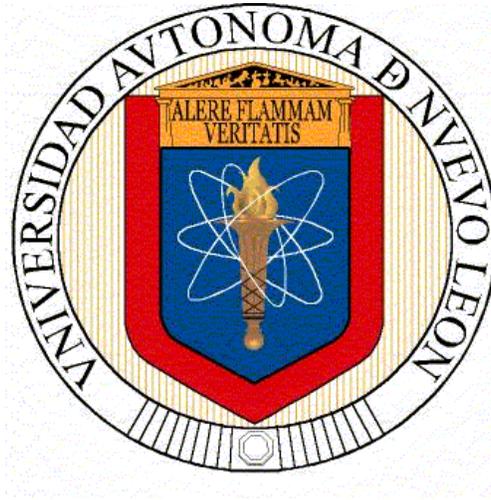


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



***COMPROMISO LABORAL Y CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN
UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ***

POR

MANUEL GERARDO SAJUD MORENO CANTÚ

PRODUCTO INTEGRADOR

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



***COMPROMISO LABORAL Y CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN
UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ***

POR

LIC. MANUEL GERARDO SAJUD MORENO CANTÙ

PRODUCTO INTEGRADOR

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

MTRO. MANUEL ALMAGUER ALANIS

REVISORES:

DRA. MARIA EUGENIA GONZALEZ

DRA. AURORA MOYANO

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MARZO, 2016

Resumen

Este proyecto de investigación muestra una perspectiva de análisis acerca del Compromiso Laboral (Work Engagement), en relación al impacto que tiene con la Calidad en la prestación de servicios dentro de una Agencia Automotriz. El fin de este estudio es comprobar si el compromiso laboral por parte de los empleados es un factor determinante para que puedan brindar servicios de calidad. Así mismo la intención de este trabajo es identificar el nivel de Compromiso que tiene los empleados de una Concesionaria Automotriz llamada AUDI CENTER MONTERREY ubicada en el municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León. Para la realización de este análisis cumplimiento del objetivo de este proyecto se aplicó un instrumento que consta de 17 ítems subdivididos en tres dimensiones que integran en Compromiso Laboral (Work Engagement), las cuales son Absorción, Vigor y Dedicación, este instrumento fue aplicado a una muestra de 30 empleados de la concesionaria que están directamente involucrados con la prestación de servicios, además como parte de la medición en la prestación de los servicios se aplicó una encuesta de satisfacción al cliente a una muestra de 40 clientes para asegurar la correlación de los datos.

Agradecimiento

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme terminar mis estudios de Maestría de buena manera, brindarme la salud y capacidad necesaria, además de la sabiduría para la realización de mis tareas, trabajos, investigaciones y el día a día que la vida nos presenta.

Agradezco infinitamente y con todo el corazón a mis amados Padres Manuel y Mayte, a mis hermanos Tadeo, Pepe y Nancy y a mi Sobrino Aarón, ya que ellos fueron el apoyo, la luz y la fuerza necesaria para salir adelante, su apoyo moral y económico incondicional me permitió sobresalir a todos los obstáculos que se presentaban en el camino, y su compañía la fortaleza necesaria para no caer bajo ningún motivo.

A mis compañeros, Verónica, Gabriela, Cynthia, Alejandra y Víctor por su apoyo de todos los días, las risas, las bromas, las presiones, pero sobre todo por el tiempo y compañía que me brindaron que fue muy valioso y de mucha enseñanza.

A mi apreciable jefa Sofía García, que con su apoyo pude combinar el término de mi maestría y los deberes de mi trabajo, a lo que me ha enseñado y todo lo que hemos compartido, que me ha ayudado a crecer como profesional.

A mi Alma Mater que me abrió las puertas para adquirir mejores conocimientos y además me ayudo a conocer personas inigualables, así mismo compartir y adquirir experiencias que me ayudaron a ser mejor profesional y mejor persona.

Por último y no menos importante a mi Director de Tesis al gran Mtro. Manuel Almaguer Alanís, que fue pilar en mi desarrollo profesional dentro de la maestría, además de siempre mostrarme el apoyo y orientación necesarios para la excelente realización de mi producto integrador, fue un verdadero placer trabajar a su lado, que me permitió escuchar sus experiencias y terminar de manera satisfactoria e integral la misión establecida.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Objetivos.....	1
1.2. Justificación.....	1
1.3. Preguntas de Investigación.....	2
1.4. Delimitaciones y Limitaciones.....	3
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. El Compromiso Personal y la Organización.....	4
2.2. ¿Qué es el Compromiso Laboral?.....	6
2.3. Concepto Work Engagement.....	8
2.4. La Calidad en el servicio y trato al cliente.....	10
2.5. La Satisfacción del Cliente.....	12
CAPÍTULO 3. MÉTODOLOGÍA.....	14
3.1. Participantes.....	14
3.2. Escenario.....	14
3.3. Instrumentos.....	15
3.4. Procedimiento y Análisis de Datos.....	17
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	19
4.1 Nivel de Compromiso Laboral (Work Engagement) por parte de los empleados de Audi Center Monterrey.....	19
4.2 Nivel de Satisfacción de los Clientes de Audi Center Monterrey.....	21
4.3 Correlación entre niveles de Compromiso Laboral y Satisfacción al Cliente..	29
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	31
5.1 Conclusiones.....	31
5.2 Recomendaciones.....	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
CAPÍTULO 6. ANEXOS.....	37

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Objetivos.

Objetivo General:

El presente estudio tiene como objetivo Analizar la variable Compromiso Laboral (Work Engagement) y su impacto en la calidad de la prestación de servicios automotrices.

Objetivos Específicos:

- Comprobar si los empleados de Audi Center Monterrey cuentan con compromiso al momento de prestar sus servicios a los clientes.
- Comprobar si los clientes de Audi Center Monterrey quedan satisfechos con los servicios que le fueron brindados y percibe calidad en los mismos.

1.2 Justificación

El Compromiso Organizacional se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales del empleado (Mathieu y Zajac, 1990), características del trabajo (Bishop y Scott, 2000), medio ambiente laboral (Meyer y Allen 1997) y roles de los empleados (Black, Mendenhall y Oddou 1991).

El estudio de este tema es de suma importancia ya que hoy por hoy el Compromiso Laboral (Work Engagement) es un factor que beneficia a toda organización para que sus empleados muestren su lealtad, esto conlleva a que la realización de sus actividades sea de una manera concentrada, dedicada y vigorosa. De esta forma el Compromiso Laboral (Work Engagement) llega a ser una variable relacionada directamente con la Calidad con la que se prestan algunos servicios dentro de las organizaciones.

Es por eso que resulta interesante observar y analizar el nivel de compromiso que manejan los colaboradores ya que esto podría ser la clave para que en una organización se brinden servicios a la altura de los clientes.

La razón de ser de esta investigación surge de la necesidad del equipo gerencial de Audi Center Monterrey, ya que actualmente existen áreas de oportunidad en las áreas de Ventas y Servicio; el personal de estos departamentos se encuentra laborando bajo un esquema de pago de “Comisiones”, es decir, cuentan con un sueldo mínimo base, adicional a esto se les paga comisiones por la venta de autos nuevos y la comercialización de mano de obra y refacciones, este esquema no cuenta con prestaciones de ley para estos empleados, lo que para el equipo gerencial puede ser una importante variante en el compromiso que tengan los empleados al momento de ejecutar sus actividades, afectando esto en la calidad de la prestación de servicios, así como en la satisfacción y trato al cliente.

1.3 Preguntas de Investigación

Por lo tanto, una vez expuesta la importancia que presenta el compromiso laboral (Work Engagement) hoy en día al ser un factor determinante en la prestación de servicios dentro de una organización, es del interés del investigador, principalmente, indagar sobre:

- (1) ¿De qué manera se relaciona el compromiso laboral (Work Engagement) en el desempeño de los empleados?
- (2) ¿Cuáles son las características básicas de un empleado en relación al compromiso laboral, para brindar servicios de calidad?
- (3) ¿Cuál es la perspectiva de los clientes para sentirse satisfechos cuando se les brinda un servicio

1.4 Limitantes y delimitaciones

La limitante que conlleva este tipo de estudio, es que pudiere existir algún prejuicio por parte de los colaboradores por responder el cuestionario para obtener mejores resultados, proporcionando respuestas alejadas de la realidad.

Se mantendrá confidencialidad de los datos de los entrevistados (colaboradores y clientes) y solo se reportará las respuestas para efectos de este estudio.

