

**Satisfacción laboral y percepción del cliente corporativo en la empresa Servientrega  
sucursal Bucaramanga**

**Laudyd Andrea Ramírez Atuesta y Carlos Andrés Prada Arismendy**

**Trabajo para optar al título de Magíster en Administración**

**Director**

**Sebastián García Méndez**

**Doctor en Ciencias de la Educación**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**

**Facultad de Administración de Empresas**

**Maestría en Administración**

**2023**

### **Dedicatoria**

Este proyecto lo queremos dedicar principalmente a nuestros padres, quienes siempre han estado presentes en los momentos importantes de nuestras vidas y nos han apoyado en todas nuestras iniciativas y propósitos, quienes con su ejemplo de pujanza, disciplina, constancia y responsabilidad nos impulsan a ser cada vez mejores personas y profesionales, y a continuar luchando por alcanzar nuestros objetivos.

De igual manera, nos lo queremos dedicar el uno al otro. El diseño, desarrollo y ejecución de este proyecto nos ha permitido observarnos muy de cerca trabajando por un objetivo común, compartiendo conocimientos, opiniones y habilidades, que no sólo han contribuido a la culminación del proyecto, sino a fortalecer nuestros lazos conyugales, utilizando el mismo como una metáfora de vida, en la cual cada uno complementa al otro, ofreciéndose generosa y abundantemente de manera intelectual y espiritual.

### **Agradecimientos**

Agradecimientos especiales a la empresa Servientrega sucursal Bucaramanga, que nos permitió recolectar información de vital importancia para el desarrollo de este trabajo de grado. Igualmente, agradecimientos a nuestro asesor de proyecto, Doctor Sebastián García Méndez, quien nos guio durante el desarrollo del proyecto y nos aportó todo su conocimiento para poder finalizar este documento con éxito.

Agradecimientos a los expertos del área logística y de talento humano, quienes con sus conocimiento y experiencia nos aportaron valiosos insumos para la aplicación del modelo en cada uno de los análisis de Satisfacción y percepción.

## Contenido

Introducción .....	11
1. Satisfacción laboral y percepción del cliente corporativo en la empresa Servientrega sucursal Bucaramanga.....	12
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.2 Formulación del problema .....	15
1.3 Sistematización del problema .....	16
1.4 Justificación .....	16
1.5 Objetivos .....	19
1.5.1 Objetivo general.....	19
1.5.2 Objetivos específicos .....	19
2. Marco Referencial.....	19
2.1 Antecedentes .....	19
2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional .....	19
2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional.....	21
2.1.3 Antecedentes en el ámbito local .....	23
2.2 Marco teórico .....	24
2.2.1 Satisfacción laboral .....	24
2.2.2 Percepción del cliente .....	30
2.3 Marco contextual .....	35
3. Diseño metodológico .....	36
3.1 Población y muestra.....	39

3.2 Instrumentos de recolección .....	41
4. Resultados .....	43
4.1 Satisfacción laboral de los empleados de Servientrega. ....	43
4.2. Percepción del cliente corporativo en Servientrega .....	54
4.2.1 Resultados de encuesta CATPCA.....	57
4.3 Relación entre la satisfacción laboral y la percepción del cliente corporativo. ....	64
5. Conclusiones y recomendaciones .....	68
5.1 Conclusiones.....	68
5.2 Recomendaciones .....	70
Referencias.....	71

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Instrumentos de medición</i> .....	28
<b>Tabla 2.</b> <i>Datos cobertura Servientrega</i> .....	36
<b>Tabla 3.</b> <i>Operacionalización de variables</i> .....	36
<b>Tabla 4.</b> <i>Cuestionario S20/23</i> .....	41
<b>Tabla 5.</b> <i>CATPCA</i> .....	42
<b>Tabla 6.</b> <i>Escala Likert</i> .....	46
<b>Tabla 7.</b> <i>Satisfacción</i> .....	47
<b>Tabla 8.</b> <i>Modelo satisfacción laboral.</i> .....	52
<b>Tabla 9.</b> <i>Aplicación del modelo de satisfacción laboral.</i> .....	53
<b>Tabla 10.</b> <i>Likert 1-5</i> .....	57
<b>Tabla 11.</b> <i>Resultados Likert</i> .....	57
<b>Tabla 12.</b> <i>Modelo percepción del cliente.</i> .....	63
<b>Tabla 13.</b> <i>Aplicación del modelo de percepción del cliente.</i> .....	63
<b>Tabla 14.</b> <i>Prueba de normalidad Shapiro-Wilk.</i> .....	65
<b>Tabla 15.</b> <i>Coeficientes de correlación.</i> .....	66

**Lista de figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Metodología</i> .....	39
<b>Figura 2.</b> <i>Colaboradores encuestados por rango de edad</i> .....	43
<b>Figura 3.</b> <i>Colaboradores por estado civil</i> .....	43
<b>Figura 4.</b> <i>Colaboradores por nivel de ingresos</i> .....	44
<b>Figura 5.</b> <i>Colaboradores por cargo</i> .....	45
<b>Figura 6.</b> <i>Análisis cruzado de dimensiones satisfacción laboral por Antigüedad</i> .....	47
<b>Figura 7.</b> <i>Análisis cruzado de dimensiones satisfacción laboral por nivel educativo</i> .....	48
<b>Figura 8.</b> <i>Análisis cruzado de dimensiones satisfacción laboral por rango de edad</i> .....	49
<b>Figura 9.</b> <i>Análisis cruzado de dimensiones satisfacción laboral por nivel de ingresos</i> .....	50
<b>Figura 10.</b> <i>Clientes por sector económico</i> .....	55
<b>Figura 11.</b> <i>Clientes por antigüedad</i> .....	56
<b>Figura 12.</b> <i>Clientes por facturación</i> .....	56
<b>Figura 13.</b> <i>Análisis cruzado de percepción de cliente por rango de facturación</i> .....	58
<b>Figura 14.</b> <i>Análisis cruzado de percepción de cliente por antigüedad</i> .....	59
<b>Figura 15.</b> <i>Análisis cruzado de percepción de cliente por sector económico</i> .....	60

### Resumen

Existen diferentes teorías sobre la importancia del rol de los empleados en el desempeño de las diferentes organizaciones. Si bien las teorías han evolucionado, es importante tener en cuenta que quienes planean, ejecutan y dirigen las actividades de todas las organizaciones son los individuos que se encuentran vinculados en las mismas, y, por lo tanto, se infiere que el grado o niveles de satisfacción laboral resulta ser un parámetro fundamental y podría estar relacionado con determinar la calidad del servicio que ofrece la empresa. Por otra parte, se reconoce que el cuidado de los clientes se ha convertido y ha tomado relevancia como uno de los principales focos al momento de diseñar estrategias competitivas en las organizaciones, por lo cual, la percepción del cliente puede influir positiva o negativamente en el nivel de éxito de las empresas. El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre la satisfacción laboral y la percepción del cliente corporativo en la empresa Servientrega, sucursal Bucaramanga. La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo y un alcance correlacional, con un tipo de diseño no experimental y transversal. Se aplicaron cuestionarios tipo S20/23 para el análisis de la variable satisfacción laboral y CATPCA para la variable percepción del cliente. Se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson cuando dos o más variables mostraban un comportamiento normal, y el coeficiente de correlación de Spearman cuando una o dos variables tenían un comportamiento no normal. Los resultados permitieron observar la no existencia de una correlación notoriamente definida entre las diferentes dimensiones de las variables, a excepción de la correlación existente entre la satisfacción con la supervisión y la capacidad de respuesta ( $r = -0,011$ ) y la satisfacción con la participación y la capacidad de respuesta ( $r = -0,007$ ). Se concluye que en la sucursal Bucaramanga de la empresa Servientrega se estima una baja relación entre la satisfacción laboral y la percepción del cliente.



*Palabras clave:* cliente, empleado, percepción, satisfacción laboral.

### **Abstract**

There are different theories about the importance of the role of employees in the performance of companies. Although the theories have evolved, it is important to take into account that those who plan, execute and direct the activities of all organizations are the people who are inside them, and, therefore, it is inferred that the degree of job satisfaction can be a fundamental aspect to determine the quality of the service offered by the company. On the other hand, it is recognized that customer care has become one of the main focuses when designing competitive strategies in organizations, therefore, customer perception can positively or negatively influence the level of success of the companies. The objective of this study was to analyze the relationship between job satisfaction and the perception of the corporate client in the company Servientrega, Bucaramanga branch. The research was developed with a quantitative approach and a correlational scope, with a type of non-experimental and cross-sectional design. Questionnaires type S20/23 were applied for the analysis of the job satisfaction variable and CATPCA for the customer perception variable. The Shapiro-Wilk normality test was applied, using the Pearson correlation coefficient when two or more variables showed normal behavior, and the Spearman correlation coefficient when one or two variables had non-normal behavior. The results allowed us to observe the non-existence of a well-defined correlation between the different dimensions of the variables, with the exception of the existing correlation between satisfaction with supervision and response capacity ( $r = -0.011$ ) and satisfaction with participation and response capacity ( $r = -0.007$ ). It is concluded that in the Bucaramanga branch of the Servientrega company, a low relationship between job satisfaction and customer perception is estimated.

*Keywords:* client, employee, perception, job satisfaction.

### **Glosario**

*Percepción del cliente:* es la valoración que hace el cliente de una empresa comparada con otras, los elementos que la componen son elementos tangibles e intangibles (Aguilar J.E. & Vargas, 2010).

*Satisfacción laboral:* De acuerdo con la comunidad científica, existe coincidencia en definir que la satisfacción laboral se describe como la actitud que muestra el empleado frente su trabajo, esta se puede ver reflejada en diferentes aspectos como actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral (García, 2010).

*Servicio al cliente:* En la época actual, se puede describir que el servicio está enfocado en atraer, conquistar y conservar la fidelidad del usuario final, esto como resultado diferentes acciones administrativas las cuáles buscan satisfacer las necesidades. Durante la prestación de servicios se requiere de recursos materiales, técnicos, financieros, pero se destaca como más relevante el ser humano, quien pone su alma en el servir (Restrepo et al, 2006).

*Talento humano:* En una compañía, los recursos humanos y talento humano está conformado por las personas que la integran llámese niveles profesionales, altos directivos, operarios, entre otros, los cuales alcanzan una aptitud caracterizada por los conocimientos, experiencias, y diversas competencias que en su conjunto contribuyen de manera colectiva al alcance los objetivos organizacionales propuestos (Moreno & Godoy, 2012).

## Introducción

En el desarrollo y evolución de las diferentes teorías administrativas dentro de un contexto organizacional, el valor atribuido al recurso humano y su impacto e influencia sobre los resultados obtenidos por las empresas han ido en aumento. El recurso humano constituye un elemento fundamental para la ventaja competitiva, (Montoya & Boyero, 2016), por tanto, la utilización de mecanismos y herramientas para medir y analizar el grado de satisfacción laboral que tienen los empleados de una empresa, debería ser relevante para toda organización.

Se entiende que la satisfacción laboral es como una actitud o un sentimiento positivo al puesto de trabajo (Locke, 1995; Henne & Locke, 1985; Salgado et al, 1996) y/o un conjunto de actitudes desarrolladas por los empleados hacia su situación laboral (Rodríguez, 2001; Vega & Hidalgo, 2013).

Esta respuesta emocional y conjunto de actitudes se refieren a factores específicos, tales como prestaciones o salario, ambiente físico, supervisión y participación (Pupo & García, 2014).

De la misma manera, se entiende que la razón de ser de las empresas son los clientes, comprendiendo que todos los esfuerzos y enfoques en la generación y oferta de un producto o servicio están encaminados a buscar la satisfacción del cliente. De esta manera, la calidad en el servicio representa una alternativa para obtener una ventaja única y sostenible, frente a la competencia. Sin embargo, en un mercado global cada vez más competitivo y exigente, ya no parece suficiente solamente con satisfacer las diferentes necesidades de los clientes, sino que resulta fundamental generar una percepción positiva de ellos hacia la organización, el servicio y la marca (Silva-Treviño et al, 2021).

En tal sentido, se infiere la importancia de estudiar la satisfacción del cliente, y medir su percepción, entendiendo esta última como un factor determinante e influyente en el presente

estudio (García et al, 2012).

Este trabajo de investigación contiene información sobre los diferentes aspectos a tener en cuenta frente a factores de satisfacción laboral y percepción del cliente, que son componentes de importante relevancia para el éxito empresarial en la actualidad; igualmente, como parte del planteamiento del problema, se desarrollan objetivos que permiten establecer la correlación existente entre dichos factores, la metodología de cómo se pueden evaluar y generar conclusiones al respecto.

Asimismo, tiene como finalidad recomendar a la empresa algunas acciones que se formularon posterior al análisis cruzado de información de las dimensiones evaluadas, con el fin de mejorar cada una de las variables para apalancar el logro de los objetivos organizacionales. Las conclusiones y recomendaciones aquí planteadas son de utilidad, no solo para la empresa Servientrega, sino para diferentes empresas, pues se analiza y profundiza en temas de interés general en las dinámicas organizacionales.

## **1. Satisfacción laboral y percepción del cliente corporativo en la empresa Servientrega sucursal Bucaramanga**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad existen diferentes teorías sobre la importancia del rol del empleado en el desempeño de las organizaciones; si bien es cierto, las teorías han ido evolucionando a medida que llegan nuevas generaciones y se implementan nuevas metodologías de trabajo, es importante no perder de vista que al final quienes planean, ejecutan y dirigen dichas organizaciones son personas, y dentro de cada uno existen diferentes formas de entender, sentir, pensar, y actuar, de manera que

no solo las teorías y su evolución son las que ayudan a las empresas a ser exitosas; para ello se requiere ir más allá, y entender de cierta manera los comportamientos humanos acotados al desempeño individual en el marco del cumplimiento de los objetivos y metas empresariales en los diferentes planos temporales.

En el ámbito descrito, una de las variables con mayor inherencia es la satisfacción laboral, la cual ha tenido múltiples definiciones, no obstante, autores como Spector, 1997 como se citó en Gargallo (2008) la conceptualizan como “el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción en la vida del empleado”.

De acuerdo con ello, la percepción de satisfacción laboral y/o bienestar que el empleado perciba en su lugar de trabajo guarda una importante relación con el desempeño del individuo, no sólo como trabajador, sino incluso como actor social.

Por otro lado, cuando se trata de percepción y/o satisfacción del cliente, también se puede evidenciar una evolución a través del tiempo sobre las teorías de fidelización y estar en el *top of mind* (primero en la mente) de los clientes. Anteriormente, se trataba de un rol especial en las áreas de mercadotecnia de las empresas, y por las áreas encargadas de dichos procesos, sin embargo, actualmente se ha convertido en un tema transversal en todas las organizaciones y de manejo integral por todos los actores del negocio, ya sea que se trate de una estructura vertical conservadora y/o estructura horizontal (Meyer et al, 2002); así mismo, se reconoce que el cuidado del cliente se ha convertido en uno de los principales focos al momento de diseñar estrategias competitivas en las organizaciones, pues se ha identificado que mantener una sana relación con los clientes tiene diferentes beneficios para las compañías (Guadarrama y Rosales, 2015).

De igual manera, se precisa puntualizar que la satisfacción del cliente se puede definir como “el nivel del estado de ánimo de un usuario que se genera al momento de comparar el

rendimiento percibido de un producto o servicio frente a sus expectativas” (Kotler et al, 2007; Briceño & Mavarez, 2017; Moreno & Godoy, 2012) permitiendo inferir que el grado de satisfacción y percepción de los clientes influyen en gran medida en el nivel de éxito de las diferentes empresas.

En el ámbito organizacional, las empresas de los diferentes sectores económicos han desarrollado diferentes estrategias y/u hojas de ruta para mantener una relación con el cliente basado en la confianza y en alcanzar una relación de larga duración. En el sector transporte de carga terrestre, se ha identificado que el enfoque principal para lograr la satisfacción del cliente está dado en características de modo, tiempo y lugar sobre las soluciones logísticas; siendo así se puede concluir que la entrega del producto es igual de fundamental que su elaboración y calidad para el logro de la satisfacción a plenitud del cliente. En la actualidad, la logística y las empresas del sector transporte se caracterizan por mantener procesos integrales de calidad y mejora continua para el logro de sus estrategias y la consolidación de sus ventajas competitivas (Cardona-Arbeláez, et al, 2018).

En el entorno específico objeto de investigación, para la empresa Servientrega, los factores descritos anteriormente han sido de importante relevancia, siendo esto validable en la misión de la compañía “Satisfacer en su totalidad las diferentes demandas de logística y comunicación integral de los clientes, a través de un excelente servicio, el desarrollo integral de los líderes de procesos y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país” Servientrega sociedad anónima (Servientrega, 2021) igualmente, en las políticas y manejo de cultura organizacional, la empresa implementó la campaña “Gente de sangre verde”, la cual consiste en interiorizar en los colaboradores una cultura optimista, innovadora y motivacional, de acuerdo a la información descrita en la página principal de Servientrega “Nuestra gente de sangre verde está preparada para

contribuir al éxito de su negocio y crecer con usted” (Servientrega, 2021).

Tomando como referencia los aspectos más relevantes que atañen a la empresa Servientrega, frente a su recurso humano y la satisfacción de necesidades logísticas, es importante mantener constante implementación de políticas y procedimientos que permitan la medición de estos factores, así como el logro de los objetivos Organizacionales.

En el ámbito investigativo, autores como Ehigie y Akpan, 2006, como se citó en Escobar & Mosquera (2013), “demuestran que algunos atributos de personalidad de los empleados son esenciales para la implementación en las Organizaciones de prácticas de administración de la calidad total”, dentro de las cuales por supuesto se incluyen los factores de satisfacción de clientes, así mismo, en su libro *¿Cuánta razón tiene el cliente?*, Solano (2017) menciona, “En cuanto al cliente, generalmente siempre tiene una expectativa del servicio, positiva o negativa es deber de los colaboradores”.

En síntesis, tomando como referencia los aspectos ya descritos anteriormente, y la posible correlación que existe entre ellos, se pretende analizar los principales factores que la empresa Servientrega debe tener en cuenta en torno a la satisfacción laboral y la percepción del cliente corporativo en el marco de fomentar el cumplimiento de la misión organizacional en la praxis de la compañía.

## **1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera se comporta la relación entre la satisfacción laboral y la percepción del cliente corporativo en la empresa Servientrega (Sucursal: Bucaramanga)?

### **1.3 Sistematización del problema**

¿Cuál es el estado actual de la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Servientrega (Sucursal: Bucaramanga)?

¿Cómo se comporta la percepción del cliente corporativo de la empresa Servientrega (Sucursal: Bucaramanga)?

¿Cuál es la relación entre la satisfacción laboral y la percepción del cliente corporativo de la empresa Servientrega (Sucursal: Bucaramanga)?

### **1.4 Justificación**

El ser humano continuamente ha buscado la felicidad, y dicha felicidad en gran medida es promovida por la satisfacción de las necesidades en los diferentes escenarios, en tal sentido, a nivel teórico, Maslow (1943) precisa niveles, los cuales parten de aspectos fisiológicos hasta de autorrealización.

