

## **OBJETIVO SATISFACCIÓN: CONCEPTOS Y EVIDENCIAS DEL IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR<sup>1/2</sup>**

Fanny Margalef  
Mireia Valverde  
María Tatiana Gorjup  
Gerard Ryan  
Maria del Mar Pàmies  
Universitat Roviri i Virgili

### **1. Introducción**

El objetivo a conseguir en el ámbito empresarial es la eficiencia, en todas sus acepciones, en el desempeño de la actividad de cada organización. En el sector servicios, esta eficiencia pasa por conseguir ofrecer un servicio de calidad con el que satisfacer las necesidades de los consumidores.

En 2010, casi un 73% de la población activa de nuestro país se concentraba en el sector servicios (INE, 2011). Por otro lado, podríamos decir que todos somos consumidores de servicios, incluidos los trabajadores del sector servicios. Éstos, fuera de su trabajo, también son clientes ya que, como cualquier otro ciudadano, adquieren diversos servicios.

Sin embargo, de forma habitual, nos encontramos que para un mismo servicio, en función de quien lo recibe o quien lo presta, se valora de forma diferente: A veces, el cliente se queja del servicio recibido por parte del empleado. También es habitual que el empleado se queje del poco reconocimiento que recibe por el esfuerzo que representa el trabajar tratando con personas. A raíz de esta situación se plantean diferentes cuestiones: ¿Cuál es el problema? ¿No nos gusta el tratar con personas? ¿Las empresas pueden mejorar esta situación? ¿Es tan importante satisfacer a empleados y a clientes?

---

<sup>1</sup> La elaboración de este artículo se enmarca dentro del proyecto “Satisfacción en la provisión del servicio (service encounter)” (SERENSAT), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (código proyecto: ECO2010-17638).

<sup>2</sup> En este trabajo trataremos como términos sinónimos: trabajador o empleado, y cliente o consumidor.

En el contexto de la provisión de servicios, las personas que trabajan en sus organizaciones pueden ser el factor que les diferencia del resto a la hora de ofrecer un servicio de calidad. El énfasis de estas organizaciones ha ido cambiando a lo largo del tiempo: En los años 1980s, en un contexto económico favorable, uno de los principios comunes de las empresas era: “*Nuestros empleados son el mayor activo*”, mientras que en los años 1990s, en un contexto de (anterior) crisis, el principio era: “*El cliente es el rey*” (Jackson y Schuler, 2000), ya que sin clientes las empresas no podían existir. A lo largo del tiempo, lo que deberíamos haber aprendido es que ambos son importantes y claves para nuestras organizaciones. En cambio, muchos directivos, en una situación como la de la actual crisis económica, en su empeño para hacer lo mejor para el cliente (como forma de hacer lo mejor para los resultados empresariales), intentan reducir gastos a partir de la principal partida presupuestaria en las empresas de servicios: el personal. Así, la vía lógica de que los empleados trabajen más horas, por menos salario y con más trabajo para hacer entre menos personal, puede redundar en un significativo decrecimiento de la satisfacción de sus trabajadores. Y ésta, a su vez, resultar en clientes descontentos, y peores resultados, en definitiva, lo contrario de lo que se pretendía.

En este artículo destacaremos la importancia de la satisfacción, tanto la del empleado como la del cliente, así como la trascendencia de la relación entre ellas. Para ello, describiremos primero los conceptos de satisfacción del trabajador y satisfacción del consumidor. Después presentaremos los marcos teóricos bajo los cuales se ha intentado identificar una relación causa-efecto entre la satisfacción del cliente y la del consumidor, para pasar seguidamente a observar qué evidencias empíricas se han obtenido de esta relación. Acabaremos concluyendo con una identificación de los conocimientos ya establecidos y las preguntas que nos quedan por responder frente a esta temática, así como las recomendaciones que a partir de ellas se pueden plantear a las organizaciones.

