UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ACADÉMICO ECONOMÍA

TESIS

“SATISFACCIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN RESTAURANTES DE COMIDA MEXICANA EN LA CIUDAD DE LA PAZ B.C.S., MÉXICO”

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

PRESENTA:

JESUS RODRIGO DUARTE DE LA PEÑA

DIRECTOR:

DR. MAURO ALEJANDRO MONROY CESEÑA

La Paz Baja California Sur, Enero 2018

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ACADÉMICO ECONOMÍA

TESIS

“SATISFACCIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN RESTAURANTES DE COMIDA MEXICANA EN LA CIUDAD DE LA PAZ B.C.S., MÉXICO”

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

PRESENTA:

JESUS RODRIGO DUARTE DE LA PEÑA

DIRECTOR:

DR. MAURO ALEJANDRO MONROY CESEÑA

La Paz Baja California Sur, Enero 2018

DEDICATORIAS

A mis padres…

Por haber siempre creído en mi por haberme apoyado incondicionalmente en muchos aspectos, no solo durante esta etapa si no durante toda mi vida. Por haber forjado en mi una persona responsable, comprometida y respetuosa, además de haber construido una familia muy unida y feliz.

A mis hermanas…

Las cuales son una parte fundamental de mi vida, de las que siempre he tenido su apoyo, amor y con las que toda la vida he tenido una relación perfecta.

A mi novia…

Que siempre me dio el soporte que necesitaba, de aliento, amor y comprensión. Y que además estuvo ahí siendo paciente y generosa en estos más de dos años.

AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco a la Universidad Autónoma de Baja California Sur, que además de ser mi Alma Mater y la institución que me ha dado las herramientas, lecciones y aprendizajes mas importantes de mi vida y con la que he crecido profesionalmente, a sido parte fundamental en mi desarrollo personal toda mi vida. De igual forma puedo decir que ahí ha sido donde he conocido a muchos de mis mejores amigos, con los que todavía comparto tiempo y experiencias.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por la confianza desde el primer momento y por el apoyo brindado a través de sus programas de calidad, investigación y desarrollo.

Agradezco a mi comité de tesis, conformado por mis asesores el Dr. Placido Roberto Cruz Chávez quien también se desarrolló como coordinador del Posgrado, al Dr. Alberto Francisco Torres García quienes formaron parte de este trabajo y a los que les aprendí demasiado en las clases que tuve la oportunidad de tenerlos como profesores.

Agradezco en especial a mi director de tesis el Dr. Mauro Alejandro Monroy Ceseña quien me enseño a crear desde cero una tesis, a sus observaciones, tiempo y paciencia desde su conocimiento, experiencia, ética y compromiso.

De igual manera el agradecimiento a los profesores que fueron parte del conocimiento necesario en diversos temas y perspectivas para el desarrollo de este trabajo de tesis, así como de otras enseñanzas a nivel profesional y personal que son igualmente valiosas.

Finalmente a todos mis amigos los que ya estaban y que han sido parte fundamental en mi vida, que me han hecho mejor persona y con los que he vivido experiencias increíbles. A mis compañeros de generación en especial a los que se volvieron mis grandes amigos con los que he creado un lazo especial más allá de solo un compañerismo dentro del salón de clases y con los que seguramente seguiré teniendo grandes experiencias en mi vida (Dark Side).

INDICE

RESUMEN **10**

INTRODUCCION **11**

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN **12**

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN **14**

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN **16**

Objetivo general 16

Objetivos específicos 16

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **17**

HIPÓTESIS **21**

CAPITULO I **23**

1. MARCO TEORICO **23**

1.1. SATISFACCION LABORAL. **23**

1.1.1. Implicaciones y relación de la satisfacción laboral con otros constructos. 23

1.1.2. Factores que influyen en la satisfacción laboral. 28

1.1.3. Evaluación de la satisfacción laboral. 30

1.1.4. Conceptualización de la satisfacción laboral. 33

1.1.5. Teorías y modelos relacionados a la satisfacción laboral. 35

1.2. CALIDAD EN EL SERVICIO Y SU RELACION CON LA SATISFACCION DEL CLIENTE. **40**

1.3. SATISFACCION DEL CLIENTE. **43**

1.3.1. Evaluación de la satisfacción del cliente. 43

1.3.2. Conceptualización de la satisfacción del cliente. 44

1.3.3. Teorías y modelos relacionados a la satisfacción del cliente. 46

CAPITULO II **49**

2. CORRELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE **49**

2.1. ZONA DE ESTUDIO. **49**

2.2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO. **49**

2.3. METODOLOGÍA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN. **50**

2.3.1. Fundamentos teóricos para la creación de las herramientas utilizadas. 51

2.3.2. Bases para la creación de las herramientas utilizadas. 51

2.3.3. Creación de las herramientas utilizadas. 54

2.3.4. Composición de las herramientas finales utilizadas (ÍTEMS). 56

2.4. DESCRIPCIÓN DE LOS CUESTIONARIOS Y PRUEBA PILOTO. **58**

2.4.1. Resultados de la prueba piloto en Satisfacción laboral. 60

2.4.2. Resultados de la prueba piloto en Satisfacción del cliente. 61

2.5. CORRELACIÓN CUALITATIVA (NO ESTADÍSTICA) ENTRE VARIABLES. **62**

2.6. CORRELACIÓN CUANTITATIVA (ESTADISTICA) ENTRE VARIABLES. **64**

CAPITULO III **68**

3. DESARROLLAR UNA SERIE DE INDICADORES PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (Análisis e interpretación de resultados). **68**

3.1. HERRAMIENTA DE SATISFACCIÓN LABORAL. **68**

3.1.1. Perfil del trabajador 69
3.1.2. Resultados de la herramienta. 74
3.2. HERRAMIENTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. 85
3.2.1. Perfil del cliente (Datos sociodemográficos). 86
3.2.2. Resultados de la herramienta. 91
3.3. IMPORTANCIA POR FACTOR. 98

CAPITULO IV 103

4. DESCRIBIR DESDE LA PERCEPCIÓN GERENCIAL LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. 103
4.1. PERCEPCIÓN GERENCIAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. 103
4.2. PERCEPCIÓN GERENCIAL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. 107
4.3. ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN. 108
4.4. RECOMENDACIONES. 109
4.5. CONCLUSIONES. 112

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 116

6. ANEXOS. 121

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición y operación de los factores de satisfacción laboral. 30
Tabla 2. Definiciones e interpretaciones de satisfacción laboral, enfocados como una actitud generalizada en el trabajo. 33
Tabla 3. Definiciones e interpretaciones de la satisfacción laboral, enfocados a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. 34
Tabla 4. Teorías de satisfacción laboral. 37
Tabla 5. Modelos de satisfacción laboral. 38
Tabla 6. Definiciones históricas e interpretación, por etapa de la satisfacción del cliente. 45
Tabla 7. Dimensiones utilizadas, definición e indicador de la investigación de Peña, Olloqui y Fraire. 52
Tabla 8. Dimensiones del modelo SERVQUAL y su significado. 53
Tabla 9. Puntos que se siguieron en el proceso de elaboración de los cuestionarios. 54
Tabla 10. Ítems de la herramienta de "Satisfacción Laboral". 56
Tabla 11. Ítems de la herramienta de "Satisfacción del Cliente". 58
Tabla 12. Escala de Likert utilizada en las encuestas. 59
Tabla 13. Connotación de los resultados promedio por dimensión/ítem, análisis cuantitativo..... 60
Tabla 14. Resultados del Alfa de Cronbach en la prueba piloto. 60
Tabla 15. Resultados del Alfa de Cronbach en la prueba piloto. 61
Tabla 16. Correlación descriptiva de las dos variables. 63
Tabla 17. Correlación estadística de los promedios de las dos variables. 65
Tabla 18. Datos sociodemográficos por trabajador. 70
Tabla 19. Proporción del género de los trabajadores. 70
Tabla 20. Frecuencia y proporción del nivel de estudios y estado civil de los trabajadores. 73
Tabla 21. Resultados de la Satisfacción Laboral por dimensión. 75
Tabla 22. Proporción y número del género de los clientes. 86
Tabla 23. Edades de los clientes. 87
Tabla 24. Lugares de origen de los clientes. 88
Tabla 25. Número de visitas previas. 89
Tabla 26. Estado civil de los clientes. 90
Tabla 27. Resultados de la Satisfacción del Cliente por dimensión. 92

Tabla 28. Importancia de los factores de Satisfacción Laboral, según los trabajadores. 98
Tabla 29. Importancia de los factores de Satisfacción del Cliente, según los clientes. 100
Tabla 30. Matriz FODA. 109
Tabla 31. Semáforo de recomendaciones por dimensión “Satisfacción Laboral”..... 110
Tabla 32. Semáforo de recomendaciones por dimensión “Satisfacción del Cliente”..... 111

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Genero de los trabajadores. 71
Grafico 2. Edades y puestos de los trabajadores. 71
Grafico 3. Tiempo en la empresa y puesto de los trabajadores. 72
Grafico 4. Número de personas dependientes de los trabajadores y sus puestos. 72
Grafico 5. Nivel de estudios de los trabajadores. 73
Grafico 6. Estado civil de los trabajadores. 74
Grafico 7. Resultados de la Satisfacción Laboral. 77
Grafico 8. Resultados de la dimensión área de trabajo por ítem. 77
Grafico 9. Resultados de la dimensión políticas y procedimientos operativos por ítem. 78
Grafico 10. Resultados de la dimensión compañeros por ítem. 78
Grafico 11. Resultados de la dimensión comunicación por ítem. 79
Grafico 12. Resultados de la dimensión recompensas contingentes por ítem. 80
Grafico 13. Resultados de la dimensión acceso a capacitación y desarrollo personal por ítem. 80
Grafico 14. Resultados de la dimensión estrés por ítem. 81
Grafico 15. Resultados de la dimensión promoción por ítem. 82
Grafico 16. Resultados de la dimensión beneficios por ítem. 82
Grafico 17. Resultados de la dimensión supervisión por ítem. 83
Grafico 18. Resultados de la dimensión trabajo en si por ítem. 84
Grafico 19. Resultados de la dimensión sueldos y salarios por ítem. 84
Grafico 20. Genero de los clientes. 86
Grafico 21. Edades de los clientes. 88
Grafico 22. Lugares de origen de los clientes. 89
Grafico 23. Número de visitas previas de los clientes. 90
Grafico 24. Estado civil de los clientes. 91
Grafico 25. Resultados de la Satisfacción del Cliente por dimensión. 94
Grafico 26. Resultados de la dimensión elementos tangibles por ítem. 94
Grafico 27. Resultados de la dimensión confiabilidad por ítem. 95
Grafico 28. Resultados de la dimensión responsabilidad y capacidad de respuesta por ítem. ... 96
Grafico 29. Resultados de la dimensión seguridad por ítem. 96
Grafico 30. Resultados de la dimensión empatía por ítem. 97
Grafico 31. Importancia de los factores de Satisfacción Laboral, según los trabajadores. 99
Grafico 32. Importancia de los factores de la Satisfacción del Cliente, según los clientes. 101

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow. 36
Figura 2. Seguimiento de las variables. 54
Figura 3. Formula del Coeficiente de Correlación de Pearson. 64
Figura 4. Formula del Coeficiente de Correlación de Pearson transformada. 65
Figura 5. Interpretación del Coeficiente de Correlación de Pearson. 65

RESUMEN

El constructo "Satisfacción Laboral" ha sido un tema fundamental para el desarrollo organizacional, y más cuando esta variable impacta en otros aspectos tanto en las instituciones como en las empresas, uno de los aspectos que se ven marcados de alguna forma es el que los consumidores o clientes perciben en lo que se denomina "Satisfacción del Cliente". Durante las últimas décadas diversos autores se han interesado en investigar y desarrollar las razones que consideran más importantes por las que los trabajadores sienten apego por las empresas u organizaciones en las que laboran, medido por su grado de satisfacción o insatisfacción laboral, esto se puede describir en un mismo sentido pero en relación a los clientes los cuales miden su gusto por algún producto o servicio basando sus percepciones finales ya sea en un aspecto o un conjunto de estos, tales como ambiente, la calidad, entre otros.

En este trabajo se llevará a cabo un análisis teórico, empírico y estadístico de algunos factores, relaciones con otros fenómenos del desarrollo organizacional, implicaciones, modelos y teorías tanto de la satisfacción laboral como de la satisfacción del cliente, cada uno de ellos establecidos en diferentes periodos de tiempo desde los años 60s hasta algunos muy actuales y sus aspectos más importantes, es decir, empezando por los factores que inciden en la satisfacción en el trabajo y del cliente hasta su relación vista desde perspectivas teóricas, lógicas, subjetivas, objetivas, analíticas, estadísticas y descriptivas. El análisis de los factores y razones que son establecidos tanto en los modelos y teorías existentes servirán como guía y permitirán su mejor comprensión y entendimiento, con el fin de establecer resultados que sean valiosos y útiles en materia académica y más importante en el ámbito empresarial.

Palabras clave: Satisfacción Laboral, Satisfacción del Cliente, desarrollo organizacional.

INTRODUCCION

El presente proyecto consiste en realizar primero un diagnóstico de la satisfacción laboral de los empleados dentro de los restaurantes específicamente los de comida mexicana en la ciudad de La Paz B.C.S, para después realizar los análisis necesarios. La satisfacción laboral dentro de cualquier negocio es fundamental, esto se ve reflejado en la administración, convivencia, responsabilidades, desarrollo de los conocimientos dentro de un restaurante y esto a su vez en el grado de satisfacción de los clientes, lo que implica en gran medida en el éxito o no de un negocio de este tipo.

Se tiene conocimiento que la satisfacción laboral y lo que puede reflejar en servicio y al final en la percepción del cliente no es tomado en cuenta o muy poco de manera consiente en los restaurantes. Ya que esta investigación se centrara en un solo giro de comida en el sector restaurantero, el cual es la especialidad de comida mexicana, por el impacto social y económico que tiene, se establecerán algunos métodos y modelos generales pero adaptados a cada uno de los negocios en los que se trabaje en su momento.

El diagnóstico es el primer paso a desarrollar en este trabajo, ya que de aquí se partirá, llegando a conclusiones entre el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral y el impacto que tiene en la satisfacción del cliente en los diferentes establecimientos que serán parte de esta investigación, además se busca que los resultados y conclusiones sean de gran ayuda para los negocios y el sector en general.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, como lo menciona Caballero Rodríguez (2002), por ello que este trabajo se centre en este fenómeno, para el buen funcionamiento de un negocio. Lo que se pretende es estudiar, investigar, analizar, desarrollar y potencializar teniendo en cuenta y conocimiento de cuáles son los aspectos, factores, variables y actores que intervienen en el grado de satisfacción laboral o de insatisfacción laboral y el impacto que esto causa en los consumidores medido también como el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente.

Existen diversos trabajos de investigación previos de este tipo principalmente en revistas arbitradas, como lo son "Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio" (Hernández, Quintana, Mederos, Guedes, & García, 2011). Otro es el de (Juárez-adauta, 2012), llamado "Clima organizacional y satisfacción laboral", aunque estos van dirigidos al sector salud, aunque nos muestran variables y cuestiones generales que podrán servir para la realización de este trabajo. Existen otros trabajos pero en el sector turístico, "Evaluación De La Satisfacción Y La Lealtad Del Cliente Interno En Procesos Hoteleros", de Gonzales, (M. Gonzales, Frías, & Gómez, 2013), otro más de (Noda, Pacheco, & Sánchez, 2005) llamado "La satisfacción del cliente vía de medición de la productividad de los servicios hoteleros". Otros enfocados al sector restaurantero no precisamente de satisfacción laboral pero si en función de la variable satisfacción del cliente, "El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente" de (Vera & Trujillo, 2009) y otro de (Schmal & Olave, 2014) llamado "Optimización del Proceso de Atención al Cliente en un Restaurante durante Períodos de Alta Demanda".

A pesar que a nivel nacional se cuentan con diferentes trabajos realizados específicamente planes de negocios[1] (los cuales se puede observar en la web) de acuerdo a las investigaciones que se hicieron, no se encontraron trabajos en los cuales relacionen la satisfacción laboral y el impacto que tiene en la satisfacción en el cliente el sector restaurantero en general en alguna ciudad o región.

Otro libro llamado Dirigir con éxito un restaurante de (Biosca, 2003), el cual se centra entre otros temas en cómo debe pensar un empresario restaurantero para llegar al éxito, que hacer y cómo hacer para dirigir un negocio de este tipo y los detalles a cuidar en el día a día

dentro del negocio, y como buen complemento de este libro se encuentra el libro "Cultura de calidad de servicio" de (Müller de la Lama, 2012) que aunque no se enfoca exclusivamente en el sector restaurantero detalla cuestiones importantes como algunos modelos de empresas de alta calidad, la satisfacción del cliente y el líder de alta calidad, todo esto visto desde la cultura organizacional, el servicio, el cliente, los productos, los procesos, el personal, los planes de cambio, etc. Lo que servirán de guía para este trabajo.