En esta línea, se visualiza que uno de los principales mecanismos de satisfacción es el aspecto laboral (García, 2014), puesto que la ocupación o profesión ejercida por un individuo en una determinada compañía posibilita el alcance de elementos de satisfacción, ya no solo de sentirse seguro, sino también de reconocimiento y autorrealización (Durán, 2010).

En consecuencia, con lo anteriormente mencionado, se observa que la satisfacción laboral es de vital importancia, dado que el sitio de trabajo es el lugar donde el individuo pasa la mayor parte del tiempo, por consiguiente, la presencia de entornos laborales estables, agrado por la labor, cohesión con las metas empresariales y posibilidad de opinión, entre otros, son factores a considerar en la praxis de las organizaciones de los diferentes sectores económicos (Chumbe, 2020).



Por otro lado, se tiene el entorno de los clientes de cualquier organización, a quienes se busca impactar positivamente, de tal manera que se logre influir en la percepción que estos tienen acerca de un servicio o producto ofrecido por una empresa.

Lograr la prestación de un servicio con alta calidad que logre generar una percepción positiva por parte de los clientes es un aspecto fundamental para aumentar la competitividad de las empresas en el entorno del mercado globalizado en la actualidad (Daza-Rodríguez, et al 2017).

En este contexto, la unidad empresarial impactada con el desarrollo de la presente tesis es Servientrega, empresa líder en el sector de logística y transporte de envíos a nivel nacional, la cual tiene como factores competitivos la confianza y garantía de servicio en el país, liderando mediciones de Top of Mind (primero en la mente) y Top of Heart (primero en el corazón) en los colombianos, (Dinero, 2020) contemplando el rol del capital humano en las funciones estratégicas, tácticas y operativas, siendo esto validable por medio de la misión empresarial, a saber, “Satisfacer en su totalidad las diferentes demandas de logística y comunicación integral de los clientes, a través de un excelente servicio, el desarrollo integral de los líderes de procesos y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país”(Servientrega, 2021), permitiendo validar que Servientrega tiene un compromiso con la generación de satisfacción de sus clientes a través del desarrollo de su capital humano.

De igual manera, se distingue que el Know how (conocimiento práctico, habilidad) acumulado en el equipo de trabajo debe representar el activo intangible más relevante para la compañía (Sarur, 2013), puesto que los colaboradores con una antigüedad superior a los 20 años, en adición con los nuevos talentos, son los encargados de la implementación idónea de estrategias eficaces, eficientes y rentables en los nichos de mercado.

Por otro lado, se destaca que en los últimos años la competencia en el sector transporte de

carga terrestre ha tendido al alza debido a la entrada de nuevos participantes del modelo tradicional y el desarrollo de nuevas formas de competir, gracias al componente tecnológico, como por ejemplo las *startups*, que toman más fuerza y se convierten en la elección de compañías de distribución y comercio electrónico (El Mercantil, 2021), así mismo, la presencia de la globalización ha llevado a la apertura definitiva de las fronteras nacionales e internacionales y, el mundo se ha convertido en una gran despensa de productos y servicios en el cual convergen los canales tradicionales de comercialización con los, cada vez más fuertes y posicionados, canales virtuales.

En síntesis, ya no es suficiente con conocer el mercado objetivo y dirigir los esfuerzos a la satisfacción de necesidades; es necesario que los clientes perciban un servicio o producto como el mejor, lo diferencien e identifiquen dentro de la masa de servicios y productos que ofrece el mercado (Chirinos y Rosado, 2016) en tal sentido, autores como Rodrigo Fernández de Paredes precisan que la percepción positiva de los clientes es generada por los equipos de trabajo de las empresas que construyen experiencias de servicio.

En definitiva, las empresas de los diferentes sectores económicos, particularmente, el sector transporte de carga terrestre, y específicamente la compañía Servientrega (Sucursal: Bucaramanga) podrá mejorar su actuación en el mercado, por medio de la descripción del estado actual de la satisfacción laboral, el reconocimiento de la percepción del cliente corporativo y la estimación de la relación de los constructos referidos, puesto que se identificará integralmente componentes internos y externos de la entidad, lo cual conducirá a acciones específicas acotadas a la consolidación de importantes ventajas competitivas y disruptivas en el mercado, las cuales vislumbren mejoras en cuotas de participación del mercado en la región.

## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo general***

Analizar la relación entre la satisfacción laboral y la percepción del cliente corporativo en la empresa Servientrega (Sucursal: Bucaramanga), con el propósito de fomentar el cumplimiento de la misión organizacional en la praxis de la compañía.

### ***1.5.2 Objetivos específicos***

Describir el estado actual de la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Servientrega (Sucursal: Bucaramanga) por medio del cuestionario S20/23.

Reconocer el comportamiento de la percepción del cliente corporativo de la empresa Servientrega (Sucursal: Bucaramanga) por medio del cuestionario CATPCA.

Estimar la relación existente entre la satisfacción laboral y la percepción del cliente corporativo, con el fin de identificar escenarios de gestión por parte de la organización.

## **2. Marco Referencial**

### **2.1 Antecedentes**

#### ***2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional***

Sánchez y García (2017) realizaron el artículo llamado “Satisfacción Laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio”, cuyo objetivo fue distinguir la relación existente entre las variables condiciones de trabajo y satisfacción laboral entre los

trabajadores que laboran en empresas del mismo giro ubicadas en diferentes entidades de México. Se consideró como base el diseño fenomenológico que tiene como foco las experiencias no objetivas de los individuos que participan y que pretende reconocer las percepciones y/o puntos de vista de las personas y el significado de un fenómeno concreto, por tanto, se trata de un estudio cualitativo con alcance exploratorio, descriptivo y fenomenológico, concluyendo que existen marcadas diferencias entre la forma de entender la satisfacción laboral y que existen implícitas necesidades de autorrealización y crecimiento personal en los empleados, pero una expresión considerable de tales necesidades depende de algún nivel de satisfacción respecto a requerimientos fisiológicos y necesidades de seguridad.

Sánchez-Sellero y Sánchez-Sellero (2018) realizaron el artículo llamado “Determinantes de la satisfacción laboral en la industria de la madera y el papel: estudio en España y hallazgos en otros países”, cuyo objetivo general fue averiguar cuáles aspectos y agrupaciones de aspectos afectan la satisfacción laboral en el sector forestal, de madera y papel, comparando los resultados con los resultados del grupo nacional al que pertenecen. La metodología utilizada fue el análisis de diferentes componentes, análisis de conglomerados y regresión múltiple stepwise, concluyendo que, en el sector estudiado, la posibilidad de promociones es la variable que produce menos satisfacción al igual que en el conjunto nacional, posible consecuencia también de la situación de crisis de los últimos tiempos. Y la mayor satisfacción de los trabajadores de este sector es la de trabajar en su actividad.

Coello (2019) realizó el artículo llamado “Análisis de la percepción y satisfacción del cliente de una empresa pública ecuatoriana”, cuyo objetivo fue el de dar a conocer un análisis profundo sobre la percepción y satisfacción de los clientes de la empresa de Producción y Desarrollo estratégico de la Universidad Estatal de Milagro. Su metodología estuvo basada en un

diseño cuantitativo, exploratorio, descriptivo y correlacional con el fin de identificar el comportamiento de ellos. La conclusión mostró que es necesario generar un portafolio de nuevos servicios y que estos se encuentren sectorizados a nivel regional con el propósito de no afectar el desarrollo de la empresa.

Díaz (2020) realizó el artículo llamado “Percepción del cliente externo de la calidad de servicio en Cervecería San Juan S.A. segundo trimestre”, el principal objetivo era investigar sobre cuál era la percepción de los clientes externos sobre de la calidad del servicio en la cervecería San Juan durante el segundo trimestre del año 2020 en el distrito de Punchana en el Perú. La metodología utilizada fue no experimental, de tipo descriptivo simple. Se aplicó el cuestionario SERVPERF a 50 clientes externos. La conclusión arrojó como resultado que el 84% de los clientes externos distinguían la calidad de servicio como regular y que ningún cliente consideraba que la calidad fuera deficiente.

### ***2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional***

Gómez-Perdomo, et al (2017) realizaron el artículo llamado “La satisfacción laboral y el capital psicológico: factores que influyen en el síndrome de burnout”, cuyo objetivo fue evaluar la relación entre la satisfacción laboral, el capital psicológico y el síndrome de burnout. De este estudio hicieron parte 111 trabajadores. Los resultados obtenidos arrojaron una relación contraria entre las variables que se denominan predictoras (satisfacción laboral y capital psicológico) y las variables dependientes (síndrome de burnout). De acuerdo con los análisis, las primeras variables (predictoras) explican el 24% de la varianza del modelo; además, el modelo representó el 35% de la varianza cuando la dimensión de agotamiento emocional del síndrome de burnout fue evaluada como variable

dependiente (e. g., después de excluir las otras 2 dimensiones del síndrome). Los resultados obtenidos concluyeron que existen beneficios potenciales en los programas que se diseñan y dirigen a promover la satisfacción laboral y el capital psicológico en el contexto de la organización.

Bohórquez y Fernández (2017) realizaron este artículo llamado “Evaluación de la satisfacción del cliente en el sector financiero del municipio de Pamplona, Colombia”. El objetivo fue el de generar propuestas de mejora para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes a través de la caracterización y análisis de la dinámica de atención al cliente en el sector financiero de este municipio. Fue desarrollado mediante un estudio descriptivo basado en un diseño de campo; la calidad de servicio percibida por los clientes fue evaluada bajo el uso de elementos teóricos de modelo Servqual. Se obtuvieron resultados que permitieron distinguir algunas brechas existentes en cada una de las dimensiones, y con base en esto, se lograron desarrollar propuestas para lograr la mejora en la calidad percibida.

Estepa et al (2019) realizaron el artículo llamado “Satisfacción laboral del área operativa en una empresa de servicio público de la ciudad de Cúcuta”, en el cual el principal foco fue analizar los niveles de satisfacción laboral según las características sociales y laborales de los empleados del área de operaciones en una empresa de la ciudad de Cúcuta. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, diseño cuantitativo, no experimental, se trabajó con la población ID (instituto departamental de salud), la muestra obtenida fue 89 y de la cual participaron 41 personas. Se le aplica el test SL-SPC de Palma, el cual mide el grado de satisfacción de las personas que laboran para las organizaciones, concluyendo que no existe ninguna insatisfacción por parte de los empleados acorde a los cargos, género, años de antigüedad, nivel educativo, que influyen en el proceso de una buena satisfacción laboral; se propone generar una estrategia para continuar

fortaleciendo el nivel de la productividad, y el rendimiento en los empleados en cuanto a sus necesidades personales.

Mahecha, et al (2020) realizaron el artículo llamado “Percepción del cliente y su satisfacción en el sector bancario del departamento de La Guajira, Colombia”. Su objetivo fue el de analizar la percepción y satisfacción de los clientes en este sector ubicados en La Guajira. Se desarrolló con una metodología de tipo correlacional, no experimental, transaccional, correlacional y de campo. Las conclusiones muestran que para los clientes es importante la aceptación social dentro del sector bancario y que prefieren estar atentos a los anuncios que satisfacen sus necesidades, factor determinante para la selección perceptual. Adicionalmente concluyó que es necesario la corrección de falencias en el sistema de servicios que son desarrollados por el área de marketing del sector.

### ***2.1.3 Antecedentes en el ámbito local***

Serrano (2015) realizaron este artículo llamado “Niveles de satisfacción de los usuarios del área de cirugía ambulatoria de la Fundación Oftalmológica de Santander (FOSCAL Internacional) Floridablanca. El objetivo fue determinar el grado de satisfacción de los usuarios de esta área en la FOSCAL Internacional durante el mes de abril de 2015. Se utilizó un tipo de estudio descriptivo – transversal, con una muestra de 104 personas; se aplicaron encuestas telefónicas SERVQHOS. Los resultados obtenidos arrojaron que la percepción de calidad objetiva osciló entre el 68% y 91% de satisfacción; factores como información recibida y tiempo de respuesta generaron niveles de insatisfacción. El estudio concluyó que los usuarios del área de cirugía ambulatoria en la FOSCAL reciben lo que esperan de este servicio, pero su calidad no es suficiente para destacar entre otros servicios.

Mendoza-Vega et al (2020) realizaron el artículo llamado “Relación entre satisfacción laboral y engagement en empleados operativos de la empresa de transporte Cotrascal S.A.S.”, cuyo objetivo fue analizar la relación existente entre la satisfacción organizacional y el compromiso en el personal operativo de la empresa Cotrascal S.A.S., con el fin de formular acciones de mejora. La metodología utilizada fue por medio de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23 y el cuestionario UWES-17, mediante el análisis de correlación de Spearman, concluyendo que la relación entre las variables objeto de estudio permite visualizar que la dimensión de compromiso más relacionada es la concerniente al vigor. Por otra parte, la dimensión de satisfacción laboral más influyente es la que hace referencia a los superiores. Por lo tanto, se infiere la relevancia de la sinergia del equipo de trabajo tanto del área operativa como del área administrativa en el marco de la gestión del personal y potencial percepción exitosa del cliente interno. De igual manera, se hace énfasis en la importancia de suprimir barreras del organigrama, con el propósito de generar mejores condiciones laborales.

## **2.2 Marco teórico**

### ***2.2.1 Satisfacción laboral***

#### *Definición*

Dentro de los diferentes estudios que se encuentran sobre satisfacción laboral se pueden identificar diferentes definiciones, se definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, 1995; Salgado et al, 1996.)

Otros autores como Muchinsky, (1994); Salazar & Ospina (2019), consideran que el



concepto de satisfacción consiste en una respuesta afectiva y emocional del individuo, ante determinados aspectos de su trabajo, así mismo, Newstrom (2011) definen “la satisfacción en el trabajo como un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral” (p. 204), de acuerdo con García (2014) “la satisfacción laboral es definida como un estado emocional positivo, el cual se considera como una de las dimensiones más representativas del comportamiento al interior de las organizaciones”, sobre ello, se puede concluir que los trabajadores que se encuentren satisfechos en su trabajo podrían llegar a tener un mejor desempeño.

Así mismo, como se menciona en el artículo “La satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (Vargas et al 2018) señala que la relación entre las necesidades de las personas y las organizaciones está estrechamente relacionada, y así mismo se infiere que no siempre es cooperativa y satisfactoria; por el contrario en varias oportunidades puede llegar a ser tensa y conflictiva, por ello, la identificación sobre la variable de satisfacción en el trabajo ha sido un tema recurrente de investigación y contemplando diversas variables, que influyen tanto de tipo organizacional, como funcional o individual, entre estas se pueden identificar algunas tales como la remuneración y/o compensación, la actividad o labor realizada, las relaciones humanas internas y externas, la seguridad, las condiciones de ambiente físico, entre otras.

En las diferentes investigaciones mencionadas anteriormente, se encuentran factores en común como lo son individuo y sus sentimientos, siempre teniendo en cuenta el enfoque de percepción y actitud frente a la labor o actividad realizada, de acuerdo con un artículo sobre relación entre satisfacción laboral y desempeño de los colaboradores, se habla de la actitud como la capacidad de “evaluar un objeto de experiencia como bueno o malo, agradable o desagradable, se refiere a una evaluación que impacta directamente en la esfera del pensamiento, así como

sentimientos y la determinación de los comportamientos del individuo” de manera que los mencionados sentimientos están directamente relacionados con la manera como el individuo desempeña una u otra labor.

Igualmente, de acuerdo con Abrajan, et al, (2009) en su artículo grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo en el cual se hace referencia a dos conceptos relacionados con la satisfacción como lo intrínseco y extrínseco, se tiene que

La satisfacción intrínseca hace referencia a la naturaleza de las diferentes actividades en el rol que desempeñan los empleados, así como a la percepción de los mismos respecto de la ejecución que realizan en sus puestos de trabajo. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas.

De tal manera, se puede concluir que la satisfacción no sólo depende de los sentimientos y/o formas de pensar de los empleados, sino que está directamente relacionado con diferentes aspectos como el ambiente laboral, factores de compensación, entre otros importantes que influyen en la comparativa de las necesidades y expectativas frente a la realidad que experimentan los colaboradores en diferentes Organizaciones, así mismo, en el ámbito investigativo y en los diferentes aspectos analizados y definiciones, se concluye que para definir la satisfacción laboral es necesario tener en cuenta siempre los factores humanos, los sentimientos y percepciones de los empleados y cómo éstos se relacionan con los diferentes actores en la relación laboral.

#### *Ventajas de satisfacción laboral.*

Tomando como referente el concepto puntual sobre satisfacción laboral, se logra identificar que es un factor que influye positivamente en las empresas y de allí se pueden concluir diferentes ventajas, entre las cuáles se menciona principalmente la generación de un ambiente de

trabajo sano y propicio para un correcto desarrollo de funciones, así mismo puede llegar a generar mayor compromiso de los empleados con la Organización, el compromiso organizacional se puede definir como un estado psicológico se tiene como característica la relación del colaborador con la empresa y que puede inferir en la decisión de continuar como miembro de la misma, generalmente las compañías buscan generar fidelización y compromiso de parte de sus integrantes, pues se puede inferir que, a mayor nivel de compromiso mayor nivel de productividad. (Allen & Meyer, 1990; Hurtado 2017)

En el ámbito investigativo, citando el artículo el clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral, se define la satisfacción laboral cómo una variable importante, dado que tiene impactos significativos en la productividad y desempeño laboral, así mismo se menciona la importancia del concepto de justicia Organizacional, y como ésta influye en los aspectos de desempeño laboral que se pueden relacionar directamente en aspectos como rotación y satisfacción (Mladinic & Isla, 2002).

En el contexto organizacional citando a Rodríguez et al (2011) en su artículo “clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño” en una organización estatal chilena, se ha logrado identificar una relación significativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del comportamiento organizacional cómo lo son el ausentismo y la rotación de personal, de modo tal que, quienes están menos satisfechos tienden a presentar mayores niveles de rotación y ausentismo, igualmente se ha encontrado una relación con el rendimiento y la productividad de los empleados, se ha identificado que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos, siendo así se puede concluir que entre otros, contar con un nivel de satisfacción laboral positivo puede llegar a ser un factor que apalanque la correcta ejecución de estrategias organizativas, además de facilitar un ambiente de trabajo de bienestar.

Diferentes referencias sobre satisfacción laboral coinciden en que un cliente interno satisfecho puede ser directamente proporcional a un cliente externo satisfecho, de allí se depende una de las principales ventajas a nivel organizacional frente a la implementación de este concepto.

Así mismo, en la mayoría de los estudios sobre marketing interno, se ha ido analizando la relación con el compromiso de los empleados como un requisito para generar valor a favor de los clientes de ahí se depende igualmente su relación con la teoría del valor (Slater & Narver, 1999).

Sobre el concepto de relación entre compromiso del empleado vs la generación de valor para los clientes, se puede afirmar que para las empresas lograr consolidar una verdadera y duradera ventaja competitiva, deberán iniciar por establecer políticas internas sobre medición e implementación de factores que impulsen el sentimiento de bienestar general y la percepción positiva de los clientes internos en los diferentes roles al interior de la Organización.