Esta investigación, se limita solo a indagar la percepción de los clientes acerca del servicio brindado, así como el nivel de compromiso laboral (Work Engagement) de los colaboradores dentro de su ambiente laboral.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

2.1 El Compromiso Personal y la Organización

No basta el conocimiento a fin de resolver problemas para mejorar la condición humana, sino también es necesario cultivar la capacidad emocional para lograr más fácil y rápidamente las metas organizacionales, en beneficio de todos. Un camino para lograr lo anterior es el compromiso personal hacia la organización. El término Compromiso tiene varias acepciones, una de ellas es de la Real Academia Española (1994), es: “una obligación contraída, palabra dada, fe empeñada” (p. 6). En otras palabras se trata de un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación, o una institución.

Desde hace tiempo (Arias Galicia, 1973) se ha establecido una distinción entre el contrato legal y el psicológico. Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se liga afectivamente a la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización, esperándose un rendimiento menor, hacia como otras posibles consecuencias: estrés, conflictos obrero-patronales, ausentismo, abandono de la organización, etc. En este caso los costos se verán incrementados.

En la actualidad, y cada vez en el futuro el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo importante para ésta. Por ello es importante para las organizaciones conocer el grado de compromiso de sus miembros, (Edvisson y Malone, 1998).

Meyer y Allen (1991), definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Además el mismo Meyer y Cols. (1993) relacionaron el compromiso personal con el contexto organizacional del trabajador. Ellos identificaron tres dimensiones: la afectiva, en la que la persona establece lazos emocionales intensos con su organización y disfruta de su estancia en ella; la de continuación, en la cual la persona siente que ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en la organización y que dejarla implica costos, y, por último, la normativa, que se refiere a un sentido del deber moral de continuar perteneciendo a la organización (Arias y Cols., 2000). Estas dimensiones mediarán la conducta del trabajador y su desempeño, además de su permanencia en la empresa.

El compromiso es un tema que ha interesado desde hace más dos décadas a los directivos y estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Así en 1977, Steers lo definió como “La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (p. 6).

Conforme se incrementa el compromiso de una persona es de esperarse un mayor esfuerzo, esto es representado por la dedicación al trabajo y la intensidad del mismo. De hecho Brown y Leigh (1994) en una investigación efectuada entre vendedores de dos empresas de Estados Unidos, encontraron la siguiente secuencia:

Clima Organizacional → Compromiso con el Trabajo → Desempeño

En caso contrario, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones de la misma, así como el rechazo a las innovaciones y por ende falta de adaptabilidad, (Randall 1987).

2.2 ¿Qué es el Compromiso Laboral?

Desde que el concepto de Compromiso Organizacional comenzó a desarrollarse, la relación con diferentes variables organizacionales, dentro de las cuales se puede nombrar la satisfacción laboral, la rotación, el desempeño, entre otras, esto ha sido tema de estudio para muchos investigadores, tales como Fernando Arias Galicia, Humberto de la Fuente, Celeste Dávila, etc. Para efectos de este producto integrador se ha seleccionado la variable Calidad en el Servicio, con el fin de establecer si tiene alguna relación directa con el Compromiso Organizacional, debido al impacto que éste representa en el rendimiento de los individuos en sus puestos de trabajo.

El Compromiso Laboral y su alineación con el factor humano establecen las relaciones entre los empleados y los directivos de una organización para la cual trabajan, todo esto con el fin de encontrar causas y consecuencias dentro de las interacciones de estos dos actores, tomando como base la misión y visión de la empresa.

Es por eso que (Bakker y Leiter, 2010), comparten que en el mundo contemporáneo del trabajo, para competir con eficacia, las empresas no sólo deben reclutar a los mejores talentos, sino que también debe inspirar y permitir a los empleados para aplicar sus capacidades a su trabajo. Las organizaciones contemporáneas necesitan empleados que están psicológicamente conectados a su trabajo; que están dispuestos y son capaces de invertir plenamente en sus funciones; que sean proactivos y comprometidos con los estándares de rendimiento de alta calidad.

En la literatura se encuentran diversas definiciones de compromiso organizacional, entre las más aceptadas por los investigadores está la proporcionada por Mowday *et al.* (1979) quienes lo definen como “*La fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular*” (p.7). Así, las

personas a través del Compromiso Organizacional pueden establecer un estrecho vínculo con la organización a la que pertenecen.

En el compromiso organizacional se encuentra una marcada creencia y aceptación a los objetivos y valores de la organización, además de una férrea voluntad de aportar el máximo esfuerzo por la organización y un deseo inquebrantable de continua trabajando en y por la organización (Mowday et al., citado en La Mastro, 1982:27).

Conforme se incrementa en compromiso laboral, es de esperarse un mayor esfuerzo representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo (Brown y Leigh 1996).

En este sentido, Tejada (2004) afirma que el compromiso organizacional puede integrar diferentes procesos: una orientación afectiva hacia la organización (Porter); el reconocimiento de los costos asociados con abandonar la organización (Becker); o como la obligación moral de mantenerse en la misma (Meyer *et al.*, 1991).

Cabe recalcar que cuando un empleado no se compromete con la organización provoca la disminución de eficacia en sus quehaceres laborales, es decir, tiene mayor probabilidades de renunciar a la empresa y actuar de mala manera. De esta forma la teoría de Becker (1960) establece que una persona se compromete por una decisión individual, lo que le lleva a hacer inversiones como aportar su esfuerzo, para tener beneficios que le brinda su empresa como una pensión o jubilación y dejarlo le significaría una pérdida. De esta forma, si el empleado se compromete con la empresa debido a sus acciones, o si lleva a cabo comportamientos extraordinarios a favor de la organización (como trabajar después de su horario de trabajo) aparece el compromiso. Esto se entiende como persistencia conductual, puesto que la conducta de compromiso realizada bajo unas condiciones particulares, afecta su reaparición (permanencia).

2.3 Concepto Work Engagement

La traducción al castellano del concepto *Engagement* es complicada ya que en la actualidad no se ha encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto. El término que más se ajusta al mismo es quizá vinculación psicológica con el trabajo (Salanova y Llorens, 2008). En el contexto laboral el *Engagement* se ha definido como “Un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo” (p. 79) (Schaufeli *et al.*, 2002). Las personas con *Engagement* se sienten enérgica y eficazmente unidos a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia.

El *Engagement* en el trabajo se asume como el polo opuesto al burnout. Al contrario de los que padecen burnout, los empleados con *Engagement* tienen un sentido de conexión energética y afectiva con las actividades de su trabajo y se perciben a sí mismos con las capacidades suficientes para afrontar las demandas de su actividad.

Existen dos escuelas de pensamiento acerca de la relación entre el *Engagement* y el burnout. El primer abordaje, de Maslach y Leiter (1997), asume que *Engagement* y burnout son los polos opuestos de un continuo de bienestar en el trabajo en el cual el burnout representa el polo negativo y el *Engagement* el polo positivo. Debido a que Maslach y Leiter (1997) definen el burnout en términos de agotamiento, cinismo, y baja eficacia profesional, el *Engagement* entonces se caracteriza por energía, involucración y eficacia. Por definición, estos tres aspectos del *Engagement* constituyen los opuestos de los tres aspectos correspondientes en el burnout.

El *Engagement* se define de la siguiente forma “Es un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Es un estado específico y momentáneo, el *Engagement* refiere un estado afectivo – cognitivo

más persistente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular. El vigor es la gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, orgullo, reto y significado. La absorción consiste en estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo” (p. 6) (Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker, 2001).

En esencia, el Engagement capta cómo los trabajadores experimentan su trabajo: como estimulante y enérgico y algo a lo que realmente quieren dedicar tiempo y esfuerzo (el componente vigor); como una actividad importante y significativo (dedicación); y como absorbente y algo en el que están totalmente concentrado (absorción) (Schaufeli y Bakker, 2010; Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker, 2002, p. 74).

Las tres dimensiones citadas de *engagement* se oponen a las tres de *burnout*. El *vigor* se refiere a la energía como opuesto al agotamiento. Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia y activación mental mientras se trabaja, el deseo y la predisposición de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando y la persistencia incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión *dedicación* (sería la opuesta al cinismo) denota una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un alto nivel de significado atribuido al trabajo y un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Es decir, la dedicación es involucrarse, entusiasmarse, estar orgulloso e inspirado en el trabajo y se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. Por último, la *absorción* ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo, pasa volando” y se tienen dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. Por tanto, la *absorción* es caracterizada por un estado de

concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo debido a la sensación de disfrute y realización que se percibe.

2.4 Calidad en el servicio y trato al cliente

Para comenzar a tocar este concepto, la definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los Clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001).

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. (p. 14) El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos.

La definición de Juran (Juran y Gryna, 1993) puede relacionarse con esta aceptación de la definición de calidad de los servicios cuando la adecuación al uso la definen las expectativas de los clientes. La principal ventaja de esta perspectiva de la definición es la dependencia de los consumidores que son, en última instancia, los que

hacen la valoración última del servicio consumido. El principal inconveniente es la subjetividad y la consecuente dificultad de medición.