## 2. Empleados satisfechos

Aunque la satisfacción laboral es un tema ampliamente estudiado, Abdulla et al. (2011) establecen que no hay una definición que refleje la amplitud de aspectos que forman parte de este concepto, debido principalmente a su carácter multidimensional (Leal Millán et al., 1999). La definición clásica de satisfacción del empleado fue planteada por Locke (1976): “*un estado emocional placentero o positivo que resulta de la valoración*

*del propio trabajo o de las experiencias del trabajo*” (Locke, 1976, pp.1300). La amplitud del concepto ha determinado la forma de medirla (Leal Millán et al., 1999; Robbins, 2004), y se tiende a hacer referencia (1) o bien al sentimiento global de satisfacción o (2) o bien a la satisfacción que manifiesta el empleado sobre diferentes facetas de su trabajo.

Además de la importancia que tiene para el propio empleado estar satisfecho con su trabajo, se ha demostrado que para la organización es muy importante considerar este aspecto y materializarlo en sus políticas y estrategias de gestión. Las principales razones son:

- El empleado satisfecho es más productivo (Robbins, 2004).
- El empleado satisfecho tiene un mejor desempeño (rendimiento), aunque la evidencia de esta relación no es concluyente.
- El empleado satisfecho está más comprometido con la organización (compromiso). Yiing and Bin Ahmad (2009) revisan varios de los estudios que encuentran una fuerte correlación entre satisfacción y compromiso.
- El empleado satisfecho falta menos a su trabajo (absentismo). Relación negativa entre satisfacción y absentismo, pero con una correlación moderada (Leal Millán et al., 1999; Robbins, 2004).
- El empleado satisfecho no tiende a abandonar la organización (rotación) (Rust et al., 1996).
- El empleado satisfecho hará que el cliente esté satisfecho (satisfacción del cliente). Las organizaciones con empleados satisfechos tienen clientes satisfechos (Rust et al., 1996). Es precisamente esta implicación el tema central de este artículo.

### 3. Clientes satisfechos

Una de las definiciones clásicas de la satisfacción del consumidor es la propuesta por Oliver (1997: 13): “*Satisfacción es la respuesta de realización del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio, o el producto o servicio en sí, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo*”. Por su parte, Zeithaml et al. (2009: 104) interpretan la definición de la siguiente forma: *la satisfacción es la evaluación del cliente de un producto o servicio en función de si estos han cumplido sus necesidades y expectativas*. Si estas últimas no se cumplen, se genera insatisfacción con el producto o servicio.

De esta forma, la satisfacción se relaciona con un conjunto de sensaciones que experimenta el cliente (Zeithaml et al., 2009): *realización*, al

saber que las necesidades se han cumplido; *contento*, que los consumidores pueden asociar con servicios en los que no piensan mucho o servicios que reciben en forma rutinaria; *placer*, por servicios que hacen sentir bien al consumidor o están asociados a la felicidad; *deleite*, para aquellos servicios que sorprenden de forma positiva al consumidor (Oliver, 1997); *alivio*, cuando la eliminación de algo negativo conduce a la satisfacción; y *ambivalencia*, cuando hay una mezcla de experiencias positivas y negativas asociadas al producto o servicio. Setó Pamies (2004) presenta también una distinción entre los estudios que miden el constructo de satisfacción del consumidor de forma unidimensional (con una valoración global) y los estudios que analizan el constructo de forma multidimensional (separando diversos aspectos).

¿Por qué las organizaciones se preocupan por satisfacer al cliente? Actualmente, la mayor parte de las organizaciones reconocen que parte de su éxito depende de la satisfacción de sus clientes (Setó Pamies, 2004). Varios estudios han demostrado la relación existente entre la satisfacción del cliente y el rendimiento de la organización (Lovelock y Wirtz, 2004) en el sentido que clientes más satisfechos dan lugar a mayores beneficios. En esta relación interviene la lealtad o fidelidad del cliente (Zeithaml et al., 2009).

