

## **La Satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico**

### **Job satisfaction and its effect on customer satisfaction, a theoretical analysis**

Richard John Parra Suárez, MBA  
Mayda Flor Arce Vera, Msc  
Universidad ESPOL, Ecuador

María Auxiliadora Guerrero Bejarano, MBA  
Universidad Internacional del Ecuador

Autor para correspondencia: rparra@espol.edu.ec, marce@espol.edu.ec,  
maguerrerobe@uide.edu.ec

Fecha de recepción: 10 de julio de 2018 - Fecha de aceptación: 15 de septiembre de 2018

**Resumen:** Existen varios estudios que indican que existe una correlación directa entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. En el ámbito del servicio se denotan varios componentes de la administración integral de servicios que, si se cumplen al unísono con la guía de una gerencia comprometida que motiva al equipo; el resultado será una empresa de servicio exitosa. Un componente importante es el personal, se debe considerar que, por más políticas, manuales, procedimientos, instructivos de trabajos, scripts y protocolos de actuación que tenga implementado la empresa, si los trabajadores no están altamente motivados y con actitud positiva al momento de realizar las actividades asignadas al rol que desempeñan, trasladan esa sensación de inconformidad al servicio prestado, lo que conlleva a una insatisfacción del cliente. Un empleado satisfecho transmite una actitud positiva que se traduce en clientes felices y satisfechos, que aportan a la rentabilidad de la organización (Christopher Lovelock, 2011).

**Palabra Clave:** Empleados satisfechos, Clientes satisfechos, relación.

**Abstract:** There are various studies that suggest that the satisfaction of the employee has a correlation with the satisfaction of the clients. On the service end there are various components from the comprehensive service management that if done in unison with a management committed to motivate the team; the results will be a company that achieves the highest level of service. A very important factor is the personnel, it is important to consider the fact that for all its policies, manuals, procedures, work instructions, scripts and acting protocols that the company has implemented, if the staff is not highly motivated and with a positive attitude at the time they are fulfilling their assignment in the position they are in, they will portrait dissatisfaction towards their client. A satisfied employee transmits a positive attitude that translates to happy and satisfied clients that will contribute to the profitability of the organization (Christopher Lovelock, 2011).

**Keyword:** Satisfied employees, satisfied customers, relationship.

## **Introducción**

El comportamiento de los trabajadores en el marco de su actividad laboral depende de múltiples factores. De acuerdo con el artículo de la referencia las variables más estudiadas en el contexto son: compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. La satisfacción en el trabajo forma parte de la actitud general de un individuo hacia su empleo. Se relaciona directamente con la satisfacción del cliente o usuario que, por lo tanto, exige el compromiso del personal (Daniel Páramo, 2016).

En todos los aspectos se deben considerar como principal objetivo la atención al cliente, enfocado en tener que satisfacer sus necesidades a través de un servicio prestado por personal debidamente comprometido con la organización, esto se puede lograr mediante un compromiso creado entre el gerente o dueño de la organización y el empleado que brinda el servicio.

La satisfacción laboral se ha vinculado a un grupo de variables como formación continua, equidad en los premios, relaciones interpersonales y otras (Pérez Ciordia, 2013). Es decir, se debe tener un personal capacitado, debidamente entrenado, con beneficios acorde a sus logros enfocado en la atención al cliente para obtener satisfacción en los mismos.

La atención al cliente se ha convertido en una decisión estratégica para cualquier negocio en cualquier parte del mundo, se tiene que competir no sólo en la búsqueda de clientes sino en conservarlos, y una manera de lograrlo es a través de una excelente atención. Ello implica centrarse en el cliente, propiciar una relación de ganar-ganar, diseñar el ambiente apropiado para una armónica interacción social y un entorno comercial que invite a permanecer en el establecimiento, todo lo cual puede constituir la manera de diferenciarse de los competidores (Peñaloza, 2004). Esta diferenciación debe también tener en cuenta otros factores, tales como, innovación en el servicio, usos de tecnologías actualizadas, garantías en el servicio y predisposición del personal hacia el cliente enfocado en sus necesidades. Teniendo que considerar la opinión del cliente, esta se debe evaluar. Se considera que la evaluación de satisfacción del cliente propuesto por la norma ISO 9001 mediante herramientas como los cuestionarios, es fundamental para conocer el grado de satisfacción del cliente. Al mismo tiempo los cuestionarios con preguntas abiertas permiten conocer mejor las necesidades de los clientes al no quedar limitadas a opciones prefijadas (Medina-Merodio José Amelio, 2014).