Puntualizando sobre las diferentes ventajas que pueden identificar las compañías, puntualmente en la investigación “Relación entre el bienestar laboral y la felicidad de los empleados en empresas colombianas”, el bienestar laboral es de gran importancia, encontrando de manera eficaz las habilidades del trabajador y su potencial incluyendo factores organizacionales y sociales, el no tener en cuenta el bienestar de los trabajadores conduce un precio significativo para las empresas y un conflicto amenazador para la salud física, mental y emocional del empleado.

#### *Medición de la satisfacción laboral.*

Existen diferentes métodos para aplicar medición sobre factores de satisfacción laboral, en la siguiente tabla se relacionan algunos de los más comunes, dentro de los cuáles se contemplan los principales y más relevantes aspectos a tener en cuenta en una medición de satisfacción laboral.

**Tabla 1.** *Instrumentos de medición*

AUTOR	OBJETIVO	DIMENSIONES
-------	----------	-------------

Meliá y Peiró (1989)	S20/23 Evaluar la satisfacción laboral teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales de los sujetos	Satisfacción con la supervisión; satisfacción con el ambiente físico; satisfacción con las prestaciones recibidas; satisfacción intrínseca del trabajo; y, satisfacción con la participación.
Frederick Herzberg como se cita en (Canul et al, 2013)	Factores de motivación intrínsecos, y extrínsecos	Factores Internos y Externos

Otros autores como Gamero (2013), desarrollaron una escala de medición basada en dos herramientas, el manual para valoración de riesgos laborales y el “Minnesota Satisfaction Questionnaire” las cuáles se implementaron en un estudio relacionado con satisfacción laboral como dimensión de la felicidad.

Igualmente existen versiones para medición de satisfacción laboral como la escala global de satisfacción, la cual se conforma de cinco preguntas frente al entorno laboral, con las opciones muy en desacuerdo o muy de acuerdo que permiten la medición de los factores relevantes al momento de establecer los niveles de satisfacción (Judge et al, 2000).

En revisión del documento otra herramienta de medición es la versión del cuestionario de satisfacción laboral Minnesota como se citó en la cual incluye 20 factores de la satisfacción laboral, entre ellos encontramos aplicación de diferentes habilidades, compañeros y/o coequiperos en el lugar de trabajo, valores en el ámbito laboral, logros obtenidos, creatividad, reconocimiento, actividad, independencia, responsabilidad, desarrollo, seguridad, relaciones humanas, autoridad, servicio social, supervisión técnica, políticas de la organización, estatus social, variedad de las tareas, compensación y condiciones de trabajo (Weiss et al, 1977, como se cita en Patlán-Pérez et al, 2013).

En el contexto latinoamericano se han realizado importantes aportes frente a la medición de la satisfacción laboral, sobre el particular se encuentra en el artículo “Satisfacción Laboral Genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla” una adaptación de la escala

genérica de para su empleo con trabajadores argentinos (Mac Donald y Mac Intyre, como se citó en Salessi & Omar, 2016).

La confiabilidad de la escala fue validada mediante del método de consistencia interna y alcanzó niveles satisfactorios. La escala adaptada posee confiabilidad y validez, lo que la hace apropiada para ser usada con poblaciones hispanoparlantes. Esta medición se encuentra estructurada y compuesta por 10 ítems, con formato respuesta Likert, variando entre 1= siempre y 5= nunca y mediante una selección de instrumentos estandarizados para medir los aspectos de confianza organizacional, compromiso organizacional, cinismo organizacional.

### ***2.2.2 Percepción del cliente***

#### *Definición*

Durante diferentes épocas en el ámbito de la investigación se han logrado diferentes definiciones frente a lo que es calidad de servicio, y/o valor percibido, entre otros, tomando como referencia el artículo “Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas”

desde el punto de vista del mercadeo, la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes es una de las claves de los intercambios entre empresas y mercado, se infiere que, desde los orígenes del marketing, la satisfacción y percepción ha sido considerada como uno de los principales factores determinantes del éxito en los mercados, de manera que el cliente puede definirse en gran medida cómo la razón de ser de las empresas (Sánchez et al, 2005).

Cumple un papel fundamental en el logro de los objetivos y estrategias empresariales, así mismo las empresas deben propender por lograr un servicio de calidad y satisfacer las expectativas de los mismos.

Igualmente, citando a, en su libro dirección de mercadotecnia, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler 2001; Thompson, 2005).

De manera que se puede concluir que opera como una operación matemática, donde se hace una diferencia entre las expectativas y los resultados obtenidos de acuerdo con la evaluación de quien recibe el producto y/o servicio.

Así mismo, se puede definir el valor como la estimación que hace el consumidor y/o cliente de la capacidad total del producto y/o servicio entregado para satisfacer sus necesidades, el cliente seleccionará el producto que mayor capacidad de retribución tenga frente al valor económico del mismo (Kotler & Armstrong, 1996).

Frente al concepto de percepción, es importante tener en cuenta que la misma es una valoración subjetiva que hace el cliente frente al servicio recibido, de manera que, es importante conocer cómo valoró el cliente el servicio, independientemente de los estándares establecidos previamente por la empresa, de acuerdo con esto es importante que las Organizaciones tengan en cuenta al momento de desarrollar sus políticas y/o procedimientos, las expectativas y las opiniones sobre lo que realmente agrega valor para el mercado meta. (Dolors, 2004).

En el contexto investigativo, encontramos autores como Grönroos (1984), quien señala respecto a la definición de calidad (como calidad de servicio), que es el resultado de un proceso de evaluación donde el usuario compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido.

Así mismo, parte de la literatura sugiere que la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor son conceptos interdependientes, dado que éstos son constructos que comparten una relación conceptual y empírica muy cercana (Cronin y Taylor, 1992, como se cita en Alén & Fraiz,

2006).

*Importancia de la percepción del cliente.*

Frente a los aspectos importantes de percepción de cliente, se debe tener en cuenta la relevancia frente a las experiencias de los clientes en los diferentes ámbitos empresariales, para ello es válido tomar como referente el origen de estos conceptos, de acuerdo con el libro “Decisiones en marketing cliente y empresa 3° ed” en el cual se describe la evolución del marketing de acuerdo a las fases de desarrollo económico en los países, se evidencia que en la fase de revolución industrial la competencia a nivel empresarial era nula o mínima, por ende como el enfoque era 100% producción no existía ningún tipo de marketing, posterior a ello, fue evolucionando este concepto, de manera que el nivel de competencia empresarial fue creciente de acuerdo con las sociedades que se transformaron en industriales y post industriales, con ello se inicia el cambio del enfoque de la empresa, el cuál pasa a tener como prioridad el cliente, el consumidor y la sociedad, pues se inicia una sobreoferta de productos y servicios, esto originó lo que puede entenderse como un desequilibrio de mercados, de allí que el Cliente empieza a ser tomado como un factor importante para la subsistencia de las empresas y por ende el foco estratégico para definir (Rivera, 2015).

En diferentes investigaciones se ha logrado concluir, que, sin duda alguna, tener clientes satisfechos influye en gran medida en el logro de objetivos y metas empresariales, dentro de este contexto surge el reto organizacional acerca de cómo lograr la satisfacción de los clientes, sin que ello implique sacrificar la utilidad o rentabilidad de las empresas.

Tomando como referencia el documento “la satisfacción del cliente” por Ivan Thompson, tener clientes satisfechos puede lograr diferentes beneficios para la empresa, entre los cuáles menciona 3 importantes, el primero de ellos es que un cliente satisfecho vuelve a comprar, por



ende la empresa obtiene la posibilidad de venderle varios productos y/o diferentes productos en el futuro, el segundo beneficio que menciona es que un cliente satisfecho comunica a otros posibles clientes su experiencias positivas, lo que ayuda a la empresa a tener publicidad y difusión gratuita. Por último, se menciona como beneficio la participación en el mercado, pues el cliente satisfecho deja la competencia a un lado por estar fidelizado con el producto y/o servicio recibido en la empresa ya conocida y que le ha brindado experiencias positivas (Thompson, 2005).

Según Narver et al (2004), un cliente satisfecho influye de manera positiva en la situación económica y competitiva, así como en la participación de mercado, dado que se logra obtener el incremento en el volumen de adquisiciones de productos y/o servicios, disminuye los costos de comunicación y publicidad y porta a la atracción de nuevos clientes.

Entre otros aspectos importantes, diferentes investigaciones han logrado identificar que los altos niveles de competitividad en servicios, productos, precios, son factores que necesariamente las empresas con años de servicio y las nuevas tienen que mirar para no quedarse fuera del mercado, pues la globalización y la era de la información llegó para quedarse y hacer que los clientes cada vez tengan expectativas más altas frente a los servicios recibidos (Serrano, 2014).

#### *Medición de percepción de cliente*

Académicamente, se ha logrado identificar que una buena conducta frente a lo que se refiere a percepción del cliente, influye de manera positiva en la retención de los mismos y así mismo se logrará la captación de nuevos clientes, si se toma en cuenta la premisa de que lo más importante para la empresa es el sujeto y sus necesidades, las cuales se deberán satisfacer, se puede plantear que cualquier estudio de satisfacción debe contar con un análisis previo de necesidades de los clientes (Hernández, 2011).

En el ámbito de la investigación, instrumentos para evaluar y/o implementar políticas de

calidad total, cobran importante relevancia al momento de medir la percepción del cliente, dado que la calidad total en las características de un producto y/o servicio pueden influir significativamente en la satisfacción y experiencia positiva de las expectativas de los clientes, igualmente se puede definir que existe una conexión importante y relevante entre calidad del producto y/o servicio, satisfacción del cliente y rentabilidad de la compañía (Kotler & Armstrong, 1996).

En el contexto empresarial, las diferentes empresas pueden implementar parámetros de medición de satisfacción de cliente a través de diferentes herramientas como sistemas de quejas y sugerencias, encuestas de satisfacción de los consumidores, compradores disfrazados, análisis de clientes perdidos entre otros, estos métodos logran captar información valiosa que más adelante puede ser utilizada para la implementación de ventajas competitivas en la empresa.

En diferentes investigaciones, se han desarrollado algunos modelos para la evaluación de calidad de servicio y/o percepción de cliente, entre ellas el modelo de calidad de servicio de Grönroos (1984), quien propone la calidad del servicio en función de 3 componentes, a) la calidad técnica, la cual tiene carácter objetivo mayor frente a las otras 2 variables, b) la calidad funcional, y c) la imagen corporativa; así mismo agrega que la calidad percibida alcanza niveles aceptables cuando satisface las expectativas del usuario, siendo este influenciado por el resultado del servicio y por la imagen corporativa de la organización que lo presta (Torres y Vásquez, 2015).

Entre otros, se encuentra también el modelo de evaluación de la calidad del servicio Service Quality (SERVQUAL), el cual consiste en aplicar un modelo de valoración y/o calificación que se realiza mediante encuestas, teniendo como base un cuestionario diseñado que busca la medición de diferentes dimensiones que representan los elementos a tener presente frente a la calidad de servicio, dichas dimensiones son: Fiabilidad, Seguridad, Elementos Tangibles,

Capacidad de respuesta y empatía (Jou et al 2008; Bustamante, et al, 2019).

De igual manera este cuestionario está compuesto por tres partes entre las cuáles se busca medir las expectativas del consumidor, medir la percepción del cliente frente a la calidad del servicio y cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de las 5 dimensiones, este modelo contiene dos partes relacionadas entre sí “cliente-compañía” en la cual se analizan una serie de brechas que pueden ser percibidas por los clientes (Bustamante et al, 2019).

En el ámbito académico, frente a la medición de percepción del cliente en empresas logísticas y de transporte se ha implementado el instrumento de medición CATPCA, el cual facilita el análisis y la recolección de información frente a la calidad y el valor percibido, aplicado para una empresa de transporte de mercancías en España y su importancia en la segmentación de clientes; éste instrumento incluye las siguientes dimensiones \*Recursos tecnológicos, \*Capacidad de respuesta, \*Gestión de tiempos y Fiabilidad en la gestión de cargas y administración. Éste estudio ofrece una evaluación de la calidad del servicio que permite obtener conclusiones precisas y aplicables directamente sobre el entorno específico (Gil et al, 2015).

### **2.3 Marco contextual**

Servientrega es una empresa con más de 40 años de trayectoria Nacional, cuya misión consiste principalmente en satisfacer las necesidades logísticas de los clientes, a través de excelentes niveles de servicio, desarrollo de personal y compromiso con el País. Dentro de su visión se tiene contemplado lo siguiente: “Queremos que Servientrega sea un modelo de empresa innovadora, líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial”.

De acuerdo con el informe de sostenibilidad 2018, la cobertura de Servientrega S.A a nivel

nacional se encuentra así:

**Tabla 2.** Datos cobertura Servientrega

	Cobertura Servientrega	
Departamentos	32	100%
Municipios	1093	99,33%
Isla de san Andrés	1	100%
Áreas no municipalizadas	0	0%
Centros poblados	180	3%

### 3. Diseño metodológico

#### *Hipótesis*

La satisfacción laboral de los empleados que tienen contacto directo con los clientes tiene una alta relación con la percepción del cliente corporativo.

#### *Operacionalización de variables*

A continuación, se detallan los instrumentos a utilizar y su aplicabilidad frente a las variables de análisis.

**Tabla 3.** Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES OPERACIONALES
Satisfacción Laboral	La satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva	Instrumento de medición S20/23 Evaluar la satisfacción laboral teniendo en cuenta las restricciones	Satisfacción con la supervisión. Satisfacción con el ambiente físico Satisfacción con las
Tabla 3. (Continuación)	de las experiencias laborales del sujeto (Locke, 1995).	motivacionales y temporales de los sujetos	prestaciones recibidas Satisfacción intrínseca del trabajo. Satisfacción con la participación

Percepción corporativo	Cliente	La percepción es el proceso por el cual el cliente connota de significado al ambiente; es un componente de la satisfacción del cliente sobre dimensiones específicas del servicio como tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, fiabilidad.	Instrumento de medición CATPCA, Calidad y el valor percibido y su importancia en la segmentación de clientes	Recursos tecnológicos Capacidad de respuesta Gestión de tiempos Fiabilidad en la gestión de cargas y administración.
------------------------	---------	--	--	---

### *Tipificación de la investigación*

La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo y un alcance correlacional. Esto se visualiza dado que la recolección de datos se basa en instrumentos estandarizados que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos de ámbito internacional, nacional y local; los datos se obtuvieron mediante un proceso de medición y documentación de estas mediciones y se utilizaron preguntas específicas con posibilidad de respuestas predeterminadas. Adicionalmente se midieron los grados de correlación existentes entre dos variables, midiendo, en primer lugar, cada una de ellas, para posteriormente cuantificar y analizar su vinculación. El propósito del estudio correlacional es conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, variable, categorías o fenómenos en un contexto en particular (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

### *Diseño de la Investigación*

El diseño que se utilizó es de tipo no experimental y transversal, dado que no hubo manipulación deliberada de las variables o del ambiente y su finalidad fue la observación de estas variables tal y como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlas. Los datos fueron recopilados sobre una muestra definida de forma predeterminada. Teniendo en cuenta que

los diseños de tipo transversal se basan en recolección de datos o información en un único momento y su propósito generalmente busca describir variables generales en un grupo de casos (muestra o población) así como analizar la incidencia de determinadas variables, y su interrelación. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Realizado el proceso de aplicación de los instrumentos mencionados, con base en los resultados de las encuestas se procede a la ejecución de los objetivos previamente descritos mediante la técnica de análisis a través de la revisión sistemática de cada una de las dimensiones valoradas por los actores encuestados, con el fin de realizar un comparativo entre cada variable que contenga la consistencia suficiente para determinar el nivel de satisfacción laboral, nivel de percepción del cliente y la correlación de las variables de estudio, con el fin de identificar y presentar los escenarios de gestión acordes a la aplicabilidad de la empresa. En la presente investigación, y aplicado al tercer objetivo específico, se entiende como “escenarios de gestión” los diferentes planes de acción propuestos, que puede llegar a ejecutar la empresa Servientrega en diferentes áreas de la organización, de acuerdo a los resultados que se obtuvieron; estos escenarios de gestión apuntarán a dar cumplimiento a la misión organizacional, la cual habla de satisfacción de los clientes (mejorar la percepción), excelencia en el servicio (calidad) y desarrollo integral de los líderes de acción (aumento de la satisfacción laboral). Este concepto de escenarios de gestión está basado teniendo en cuenta como referencia el libro “la planificación estratégica por escenarios”, donde se menciona la tesis de que toda organización está conformada por necesidades de diferente índole frente a cambios estructurales, así como factores de incertidumbre frente a multiculturalismo, diversidades internas, innovaciones tecnológicas, entre otras en las cuáles se deben tomar decisiones que suponen riesgos y consecuencias. Schwartz, P., & Medina Vásquez, J. (2011).

**Figura 1. Metodología**

### 3.1 Población y muestra

#### *Caracterización de la población*

La población que fue objeto de estudio estuvo conformada por 75 trabajadores quienes, dentro de su rol específico, tienen contacto directo con los clientes corporativos en Servientrega Sucursal Bucaramanga, estos 75 trabajadores están divididos en 3 grupos de acuerdo con el proceso al cual están vinculados dentro de la Empresa.

En primer lugar, se tienen 9 trabajadores asignados al área de Servicio al Cliente, quienes están encargados de dar respuesta vía telefónica a los distintos requerimientos y solicitudes de los clientes; en su gran mayoría, este grupo está conformado por personas con un nivel educativo de Bachiller/Tecnología, de estrato socioeconómico 2-3, de género femenino.

El segundo grupo está conformado por 5 trabajadores del proceso Comercial del Canal Corporativo, los cuales están a cargo de la vinculación de nuevos clientes y fidelización de los ya existentes. Este grupo tiene un perfil educativo de tipo profesional, de estrato 4, en su mayoría casados y con hijos.

Finalmente, el tercer grupo está conformado por 61 Auxiliares de entrega y recolección de envíos, quienes, diariamente están asignados a una ruta urbana que entrega la mercancía con

destino Bucaramanga y su área metropolitana, y recoge los envíos generados por los clientes corporativos de la sucursal Bucaramanga. En su mayoría, este grupo de personas tiene un nivel de escolaridad de bachillerato, estrato socioeconómico entre 2 y 3, conviven en unión libre y en su totalidad son de género masculino.

Por otra parte, la población también estuvo compuesta por 276 clientes del canal corporativo, todos propios de la sucursal Bucaramanga, de distintos sectores económicos. Dentro de los sectores se destacan el sector de los medicamentos e insumos hospitalarios, el sector industrial y de autopartes, el sector del comercio electrónico, y el sector de las confecciones y accesorios.

#### *Muestra*

La muestra para la primera variable, a saber, satisfacción laboral, se realizó por medio de un criterio no probabilístico, a conveniencia. Teniendo en cuenta la facilidad para acceder a este grupo de personas y la disposición presupuesta de las mismas, se encuestaron los 75 empleados mencionados en el aparte de población. En complemento, las unidades de análisis serán género, edad, estrato socioeconómico, antigüedad en la empresa.

Por otra parte, en la segunda variable, a saber, la percepción del cliente corporativo, se desarrolló por medio de un criterio no probabilístico, a conveniencia. Debido a la dificultad para acceder a un porcentaje mayor del total de la población, en términos de disponibilidad de los clientes, espacio para la toma de encuestas, manejo del tiempo, disposición de tiempo y otros factores, se encuestaron 46 organizaciones, contemplando la aplicación del cuestionario al personal de contratación del operador logístico. En este contexto, se precisa que las unidades de análisis serán el sector económico, el nivel de facturación y la antigüedad del cliente con Servientrega.



