



Engagement laboral y calidad en atención al cliente como motor económico en empresas panameñas

Employee engagement and quality in customer service as an economic driver in Panamanian companies

Engajamento no trabalho e qualidade no atendimento ao cliente como motor econômico em empresas panamenhas

Ana Marí Solano Lázaró

Universidad Autónoma de Chiriquí, Panamá

Correo de correspondencia ana.solano@unachi.ac.pa

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3585-5698>

Recibido: 08 de junio de 2026

Aceptado: 29 de julio de 2026

Publicado: 31 de julio de 2026

DOI: <https://doi.org/10.59722/synergia.v2i1.1283>

Resumen

Actualmente en el mercado hay una alta oferta de servicios y productos, hecho que pone a las empresas no solo a captar clientes ofreciendo siempre un valor añadido que lo destaque de su competencia, sino también ver qué estrategias aplican para fidelizar a sus clientes y garantizar la sostenibilidad. Las empresas después de la pandemia del COVID tratan de optimizar al máximo sus recursos y reducir sus costos operacionales con el fin de tener mejores resultados, sin embargo, muchas veces pueden pasar por alto el *engagement* laboral o compromiso laboral de los colaboradores y el impacto negativo que puede llegar a tener la baja fidelización de estos en la calidad del servicio convirtiendo esto en un problema organizacional. En Panamá existe un vacío de información en la literatura que impide contextualizar adecuadamente el impacto del *engagement* laboral en la atención al cliente. El objetivo de este manuscrito es realizar una revisión bibliográfica correspondiente a la siguiente pregunta ¿Cómo se relaciona el *engagement* laboral con la calidad de atención al



cliente? El método de búsqueda utilizado para este trabajo fue el uso de palabras claves seleccionadas del tesoro de la UNESCO, aplicando distintas configuraciones de búsquedas booleanas empleadas y así delimitar los resultados en las bases de datos más sólidas para las ciencias administrativas como los son Dialnet, SciELO, entre otras. El estudio concluye que el *engagement* laboral deja de ser una variable únicamente psicológica para convertirse en un activo económico estratégico. La calidad del servicio puede llegar a ser ese motor económico, que le permitan a la empresa la sostenibilidad en el tiempo asegurando la lealtad del cliente y maximizando la rentabilidad en mercados del sector de servicios que son altamente competitivos.

Palabras clave: calidad de la atención al cliente, cultura de trabajo, *engagement* laboral, productividad laboral, sostenibilidad económica.

Abstract

Currently, the market presents a high supply of services and products, which challenges companies not only to attract customers by consistently offering added value that differentiates them from their competitors, but also to identify strategies to foster customer loyalty and ensure sustainability. In the post-COVID-19 pandemic context, companies seek to optimize their resources to the fullest extent and reduce operational costs in order to achieve better results; however, they often overlook employee engagement or employee commitment and the negative impact that low employee loyalty can have on service quality, turning this situation into an organizational problem.

In Panama, there is a gap in the literature that prevents an adequate contextualization of the impact of employee engagement on customer service. The objective of this manuscript is to conduct a literature review addressing the following research question: How is employee engagement related to the quality of customer service?

The search method used for this study involved the use of keywords selected from the UNESCO thesaurus, applying different Boolean search configurations to delimit results in the most robust databases for administrative sciences, such as Dialnet and SciELO, among others. The study concludes that employee engagement ceases to be merely a psychological variable and becomes a strategic economic asset. Service quality can become the economic engine that allows a company to be sustainable over time, ensuring customer loyalty and maximizing profitability in highly competitive service sector markets.

Keywords: economic sustainability, employee engagement, labor productivity, quality of customer service, work culture.



Resumo

Atualmente, o mercado apresenta uma elevada oferta de serviços e produtos, o que impõe às empresas não apenas o desafio de captar clientes por meio da oferta contínua de valor agregado que as diferencie da concorrência, mas também de identificar estratégias para fidelizar seus clientes e garantir a sustentabilidade. No período pós-pandemia da COVID-19, as empresas buscam otimizar ao máximo seus recursos e reduzir os custos operacionais com o objetivo de alcançar melhores resultados; no entanto, muitas vezes acabam negligenciando o engajamento laboral ou o comprometimento dos colaboradores e o impacto negativo que a baixa fidelização destes pode provocar na qualidade do serviço, transformando-se em um problema organizacional.

No Panamá, observa-se uma lacuna na literatura que dificulta a adequada contextualização do impacto do engajamento laboral no atendimento ao cliente. O objetivo deste manuscrito é realizar uma revisão bibliográfica correspondente à seguinte pergunta: como o engajamento laboral se relaciona com a qualidade do atendimento ao cliente?