#### **4. La relación entre la satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente: modelos conceptuales**

La relación entre los principales conceptos tratados en los dos últimos apartados ha sido estudiada en la literatura, aunque insuficientemente. En los últimos años, se ha intentado dar un nuevo enfoque al estudio de la satisfacción del empleado y la satisfacción del consumidor en los servicios, haciéndolo de manera conjunta.

Es importante destacar que estos estudios se han llevado a cabo desde diferentes disciplinas, que respectivamente han aportado diferentes modelos conceptuales. Concretamente, y según Dean (2004) la relación entre satisfacción de empleado y cliente se ha estudiado desde el marketing, operaciones, gestión de recursos humanos y más genéricamente, desde la psicología, apuntando la necesidad de una comprensión holística del fenómeno. Para conseguir tal comprensión, será necesario extender los límites de estas disciplinas o bien desarrollar estudios multidisciplinares.

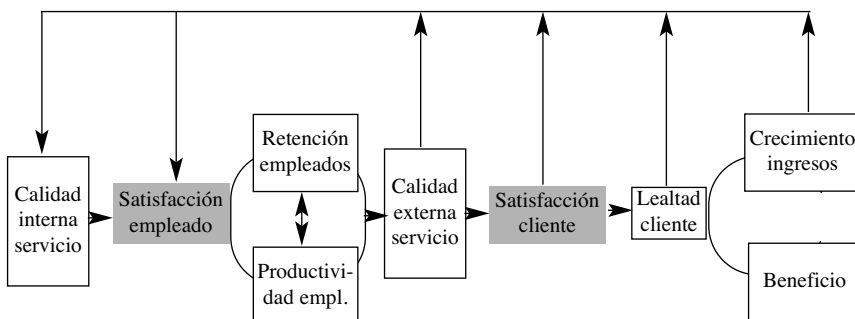
En este apartado, y siguiendo parcialmente el meta-análisis de Brown y Lam (2008), presentamos los dos principales marcos conceptuales que han estudiado esta relación.

#### 4.1. *Service profit chain (Cadena servicio-beneficio)*

El modelo de la cadena servicio-beneficio, o Service Profit Chain, surge de una tradición managerialista, y fue presentado por Heskett et al. (1994, 1997). Propone la existencia de relaciones causa-efecto en toda una cadena de valor que empieza en la calidad interna del servicio (concepto que incorpora desde el diseño de los puestos de trabajo hasta las políticas de recursos humanos) y acaba en la obtención de beneficios por parte de la empresa, pasando por la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

#### La Cadena Servicio-Beneficio (simplificada de Heskett et al., 1994). Sombreado de los autores



El modelo de la cadena servicio-beneficio ha sido el más ampliamente estudiado, tanto en su conjunto como algunas de las relaciones específicas que propone. Además, a raíz de los estudios desarrollados desde la presentación del modelo, algunos autores han presentado extensiones a éste a partir de la incorporación de la evidencia empírica (ej. Yee et al., 2009) o de avances teóricos (ej. Homburg et al., 2009, incorporando el concepto de identidad social).

Una literatura relacionada con la de la cadena servicio-beneficio es la de Service Climate (clima en los servicios). Desde este enfoque, se estudia la misma relación, pero haciendo más énfasis en las percepciones que los empleados tienen sobre las políticas e iniciativas de la dirección de la empresa para conseguir una mayor orientación al cliente (Yoon et al., 2001; Schneider et al., 2005). Desde este punto de vista, las políticas de recursos humanos deben ir encaminadas a conseguir un clima de trabajo interno positivo para que de lugar a la satisfacción de los trabajadores y a su vez llegue al consumidor, tanto en términos de satisfacción, como de decisión de compra y de fidelidad a la empresa (Tsai, 2001).