### 3.2 Instrumentos de recolección

**Tabla 4.** Cuestionario S20/23

CUESTIONARIO S 20/23 "SATISFACCIÓN LABORAL"							
Por favor diligenciar los datos básicos y a continuación marque con una x de acuerdo a la escala de 1 a 7 siendo 1 muy insatisfecho y 7 muy satisfecho							
Fecha	Edad:						
Id encuesta	Nivel de		1-2 SMMLV				
Cargo	ingresos:		2-4 SMMLV				
Nivel educativo (marque con una x)	Bachiller		(marque con una x) 4-8 SMMLV				
	Técnico		Estado civil:		Soltero		
	Tecnólogo		(marque con una x)		Casado		
	Profesional				U libre		
	Postgrado				Divorciado		
Antigüedad en la empresa					Viudo		
	Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho	
	Muy	Bastante	Algo	-	Algo	Bastante	Muy
1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	1	2	3	4	5	6	7
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	1	2	3	4	5	6	7
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	1	2	3	4	5	6	7
4. El salario que usted recibe	1	2	3	4	5	6	7
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	1	2	3	4	5	6	7
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8. La iluminación de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
9. La ventilación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
10. La temperatura de su local de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. Las oportunidades de promoción que tiene	1	2	3	4	5	6	7
13. Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
14. La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5	6	7
15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado	1	2	3	4	5	6	7
16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	1	2	3	4	5	6	7
17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	1	2	3	4	5	6	7

**CUESTIONARIO S 20/23 "SATISFACCIÓN LABORAL"**

Por favor diligenciar los datos básicos y a continuación marque con una x de acuerdo a la escala de 1 a 7 siendo 1 muy insatisfecho y 7 muy satisfecho

18. El apoyo que recibe de sus superiores	1	2	3	4	5	6	7
19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección	1	2	3	4	5	6	7
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa	1	2	3	4	5	6	7
22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales	1	2	3	4	5	6	7
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	1	2	3	4	5	6	7

**Tabla 5. CATPCA**

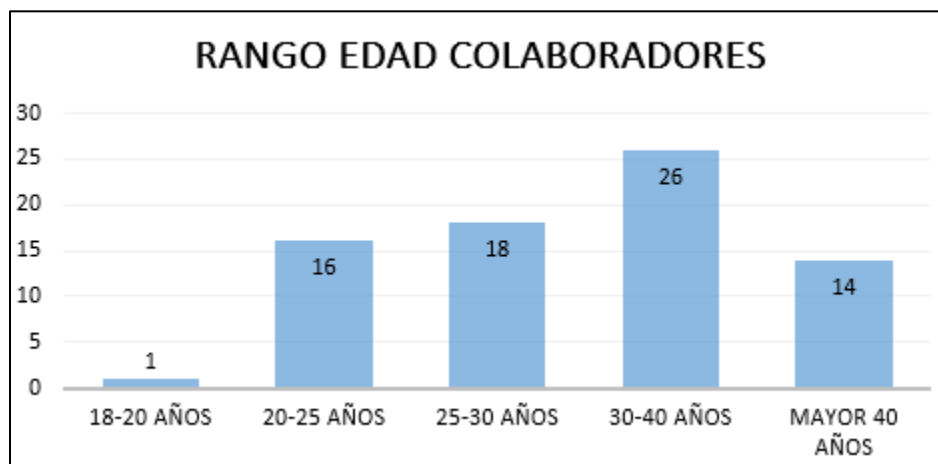
ENCUESTA SOBRE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE										
Fecha						Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Empresa										
Sector										
Antigüedad como cliente										
Facturación										
NRO	ITEM	1	2	3	4	5				
		<input checked="" type="radio"/> 1-6 MESES <input type="radio"/> 6 MESES- 1 AÑO <input type="radio"/> 1 AÑO - AÑOS <input type="radio"/> > 3 AÑOS								
1	La fluidez del sistema de información con mi empresa									
2	El nivel de cumplimiento de lo prometido									
3	El nivel de infraestructura de vehículos (cantidad y variedad)									
4	El nivel de modernidad de la flota de vehículos									
5	La intensidad y cantidad de uso de nuevas tecnologías para relacionarse con nosotros (EDI, sistemas de seguimiento de carga, facturación electrónica, correo electrónico, etc.)									
6	El nivel de cobertura geográfica que me da adecuándose a mis necesidades									
7	La diligencia para resolver los problemas que puedan plantearse durante el transporte									
8	El nivel de conocimientos de la empresa de transporte									
9	La adecuación entre mis necesidades y la infraestructura de la empresa de transportes									
10	La cantidad de medios técnicos y humanos para prestar el servicio de transporte									
11	La regularidad/periodicidad del transporte									
12	La consistencia con la que me dan el servicio de transporte a lo largo del tiempo									
13	La innovación y la mejora continua que realiza en su servicio de transporte									
14	El cumplimiento del horario al recoger y entregar la mercancía									
15	El cumplimiento del tiempo de tránsito									
16	La agilidad para resolver los problemas que puedan surgir en el transporte									
17	El tiempo de espera para realizar una carga/transporte									
18	El nivel de infraestructura y espacio de carga									
19	El nivel de pérdidas y roturas durante el transporte									
20	El nivel de fiabilidad en la documentación									
21	El cumplimiento en las tarifas pactadas									

## 4. Resultados

### 4.1 Satisfacción laboral de los empleados de Servientrega.

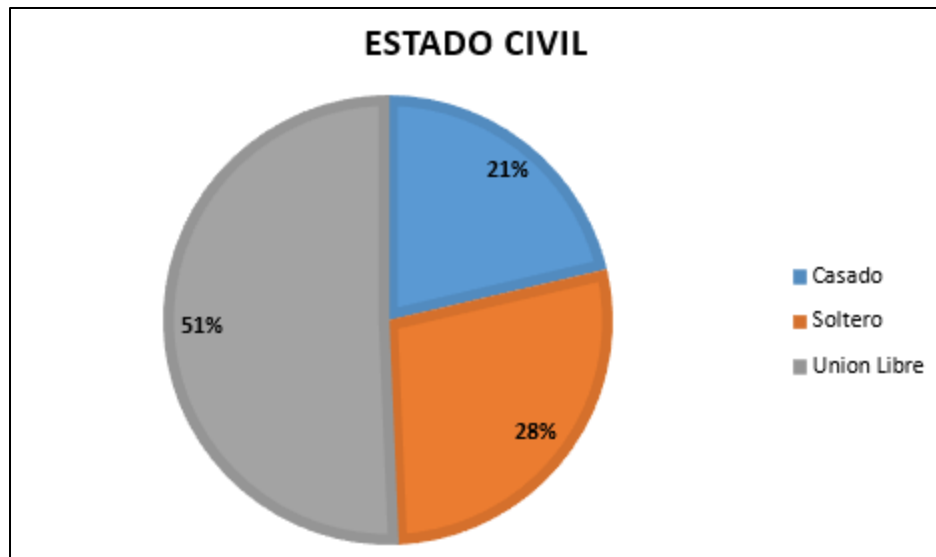
A continuación, se podrán evidenciar los resultados de la aplicación de encuestas a los colaboradores, en total fueron 75 empleados encuestados de Servientrega que tienen relación directa con los clientes corporativos, de acuerdo con ello se analizaron los siguientes datos:

**Figura 2.** *Colaboradores encuestados por rango de edad*



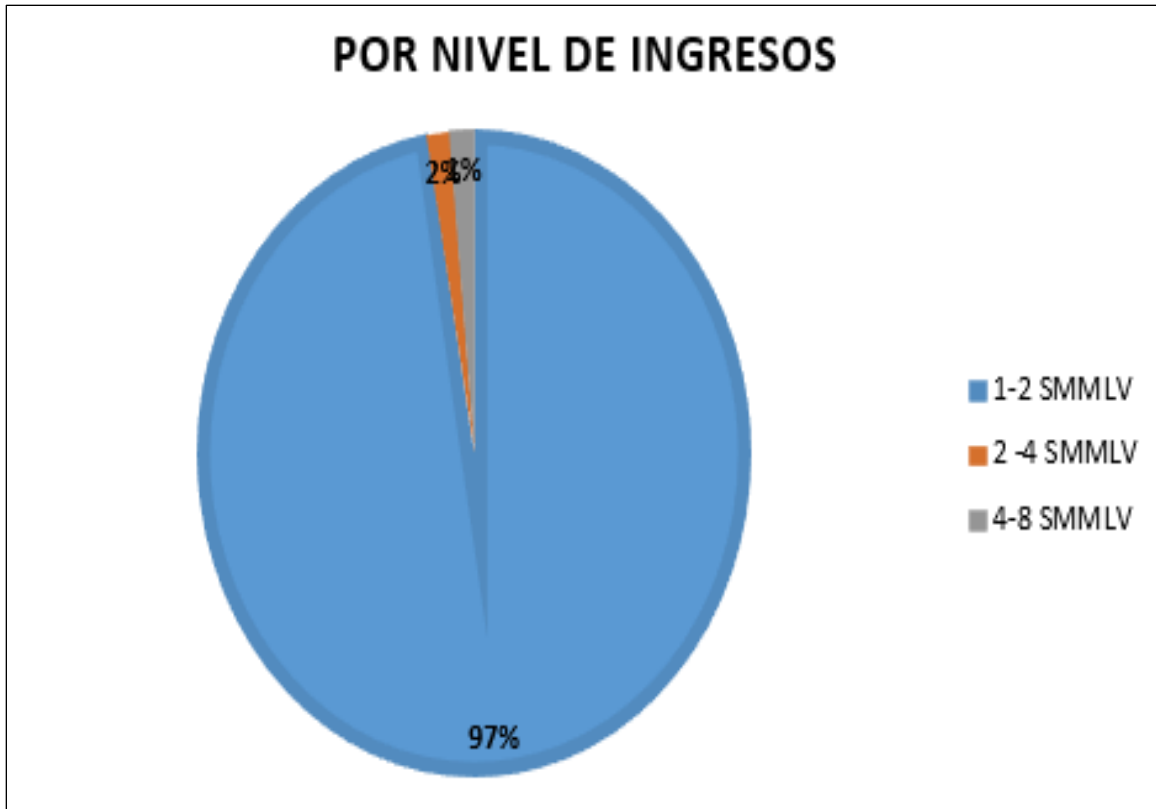
Los colaboradores encuestados en general son personas jóvenes, el 53% se encuentra en edad menor a 30 años, y un 34% entre 30 y 40 años, lo que permite deducir que la población que se encuentra en relación directa con el cliente es personal en etapa de desarrollo de experiencia laboral y en los rangos de edad mayormente productivos de la población en Colombia.

**Figura 3.** *Colaboradores por estado civil*



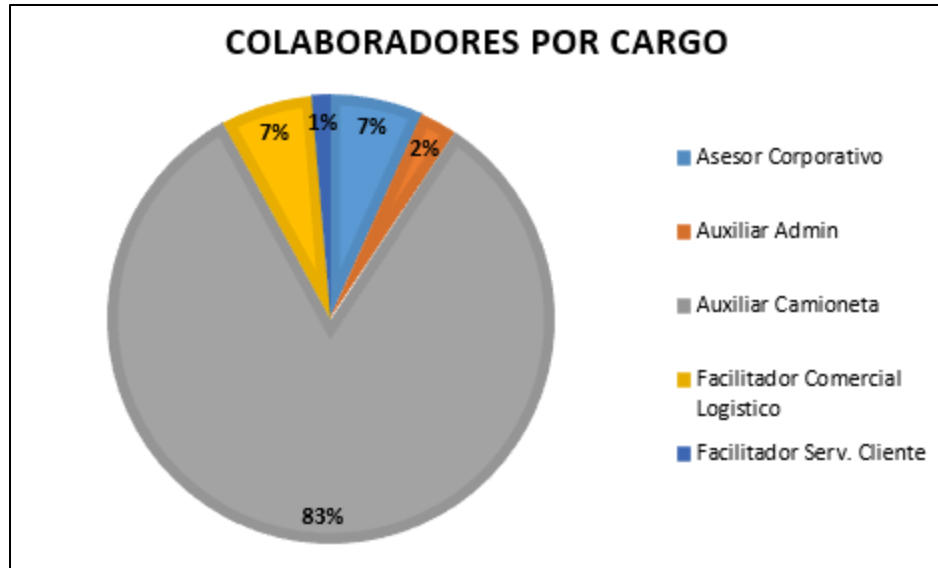
Así mismo se identifica que los colaboradores en su mayoría se encuentran en estado civil unión libre, aunque un 49% indica que este foco de colaboradores ya cuenta con un grupo familiar conformado.

**Figura 4.** *Colaboradores por nivel de ingresos*



Respecto al nivel de ingresos salarial, la gran mayoría de los empleados encuestados se encuentran en el rango 1 a 2 SMMLV, pues se realizaron encuestas a los colaboradores de relación directa con el cliente final y este grupo hace parte de la parte operativa nivel básico en la organización.

**Figura 5.** *Colaboradores por cargo*



Del total de cargos que se encuentran ubicados en Servientrega Bucaramanga, los que principalmente tienen relación directa con cliente corporativo son los Auxiliar Camioneta, de los encuestados corresponde al 83%, otros como el asesor corporativo corresponde al 7% de los encuestados.

De acuerdo con la metodología aplicada, la valoración de cada factor tiene una serie de preguntas que se valoran de acuerdo a niveles de satisfacción con escala de Likert de 1 a 7, así:

**Tabla 6.** Escala Likert

INSATISFECHO			INDIFE RENTE	SATISFECHO		
1	2	3	4	5	6	7

De acuerdo a la consolidación de las encuestas, en promedio los colaboradores sitúan la calificación en 5.0, es decir nivel algo satisfecho, así mismo se evidencia que la variable con mayor nivel de satisfacción es la “SATISFACCION CON LA SUPERVISIÓN” que tiene relación directa con el liderazgo, y la de menor nivel de satisfacción en promedio es “SATISFACCION CON LAS

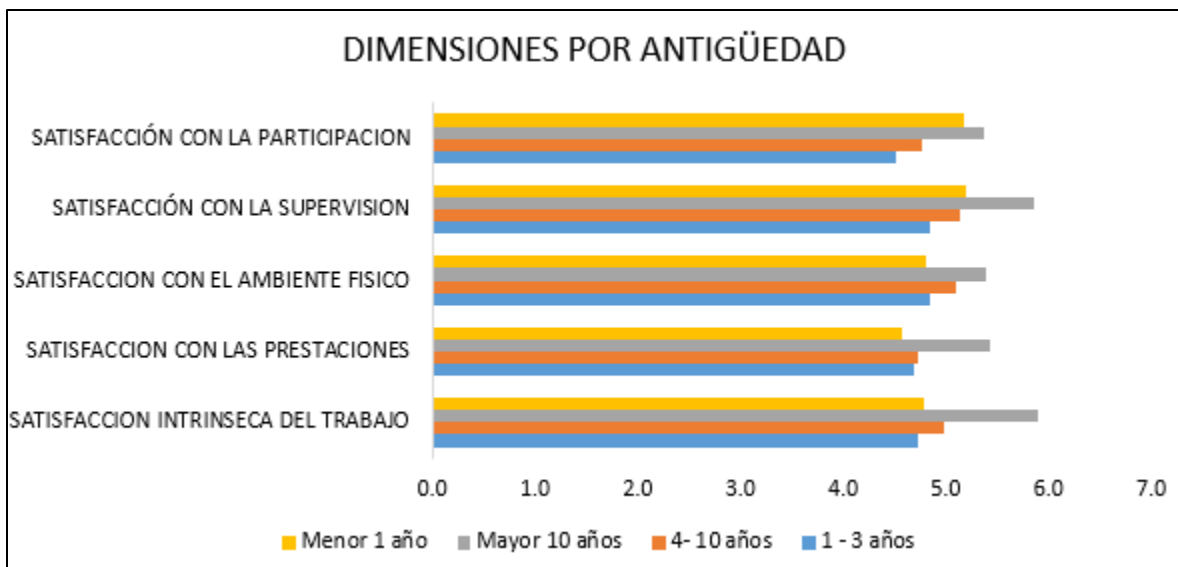
PRESTACIONES” que tiene relación directa con la remuneración recibida.

**Tabla 7. Satisfacción**

DIMENSIONES	PROMEDIO
SATISFACCION INTRINSECA DEL TRABAJO	5.0
SATISFACCION CON LAS PRESTACIONES	4.8
SATISFACCION CON EL AMBIENTE FISICO	5.0
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISION	5.2
SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACION	4.8
TOTAL PROMEDIO	5.0

En las siguientes gráficas se evidencia el desarrollo del objetivo, realizando un análisis detallado entre cada una de las dimensiones de la encuesta y las características sociodemográficas del personal encuestado, con el fin de poder profundizar en los resultados encontrados:

**Figura 6. Análisis cruzado de dimensiones satisfacción laboral por Antigüedad**

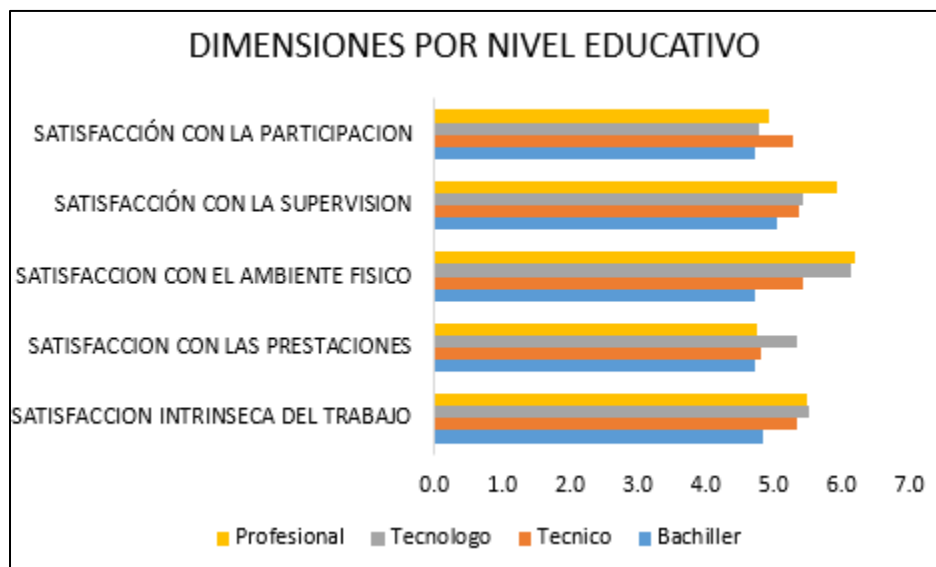


Cómo se puede evidenciar, de cada dimensión el grupo que se encuentra mayormente satisfecho de acuerdo con las características del instrumento de medición es el grupo que cuenta

con más de 10 años de antigüedad. De acuerdo a ello, se puede deducir que existe una relación directamente proporcional entre la motivación de los empleados y la fidelización de los mismos; entre más motivado se tenga a un empleado es menor la posibilidad de rotación de talento (Merchán & Abad, 2011).