O método de busca utilizado neste estudo baseou-se no uso de palavras-chave selecionadas a partir do Tesouro da UNESCO, aplicando diferentes configurações de buscas booleanas para delimitar os resultados nas bases de dados mais consolidadas das ciências administrativas, como Dialnet, SciELO, entre outras. O estudo conclui que o engajamento laboral deixa de ser apenas uma variável psicológica para se tornar um ativo econômico estratégico. qualidade do serviço pode se tornar o motor econômico que permite a uma empresa ser sustentável ao longo do tempo, garantindo a fidelização do cliente e maximizando a rentabilidade em mercados altamente competitivos do setor de serviços.

Palavras-chave: cultura de trabalho, sustentabilidade econômica, qualidade do atendimento ao cliente, produtividade do trabalho, engajamento laboral.

Introducción

La República de Panamá cuenta con una ubicación geográfica estratégica, su impulso económico se ha inclinado al área de servicios logísticos, financieros y comerciales para la región. La economía de Panamá se ha desempeñado como una de las economías más competitivas a nivel regional (Miranda et al., 2023). Este nivel competitivo exige a las empresas elevar sus estándares de servicio y diferenciarse no solo por el precio o infraestructura, sino por la experiencia integral que ofrecen al cliente. En este sentido, el bienestar psicológico de los colaboradores, expresado a través de los altos niveles de



engagement laboral, se convierte en un activo intangible fundamental para sostener una atención al cliente eficiente, empática y orientada a la excelencia.

La relevancia académica que tiene el *engagement* organizacional en la atención del cliente se vincula al bienestar psicológico que tienen los colaboradores en su día a día, traduciéndose en la sostenibilidad económica y como consecuencia esto se transforma en una ventaja competitiva para las empresas (Cordero-Guzmán et al., 2022).

En términos prácticos, un colaborador con altos niveles de *engagement* tiende a mostrar mayor energía, dedicación y persistencia, lo que favorece conductas de servicio esenciales: comunicación efectiva, capacidad de respuesta, empatía consistencia, en el trato y resolución de problemas, todas ellas determinantes de la experiencia del cliente.

La justificación, para abordar este tema se fundamenta en el contexto actual de alta competitividad y transformación constante de los mercados, las empresas se enfrentan al desafío de garantizar su sostenibilidad económica sin descuidar el bienestar de su capital humano ni la calidad de la atención ofrecida a sus clientes.

En este escenario, el *engagement* laboral ha sido abordado por la literatura como un factor clave para mejorar la productividad, reducir la rotación del personal y prevenir el desgaste profesional. Sin embargo, aún persiste una brecha académica respecto a la forma en que dicho *engagement* trasciende el plano interno de las organizaciones y se convierte en un catalizador directo en la atención al cliente, actuando como un verdadero motor económico para las empresas.

Es por ello por lo que, esta revisión bibliográfica tiene la intención responder a la siguiente pregunta ¿Cómo se relaciona el *engagement* laboral con la calidad de atención al cliente?

Según, Estrella-Paz (2024) concluye que, para incrementar la satisfacción en la atención del cliente, se requiere optimizar la capacidad de respuesta y mejorar la comunicación interna del personal, para mantener la competitividad de las empresas en un mercado cada vez más severo.

En líneas generales, la fidelidad tanto del cliente como del colaborador exige cada día más que se tengan en consideración la atención al detalle en factores administrativos y esto se traduce en fomentar la lealtad que tienen los consumidores ya sea que recomienden a otros clientes o vuelvan adquirir nuevamente el servicio o producto (Macas et al., 2024).

Así mismo, cuando las empresas invierten en el *engagement* de sus colaboradores, no solo previenen el desgaste laboral, sino que generan un efecto multiplicador que se refleja



en interacciones de mayor calidad con los clientes, fortaleciendo la lealtad, la recomendación y la recompra de productos o servicios (Alabi et al., 2024).

De esta manera, la fidelidad del cliente y la del colaborador se retroalimentan, consolidando un círculo virtuoso de creación de valor.

La dinámica macroeconómica de Panamá, según el Banco Mundial (2026), en un reporte realizado, reportan que el PIB de Panamá creció 2.9% en el 2025. Estas cifras reflejan un desempeño que, aun en un entorno desafiante, mantienen el peso de las actividades de servicios y su papel en la resiliencia económica nacional.

A su vez, en el reporte del Banco Mundial menciona que las proyecciones apuntan a un crecimiento hacia el 4% en 2025-2027, impulsada precisamente por servicios y construcción, lo que refuerza la importancia de fortalecer capacidades organizacionales que tengan un impacto en la productividad y la atención al cliente.

En consecuencia, centramos la interrelación sistémica entre el bienestar del capital humano enfocado en el *engagement* laboral y el impacto que éste tiene en la atención al cliente como determinantes críticos de la sostenibilidad económica en las empresas (Gustafsson et al., 2024).

Este enfoque resulta pertinente porque, en un entorno donde la economía se apoya mayoritariamente en servicios, la excelencia en atención al cliente se convierte en un motor económico: influye en la recompra, la recomendación, la eficiencia operativa y la diferenciación estratégica.

Desde esta perspectiva, se argumenta que gestionar el *engagement* no es únicamente una política de recursos humanos sino una estrategia empresarial que conecta bienestar, desempeño y experiencia del cliente brindando sostenibilidad económica.