Los restaurantes en la ciudad de La Paz B.C.S., son de gran importancia, por diversas razones entre las que destacan, que es una zona costera turística quizás no de importancia similar a la de la ciudad de Los Cabos en el estado pero con cierto nivel de afluencia turística tanto de nacionales como de extranjeros, por ello la enorme importancia del sector restaurantero los cuales serán objeto de estudio. Además del arraigo cultural y social que tienen los pobladores de la ciudad hacia algunos de estos como los restaurantes de mariscos, comida japonesa, Italiana, por nombrar algunos y por supuesto de comida mexicana en los cuales se centrara este trabajo de investigación. Además las buenas referencias de los platillos que ofrecen cada uno de los establecimientos, que tienen las personas de otros lugares especialmente los que viven en ciudades o estados alejados de las zonas de mar o playa, el impacto económico y social que generan es de gran importancia no solo en la ciudad si no en todo el estado.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la ciudad de la Paz B.C.S., lugar donde se pretende realizar el trabajo de investigación, como ya se mencionó en el apartado anterior, este sector implica una relevancia tanto social como económica incluso académica en diversos aspectos, por ello este trabajo pretende llevar a cabo de manera integral cada uno de los aspectos específicos que son objeto de estudio, la satisfacción laboral y su impacto en la satisfacción del cliente. Esto no solo será de un establecimiento o negocio en específico, debido a que en la ciudad de La Paz existe una gran variedad de establecimientos de diferentes tipos y giros, será un trabajo dirigido al sector de comida mexicana. Contemplando diferentes variables de cada uno de estos qué tipo de comida ofrecen, las zonas de la ciudad donde están ubicados, el tamaño del negocio, el nombre, el tiempo que tienen trabajando, etc.

Cada uno de los aspectos mencionados anteriormente que van a ser objeto de estudio se irán trabajando de forma específica e individual con cada uno de los negocios elegidos, para después hacer una comparación específica y detallada de cada aspecto entre los establecimientos, todo esto con el fin de crear sistemas de mejoras que puedan ser de utilidad a todos y cada uno de los negocios con los que se va a trabajar.

Cabe mencionar que los establecimientos con los que se irá desarrollando el trabajo serán principalmente quienes sean afiliados a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), delegación La Paz B.C.S., los cuales nos brindaron su apoyo. Se seguirán las reglas y normas que sean necesarias tanto de la CANIRAC como de los negocios, para realizar un trabajo en armonía con todas las partes involucradas. La CANIRAC cuenta en su afiliación con más de 80 restaurantes de diferentes giros, de los cuales cerca de 10 son en su especialidad de comida mexicana, por lo cual hay un amplio margen de trabajo y una versatilidad enorme en este aspecto.

Como se mencionó anteriormente la importancia en tres aspectos específicos como lo son el social, el económico y el académico, son parte de esta investigación y son descritos de forma sencilla en los párrafos siguientes.

La aportación que tendrá en el aspecto social, creo que podría ser primero que nada el que se centrara y desarrollara en esta ciudad, además de la importancia social y cultural que

tiene el sector restaurantero, se espera que sea un indicio para el mejoramiento de la calidad en este sector en aspectos de gran relevancia como podría ser en el servicio, el establecimiento, trabajadores y el producto, todo en función de la satisfacción laboral dentro de las establecimientos de comida. Esto se ve reflejado en el consumidor final que crea una mayor satisfacción y por ende una mayor fidelidad.

Desde el punto de vista económico, al ser tan importante el sector en el que se enfoca este trabajo, la importancia económica que se piensa que puede tener, principalmente en los negocios en los que se va a trabajar directamente, va relacionado principalmente con la fidelidad y mayor atracción de consumidores regulares y de clientes potenciales, lo que puede generar una mayor derrama económica en los negocios que estarán involucrados, además de generar una mayor competencia sana, entre estos negocios del sector.

En el ámbito académico, podría ser un parte aguas para algún otro trabajo, aplicado quizás a algún negocio especifico, a otros sectores o inclusive a alguna otra ciudad, partiendo de la satisfacción laboral hasta la satisfacción del cliente. Desde otra perspectiva en función de este trabajo podría haber muchas variables, temas o apartados que puedan crear otras investigaciones que partan o que lo tomen como referencia. Además de que no existen hasta el momento trabajos de tesis de ningún nivel, específicamente de estas características en la UABCS, esta razón se vuelve una motivación extra que será, tomada en cuenta, como algo positivo en su desarrollo. En este sentido, existen trabajos ya realizados en general en el país que aunque son pocos en realidad, y con las variables que serán el objeto de estudio de este trabajo pero sin el sentido de investigación que se pretende realizar en este, de los cuales se tiene conocimiento.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Los objetivos de este trabajo de investigación son variados ya que se pretende llevarlo a cabo utilizando diversas variables las cuales se van a analizar, investigar, desarrollar y llevarlo a la práctica. Esto con el fin llegar a conclusiones específicas y útiles que sean de ayuda para los negocios y establecimientos en los que se vaya a realizar el trabajo, en las variables que serán el objeto de estudio de la investigación.

Objetivo general

Evaluación de los factores de la satisfacción laboral que más inciden en la satisfacción del cliente en el sector restaurantero, específicamente los de comida mexicana en la ciudad de La Paz B.C.S.

Objetivos específicos

1.- Conceptualización de las variables que traen los términos de satisfacción laboral y satisfacción del cliente.

2.- Correlación existente entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente.

3.- Desarrollar una serie de indicadores para la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente.

4.- Describir desde la percepción gerencial la satisfacción laboral en los empleados y su impacto en la satisfacción del cliente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La satisfacción laboral un cuestionamiento al que casi nunca se le da la importancia que verdaderamente tiene no solo para el empleado mismo si no también en casi todos los aspectos dentro de un negocio. A pesar que existen indicadores que miden la satisfacción laboral mediante sus propios métodos, la realidad es que se vuelven muy difusos y basta con adentrarnos a algunos de estos índices para darnos cuenta de las inconsistencias en este sentido, nombremos algunos como el índice de Movilidad Global de Randstad (2015) el cual destaca que la satisfacción de los trabajadores en México con un 86% en relación con su empleador es de las más altas en un estudio que se realizó en 34 países, mientras que por otro lado un estudio diferente (Trabajando.com) nos muestra una insatisfacción laboral del 78% (2014). Lo cual nos indica que los factores que pueden influir en este constructo pueden ser diversos y no todos saben y conocen a ciencia cierta cuales son estos, incluso desconocen que en realidad existen modelos que pueden medir el grado de satisfacción o insatisfacción laboral. La problemática radica en que al ser un tema tan amplio lo que implica la satisfacción laboral, como, cuáles y de qué forma se puede medir, para esto deben establecerse algunos factores primero, para después adaptar modelos o teorías que de acuerdo a ciertos aspectos como el entorno, organizaciones y personas se pueda tener un grado de certidumbre al momento de llegar a resultados en torno a este tema.

Hablando específicamente del sector restaurantero en el cual se centrara este trabajo, es casi primordial darle el justo valor al cuestionamiento dicho al principio y lo que este puede influir para que un restaurante se mantenga en el gusto de los clientes. La satisfacción laboral en este caso hablamos de servidores, cocineros, anfitriones, lavaplatos o ayudantes, expedidores y gerentes se ve reflejado en el ambiente de trabajo que llega al grupo dentro de cualquier establecimiento y más importante en el trato desde el principio hasta el final con el cliente, lo que lleva a una mejor y más alta calidad del servicio que al final el resultado es una mayor cantidad de clientes satisfechos. Por lo que se debe, primero ser consiente de los problemas reales que aquejan a los restaurantes en este sentido y que como se mencionó dan como resultado una insatisfacción en los clientes.

La relevancia del sector restaurantero es muy importante y tener conocimiento que 4 de cada 10 negocios lleguen a una vida de tres años y que 2 de cada 10 sobrepasen cinco años de

vida, como lo menciona CANIRAC (2012), nos lleva a una serie de interrogantes que pueden empezar a hacerse desde dentro de los negocios, o sea, desde el cliente interno.

La satisfacción laboral puede ser medida en términos cuantitativos, pero existen algunos puntos a tomar en consideración para empezar con las problemáticas que son parte de los restaurantes en relación al empleado, tal como el gusto, la comodidad y el disfrutar de su trabajo, y por otro lado la cuestión de los sueldos y propinas, la relación con los compañeros, la confianza con el jefe o dueño, la rotación de empleados y la aspiración a futuro que tengan los empleados en su trabajo en este sector, sea cual sea su puesto. Todas estas variables influyen cada una de manera específica e importante para el desarrollo de su trabajo, que por supuesto al final el impacto puede ser positivo o negativo para los negocios del sector. Entendiendo también que cada uno de los empleados tiene incidencia ya sea en enseñarlas, diagnosticarlas, gestionarlas o simplemente realizándolas.

Primeramente se observó que las empresas restauranteras no tienen establecidas una misión, visión y valores la cual no les da a sus empleados un camino a seguir, como lo menciona Crecenegocios (2015), " La visión, la misión y los valores de una empresa son declaraciones o manifestaciones que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de una empresa", es decir, que los empleados sientan que están yendo a algún lado, que vean que pueden contribuir a formar eso que está plasmado y que de verdad lo sientan como parte de ellos y no solo dejarlo en que es algo que tienen que hacer para ganar algo de dinero.

Con esto como premisa, se pudo percatar de que los empleados en general ven los trabajos en los restaurantes como algo temporal o mientras se consigue algo mejor, lo que los lleva a no poner el esfuerzo necesario para brindar un servicio de calidad que en gran medida afecta tanto a la administración, la planeación y el control de estos negocios, que se refleja en la calidad del servicio y por ende en la satisfacción del cliente, lo que hace que no exista lealtad del cliente y que el boca a boca se vuelva negativo y afecte al restaurante en términos económicos. Por otro lado la poca o nula importancia principalmente de los dueños de los negocios, en relación a llevar algún control sobre el grado de satisfacción de los clientes mediante registros o bases de datos, que puedan señalarles de alguna manera el sentir de los clientes después de haber vivido la experiencia de ver, sentir y percibir directamente el servicio ofrecido y que tanto impacto tiene el empleado en esto, ya sea el

mesero en su trato, el cocinero en la calidad del alimento, el gerente o dueño en las instalaciones, los procesos, el tiempo, etc., y el peso de la satisfacción de estos trabajadores en esos resultados, obtenidos directamente de los consumidores. La competencia es muy importante para los negocios de comida, dentro de la ciudad de La Paz, se cuenta con una gran variedad de establecimientos tanto de comida mexicana que es el sector en el cual se estará trabajando específicamente, y de otros giros de comida que pueden fácilmente sustituir a este, por ello la importancia de que el servicio sea medido en referencia de la satisfacción de los empleados, como primer paso en la satisfacción del cliente.

Medir y conocer la relación que existen entre la satisfacción laboral y la satisfacción en el cliente es parte primordial y fundamental de este trabajo, y las variables que llevan a los resultados que nos indiquen cuales son estas y en qué medida interfieren, afectan o benefician el proceso y el grado de relación que llevan entre las dos, sin dejar de lado la cuestión intermedia entre las dos mencionadas que es la calidad en el servicio.

La observación es una parte fundamental de esta investigación y algo que se puede ver de varias perspectivas y enfoques, hablando de los restaurantes; los empleados, los clientes, inclusive alguien que pase la mirada hacia estos lugares, quien realice una investigación puede llegar a conclusiones, que afecten o beneficien el negocio.

Con lo dicho anteriormente se espera o pretende realizar el trabajo de investigación en los restaurantes de comida mexicana, teniendo ya el caso de estudio en el cual se centrara este trabajo. Aplicando los conocimientos tanto teóricos como prácticos que se tienen, implementando modelos de investigación como el modelo de Meliá y Peiro S-2023 (1998) de satisfacción laboral y el modelo SERVQUAL de calidad en el servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988), que desarrollando y midiendo los resultados cuantitativamente que llegaran a conclusiones que beneficien a los restaurantes. Cabe mencionar que también se está trabajando en un modelo de encuestas nuevo, realizado específicamente para el sector que con el que se va a trabajar, tomando en cuenta variables sociales, culturales, demográficas y propias de la ciudad de La Paz B.C.S., contemplando las dimensiones del cuestionario de satisfacción laboral de Celpax (2014), para medir la satisfacción laboral de los restaurantes con los que se va a trabajar en la ciudad.

Esto también trae ciertas limitaciones o puntos débiles, que se tienen contemplados y que se tendrán que ir sobreponiendo para evitar que creen un impacto que no se pueda ir resolviendo conforme al proceso de desarrollo del trabajo, entre las cuales se encuentran la poca o nula disposición de los dueños, empleados o clientes de los negocios para el trabajo practico, el tiempo con el que se cuenta, la falta de referencias de la investigación a realizar y el posible cambio en la mentalidad de empleados y dueños para adoptar ciertos conocimientos.

El planteamiento en si indica que los resultados pueden ser medibles de manera cualitativa, que al final resultaran como algo muy positivo en todo lo que implica la administración, entorno y calidad de los negocios del sector.

Por lo anterior surgen algunas preguntas, enfocadas directamente para el trabajo de investigación y al sector al que se va a enfocar, como son:

- ¿Cuáles son los factores de la satisfacción laboral que más inciden en la satisfacción del cliente, en el sector restaurantero, específicamente los de comida mexicana en la ciudad de La Paz B.C.S.?

Sub-preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los conceptos de las variables que traen los términos de satisfacción laboral y satisfacción del cliente?
- ¿Qué grado de correlación existe entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente?
- ¿Cómo desarrollar los indicadores que hay en la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente?
- ¿Cómo describir desde la percepción gerencial el grado de satisfacción laboral en los empleados y su influencia en la satisfacción del cliente?

HIPÓTESIS

Ya que la gestión empresarial, busca mejorar la productividad y la competitividad de cualquier negocio en este caso del sector restaurantero en la cuidad, sea grande, mediano o chico, y para objeto del estudio que se pretende realizar. Es de vital importancia considerar día a día a los empleados y el impacto que estos pueden tener en el cliente, darle su justa relevancia para mejorar así la operación del negocio, los aspectos que influyen en el grado de satisfacción e insatisfacción de los empleados y el resultado de esto.

En muchos casos se piensa que la competencia, es un factor que resulta totalmente negativo en cualquier negocio, pero no es algo que sea cierto mientras se esté dispuesto realmente a competir, se esté consciente de que existe competencia y que puede llevar hacia la mejora de los negocios en todos o casi todos los aspectos. Ya que los restaurantes de comida mexicana en la ciudad de La Paz B.C.S., son muchos y muy variados, la competencia está a la orden del día, pero en muchos de estos la realidad es que no se sabe lidiar de forma positiva con la competencia.

Uno de los aspectos más importantes del éxito empresarial del sector mencionado y que trae consigo una serie de variables vitales es la calidad en el servicio el cual llega con una administración adecuada dirigiendo los esfuerzos al desarrollo de la satisfacción laboral. La calidad en el servicio viéndose como parte complementaria de la satisfacción laboral, parece el más simple y sencillo en muchas ocasiones el más descuidado y una de los mayores causas del fracaso de los restaurantes, cuestiones como la higiene, la calidad de las instalaciones y el personal son algunas de las variables que trae consigo la calidad en el servicio y que es esto que hace que los consumidores o comensales se guíen para aceptar, preferir, repetir y recomendar algún negocio en específico, lo que nombraremos en este trabajo como la satisfacción del cliente.

Todo esto en conjunto hace el éxito o no de un restaurante, ya que sin una gestión y organización adecuada desde dentro del negocio crea una mala imagen de este, por ende una mala calidad en el servicio, el cual el cliente va a observar, señalar, y despreciar. Lo que conllevara a que sea finalmente visto como un lugar no viable para volver a visitar.

De causalidad:

- Los factores económicos y sociales que inciden en los empleados en el grado de satisfacción laboral, afectan la calidad en el servicio y por lo tanto el nivel de satisfacción de los clientes, en el sector restaurantero de especialidad en comida mexicana en la ciudad de La Paz B.C.S.

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

Este trabajo de investigación “LA SATISFACCION LABORAL Y SATISFACCION DEL CLIENTE EN RESTAURANTES DE COMIDA MEXICANA, EN LA PAZ, MEXICO”, se decidió llevar a cabo ya que es de gran importancia para medir el grado de satisfacción del cliente, lo que es fundamental para éxito de un negocio y en la mayoría de los casos ni siquiera se le da la importancia real tanto de medir el grado de satisfacción laboral como de mejorarlo en este sentido, mucho menos de darle el peso que esto trae.

Lo que se pretende es estudiar, investigar, analizar, desarrollar y potencializar teniendo en cuenta y conocimiento de cuáles son los aspectos, factores, variables y actores que intervienen en el grado de satisfacción laboral o de insatisfacción laboral y el impacto que esto causa en los consumidores medido también como el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente, para crear un vínculo de lealtad con el cliente.

1.1. SATISFACCION LABORAL.

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, como lo menciona (Caballero, 2002), por ello que este trabajo se centre en este fenómeno, para el buen funcionamiento de un negocio. La satisfacción laboral involucra muchos elementos y factores que pueden ser descritos así como medidos, existen diversas teorías y modelos que alimentan desde muchos ángulos y percepciones el termino satisfacción laboral.