#### 4.2. *Contagio Emocional*

Los principios del marco conceptual del contagio emocional proceden de una tradición más psicológica, en la que se estudia la correspondencia entre las muestras afectivas del trabajador y respuesta del cliente (Hatfield et al., 1994). Esta línea de estudios se basa en la idea de que un cliente directamente percibirá los estados emocionales de un empleado satisfecho y reflejará esta satisfacción directamente en su percepción del servicio. Es, por tanto, una reciprocidad más emocional que racional, y se da tanto en sentido positivo (Pugh, 2001) como negativo (Du et al., 2011).

### 5. **Evidencias de la relación**

Más allá de los marcos conceptuales, que presentan unas relaciones lógicas y deseables, es importante indagar hasta qué punto estos modelos han sido contrastados con la realidad empresarial. Por ello, en esta sección presentamos los resultados de un meta-análisis realizado en 44 artículos publicados en los últimos 17 años (1994-2011, desde la aparición del concepto de cadena servicio-beneficio), en los que se ha detectado un interés por estudiar el efecto de la satisfacción de los trabajadores en la satisfacción de los clientes.

#### 5.1. *Dónde se ha observado*

En la mayoría de las publicaciones analizadas, el tipo de servicio donde se ha estudiado la relación entre la satisfacción del empleado y del cliente se ha centrado en un contexto *business to consumer* (B2C), aun-

que en contados casos también se ha observado en un contexto *business to business* (B2B). Por ejemplo, Homburg y Stock (2004) y Gil et al. (2008) ponen de manifiesto que existía una relación positiva entre ambas satisfacciones incluso en contexto B2B, y que la intensidad era más fuerte cuando el cliente se integraba en el proceso de creación de valor del producto o servicio.

Por otro lado, es también interesante considerar el tipo de relación entre empleado y cliente. En este sentido, la gran mayoría de estudios examinan situaciones de encuentro de servicio de contacto directo, es decir, cara a cara. Sin embargo, Wangenheim et al. (2007) pudieron demostrar que la relación existía para todo tipo de trabajadores, independientemente del grado de interacción que tuvieran con los clientes (front-line y back-office).

Finalmente, es de destacar que los estudios de la relación satisfacción del trabajador-satisfacción del cliente no se han llevado a cabo exclusivamente (aunque sí mayoritariamente) en el sector Servicios (90%), sino que alguno también se ha realizado en la Industria (10%), tal como se ilustra en la Tabla 1. En algunos casos (ej. Lau, 2000; Yee et al., 2008) las muestras de estudio han incluido organizaciones de diferentes subsectores de servicios.

Tabla 1

### Distribución de estudios por sectores y subsectores

Estudios en el sector Servicios (56%)	Estudios en Comercios Minoristas (34%)	Estudios en la Industria (10%)
Banca	Catering, restaurantes	Industria electrónica
Agencias de viajes	Tiendas de ropa	Industria del automóvil
Alquiler de vehículos	Joyerías	Industria manufacturera
Hoteles	Zapaterías	
Hospitales	Tiendas de muebles	
Franquicias	Cadenas de	
Compañías aéreas	supermercados	

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en términos geográficos y a diferencia de otras temáticas, donde se observa una tendencia a concentrar los estudios empíricos en los EUA y el Reino Unido, los estudios de la relación satisfacción trabajador-satisfacción cliente han sido realizados en una gran variedad de

países. Así, entre los revisados para este artículo, encontramos un 22% en Asia (principalmente en Taiwan, Hong-kong e India), 22% en los Estados Unidos, 50% en Europa (Reino Unido, Alemania, Holanda, y solamente uno en España), y 6% en Australia. Por ello, podemos decir que existe cierto vacío de estudios al respecto en nuestro contexto más inmediato, que futuras investigaciones deberían cubrir.

## 5.2. Resultados de los estudios

Los estudios llevados a cabo que tienen como objetivo el establecer la relación entre la satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente han obtenido resultados similares, pero no iguales ni totalmente concluyentes, por lo que en este apartado se revisan y agrupan los contenidos de dichos estudios.