La mayoría de las empresas compiten en el área de los servicios. Difícilmente puede encontrarse un sector en el que no aparezcan los servicios para poder completar el producto ofrecido. En el ámbito industrial el servicio se presenta como una parte del producto (Miguel, 2002). De hecho Grönroos (1984, 2001) indica que se debería hablar de gestión de servicios o del factor servicios en los negocios, con independencia de si la organización pertenece a lo que se conoce como sector servicios o sector industrial. Miguel (2002) indica que caminamos hacia una época en la que el factor servicio es al que se le da más importancia en cualquier tipo de negocio, y más aún, la calidad de servicio.

La calidad de un bien o servicio está constituida por todos los atributos o propiedades que lo conforman y que le otorgan valor. La calidad de los productos puede ser fácilmente medible pero no así la calidad de los servicios debido a sus características de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad (Kotler, 1997; Parasuraman *et al.*, 1985; Lovelock, 1983; Grönroos, 1978, 1984).

La calidad dentro de los servicios está supeditada a la calidad percibida, que es subjetiva, y que se entiende como *“el juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto”* (Zeithaml, 1988, p. 3); aplicada al servicio sería *“un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio”* (Parasuraman *et al.*, 1988, p. 16). Grönroos (1994, p. 37) agrega que la propia intangibilidad de los servicios hace que éstos sean percibidos de manera subjetiva. Parasuraman *et al.* (1985) anota que las percepciones son la medida que más se ajusta al análisis, toda vez que no existen medidas objetivas. En síntesis, la calidad percibida de los servicios se considera la mejor manera de conceptualizar y evaluar la calidad del servicio.

La calidad del servicio, como bien describen Lehtinen y Llehtinen (1982) se produce en la interacción entre un cliente y los elementos de la organización prestadora del servicio.

2.5 La Satisfacción del Cliente

Como se ha enfatizado en los subtemas anteriores, en este punto es indispensable legitimar unos de los conceptos principales de la investigación, este es el de Cliente, ya que es uno de los actores principales involucrados en los procesos de calidad y satisfacción en la prestación de algún servicio.

Cliente:

“Es la persona u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2009, p. 12).

Calidad en la atención al cliente:

“Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007, p.8).

De las numerosas definiciones existentes de satisfacción del cliente (Howard y Sheth, 1969; Hunt, 1977; Oliver, 1981; Churchill y Surprenant, 1982; Kotler y Dubois, 1993/4; Evrard, 1993/4), en este trabajo se va a considerar la dada por (Evrard 1993) que define la satisfacción del cliente como "un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo" (p. 54), por ser muy general y no incluir la base de referencia con

la que el cliente compara su experiencia de compra y de consumo, que es objeto de controversia entre los investigadores, es decir, solo percibe el servicio otorgado.

La satisfacción del cliente siempre ha tenido un alto interés para directivos e investigadores por los resultados positivos que existen entre satisfacción y retención (Anderson y Sullivan, 1993; Murray y Howat, 2002; Oliver, 1999). Por ello y teniendo en cuenta que la satisfacción es una predicción de las intenciones futuras de volver a adquirir un servicio o producto (Galen, Dean y Janet, 2005), es de vital importancia determinar cuáles son los atributos que anteceden a este constructo.

A su vez cuando se estudia la satisfacción, es imposible no hacer mención a la calidad, pues son conceptos íntimamente relacionados donde su conexión sugiere una diferencia de constructos (Hurley y Estelami, 1998), existiendo una relación causal entre ellos dos. De este modo numerosos autores argumentan que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del servicio (Brady y Robertson, 2001; Murray y Howat, 2002; Taylor y Baker, 1994).

Para que un cliente pueda definir su grado de satisfacción necesita una experiencia (Oliver, 1993), mientras que la calidad puede ser percibida sin necesidad de experiencia de consumo. Igualmente, la calidad puede ser una actitud general hacia la empresa proveedora, pero la satisfacción es una valoración individual (Bitner, 1990).

Por todo ello y como consecuencia de los beneficios que supone aumentar la satisfacción de los clientes, en general los sectores tratan de establecer mejoras en sus sistemas de calidad y consecuentemente en la satisfacción de sus clientes, donde el deporte es una industria que ha visto necesaria la inmersión en estos procesos buscando su evaluación y por lo tanto su mejora.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.

3.1 Participantes

Se trabajó con una muestra aleatoria de **30** personas entre hombres y mujeres (Ventas, Servicio, Hospitalidad y Refacciones, donde se aplicaron cuestionarios que analizan y miden el compromiso organizacional (Work Engagement).

Así mismo se aplicaron **40** encuestas de satisfacción al cliente de manera aleatoria, con el fin de obtener la percepción del cliente en relación al servicio brindado y determinar la calidad de la prestación.

3.2 Escenario

El trabajo se realiza en una **Concesionaria Automotriz AUDI**, sus instalaciones se encuentran ubicadas en la Av. Lázaro Cárdenas, Col Valle Oriente, esto en el Municipio de San Pedro Garza García, N.L., esta concesionaria se dedica a la venta y mantenimiento correctivo y preventivo de autos de un segmento Premium. El instrumento fue aplicado de dos maneras, la primera en las áreas de trabajo de cada participante, ya que el ritmo de trabajo les permitía eso, y la segunda fue un grupo de 10 empleados, al salir de su horario de trabajo.

Así mismo las Encuestas de Satisfacción al Cliente fueron aplicadas de manera aleatoria del 15 de Septiembre al 23 de Octubre, esto dirigido a clientes que acudían a la concesionaria en específico a los departamentos de Servicio, Ventas, Refacciones.

3.3 Instrumento

Se aplicó el cuestionario adaptado de Utrecht Work Engagement Scale (UWES 17). Shaufeli, et al 2002., teniendo en cuenta la siguiente escala de frecuencia del 0 al 6, siendo 0 NUNCA; 1 CASI NUNCA; 2 ALGUNAS VECES; 3 REGULARMENTE; 4 BASTANTES VECES; 5 CASI SIEMPRE Y 6 SIEMPRE. En este instrumento se miden tres dimensiones del compromiso laboral (Work Engagement), las cuales son:

Absorción: se produce cuando se está totalmente concentrado en el trabajo y se siente que el tiempo pasa volando, se produce una dificultad por desconectar de la actividad que se está realizando, debido a las altas dosis de disfrute y concentración experimentados.

Dedicación: denota alta implicación laboral, junto con la manifestación de sentimientos de significado, entusiasmo, orgullo, inspiración y reto por el trabajo.

Vigor: se caracteriza por los altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo, aún a pesar de las dificultades.

Así mismo, se realizó la aplicación de 40 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE, donde se formularon preguntas específicas en conjunto con el Gerente de la Concesionaria para medir la Calidad del servicio brindado por el personal de la concesionaria, tomando en cuenta el perfil del cliente, el departamento que visitó y sobre todo tomando en cuenta la intención formal de este proyecto.

La Encuesta de Satisfacción al Cliente es medida bajo una escala Likert con las siguientes ponderaciones:

1. MUY SATISFECHO,
2. SATISFECHO,
3. NI SATISFECHO NI INSATISFECHO,
4. POCO SATISFECHO,
5. INSATISFECHO

Las preguntas formuladas en la Encuesta fueron las siguientes:

1. ¿El personal que lo atendió se mostró dispuesto a atenderlo?
2. ¿El personal que lo atendió fue amable y considerado?
3. ¿El personal que lo atendió tuvo la capacidad de resolver su problema o atender su solicitud?
4. ¿El personal que lo atendió le informó de manera clara comprensible y oportuna lo requerido por Usted?
5. ¿Cómo evaluarías la atención brindada por nuestro personal?

Adicional a esto en la parte final de la encuesta se dejó un espacio para comentarios de los clientes con el fin de poder observar y detectar aspectos que no se están tomando en cuenta dentro este trabajo de investigación sin embargo pueden llegar a ser áreas de oportunidad latentes directamente relacionadas con el compromiso laboral (Work Engagement) de los trabajadores.

En todo momento se les informó previamente que iban a participar en una investigación y se les dio opción a aquellas personas que desearan abstenerse de realizarla, de hacerlo. Se obtuvo un consenso por parte de los participantes para apoyar a este proyecto.

Para el análisis de los resultados, se utilizó una herramienta electrónica de procesamiento de datos y estadística Excel.

3.4 Procedimiento y análisis de datos.

Inicialmente para la selección del tema se elaboró un anteproyecto, en éste se formularon el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, las preguntas de investigación, la delimitación, así mismo se investigó de manera sencilla información que apoyara al análisis de cada una de las variables consideradas en el proyecto, esto para la elaboración del marco teórico y la metodología a seguir.