Igualmente se puede concluir que la antigüedad en la empresa ha permitido crear una relación de confianza entre los empleados y la empresa que permite mayores niveles de satisfacción, “La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo” (Ferres et al, 2004).

**Figura 7.** *Análisis cruzado de dimensiones satisfacción laboral por nivel educativo*

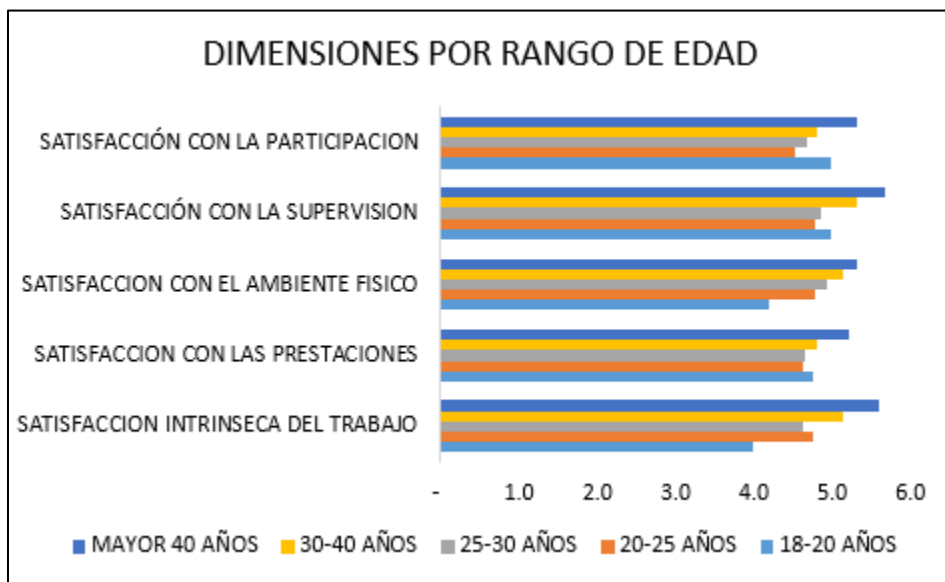


Dando continuidad al análisis de las dimensiones, evidenciamos que frente al nivel educativo, se mantienen estables con algunas variaciones cada una de los aspectos analizados, aunque en la perspectiva de “Satisfacción con las prestaciones” y “satisfacción con la participación” se evidencia en general una calificación menor respecto a las demás dimensiones, claramente esto se puede explicar teniendo en cuenta que en la actualidad se encuentra altamente



relacionado el tema de salario o remuneración total y niveles de liderazgo adecuados. De acuerdo con esta relación se han diseñado nuevos modelos de compensación que buscan no solo remuneración económica sino reconocimiento y liderazgo efectivo, como programas de recompensa total.

**Figura 8.** *Análisis cruzado de dimensiones satisfacción laboral por rango de edad*

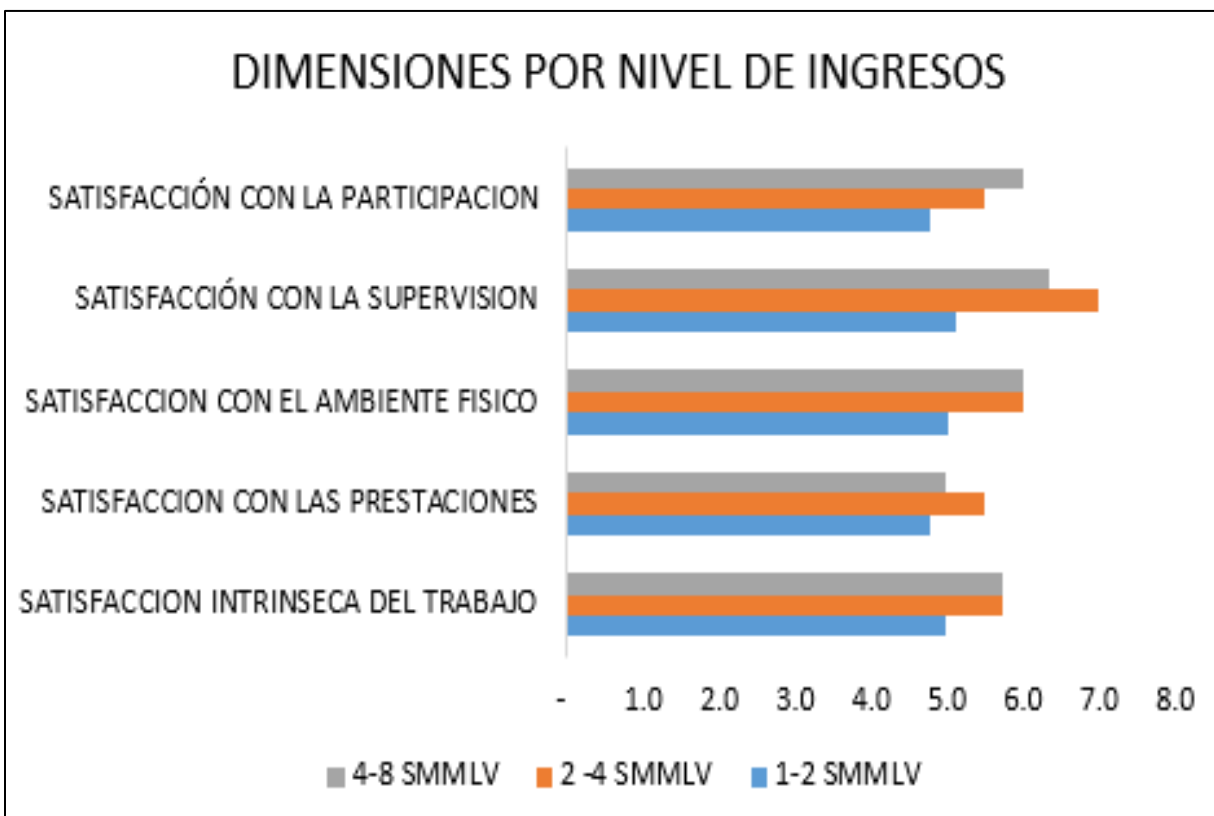


Por otro lado, respecto a la información analizada por rango de edad se logra evidenciar un mayor nivel de satisfacción en colaboradores mayores a 40 años, esto está principalmente ligado a la gráfica anterior donde evidenciamos que los colaboradores con mayor nivel de satisfacción son los que llevan más de 10 años, y en esta gráfica se confirma por rango de edad. Así mismo esto se puede explicar teniendo en cuenta que las nuevas generaciones pueden presentar expectativas diferentes frente a las condiciones laborales tradicionales, por ejemplo, oportunidades de teletrabajo o trabajo en casa que en la actualidad no están disponibles para este tipo de cargos en la empresa Servientrega. Teniendo en cuenta que las organizaciones actuales están en contextos

cambiantes, tanto por procesos de transformación digital como por cambios generacionales, dichos cambios han afectado las prácticas de gestión de talento humano en las empresas, formando nuevos retos, en este aspecto, muchas son las organizaciones que manifiestan tener obstáculos para retener a sus talentos (Martín, 2012; Martín-Buro, 2018).

Así mismo, según Goldsman (2012) para el caso de jóvenes preparados, con bajos niveles de fidelidad y con suficientes ofertas laborales, las prácticas que apunten al desarrollo y crecimiento profesional como táctica de fidelización será una práctica muy valorada en las Organizaciones actuales.

**Figura 9.** *Análisis cruzado de dimensiones satisfacción laboral por nivel de ingresos*



Por último, el análisis de las dimensiones se realizó basado en el nivel de ingresos de los

participantes, aunque principalmente como se vio anteriormente, el grupo está focalizado en rango de 1 a 2 SMMLV, en esta gráfica podemos ver que este grupo es el que menor nivel de satisfacción tiene en cada una de las variables, apoyando esto la tesis de que en los niveles más operativos se pueden presentar mayores niveles de insatisfacción, de acuerdo con Díaz-Serrano & Cabral (2005), se ha examinado la satisfacción laboral entre diferentes tipos de empleados, con diferentes niveles salariales bajos y altos dentro de la UE, encontrando como resultados que los primeros declaran en gran medida un bajo nivel de satisfacción laboral en la mayoría de países, por tanto y como una conclusión importante para estos roles de nivel operativo es relevante trabajar en estrategias de fidelización y retención de talento como alternativa a los incentivos monetarios.

Desde la perspectiva de la teoría económica tradicional, el salario puede llegar a ser uno de los factores de éxito, tanto para la descripción de la actividad laboral, así como para la explicación y predicción de los comportamientos que en ella se manifiestan Gamero (2005): “Análisis Microeconómico de la Satisfacción Laboral”, por tanto se puede explicar que los colaboradores con menor nivel de ingresos generalmente muestren mayor insatisfacción en este punto, pues serán las personas que menos capacidad adquisitiva tienen en cuanto a remuneración frente a otros individuos de mayor nivel de ingreso al interior de la Compañía.

Descrito lo anterior, y para lograr un mayor entendimiento sobre las diferentes dimensiones de la encuesta aplicada, se realizó una ponderación de las diferentes dimensiones de la encuesta, con el aporte y criterio de tres expertos del área de Talento humano que cumplen con el siguiente perfil:

*Experto Talento Humano 1.* Profesional en Psicología, especialista en Administración y gerencia de Recursos Humanos, de la Universidad de los Andes, MBA Universidad Francisco de Vitoria Madrid. Cuenta con más de 20 años de experiencia liderando áreas de talento humano en

diferentes organizaciones nacionales y multinacionales.

*Experto Talento Humano 2.* Profesional en Ingeniería de Sistemas, Magister en Sistemas de la Información, Coach de talento humano, más de 15 años de experiencia liderando diferentes procesos de Talento humano, Dirección estratégica de recursos humanos, desarrollo organizacional entre otros.

*Experto Talento Humano 3.* Profesional en Administración de empresas, especialista en Finanzas, consultor de selección perfiles ejecutivos, 15 años de experiencia en áreas de desarrollo organizacional, actualmente 3 años como consultora de recursos humanos para diferentes empresas nacionales.

De acuerdo a la ponderación realizada se obtuvieron los resultados descritos en la siguiente tabla

**Tabla 8.** *Modelo satisfacción laboral.*

Experto de talento humano	Satisfacción intrínseca del trabajo	Satisfacción con las prestaciones	Satisfacción con el ambiente físico	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con la participación	Total
Experto 1	15%	25%	10%	35%	15%	1
Experto 2	20%	30%	15%	25%	10%	1
Experto 3	20%	25%	10%	20%	25%	1
Promedio	18.33%	26.67%	11.67%	26.67%	16.67%	100%

Seguidamente, se aplicó este modelo a las encuestas aplicadas a los colaboradores de Servientrega, teniendo en cuenta la escala de calificación se determina el nivel de satisfacción así: de 1 a 3 bajo nivel de satisfacción laboral, de 3-1 a 5.5 moderado nivel de satisfacción laboral y 5.6 a 7 alto nivel de satisfacción laboral, según el resultado final se encuentra que del total de los colaboradores, el 33% tiene un alto nivel de satisfacción laboral, el 63% un Moderado nivel de satisfacción laboral y un 4% con un bajo nivel de satisfacción laboral, dichos resultados se

muestran en la tabla a continuación:

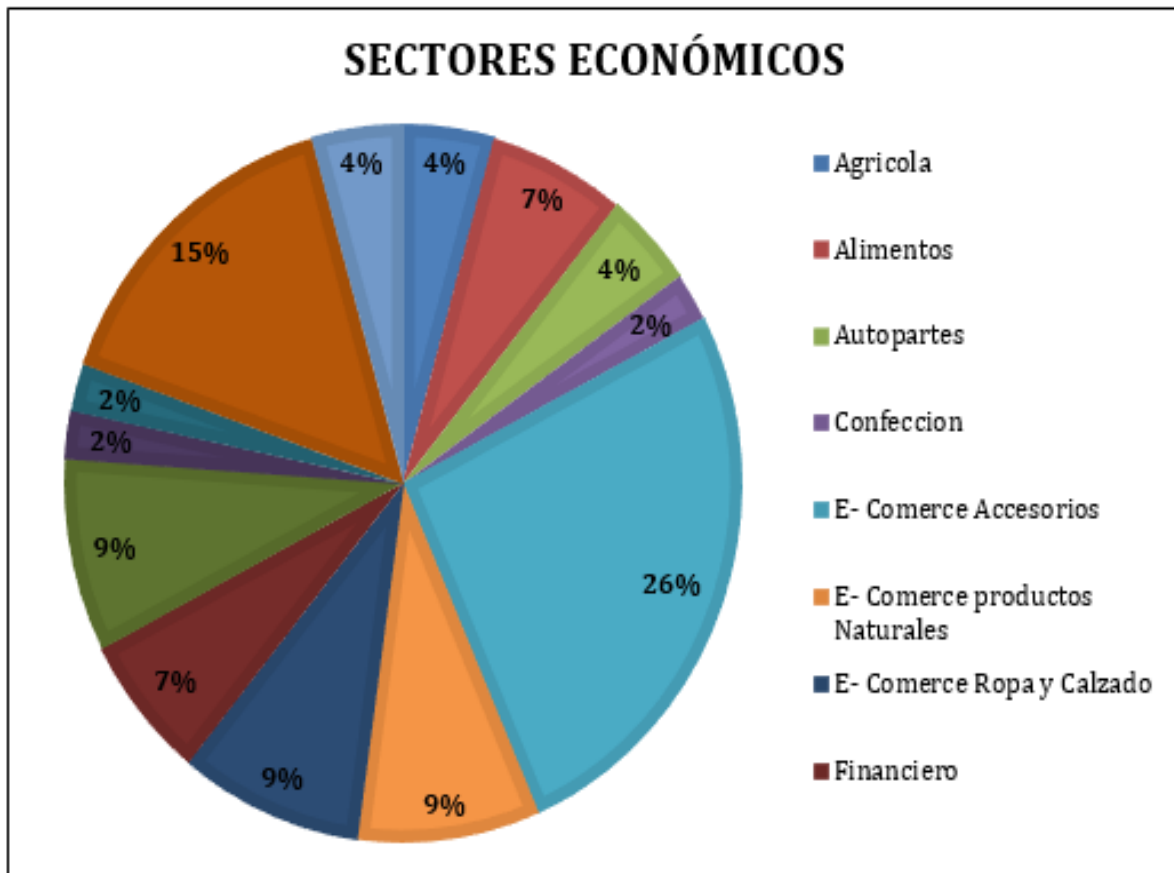
**Tabla 9.** *Aplicación del modelo de satisfacción laboral.*

Nro.	Satisfacción intrínseca del trabajo	Satisfacción con las prestaciones	Satisfacción con el ambiente físico	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con la participación	Total	Nivel de satisfacción
Empleado 1	0.9	1.0	0.8	1.2	0.54	4.43	Moderado
Empleado 2	1.1	1.5	0.7	1.9	0.92	6.00	Alto
Empleado 3	1.1	1.7	0.8	1.9	1.13	6.60	Alto
Empleado 4	1.0	1.7	0.8	1.7	0.83	5.97	Alto
Empleado 5	1.1	1.3	0.7	1.7	1.00	5.78	Alto
Empleado 6	0.8	1.3	0.6	1.3	0.58	4.71	Moderado
Empleado 7	1.0	1.3	0.8	1.2	0.79	5.15	Moderado
Empleado 8	0.9	1.2	0.7	1.2	0.63	4.60	Moderado
Empleado 9	1.1	1.3	0.7	1.7	0.88	5.63	Alto
Empleado 10	0.9	0.9	0.6	0.9	0.58	3.93	Moderado
Empleado 11	1.1	1.5	0.7	1.2	0.54	4.96	Moderado
Empleado 12	1.1	1.7	0.7	1.6	1.04	6.22	Alto
Empleado 13	1.1	0.9	0.7	1.3	0.79	4.72	Moderado
Empleado 14	1.1	1.6	0.7	1.7	0.96	6.02	Alto
Empleado 15	1.0	1.4	0.7	1.3	0.83	5.21	Moderado
Empleado 16	0.8	1.2	0.5	1.4	0.54	4.43	Moderado
Empleado 17	1.1	1.1	0.6	1.8	0.79	5.38	Moderado
Empleado 18	1.2	1.5	0.7	1.6	1.08	6.09	Alto
Empleado 19	1.1	1.1	0.7	1.7	1.00	5.62	Alto
Empleado 20	1.2	1.7	0.6	1.8	0.96	6.27	Alto
Empleado 21	0.8	1.3	0.6	1.6	0.96	5.19	Moderado
Empleado 22	1.1	1.4	0.6	1.4	0.96	5.46	Moderado
Empleado 23	1.1	1.3	0.8	1.9	1.17	6.24	Alto
Empleado 24	1.1	1.1	0.4	1.6	0.88	4.97	Moderado
Empleado 25	1.3	1.7	0.8	1.9	1.13	6.78	Alto
Empleado 26	1.1	1.7	0.8	1.8	1.17	6.62	Alto
Empleado 27	1.1	1.2	0.7	1.6	1.00	5.60	Alto
Empleado 28	1.3	1.7	0.8	1.8	1.04	6.56	Alto
Empleado 29	0.6	1.1	0.5	1.0	0.67	3.91	Moderado
Empleado 30	0.8	1.3	0.7	1.3	0.71	4.81	Moderado
Empleado 31	0.9	1.5	0.7	1.4	0.83	5.27	Moderado
Empleado 32	1.0	1.6	0.7	1.4	0.96	5.62	Alto
Empleado 33	0.6	1.2	0.5	1.3	0.83	4.48	Moderado
Empleado 34	1.1	1.8	0.7	1.6	1.13	6.42	Alto
Empleado 35	0.4	0.9	0.4	0.9	0.50	3.15	Moderado
Empleado 36	0.9	1.3	0.5	1.3	0.71	4.74	Moderado
Empleado 37	1.1	1.5	0.6	1.5	0.88	5.54	Alto
Empleado 38	0.8	1.1	0.5	0.8	0.50	3.68	Moderado
Empleado 39	1.1	1.5	0.6	1.6	1.00	5.71	Alto
Empleado 40	0.9	1.2	0.5	1.3	0.83	4.70	Moderado
Empleado 41	0.7	0.9	0.4	1.0	0.67	3.59	Moderado
Empleado 42	1.0	1.5	0.7	1.4	0.96	5.62	Alto
Empleado 43	0.7	1.2	0.5	1.3	0.75	4.53	Moderado
Empleado 44	0.9	1.3	0.6	1.6	0.96	5.39	Moderado
Empleado 45	0.9	1.1	0.5	1.3	0.71	4.51	Moderado