1.1.1. Implicaciones y relación de la satisfacción laboral con otros constructos.

A lo largo del tiempo este tema ha ido tomando fuerza en el ámbito laboral ya que representa el nivel de placer que una persona tiene en su lugar de trabajo y los beneficios o perjuicios que esto puede tener para las organizaciones. El paso del tiempo ha traído consigo grandes cambios y adaptaciones distintas en la satisfacción laboral plasmándose en trabajos, modelos, teorías, interpretaciones y enfoques diferentes, Weiner (1985), citado por (Caballero, 2002) describe las siguientes razones de estos cambios:

a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.

b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre satisfacción y las pérdidas.
c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Cada uno de estas razones de los cambios en la satisfacción laboral que Weiner (1985) puntualiza y que se mencionaron anteriormente, se han ampliado y desarrollado con la finalidad que se tenga un mayor y mejor entendimiento, y se describen a continuación:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.

La productividad como una medida de la eficiencia de la producción, es decir, la relación entre lo que se produce y lo que es requerido para producir (Noel & Veiga, 2011), de la misma manera la productividad puede establecerse en base al tiempo, lo que se hace con este y en algunos casos nivel de calidad. Al ser abordada de esta manera la productividad a sido relacionada con la satisfacción en el trabajo en múltiples ocasiones, mediante el cuestionamiento descrito por Robbins, (1998) "los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos". Desde hace décadas se han llevado a cabo análisis tratando de establecer alguna relación entre productividad y la satisfacción de los trabajadores, más en específico en la década de los 50s y 60s después de algunos estudios realizados se concluyó que no existía relación sólida y estable entre los dos fenómenos. Años después en los 90s se encontró que la relación existía, aunque no había datos que fueran totalmente claros, Atalaya (1999).

Las conclusiones más validas en esta correlación y en base a la dirección de la causalidad es que la productividad conduce a la satisfacción y no que la satisfacción eleva la productividad, ya que al realizar un trabajo se obtiene bienestar además que si la empresa o institución ofrecen reconocimientos o incentivos a la productividad hacen que se genere una

mayor satisfacción laboral, de esta manera los beneficios que se generan de la productividad pueden ser sociales, económicos y psicológicos, Chiang & Ojeda (2011).

- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre satisfacción y las pérdidas horarias.

Ya que los individuos le dedican a su trabajo no solo tiempo, si no también, esfuerzo y energía, crean dentro de su ética laboral aspiraciones de crecimiento profesional, el cual se refleja en esfuerzos extras en pro de las organizaciones donde dejan gran parte de su tiempo y lo demás que esto implica, la relación negativa que se puede generar al no cumplir con sus expectativas laborales crea un dejo de insatisfacción en el trabajo debido a lo que se describe como perdida de las horas de esfuerzo y dedicación que no fueron compensadas, (Montoya, 2014).

- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.

El clima organizativo u organizacional ha sido definido por una gran cantidad de autores desde Peiro (1985), Salgado, Remeiseiro & Iglesias (1996), Furnham (2001), hasta Martin & Cullen (2006) en tiempos modernos desde enfoque teóricos como variable dependiente, independiente, mediadora, etc., esto entendible ya que este constructo es muy dinámico e impacta a todas las organizaciones, es por ello que puede llegar a estudiarse desde diversas perspectivas ya sea de manera individual o involucrando otros temas, como satisfacción laboral. Los conceptos de clima organizacional han ido cambiando con el paso de los años, sin embargo una definición que se puede describir como genérica y abierta que sigue siendo aceptada, a pesar que fue realizada hace muchos años es la de Litwin & Stringer (1968), citado por (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011) que define el clima organizacional como una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros.

La relación posible entre satisfacción y clima puede llegar a ser dependiente de ciertos factores y del lugar donde se realicen los estudios comparativos, en los últimos años se han llevado a cabo algunos trabajos de investigación que describen la relación estadística entre estos dos fenómenos dentro de las organizaciones por medio de análisis estadísticos: Rodríguez, et al. (2011) llevaron a cabo un estudio de relación entre clima y satisfacción en una organización publica que resulto en una relación significativa y positiva principalmente en dimensiones como el trabajo propio, la supervisión y los compañeros de trabajo; (Hospinal, 2013) llevando a cabo una investigación en una empresa privada de inversiones

obtuvo una relación positiva alta en los dos constructos determinada por factores como la cohesión y el reconocimiento por parte del clima organizacional y la satisfacción por el trabajo y el ambiente físico por el lado de la satisfacción laboral; (Arias & Arias, 2014) que realizaron su estudio en una empresa pequeña en la que el resultado después del análisis estadístico fue positivo en cuanto a la relación existente en especial en factores como la flexibilidad y el reconocimiento; y finalmente (Peña, Díaz, & Carrillo, 2015) concluyeron después de los análisis que existe una relación entre clima y satisfacción, aunque en su escala el resultado fue establecido como "levemente de acuerdo", siendo los beneficios, la comunicación y el reconocimiento los factores de mayor peso, cabe mencionar que los trabajadores de la pequeña empresa donde se llevó a cabo este trabajo de investigación fueron parte fundamental para llegar a los resultados obtenidos en este estudio.

Aun cuando las dimensiones utilizadas en los estudios descritos anteriormente y muchos otros son similares y con resultados positivos en todos los casos, existe la posibilidad de que la relación estadística no sea tan buena, dependiendo de los instrumentos y herramientas de medición que se utilicen, del enfoque que se le pueda dar así como la forma en que se puedan confrontar los factores o dimensiones que se tomen en cuenta. Si embargo bajo el contexto establecido por (Pope & Stremmel, 1992), citado por (Manosalvas, Manosalvas, & Nieves, 2015) en el que describen al clima organizacional y la satisfacción laboral como dos constructos distintos, pero relacionados, donde el clima hace referencia a información relacionada a atributos institucionales y la satisfacción laboral se enfoca en las actitudes y percepciones que tienen los individuos hacia su trabajo, queda claro el vínculo ya que uno representa a la organización y el otro a los individuos que están dentro de la misma, el impacto que causa uno sobre el otro en cualquier dirección es indiscutible.

- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores.

Las relaciones entre empleado y empleador son fundamentales para la armonía y ambiente positivo, es por esto que las organizaciones han manifestado un interés cada vez más creciente en este sentido, con la finalidad de demostrarle a sus trabajadores que el interés va más allá de solo asegurarse que cumplan con las tareas y actividades que necesita y requiere el funcionamiento de la empresa o instituciones. En épocas anteriores inclusive hoy en día, aunque en menor proporción, era común que los dueños o directivos veían a los empleados como un recurso fácilmente desechable no tomando en cuenta al personal como

ser humano desde su interior, la importancia de sus deseos, aspiraciones, incertidumbre, sentimientos y problemas que los podrían llevar a debilitar su capacidad y talento como trabajadores, reflejándose en la inestabilidad en el trabajo, minimizando el compromiso con ellos mismos hacia el trabajo y la empresa, además de deteriorar la relación con los compañeros, lo que traería consecuencias que pudieran impactar de maneta negativa a toda la organización. Conducir al trabajador de forma eficiente y con calidad en todos los sentidos, los llevara a desarrollar sentimientos hacia la organización y predisposiciones hacia el servicio con sus clientes, así como ofrecer apoyo a sus colaboradores, lo que se traduce en una estabilidad entre las dos partes, (Saker, Guerra, & Silvera, 2015). Por ello que algunas organizaciones han y otras deben relacionar al empleado como ser humano en sus procesos, construyendo una cultura de calidad humana y responsabilidad social, mediante la creación de programas de mejoramiento del recurso humano, sensibilizando su estructura interna y buscar perfiles acordes a una estructura humana.

- Importancia creciente de la información sobre actitudes, ideas de valor y objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

El capital humano de las organizaciones es el mayor engrane que hace que estas funcionen, produzcan, generen, ganen e impacten en las sociedades, es así que los individuos en conjunto sean los que muevan a las organizaciones. Estos individuos como parte de las funciones de las empresas son denominados como capital humano, en este sentido (Blundell, Dearden, Meghir y Sianesi, 1999) describieron que posee tres componentes principales: las cualidades que tienen los trabajadores ya sean las que son propias e innatas o las que se adquieren con la experiencia y el tiempo, denominada como la capacidad temprana; los conocimiento que se obtienen de la educación formal; y las que se desarrollan a través de la capacitación en el trabajo. Generar el desarrollo profesional de los colaboradores como capital humano en base a sus actitudes, ideas y objetivos, beneficia en diversos aspectos como su movilidad dentro de la empresa ya sea horizontal en una misma área o de forma diagonal en diferentes áreas y unidades (Gutiérrez, 2011), esta brinda una mayor satisfacción por parte de los trabajadores ya que se toman en cuenta lo que le puede dar a la empresa con sus aportaciones intelectuales y en la búsqueda de sus deseos. Desde esta perspectiva puede denominarse como contrato o intercambio relacional entre empleados y la organización misma ya que favorece el establecimiento de lazos afectivos y brinda formación, desarrollo y planes de crecimiento, (Tena, 2002).

- La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Tanto la vida laboral como la vida cotidiana son parte del nivel de calidad de vida que experimentan las personas, por un lado el trabajo que es descrito por (Valenzuela, Reygadas, & Cruces, 2015) como una novedosa centralidad en la construcción de la identidad de los individuos, impulsados por motivaciones como la autorrealización, el reconocimiento y la expresión, además de lo que está dispuesto a realizar, las habilidades y talentos de los que se disponen, se conocen y se supieron explotar de manera que efectivamente existe un balance entre la vida laboral y la vida cotidiana. Desde el otro frente (Gianna, 2011) expone a la vida cotidiana como parte fundamental de la individualidad y personalidad de los individuos ya que involucran todos sus sentidos, capacidades, habilidades, sentimientos, pasiones, ideas e ideologías, desarrollando grados de intensidad diferentes al momento de llevarlas a cabo. Se puede hablar de una relación directa entre trabajo y vida personal, que puede verse reflejada en la cotidianeidad que puedan desarrollar ambas, las relaciones humanas, la disposición de recursos y tiempo, etc. Al analizar los dos por separado se puede llegar a concluir aun cuando no exista un estudio estadístico que el nivel de satisfacción laboral influye de manera importante en la satisfacción de la vida cotidiana.

1.1.2. Factores que influyen en la satisfacción laboral.

Por otro lado Gibson y otros (1996), denotan a la satisfacción laboral como un estado en el cual los sujetos reflejan sus funciones en el trabajo, es decir, es una inclinación especial la cual puede ser vista principalmente como algo emocional y que esto a su vez tenga impacto en la realización de su trabajo, cualesquiera que sean sus funciones. Estos mismos autores definen 5 dimensiones fundamentales por encima de otras, las cuales tienen características específicas y cruciales:

1. Paga. No solo por el salario percibido, sino también por la sensación de que se paga lo justo por lo que se realiza.
2. Trabajo. El sentimiento de agrado por las tareas, oportunidades de aprendizaje y la aceptación de las responsabilidades.
3. Oportunidades de ascenso. Oportunidades de ascenso.
4. Jefe. Que tanto muestran interés los jefes en sus empleados.

5. Colaboradores. Compañerismo, apoyo y competencia del grupo de trabajo.

La satisfacción es conocido como un fenómeno multidimensional ya que influyen tres aspectos en su desarrollo las particularidades únicas de los sujetos, las características de la actividad laboral así como de la organización y de la sociedad como conjunto, por lo que se puede establecer a la satisfacción laboral como un conjunto de aspectos que la generan y establecen en las personas y organizaciones. Este fenómeno también se vincula con algunas variables o aspectos de las personas tales como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia, García (2010). En un escenario más actual (Márquez, 2009) considera los factores que determinan la satisfacción laboral:

1. Reto del trabajo. Donde los empleados prefieren trabajos en los que sus habilidades puedan ser aprovechadas y su desempeño se base en las tareas, libertad y retroalimentación por lo que un reto moderado es más satisfactorio.
2. Sistema de recompensas justas. Sistema de salarios y políticas de ascensos que se tenga, en el que influyan la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.
3. Condiciones favorables de trabajo. El ambiente y la administración del departamento de personal garantiza la satisfacción, ayuda a la organización a obtener, mantener y retener a la fuerza de trabajo productiva.
4. Colegas que brinden apoyo. Principalmente la satisfacción es definida por un jefe comprensivo que brinde retroalimentación, escuche las opiniones de los empleados y demuestre interés.
5. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo. Una mayor satisfacción y mejor desempeño se da cuando la personalidad y la ocupación van acorde con los talentos y habilidades de los empleados.

Los factores han ido evolucionando a lo largo de la historia como se pueden observan en los mencionados anteriormente, aun cuando en esencia son muy similares y sus características se representan en la mayoría de los casos en un contexto muy parecidos, de igual manera (Peña, Olloqui, & Aguilar, 2013) estructuraron, definieron y aplicaron 10 variables o factores que forman parte de la satisfacción laboral a una pequeña industria, y que a continuación se muestran:

Tabla 1. Definición y operación de los factores de satisfacción laboral.

Variable	Definición	Indicador
Sueldos / Salario	Se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.	Pago otorgado por el trabajo realizado, que sea justo y congruente con la valorización del mismo, oportunidad de aumento salarial.
Promoción	Es la posibilidad de ascenso profesional que ofrece un empleo.	Oportunidades y frecuencia de ascenso y de progreso.
Supervisión	Es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.	Aceptación del jefe, reconocimiento de ser competente, trato justo, atención en sentimientos de sus subordinados.
Beneficios	Son todas aquellas prestaciones otorgadas voluntariamente por el empleador.	Otorgamiento equitativo de bonos de despensa, premios de asistencia y puntualidad, prestaciones y otros.
Recompensas Contingentes	Constituye las celebraciones de un logro significativo o acontecimiento importante.	Aprecio, reconocimiento y recompensas por el buen trabajo.
Políticas y Procedimientos operativos	Conocimiento de las normas y reglas que se establecen en la empresa.	Políticas, reglas y procedimientos operativos.
Compañeros de trabajo	Individuos que forman parte de una colectividad.	Relación con las personas con quienes trabaja.
El trabajo en sí	Es la medida del esfuerzo hecho por los seres humanos.	Significado, gusto y orgullo por el trabajo que se realiza.
Comunicación	Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.	Formas de Comunicación establecidas dentro de la organización, con directivos, jefes y compañeros.
Condiciones en el área de trabajo	Son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización.	Condiciones de seguridad, de equipo, herramientas, instalaciones eléctricas, iluminación y ventilación.

Fuente: Peña, Olloqui y Fraire, (2013).

Como se puede observar los factores anteriores que existe una relación directa en cada uno de ellos, sin importar la época o si son cinco o diez factores los que influyen en la satisfacción laboral según los autores mencionados. Otro aspecto importante y que no fue descrito por los autores es el grado de estrés que se representa en la ansiedad que percibe el trabajador en las actividades que realiza y que afecta su satisfacción en el trabajo, (Abrajan, Contreras, & Montoya, 2009).

1.1.3. Evaluación de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es un tema muy amplio por si solo abarcando diferentes enfoques, formas e interpretaciones las cuales se van haciendo todavía más grandes dependiendo del

tipo de trabajo que se pretenda medir ya sea por sector económico, organización, área, especialidad, etc. Por ejemplo visto desde el ámbito de la mercadotecnia ligada al termino satisfacción laboral ha sido muy importante durante los últimos años, y se ha considerado como una factor estratégico en el marco contextual de la mercadotecnia, y determinante en el éxito de los mercados (Schmitt, B., 2003).

Desde el punto de vista gerencial este tema hoy en día se ha vuelto algo fundamental y que debe tomarse en cuenta y actuar en este sentido, (Gözükara & Çolakoğlu, 2015, p. 15) hacen referencia a la satisfacción laboral y los mandos altos en las organizaciones describiéndolo de la siguiente manera "Satisfaction is regarded as one of the most complicated aspects by the modern day supervisors, which they have to deal with during their management. Satisfaction and dissatisfaction can be predicted by the job characteristics and work values of employees besides many other factors". Estos factores que llevan a la satisfacción o insatisfacción pueden ser variados dependiendo de la organización, perspectiva, cultura, área, etc. y que pueden ser detectados y medidos por algunos modelos y teorías existentes los cuales podrán ser de gran ayuda para su evaluación y análisis que puedan servir de ayuda para actuar y tomar decisiones con el fin de lograr una satisfacción optima por parte de los trabajadores para el beneficio de la organización.

Trabajos realizados en México y en el mundo.

Existen algunos trabajos tanto en México como en otros países abordando la satisfacción laboral de manera general y otros desde la perspectiva en la que se enfocara este trabajo en el sector de alimentos y bebidas, algunos aplicados a restaurantes otros a la hostelería, pero que de igual manera son dirigidos al cliente interno.

De manera general existen dos trabajos de satisfacción laboral los cuales abordan este tema de diferente manera, con variables y métodos específicos, por un lado está el titulado "La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel" de (Páez, 2010), en la que analizan la satisfacción laboral mediante tres dimensiones del desempeño social corporativo, orientado por el enfoque del desempeño social corporativo y la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957), en el cual señalan que la satisfacción laboral de los empleados de cualquier organización está estrechamente relacionada con las prácticas de responsabilidad

social, las tres dimensiones que se desarrollan en este estudio son la relación con los clientes y proveedores, relación con los accionistas y la relación con la comunidad civil.