Métodos de selección de la literatura

Para García-Peñalvo (2022), las revisiones bibliográficas tienen un rol trascendental en los avances de la ciencia ya que permiten revisar en una investigación rubros como: comparación, base de la evidencia, autores, trazabilidad, resultados y fiabilidad. Esto ayuda a que no ocurra el riesgo de investigaciones repetidas y tener bases sólidas para la producción académica de un tema a investigar.

Al existir un amplio número de estudios acerca de servicio al cliente, nos enfocamos en identificar las principales teorías que su incidencia provoca un impacto en nuestra otra variable dependiente que es el *engagement* organizacional.

Hemos aplicado la revisión a partir de abril 2026, en los idiomas inglés y español con los siguientes criterios de búsqueda entre los años 2022-2026. Utilizando las palabras claves



seleccionadas del tesoro de la UNESCO y aplicando distintas configuraciones de búsquedas booleanas. En esta metodología, se enfocó en la búsqueda de diferentes investigaciones en los temas centrales servicio al cliente y *engagement* laboral, y, su impacto en el motor económico de la organización. Como criterio de exclusión se descartó cualquier artículo que no estuviera en idioma español o inglés.

Combinando las palabras clave [“cultura de trabajo” AND “productividad laboral”], [Allintitle “engagement” AND “productividad”], [“Desafíos y Oportunidades” + Allintitle “engamenent”] y [Allintitle “compromiso” AND “economía de la empresa”] incluyendo artículos del 2022 a la fecha. Limitando resultados y filtrando con información relevante.

Las búsquedas de productos científicos de relevancia y confiables que se revisaron para este manuscrito fueron 57, utilizando las bases de datos más sólidas para las ciencias administrativas como los son Research Rabbit, Google Académico, Dialnet, SciELO, Redalyc, entre otras. Se aplicó un primer filtro de depuración en que se seleccionaron tanto artículos científicos y a su vez que contaran con DOI o ISSN, esto nos redujo la cantidad de manuscritos a 41.

Empleamos Mendeley como administrador de las referencias bibliográficas, y para garantizar la calidad de los recursos nos hemos asegurado los autores de los artículos cuenten con un ORCID para identificar los trabajos previos de los investigadores.

Una vez que integramos los distintos artículos científicos en Mendeley, lo clasificamos en dos categorías: *engagement* laboral y servicio al cliente.

Luego de contar con estas categorizaciones se procedió a depurar los recursos seleccionados buscando la relación de los estudios con nuestra pregunta de investigación, revisando los resúmenes, marcos teóricos, resultados concluyentes y la mención de las variables. Esta fase de sintetización nos llevó a la cantidad final de 34 artículos, finalmente se desarrolló la fase de análisis con la bibliografía destacada.

Desarrollo

El *engagement* laboral como activo económico: su impacto en la excelencia de la atención al cliente y, en consecuencia, en la sostenibilidad de las empresas. En 1935, el economista británico Allan Frisher argumentó que el progreso económico sufría una transición desde la agricultura, posteriormente la industria hacia el sector terciario (Xuchong, 2025).

Según (Morales et al., 2023) la industria de los servicios, específicamente hotelería y el sector turismo a nivel mundial representan un 10% del producto interno bruto a nivel



mundial (PIB), el impacto económico es significativo ya que genera uno de cada once empleos.

A inicios del Siglo XX, Frederick Taylor introdujo un sistema en donde el colaborador era percibido como un ser racional cuya única motivación era el salario, intercambiado por tareas repetitivas realizadas. Bajo esa premisa en esos tiempos, las empresas creían que si el colaborador respondía a incentivos económicos se podría producir más con el mejor costo (Cordero-Guzmán, 2022).

Posteriormente, entre 1930-1960 Elton Mayo demuestra cómo influyen los factores psicológicos y sociológicos en la productividad laboral, en esos momentos se reconoció al colaborador como un ser social, el cual necesita reconocimiento y también atención para aumentar su rendimiento (Essien y , Lawrence, 2025).

En el 2009 los autores Robbins y Judge infirieron que hay ciertos factores que influyen en la satisfacción del colaborador como los son: el tener un empleo que desafía la capacidad psicológica del colaborador, colegas que los apoyen su día a día y recompensas equitativas (García-Matínez et al., 2022).

Para (Yerdaw & Berhanu, 2026), descubrieron que el engagement laboral va a depender de las características del trabajo, entre ellas la autonomía, la variedad y tareas con desafiantes y con sentido.

En Panamá, para el sector salud se estudió los factores motivacionales de los colaboradores y otros factores del desempeño y la satisfacción de estos, se concluyó que la motivación es un fenómeno multidimensional, que se encuentra en un estado frágil por factores intrínsecos entre ellos el sentido de propósito y agotamiento físico-emocional (Escobar, 2026). En este estudio Escobar, también llega a la conclusión que la motivación laboral no puede verse únicamente desde incentivos económicos sino también hay que tener una visión integral del bienestar psicológico.