Nro.	Satisfacción intrínseca del trabajo	Satisfacción con las prestaciones	Satisfacción con el ambiente físico	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con la participación	Total	Nivel de satisfacción
Empleado 46	0.7	0.9	0.4	0.7	0.54	3.30	Moderado
Empleado 47	1.1	1.1	0.5	1.1	0.75	4.52	Moderado
Empleado 48	0.7	1.2	0.6	1.3	0.75	4.60	Moderado
Empleado 49	0.8	1.2	0.5	1.2	0.79	4.55	Moderado
Empleado 50	0.6	0.7	0.3	0.5	0.46	2.51	Bajo
Empleado 51	0.7	1.3	0.5	1.2	0.71	4.47	Moderado
Empleado 52	1.2	1.3	0.6	1.6	0.67	5.38	Moderado
Empleado 53	0.5	0.8	0.5	0.8	0.33	2.90	Bajo
Empleado 54	0.7	1.2	0.6	1.3	0.67	4.49	Moderado
Empleado 55	0.9	0.9	0.4	1.6	0.79	4.55	Moderado
Empleado 56	1.0	1.5	0.6	1.6	0.88	5.62	Alto
Empleado 57	1.0	1.2	0.6	1.2	0.75	4.76	Moderado
Empleado 58	0.9	1.5	0.7	1.5	0.83	5.43	Moderado
Empleado 59	0.6	0.9	0.4	1.0	0.67	3.46	Moderado
Empleado 60	0.6	0.9	0.5	0.9	0.63	3.46	Moderado
Empleado 61	0.6	1.1	0.4	1.3	0.83	4.14	Moderado
Empleado 62	0.7	1.0	0.4	1.2	0.75	4.08	Moderado
Empleado 63	1.2	1.7	0.7	1.5	0.92	6.03	Alto
Empleado 64	0.5	0.9	0.4	0.8	0.63	3.21	Moderado
Empleado 65	1.1	1.5	0.6	1.4	0.83	5.36	Moderado
Empleado 66	0.7	1.3	0.5	1.3	0.83	4.66	Moderado
Empleado 67	0.7	1.4	0.6	1.6	1.00	5.29	Moderado
Empleado 68	0.5	0.6	0.2	0.5	0.33	2.18	Bajo
Empleado 69	0.9	1.3	0.6	1.3	0.67	4.81	Moderado
Empleado 70	1.1	1.1	0.7	1.2	0.71	4.75	Moderado
Empleado 71	1.0	1.5	0.8	1.6	0.83	5.70	Alto
Empleado 72	0.9	1.1	0.5	1.2	0.63	4.34	Moderado
Empleado 73	1.1	1.6	0.6	1.6	0.92	5.80	Alto
Empleado 74	1.1	1.5	0.6	1.5	0.88	5.47	Moderado
Empleado 75	1.1	1.6	0.6	1.6	0.96	5.87	Alto

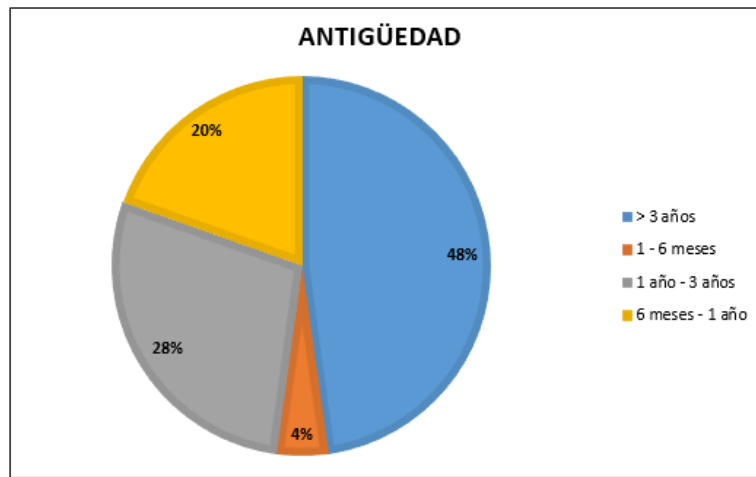
#### 4.2. Percepción del cliente corporativo en Servientrega.

Se encuestaron 46 clientes corporativos (clientes crédito) de Servientrega Bucaramanga, pertenecientes a diferentes sectores del mercado; dentro de la muestra se destacan los clientes del sector comercio electrónico con un 43,47%, mostrando la tendencia que tiene el e-commerce dentro de las operaciones del mercado actual.

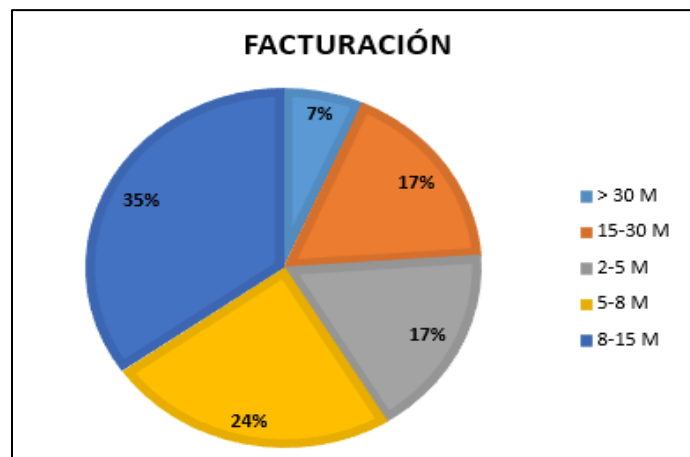
**Figura 10.** *Cientes por sector económico*

Dentro del sector comercio electrónico se encuentran los subsectores accesorios, productos naturales y ropa y calzado. Adicionalmente el sector Salud-Farmacéutico representa el 7,15% de los clientes encuestados.

Por otro lado, la figura 11 nos muestra que, del total de clientes encuestados, el 48% ha mantenido una relación comercial con Servientrega durante un periodo de tiempo superior a los 3 años; el 28% lleva transportando sus envíos con Servientrega durante un periodo de tiempo de 1 a 3 años, y el resto de los clientes lleva menos de 1 año trabajando con Servientrega.

**Figura 11.** *Cientes por antigüedad*

Finalmente, el 35% de los clientes encuestados tienen una facturación mensual promedio entre los 8 y los 15 millones de pesos; el 24% facturan entre 5 y 8 millones de pesos; el 17% están entre los 2 y 5 millones, al igual que el porcentaje de aquellos clientes que están en el rango de los 15 a 30 millones, y finalmente el 7% de los encuestados representan para Servientrega unos ingresos superiores a los 30 millones de pesos.

**Figura 12.** *Cientes por facturación*



#### 4.2.1 Resultados de encuesta CATPCA

De acuerdo a la metodología aplicada, la valoración de cada factor tiene una serie de preguntas que se valoran de acuerdo a escala de Likert de 1 a 5, así:

**Tabla 10.** *Likert 1-5*

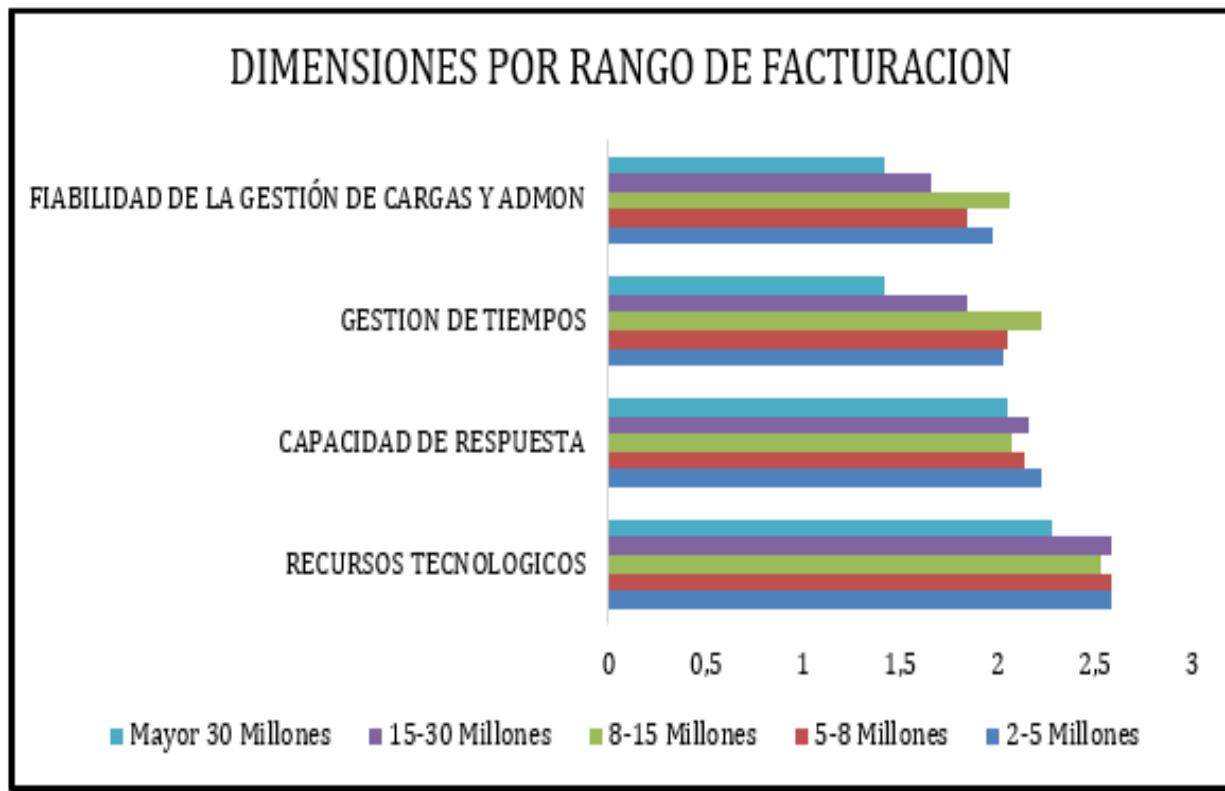
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

De acuerdo a la consolidación de las respuestas dadas para cada una de las dimensiones dentro del cuestionario aplicado a los clientes, se puede inferir que, en promedio, los clientes corporativos se encuentran de acuerdo con los aspectos resaltados en cada una de las preguntas:

**Tabla 11.** *Resultados Likert*

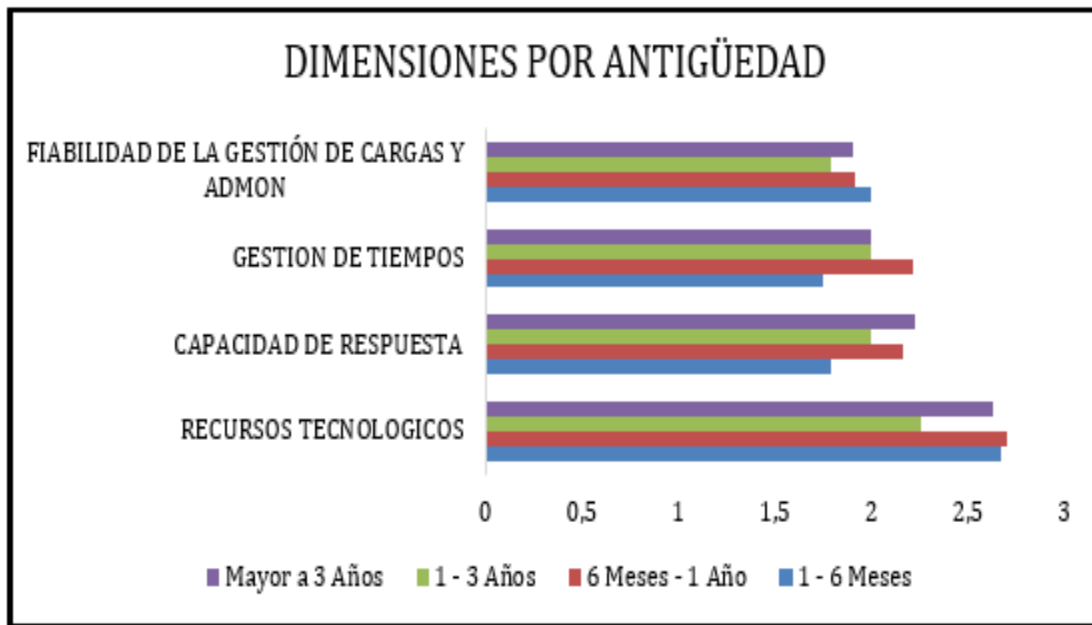
DIMENSIONES	PROMEDIO
RECURSOS TECNOLÓGICOS	2.54
CAPACIDAD DE RESPUESTA	2.13
GESTIÓN DE TIEMPOS	2.03
FIABILIDAD DE LA GESTIÓN DE CARGAS Y ADMINISTRACIÓN	1.88
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>2.15</b>

Tomando como base las siguientes gráficas, se evidenciará el desarrollo del objetivo, generando una correlación entre las dimensiones y las variables tenidas en cuenta para evaluar a los clientes encuestados.

**Figura 13.** Análisis cruzado de percepción de cliente por rango de facturación

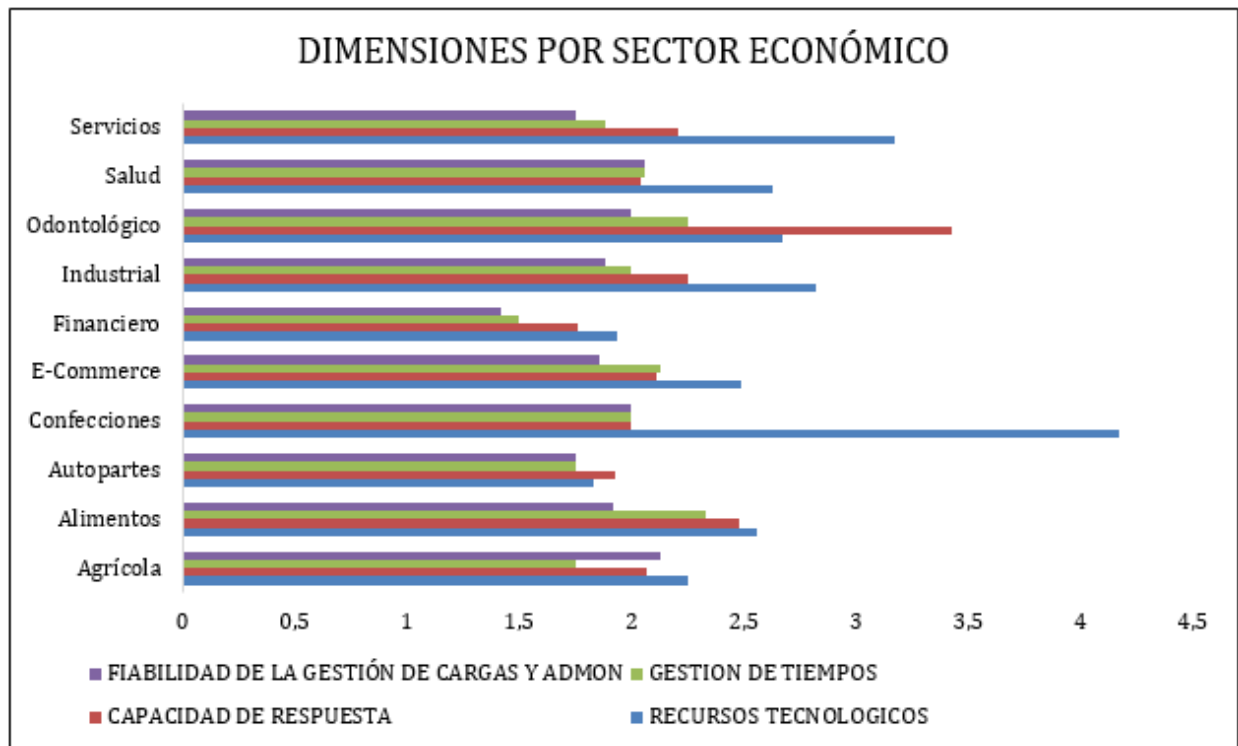
Al analizar las dimensiones tomando como base el rango de facturación de cada uno de los clientes encuestados, se infiere que aquellos que representan una mayor cantidad de ingresos a Servientrega son los que perciben de manera más positiva el servicio prestado. Esto puede estar asociado al desarrollo de estrategias de atención personalizada o marketing relacional, con miras a incrementar las ventas y los niveles de facturación, con el fin de fidelizar a los clientes (Burbano-Pérez, et al, 2018).

La gráfica también permite observar que la dimensión con la cual existe una percepción de servicio más baja es la de los recursos tecnológicos. Para este caso es importante afirmar que existe “una relación positiva entre la percepción de la intensidad de implantación de las TIC y la satisfacción del cliente” (Gil et al, 2009).

**Figura 14.** Análisis cruzado de percepción de cliente por antigüedad.

Al analizar el comportamiento general de la gráfica dimensiones por antigüedad de los clientes se toma en consideración lo mencionado en las implicaciones de la logística en el comercio electrónico sobre la satisfacción del cliente final, Torres (2007), haciendo hincapié en la importancia del desarrollo de recursos tecnológicos a la par del diseño logístico en una empresa de transporte. Se evidencia que los clientes encuestados perciben de manera menos positiva la interacción existente entre el desempeño de Servientrega con su oferta tecnológica. Mientras la medición de percepción y satisfacción de los clientes en las 3 dimensiones restantes nos muestran resultados favorables o acordes, la percepción de los recursos tecnológicos utilizados por Servientrega es indiferente ante los clientes.

La necesidad de una transformación digital en la logística (Valdés y Pérez, 2020) debe significar para Servientrega una prioridad ante la búsqueda de aumentar la satisfacción de sus clientes.

**Figura 15.** Análisis cruzado de percepción de cliente por sector económico

El análisis de las dimensiones por sectores económicos nos muestra que el sector financiero y de autopartes son los que tienen una mejor percepción general del servicio; en contraparte, el sector odontológico y el de confecciones mantienen una percepción más baja del servicio recibido.

Nuevamente la dimensión concerniente a los recursos tecnológicos recibe una percepción especialmente baja frente a las demás dimensiones, dado que en 8 de los 10 sectores encuestados la menor calificación de percepción positiva es la relacionada con la transformación tecnológica; entendiendo que, de acuerdo a lo expuesto por Torres (2007), la logística constituye un factor importante que establece cuáles pueden ser los requerimientos del comercio electrónico, se debería analizar cuál es el impacto que esta percepción por parte de los clientes puede tener en su satisfacción y en el relacionamiento con la empresa.

Una vez obtenidos los resultados de cada uno de los análisis cruzados de las dimensiones

evaluadas, se puede concluir que la percepción del cliente corporativo menos positiva frente al servicio prestado por la empresa Servientrega en la sucursal de Bucaramanga proviene de la utilización y oferta de recursos tecnológicos disponibles. En las dimensiones Facturación y Antigüedad, el 100% de los resultados nos muestran esta tendencia, mientras que, al tomar como referencia los sectores económicos a los cuales pertenecen los clientes encuestados, el 80% de estos sectores identificaron el factor tecnología como el más débil en percepción; solamente en el caso de los sectores económicos odontológico y de autopartes, la Capacidad de Respuesta superó a los Recursos Tecnológicos en baja percepción.

Este resultado debería tomarse en consideración de manera relevante con el objetivo de fortalecer el relacionamiento y la percepción del cliente, dado que, en un entorno competitivo y cambiante, las innovaciones tecnológicas dentro de la cadena de suministro juegan un papel fundamental en las relaciones de las empresas con sus proveedores y especialmente con sus clientes (Gil et al, 2007), ayudando a generar, construir y desarrollar ventajas competitivas, en este caso, dentro del mercado de la logística y distribución de última milla.

Herramientas como georreferenciación, almacenes automatizados, sensores inteligentes o digitalización de procesos pueden, no solo mejorar la percepción de los clientes sino también facilitar el desarrollo de las actividades *core* del negocio.