Por otro lado (Perez & Azzollini, 2013) en su trabajo nombrado "Liderazgo, equipos y grupos de trabajo–su relación con la satisfacción laboral", realizan una recopilación de trabajos relacionados con la satisfacción laboral durante un periodo de 10 años, en los cuales plantean los resultados obtenidos en estos trabajos desde otras perspectivas, aquí abordan variables como liderazgo, supervisión, los grupos y equipos de trabajo y la influencia que tienen sobre la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral analizada desde la hotelería y hostelería, cuenta también con una buena cantidad de trabajos de los cuales se pueden nombrar algunos, como el de (López-Guzmán, Sánchez, & Nascimento, 2010), "La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos: un estudio de caso en establecimientos hoteleros", en el cual describen la influencia de la satisfacción laboral en aspectos como la productividad, el abstencionismo, la rotación del personal y por último la satisfacción del cliente. Presenta resultados de investigación entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente, por medio de análisis estadísticos y análisis de la varianza Anova.

(Gonzales, López-Guzmán, & Sánchez, 2014), llevan a cabo un estudio llamado "Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo", en el cual señalan la influencia que tiene la tipología contractual, es decir, la regulación de la relación laboral establecido principalmente por el tipo de contrato que tienen los empleados y las horas de prestación del trabajo, estas dos variables para medir el funcionamiento de la satisfacción laboral, utilizando el Organizational Commitment Questionnaire o cuestionario de Porter et. Al (1974) y la aplicación de técnicas estadísticas como el alfa de cronbach.

Entrando directamente al sector que en el que se centrara este trabajo, es decir, al sector restaurantero y por supuesto la satisfacción laboral, se pueden nombrar algunos trabajos previos realizados específicamente en México, aunque en realidad son pocos teniendo en cuenta estos dos factores. Uno de ellos es un estudio preliminar en el que se analiza la satisfacción laboral en restaurantes de comida rápida en Ciudad Victoria, Tamaulipas, denominado "La satisfacción laboral en restaurantes de comida rápida" de (Ortiz & Pedraza,

2010), en el cual se formulan algunas recomendaciones y sugieren líneas de investigación de la satisfacción laboral en una franquicia de comida rápida.

Otro trabajo es el llamado "Endomarketing: la satisfacción laboral de los empleados de los restaurantes de la ciudad de Pachuca, un análisis por género" de (Alcantara, Goytortua, & Vega, 2014), teniendo como factor principal el marketing interno para generar fidelidad, buena comunicación y relaciones interpersonales así como para mejorar la productividad y el servicio, donde se tomó una muestra de 270 empleados de restaurantes, teniendo como resultado el desarrollo de capacidades y habilidades en la toma de decisiones y mejorar la relación entre jefes y subordinados, además del clima organizacional en general.

1.1.4. Conceptualización de la satisfacción laboral.

El concepto de satisfacción laboral a lo largo de la historia a sido abordado y definido en numerosas ocasiones, por un gran número de autores y de diferente manera, dependiendo de diversos factores y enfoques, por lo que no existe una sola definición que sea única y aceptada por todos, Harpaz (1983), citado por (M. Chiang & Ojeda, 2013) menciona que constantemente cada autor hace una nueva definición dependiendo de su investigación. El concepto de satisfacción laboral a estado dividido principalmente en dos grandes perspectivas, una como "estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas" y otra como "una actitud generalizada ante el trabajo", (M. Chiang, Martin, & Núñez, 2010). De esta manera se presentaran algunos conceptos de satisfacción laboral en ambos enfoques.

Tabla 2. Definiciones e interpretaciones de satisfacción laboral, enfocados como una actitud generalizada en el trabajo.

ACTITUD GENERALIZADA ANTE EL TRABAJO		
Autor y año	**Definición**	**Interpretación**
Blum, 1976	Los conceptos actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y a su vez, la satisfacción influye en la moral.	La satisfacción laboral es un constructo independiente de la parte emocional, actitud y características propias del trabajo del trabajo y cada una de estas tiene cierto impacto sobre la otra.
Werther y Davis, 1984	La satisfacción laboral es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.	La satisfacción llega solamente cuando las recompensas que obtienen las personas por su trabajo son acordes a lo que piensan que es lo que merecen o deben recibir.

Bracho, 1989	La satisfacción laboral se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.	Si bien la satisfacción laboral termina por ser una respuesta afectiva, esta llega por diversos factores que se desarrollan dentro del trabajo, que involucran otras personas y experiencias.
Loitegui, 1990	La satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza.	Tanto la parte emocional de la persona, como general de lo que en si ofrece el trabajo, en conjunto crean el grado de satisfacción laboral.
Guillen, 2000	La satisfacción laboral como resultante del trabajo concreto.	La satisfacción llega con el resultado de lo que se realiza dentro del trabajo, como las tareas, las obligaciones, derechos, etc.
Kreitner y Kinicki, 1997	La satisfacción laboral "es una respuesta afectiva o emocional hacía varias facetas del trabajo del individuo".	La parte afectiva o emocional es el resultado de todo un conjunto de cuestiones que las personas desarrollan y experimentan dentro del trabajo.
Robbins, 2004	La define como "la actitud general del individuo hacia su trabajo".	Relaciona directamente y de manera muy practica el grado de satisfacción o insatisfacción laboral con las actitudes que se tengan dentro del trabajo.

Fuente: adaptación propia de Chiang, Martin y Núñez, (2010).

Tabla 3. Definiciones e interpretaciones de la satisfacción laboral, enfocados a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas.

ESTADO EMOCIONAL, SENTIMIENTOS O RESPUESTAS AFECTIVAS		
Autor y año	**Definición**	**Interpretación**
Locke, 1976	Estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.	El estado de bienestar que experimenta cualquier persona con la realización de su trabajo, este estado se puede representar no solo por las tareas que realiza, si no también, por el entorno, personas y la organización.
Weinert, 1985	La satisfacción laboral se percibe como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente al trabajo.	La satisfacción o insatisfacción laboral se ve afectada o beneficiada por medio de reacciones y sentimientos, hacia todas las personas dentro de la organización y a la organización misma.
Sthulz, 1985	Disposición psicológica del individuo hacia su trabajo y que incluye un conjunto de sentimientos y actitudes.	Las personas solo alcanzan un grado de satisfacción en el trabajo cuando sus sentimientos y actitudes están siendo complementados por su condición emocional.
Davis, 1989	La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables con los que el empleado percibe su trabajo y que expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto a su empleo y las recompensas que este le ofrece.	Los sentimientos personales que hacen tener un agrado por el trabajo y que se refleje en la realización de este, se denota por las recompensas tanto económicas como no económicas y lo que las personas creen que se merecen y deben tener.

Muños Adanes, 1990	El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.	Los factores relativos a la organización en la cual está realizando su trabajo en el que además recibe incentivos económicos, la satisfacción se crea cuando estas cuestiones se encuentran a la par de sus expectativas.

Fuente: adaptación propia de Chiang, Martin y Núñez, (2010).

1.1.5. Teorías y modelos relacionados a la satisfacción laboral.

Aun cuando anteriormente se presentó un panorama un poco más amplio de los que es y que engloba la satisfacción laboral, que puede ser entendida de diferentes maneras. Aunque la realidad en un contexto organizacional y personal no todos saben cómo se representa, que significa o como puede ser expresada en la vida laboral y el efecto que puede tener en la vida personal y emocional, simplemente se va manejando y se van haciendo ajustes en los cuales el nivel de bienestar y conformidad son más notorios en cada persona, esto también es más evidente en cada individuo conforme va teniendo más experiencia en este sentido.

La satisfacción laboral puede ser entendida de diferentes maneras, aunque la realidad es que no todos saben cómo se representa, que significa o como puede ser expresada en la vida laboral y el efecto que puede tener en la vida personal y emocional, simplemente se va manejando y se van haciendo ajustes en los cuales el nivel de bienestar y conformidad son más notorios en cada persona, esto también va siendo más evidente en cada individuo conforme se va teniendo más experiencia en este sentido. La satisfacción laboral puede ser entendida, analizada y medida mediante algunos modelos y teorías, el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral como dos complementos casi se vuelven uno solo, además de otras variables como el clima organizacional, las características del puesto de trabajo y la información social que en una organización o empresa fungen como motivadores básicos para lograr la satisfacción del trabajador (Sánchez, Sánchez, Cruz, & Sánchez, 2014).

1.1.5.1. Teoría de las Necesidades de Maslow.

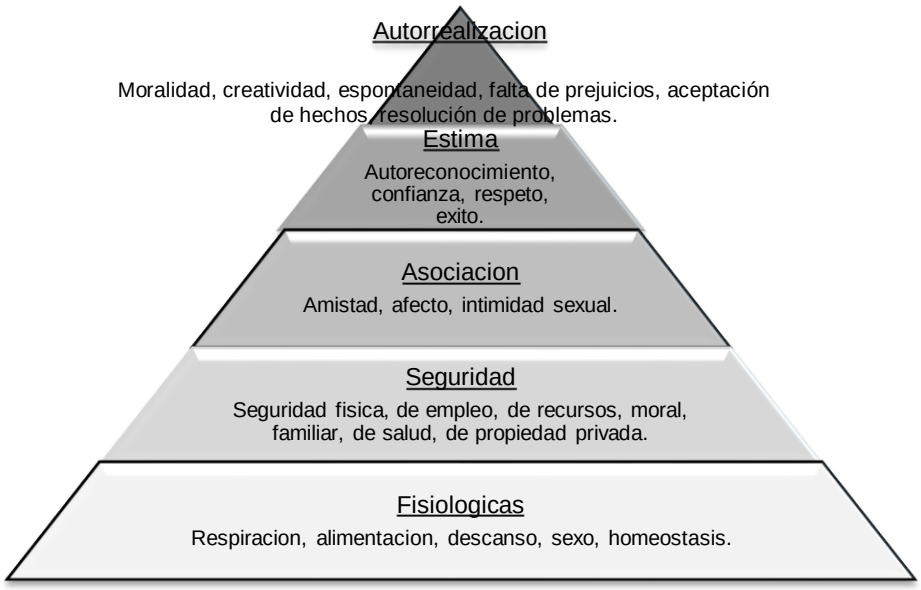
Desde una perspectiva general del ser humano involucrando todos los aspectos de su vida, Maslow (1922) desarrollo la teoría de las necesidades la cual identifico en necesidades

fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, interpretando la satisfacción de estas necesidades y las motivaciones que implica el cubrirlas, como el impulso potencial que lleva a las personas desarrollar su personalidad en todos los aspectos de su vida (Elizalde, Martí, & Martínez, 2006). Este estudio llevo a que esta teoría fuera un parte-aguas en las teorías y modelos que fueron realizadas y establecidas a lo largo de los años, de este modo en los años 60s la modelización teórica de la satisfacción laboral tuvo un auge con la creación de distintas herramientas de medición de este fenómeno hasta tiempo actuales.

Abraham Maslow en 1922, definió esta teoría de acuerdo a las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba y concluyó que una vez que se encuentran satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores (Morin 1980).

Las cinco necesidades que Maslow identificó sobre las cuales el individuo va ascendiendo a medida que satisface alguna de estas necesidades y aun cuando no existe alguna necesidad que pueda ser satisfecha del todo, cuando se está sustancialmente satisfecha se prosiguen a otro nivel (Robbins, 1998).

Figura 1. Pirámide de Maslow.



Fuente: elaboración propia.

En el cuadro 4 y 5 se indican modelos y teorías, los cuales fueron establecidos en diferentes periodos de tiempo desde los años 60s cuando inicio el auge de los instrumentos de medición de la satisfacción laboral, pasando por los años 70s donde hubo una evolución de la forma en que fue establecida la medición y los factores involucrados, los años 80s vieron un estancamiento en dichas herramientas hasta prácticamente finales de esa década y finalmente los 90s en los que la satisfacción como un tema multidimensional, es decir, involucrando de manera conjunta al individuo, al grupo y a la empresa.

Tabla 4. Teorías de satisfacción laboral.

TEORÍAS DE SATISFACCIÓN LABORAL		
Autor y año	**Nombre**	**Definición**
Mcgregor, 1960	Teoría X y teoría Y de Mcgregor	Esta teoría fórmula dos conjuntos de suposiciones sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. La teoría X proporciona la visión negativa de los individuos; no les gusta el trabajo, es necesario controlarlos amenazarlos para alcanzar metas, dirigirlos etc. y la teoría Y presenta los aspectos positivos de individuo: en el cual los trabajadores ejercen la auto dirección y el autocontrol, responsabilidades entre otras cosas. (Robbins,1998)
McClelland, 1961	Teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland	Sostiene que los factores motivaciones son de tipo grupal y cultural, además ofrece una forma diferente de concebir las necesidades. Identificó la necesidad de logro, como factor que influía en el éxito de las organizaciones, dado que cualquier empresa organizada y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de logro se hace importante. Después indicó que la motivación laboral estaba en función de tres necesidades: de poder, de logro y de afiliación, pero también hay una necesidad negativa: la de evitar el fracaso, las cuales pueden ser activadas mediante determinados estímulos que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral puede satisfacer esa necesidad. (Muñoz, 1991)
Herzberg, 1967	La teoría de los dos factores	Establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo ("necesidades higiénicas") y otras referidas al contenido mismo del trabajo ("necesidades de motivación"). (Caballero, 2002)
Alderfer, 1969	Teoría Existencia, Relación y Satisfacción Alderfer	Al modificar la teoría de Maslow e indicó que existían tres tipos de necesidades: 1. Nivel 1: Necesidades de la existencia (nutrición, seguridad, salud, vida fisiológica etc.) que incluyen las dos primeras desarrolladas por Maslow. 2. Nivel 2: Necesidades de relación (contacto con los otros, pertenencia a grupos, unión afectiva, etc.) que

		engloba las necesidades de pertenencia y amor de Maslow. 3. Nivel 3: Necesidades de desarrollo y expansión de las capacidades intelectuales, de las virtudes personales, y de sus potencialidades, que corresponden a las necesidades de relaciones para formar las necesidades de orden inferior. (Morin, 1980).
Otras teorías sobre satisfacción laboral		
Herzberg	Teoría de la Aproximación Bifactorial	Conocida también como teoría dual o teoría de la motivación – higiene, se basa en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento), porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo psicológico.
Davis, Ebgland y Lofquist, 1964, 1968 y 1994.	Teoría del Ajuste en el trabajo	Señala que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico que deriva en la satisfacción laboral. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino el grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. señala que hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. (Dawis, 1994) Las variables independientes serían: · Las destrezas y habilidades personales. · Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada. · La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades. · Las necesidades y los valores de la persona.
Hulen, 1966	Teoría del Grupo de Referencia Social	Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

Fuente: elaboración propia, con información de diversos autores.

Tabla 5. Modelos de satisfacción laboral.

MODELOS DE SATISFACCIÓN LABORAL		
Autor y año	**Nombre**	**Definición**
Lawler, 1973	El modelo de las determinantes de la	Relación entre “expectativas recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. La satisfacción o la insatisfacción laboral dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que

	satisfacción en el trabajo	el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción. (Weinert, 1985)
Robbins, 1998	Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral.	De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: a) Reto del trabajo; b) Sistema de recompensas justas; c) Condiciones favorables de trabajo; d) Colegas que brinden apoyo.
Hackman y Oldham, 1975	Encuesta de Diagnóstico en el Puesto	Cuestionario identificado por cinco "dimensiones centrales" que son: Variedad de habilidades; Identidad de la tarea; Significación de la tarea; Autonomía; y Retroalimentación del puesto mismo. Además cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el puesto de trabajo.
Katz y Kahn, 1970	Modelo de Katz y Kahn	Considera que las organizaciones características típicas de un sistema abierto reciben el flujo de una serie de recursos, información y energía que proviene de recursos materiales, humanos, financieros y mercadológicos que le permiten contar con los elementos necesarios que le procuren su supervivencia. Mediante la existencia de 5 subsistemas básicos: de producción, de apoyo o frontera, de manutención, de adaptación y generales, que reflejan el ejercicio de la función de la administración, que se da en todos los niveles del sistema. Este modelo aunque señala factores importantes para las organizaciones como la presencia de barreras delimitadoras entre el ambiente externo y la misma, la división del trabajo como parte importante del proceso y la presencia importante del recurso humano como elemento que permite desarrollar sus actividades, no toma en cuenta o menciona la importancia que las características individuales juegan dentro y fuera de la organización. (De Faria, 2000)
Tavistock, 1963	Modelo socio técnico de Tavistock	Propone que toda organización se encuentra conformada por una adecuada administración de los factores técnicos, como los métodos y procesos de trabajo, las instalaciones físicas, la tecnología, equipos e instrumentos etc. y los factores sociales, en la que se puede incluir a las personas y sus características físicas y psicológicas, las relaciones formales e informales que se dan en la organización entre otros factores interactuando mutuamente para la consecución de los objetivos organizacionales. Lo importante de este enfoque es que enfatiza el papel de la organización tecnológica y la organización del trabajo en el desarrollo de la producción. El factor primordial de este enfoque radica en el hecho de su énfasis en el aspecto social.
Robbins, 1998	Modelo de Satisfacción en el campo organizacional de	Modelo compuesto por variables dependientes como el ausentismo, rotación, productividad y satisfacción laboral, las cuales se van modificando y pueden ir variando de individuo a individuo de acuerdo a una infinidad de variables independientes ubicadas a diferentes niveles del modelo básico: nivel individual, grupal y organizacional.