En base al propósito de estudio planteado en la investigación, podemos constatar que en algunos casos se ha concluido que el impacto de la satisfacción del trabajador en la satisfacción del cliente es una relación directa y positiva, mientras que otros no obtienen relaciones significativas e incluso hay algún caso donde se ha detectado una relación negativa. Además, los estudios realizados principalmente a lo largo de la última década se decantan por indicar la necesidad de cualificar la relación satisfacción empleado – satisfacción cliente a partir de diversas variables que pueden interactuar en ella. Seguidamente se repasan algunos de estos estudios analizados en función del tipo de relación evidenciada.

*Relación directa y positiva entre satisfacción del empleado y del consumidor.* Desde los primeros estudios (Hatfield et al., 1994) hasta los más recientes (Yee et al., 2011), una importante mayoría de estudios han encontrado una relación directa (con más o menos peso) entre las dos satisfacciones estudiadas. Asimismo, los principales meta-análisis realizados sobre este tema, como son los de Brown y Lam (2008) y Yee et al. (2009) también recogen una relación directa y positiva. Finalmente, la relación directa se ha probado tanto desde una perspectiva conceptual de la cadena servicio-beneficio (Rucci et al., 1998), como desde las premisas del contagio emocional (Hennig-Thurau et al., 2006).

*Relación no significativa entre satisfacción del empleado y del consumidor.* Hallowell et al. (1996) cuestionan que la relación entre satisfacción del empleado y del cliente sea directa. Es más, algunos estudios han encontrado relaciones entre las dos, aunque no significativas, en diversos sectores, como el hotelero (Spinelli y Canavos, 2000) y el ban-

cario (Brown y Mitchell, 1993). Esto nos hace pensar que en la relación existen otros elementos moderadores y mediadores.

*Relación negativa entre satisfacción del empleado y del consumidor:* Silvestro and Cross (2000) en su investigación llevada a cabo en una cadena de comercio al detalle, obtuvieron resultados de entrada sorprendentes, ya que detectaron una relación negativa, especialmente con los resultados de cada centro de la cadena. Es decir, los empleados menos satisfechos se encontraban en los centros más productivos y beneficiosos. Los autores ofrecen una explicación a estos resultados en términos de que los centros con más beneficios eran los más grandes y situados en centros de ciudad, con un volumen de trabajo y estrés importantes. Una vez más, se sugiere que diversos factores pueden afectar a la relación satisfacción empleado-satisfacción cliente.

*Impacto de la satisfacción del empleado en la satisfacción del consumidor, Sí, pero DEPENDE:* Los estudios más recientes reconocen la importancia de cualificar la relación entre la satisfacción del consumidor y el cliente, destacando los problemas de considerar esta relación como lineal (Yee et al., 2009) y haciendo una llamada para que futuros estudios indaguen sobre los diversos factores que afectan a la relación (Dean, 2000). En la misma línea, Homburg y Stock (2005) proponen que se debería estudiar la relación teniendo en cuenta la existencia de factores de contingencia que hacen reforzar o debilitar la relación.

En respuesta a esta llamada, nuestra revisión de la literatura ha servido para identificar algunos de estos factores que actuarán como mediadores y moderadores de la relación, y se presentan agrupados en la Tabla 2.

Tabla 2

**Factores mediadores y moderadores a estudiar en la relación satisfacción empleado-satisfacción cliente**

Características del Servicio	Características de la Organización	Factores relacionados con el método de estudio
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de relación (largo plazo) vs. Servicios de encuentro (corto plazo)</li> <li>- Personal vs. no personal</li> <li>- B2B vs. B2C</li> <li>- Grado de interacción con el cliente</li> <li>- Involucración del cliente en la creación de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño</li> <li>- Sub-sector</li> <li>- Localización del servicio</li> <li>- Entorno competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de análisis (organización vs. unidad de negocio vs. individuos)</li> <li>- Tipos de medidas de satisfacción (globales vs. por facetas de los puestos de trabajo)</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia, basado en Homburg y Stock (2004), Brown y Lam (2008) y Silvestro y Cross (2000).