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno sumamente competitivo, donde el capital humano se ha convertido en una fuente esencial de la competitividad de las mismas. Actualmente, el éxito de las compañías sólo es y será posible si conocen, analizan y ponen en marcha medidas para integrar a los trabajadores en sus proyectos orientados en el servicio al cliente, de forma que todos consideren los objetivos corporativos como suyos propios, y a la vez, los objetivos empresariales tengan muy en cuenta los individuales que motivan a cada uno de sus empleados para crear compromiso y trabajo en equipo (Francisco González Santa Cruz, 2014).

## **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo (Eagly & Chaiken, 1997). También se entiende como una reacción afectiva que surge al contrastar la realidad laboral (John Alejandro Sanín Posada, 2014). Dicha actitud se basa en las creencias y valores de que el trabajador desarrolla. Las actitudes son determinadas

conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Sin embargo, existen tres características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser”, y son: las necesidades, los valores y los rasgos personales. Así mismo, existen tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser”, y estos son: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia (Calle, 2010).

La relación entre los componentes personales y situacionales con la satisfacción laboral está sistematizada en la llamada “Teoría de los Dos Factores”. Esta teoría supone que la satisfacción o insatisfacción del trabajador es resultado de la relación con su empleo y de sus actitudes frente al mismo. En el artículo se menciona sobre el desarrollo de la teoría a partir de entrevistas con 200 ingenieros y contadores, quienes describieron experiencias de trabajo excepcionalmente buenas o malas, y se las llamó “incidentes críticos”. El análisis de estos informes mostró que la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas relacionados con la tarea. En el otro extremo, el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa eran referidas principalmente como causa de experiencias negativas (Corina Flores H, 2015).

Lo anterior se sintetiza en dos tipos de factores: intrínsecos o motivadores, que incluyen la relación entre el empleado y la tarea, sensación de realización, de reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad, y por otra parte los factores extrínsecos como las políticas y administración de la empresa, las relaciones interpersonales, el sueldo, supervisión y condiciones de trabajo. La satisfacción laboral se explicaría por el conjunto del primer factor, por las experiencias motivadoras, mientras que la insatisfacción laboral tendría su origen en los factores extrínsecos. No se trata de factores incompatibles: cuando una persona no encuentra satisfacción en su trabajo porque no está siendo satisfecha sus necesidades de desarrollo psicológico, no necesariamente desarrollará insatisfacción laboral sino simplemente “ausencia de satisfacción” (Corina Flores H, 2015).

La satisfacción laboral se ha analizado desde distintas variantes científicas y metodológicas, así como desde diversas disciplinas científicas, tratando de definirla en diferentes estudios, conceptuándola como, “un estado emocional positivo o agradable, resultado de la valoración que el individuo hace de su trabajo o de sus experiencias con el mismo” (Tomás López, 2010).

El Objetivo general de satisfacción del cliente consiste en determinar en qué medida la gestión de satisfacción al cliente permite que los usuarios asuman una actitud de aceptación y complacencia, a través de una investigación sobre la calidad del servicio, con el fin de proporcionar información relevante sobre la imagen corporativa de las empresas que integran el sector del negocio que se brinda el servicio (Felix Enrique Villegas, 2014).

### **Satisfacción del Cliente**

La importancia de estudiar la satisfacción del cliente, recae en que un cliente satisfecho deja de lado a la competencia y por lo general, vuelve a adquirir el servicio comunicando a otros posibles clientes sus experiencias positivas. Por estas razones, se determina la fidelización de los clientes como la percepción de calidad de recibir un servicio o producto basado en la satisfacción

de los mismos (Jerónimo García Fernández, 2012). La satisfacción del cliente siempre ha tenido un alto interés para directivos e investigadores por los resultados positivos que existen entre satisfacción y retención. Por ello y teniendo en cuenta que la satisfacción es una predicción de las intenciones futuras de volver a adquirir un servicio o producto, es de vital importancia determinar cuáles son los atributos que anteceden a este (Jerónimo García Fernández, 2012).