Calidad del servicio y fidelización como resultados medibles (SERVQUAL, NPS, Cadena Servicio-Utilidad), y su vínculo con rentabilidad y sostenibilidad. Las preferencias del consumidor más allá del precio, es decir, que cuando hay un cliente satisfecho esto, se transforma en el incremento de la sostenibilidad de cualquier negocio.

En este sentido, el agregar valor al cliente puede convertirse en una ventaja competitiva para las empresas y va muy ligado al servicio brindado.

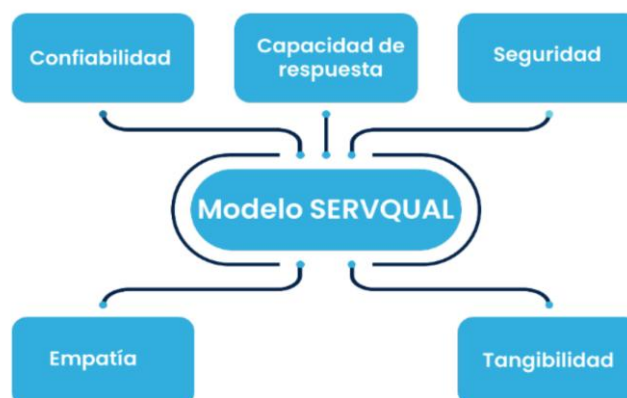
Con el fin de definir la calidad del servicio en 1985, se desarrolla el modelo ServQual que busca medir el servicio de calidad mediante cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Cáliz Hernández, 2025).



Como se observa en la figura 1, que corresponde a una adaptación del modelo SERVQUAL.

Figura 1

Expectativas y percepciones de los clientes en cinco dimensiones de calidad de servicio del modelo ServQual.



Nota: Tomado *Análisis bibliométrico del servicio al cliente en la intención de compra*, por Cáliz Hernández (2025). *Región Científica*, Vol. 4 Núm. 1.

Con el modelo ServQual, se puede conceptualizar y medir el nivel de satisfacción del cliente y puede complementarse con otras herramientas del ciclo del servicio (Morales-Morales et al., 2023).

Existen algunos métodos para optimizar la capacidad de respuestas, estas son:

- Redes de Petri: Se utiliza para detectar los cuellos de botella en las variables de los flujos de trabajo, cuando se frenan los tiempos del servicio esperado (Latorre-Biel et al., 2022).
- Estructuras Flexibles: En el entorno global en que vivimos, muchas veces las situaciones suelen cambiar con gran rapidez y es por ello por lo que las empresas necesitan adaptarse a los cambios externos y con ello deben implementar en los procesos organizacionales estructuras más flexibles y dinámicas siempre anteponiendo la calidad en el desempeño en sus entornos laborales (Solís-Burbano et al., 2023).
- Capacitación en habilidades blandas: El desarrollo de habilidades blandas como la comunicación y trabajo en equipo, mejora el clima laboral y la calidad del servicio brindado, estas habilidades se pueden perfeccionar a través de programas de



capacitación implementados por el departamento de recursos humanos (Baraglia, 2025).

La Psicología Organizacional Positiva se basa principalmente en el capital humano y en el estudio de sus estados psicológicos positivos relacionados en el entorno laboral (Paliga et al., 2022). Según estos autores el *engagement* surge como respuesta opuesta al síndrome de *burnout* o agotamiento extremo, el cual disminuye la productividad y la calidad del servicio prestado. El *engagement* laboral es la vinculación psicológica en el entorno laboral y la capacidad de afrontar satisfactoriamente las demandas en el trabajo por parte del colaborador (Suárez-Amaya et al., 2024).

Para (Aviles-Peralta, 2024), menciona que la cultura organizacional se manifiesta en el uso de herramientas organizacionales como el salario emocional (balance de vida, cultura de trabajo y beneficios psicológicos).

En otra investigación, que se realizó para una empresa de consumo de alimentos en Panamá con el fin de determinar si la satisfacción o el bienestar pudieran estar relacionadas como factores motivacionales en el desempeño, la investigación estuvo constituida por una población de 180 colaboradores con una muestra de 63 personas. En esta misma investigación, se encontró que los colaboradores realizan su trabajo de forma responsable, sin embargo, muchas veces esto suele de forma mecánica, sin que estén factores motivacionales involucrados a pesar de que la empresa los capacita. La empresa, les ofrece los recursos necesarios para un buen servicio al cliente, se observa que la falta de motivación y poco sentido de pertenencia hace que los colaboradores busquen otras oportunidades fuera de la empresa (Álvarez, 2022).

La mejora de la cultura de trabajo se puede establecer mediante estrategias de salario emocional y estas conducen a: mayor compromiso de los colaboradores y mejor calidad de servicio ofrecido, esto lo detalla (Cordero-Guzmán et al. 2022).