## 6. ¿Qué nos queda por aprender? Conclusión

Los conceptos explorados en este artículo, principalmente el de “cadena servicio-beneficio” y el “contagio emocional” nos han ayudado a iluminar los vínculos entre la satisfacción de los empleados de una organización y sus clientes, aspectos que hasta la fecha tendían a estudiarse por separado. La propuesta de estos marcos de pensamiento, en definitiva, es simple: unos empleados más satisfechos estarán dispuestos a ejercer un mayor esfuerzo para proveer un servicio excelente; un excelente servicio revertirá en un cliente más satisfecho; un cliente satisfecho volverá a utilizar (y quizás incluso recomendar) nuestros servicios (Valverde, 2010).

Sin embargo, para conseguir desarrollar una teoría rigurosa de la relación satisfacción empleado – satisfacción cliente quedan pendientes algunos puntos importantes por examinar, y que destacamos a continuación. En primer lugar, la mayoría de investigaciones hasta la fecha se han centrado en examinar el vínculo satisfacción empleado-satisfacción cliente en el contexto de servicios cara a cara y en entornos tradicionales donde los empleados están en contacto directo e involucrados en interacciones cortas con sus clientes. Sin embargo, es muy limitada la investigación que considera esta relación en otros entornos. En particular, sugerimos futuras investigaciones en encuentros de servicio mediados por tecnología, tales como los servicios telefónicos provistos por el creciente sector de call centers, como ilustrativos de un contacto no presencial, así como en entornos donde la calidad del servicio y la satisfacción sean los objetivos finalistas de la organización (en contraposición a los beneficios), como por ejemplo en el caso de ONGs y organizaciones del sector educativo y sanitario.

En segundo lugar, la mayor parte de las investigaciones existentes sobre el tema se han enfocado en establecer una relación entre la satisfacción del cliente y del empleado, a expensas de desarrollar una comprensión más profunda de la dinámica del encuentro del servicio (service encounter). Sin embargo, el estudio de estas dinámicas podría aportar importantes implicaciones para las prácticas de gestión en términos de identificar los procesos por los cuales los empleados transmiten su satisfacción a los clientes.

En tercer lugar, es aún incipiente la consideración de la utilización de medidas de aproximación (proxys) para medir la satisfacción del empleado, como por ejemplo variables organizativas como la rotación de

personal (Hurley y Estelami, 2007), u otras variables más micro y dinámicas, como por ejemplo el estado de humor (Pugh, 2001; Tsai, 2001). Hay una necesidad de examinar la efectividad de estas medidas tanto para perfeccionar nuestra comprensión del fenómeno como para poder aportar constructos de medida fáciles de utilizar por parte de las empresas para su autoevaluación. Sería necesario también entender cómo éstas interaccionan con la satisfacción del empleado (bien de manera lineal o no lineal), y si son medidas complementarias o substitutivas (Brown & Lam, 2008). Además, en esta nueva línea de investigación aún no se han considerado estas proxy en conjunto.

En el actual entorno de crisis, los directivos de las empresas pueden tener la tendencia a centrarse en satisfacer únicamente a sus clientes que, en definitiva, son quienes sustentan a la empresa si la escogen para obtener servicios. Sin embargo, si la organización se concentra tanto en este aspecto a costa de disminuir la satisfacción de los trabajadores, puede acabar creando externalidades negativas que en definitiva acaben por empeorar la satisfacción de los clientes. Cuidemos, pues, a nuestros clientes Y a nuestros trabajadores, ya que todos lo agradecerán (Valverde, 2010).