Se solicitó con antelación la autorización por parte de la organización, esto para la realización del estudio de investigación, así como facilidades para la aplicación de los instrumentos correspondientes.

En primera instancia se inició con actividades relacionadas con una recolección y análisis más profundos de información práctica e histórica de las variables consideradas en este estudio, así mismo, se continuó con la búsqueda de una herramienta o instrumento que permitiera obtener datos duros que arrojaran información valiosa para la comprobación de las hipótesis planteadas inicialmente, las cuales van dirigidas a poder identificar y analizar los niveles de Compromiso Laboral (Work Engagement) en los empleados de Audi Center Monterrey, adicional a esto se comenzó a crear junto con la alta gerencia de la organización una Encuesta de Satisfacción, con el fin de medir el grado de satisfacción de los clientes que acuden a la concesionaria.

Como segunda fase del trabajo de investigación se comenzó con actividades más prácticas, enfocadas a la aplicación de la herramienta, se tuvo el apoyo del personal de la empresa, donde se eligió al Gerente de Hospitalidad para aplicar directamente el cuestionario a los empleados, así mismo las recepcionistas y encargados de mostrador apoyaron con la aplicación de las Encuestas de Satisfacción al Cliente. Este proceso tuvo una duración de 15 días, posterior a eso se recabo toda la información y se procedió al análisis de los datos y resultados.

El análisis hecho en este proyecto de investigación es de tipo Cuantitativo y Cualitativo, la parte cuantitativa es un Porcentaje de Medias o Promedio, esto mediante una herramienta electrónica de análisis estadístico (Excel), teniendo como objetivo medir el compromiso laboral del personal de Audi Center Monterrey así como el nivel de satisfacción de los clientes de la marca, adicional a esto la parte cualitativa dentro de los comentarios y sugerencias de los clientes no lleva a obtener una información más integral y obtener la correlación entre el compromiso y la calidad de servicio que se presta.

Se obtuvieron los resultados y se elaboraron las conclusiones en base a los niveles de Compromiso Laboral (Work Engagement) obtenidos en la empresa y en los niveles de Satisfacción que los clientes percibían al momento de la prestación de algún servicio en la Concesionaria, los resultados son fundamentados mediante estadísticas descriptivas, las cuales son explicadas en el siguiente capítulo a través de gráficas y conclusiones que dan respuesta a las hipótesis planteadas al inicio de este proyecto.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Con la presente investigación se pretendió medir e identificar los niveles de Compromiso Laboral (Work Engagement) de los trabajadores de una Concesionaria Automotriz, adicional a esto también se midió el nivel de satisfacción de los clientes que acuden a dicha concesionaria con el fin de analizar la correlación que pueda existir entre el compromiso de los trabajadores (Work Engagement) y la satisfacción del clientes, es decir, que el compromiso con el que cuentan los empleados es factor determinante para que se brinden o presten servicios de calidad.

Para lo anterior se les proporcionó el instrumento a los colaboradores, y se explicó claramente acerca de lo que se pretendía identificar y determinar, y se aclararon las dudas que presentaron los encuestados. Los participantes eligieron la respuesta que les parecía más acertada, de acuerdo a su percepción.

4.1 Nivel de Compromiso Laboral (Work Engagement) por parte de los empleados de Audi Center Monterrey

En primer lugar se exponen los resultados referentes al análisis de la variable “Compromiso Organizacional” (WORK ENGAGEMENT). Dentro de este apartado se analizaron las tendencias mostradas en cada una de las subescalas que contiene esta variable.

Para conocer el nivel de compromiso laboral (Work Engagement) de cada subescala del instrumento se procedió a sumar la puntuación de cada ítem, entre el número de ítem de cada subescala, por participante, para posteriormente, obtener el promedio general de cada una de las subescalas, (ABSORCION, VIGOR, DEDICACION), y en

consecuente el nivel global de Compromiso Laboral (Work Engagement) de la muestra seleccionada, a continuación se presentan los resultados obtenidos:

En una escala del 1.0 a 6.0, donde 1.0 es BAJO y 6.0 es ALTO, referente al nivel de Compromiso Laboral (Work Engagement), el nivel de cada de las subescalas fue el siguiente: Absorción obtuvo 4.6, Vigor obtuvo 4.6 y Dedicación obtuvo 4.7, quedando los valores como se muestra en la siguiente figura 4.1.1.

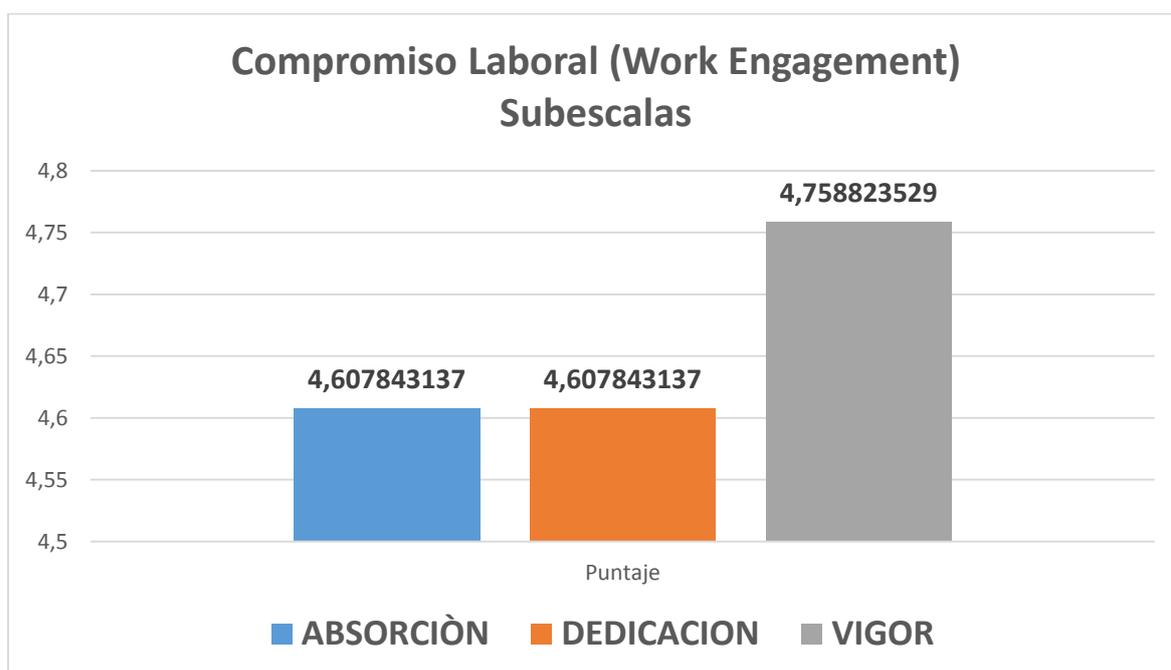


Figura 4.1.1 Resultados del nivel de Compromiso Laboral (Work Engagement) por subescala).

De la anterior tabla se puede determinar lo siguiente:

1. Se pudo identificar en la cuestión de **Absorción** fue el puntaje con más variabilidad y con más puntajes bajos dentro de sus ítems, a pesar de que fue el mismo puntaje que Vigor, resaltaron algunos datos, ya que los empleados encuestados mostraron tendencias negativas respecto al tiempo de dedicación en

- su trabajo, ya que en ciertos momentos o lapsos de su horario de trabajo no cuentan con la concentración necesaria para la realización de sus actividades.
2. Respecto a la dimensión de **Vigor**, se pudo observar que la mayoría de los empleados encuestados mostraron signos positivos y altos puntajes en este rubro, ya que se identificó que cuentan con la energía y esfuerzo necesarios para cumplir con su trabajo, incluso cuando ellos tienen problemas personales, su ímpetu y voluntad son los mismo, además de ser persistente en el logro de sus objetivos individuales laborales.
 3. En la dimensión de **Dedicación**, se encontraron los puntajes más altos, siendo esta subescala la más ponderada por los empleados de la organización. Se mostró alta inspiración hacía el trabajo por parte de los empleados, la organización les produce orgullo de pertenecer a la misma, y creen que en cierta medida es reconocido su trabajo por parte de sus superiores.

4.2 Nivel de Satisfacción de los Clientes de Audi Center Monterrey

De primera parte se da a conocer que esta encuesta fue elaborada en conjunto con el Gerente General de la concesionaria, ya que se consideró pertinente su colaboración para tomar en cuenta puntos más específicos y significativos para recabar la información requerida en este proyecto.

Para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, se procedió a un análisis de medias donde se promedió el nivel de satisfacción mediante el análisis de cada una de las preguntas de la encuesta y su escala de medición tipo Likert, esto con el fin de establecer un índice general de satisfacción de todos los clientes para identificar la correlación con el nivel de compromiso laboral (Work Engagement) y la calidad de los servicios prestados

por parte de los empleados, así mismo se realizó un análisis cualitativo de los comentarios externados por los clientes dentro de la misma encuesta con el fin de identificar áreas de oportunidad y fortalezas que afecten directa e indirectamente en este estudio.