Si a esto se le suma el crecimiento y fortalecimiento del *e-commerce*, impulsado recientemente por la irrupción de la pandemia a causa del Covid-19, la tecnología se convierte en un aliado estratégico (Limas-Suárez, 2020), no sólo para llegar a más clientes y usuarios de un servicio y fortalecer su posicionamiento, sino para mantenerse vigente en el mercado.

Dicho lo anterior, se puede dar paso a destacar las dimensiones en las cuales los clientes de Servientrega en su sucursal de Bucaramanga perciben de mejor manera el servicio recibido. La

gestión de cargas y gestión de tiempos son los dos aspectos destacados por parte de las empresas encuestadas, lo cual va en concordancia con el despliegue en cobertura a nivel nacional que tiene la Compañía (más del 99% del territorio colombiano), la cantidad de centros de soluciones que tienen a lo largo y ancho del país (más de 3500) y las plataformas logísticas con las que opera en las ciudades principales de los diferentes departamentos.

Todo lo anterior, sumado a los más de 40 años de experiencia en el mercado del transporte, la logística y mensajería, generan el reconocimiento y la buena percepción de servicio por parte del mercado que se atiende desde la ciudad (La Nota Económica, 2022).

El siguiente apartado expone el modelo de percepción del cliente corporativo de Servientrega en su sucursal Bucaramanga; para este fin se utilizó el juicio de expertos, cuyos perfiles se describen a continuación:

*Experto Logística 1:* Ingeniero Industrial, Magister en Administración, candidato a Doctor en Ciencias de la Educación, con experiencia en áreas directivas, comerciales y de la educación.

*Experto Logística 2:* Economista Industrial, Especialista en Gerencia estratégica de logística, candidata a Magister en Comercio Internacional, con experiencia en dirección logística.

*Experto Logística 3:* Contador Público, Especialista en Gerencia Logística, Especialista en Gerencia Estratégica, con experiencia en gerencia comercial, financiera y logística.

En el desarrollo de este ejercicio, se les solicitó que asignaran porcentajes de relevancia a cada una de las dimensiones, con el objetivo de reconocer la representatividad de las mismas en torno a la percepción del cliente en un sentido más amplio (Tabla 10); en este sentido, se puede observar que la dimensión más valorada es la de recursos tecnológicos, lo cual ha sido expuesto de forma amplia, y en contraste, la dimensión de menor valoración es la capacidad de respuesta.

**Tabla 12.** *Modelo percepción del cliente.*

EXPERTO	RECURSOS TECNOLÓGICOS	CAPACIDAD DE RESPUESTA	GESTIÓN DE TIEMPOS	FIABILIDAD DE LA GESTIÓN DE CARGAS Y ADMINISTRACIÓN
EXPERTO 1	20%	25%	25%	30%
EXPERTO 2	35%	20%	30%	15%
EXPERTO 3	40%	15%	20%	25%
MODELO	31,67%	20,00%	25,00%	23,33%

De forma complementaria, este modelo se aplicó a los clientes encuestados, como se ve reflejado en la tabla 11. Se puede observar que el 58,7% de los clientes tiene una percepción favorable, teniendo en cuenta la posición en la división por cuartiles, y el restante 41,3% tiene una percepción neutra. Cabe destacar que, dentro del modelo de percepción, no existen clientes con posición desfavorable en este aspecto.

**Tabla 13.** *Aplicación del modelo de percepción del cliente.*

Empresa	Recursos Tecnológicos	Capacidad de Respuesta	Gestión de Tiempo	Fiabilidad de la Gestión de Cargas y Administración	Percepción del Cliente	Interpretación
	<b>31,67%</b>	<b>20,00%</b>	<b>25,00%</b>	<b>23,33%</b>		
Empresa 1	2,83	2,43	2,00	2,25	2,41	Moderado
Empresa 2	1,67	1,71	1,50	2,00	1,71	Alto
Empresa 3	2,67	1,86	2,25	2,00	2,25	Alto
Empresa 4	3,00	1,71	1,50	2,00	2,13	Alto
Empresa 5	4,17	2,00	2,00	2,00	2,69	Moderado
Empresa 6	2,33	2,57	3,75	2,25	2,72	Moderado
Empresa 7	1,50	1,00	1,00	1,00	1,16	Alto
Empresa 8	1,17	1,57	1,50	2,00	1,53	Alto
Empresa 9	2,50	2,57	2,00	1,75	2,21	Alto
Empresa 10	2,33	1,71	1,00	1,00	1,57	Alto
Empresa 11	3,83	2,29	2,50	2,25	2,82	Moderado
Empresa 12	2,67	2,29	2,00	1,75	2,21	Alto
Empresa 13	3,17	2,00	1,75	1,00	2,07	Alto
Empresa 14	2,67	2,00	2,00	2,00	2,21	Alto
Empresa 15	1,33	1,57	1,50	1,50	1,46	Alto
Empresa 16	2,67	2,14	2,50	1,75	2,31	Alto
Empresa 17	2,33	2,29	2,00	2,00	2,16	Alto
Empresa 18	3,17	2,86	2,00	2,00	2,54	Moderado
Empresa 19	1,67	1,14	2,00	1,00	1,49	Alto

Empresa	Recursos Tecnológicos	Capacidad de Respuesta	Gestión de Tiempos	Fiabilidad de la Gestión de Cargas y Administración	Percepción del Cliente	Interpretación
	<b>31,67%</b>	<b>20,00%</b>	<b>25,00%</b>	<b>23,33%</b>		
Empresa 20	2,00	1,29	1,50	1,25	1,56	Alto
Empresa 21	1,33	2,00	1,25	1,00	1,37	Alto
Empresa 22	3,00	2,00	2,50	1,75	2,38	Moderado
Empresa 23	2,50	2,43	2,00	2,00	2,24	Alto
Empresa 24	3,33	1,57	1,50	1,25	2,04	Alto
Empresa 25	1,83	1,71	2,50	2,25	2,07	Alto
Empresa 26	2,50	3,00	2,50	2,00	2,48	Moderado
Empresa 27	1,67	2,00	1,75	1,75	1,77	Alto
Empresa 28	1,33	1,57	1,00	1,00	1,22	Alto
Empresa 29	3,50	2,86	3,00	2,50	3,01	Moderado
Empresa 30	2,50	3,00	2,75	2,00	2,55	Moderado
Empresa 31	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Alto
Empresa 32	3,00	2,14	1,75	2,00	2,28	Alto
Empresa 33	2,83	2,43	2,50	2,00	2,47	Moderado
Empresa 34	2,83	2,43	3,00	3,00	2,83	Moderado
Empresa 35	2,67	3,43	2,25	2,00	2,56	Moderado
Empresa 36	3,00	2,86	2,25	2,25	2,61	Moderado
Empresa 37	3,50	2,29	2,75	3,75	3,13	Moderado
Empresa 38	3,50	2,14	2,00	2,25	2,56	Moderado
Empresa 39	1,67	1,71	1,50	1,75	1,65	Alto
Empresa 40	2,83	2,71	3,00	2,25	2,72	Moderado
Empresa 41	1,83	1,86	1,75	1,25	1,68	Alto
Empresa 42	3,83	2,71	2,50	2,50	2,97	Moderado
Empresa 43	3,60	2,86	2,00	2,00	2,68	Moderado
Empresa 44	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	Alto
Empresa 45	2,50	1,86	2,25	2,00	2,19	Alto
Empresa 46	3,17	2,43	2,00	2,25	2,51	Moderado

#### 4.3 Relación entre la satisfacción laboral y la percepción del cliente corporativo.

Una vez aplicados los modelos de las dos variables contemplando las dimensiones existentes, se presentan los resultados relacionados con el tercer objetivo específico, el cual hace referencia a estimar la relación entre la satisfacción laboral de los empleados y la percepción de los clientes corporativos en la empresa Servientrega en su sucursal de la ciudad de Bucaramanga. Para este objetivo, en primer lugar, se aplicó la prueba de normalidad, la cual tiene como objeto identificar el comportamiento estadístico de las dimensiones de las variables. En este sentido, se aplicó específicamente la de Shapiro-Wilk, debido a que se cuenta con un número igual o menor



a 50 datos en esta investigación. La tabla 14 muestra los resultados; 3 de las 9 dimensiones del estudio presentan un comportamiento normal (p-valor superior a 0,05) y las restantes un comportamiento no normal (p-valor inferior a 0,05).

**Tabla 14.** *Prueba de normalidad Shapiro-Wilk.*

Dimensiones	Estadístico	GI	Shapiro-Wilk	
			Sig.	Tipo de Distribución
Satisfacción intrínseca del trabajo	0,809	46	0,000	No normal
Satisfacción con las prestaciones	0,759	46	0,000	No normal
Satisfacción con el ambiente físico	0,832	46	0,000	No normal
Satisfacción con la supervisión	0,810	46	0,000	No normal
Satisfacción con la participación	0,772	46	0,000	No normal
Recursos tecnológicos	0,975	46	0,420	Normal
Capacidad de respuesta	0,983	46	0,713	Normal
Gestión de tiempos	0,958	46	0,095	Normal
Fiabilidad de la gestión de cargas y administración	0,879	46	0,000	No normal

La cuantificación de los coeficientes de relación de la presente investigación tuvo en cuenta el comportamiento estadístico de las dimensiones de las variables, esto es, si dos dimensiones o variables tienen un comportamiento normal se usó el coeficiente de correlación de Pearson; sin embargo, si una o dos variables tienen un comportamiento no normal, se tuvo en cuenta el coeficiente de Spearman.

Los resultados derivados de la cuantificación de coeficientes de relación entre las variables satisfacción laboral y percepción del cliente se exponen en la tabla 15. En este sentido, se reconoce que no hay ningún coeficiente significativo, que el 90% es positivo y el restante 10% negativo, siendo estos los dos inherentes a la relación de las dimensiones satisfacción con la supervisión y satisfacción con la participación frente a la dimensión capacidad de respuesta.

**Tabla 15.** *Coefficientes de correlación.*

	<b>Recursos tecnológicos</b>	<b>Capacidad de respuesta</b>	<b>Gestión de tiempos</b>	<b>Fiabilidad de la gestión de cargas y administración</b>
Satisfacción intrínseca del trabajo	0,089	0,042	0,362	0,281
Satisfacción con las prestaciones	0,110	0,061	0,366	0,324
Satisfacción con el ambiente físico	0,136	0,061	0,307	0,348
Satisfacción con la supervisión	0,123	-0,011	0,262	0,275
Satisfacción con la participación	0,142	-0,007	0,313	0,305

Con base en los resultados obtenidos se puede inferir que en la presente investigación no existe una correlación notoriamente definida entre la mayoría de las dimensiones propias de la satisfacción laboral y la percepción del cliente. Contrario a esta línea, autores como Páramo et al (2016) afirman que la satisfacción en el trabajo se relaciona directamente con la satisfacción del cliente, esto es, la percepción que pueda llegar a tener de un servicio recibido, siendo esto complementado por lo expuesto por Guerrero (2018); Lovelock & Wirtz (2009) los cuales indican que un empleado satisfecho transmite una actitud positiva que se traduce en clientes felices y satisfechos.

Continuando con lo mencionado anteriormente, en las dimensiones en las que sí se identificó una relación directa fue en las correspondientes a la satisfacción con la supervisión y con la participación frente a la dimensión de la capacidad de respuesta. En tal virtud, se puede inferir que un trabajador que se encuentra satisfecho con la gestión de su supervisor o jefe directo, que reconoce un trato justo por parte de sus superiores, y que, además, se siente satisfecho con la participación que tiene y recibe dentro de la empresa, representa una persona que puede llegar a tener una mayor capacidad de respuesta, impactando positivamente la percepción del cliente. En relación a esto se puede concluir que la actuación positiva sobre la satisfacción laboral causa un

efecto positivo en el desempeño de los colaboradores, (Mora y Mariscal (2019).

De acuerdo con los resultados obtenidos frente a la correlación de las variables, se identificaron los escenarios de gestión detallados a continuación, de los cuáles se concluye en esta investigación pueden ser objeto de desarrollo para fomentar el cumplimiento de la misión organizacional:

Frente a la dimensión de satisfacción con la participación, que según el análisis, tiene relación directa con la dimensión capacidad de respuesta, se identifica como necesidad establecer un programa de desarrollo y plan de carrera aspiracional en la empresa, en el cual se establezcan objetivos claros, tangibles y medibles para los empleados que se encuentran en contacto directo con el cliente, con el cuál los empleados tengan claridad sobre la ruta de crecimiento profesional al interior de la compañía. De acuerdo con Böhrh Pelaez, M. R. (2000) en su artículo Capacitación y desarrollo de los recursos humanos, para las empresas líderes la capacitación y el desarrollo es una necesidad de la organización, pues se entiende como la orientación de los mejores recursos para lograr el mejor producto final, lo que significa contar con empleados formados y desarrollados adecuadamente para responder a las necesidades del mercado.

Frente a la dimensión satisfacción con la supervisión, si bien es cierto no se encuentra en los niveles inferiores de satisfacción laboral, es otra de las dimensiones que se correlaciona con la capacidad de respuesta en las variables de percepción del cliente, de acuerdo a ello, se identifica la necesidad de establecer un plan de comunicación estratégica interna, donde se refuercen temas como marca empleadora, estabilidad y reconocimiento de la empresa, cumplimiento de la promesa laboral, entre otros, con el fin de fortalecer los vínculos entre los empleados y los niveles de liderazgo al interior de la organización.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Frente al objetivo general planteado, se identificó una correlación entre dos de las dimensiones de la satisfacción laboral (satisfacción con la supervisión y satisfacción con la participación) y una de las dimensiones de la percepción del cliente (capacidad de respuesta). Se puede inferir que la capacidad que tiene un trabajador para responder a sus obligaciones está ligada en cierto nivel a la satisfacción que tenga frente a la gestión de su supervisor y el grado de participación que sienta en la empresa. Sin embargo, esta correlación solamente representa el 10% del análisis cruzado total de las dimensiones de las variables. En tal virtud, se analiza que existe una baja correlación entre las variables motivo de estudio de la presente investigación. De acuerdo a los resultados, las dimensiones de la satisfacción laboral calificadas con un mayor grado de insatisfacción fueron frente a las prestaciones y la participación; en el caso de las dimensiones de la percepción del cliente, la de recursos tecnológicos fue la calificada con más baja percepción positiva. Con el propósito de fomentar el cumplimiento de la misión organizacional en la práctica, la cual establece la satisfacción “total” de las necesidades de los clientes a través del desarrollo integral de sus líderes de acción (colaboradores) y un sentido de compromiso, siendo esto interpretado como la búsqueda de una alineación completa entre la satisfacción de los empleados y de los clientes, se propone que la empresa Servientrega establezca un plan de desarrollo y de carrera para sus empleados, se realice un estudio salarial del sector estableciendo como resultado la implementación de una política salarial clara, e instaure un área de investigación en innovación y desarrollo, que analice y ejecute la implementación de herramientas tecnológicas que sean puestas al servicio de los clientes para impactar positivamente el servicio logístico.

Del total de colaboradores encuestados de la empresa Servientrega en su sucursal Bucaramanga, se concluye que el 33% muestran un nivel alto de satisfacción laboral; el 63% tienen un nivel moderado y solamente un 4% se ubican dentro de un nivel bajo de satisfacción laboral. La satisfacción con la supervisión representa la dimensión mejor valorada por los colaboradores de esta sucursal.

Dentro de los clientes corporativos tenidos en cuenta para la aplicación del cuestionario se concluye que ninguno de ellos es reconocible con percepción baja del nivel de servicio. El 58,7% se identifican con un nivel alto, mientras que el restante 41,3% se ubican en un nivel moderado de percepción de servicio. La fiabilidad de la gestión de cargas y administración constituye la dimensión con mejor percepción por parte de los clientes encuestados.

En la sucursal Bucaramanga de la empresa Servientrega se estima una baja relación entre la satisfacción laboral y la percepción del cliente corporativo. Lo anterior se infiere por los coeficientes de correlación obtenidos mediante la aplicación de la prueba de normalidad. Esto implica que, para el caso de estudio, el nivel de satisfacción de los empleados no necesariamente impactará en un grado alto o bajo de la percepción del servicio que tengan los clientes. En tal virtud, se identifican diferentes escenarios de gestión para ser evaluados y posteriormente desarrollados por la organización: implementación de un plan carrera para los empleados, realización de un estudio salarial con el objetivo de establecer una política de beneficios clara, inversión en un área de investigación y desarrollo para implementar nuevas tecnologías en aspectos logísticos, y mejoramiento de los canales de comunicación con los clientes.

## 5.2 Recomendaciones

Analizar los escenarios de gestión planteados en el resultado del tercer objetivo específico, con el ánimo de fomentar el cumplimiento de la misión organizacional.

Revisar las dimensiones de la satisfacción laboral planteadas en el cuestionario S20/23 que obtuvieron las puntuaciones más bajas por los colaboradores encuestados (Satisfacción con las prestaciones y Satisfacción con la participación) y a partir de estos resultados realizar un estudio salarial del sector, con el fin de establecer si los resultados de insatisfacción frente a las prestaciones se encuentran fundamentados en datos de competitividad y, en caso de encontrar brechas respecto a la remuneración y/o condiciones del mercado establecer un plan de acción para mejorar la remuneración.

Realizar un plan anual de capacitación (PAC) específico y continuado de servicio al cliente y resolución de conflictos para los empleados, con el fin de brindar herramientas que les permita un relacionamiento adecuado con los clientes, principalmente en los momentos en los cuáles no hay una respuesta favorable para el mismo.

Con base en el resultado obtenido por la dimensión Recursos Tecnológicos, contemplada en el cuestionario CATPCA, percibida de manera menos positiva por los clientes encuestados, se recomienda analizar e invertir en proyectos de innovación y desarrollo tecnológico aplicados a las empresas de logística y transporte.

Establecer un plan anual de encuentro empresarial para clientes de Santander, como espacio de coworking donde se les transmita información de las buenas prácticas que utiliza la empresa Servientrega, las mejores prácticas a nivel mundial de manejo de proceso logístico y las iniciativas que se tengan contempladas para el año siguiente y que impacten directamente el servicio, con el fin de afianzar la relación y crear un vínculo más allá de lo transaccional.

### Referencias

- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.  
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Aguilar Morales, J. E., & Vargas Mendoza, J. E. (2010). *Servicio al cliente*. Network de Psicología Organizacional. [http://www.direcciondepersonal.com/servicio\\_al\\_cliente.pdf](http://www.direcciondepersonal.com/servicio_al_cliente.pdf)
- Alén González, M. E., & Fraiz Brea, J. A. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. su evaluación en el ámbito del turismo termal. *investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 251-272.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120878011.pdf>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256294>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bohórquez, G. E. & Fernández, J. S. (2021). Evaluación de la satisfacción del cliente en el sector financiero del municipio de Pamplona - Colombia. Face: *Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 17(2), 196-205.  
<https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2017.548>

- Briceño, J. S. B., & Mavarez, E. E. P. (2017). Grado de satisfacción de los consumidores de antihipertensivos genéricos vs. marcas en el municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela. *Visión Gerencial*, (2), 193-206.  
<https://www.redalyc.org/journal/4655/465552407004/465552407004.pdf>
- Böhrt Pelaez, M. R. (2000). *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras*. *Revista ciencia y cultura*, (8), 123-131.
- Burbano-Pérez, Á. B., Velástegui-Carrasco, E. B., Villamarin-Padilla, J. M., & Novillo-Yaguarshungo, C. E. (2018). El marketing relacional y la fidelización del cliente. *Polo del conocimiento*, 3(8), 579-590.  
<https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/683>
- Bustamante, M. A., Zerda-Barreno, E. R., Obando, F., & Tello-Sánchez, M. G. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 13(2), 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7361518>
- Canul Moje, M. M., Fernández Bonilla, B. E., & González Coria, M. (2013). *Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas*. Gestipolis:  
<https://www.gestipolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>
- Cardona-Arbeláez, D., Alzate-Alvarán, J. C., & Lora-Guzmán, H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación*, 9(1), 9–18.  
<https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8501>
- Chirinos-Cuadros, C. R., & Rosado-Samaniego, J. F. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería industrial*, (034), 165-174.