Si se parte de la premisa que la calidad del servicio incrementa la satisfacción del cliente y a su vez se acepta que al brindar atención al cliente se procura desarrollar, mantener e incrementar su satisfacción, es dable pensar que calidad-atención al cliente y satisfacción constituyen un continuum que se esfuerzan mutuamente (Peñaloza, 2004).

Se considera un ejemplo de medición para la cual se realizaron entrevistas cara a cara con personas de diferentes géneros y edad en la ciudad de Cali, Colombia. En el cuestionario se pide evaluar el servicio que se recibió en el último restaurante al que asistió. Para esto se pidió que ubicara su percepción de este servicio dentro de una escala de siete puntos de Likert. Cada escala estaba limitada por el número 1 que se refería a la declaración “Estoy totalmente en desacuerdo”, el número 7 que se refería a la declaración “Estoy totalmente de acuerdo” (Concha, 2010). Este es uno de los métodos factible y viables que existen para medir la satisfacción del cliente, considerando varios parámetros de medición establecidos en el estudio de acuerdo al tipo de medición que se desee realizar. Así se tiene, que un cliente satisfecho repercute positivamente en la situación económica y competitiva en los mercados a través del incremento del volumen de adquisición de productos, el descenso de los costes de comunicación, la atracción de nuevos clientes, el bajo coste por el mantenimiento de un cliente fiel, la creación de barreras de entrada y la construcción de una marca (Jerónimo García Fernández, 2012). La detección y medición de atributos de calidad en el servicio no es algo exclusivo de los sectores de servicio, también tiene aplicabilidad en productos que su entrega conlleva alguna forma de servicio (Jorge Vera, 2014) Se puede decir que la satisfacción del cliente supone una valoración subjetiva del éxito alcanzado por el sistema de información proporcionado por un análisis de satisfacción, con un marcado componente subjetivo, porque está enfocado más hacia las percepciones y actitudes que hacia criterios concretos y objetivos (Martín, 2000). Por ejemplo, en la región de Campinas Brasil, se realizó una investigación para evaluar la calidad de vida y sustentabilidad de viviendas de interés social. Los resultados permitieron mejorar el diseño de un nuevo desarrollo de 8,292 casas que, en el momento del estudio, estaba en etapa de planeación (David Joaquín Delgado-Hernández, 2013). En este ejemplo se considera muy importante la percepción del cliente con relación a la calidad de vida y sustentabilidad de viviendas, las cuales ayudaron a definir un mejor modelo de negocio satisfaciendo las necesidades de los clientes.

### **Satisfacción Laboral, satisfacción del cliente**

Varios estudios afirman que la satisfacción laboral está directamente correlacionada con la satisfacción del cliente. Empleados felices hacen clientes felices (Alcaide, 2010), las organizaciones deben estar dispuestas a invertir recursos en la satisfacción laboral; para lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio y así garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los clientes en todos los servicios que comercializa la organización (Alcaide, 2010), que se verá reflejado en la rentabilidad de la empresa, y satisfacción de quienes forman parte del grupo de interés de la organización. Por ejemplo, uno de los estudios que relaciona la satisfacción laboral con la satisfacción al cliente fue el realizado por la cadena de tiendas Sears, Roebuck & Co que analizó

los comportamientos del personal de 800 de sus tiendas y concluyó que un incremento de un 5 por ciento en la satisfacción de los empleados provocaba un incremento de un 1,3 por ciento en los niveles de satisfacción de los clientes y un aumento de un 0,5 por ciento en los ingresos de las tiendas.

### **Conclusiones**

Las organizaciones deben considerar a los empleados como un cliente interno a quienes tienen que motivar a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas. El secreto del éxito ya no está en la venta de productos/servicios, por el contrario, está en mantener los clientes felices, asegurando una demanda rentable a largo plazo (Daniel Simon, 2006), utilizaron información del American Customer Satisfaction Index (ACSI) y de "Fortune Magazine" para relacionar las empresas más destacadas con los niveles de satisfacción de sus clientes. Concluyeron que "habían encontrado evidencias ciertas de que el hecho de hacer cosas buenas a favor de los empleados y ser un buen empleador se traduce directamente en más altos niveles de satisfacción de los clientes"

El hecho de que una organización haga cosas buenas a favor de los empleados y sea un buen empleador se traduce directamente en más altos niveles de satisfacción de los clientes, mayor lealtad por su parte (Alcaide, 2010). Por lo que podemos indicar que, el servicio como un producto es el resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguido gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados (Juliana Ferrer, 2006).