## 7. Referencias bibliográficas

- ABDULLA, J.; DJEBARNI, R. y MELLAHI, K. (2011): "Determinants of job satisfaction in the UAE", *Personnel Review*, Vol. 40, Nº. 1, pp. 126-164.
- BROWN, K.A. y MITCHELL, T.R. (1993): "Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment", *Human Relations*, Vol. 46, Nº. 6, pp. 725-757.
- BROWN, S.P. y LAM, S.K. (2008): "A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer response", *Journal of Retailing*, Vol. 84, Nº. 3, pp. 243-255.
- DEAN, A.M. (2004): "Links between organisational and customer variables in service delivery: Evidence, contradictions and challenges", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, Nº. 4, pp. 332-350.
- DU, J.; FAN, X. y FENG, T. (2011): "Multiple emotional contagions in service encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, Nº. 3, pp. 449-466.
- GIL, I.; BERENQUER, G. y CERVERA, A. (2008): "The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Nº. 8, pp. 921-939.
- HALLOWELL, R.; SCHLESINGER, L.A. y ZORNITSKY, J. (1996): "Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management", *Human Resource Planning*, Vol. 19, Nº. 2, pp. 20-31.

- HATFIELD, E.; CACIOPPO, J.T. y RAPSON, R.L. (1994): *Emotional Contagion*. Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido.
- HENNIG-THURAU, T.; GROTH, M.; PAUL, M. y GREMLER, D.D. (2006): "Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp. 58-73.
- HESKETT, J.L.; JONES, T.O.; LOVEMAN, G.W.; SASSER, W.E. y SCHELSINGER, L.A. (1994): "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, Vol. 72, N° 2, pp. 164-174.
- HESKETT, J.L.; SASSER, W.E. y SCHELSINGER, L.A. (1997): *The Service Profit Chain*, The Free Press, Nueva York, EUA.
- HOMBURG, C. y STOCK, R.M. (2004): "The link between sales people's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A Dyadic Analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, N° 2, pp. 144-158.
- HOMBURG, C. y STOCK, R.M. (2005): "Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction", *Psychology and Marketing*, Vol. 22, N° 5, pp. 393-420.
- HOMBURG, C.; WIESEKE, J. y HOYER, W. D. (2009): "Social identity and the Service-Profit chain", *Journal of Marketing*, Vol. 73, N° 2, pp. 38-54.
- HURLEY, R.F. y ESTELAMI, H. (2007): "An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, N° 3, pp. 186-199.
- INE (2011): *Encuesta de Población Activa*. Instituto Nacional de Estadística, Madrid. Disponible en: [http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308\\_mnu&file=inebase&N=&L=0](http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308_mnu&file=inebase&N=&L=0).
- JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. (2000): "Managing human resources for competitive advantage" (capítulo 1), en Jackson, S.E. y R.S. Schuler (eds.), *Managing Human Resources: A partnership perspective*. Ohio: South-Western College Publishing, pp. 1-45.
- LAU, R.S.M. (2000): "Quality of work life and performance – an ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, N° 5, pp. 422-437.
- LEAL MILLÁN, A.; ALFARO DEL PRADO SAGRERA, A.; RODRÍGUEZ FÉLIX, L. y ROMÁN ONSALO, M. (1999): "La satisfacción en el trabajo" (capítulo 5), en Leal Millán, A.; Alfaro del Prado Sagrera, A.; Rodríguez Félix L. y M. Román Onsaló (eds.), *El Factor Humano en las Relaciones Laborales: Manual de Dirección y Gestión*. Ediciones Pirámide, Madrid, pp. 115-130.
- LOCKE, E.A. (1976): "The nature and causes of job satisfaction", en Dunette, M.D. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, EUA.
- LOVELOCK, C. y WIRTZ, J. (2004): "Consumer behaviour in service encounters" (capítulo 2), en Lovelock, C. y Wirtz, J. (eds.), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Pearson Education International, EUA, pp. 29-56.