La relación entre la dinámica económica y la sostenibilidad empresarial se fundamenta en un modelo sistémico donde se entrelazan el bienestar del capital humano y la calidad en el servicio donde actúan como los principales motores de la rentabilidad y pertenencia en el mercado de las empresas (Jan-Emmanuel et al., 2023). La atención al cliente representa la supervivencia empresarial de la empresa ya que sin la satisfacción al cliente la trayectoria empresarial sería muy corta. Para (Flores-Bautista et al., 2023), mantener a clientes habituales es más rentable que la adquisición de nuevos clientes, debido a que cuando una empresa intenta mercadear sus servicios o productos los costos de mercadeo no siempre se traduce en retorno de la inversión.



Con el fin de evaluar la sostenibilidad empresarial, las organizaciones miden el grado de fidelización de sus clientes mediante una métrica llamada *Net Promoter Score* (NPS), según (Hernández et al., 2026) es utilizada en diversas industrias para reflejar el nivel de recomendación o lealtad del cliente. Para Morales-Albán et al. (2026), el NPS se puede integrar con el ServQual para conceder una evaluación completa de la experiencia del usuario y sus datos permiten ver la fidelización del cliente a largo plazo y la tasa de retención, con estos datos se impactan la dinámica económica de la empresa.

A mayor *engagement* laboral y compromiso con la sostenibilidad empresarial es posible alcanzar el éxito económico de la empresa, es decir el compromiso laboral contribuye directamente a los resultados financieros de las empresas y ello puede ser esencial para mantener una ventaja competitiva en el mercado para las organizaciones. En el mercado tiende a haber productos y servicios similares muchas veces estos pueden estar en la misma avenida, la calidad del servicio puede ser la herramienta más eficaz para diferenciarse con los competidores (Ramírez Lerma et al., 2025).

El *engagement* laboral, influye en los niveles de productividad, índices de rotación y ausentismo, hay algunos factores motivadores para el colaborador como lo son los relacionados a las tareas de su cargo y con los reconocimientos y logros, entre otros (Sinisterra et al., 2024). La dinámica económica actual de las empresas las obliga a buscar la sostenibilidad económica a través de estrategias organizacionales centradas en la experiencia del cliente y el *engagement* laboral del colaborador.

La experiencia del cliente se ve reflejada en la lealtad del mismo y como resultado se evidencia en su decisión de volver adquirir el servicio. El resultado de esta lealtad está asociado a aspectos del servicio brindado tales como: la calidad del servicio brindado, la interacción que obtuvo, precio justo y una atmósfera confortable (Rukaiyah et al., 2026).

La lealtad de cliente está asociada a la satisfacción al cliente, en 1997 nace la teoría de la Cadena Servicio-Utilidad creada por Heskett y Schlesinger, la misma estudia la relación que existe entre el cliente y el colaborador (Iyer et al., 2026). En esta teoría se muestra una cadena económica clara que se resume con el siguiente proceso: calidad interna → empleados satisfechos → mejor atención al cliente → cliente satisfechos → clientes leales → mayor rentabilidad (Astari & Pagalung, 2023).

Vacíos, tendencias y agenda futura

Entre los aportes revisados se cuenta con modelos para medir la calidad del servicio brindado por parte de los colaboradores ellos son el modelo ServQual para destacar las brechas entre la percepción y las expectativas del cliente de la calidad del servicio brindado



(Mohedano, 2023). El otro de los modelos es *Net Promoter Score (NPS)*, es un indicador que mide la satisfacción del cliente-usuario y ayuda a identificar la experiencia tanto de consumo (De Masi et al., 2023).

Al comparar distintas posturas teóricas podemos mencionar que el enfoque mecanicista-racional del Taylorismo, con el enfoque de la psicología positiva permite inferir que la postura histórica del trabajador se motiva exclusivamente por el salario económico. Los rendimientos laborales se miden por tiempo de producción de tareas repetitivas bajo regímenes disciplinarios severos y sin mencionar las necesidades psicológicas del individuo (Aviles-Peralta, 2024).

Al revisar la teoría de la psicología positiva de Elton Mayo y Kurt Lewin, con un enfoque más humanista destacando el rol que tienen las relaciones interpersonales, los sentimientos y la dinámica de los equipos de trabajo en la productividad laboral. En esta misma línea de la psicología organizacional positiva, se prioriza al *engagement* sobre la fatiga laboral crónica o síndrome de *burnout*, el *engagement* se define como el estado mental positivo relacionado con el trabajo y está caracterizado por la dedicación, los niveles de energía y concentración en su lugar de trabajo. Las tendencias identifican la transición de modelos mecanicistas hacia enfoque humanistas y sistémicos del trabajo. En cuanto al *engagement* laboral, hay un vacío detectando en la escasez de estudios a nivel regional que conectan esta variable con el salario emocional.

