27p, 5 Charts, 2 Graphs.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., &Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Serna, H. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre*. 3ra Ed.

Toro, F. (2009). Clima organizacional una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana. Medellín : Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL, 2010. 2da Ed.

Wefald, A. & Downey, R. (2009). Construct Dimensionality of Engagement and its Relation With Satisfaction. The Journal of Psychology. Ed. Heldref Publications.

**ANEXO 1:**  
**Documento de Autorización, Consentimiento Informado**