Los resultados que se obtuvieron por cada pregunta son mostrados en las siguientes figuras:

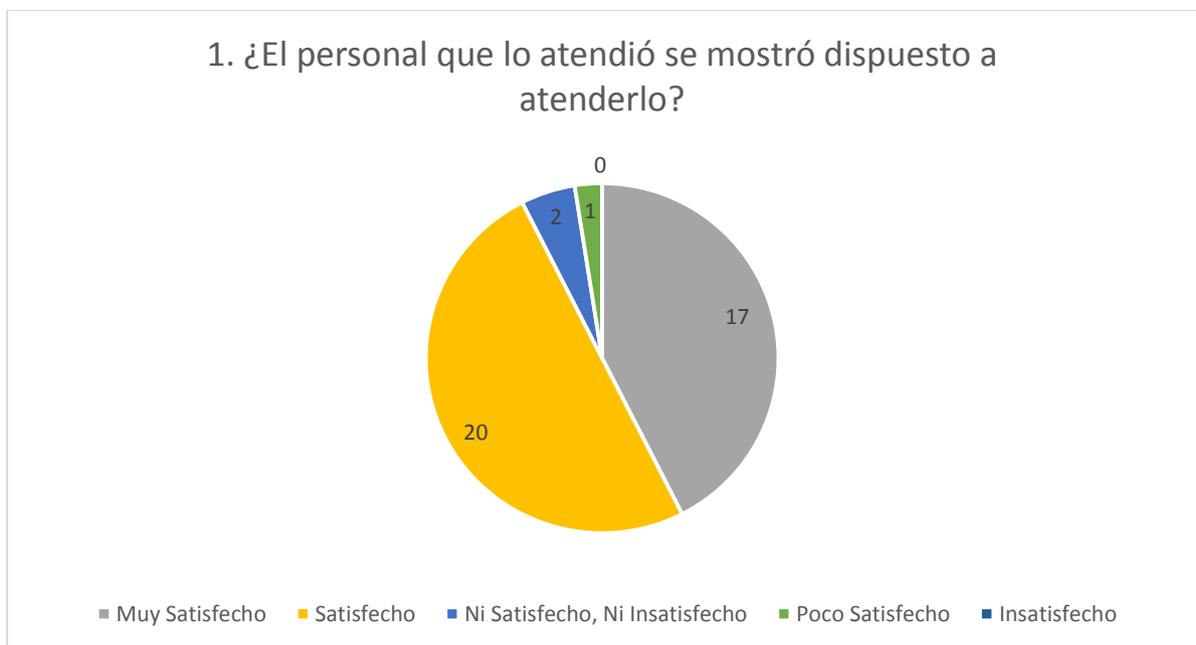


Figura 4.2.1 Pregunta 1, Encuesta de Satisfacción al cliente

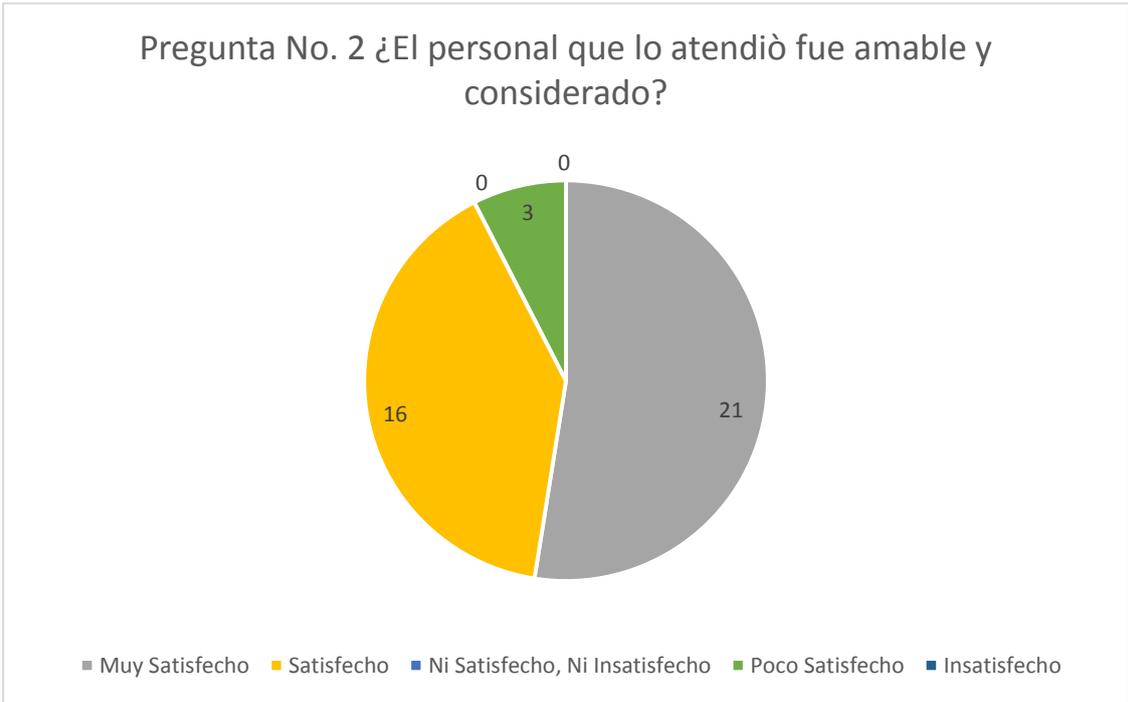


Figura 4.2.2 Pregunta 2, Encuesta de Satisfacción al cliente

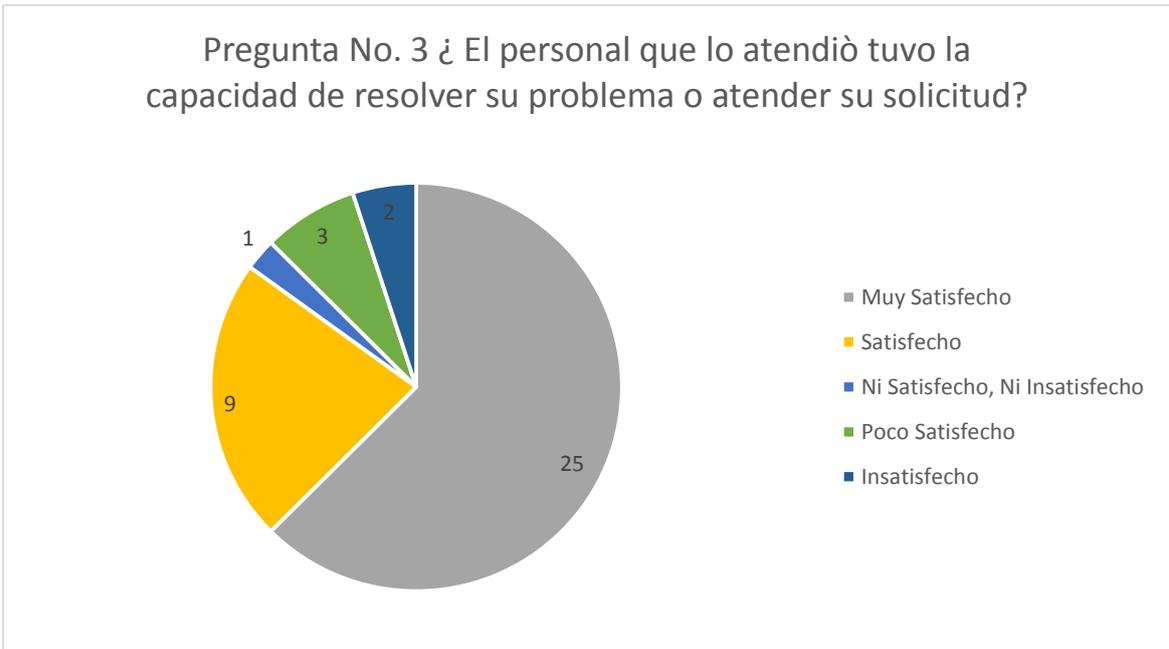


Figura 4.2.3 Pregunta 3, Encuesta de Satisfacción al cliente

Pregunta No. 4 ¿El personal que lo atendió le informó de manera clara, comprensible y oportuna lo requerido por Usted?