[https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/view/1342](https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/1342)

Chumbe Gutiérrez, E. (2020). *Satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional de los trabajadores de las empresas automotrices - Pucallpa 2019*. [Tesis de grado, Administración y Negocios Internacionales] Universidad Peruana Unión  
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3082>

Coello, J. M. (2019). Análisis de la percepción y satisfacción del cliente de una empresa pública ecuatoriana. *Revista Espacios*, 40(32), 28-47  
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n32/19403228.html>

Daza-Rodríguez, M. E., Daza-Porto, M. I., & Pérez-Orozco, A. B. (2017). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia). *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 5(1), 20-26. <https://doi.org/10.15649/2346030X.425>

Díaz Mori, I. F. (2020). *Percepción del cliente externo de la calidad de servicio en cervecería san juan S.A segundo trimestre, Punchana - 2020* [Tesis de grado, Administración] Universidad Privada de la Selva Peruana  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPSI\\_6f431edbdedd9d65d9c75974991db042](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPSI_6f431edbdedd9d65d9c75974991db042)

Díaz-Serrano, L., & Cabral Vieira, J. A. (2005). *Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries*. SSRN  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=702889](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=702889)

Dinero. (2020). *Empresas de mensajería. adultos* <https://especiales.dinero.com/top-of-mind-colombia-2020/marcas-recordadas-adultos-mensajeria.html>

Dolors Setó.P (2004). *de la calidad de servicio a la fidelidad del cliente* (1ª ed.). ESIC.

- [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=9Nk8sWMjoBcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=pamies+2004+cliente&ots=PI03bLgO-l&sig=nS0EyxN862THUgfAEosbqO1VxVM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=9Nk8sWMjoBcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=pamies+2004+cliente&ots=PI03bLgO-l&sig=nS0EyxN862THUgfAEosbqO1VxVM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 71-84. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3698512>
- El Mercantil. (2021). *Las startups empiezan a captar negocio de transporte terrestre entre grandes cargadores*. <https://elmercantil.com/2020/01/12/las-startups-empiezan-a-captar-negocio-de-transporte-terrestre-entre-grandes-cargadores/>
- Escobar Valencia, M., & Mosquera Guerrero, A. (2013). *El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel*. Cuadernos de Administración. [https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/download/56/101](https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/download/56/101)
- Estepa Leal, M.Y. Arias Agudero, L. S., & Lizarazo, M. A. (2019). *Satisfacción laboral del área operativa en una empresa de servicio público de la ciudad de Cúcuta*. [Trabajos de Investigación, Psicología] Universidad Simón Bolívar. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/5662>
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940410551516/full/html>
- Gamero Burón, C. G. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Consejo Económico y Social del reino de España. <https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Gamero->

Buron/publication/286354110\_Analisis\_Microeconomico\_de\_la\_Satisfaccion\_Laboral\_Microeconomic\_Analysis\_of\_Job\_Satisfaction/links/566800f108aea62726ef5043/Analisis-Microeconomico-de-la-Satisfaccion-Laboral-Microeconomic-Analysis-of-Job-Satisfaction.pdf

Gamero Maldonado, H. Y. (2013). Job satisfaction as a dimension of happiness. *Ciencia y Trabajo*. 15(47), 94-102 [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492013000200010&script=sci\\_abstract&tlng=en](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492013000200010&script=sci_abstract&tlng=en)

García Fernández, J. Cepeda Carrión, G & Ruíz, D.M (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de psicología del deporte*, 21(2), 309-319. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235126897011.pdf>

García González, A. (2014). *Efectos de la calidad de servicio y de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles*. [Tesis de grado, Economía y Dirección de Empresas] Universidad de Alcalá <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/20209>

García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 1(2), 5. <https://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.pdf>

Gargallo Castel, A. F. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. *Universidad, Sociedad y Mercados Globales* 563-575 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2774951>

Gil Saura, I., Berenguer Contrí, G., Ruiz Molina, M. E., & Ospina Pinzón, S. (2015). La calidad y el valor percibido en el transporte de mercancías en España y su importancia en la segmentación de clientes. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*,

- 25(58), 105-123. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81841166009>
- Gil Saura, I., Cervera Taulet, A., & Frasquet del Toro, M. (2007). *Empleo de TIC y efectos relacionales en la cadena logística*. Universitat de València <https://roderic.uv.es/handle/10550/11204>
- Gil Saura, I., Ruiz Molina, M. E., & Calderón García, H. (2009). La influencia de las TIC en la satisfacción del cliente en el comercio minorista. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 59-73. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922009000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922009000200004&script=sci_arttext)
- Goldsmán, J (2012): *¿Qué pasa por la mente de nuestros empleados? Navegando las nuevas reglas del compromiso laboral* (Diapositiva). <http://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/2012/06.05Goldsmán.pdf>
- Gómez-Perdomo, G. E., Meneses-Higueta, A., & Palacios-Montes, M. C. (2017). La satisfacción laboral y el capital psicológico: factores que influyen en el síndrome de burnout. *Elsevier*. 23(2-3), 71-75 <https://www.elsevier.es/es-revista-ansiedad-estres-242-articulo-la-satisfaccion-laboral-el-capital-S1134793716300550>
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM000000004784/full/html>
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Guerrero Bejarano, M.A. Parra, R. & Arce Vera, M.F (2018) La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico *INNOVA Research Journal* 3(8), 157-162

- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6777805>
- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International journal of psychology*, 20(2), 221-240. <https://doi.org/10.1080/00207598508247734>  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1080/00207598508247734>
- Hernández Salazar P. (2011). La importancia de la satisfacción del usuario. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 34, 349-368.  
[https://doi.org/10.5209/rev\\_DCIN.2011.v34.36463](https://doi.org/10.5209/rev_DCIN.2011.v34.36463)  
<https://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/36463>
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. p. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ª ed). Mc graw Hill education.  
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hern%C3%A1ndez+Sampieri+estudio+correlacional&ots=TjZlVZVqE4&sig=TBKy7ZnkXl54iqwvJE5qEs9dE\\_8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hern%C3%A1ndez+Sampieri+estudio+correlacional&ots=TjZlVZVqE4&sig=TBKy7ZnkXl54iqwvJE5qEs9dE_8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Hurtado Arrieta, M. F. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura*. [Tesis de grado, Administración General] Universidad de Piura  
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2883>
- Jou, R. C., Lam, S. H., Hensher, D. A., Chen, C. C., & Kuo, C. W. (2008). The effect of service quality and price on international airline competition. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 44(4), 580-592.  
<https://doi.org/10.1016/j.tre.2007.05.004>  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S136655450700052X>
- Judge, T., Bono, J. y Locke, E. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job

- characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.  
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.2.237>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8 ed.). ESAN; Pearson education.  
[http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/403/Kotler\\_Direccion\\_de\\_mercadotecnia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/403/Kotler_Direccion_de_mercadotecnia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. (6ª ed) Prentice Hall Hispanoamericana.  
[http://200.23.223.30:8080/jspui/handle/cdt\\_umar/159](http://200.23.223.30:8080/jspui/handle/cdt_umar/159)
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Modern marketing*. (10ª ed) Prentice Hall  
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=T\\_--3\\_W9qD8C&oi=fnd&pg=PA4&dq=Kotler+y+Armstrong+\(2007&ots=aK3gsezqUK&sig=ena1JrGsTNgHjxurRH55hHKqUGI#v=onepage&q=Kotler%20y%20Armstrong%20\(2007&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=T_--3_W9qD8C&oi=fnd&pg=PA4&dq=Kotler+y+Armstrong+(2007&ots=aK3gsezqUK&sig=ena1JrGsTNgHjxurRH55hHKqUGI#v=onepage&q=Kotler%20y%20Armstrong%20(2007&f=false)
- La Nota Económica (2022) *Servientrega 40 años dejando huella verde*  
<https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/servientrega-40-anos-dejando-huella-verde/>
- Limas-Suárez, S. J. (2020). El comercio electrónico (e-commerce) un aliado estratégico para las empresas en Colombia. *Revista ibérica de sistemas e tecnologías de informação*, (34), 235-251. <https://www.proquest.com/openview/f098bb520fa2b09c34ea661067855b94/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Limas-Suárez, S.-J. (2020). El panorama actual de la innovación: un análisis en empresas colombianas altamente innovadoras. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1-24.  
<https://doi.org/10.17081/dege.12.2.3970>

- <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3970>
- Locke, E. A. (1995). The Micro-Analysis of Job Satisfaction: Comments on Taber and Alliger. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 123–125. <http://www.jstor.org/stable/3004080>
- Lovelock, C & Wirtz, J (2009) *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia* (6ª ed) (L.E Pineda Ayala Trad; P.M Guerrero Rosas Ed) Pearson education (original Services marketing, 6a edición por Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, publicada por Pearson Educación, Inc., publicada como Prentice Hall en 2007) <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>
- Mahecha, O., Lopez, D. D., & Socarras, C. (2020). Percepción del cliente y su satisfacción en el sector bancario del departamento de La Guajira, Colombia. *Revista Espacios*, 12. 41(17), 12-19 <http://es.revistaespacios.com/a20v41n17/a20v41n17p12.pdf>
- Martin, I (2012, 19 de noviembre): Atraer y reterner talento. *Columna de opinión*. <http://www.uai.cl/columnas-de-opinion/atraer-y-retener-talento>
- Martín-Buro García de Dionisio, C. (2018). *La gestión del talento y la retención de millennials*. [Proyecto de Grado, Administración y Dirección de Empresas (E-2)] Universidad Pontificia Comillas <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/22956>
- Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic medicine*, 5(1), 85-92. [https://journals.lww.com/psychosomaticmedicine/Abstract/1943/01000/Preface\\_to\\_Motivation\\_Theory.12.aspx](https://journals.lww.com/psychosomaticmedicine/Abstract/1943/01000/Preface_to_Motivation_Theory.12.aspx)
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74. [https://www.uv.es/meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](https://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF)

- Mendoza-Vega, R. F., Murillo-Murillo, E. G., & García-Méndez, S. (2020). Relación entre satisfacción laboral y engagement en empleados operativos de la empresa de Transporte Cotrascal S. A. S. *I + D Revistas de Investigaciones*. 15(1), <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n1-2020008>  
<https://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/234>
- Merchán, G & Abad Abad, R. X. (2011). *Re-ingeniería de Procesos de Control de Calidad del Servicio al Cliente en el Banco Pichincha* [Tesis de grado, Administración de empresas] Universidad Israel, 2011). <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/85>
- Meyer, A., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879101918421>
- Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhé*, 11(2), 171-179.  
<http://www.revistadisena.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/20143>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). *The human resource management as a key element and quality competitiveness organizacional*. Universidad Nacional de Misiones – RIDUNaM <https://rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/4584>
- Mora Romero, J.L. y Mariscal Rosado, Z.M., (2019) Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores* 7(100), 1-11  
<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>



- Moreno Briceño, F & Godoy, E (2012) El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(1) 57-67 <https://philpapers.org/rec/BRIETH>
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67. <http://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangibile.pdf>
- Muchinsky, P. M. (1994). A review of individual assessment methods used for personnel selection in North America. *International Journal of Selection and Assessment*. 2(2), 118–124. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00156.x> <https://psycnet.apa.org/record/2011-05519-007>
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, 21(5), 334-347. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª ed)( M.Á. Sánchez Carrión, M. Carril Villarreal, A.D. Quiñones Trads.) McGraw hill. (traducido del original *Organizational Behavior. Human behavior at work*, published by The McGraw-Hill Companies, in 2011, 2007, 2002, 1997, 1993, 1989, 1985, 1981, 1977) [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)
- Páramo, D. Flores-Hernández, C. & Díaz-De-León, L.V. (2016). Evaluación de la Satisfacción Laboral en Docentes de Nivel Básico. *Ciencia & trabajo*, 18(57), 173-176.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000300173>

<https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718->

[24492016000300173&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-24492016000300173&script=sci_arttext&tlng=pt)

Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2013). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2094718](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094718)

Pupo Guisado, C.B & García Vidal, C.G (2014). Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. Caso hotel de la cadena Islazul en el oriente cubano. *Revista Caribeña de las Ciencias Sociales* 1-11

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2014/10/clima-organizacional.pdf>

Restrepo, C. E., Ferro, L. S. R., & Mejía, S. E. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et Technica*, 12(32), 289-294. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652051.pdf>

Rivera Vilas, L. M. (2015). *Decisiones En Marketing: Cliente Y Empresa*. (3ª ed) Universitat politècnica de valència [https://www.imosver.com/es/ebook/decisiones-en-marketing-cliente-y-empresa\\_E0002521054](https://www.imosver.com/es/ebook/decisiones-en-marketing-cliente-y-empresa_E0002521054)

Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & sociedad*, 2(2), 219-234. <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>

Rodríguez, I., Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. (2001). The demands-control-support model, locus of control and job dissatisfaction: A longitudinal study. *Work & stress*, 15(2), 97-114. <https://doi.org/10.1080/02678370110066968>

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370110066968>

- Salazar Marmolejo, L. & Ospina Nieto, Y (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista de Investigación en Ciencias Estratégicas*, 6(1),  
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9384>
- Salessi, S. M., & Omar, A. G. (2016). Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *asociación Mexicana de Alternativas en Psicología*; 20(34); 2-2016; 93-108 <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/53885>
- Salgado, J. F., Remeseiro Rioboo, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2).  
<https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/29556>
- Sánchez Pérez, M., Gallarza, M. G., Berenguer Contrí, G., & Gil Saura, I. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de estudios empresariales*. (15), 47-72  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1424903>
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. de L. E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161–166. <https://doi.org/10.22517/23447214.11471>  
<https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/11471>
- Sánchez-Sellero, M. C., & Sánchez-Sellero, P. (2018). Determinantes de la satisfacción laboral en la industria de la madera y el papel: estudio en España y hallazgos en otros países. *Maderas. Ciencia y tecnología*, 20(4), 641-660.  
<https://www.redalyc.org/journal/485/48557888011/movil/>
- Sarur Zanatta, M. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*. 1, 39-45. <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05ca201301.pdf>

Serrano Larrota, Á (2015). *Niveles de Satisfacción de los Usuarios del Área de Cirugía Ambulatoria de la Fundación Oftalmológica de Santander (FOSCAL Internacional) Floridablanca, 2015. Bucaramanga, Santander, Colombia*: [Trabajo de grado, Maestría en Administración] Universidad de Santander UDES.  
<https://repositorio.udes.edu.co/entities/publication/0421ca67-f7fa-4485-8ad7-efed7d72ad90>

Serrano Parra, J. A. (2014). *El servicio al cliente como plataforma esencial para el éxito de la empresa*. [Tesis de grado, Administrador de Empresas] Universidad Militar Nueva Granada <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12124>

Servientrega S.A. (2021). *Misión, Visión, Política*.  
[https://www.servientrega.com/wps/portal/sobre-nosotros!/ut/p/z1/jY9NC4JQEEV\\_Swu3zviRVrtXQSmZWJQ2m9B4vYyXT8zy7yfVJihpdvdy7oEBggSoSO-5SOtcFals846c\\_dCw7TIOMAwXDsPIXfsB23pWtHYhfgL44xgC\\_bPvAKhbHwM9kf7Aaw22Ec6WUxuj1dgMlgYzWWC-gQ6HDySky17vsiKzBgKo4kde8Uq\\_VW19quvyOtJQw6ZpdKGUkFw\\_qIuG3yYnda0h-SShvGwSPPflfcF6D2MICeo!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#:~:text=Premios%20y%20distinciones-,Misi%C3%B3n,nuestra%20familia%20y%20nuestro%20Pa%C3%ADs](https://www.servientrega.com/wps/portal/sobre-nosotros!/ut/p/z1/jY9NC4JQEEV_Swu3zviRVrtXQSmZWJQ2m9B4vYyXT8zy7yfVJihpdvdy7oEBggSoSO-5SOtcFals846c_dCw7TIOMAwXDsPIXfsB23pWtHYhfgL44xgC_bPvAKhbHwM9kf7Aaw22Ec6WUxuj1dgMlgYzWWC-gQ6HDySky17vsiKzBgKo4kde8Uq_VW19quvyOtJQw6ZpdKGUkFw_qIuG3yYnda0h-SShvGwSPPflfcF6D2MICeo!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#:~:text=Premios%20y%20distinciones-,Misi%C3%B3n,nuestra%20familia%20y%20nuestro%20Pa%C3%ADs).

Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., & Delgado-Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101.  
<https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007->

78582021000100085&script=sci\_arttext

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic management journal*, 20(12), 1165-1168.  
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199912\)20:12%3C1165::AID-SMJ73%3E3.0.CO;2-%23](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12%3C1165::AID-SMJ73%3E3.0.CO;2-%23)
- Solano Torrenegra, E. (2017). *¿Cuánta razón tiene el cliente?* (1ª ed) Independently published.  
<https://www.amazon.com.mx/%C2%BFCUANTA-RAZON-TIENE-EL-CLIENTE/dp/1549993739>
- Thompson, I. (2005). *La satisfacción del cliente*. Promonegocios.net.  
<https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Torres Samuel, M., & Vásquez Stanescu, C. L. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Compendium*, 18(35), 57-76.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88043199005>
- Torres, J. L. S. (2007). Capital de marca como fenómeno cultural: El método etnográfico como herramienta de medición en mercadeo. *espacio abierto*, 16(4), 715-736.  
<https://www.redalyc.org/pdf/122/12216404.pdf>
- Valdés Figueroa, L., & Pérez, G. (2020). *Transformación digital en la logística de América Latina y el Caribe*. CEPAL Naciones Unidas <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46018>
- Vargas Vega, T. D. J., Vizzuett Balderas, V., Amador Montiel, E., Becerra Córdova, L. E., & Villegas González, E. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 9(13).  
<https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=c>

rawler&jrnl=22158405&AN=134536878&h=%2fdJRfbxQgQsnvlV0hqAdJF9rdT3vrcf7l  
WGuS6dgPHY3jE8muwEQhNnVprJiwofZQelRVnqxCBGbnKq%2f%2fFVIQg%3d%3d  
&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrINotAuth&crlhashurl=login.aspx  
%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jr  
nl%3d22158405%26AN%3d134536878

Vega, M. M. C., & Hidalgo, J. F. O. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y administración*, 58(2), 39-60. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712099>