	Robbins	Este modelo enfatiza el hecho de que las personas son diferentes y que por tanto es necesario observarlas mediante la interacción de variables situacionales para intentar establecer posibles relaciones causa-efecto que intervienen en el comportamiento del individuo dentro del gran sistema de la organización.
Porter-Lawler,	El Modelo de expectativas de Porter-Lawler	Indica que los diferentes niveles de satisfacción laboral son a causa de las retribuciones, es decir, el empleado recibirá diferentes retribuciones a su esfuerzo dependiendo de su desempeño.
Meliá y Peyro, 1989	La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23	Modelo de satisfacción laboral, para medir el grado de satisfacción laboral y el cual se va a utilizar y tomar como referencia para la realización de este trabajo de tesis, el cual utiliza 5 factores para realizar la medición y llegar a los resultados. En términos generales explica sus características; descripción de la muestra; la presentación, elaboración y estadísticos descriptivos; sus correlaciones y estructura factorial y por ultimo su fiabilidad y validez.

Fuente: elaboración propia, con información de diversos autores, (Caballero, 2002) y (Celis & García, 2008).

1.2. CALIDAD EN EL SERVICIO Y SU RELACION CON LA SATISFACCION DEL CLIENTE.

La calidad en el servicio y la satisfacción del cliente son dos elementos que van más allá de solo unos términos que se pueden describir con palabras y que se pueden entender como algo único, para todas las personas ya que estos fenómenos se vuelven sentimientos o percepciones subjetivas las cuales cada individuo las siente y representa de diferente manera, no cabe duda que la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente tienen impacto uno sobre otro en donde normalmente el primero se establece como antecesor del segundo en ese orden, es decir, para que el consumidor se sienta satisfecho o insatisfecho primero tuvo que haber percibido el servicio para después analizarlo y darle una valoración que se representara en la calidad en el servicio percibido, como lo menciona (Moliner, 2001)cuando explica que la calidad en el servicio tiene repercusiones sobre las evaluaciones de los clientes, donde un cliente satisfecho es un cliente leal el cual genera y realiza buenos comentarios a otros sin que estos tengan algún beneficio.

Tanto la calidad en el servicio como la satisfacción del cliente han sido descritas por cientos de personas y organizaciones, los cuales pueden ser muy similares o muy diferentes dependiendo del enfoque en el cual hayan sido definidas o conceptualizadas, como Horovitz (1990) que define la calidad en el servicio como el conjunto de prestaciones que el cliente

espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo; y por otro lado Westbrook y Oliver (1991) los cuales mencionan a la satisfacción del cliente como el juicio evaluativo posterior a la selección de una compra específica. Definiciones como estas se pueden encontrar por montones, de igual manera las dimensiones o factores que forman estos fenómenos pueden ser diversos dependiendo de los autores o investigadores que le dieron forma a sus estudios tomando a la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente como base, desde la perspectiva en la cual fueron desarrollados, (Torres, Manzur, Hidalgo, & Barra, 2008) explican el efecto de los elementos que forman la calidad en el servicio de manera independiente para así identificar los factores que causan mayor o menor satisfacción del consumidor, ellos colocan la satisfacción del cliente como dependiente de la calidad en el servicio, pero teniendo en cuenta que los componentes de la calidad son independientes y que cada uno muestra diferente nivel de impacto en la satisfacción.

Otro elemento importante que se genera en algunas ocasiones y que indiscutiblemente surge después del efecto que causa la calidad en el servicio y la satisfacción en el cliente es la fidelidad o lealtad, este término al igual que los otros dos, es muy amplio y complejo en el sentido que puede explicarse y entenderse de diferente manera, desde cualquier sentido en el que sea dirigido. Por un lado se define como un comportamiento desde el enfoque conductual realizado por los consumidores, pero en su totalidad va más allá de solo eso, como lo expone Yi (2004) ya que diferencia y decreta seis tipos de lealtad no solo desde el enfoque emocional, estos son comportamental, actitudinal, cognitiva, afectiva, conativa y de acción, (Fornieles, Penelo, Berbel, & Prat, 2014).

La importancia y la conexión que existe entre la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente debe ser entendida antes que realizar un análisis y llegar a conclusiones en torno a cual genera una mayor relevancia en las empresas u organizaciones o cual antecede a la otra para el logro de objetivos positivos, siendo la calidad y el cliente dos factores primordiales y fundamentales para el logro del éxito, tal como lo describe (Romero & Chávez, 2015) de manera muy sencilla:

> La calidad se ha convertido en uno de los requisitos esenciales del producto y en un factor estratégico clave; así como en un aspecto neurálgico para que las organizaciones puedan mantener su posición en el mercado e, incluso, asegurar su supervivencia y satisfacer las

necesidades e intereses –cada vez más crecientes– de los clientes.

La relación entre estos dos constructos es evidente, lo que nos lleva a preguntarnos cuál de los dos precede al otro para alcanzar la lealtad del cliente en términos reales, es decir, si la calidad del servicio es antes que la satisfacción del cliente o viceversa, algunos autores los señalan como dos variables altamente correlacionadas entre sí como Bansal y Taylor (1999), Cronin (2000), Gottlieb (1994), entre otros. Inclusive autores como Liljander (1994) a sugerido que la satisfacción del cliente puede ser denominada calidad del servicio percibido y Dabholkar (1995) dice que no se puede diferenciar entre ambos conceptos. Aunque actualmente la mayoría de los autores los sugieren como dos variables diferentes. Existen similitudes y diferencias entre estos dos constructos, Patterson y Johnson (1993), realizaron una comparación muy detallada y minuciosa de las similitudes y diferencias que existen entre los dos, tomando como referencia diversas investigaciones y trabajos de otros autores para poder realizarla, por ejemplo en uno de sus puntos señala que una similitud entre las dos es que ambos son el resultado de la comparación entre el desempeño del servicio y algún estándar (Spreng y Mackoy, 1996) y por otro lado la diferencia es que los estándares de comparación que utilizan son distintos, (Parasuraman 1998, Bitner 1990 y Zeithaml 1993).

De esta manera se puede asegurar que la relación entre los dos constructos existe y que no se tiene una verdad absoluta acerca de cuál es primero si la calidad en el servicio o la satisfacción del cliente esto con la finalidad de llegar a la variable lealtad del cliente, a pesar que en sí mismo de manera casi generalizada parece que la calidad es antes que la satisfacción, pero actualmente existe un debate entre cual es el orden o la dirección que siguen, no está claro cuál antecede y cuál es el consecuente de las dos. Existen autores que defienden las dos posturas en ambas direcciones, aunque también hay otros que lo consideran como algo intermedio, o sea, que la calidad en el servicio es tanto un antecedente como un consecuente de la satisfacción, (González & Brea, 2006).

Desde el punto de vista personal esta última postura es la más adecuada ya que al analizar los diversos conceptos y factores que se pueden encontrar para ambas variables, aun cuando las dos son percibidas de manera subjetiva por cada individuo lo que depende de otro tipo de elementos, teniendo en cuenta por supuesto las perspectivas en las que fueron desarrolladas y aplicadas. La satisfacción del cliente viene después de la percepción obtenida del servicio recibido, así como que la calidad en el servicio llega después de las

experiencias de satisfacción que se van desarrollando con el tiempo, en forma de predisposiciones por parte de los consumidores. De esta manera teniendo tanto a la calidad en el servicio y a la satisfacción del cliente con estándares altos ya sean como forma de resultados reales o como perspectivas personales de los individuos, la fidelidad será el siguiente paso y el resultado al que se llegara.

1.3. SATISFACCION DEL CLIENTE.

La satisfacción del cliente así como la satisfacción laboral es un tema bastante amplio el cual abarca diferentes disciplinas y enfoques, además que cada persona tiene una percepción diferente, no solo de manera general, si no, que este puede ir cambiando dependiendo del producto, servicio o lo que sea que se reciba. Los tres conceptos amplios y básicos de la satisfacción del cliente surgen de la teoría de la elección del consumidor y son los deseos del cliente, sus necesidades y expectativas en ese orden. La cual nos dice que los clientes al tener recursos o capital limitado buscan satisfacer sus deseos y necesidades de la mejor manera.

1.3.1. Evaluación de la satisfacción del cliente.

El grado de satisfacción del cliente desde una perspectiva empresarial y organizacional debería ser medido y analizado quizás por sectores o áreas dentro de las empresas o por agentes externos que den certidumbre y marquen la pauta a seguir, para así generar una serie de indicadores que puedan servir como guía para optimizar el nivel de agrado de los consumidores en todos los sentidos. La satisfacción del cliente es vital en el desarrollo y éxito de los negocios por diferentes razones, por otro lado los efectos adversos que un cliente insatisfecho puede generar son muy peligrosos para las empresas, inclusive algunos autores señalan este efecto como pieza fundamental en la estructura organizacional, trayendo consigo un efecto en cadena, tanto si existe satisfacción o no en el consumidor, tal como (Ajao, Ikechukwu, & Olusola, 2012, p. 14) lo describen:

> *Customer satisfaction is the heart of marketing. The ability of an organization to satisfy customers is vital for a number of reasons. For example, it has been shown that dissatisfied customers tend to complain to the company and in some cases seek redress from them more often to relieve cognitive dissonance and bad consumption*

> *experiences (Oliver, 1987; Nyer, 1999). If service providers fail to properly address such behavior, it can have serious adverse effect. In extreme cases of dissatisfaction, customers may resort to negative word-of-mouth as a means of getting back to the company. Reichheld (1996) posits that unsatisfied customers may choose not to defect, because they do not expect to receive better service elsewhere or if the switching cost is high. Additionally, satisfied customers may seek for competitors because they believe they might receive better service elsewhere.*

Cabe mencionar que existen índices nacionales de satisfacción del consumidor alrededor del mundo, y el grado de importancia y relevancia que pueden llegar a tener, teniendo en cuenta por supuesto diferentes características y factores en cada país o región. Aunque para muchos países y continentes inclusive, estos índices y la información que pueden generar en beneficio de las empresas y organizaciones todavía está muy lejos de poder ser una realidad, la "Swedish Customer Satisfaction Baro-meter (scsb)" realizada por Fornell en 1992, que fue el primer de índice de satisfacción a nivel nacional, el cual tenía como objetivo principal la evaluación del comportamiento de compra y consumo de productos y servicios a nivel doméstico, el cual cuenta hoy en día con más de 115 empresas en 32 sectores industriales y más de 23,000 clientes. Años después de este primer caso de éxito se desarrollaron otros en distintas partes del mundo como el “American Customer Satisfaction Index” (ACsI), creado por Fornel et al. en 1996 y el “European Customer Satisfaction Index” (ECsI), de Eklof en el año 2000, entre otros, (Ospina & Gil, 2011).

1.3.2. Conceptualización de la satisfacción del cliente.

Este término ha sido el foco de estudio de muchos trabajos, desarrollado también desde diferentes perspectivas durante más de 70 años, como lo menciona Hunt, (1982). También se puede mencionar que durante todo este tiempo los enfoques a los que se ha expuesto este tema han ido cambiando, como lo expone (B. Moliner, Berenguer, & Gil, 2001) durante los años 60s y 80s, siguiendo con la propuesta de Johnson y Fornell (1991), en los 90s y finalmente en la actualidad la Teoría de la elección del consumidor:

- 60s; variables que intervienen en el proceso de la formación de la satisfacción.
- 80s; consecuencias del procesamiento de la satisfacción.
- 90s; acumulación de la experiencia del cliente con un producto o servicio.

- Actualidad; deseos del cliente, sus necesidades y expectativas.

Las definiciones de satisfacción en el cliente ha ido evolucionando, tal como se mencionó, durante muchos años, de igual manera la insatisfacción del cliente es parte del juicio del consumidor al momento de percibir cualquier elemento tangible o intangible y que cumpla o no con sus deseos y expectativas, pero es denominada como la parte contraria de la satisfacción del cliente.

Tabla 6. Definiciones históricas e interpretación, por etapa de la satisfacción del cliente.

DEFINICIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL (ETAPAS)		
Autor y año	**Definición**	**Interpretación**
Howard y Sheth (1969)	Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada, se produce después del consumo del producto o servicio.	Se llega a tener un grado de satisfacción solo cuando el producto o servicio recibido haya sido acorde con la inversión hecha.
Hunt, 1977	Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba, es decir, si se alcanzan o superan las expectativas.	El grado de satisfacción tiene que ver solo con las expectativas que se tenían.
Oliver, 1980-1981	Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea a la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo.	Estado emocional en el que los individuos califican el producto o servicio después de ser consumido, inclusive los sentimientos del consumo tienen más peso que las expectativas que se tenían.
Swan, Frederick, y Carroll, 1981	Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto o servicio produce un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible.	Aquí se desarrolla un análisis y evaluación completa, que trae diversos resultados como las características, el goce o no, la calificación y por ultimo otras alternativas que solventen ese producto o servicio si es necesario.
Churchill y Surprenant, 1982	Respuesta a la compra de productos y/o uso de servicios que se deriva de la comparación por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas.	El consumidor es crítico de cualquier bien o servicio que haya consumido y desarrolla un vínculo entre precio, percepción y sentimiento, para realizar una o más comparaciones con otros bienes o alternativas.
Westbrook y Reilly, 1983	Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, Acción o condición, se comparan con	Esta es muy parecida a la anterior pero aquí el consumidor crea una conexión emocional, lo que lo vuelve más susceptible al producto

	las necesidades y deseos del individuo.	que recibió.
Tse, Nicosia y Wilton, 1990	Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo, se trata, pues, de un proceso multidimensional y dinámico	La diferencia que realiza el consumidor entre las expectativas que tenía y las percepciones que resultaron de su consumo.
Westbrook y Oliver, 1991	Juicio evaluativo posterior a la selección de una compra especifica.	Cuál fue el resultado de agrado o desagrado después de realizarse el consumo.
Mano y Oliver, 1993	Respuesta del consumidor promovida por factores cognitivos y afectivos asociada posterior a la compra del producto o servicio consumido.	Se desarrolla un vínculo emocional por parte del consumidor después del consumo.
Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993	Sugirieron que la satisfacción del cliente es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio.	En esta los factores a medir aunque son amplios ya están definidos para dar un juicio de valor por parte de cada individuo, la calidad del servicio y producto y el precio para tener un resultado propio.
Oliva, Oliver y Bearden, 1995	Sugirieron que la satisfacción es una función del desempeño con relación a las expectativas del consumidor.	La satisfacción se basa en un resultado pre-consumo en donde el entorno (espacio, producto, precio, etc.) y las expectativas crean el nivel de satisfacción.
Oliver, 1997	Juicio del resultado que un producto o servicio que ofrece un nivel suficiente de realización en el consumo.	Se genera un juicio durante y después de que el producto o servicio es probado,

Fuente: Elaboración propia, con información de diferentes autores.

1.3.3. Teorías y modelos relacionados a la satisfacción del cliente.

En este constructo de satisfacción, existen variables bien establecidas y que han ido cambiando, adaptando y estableciendo con el paso del tiempo, hasta llegar a factores que nos puedan dar resultados claros y concisos para analizar y medir la satisfacción de los consumidores, las cuales crean un vínculo tanto afectivo, emocional y de agrado por parte de los clientes a las organizaciones y empresas que brindan algún producto o servicio. Estos factores pueden ser la fisiología de algún producto o lugar que brinde algún servicio, el gusto por estos después de ser consumido, el precio, el seguimiento y desempeño del producto o servicio, etc.

A continuación se presentan algunas teorías que determinan la satisfacción del cliente:

- "Teoría de la equidad" de Brooks (1995), el nivel de satisfacción llega cuando procesos como el costo, tiempo y esfuerzo, están equilibrados con los resultados obtenidos después de haber realizado el consumo.

- "La teoría de la atribución causal" de Brooks (1995), dice que la satisfacción del cliente de atribuye a factores internos como las percepciones que se tienen como consumidor y externos como la dificultad y otros sujetos que son parte de la compra, y el cliente lo ve como un éxito o un fracaso.
- "Teoría de las Expectativas" de Liljander y Strandvick, (1995), antes de realizar las compras los clientes enlazan sus expectativas al desempeño de las características del producto o servicio, el cliente compara sus expectativas con el desempeño real del producto o servicio recibido.

Esta teoría es la más aceptada por los investigadores del ramo, y con el paso de los años más la van haciendo parte de sus investigaciones, es por esto, que se nombraran tres factores que conforman la estructura básica de este modelo:

1) La satisfacción como resultado de la diferencia entre los estándares de comparación previos de los clientes y la percepción del desempeño del producto o servicio de que se trate.
2) Se asume que las personas asimilan la realidad que observan para ajustarla a sus estándares de comparación.
3) Se ha propuesto un modelo de la actitud de las personas que incluye una relación directa entre el desempeño percibido y la satisfacción.

- "Teoría del desempeño o resultado" de Johnson, Anderson y Fornell (1995), es definida como el nivel de calidad del producto en relación con el precio que se paga, es decir, el valor de compra se obtiene por el precio pagado por el bien o servicio.