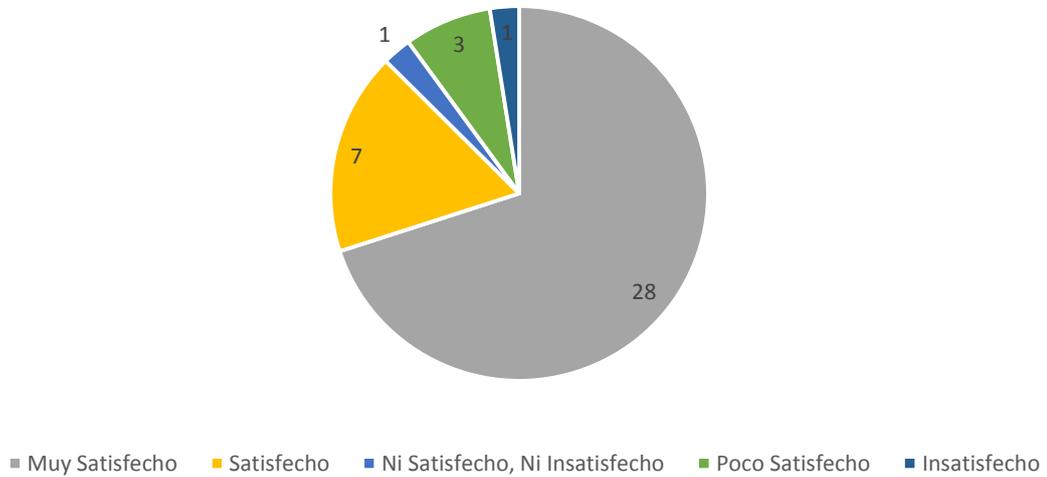


Figura 4.2.4 Pregunta 4, Encuesta de Satisfacción al cliente

Pregunta No. 5 ¿Cómo evaluarías la atención brindada por nuestro personal?

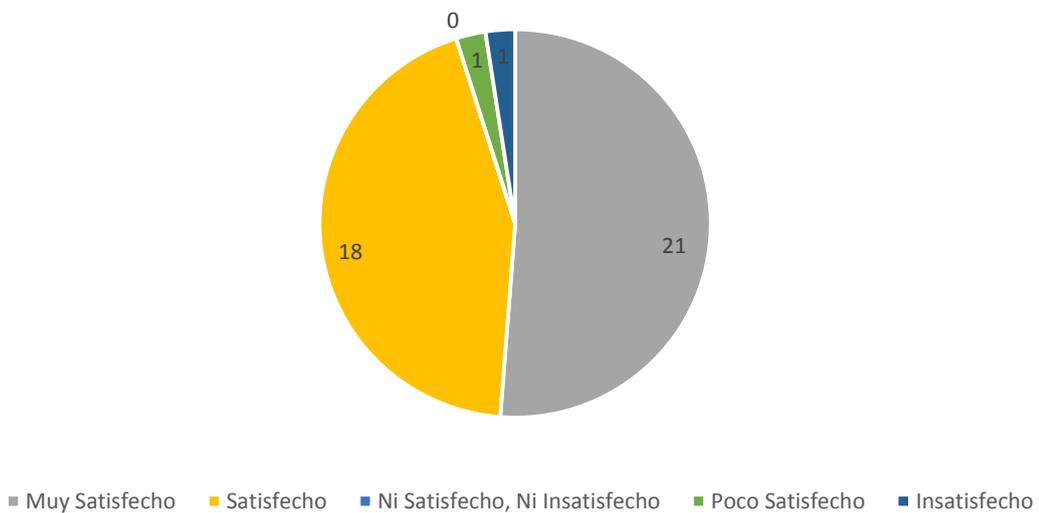
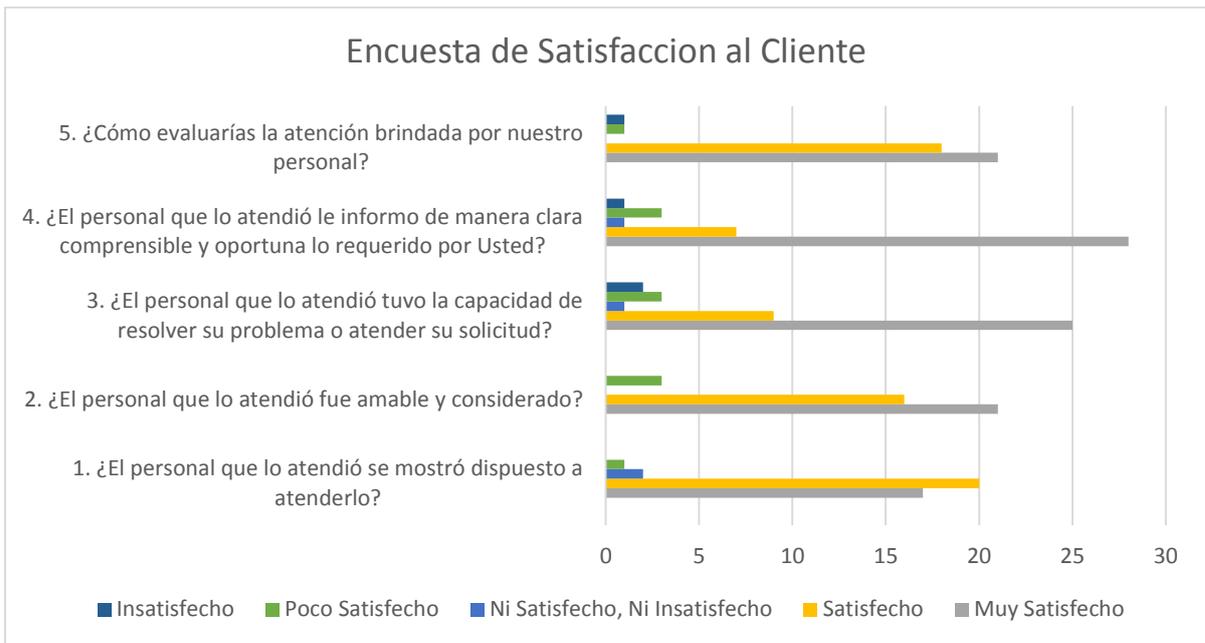


Figura 4.2.5 Pregunta 5, Encuesta de Satisfacción al cliente

Así mismo en las siguientes graficas se muestran los resultados globales del índice de satisfacción al cliente de la Concesionaria dando una perspectiva global del grado en que se satisface al cliente.



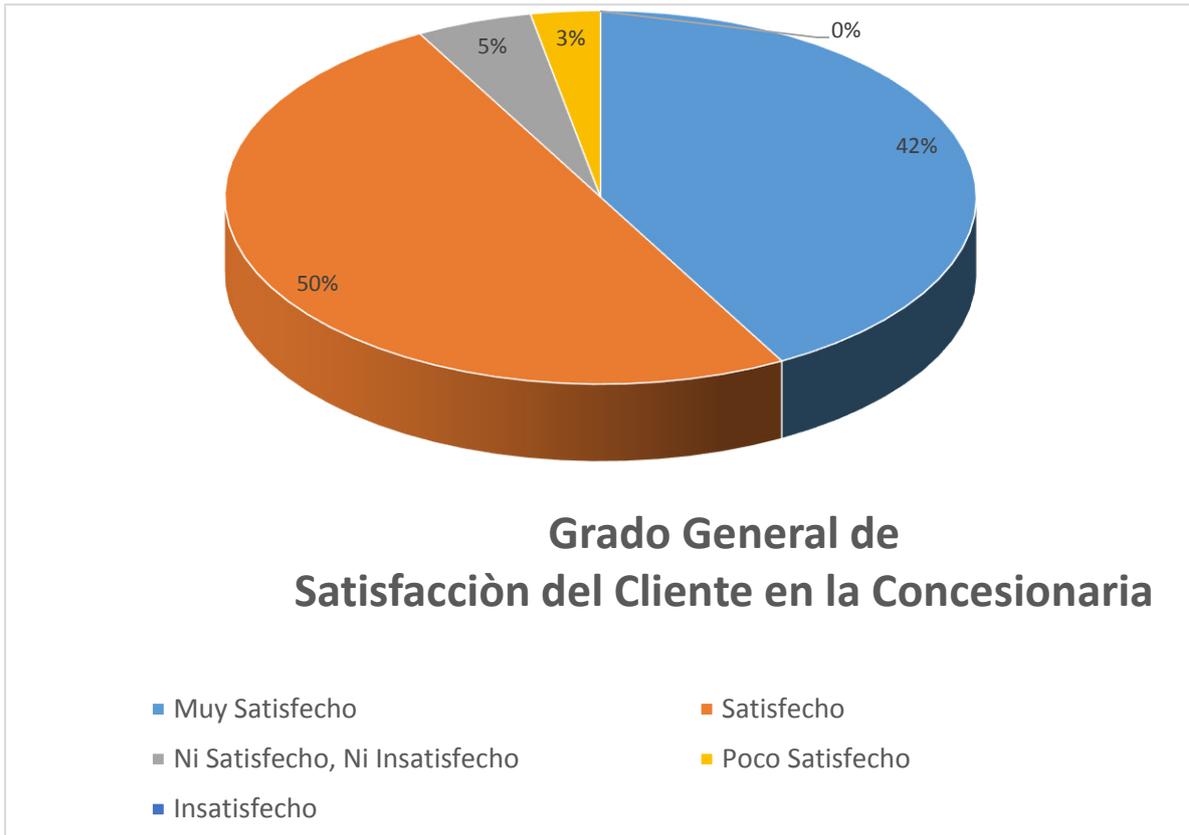


Figura 4.1.2 Grado General de Satisfacción del Cliente en Audi Center Monterrey

De las anteriores tablas se puede determinar lo siguiente:

Tomando en cuenta las preguntas de la encuesta, se pudo observar que los clientes tienen una buena percepción de los servicios que se prestan en Audi Center Monterrey, analizando la Pregunta No. 2, donde se evalúa la amabilidad y consideración de los empleados, se tuvo un resultado Muy Satisfactorio de casi el 70% de los encuestados, es decir, que a pesar de los ritmos de trabajo, las presiones laborales y personales, el personal de la concesionaria es amable y considerado al momento de atender a los clientes, dando como consecuencia la buena impresión a los usuarios y asegurando un trabajo bien realizado.