Existen convergencias académicas en torno a la calidad del servicio, tanto como diferenciador económico, como por su impacto en la retención en el cliente. Así mismo, se observa una coincidencia teórica en que la cultura organizacional, funciona como variable estructural que potencia o inhibe el *engagement*. La competencia de los servicios ofrecidos en el mercado son una realidad en muchas áreas y con el fin de contar con una ventaja competitiva sostenible se puede utilizar la calidad del servicio como una herramienta eficaz para lograr ese diferenciador económico (Ramírez, et al., 2025). El impacto que tiene la retención del cliente se lleva a cabo mediante estrategias de fidelización y éstas garantizan que haya una relación duradera con el cliente, esta relación duradera se ve vinculada con la calidad del servicio brindado por las empresas y ello logra aumentar la rentabilidad de las organizaciones (Macas-Zambrano et al., 2022).

La revisión bibliográfica evidencia divergencias significativas entre dos perspectivas principales: operativo y el enfoque psicológico. Por un lado, algunos planteamientos se centran en optimizar los recursos mediante la capacidad instalada o los tiempos de producción. Por otro lado, hay otros que se enfocan exclusivamente en los bienes afectivo-



cognitivo del capital humano como motor de cambio (Cordero-Guzmán et al., 2022). A su vez, otros estudios priorizan factores internos como, por ejemplo, bienestar psicológico y en otros, destacan factores relacionales como lo son liderazgo y cultura laboral.

Panamá presenta un perfil productivo claramente orientado al sector de servicios, lo que incrementa la relevancia estratégica de la experiencia del cliente y del desempeño del personal de primera línea. En este entorno, después de consultar distintas fuentes bibliográficas la calidad del servicio no depende únicamente de procesos operacionales, sino del estado psicológico positivo del colaborador donde el *engagement* se asoció con el desempeño, productividad y competitividad organizacional. Encontramos limitación recurrente en la bibliografía, donde se encuentra una baja integración de la variable de *engagement* laboral en los modelos de calidad de servicio. Nos pudimos percatar que existen estudios del impacto del servicio al cliente orientado tanto a la fidelización y satisfacción al cliente, sin embargo no se identificó ninguna investigación analizando la variable de *engagement* laboral.

Es imperativo destacar que se ha encontrado en el área de la salud más estudios relacionados con el *engagement* y la experiencia de la atención al usuario o cliente final. Esto fortalece la respuesta a nuestra pregunta de investigación donde se puede integrar el *engagement* laboral y la calidad de atención al cliente como motores conjuntos de la sostenibilidad empresarial, especialmente relevante en economías basadas en servicio como la panameña.

Por tanto, en Panamá donde el peso económico de los servicios es dominante, el *engagement* se vuelve un factor crítico para sostener interacciones consistentes, empáticas y orientadas a la excelencia, especialmente en empresas cuyo valor se entrega en el momento de atender al cliente.

La contribución de esta revisión literaria infiere que hay una posible correlación entre el *engagement* laboral y el servicio al cliente, estos datos son de utilidad para que se puedan aplicar los instrumentos recomendados en esta investigación y validarlos en algún sector de Panamá.

Conclusiones

El *engagement* laboral se puede convertir en un pilar fundamental para la productividad organizacional y esto aplica para distintos tipos de comercio del sector servicio, a su vez el *engagement* puede ser la vía que contrarreste el síndrome crónico de agotamiento, el cual puede causar un mal servicio al cliente. Las empresas se ven obligadas a brindar esa



experiencia del cliente para diferenciarse de la competencia y una de las herramientas más importantes para garantizar esa calidad de servicio es implementar programas de capacitación que impacte positivamente en el desarrollo de las habilidades blandas del colaborador. Capacitando a sus colaboradores, fomenten un clima organizacional con un mejor estado psicológico positivo de los mismos, y paso seguido lograr que su pasión por su trabajo se vea reflejado en un mejor rendimiento de la productividad laboral llegando a cumplir con sus metas y resultados financieros de las empresas.

Estos resultados de rentabilidad en las empresas también pueden verse influenciado mediante la fidelización del cliente que muchas veces vuelve a recurrir al mismo servicio por la calidad del servicio que obtiene por parte de los colaboradores de la empresa y esto aplica para productos o servicios. Este comportamiento del consumidor, a largo plazo es una estrategia financiera con alta efectividad ya que permite que bajen los costos empleados para captar nuevos clientes y que el efecto de marketing de boca a boca sea la herramienta más efectiva de venta.

En las últimas décadas, hemos visto una transformación de cómo el capital humano ha pasado de valorar más el salario emocional reemplazando a únicamente esforzarse hacer un trabajo impulsado por el salario monetario. Esto ha permitido la transición a modelos más humanistas en donde se valoran factores como el bienestar psicológico, el balance de vida y la cultura laboral.

Esta revisión bibliográfica, nos lleva a la conclusión que el *engagement* laboral deja de ser una variable únicamente psicológica para convertirse en un activo económico estratégico para las organizaciones. La calidad del servicio puede llegar a ser ese motor económico, que le permitan a la empresa la sostenibilidad en el tiempo asegurando la lealtad del cliente y maximizando la rentabilidad en mercados del sector de servicios que son altamente competitivos.