- OLIVER, R.L. (1997): *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill, Nueva York, EUA.
- PUGH, S.D. (2001): "Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, N°. 5, pp. 1018-1027.
- ROBBINS, S.P. (2004): Valores, actitudes y satisfacción laboral (capítulo 3), en Robbins, S.P. (ed.), *Comportamiento Organizacional*, Pearson Educación, México, pp. 62-91.
- RUCCI, A.J.; KIM, S.P. y QUINN, R.T. (1998): "The employee customer profit chain at Sears", *Harvard Business Review*, Vol.76, N°.1, pp. 82-97.
- RUST, R.T.; STAWEART, G.L.; MILLER, H. y PIELACK, D. (1996): "The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, N°. 5, pp. 62-80.
- SCHNEIDER, B.; EHRHAT, M.G.; MAYER, D.M.; SALTZ, J.L. y NILES-JOLLY, K. (2005): "Understanding organization-customer links in service settings", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, N°. 6, pp. 1017-32.
- SETÓ PAMIES, D. (2004): "La satisfacción del cliente" (capítulo 3), en D. Setó Pamies (ed.), *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: Esic Editorial, pp. 51-74.
- SILVESTRO, R. y CROSS, S. (2000): "Applying the service profit chain in a retail environment", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, N°. 3, pp. 244-268.
- SPINELLI, M.A. y CANAVOS, G.C. (2000): "Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, N°. 6, pp. 29-33.
- TSAI, W. (2001): "Determinants and consequences of employee displayed positive emotions", *Journal of Management*, Vol. 27, N°. 4, pp. 497-512.
- VALVERDE, M. (2010): "¿Cuidar al cliente o cuidar al empleado?", *Indicador de Economía, Tribuna*, N°. 111, p. 39.
- WANGENHEIM, F.V.; EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2007): "Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups?", *Journal of Business Research*, Vol. 60, N°. 7, pp. 690-697.
- YEE, R.W.Y.; YEUNG, A.C.L. y CHENG, T.C.E. (2008): "The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries", *Journal of Operations Management*, Vol.26, N°.5, pp.651-668.
- YEE, R.W.Y.; YEUNG, A.C.L.; CHENG, T.C.E. y LAI, K.H. (2009): The service-profit chain: A review and extension", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, N°. 6, pp. 617-632.
- YEE, R.W.Y.; YEUNG, A.C.L. y CHENG, T.C.E. (2011): "The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries", *International Journal of Production Economics*, Vol. 130, N°. 2, pp. 236-245.
- YIING, L.H. y BIN AHMAD, K.Z. (2009): "The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and

performance”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, Nº. 1, pp. 53-86.

YOON, M.H.; BEATTY, S.A. y SUH, J. (2001): “The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, Nº. 5, pp. 500–21.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. y GREMLER, D.D. (2009): “Percepciones del cliente hacia el servicio” (capítulo 5), en Zeithaml, V.A.; Bitner, M.J. y Gremler, D.D. (eds.), *Marketing de Servicios*. McGraw Hill, México, pp. 100-135.

### RESUMEN

La eficiencia de las organizaciones que prestan servicios, que hoy por hoy emplean a casi un 73% de la población activa española, pasa por conseguir ofrecer un servicio de calidad con el que satisfacer las necesidades de sus clientes. Pero la consecución de la satisfacción del cliente, en este contexto, no viene únicamente determinada por las estrategias y políticas de marketing de la empresa, sino también por la gestión de su capital humano, en las manos del cual está la provisión del servicio. Por ello, en este artículo examinamos el impacto que la satisfacción de los trabajadores de las empresas de servicios puede tener en la satisfacción de sus clientes.

*Palabras clave:* Satisfacción del empleado, Satisfacción del consumidor, Contagio emocional, Service profit chain (cadena servicio-beneficio).

### SUMMARY

Efficiency searching service organisations, which nowadays employ almost 73% of the Spanish working population, need to offer quality services with which to satisfy their clients' needs. But in order to achieve customer satisfaction in this context, it may not be enough to apply adequate marketing strategies and policies, but also to focus on the management of their human capital, since the provision of the service resides with the organisation's employees. Thus, in this article we examine the impact that employee satisfaction may have on customer satisfaction.

*Keywords:* Employee satisfaction, Customer satisfaction, Emotional contagion, Service profit chain.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.