### **Recomendaciones**

Es importante que el cliente tenga una buena percepción de la organización, por lo tanto es necesario trabajar y reforzar en temas de buen trato a los clientes por parte de los colaboradores de la organización, ser amable, atentos, respetuosos, colaboradores, etc. Con el fin de que el cliente siempre tenga una buena percepción y recomiende a otras personas y regrese a hacer usos de los servicios brindados (Liz Nuñez, 2017).

En las organizaciones debe prevalecer la capacitación continua a los empleados para garantizar el éxito en los servicios brindados a los clientes, este debe ser considerado como un costo y no como un gasto, puesto que con las capacitaciones se espera tener una mejor rentabilidad por el servicio brindado y adquirir una ventaja competitiva ante los principales competidores de la organización.

### **Bibliografía**

Alcaide, J. C. (2010). La satisfacción del empleado y su correlación con la satisfacción del cliente.

*Marketing y RR.HH.*

Calle, O. E. (2010). Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad. *Corporación Universitaria de la Costa.*

Christopher Lovelock, J. R. (2011). *Administración de Servicio.* México: Pearson Educación.

Concha, J. R. (2010). Satisfacción del cliente en empresas de servicio, El caso de la industria de restaurantes. *Universidad Icesi.*

- Corina Flores H, L. D. (2015). Evaluación Cuantitativa de la Satisfacción Laboral en Personal Directivo y Operativo de Empresas de Calzado y Cuero Usuarios del IMSS, como Modelo de Atención. *Ciencia&Trabajo*, 202-206.
- Daniel Páramo, C. F. (2016). Evaluación de la Satisfacción Laboral en Docentes de Nivel Básico. *Ciencia & Trabajo*, 173-176.
- Daniel Simon, J. D. (2006). ¿Las mejores empresas para trabajar brindan una mejor satisfacción al cliente? *Gerencia y decisión económica*, John Wiley & Sons, Ltda. vol 27(8), 667-683.
- David Joaquín Delgado-Hernández, L. R.-A. (2013). Satisfacción de las necesidades del cliente en el sector vivienda: el caso del Valle de Toluca. *FI-UNAM*, 499-509.
- Felix Enrique Villegas, X. L. (2014). Gestión de Satisfacción del Cliente II. *Revista Ciencia UNEMI*, 107-121.
- Francisco González Santa Cruz, T. L.-G. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): Influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 189-211.
- Jerónimo García Fernández, G. C. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad de Centros de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 309-319.
- John Alejandro Sanín Posada, M. S. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicio. *Pontificia Universidad Javeriana* .
- Jorge Vera, M. (2014). Atributos relevantes de calidad en el servicio y su influencia hacia la lealtad de marca en la industria aseguradora de automóviles en México. *ITESM, Campus Ciudad de México*, 285-306.
- Juliana Ferrer, J. M. (2006). Responsabilidad social y mercadeo de servicios ofrecidos por las empresas del sector metalmeccánico. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*.
- Liz Nuñez, B. M. (2017). Desempeño laboral y satisfacción del cliente del Instituto Peruano del Deporte Junín 2017. Perú.
- Martín, C. R. (2000). La satisfacción del usuario: Un concepto en alza. *Anales de Documentación* , 139-153.
- Medina-Merodio José Amelio, D. P.-H.-R.-O.-P.-G.-A. (2014). Análisis de la satisfacción del cliente mediante el uso de cuestionarios con preguntas abiertas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 92-99.
- Peñaloza, M. (2004). La clave para el éxito empresarial, la satisfacción del cliente. *Visión Gerencial*, 39-50.
- Pérez Ciordia, F. G.-G. (2013). Satisfacción laboral y factores de mejora en profesionales de atención primaria. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*.
- Tomás López, S. S. (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos. Un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Teoría y Praxis*, 35-53.