Finalmente, si el turismo en Panamá continúa expandiéndose y aumentando el volumen de interacciones de servicio, resulta imprescindible fortalecer el vínculo *engagement* y la atención al cliente, ya que se vuelve aún más relevante para sostener competitividad, reputación y crecimiento del sector. En este sentido, se les recomienda a las empresas realizar una evaluación organizacional anualmente, con el fin de identificar cómo está el nivel de *engagement* del colaborador en el entorno de trabajo e implementar capacitaciones continuas al personal que los motive a mejorar en su área de trabajo y por ende dar un mejor nivel de calidad del servicio.



Declaración de conflicto de intereses y financiación

Declaro no tener conflicto de intereses. Tampoco existe financiación.

Declaración sobre uso de herramientas de Inteligencia Artificial

Se ha utilizado la herramienta NobookLM de la compañía Google para la estructura del artículo. La herramienta Research Rabbit, Google Académico, Dialnet, SciELO, Redalyc, entre otras, para búsqueda de fuentes. Se utilizó la herramienta Scribbr para normativa APA a través de los DOI.

Referencias

- Alabi, O. A., Ajayi, F. A., Udeh, C. A., & Efunniyi, C. P. (2024). *Data-driven employee engagement: A pathway to superior customer service*. *World Journal of Advanced Research And Reviews*, 23(3), 923-933. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.3.2733>
- Álvarez, N. (2022). *La Felicidad como factor motivacional en el desempeño de los trabajadores en una compañía de consumo de alimentos en Panamá*. *Revista Científica Orbis Cognitiona*, 6(2), 33-50. Recuperado de: https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita/article/view/3116
- Astari, A. T., & Pagalung, G. (2023). *Employee Satisfaction: Service Profit Chain Approach in Tourism Destination*. *Advances in economics, business and management research/Advances in Economics, Business and Management Research* (pp. 594-602). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-146-3_56
- Aviles-Peralta, Y. (2024). *Salario Emocional: más allá de la compensación tradición*. *Región Científica*. 2024, 3(1), 2024191. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>
- Banco Mundial. (2026). *Poverty and Economic Policy Global Departments*. Emissions data sourced from CAIT and OECD. *Macro Poverty Outlook*, 1-2.
- Baraglia, A. O. (2025). *Empatía en el ámbito administrativo de salud: Capacitación en habilidades blandas y su impacto en la experiencia del paciente*. *Revista Del Hospital Italiano De Buenos Aires*, 45(3), e0000393. <https://doi.org/10.51987/Rev.Hosp.Ital.B.Aires.vi.393>
- Cáliz Hernández, A. E. (2025). *Análisis bibliométrico del servicio al cliente en la intención de compra*. *Región Científica*, 4 (1), 2025376. <https://doi.org/10.58763/rc2025376>



- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 132–149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- De Masi, N., Rochina, E., Schpilberg, M., Puga, M., & Garfi, L. (2023). NPS (Net Promoter Score). *Métrica de la experiencia del cliente. Construcción y análisis del indicador de una cobertura médica privada. Revista del Hospital Italiano de Buenos Aires*, vol.43, núm.1, 7-11. <https://doi.org/10.51987/revhospitalbares.v43i1.259>
- Escobar, O. C. (2026). Revisión sistémica de motivación laboral: colaboradores del sector salud en Ciudad Panamá. *Revista Global Negotium*, 9(1), 5-19. <https://doi.org/10.53485/rqn.v9i1.699>
- Essien, B. S. P., & Lawrence, E. U. P. (2025). *Unlocking productivity: lessons from Elton Mayo's philadelphia spinning mill experiment for effective worker motivation. Interdisciplinary Research Journal of Management and Social Sciences, SADI Journal*, vol. 12, núm. 3, pp. 62–73. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16737072>
- Estrella-Paz, M. B. . (2024). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente en la empresa. Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4 (especial 2), 34–43. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial2.225>
- Flores-Bautista, P. A., Jimenez-DeLucio, J., Rojo-Cisneros, S. J., & Sánchez-Ayala, J. A. (2023). *Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y clasificaciones. XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 11(22), 18-24. <https://doi.org/10.29057/xikua.v11i22.10650>
- García-Martínez, E., García Álvarez, A., & Suárez Jiménez, R. (2022). *Influencia de la satisfacción laboral en la productividad. Publicaciones E Investigación*, 16(2). <https://doi.org/10.22490/25394088.6213>
- García-Peñalvo F.(2022). *Desarrollo de estados de la cuestión robustos: Revisiones Sistemáticas de Literatura. Education In The Knowledge Society*, vol. 23, e28600. <https://doi.org/10.14201/eks.28600>
- Gustafsson, A., Caruelle, D., & Bowen, D. (2024). *Customer experience (CX), employee experience (EX) and human experience (HX): introductions, interactions and interdisciplinary implications. Journal Of Service Management*, 35(3), 333-356. <https://doi.org/10.1108/josm-02-2024-0072>
- Hernández, B., Leal, O., & Álvarez, N. (2026). *Medición de la experiencia de atención del paciente mediante cuestionario net promoter score en Clínica Nieves Clínica Vascular*