- "La teoría de la catástrofe" de Nuviala et. Al (2008), dice que las suposiciones respecto a la relación lineal entre causas y efectos se confirman ciertas para los clientes que tienen una implicación baja con el producto o servicio, por otro lado, cuando los clientes tienen altos niveles de implicación con los productos o servicios no cambian sus preferencias siempre y cuando el producto o servicio se encuentren

en un cierto nivel que el cliente exija, una baja implicación puede traer también que el consumidor se cambie a la competencia.

- "Teoría de las Brechas" de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), se basa en las disconformidades; es decir, en la valoración de la calidad percibida como un desajuste entre las expectativas y las percepciones de resultados. Con relación a las expectativas, mencionaron que dicho término había recibido un enfoque diferentes; es decir, si el análisis era referente a la satisfacción del cliente el término se había usado dándole el significado de predicciones del desempeño del servicio, mientras que en lo que se refiere a la calidad de servicio las expectativas se trataban como aquello que el proveedor del servicio debería ofrecer, (Monroy, 2014).

CAPITULO II

2. CORRELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

En el capítulo 2 de este documento se contextualiza donde se llevó a cabo este estudio, tomando en cuenta la zona y el sector, esto con el fin de establecer las bases de la metodología, las herramientas y la validación que se utilizó en cada una de las variables, así como el grado de correlación tanto estadística como descriptiva que resulto con los métodos establecidos.

2.1. ZONA DE ESTUDIO.

La zona de estudio fue en la ciudad de La Paz Baja California Sur, específicamente en 2 restaurantes de comida mexicana donde se realizaron todos los estudios y trabajos de campo, como lo son las encuestas tanto a trabajadores como a clientes, la entrevista a nivel gerencial y las observaciones, las cuales fungieron como complemento una de otra para darle forma y sentido a este estudio.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO.

En el sector restaurantero que será el foco de estudio de esta investigación, arroja datos que muestran la importancia de este sector en el país, algunos datos de (CANIRAC, 2015) muestran cifras y datos importantes como el número de establecimientos dedicados a este sector el cual fue de alrededor de 500,000 (428,000 hasta 2010) en los cuales las ventas totales anuales que en ese año fueron de 243,000 millones de pesos (182,992 millones hasta 2010), produciendo el 1.8% del PIB y el 13% del PIB turístico en el país, de esto se desprenden otro datos importantes para el tema que se está desarrollando tal como, que esta es la primer rama económica en generación de autoempleo y la segunda en generación de empleo en el país, siendo más específicos 1,476,000 personas trabajan en este tipo de negocios de manera directa, en conjunto 3.7 millones de personas están relacionados en algún ámbito de su trabajo en la industria restaurantera ya sea de manera directa o indirecta.

Del total de establecimientos restauranteros que existen en México el 23% vende antojitos (comida mexicana), 22% tacos y tortas, 11% comida corrida o a la carta, 11% cafeterías y fuentes de sodas, 11% pizzas, hamburguesas, hot-dogs y pollos rostizados o asados, 8% comida rápida, 4% pescados y mariscos y 1% son restaurantes de autoservicio, el resto se divide en otros tipos de restaurantes como de comida extranjera, entre otros.

Si bien en Baja California Sur estos indicadores son los más bajos del país tanto en unidades económicas con 2,275 y en el personal empleado en el sector con 11,074, otros indicadores como el consumo intermedio de $1,098,379 pesos y la producción bruta total de $2,227,025 pesos está por encima de otros estados con mayor población y unidades económicas, inclusive Baja California Sur fue el estado que tuvo una mayor tasa de crecimiento de unidades económicas en este sector hasta 2010 con un 12.72%; todo esto según datos de (INEGI, 2010).

2.3. METODOLOGÍA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El trabajo de investigación que se llevara a cabo, está diseñado para crear conocimientos teóricos y prácticos, en cada una de los temas y variables que serán el objeto de estudio de la investigación y que se han mencionado con anterioridad. Teniendo en cuenta que este trabajo trae consigo variables que son igual de importantes, relevantes y que se deben analizar y desarrollar independientemente, para llegar a un resultado en común de cada una de las variables.

Esta investigación requerirá de análisis tanto cualitativos como cuantitativos. Ya que las variables de satisfacción en las cuales se va a enfocar este trabajo, se respaldaran desde los dos aspectos, es decir, de las descripciones interpretativas desde el punto de vista cualitativo y por medio de los análisis estadísticos para los cuantitativos. Ya que en este trabajo se observaran y recopilaran datos referentes a la satisfacción laboral y a la satisfacción del cliente, para su análisis cuantitativo o estadístico, la forma de investigación será no experimental.

Los negocios que serán parte de la investigación, serán visitados continuamente, respetando sus estipulaciones y condiciones, se pretende trabajar desde las entrañas de los negocios, llegar tanto a los empleados, como a los clientes. Se seleccionaran las muestras necesarias

correspondientes a cada uno de estos, se recolectaran y obtendrán datos, para su análisis y llegar así a las conclusiones, que llevaran a los resultados.

Los restaurantes se muestrearan de manera similar con los cambios que sean necesarios, dependiendo de algunas cuestiones las cuales se irán adaptando ya sea por tamaño, localización, administración, horarios, entre otras.

Para conocer el grado de satisfacción o insatisfacción laboral dentro de los establecimientos de comida y como esto impacta en el sentir del cliente, lleva a los empleados en general a reflejar el resultado de esto en la calidad en el servicio ofrecido, lo que en gran medida lleva al éxito de la captación y la fidelidad de los clientes.

2.3.1. Fundamentos teóricos para la creación de las herramientas utilizadas.

Los fundamentos teóricos se tomaron como las herramientas que fueron las primeras que se conocieron, se investigaron, se estudiaron y sirvieron como modelo para introducirse más a fondo en las variables de estudio, estos se explican de forma breve en los siguientes párrafos.

"El cuestionario de satisfacción laboral S20/23" de J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998). El cual consta de 23 ítems del S20/23 que fueron seleccionados a partir de los 82 ítems del cuestionario completo S4/82 y dice que habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo. Insatisfecho (muy, bastante, algo); Indiferente; Satisfecho (algo, bastante, muy) 1.o 2.o 3.o 4.o 5.o 6.o 7.o.

La Teoría de las Brechas para medir la satisfacción del cliente, en esta teoría se basa en las disconformidades; es decir, en la valoración de la calidad percibida como un desajuste entre las expectativas y las percepciones de resultados (Monroy, 2014).

2.3.2. Bases para la creación de las herramientas utilizadas.

Ya que se crearon dos herramientas, una enfocada en la variable satisfacción laboral y otra

en la variable satisfacción del cliente, se tuvo que basar en trabajos previos ya establecidos.

La encuesta que fue realizada para la variable "Satisfacción laboral", se estructuro y fundamento en la investigación de Peña, Olloqui y Aguilar (2013), llamada "Relación De Factores En La Satisfacción Laboral De Los Trabajadores De Una Pequeña Empresa De La Industria Metal-Mecánica", en la cual se describen 10 factores que inciden en el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral en los trabajadores, además de otros 2 factores que fueron introducidos que se definen y se establece el indicador en el siguiente cuadro:

Tabla 7. Dimensiones utilizadas, definición e indicador de la investigación de Peña, Olloqui y Fraire.

Dimensión	Definición	Indicador
Sueldos / Salario	Se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.	Pago otorgado por el trabajo realizado, que sea justo y congruente con la valorización del mismo, oportunidad de aumento salarial.
Promoción	Es la posibilidad de ascenso profesional que ofrece un empleo.	Oportunidades y frecuencia de ascenso y de progreso.
Supervisión	Es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.	Aceptación del jefe, reconocimiento de ser competente, trato justo, atención en sentimientos de sus subordinados.
Beneficios	Son todas aquellas prestaciones otorgadas voluntariamente por el empleador.	Otorgamiento equitativo de bonos de despensa, premios de asistencia y puntualidad, prestaciones y otros.
Recompensas Contingentes	Constituye las celebraciones de un logro significativo o acontecimiento importante.	Aprecio, reconocimiento y recompensas por el buen trabajo.
Políticas y Procedimientos operativos	Conocimiento de las normas y reglas que se establecen en la empresa.	Políticas, reglas y procedimientos operativos.
Compañeros de trabajo	Individuos que forman parte de una colectividad.	Relación con las personas con quienes trabaja.
El trabajo en sí	Es la medida del esfuerzo hecho por los seres humanos.	Significado, gusto y orgullo por el trabajo que se realiza.
Comunicación	Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.	Formas de Comunicación establecidas dentro de la organización, con directivos, jefes y compañeros.
Condiciones en el área de trabajo	Son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización.	Condiciones de seguridad, de equipo, herramientas, instalaciones eléctricas, iluminación y ventilación.
	Factores introducidos para esta investigación	
Acceso a capacitación y desarrollo personal	Es el desarrollo y capacitación profesional y personal que la empresa le brinda al trabajador.	La empresa les da la opción u obligación de acceder a capacitación interna o externa, para mejorar sus conocimientos profesionales en el

		trabajo y para desarrollo personal.
Estrés	Nivel de estrés que maneja en su trabajo.	Su trabajo le genera niveles de estrés que repercuten en su trabajo y fuera de él.

Fuente: Adaptación propia de Peña, Olloqui y Fraire, (2013).

Para la realización de la variable "Satisfacción del cliente", primero se tomaron como base las dimensiones del modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988), que fue un modelo creado debido a la problemática de la falta de literatura relacionada con la medida de la calidad en el servicio, el cual mide el grado de calidad en el servicio mediante la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes y las expectativas que se habían formado previamente. Sin embargo el modelo que se utilizo fue el SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992), el cual se basa en las mismas cinco dimensiones que el modelo SERVQUAL, pero únicamente considera las percepciones de la prestación del servicio, y no las expectativas.

Tabla 8. Dimensiones del modelo SERVQUAL y su significado.

DIMENSIONES	SIGNIFICADO
Elementos tangibles	Todo lo que relacione al espacio e instalaciones físicas, así como equipos, decoraciones, apariencia, comodidad, etc.
Confiabilidad	Confianza y concordancia en aspectos internos como la precisión del servicio prometido, los costos, lugar, etc.
Responsabilidad y capacidad de respuesta	Ayuda y solución de problemas de forma pronta y sencilla.
Seguridad	Seguridad total en la información y el servicio prestado del establecimiento.
Empatía	Atención personalizada reflejada en la amabilidad, disposición y confortabilidad deseada.

Fuente: elaboración propia.

La razón por la que se aplicó este modelo que mide la calidad en el servicio, en este trabajo que busca medir la satisfacción del cliente como segunda variable, es debido a que la calidad en el servicio antecede a la satisfacción del cliente, por lo que la primera impacta en la segunda (ver figura 2). Es por esto que la calidad en el servicio se ha representado como una variable control que es aquella que el investigador controla con el fin de eliminar o neutralizar sus efectos en la variable dependiente, que es este caso es la satisfacción del cliente, la razón es que no todas las variables de una investigación pueden ser estudiadas a fondo como es el caso de la calidad en el servicio. La forma de eliminar sus efectos o no

incluirlos en el estudio es controlándolos de forma natural o artificial (Buendia, Colás y Hernández, 2001). En este caso específico al no ser parte de esta investigación, la calidad en el servicio y su efecto puede ser eliminado mediante el control de sus dimensiones o este caso las dimensiones del modelo SERVQUAL, que fueron adaptadas a la herramienta de satisfacción laboral que se desarrolló.

Figura 2. Seguimiento de las variables.

Fuente: elaboración propia.

2.3.3. Creación de las herramientas utilizadas.

De acuerdo a Arribas (2004) para el correcto proceso de la elaboración de cuestionarios se deben contemplar ciertos puntos que deben ser tomados en cuenta y desarrollados en orden, de esta forma se crearon y adaptaron las herramientas que se utilizaron en este trabajo, tanto para el cuestionario de satisfacción laboral como para el de satisfacción del cliente, en la siguiente tabla se muestran en orden esos pasos y como se adaptaron a las encuestas creadas.

Tabla 9. Puntos que se siguieron en el proceso de elaboración de los cuestionarios.

PASOS A SEGUIR	DEFINICIÓN	CUESTIONARIO "SATISFACCIÓN LABORAL"	CUESTIONARIO "SATISFACCIÓN DEL CLIENTE"
Definición del constructo o aspecto a medir	Se tiene que tener una idea muy clara de lo que se quiere medir; a eso se le llama "definir el constructo".	Constructo "Satisfacción Laboral"	Constructo "Satisfacción del Cliente"
Propósito de la escala	Se debe establecer el contenido del cuestionario, definir la población a la que va dirigida, la forma de administración y el formato del cuestionario.	• Contenido establecido por las dimensiones descritas en la tabla 7. • Población dirigida: trabajadores. • Administración: aplicación de encuestas de forma personal.	• Contenido establecido por las dimensiones descritas en la tabla 8. • Población dirigida: clientes. • Administración: aplicación de encuestas de forma personal.
Composición de los ítems	El ítem es la unidad básica de información de un instrumento de evaluación, y generalmente consta de una pregunta y de una respuesta	• Preguntas de identificación: 2 • Preguntas sociodemográficas: 8	• Preguntas de identificación: 2 • Preguntas sociodemográficas: 7 Preguntas propias de investigación/ítems: 22

	cerrada.	• Preguntas propias de investigación/ítems: 29	
Número de ítems	El número mínimo de ítems para cualquier evaluación sería de 6, pero el número de ellos puede ir desde 10 a 90, que puedan abarcar cada una de las dimensiones definidas en el constructo.	Cuestionario compuesto por 29 ítems.	Cuestionario compuesto por 22 ítems.
Contenido	En función del contenido, los cuestionarios pueden ser uni o multidimensionales. En los primeros, más del 80% de los ítems evalúa una sola dimensión y en los segundos, los ítems evalúan dos o más dimensiones.	Multidimensional con 12.	Multidimensional con 5.
Definición y ordenación	La definición de cada ítem debe de ser exhaustiva y mutuamente excluyente. Deben tenerse en cuenta factores como la comprensión, así como la aceptabilidad para el sujeto que es preguntado.	• Preguntas breves y sencillas. • Se usaron palabras comunes. • No se redactaron preguntas en forma negativa y con la interrogante "porque". • Se evitaron preguntas que forcén la memoria. • El orden de los ítems fue conforme a las dimensiones, de la más genérica (área de trabajo) a la más específica (sueldos/sal.).	• Preguntas breves y sencillas. • Se usaron palabras comunes. • No se redactaron preguntas en forma negativa y con la interrogante "porque". • Se evitaron preguntas que forcén la memoria. • El orden de los ítems fue conforme a las dimensiones, de la más genérica (elementos tangibles) a la más específica (empatía).
Prevención de los sesgos en su cumplimentación	A través del diseño de los ítems del cuestionario se pueden controlar los posibles sesgos de cumplimentación y, con ello, mejorar la validez del cuestionario.	• Deseabilidad laboral: se da cuando se responde lo que es aceptable en donde se trabaja. Prevención: nunca se pidieron nombres, ni se mostraron las encuestas. • Error lógico: cuando el encuestado considera que todos los ítems relacionados deben puntuarse igual. Prevención: se desarrollaron solo dos ítems por dimensión lo que hiso que los cuestionamientos sean en sentidos diferentes.	• Sesgo de aprendizaje o de proximidad: induce a contestar de forma similar a las respuestas anteriores. Prevención: se explicó y adapto a los sentidos exactamente a cada una de las cinco las probables respuestas. • Error lógico: cuando el encuestado considera que todos los ítems relacionados deben puntuarse igual. Prevención: se utilizó la prevención anterior.
Codificación de las respuestas	En función del número de opciones o tipo de respuestas, pueden ser Dicotómicas: dos posibles respuestas, o Policotómicas: más de dos posibles respuestas.	Policotómicas: escala Likert de 5 opciones (Totalmente insatisfecho, insatisfecho, indiferente, satisfecho, totalmente insatisfecho).	Policotómicas: escala Likert de 5 opciones (Totalmente insatisfecho, insatisfecho, indiferente, satisfecho, totalmente insatisfecho).
Puntuación de los ítems	Definir el sistema de puntuación que va a emplearse: Son ítems simples cuando los valores se hayan dado a cada opción por igual. Y los ítems ponderados son cuando el valor de cada opción de respuesta no es la misma o el valor es diferente.	Ítems simples, mismo valor a todos.	Ítems simples, mismo valor a todos.
Proceso de validación	Una vez diseñado el borrador definitivo	Borrador final diseñado y aplicado.	Borrador final diseñado y aplicado.

	corresponde llevar a cabo la realización de la prueba piloto y la evaluación de las propiedades métricas da la escala.		
Prueba piloto o pre-test cognitivo	Se pasa el borrador del cuestionario a 30-50 personas, siendo aconsejable que se parezcan a los individuos de la muestra.	• Se realizó a 10 personas. • Se detectaron preguntas poco comprensibles y que tuvieron rechazo. • Se vio si el orden fue adecuado y el tiempo.	• Se realizó a 10 personas. • Se detectaron preguntas poco comprensibles y que tuvieron rechazo. Se vio si el orden fue adecuado y el tiempo.
Evaluación de las propiedades métricas de la escala	Se debe asegurar que el instrumento de medida sea fiable y válido.	Fiabilidad: Alfa de Cronbach. Validez: trabajo de investigación de Peña, Olloqui y Aguilar (2013).	Fiabilidad: Alfa de Cronbach. Validez: modelo SERVPERF, validado por Balmori y Flores (2014), en su trabajo "MECSI: Modelo para evaluar la calidad del servicio interno".