Al momento de evaluar la pregunta No. 5 de la encuesta donde se mide de manera general la atención brindada en la concesionaria, se puede contar con resultados muy

agradables ya que de nueva cuenta el 70% de los clientes están Muy Satisfechos con los servicios brindados, así mismo el otro 20% está Satisfecho, reflejando esto de manera general la excelente Calidad con lo que se prestan los servicios a los clientes por parte de la Concesionaria.

También se encontró un área de oportunidad en la pregunta No. 1 de la encuesta en la cual se evalúa la disposición del personal para atender a todos los clientes, ahí se obtuvieron resultados buenos pero no tan altos como en las demás preguntas de la encuesta, esto, para efectos de esta investigación será atacado en las recomendaciones, ya que se detectó que el personal si tiene actitud y disposición, pero por las cargas y ritmo de trabajo en ocasiones no se puede atender a tiempo a todos los clientes.

Respecto a los comentarios que hicieron los clientes dentro de la encuesta de satisfacción, este apartado fue adicionado porque dentro de esta investigación se tiene la intención de detectar por medio de comentarios cualitativos de los clientes algunas áreas de oportunidad, que probablemente no estén involucradas en este proyecto pero que de cierta manera afecten directa o indirectamente a las variables que se estudiaron en la presente investigación.

Algunos de los comentarios hechos por los clientes fueron textualmente los siguientes:

“Muy buen servicio, los asesores me explicaron de manera claro lo que le pasaba a mi coche”

“Compré un coche que era justo lo que quería, solo se tardaron en entregármelo, pienso que deberían de organizar mejor el trabajo”

“Los asesores tiene mucho trabajo, y considero que se empalman las citas, se tardan en atendernos”

“Excelente servicio, mi carro quedo muy bien después de la reparación y la persona de refacciones me ayudo a buscar la refacción indicada que yo necesitaba”

“Mi experiencia en la agencia es muy grata. Ya tengo mucho siendo cliente y siempre he recibido un trato como la marca merece”

“Deberían programar menos citas en servicio, los asesores tardan mucho en atendernos, o tener más asesores”

“Fui a refacciones a compra unos accesorios para mi carro y me ayudaron a instalarlos sin costo, eso habla bien de su servicio”

“Al momento de ir a ver opciones de compra de coche, me dieron muy buena explicación, solo que no me quedaron algunas cosas claras acerca del financiamiento, la vendedora se veía muy apurada”

“Las recepcionistas tiene muy buen carisma, desde que llegue me abrieron la puerta y me ofrecieron de tomar, solo si se tardó mucho el vendedor en atenderme y no sabía si había autos disponibles, pero buena experiencia”

“Muy buen servicio, acorde a la marca que representa”

“Soy cliente repetitivo y cada vez me gusta más venir a comprar autos aquí, excelentes personas las que nos atienden a mí y a mi esposa”

Ya con la recolección de todos los comentarios hechos por los clientes y tomando en cuenta los resultados de la encuesta, se puede resumir que Audi Center Monterrey fomenta en los clientes la pertenencia a la marca, crear conciencia a los clientes de que

son importantes para ellos y tratar de facilitar en el área de servicio los problemas mecánicos de cada unidad. Así mismo también se detectaron algunas áreas de mejora, como el hecho de que existe una sobrecarga de trabajo en el área de servicio y los asesores no atienden a las horas indicadas a los clientes, aunado a eso, la falta de personal en esa área provoca que los clientes se desesperen y se puedan llevar la idea de una falta de disposición por falta del personal.

Estos comentarios también refleja lo observado en los resultados generales del Compromiso Laboral (Work Engagement), que nos arrojaban altos niveles de compromiso, ya que también hay comentarios altamente positivos, donde los clientes muestran su identidad en la marca y la gran satisfacción al momentos de que fueron atendidos por los empleados de la concesionaria.

4.3 Correlación entre niveles de Compromiso Laboral (Work Engagement) y Calidad de los servicios prestados

Como parte primordial de este proyecto es necesario hacer mención de la relación estrecha que tiene el Compromiso Laboral (Work Engagement) y la Calidad en los Servicios prestados por Audi Center Monterrey, como se menciona en el marco teórico, no solo la parte operativa de una organización es lo importante cada vez más y como parte de un futuro prometedor de las organizaciones, la parte humana-conductual de los trabajadores es primordial, es por eso que el que cada individuo tenga la identidad y pertenencia necesaria para con la empresa permitirá el buen o mal desempeño de los mismos, generando ganancias cualitativas y cuantitativas en sus indicadores base. En este trabajo de investigación la tarea principal, es resaltar la relación del Compromiso Laboral (Work Engagement) y la Calidad en la prestación de servicios y como este primero impacta ya sea para bien o para mal en la percepción de los clientes.

Analizando los resultados de cada uno de los instrumentos aplicados, se puede determinar y comprobar la hipótesis planteada, la cual nos dice que “a mayor compromiso laboral, mayor calidad en la prestación de servicios”, esto quiere decir que los empleados que tienen y/o cuentan con una mayor pertenencia e identidad hacia la organización, van a desempeñar de manera más eficiente sus actividades, cumpliendo cabalmente con sus objetivos y concentrándose absolutamente en lo realizado día con día, dando esto como resultado una mejor calidad en los servicios que llega a brindar, reflejando así, la pertenencia de los clientes hacia la marca y la obtención de altos índices de Satisfacción por parte de los mismos.

Estos resultados dan respuesta a las preguntas de investigación planteadas inicialmente que nos dicen:

- (1) ¿De qué manera se relaciona el compromiso laboral (Work Engagement) en el desempeño de los empleados?
- (2) ¿Cuáles son las características básicas de un empleado en relación al compromiso laboral, para brindar servicios de calidad?
- (3) ¿Cuál es la perspectiva de los clientes para sentirse satisfechos cuando se les brinda un servicio?

Dando respuesta a estas preguntas bajo el esquema de los resultados obtenidos se puede comentar que el compromiso laboral representa principalmente una razón de ser importante para cada uno de los empleados, ya que considerando el Vigor y la Dedicación como dimensiones que componen el Compromiso Laboral, los empleados deben cumplir con características de interés, fuerza, energía y voluntad para realizar sus actividades de manera correcta y con

la atención necesaria, es decir, relacionado estrechamente el enfoque de servicio con el deseo de hacer bien las cosas y brindar servicios que atiendan y den un valor agregado a cada uno de los clientes internos y externos de la organización.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones

Se pudo concluir que ya con el estudio y medición de la variable “COMPROMISO LABORAL (Work Engagement)” y La Satisfacción del Cliente dentro de la Concesionaria, se pudo observar que los empleados de la AUDI CENTER MONTERREY, mostraron de manera general un alto nivel de Compromiso Laboral (Work Engagement), afecto al trabajo y dedicación a las actividades que cada uno desempeña en sus áreas, así mismo, esto tiene como consecuencia el que los empleados trabajan eficientemente de manera individual y cooperativa para el logro de los objetivos, conllevando altos índices de satisfacción del cliente y su identidad con la marca, esto por la entrega, atención y consideración en la prestación de los servicios requeridos. Así mismo la medición de la satisfacción de los clientes da como herramienta básica, la valoración de puntos cualitativos que propiamente no están involucrados en la investigación pero que gradualmente afectan directa o indirectamente al compromiso de los empleados, y que sirven de retroalimentación para atender las áreas de oportunidad y vulnerabilidades presentadas por los clientes.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Realizar actividades que involucren y fomenten en los empleados el trabajo colaborativo, como workshops, role playing y reuniones de integración en específico en las áreas de Servicio y Refacciones, considerando que son áreas que trabajan con objetivos comunes.
- ✓ Realizar mensualmente juntas de retroalimentación donde esté involucrado todo el personal de la concesionaria, con el fin de darles a conocer los resultados mensuales obtenidos, a fin de que estén enterados de cuál es el grado de mejora y áreas de oportunidad que se estén presentando y poder así llevar a cabo la toma de decisiones de manera colectiva y que se sientan integrados a ella, así mismo en estas juntas que sean reconocidos los empleados con mejor desempeño y se les sea otorgados premios de reconocimiento.
- ✓ Se recomienda que el equipo gerencial, en conjunto con un organismo especializado, promueva la responsabilidad social ambiental, esto por medio de propaganda donde se le eduque ambientalmente a clientes y dueño de talleres mecánicos etc., sobre el manejo y uso de los residuos, aceites y refacciones que ya no tiene uso, haciendo saber que la concesionaria cuenta con estas medidas y prácticas, así mismo esto ayudaría a la comercialización de nuevas unidades y que clientes de las otras concesionarias de la misma marca puedan darse cuenta de las buenas practicas que se realizan en Audi Center Monterrey.
- ✓ Hacer reuniones continuas en donde se tome en cuenta a todo el personal y que sean dirigidas por el equipo gerencial, en estas reuniones serán enfocadas a la resolución de los problemas internos de la concesionaria, esto quiere decir, reuniones donde se puedan expresar y resolver los problemas entre

departamentos, problemas que afecten los procesos, etc., con la intención de que el personal se sienta integrado y capaz de tomar las decisiones necesarias para la resolución de conflictos no importando su nivel jerárquico.

- ✓ Asignar tareas específicas y más complejas a los empleados de la organización, ya que en base a los estudios realizados, mientras más responsabilidad tengan con en sus actividades, se sienten más comprometidos en la realización y ejecución de sus tareas.
- ✓ Realizar actividades donde la organización, en este caso AUDI CENTER MONTERREY premie o reconozca la identidad y el buen desempeño de sus empleados, a través de incentivos, promociones, viajes a conocer la planta (Múnich Alemania), etc., conllevando esto un compromiso más estrecho y la mejora continua en la prestación de servicios.

Así mismo se recomienda al equipo gerencial de la concesionaria realizar una análisis del compromiso laboral relacionando otra variable como la MOTIVACIÓN, referentes a compensaciones y sueldos pues esto llevaría a esclarecer si los altos niveles de compromiso existentes aparte de ofrecer un trabajo eficiente por parte de los trabajadores, forma un ciclo de reciprocidad empleado – empresa que lleva a lealtad e identidad del empleado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Galicia, F. (2001). El Compromiso personal hacia la organizacion y la intencion de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduria y Administraciòn*, 5 - 12.
- Arias Galicia, F., & Valera, D. (2000). El Clima Organizacional y el Compromiso Personal hacia la organizacional, la intencion de pertenencia y esfuerzo. *Liberabit*, 11-24.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xantheopoulou, D. (2011). ¿Como los empleados mantienen su Engagement? *Ciencia y Trabajo*, 135-142.
- Betanzos Diaz, N., & Francisco, P. R. (2007). Analisis psicometrico del Compromiso Organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicologia*, 207-215.
- Carmona Lavado, A. L. (1998). La Teoria de los dos Factores de Satisfaccion al Cliente. *Investigaciones Europeas de Direcciòn y Economia de la Empresa*, 53-80.
- Carrasco, A. M., & Cecilia, D. I. (2010). Engagement - un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el Bornout y estres laboral. *Revista Digital de Prevencion*, 4-22.
- Chiang U., M., Nuñez P., A., Martìn, M. J., & Salazar B., M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organizaciòn y la relaciòn con el Clima Organizacional: Un Anàlisis de Genero y Edad. *Panorama Socioeconomico*, 92-103.
- Comisan Zornoza, C., Gil Edo, M. T., & Roca Puig, V. (1999). Hacia Modelos de Calidad de Servicio Orientada al Cliente en las Universidades Pùblicas: El caso de la Universitat Jaume I. *Investigaciones Europeas de Direcciòn y Economia de la Empresa*, 69-92.
- Correiro Loureiro, S., & Miranda Gonzalez, F. (2010). Calidad y Satisfaccion en el Servicio de Urgencias Hospitalarias: Analisis de un hospital de la zona Centro del Portugal. *Investigaciones Europeas de Direcciòn y Economia de la Empresa*, 24-41.
- Davila de Leon, C., & Gimenez Garcia, G. (2014). Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional, prediccion del bienestar. *Revista de Psicologia*, 272-303.
- De Frutos, B., Angel, R. M., & San Martìn, R. (1998). Analisis Factorial confirmatoriode las dimensiones del compromiso organizacional. *Universidad Autonoma de Madrid*, 345 - 366.
- Duque Oliva, E. J. (2012). Medicion de la percepcion de la Calidad del Servicio de Educacion por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama. *Criterio Libre*, 159 - 192.
- Garcia Fernandez, J., & Martin Ruiz, D. (2012). La Satisfaccion del Cliente y su Relacion con la percepcion de calidad en Centro Fitness. *Psicologia del Deporte*, 309 - 319.

- Hernandez Martinez, j. (2006). la calidad en el servicio para la satisfaccion al cliente. *inisangil empresarial*, 25-30.
- Loli Pineda, A. (2007). Compromiso Organizacional de los trabajadores de una Universidad Publica. *Produccion y Gestìon*, 30-37.
- Lopez Parra, M. E. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. *El Buzon de Pacioli*, 3-21.
- Mañas, M. A., salador Ferrer, C., Gonzalez, E., & Arguillo, E. (2007). La Satisfaccion y el Bienestar Psicologico como antecedente del Compromiso Organizacional. *Psicothema*, 395-400.
- Moliner Cantos, C. (2001). Calidad de Servicio y Satisfacciòn del Cliente. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 233-235.
- Norma, B. D., & Andrade Palos, P. (2006). Compromiso Organizacional en una muestra de Trabajadores Mexicanos. *Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 25-43.
- Peralta Gomez, M. C., Santufino, A. M., & Segura, V. (2007). El Compromiso Laboral: Discursos en la Organizacion. *Psicologia desde el Caribe*, 81-109.
- Perez de Maldonado, I. (2006). Clima Organizacional y Gerencia, Inductores del Cambio Organizacional. *Investigacion y Postgrado*, 231 - 248.
- Rico, P., & Cristina, R. (1998). Compromiso Organizacional y Desempeño. *Universidad Catolica Andres Bello*, 1 - 92.
- Rios Manriquez, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). El Empowerment como predictor del Compromiso Organizacional en los PYMES. *Instituto Tecnologico de Celaya*, 2 - 17.
- Ruis de Alba Robledo, J. L. (2013). El Compromiso Organizacional, un valor personal y empresarial en el Marketing Interno. *Revsta de Estudios Empresariales*, 68-86.
- Salvador Ferrer, C. M. (2005). La Percepcion del Cliente de los elementos determinantes de la Calidad del Servicio Universitario: Caracteristicas del Servicio y Habilidades Profesionales. *Redalyc*, 1-9.
- Sanches, J. C., Lonero, A., Yorrebato, A., & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los Equipos de trabajo: Implicaciones para el Compromiso Laboral. *Psicothema*, 218-224.
- Santoma, R., & Gerard, C. (2005). Calidad de Servicio en la Industria Hotelera. *Investigaciones en Gestion Turistica*, 1-21.
- Shaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UWES, Utrech Work Engagement Scale. 1-90.
- Soberanes Rivas, L. T., & Humberto, D. I. (2009). El Clima y el Compromiso Laboral en las Organizaciones. *La Nueva Gestion Organizacional*, 120 - 127.
- Tejeda, J. M., & Arias Galicia, F. (2005). Practicas Organizacionales de los Trabajadores y el Compromiso hacia la Organizacion. *Redalyc*, 295-309.

Vergara Schmalbach, J. C., & Quesada Ibargüen, V. M. (2011). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 108-122.

Zurita, M. C., & Ramirez, T. (2014). Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada. *Reidocrea*, 17-25.

CAPITULO 6. ANEXOS

UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE

Versión en español

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)*
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)*
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

* Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE

Encuesta de Satisfacción al Cliente					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho
1. ¿El personal que lo atendió se mostró dispuesto a atenderlo?					
2. ¿El personal que lo atendió fue amable y considerado?					
3. ¿El personal que lo atendió tuvo la capacidad de resolver su problema o atender su solicitud?					
4. ¿El personal que lo atendió le informó de manera clara comprensible y oportuna lo requerido por Usted?					
5. ¿Cómo evaluarías la atención brindada por nuestro personal?					
Comentarios y/o Sugerencias					