- de Casanare. *Revista Científica y Académica, Ibero Ciencias*, 5(1), 3130-3142. <https://doi.org/10.63371/ic.v5.n1.a818>
- Iyer, R., Malik, A., Thite, M., & De, S. (2026). *Revisiting the Service-Profit Chain: A Conceptual Integration of Employee Experience and Engagement for the Contemporary Workforce*. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. <https://doi.org/10.1177/14413582261442610>
- Jan-Emmanuel, D. N., Kaats, M., & Ward, G. (2023). *Workplace wellbeing and firm performance*. *Oxford University Research Archive (ORA) (University Of Oxford)*. <https://doi.org/10.5287/ora-bpkbjayvk>
- Latorre-Biel, J., Jimenez, E., Martínez-Cámara, E., & Pérez de la Parte, M.M. (2022). *Redes de Petri aplicadas a la simulación del comportamiento de consumidores en escenarios concurrentes*. *XLIII Jornadas de Automática*, 537-543. <https://doi.org/10.17979/spudc.9788497498418.0537>
- Macas, A., González, E., González, D., & Toapanta, E. (2024). *Análisis de los Factores que Influyen en la Fidelidad del Consumidor*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 8, núm. 1, 3134-3146. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9644
- Macas-Zambrano, J., Rodriguez-Garcia, A., & Luzuriaga-Guerrero, K. (2022). *Estrategias de fidelización de clientes aplicadas a una institución financiera de la Ciudad de Machala*. *593 Digital Publisher CEIT*, vol. 7, núm. 6-1, 60-81. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-1.1433>
- Miranda, P., Tack, N. & De Gracia, A. (2023). *Competitividad de Panamá en el período 2013-2018 para la atracción de inversión extranjera directa*. *Revista EKTENOS*, vol. 1, 27-44. ISSN: L2710-7485, ISSN impreso: 2410-8928
- Mohedano, E., Echeverría, O., Martínez, M., & Lezama León, M., (2023). *Modelo SERVQUAL para medir la calidad en el servicio en operadores logísticos*. *Revista CEA*, vol. 9, núm. 19, e2234. <https://doi.org/10.22430/24223182.2234>
- Morales-Albán, R., López-Salazar, J., & Ramírez-Jiménez, S. (2026). *Modelos SERVQUAL y NPS como herramientas integradas para la evaluación de la calidad del servicio y la fidelización del cliente en el sector energético ecuatoriano*. *Revista Científica INGENIAR: Ingeniería, Tecnología E Investigación*, vol. 9, núm.17, 141-155. <https://doi.org/10.46296/ig.v9i17.0326>
- Morales-Morales, J. J., González-Rosales, V. M., & Arango-Ramírez, P. M. (2023). *Análisis de validez de contenido y constructo para un instrumento que mide la calidad en el*



- servicio y satisfacción del cliente en el sector hotelero. Contaduría y Administración*, 68(2), 132–155. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4522>
- Paliga, M., Kozusznik, B., Pollak, A., & Sanecka, E. (2022). *The relationships of psychological capital and influence regulation with job satisfaction and job performance. PLoS ONE*, 17(8), e0272412. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272412>
- Ramírez Lerma, J., Montalvo, L., Llamas, B., Jara, J., & Martínez, M. (2025). Servicio a clientes como ventaja competitiva. Caso: Restaurante D'Calos. *CISA*, vol. 7, núm. 2. <https://doi.org/10.58299/cisa.v7i2.118>
- Rukaiyah, S., Sultan, S., & Rosanti, N. (2026). *Price, Atmosphere, and Service Quality on Customer Loyalty. Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(1), 418-434. <https://doi.org/10.33096/jmb.v13i1.1622>
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). *Connecting the organizational incomes and outcomes: a systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. Frontiers In Psychology*, 15, 1439127. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
- Solís-Burbano, N. A., Romero-Fernández, A. J., & Guevara-Murgueytio, R. F. (2023). *Estructura organizacional flexible y la calidad en el desempeño de los procesos. Ingenium Et Potentia*, 5(1), 1195–1209. ISSN-e 2665-0304
- Suárez-Amaya, W. M., Cancino, E. A. G., Ramírez, B. J. G., & Corrotea, M. I. M. (2024). *Engagement laboral en organizaciones empresariales. Mapeo sistemático de la literatura. Suma de Negocios*, 15(33), 156. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.v15.n33.a8>
- Yerdaw, B. A., & Berhanu, K. Z. (2026). *Factors influencing employee engagement. Discover Psychology*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s44202-026-00624-8>
- Xuchong, Y. (2025) *The economic development and the emergence of the quaternary sector: New evidence of Japan. New Applied Studies in Management, Economics & Accounting, DOAJ: Directory of Open Access Journals*, vol. 8, 1-12. <https://doi.org/10.22034/nasmea.2025.203932>