Fuente: elaboración propia, con información de Arribas (2004).

2.3.4. Composición de las herramientas finales utilizadas (ÍTEMS).

Aquí se describe como están compuestas las herramientas de las dos variables, las cuales conjuntan las dimensiones que ya se habían señalado anteriormente y los ítems finales que representan a cada dimensión, en la composición de las encuestas que fueron aplicadas y medidas.

Satisfacción Laboral.

El cuestionario consta de 29 ítems que fueron realizados a partir de cada factor descrito en la tabla 7, esto se representa a que habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. De la siguiente manera está estructurada en sus ítems o preguntas, la encuesta que se realizó a los empleados de los restaurantes:

Tabla 10. Ítems de la herramienta de "Satisfacción Laboral".

DIMENSIONES	ÍTEMS
Condiciones en el área de trabajo	1. Su área de trabajo es cómoda, segura y limpia. 2. Cuenta con lo necesario en su área de trabajo para que usted pueda llevar a cabo su trabajo adecuadamente.
Políticas y Procedimientos operativos	3. Desde un inicio les hacen de su conocimiento las políticas de la empresa y los procedimientos a realizar en su cargo. 4. Las normas, reglas y obligaciones son respetadas tal cual están establecidas.
Compañeros de trabajo	5. Dentro de la empresa existe un ambiente de cordialidad y compañerismo entre sus colegas. 6. Le afecta y/o beneficia en sus labores la relación que existe con sus compañeros de trabajo.

Comunicación	7. La comunicación se da de manera constante. 8. Los empleados tienen libre acceso a comunicar sus ideas o inconformidades con el jefe. 9. Existen líneas de comunicación con todo el personal incluyendo jefe(s) y/o dueño(s).
Recompensas Contingentes	10. Reciben el aprecio y reconocimiento aun cuando sea de manera verbal. 11. Sus logros y acciones positivas dentro de su trabajo son reconocidas por sus compañeros y jefes.
Acceso a capacitación y desarrollo personal	12. Es capacitado de forma recurrente en aspectos propios de su puesto. 13. Su desarrollo personal es tomado en cuenta en la empresa que labora y en beneficio de ambas partes, es decir, sus formas de pensamiento, comportamientos y actitudes son impulsadas por la empresa.
Estrés	14. Maneja algún grado de estrés en su trabajo. 15. Afecta de alguna manera el estrés en sus tareas y obligaciones laborales. 16. El estrés que le genera su trabajo impacta en su vida personal. (Familia, amigos, tiempo libre, etc.)
Promoción	17. Existe la oportunidad y posibilidades de ascenso en su trabajo. 18. Su progreso se ve reflejado en otros aspectos que no sea como ascenso de puesto.
Beneficios	19. Cuenta con las prestaciones establecidas por la ley, es decir, de seguridad social. 20. Recibe prestaciones o beneficios extras como bonos de despensa, premios de asistencia y puntualidad o bonos por productividad.
Supervisión	21. La forma en que es vigilado o supervisado por parte de sus superiores es adecuada y no interfiere con su trabajo. 22. El trato que reciben todos los empleados es justo e igualitario por parte de su jefe. 23. Los superiores muestran interés en sus deseos y sentimientos con la finalidad de crear una mejor relación de trabajo.
El trabajo en sí	24. Tiene la libertad de elegir la forma en que va a realizar su trabajo. 25. El esfuerzo realizado por las tareas de su puesto y sus actividades diarias dentro del trabajo son bien compensadas de manera general. 26. De acuerdo a la variedad de tareas que realiza, siente gusto y orgullo por estas.
Sueldos / Salario	27. La diferencia entre sueldo y propinas es significativo. 28. Considera que el sueldo que obtiene es justo y congruente. 29. Considera que tiene oportunidades de obtener algún aumento salarial.

Fuente: elaboración propia.

Satisfacción del Cliente.

El cuestionario consta de 22 ítems que fueron realizados a partir de cada factor descritos en la tabla 8, los cuales pueden describir que tanto disfrutaron la estancia los clientes, en qué nivel y en qué aspectos específicos les genero algún grado de satisfacción o insatisfacción.

De la siguiente manera está estructurada en sus ítems o preguntas, la encuesta que se realizó a los clientes de los restaurantes:

Tabla 11. Ítems de la herramienta de "Satisfacción del Cliente".

DIMENSIONES	ÍTEMS
Elementos Tangibles	1. El lugar donde se encuentra el restaurante es adecuado. 2. Las vías de acceso al restaurante son las necesarias. 3. Las instalaciones son agradables y limpias a la vista. 4. El restaurante tiene lo necesario para su comodidad (estacionamiento, bar, personal suficiente, etc.). 5. En su estancia en el lugar observo un equilibrio en cuanto a la comodidad y agrado en todas las partes (lugar donde comió, baño, área de cocina, patio, etc.).
Confiabilidad	6. Los horarios que maneja el restaurante son adecuados. 7. Los costos de los alimentos son acordes a la calidad y sabor. 8. Los costos de los alimentos son acordes al servicio recibido. 9. Los costos de los alimentos son acordes a lo agradable del lugar.
Responsabilidad y Capacidad de Respuesta	10. Los cambios y devoluciones en sus pedidos se hace sin problema cuando hubo algún error. 11. El tiempo de espera de sus pedidos fue adecuado. 12. La ambientación (decoración, clima, olor e higiene) en conjunto son agradables. 13. Fue fácil acceder a información general sobre el restaurante (Vía internet, telefónica, su menú, personal).
Seguridad	14. El restaurante da alguna promoción o descuento que usted conozca. 15. Los alimentos que ofrecen son acordes al giro del restaurante. 16. El menú indica de forma clara la información necesaria y lo que contiene cada platillo. 17. Los alimentos (menú) son lo amplio y variado que desea.
Empatía	18. Los empleados fueron amables. 19. Los empleados estuvieron dispuestos a ayudarle en todo momento. 20. Los empleados le generaron confianza. 21. Fue agradable y confortable su tiempo en el restaurante. 22. La expectativa que tenía, fue cumplida de acuerdo su percepción final.

Fuente: elaboración propia.

2.4. DESCRIPCIÓN DE LOS CUESTIONARIOS Y PRUEBA PILOTO.

Antes de llevar a cabo la totalidad de las encuestas se llevó a cabo una prueba piloto, la cual se realizó para las dos herramientas, es decir, una prueba piloto de 10 encuestas en la herramienta de satisfacción laboral a trabajadores y otra de 15 encuestas en la herramienta de satisfacción del cliente a los consumidores. La fiabilidad de las herramientas se hiso por medio del coeficiente "Alfa de Cronbach".

Los cuestionarios de las dos herramientas fueron aplicados a distintos trabajadores tanto del sector público, como del sector privado en general y clientes de otros restaurantes. No se

aplicó esta prueba en los establecimientos de estudio, ya que no se quiso sesgar, ni repetir la información y los datos que se obtuvieron, en caso que la prueba o el cuestionario no fuera valido.

La aplicación del instrumento se realizó de manera de manera personal en todos los casos, siempre con un encuestador que abordaba tanto a trabajadores como a clientes y les hacía de su conocimiento las explicaciones necesarias y las dudas en caso que hubiera. La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en un periodo de 4 días para los cuestionarios a los trabajadores y de 3 días en los cuestionarios para los clientes, tomándoles alrededor de 8 a 10 minutos en contestar cada una.

Desarrollo del análisis estadístico (Alfa de Cronbach).

Primero describiremos a la herramienta alfa de cronbach sin entrar mucho en detalles. El alfa de cronbach (cronbach, 1951) es un método el cual nos permite analizar el grado fiabilidad mediante un análisis estadístico que nos da como resultado un coeficiente que es interpretado de la siguiente manera, tal como George y Mallery (2003, p. 231) nos dicen que es el criterio para evaluar los coeficientes del alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente.
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno.
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable.
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable.
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre.
- Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable.

Formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right]$$

Dónde:

K= número de ítems.

Si^2= sumatoria de varianza de los ítems.

St^2= varianza de la suma de los ítems.

Las respuestas que se obtuvieron en los ítems se desarrollaron en una escala de Likert ya establecida para el desarrollo cuantitativo, en la cual siempre se tuvieron 5 posibles respuestas numéricas, se desarrolló también una escala en la cual se establece la connotación subjetiva de los promedios totales por escala, los cuales se utilizaron de igual manera en las dos herramientas, estos se representan en las siguientes tablas:

Tabla 12. Escala de Likert utilizada en las encuestas.

ESCALAS				
Totalmente en desacuerdo	**Desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Connotación de los resultados promedio por dimensión/ítem, análisis cuantitativo.

CONNOTACION				
Negativa		**Media**	**Positiva**	
N		M	P	
Pésimo	**Malo**	**Regular**	**Bueno**	**Excelente**
1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

2.4.1. Resultados de la prueba piloto en Satisfacción laboral.

Para llevar a cabo la fiabilidad estadística del instrumento de satisfacción laboral, por medio de la herramienta Alfa de Cronbach, se determinó que el número de encuestas que se aplicarían seria de 10, aun cuando la gran mayoría de los autores recomiendan que se hagan con un mínimo de 20. Se llegó a la decisión de realizar la prueba de "Satisfacción Laboral" a este número de personas ya que las encuestas finales a los trabajadores de los establecimientos, donde se llevaría a cabo este estudio serian del mismo número de personas y se optó por tener la misma cantidad de encuestas en la prueba piloto y en el estudio final.

Tabla 14. Resultados del Alfa de Cronbach en la prueba piloto.

Número de elementos	**29**
Suma Varianza Individual	**15.9**
Varianza total	**79.73**

Sección 1	**1.036**
Sección 2	**0.800**
Absoluto	**0.800**

ALFA DE CRONBACH TOTAL	**0.829**

Fuente: elaboración propia.

El resultado del Alfa de Cronbach obtenido para este cuestionario de "Satisfacción Laboral" fue de 0.829 y tal como se muestra en los criterios para evaluar los coeficientes que se describen el apartado denominado "desarrollo del análisis estadístico (Alfa de Cronbach)", significa que cuenta con la suficiente validez y confiabilidad para su posterior aplicación como parte del trabajo final de investigación.

2.4.2. Resultados de la prueba piloto en Satisfacción del cliente.

En el caso de la fiabilidad estadística del instrumento de satisfacción del cliente, por medio de la herramienta Alfa de Cronbach, se determinó que el número de encuestas que se aplicarían seria de 20 tal como Benassini (2009), lo indica en el libro "introducción a la investigación de mercados" el cual sugiere un total de 20 encuestas para la aplicación de la prueba piloto. Estas encuestas se aplicaron en clientes de otros restaurantes, ajenos a los que fueron objeto de estudio en esta investigación.

Tabla 15. Resultados del Alfa de Cronbach en la prueba piloto.

Número de elementos	**22**
Suma Varianza Ind.	**18.4**
Varianza total	**136.56**

Sección 1	**1.048**
Sección 2	**0.865**
Absoluto	**0.865**

ALFA DE CRONBACH TOTAL	**0.906**

Fuente: elaboración propia.

El resultado del Alfa de Cronbach obtenido para este cuestionario de "Satisfacción del Cliente" fue de 0.906 y tal como se muestra en los criterios para evaluar los coeficientes que se describen el apartado denominado "desarrollo del análisis estadístico (Alfa de Cronbach)", significa que cuenta con la suficiente validez y confiabilidad para su posterior aplicación como parte del trabajo final de investigación.

2.5. CORRELACIÓN CUALITATIVA (NO ESTADÍSTICA) ENTRE VARIABLES.

La correlación no estadística o descriptiva entre las variables de satisfacción laboral y satisfacción del cliente, se tuvo que llevar a cabo antes de aplicar cualquier análisis estadístico ya que existen ciertas discordancias entre las herramientas que se utilizaron para desarrollar este trabajo de investigación, tales como el número de dimensiones e ítems son diferentes en las dos, el número de encuestados es muy diferente entre una y otra, así como al tipo de individuos al que se aplicaron por un lado a personas en su rol de trabajadores y por otro lado a personas en su rol de clientes.

Sin embargo estas diferencias pueden sustentarse o justificarse con la finalidad de poder formar una correlación con sentido positivo, esto basándose sin entrar mucho en detalle en un trabajo de Requena Santos, F. (2000) llamado "Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo" donde toma como referencia la teoría de Galtung (1964) en donde Requena (2000) explica lo siguiente en relación a esta teoría:

> *Que muestra una explicación para la formación y el cambio de actitudes y valores centrada en las diferencias de las posiciones sociales que los sujetos tienen en la estructura social, entre posiciones más sociales o más periféricas. El argumento de Galtung establece que los individuos muestran actitudes y valores diferentes según estén posicionados en el centro o en la periferia social.*

Esto lo represento mediante un índice global de centralidad, como lo denomina en el que crea una combinación de 8 variables como el sexo, ingresos, sector económico, lugar de residencia, entre otros. Donde después de una serie de estudios e intervenciones estadísticas y descriptivas demostró que las características estructurales básicas pueden tener implicaciones para las actitudes, los valores y para la percepción de la estructura y el grado de bienestar. Lo que nos lleva a pensar que ciertos aspectos pueden complementarse o conjuntarse de manera positiva de manera subjetiva en tanto tengan variables o aspectos en común y aun cuando existan cuestiones que hagan que sean diferentes.

En esta investigación se pueden llegar a esta complementación o correlación como fue denominado basándose en lo anterior, a pesar de las diferencias ya establecidas siempre y

cuando se puedan encontrar aspectos que puedan tener sentido entre sí, en las dos herramientas de satisfacción laboral y satisfacción del cliente. Esto se representó teniendo en cuenta principalmente las dimensiones que se utilizaron y los ítems en un sentido similar, así fue como se llevó al establecimiento de la tabla 16, la cual muestra como una descripción subjetiva entre las dimensiones que se asemejan de ambas herramientas puede tener sentido e ir por una misma línea.

Tabla 16. Correlación descriptiva de las dos variables.

Dimensiones de "Satisfacción Laboral"	Correlación DESCRIPTIVA entre variables	Dimensiones Secundarias "Satisfacción del Cliente y Calidad en el Servicio"	Dimensiones aplicadas en la herramienta utilizada basados en el modelo SERVPERF de Cronin y Taylor.
CONDICIONES EN EL ÁREA DE TRABAJO	Las condiciones y el lugar del restaurante son visibles y afectan a los clientes y al personal.	• Ubicación. • El ambiente de las instalaciones (limpieza, presentación, etc.)	**ELEMENTOS TANGIBLES**
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS	Las políticas tanto internas del restaurante son respetadas así como las externas para los clientes.	• Las políticas de la empresa (devoluciones, cambios, horarios, etc.)	**SEGURIDAD**
COMPAÑEROS DE TRABAJO **ESTRÉS** **ACCESO A CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL**	El ambiente interno de la empresa entre compañeros y el no tener acceso a una mejor educación al servicio se refleja en el trato a los clientes.	• El trato (amabilidad, disponibilidad para ofrecer ayuda, etc.)	**EMPATIA**
SUPERVISIÓN	La supervisión y manejo de los jefes o superiores pone énfasis y atención en las demandas y preferencias de los clientes en cuanto a la diversidad del menú.	• Selección de productos que ofrece.	
COMUNICACIÓN **RECOMPENSAS CONTINGENTES**	La comunicación entre los empleados involucrados en los y el hecho que se les reconozca o no los servicios que brindan impactan en el tiempo de espero y la información general que se brinda a los clientes.	• Accesibilidad y tiempo de respuesta	**RESPONSABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA**
EL TRABAJO EN SÍ	Las tareas y actividades diarias de los empleados se vuelven el reflejo de la experiencia final de los clientes, de acuerdo a su libertad, esfuerzo y gusto por ellas.	• La experiencia de compra.	**CONFIABILIDAD**
PROMOCIÓN **BENEFICIOS** **SUELDOS / SALARIO**	Los beneficios generales y los sueldos de los empleados, tienen vínculo con los precios altos, bajos o medios de los alimentos.	• Precios	

Fuente: elaboración propia.

2.6. CORRELACIÓN CUANTITATIVA (ESTADISTICA) ENTRE VARIABLES.

Dentro de los puntos importantes en esta investigación se encuentra la correlación cuantitativa o estadística entre las dos variables que se están estudiando, por un lado se encuentra la satisfacción laboral y por otro lado la satisfacción del cliente de restaurantes. Esta correlación se llevó a cabo con los datos de las encuestas aplicadas en su totalidad, aun cuando los numero de encuestas aplicadas y en número de ítems no son los mismos ya que para la herramienta de satisfacción laboral se aplicaron 10 encuestas con 29 ítems y para la de satisfacción del cliente fueron 81 con 22 ítems, la correlación se desarrolló con los promedios totales de las dimensiones y de acuerdo a la correlación cualitativa o descriptiva que se realizó en el punto anterior (Tabla 16).

Para este apartado se utilizó el coeficiente de correlación, con el cual se puede contar con un indicador que permite, por un lado establecer la covariación conjunta de dos variables, y por otro, que tenga la universalidad suficiente para poder establecer comparaciones entre distintos casos, se utiliza el coeficiente de correlación (lineal, de Pearson). La correlación es, pues una medida de covariación conjunta que nos informa del sentido de esta y de su relevancia, que está acotada y permite la comparación entre distintos casos.

Como primer paso y antes de establecer los productos estadísticos obtenidos de debe conocer la formula y la interpretación de los resultados que se obtuvieron en relación al coeficiente de correlación.

Figura 3. Formula del Coeficiente de Correlación de Pearson.

$$r_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N}$$

Fuente: desconocido.

Cuando la correlación entre dos variables sea perfecta positiva o que cada individuo manifieste la misma superioridad o inferioridad en cada una de ellas. Esto se cumple, cuando sus puntuaciones tipo sean iguales (Zx = Zy). En este caso la fórmula de la correlación se transforma.

Figura 4. Formula del Coeficiente de Correlación de Pearson transformada.

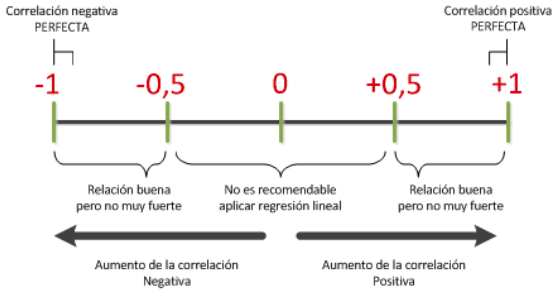
$$r_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N} = \frac{\sum Z_x Z_x}{N} = \frac{\sum Z_x^2}{N} = 1$$

Fuente: desconocido.

La interpretación Coeficiente de Correlación de presenta de la siguiente forma, en tres puntos que pueden ser entendidos de forma más sencilla, además de una imagen (figura 4) que descifra el producto final del coeficiente.

- Si r < 0 Hay correlación negativa: las dos variables se correlacionan en sentido inverso.
- Si r > 0 Hay correlación positiva: las dos variables se correlacionan en sentido directo.
- Si r = 0 se dice que las variables están incorrelacionadas: no puede establecerse ningún sentido de covariación.

Figura 5. Interpretación del Coeficiente de Correlación de Pearson.



Fuente: desconocido.

Conforme a los promedios de los resultados en las 12 dimensiones de las 10 encuestas en la herramienta de satisfacción laboral y las 5 dimensiones de las 81 encuestas en la herramienta de satisfacción del cliente y a la correlación cualitativa que se desarrollo en la tabla 16, se obtuvo una correlación estadística de las dos variables.

Tabla 17. Correlación estadística de los promedios de las dos variables.

Dimensiones "Satisfacción Laboral"	Promedio resultados dimensiones "Satisfacción Laboral"	Promedio resultados dimensiones "Satisfacción del Cliente"	Dimensiones aplicadas en la herramienta utilizada basados en el modelo SERVPERF de Cronin y Taylor.

CONDICIONES EN EL ÁREA DE TRABAJO	4.35	4.20	**ELEMENTOS TANGIBLES**
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS	4.10	3.87	**SEGURIDAD**
COMPAÑEROS DE TRABAJO **ESTRÉS** **ACCESO A CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL** **SUPERVISIÓN**	3.68	4.09	**EMPATIA**
COMUNICACIÓN **RECOMPENSAS CONTINGENTES**	3.64	3.87	**RESPONSABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA**
EL TRABAJO EN SI **PROMOCIÓN** **BENEFICIOS** **SUELDOS/SALARIOS**	3.33	4.04	**CONFIABILIDAD**

COEFICIENTE DE CORRELACION DE PEARSON TOTAL	**0.262240698**

Fuente: elaboración propia.

El coeficiente de correlación oscila entre –1 y +1 encontrándose en medio el valor 0 que indica que no existe asociación lineal entre las dos variables a estudio. Para este caso con un resultado en el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de 0.2622, estableciéndose una relación baja donde no es recomendable aplicar regresión lineal, se interpreta que no existe correlación estadística entre las dos variables. Sin embargo Pita y Pertega (1997) señalan que un coeficiente de valor reducido no indica necesariamente que no exista correlación ya que las variables pueden presentar una relación no lineal, esto se puede analizar en este caso con ciertas cuestiones subjetivas como:

1. Que existen trabajadores que nunca tienen contacto directo con los clientes.
2. Los trabajadores pueden no ser requeridos por los clientes, más allá del momento en que ordenan los alimentos.
3. Malos momentos y/o actitudes negativas de los trabajadores al momento de realizar las encuestas.
4. Malos momentos y/o actitudes negativas de los clientes al momento de realizar las encuestas.
5. Entornos poco agradables solamente al momento de realizar las encuestas.

6. Que los trabajadores hayan tenido falsas expectativas en el trabajo, tanto con los ingresos extra (propinas, prestaciones, etc.), ambiente laboral, compañeros, etc.
7. Que los clientes hayan llegado con muchas expectativas del establecimiento del servicio, los alimentos, el lugar, los costos, el establecimiento en sí, etc., y que no hayan sido complacidos.
8. Que un hecho o situación logre cambiar todo el sentimiento del consumidor al momento de recibir el servicio, por ejemplo que la espera algo prolongada de algún empleado pueda cambiar toda su percepción.
9. Que haya mucha gente en el establecimiento y el tiempo de espera ya sea en la espera de los meseros o de los alimento sea mayor al normal.
10. Que alguna cuestión ajena al restaurante genere tensión o incomodidad y la estancia no sea del todo agradable.

CAPITULO III

3. DESARROLLAR UNA SERIE DE INDICADORES PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (Análisis e interpretación de resultados).

En este tercer capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron del trabajo de campo, es decir, todo lo que surgió del estudio llevado a cabo en los restaurantes que fueron objeto de estudio, tanto de la satisfacción laboral como de la satisfacción del cliente. Esto se representa mediante la presentación, el análisis, la interpretación y la discusión de los resultados que se derivaron de las herramientas ya descritas en el capítulo anterior.

La estructura de los resultados obtenidos y descritos se divide en las preguntas de identificación que no cuentan con ningún tipo de análisis y son las que simplemente identifican el número de encuestas y la fecha. Después las que si son interpretadas y analizadas tanto en gráficos como de forma descriptiva, empezando por las preguntas sociodemográficas como la edad, el género, estado civil, etc., que facilitan y hacen más sencilla la comprensión del estudio, finalmente las preguntas propias de la investigación que se dividen tanto en dimensiones como en ítems.

Los resultados de la investigación fueron divididos, primero exponiendo los de la herramienta de satisfacción laboral y después los de la herramienta de satisfacción del cliente. Tomando en cuenta la escala de cinco opciones en el conjunto de encuestas mencionadas en el capítulo anterior (escala Likert). La descripción se desarrolló tanto en las gráficas como en la interpretación de diferentes formas ya sea por los diferentes tipos de gráficos y tablas que se usaron, o por los números expresados tanto en porcentajes como en números fijos.

3.1. HERRAMIENTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.

En este apartado se describen las características generales de lo que implico el llenado de las encuestas, además de los resultados que derivaron de las encuestas que fueron aplicadas a los trabajadores, es decir, se hace la mención general de forma descriptiva de los encuestados, las formas de aplicación, además de todos los resultados numéricos de salieron tanto de las dimensiones como de los ítems que tuvieron un mayor peso y

relevancia tanto de forma positiva como de forma negativa. Esto con la finalidad de que sea más fácil de entender cuando se presenten los gráficos y los análisis estadísticos.

Características generales de los encuestados:

1. Se aplicaron 10/10 encuestas.
2. Tomando entre 8 y 10 minutos en cada una.
3. Aplicadas en trabajadores de dos restaurantes de la ciudad.
4. Se tomó una muestra de 5 empleados por restaurante.
5. La aplicación de los cuestionarios tomo 6 días.
6. Los trabajadores que se encuestaron en cada restaurante fueron:
    - Meseros(as) (4).
    - Cocineros(as) (3).
    - Hostess o recepcionista (1).
    - Ayudante general (1).
    - Gerente (1).
7. El giro de los restaurantes en los que se aplicaron las encuestas fueron de comida mexicana.
8. Seis de las diez encuestas aplicadas se realizaron fuera de las áreas de trabajo y de horas laborales de los trabajadores encuestados, en cafés normalmente o en los hogares de los encuestados.
9. Las cuatro de las encuestas restantes se aplicaron en los mismos establecimientos pero en un lugar aislado y en horas adecuadas en las que no tuvieran clientes.

3.1.1. Perfil del trabajador

El trabajo de campo en la herramienta de satisfacción laboral se realizó a un total de 10 trabajadores. Después de llevar a cabo el análisis sociodemográfico de los datos de las encuestas aplicadas se logró identificar el perfil del trabajador en aspectos como el género, la edad, nivel de estudios, puesto, tiempo en la empresa, estado civil y número de personas que viven en su hogar. Ya que son solo 10 encuestados se pudo realizar la conjunción de los datos sociodemográficos, los cuales se presentan en la tabla 18.

Tabla 18. Datos sociodemográficos por trabajador.

IDENTIFICACION	GENERO	PUESTO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	TIEMPO EN LA EMPRESA (Lapsos de 6 meses)	ESTADO CIVIL	NUM. DE PERSONAS DEPENDIENTES
Trabajador 1	Femenino	Mesera	23	Bachillerato	6 meses	Soltera	0
Trabajador 2	Masculino	Mesero	45	Bachillerato	2 años	Casado	2
Trabajador 3	Masculino	Mesero	28	Bachillerato	1 año	Soltero	1
Trabajador 4	Masculino	Mesero	19	Superior	6 meses	Soltero	0
Trabajador 5	Femenino	Cocinera	35	Secundaria	4 años	Casada	2
Trabajador 6	Femenino	Cocinera	28	Bachillerato	1 año 6 meses	Casada	1
Trabajador 7	Masculino	Cocinero	33	Bachillerato	2 años	Unión libre	1
Trabajador 8	Femenino	Hostess	21	Superior	1 año	Soltera	0
Trabajador 9	Masculino	Ayudante general	40	Secundaria	5 años 6 meses	Casado	3
Trabajador 10	Masculino	Gerente	37	Superior	6 años	Casado	2

Fuente: elaboración propia.

Dado que algunos de los datos establecidos en la tabla 18 son importantes en el estudio, se hará la representación en tablas y graficas ya sean en números o en porcentajes para su mejor entendimiento.

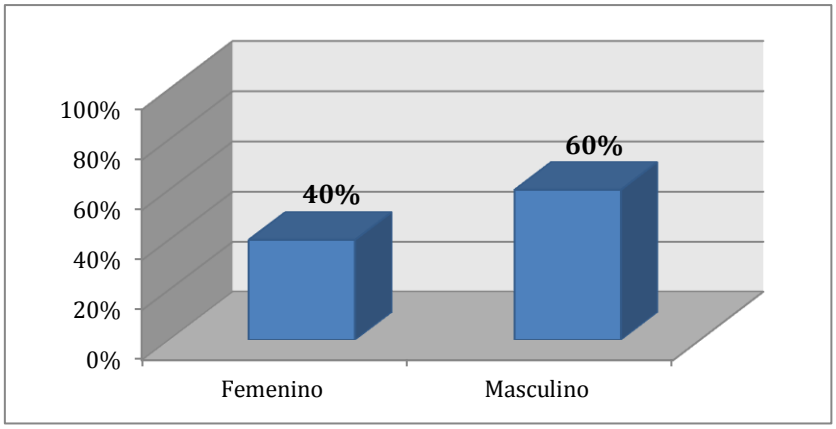
Tabla 19. Proporción del género de los trabajadores.

GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	4	40%
Masculino	6	60%
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: elaboración propia.

De los datos obtenido de la tabla 19 y representados en la gráfica 1 se aprecia que el 40% de los empleados pertenecen al género femenino y el 60% restante pertenecen al género masculino, lo cual nos indica que hay más hombres laborando en los establecimientos donde se aplicaron las encuestas, además que ocupan un mayor número de puestos con 4 mientras que las mujeres ocupan 3.

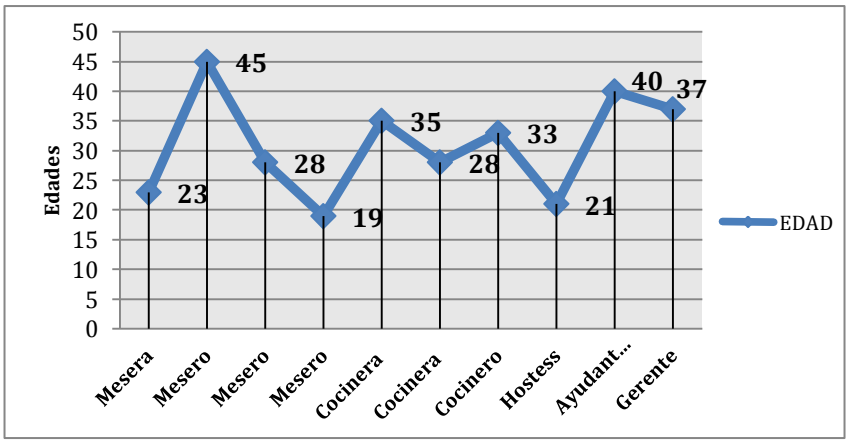
Grafico 1. Genero de los trabajadores.



Fuente: elaboración propia.

En las siguientes graficas se representan algunos datos en conjunción con otros de los mismos trabajadores, mas especifico los puestos del trabajo de cada empleado en relación a algunos de los demás datos, ya que el puesto se puede identificar y correlacionar con los otros datos de forma coherente y sencilla de entender, además que gracias a esto puede hacer que el perfil del trabajador quede más claro.

Grafico 2. Edades y puestos de los trabajadores.

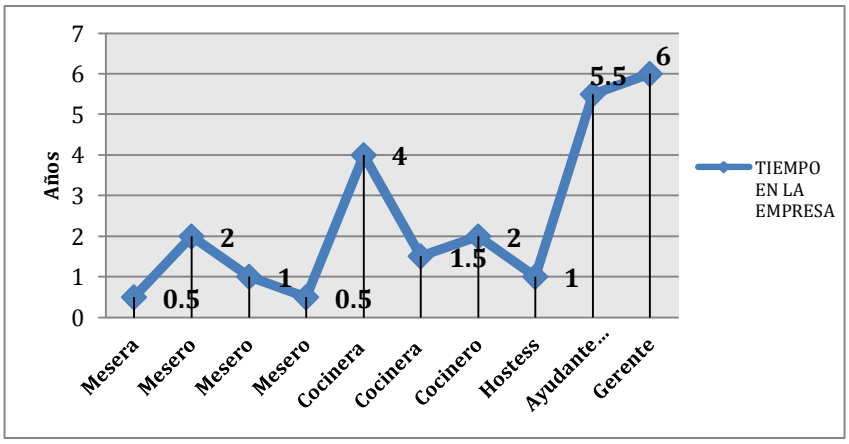


Fuente: elaboración propia.

Es la gráfica 2 se puede observar la distribución por edades de los empleados en relación a su puesto, siendo el puesto de mesero el que conjunta tanto al trabajador más joven como al de mayor edad. Los rangos de edades que más se repiten son los trabajadores entre 20 y 29 años con 4, seguido por los de entre 30 y 39 con 3, con más de 40 se tienen 2 y solamente 1

menor de 20, esto nos puede indicar que existe una distribución entre edades alta aun cuando son pocos los trabajadores que fueron encuestados.

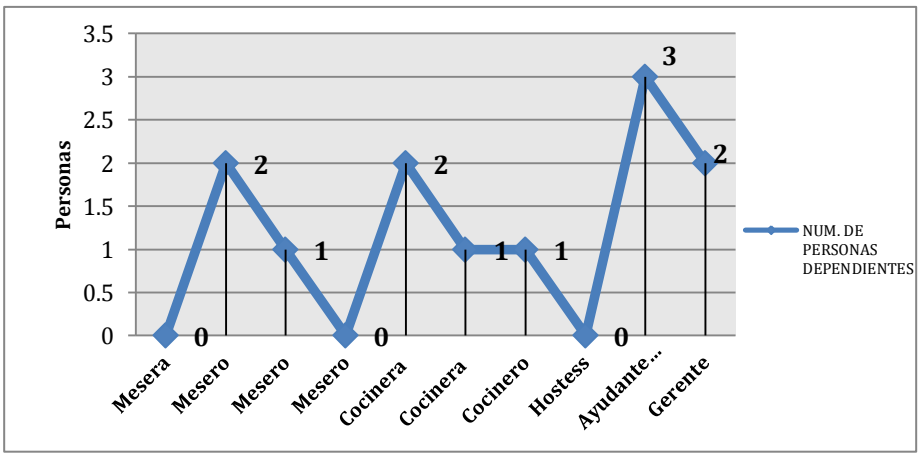
Grafico 3. Tiempo en la empresa y puesto de los trabajadores.



Fuente: elaboración propia.

Los resultados correspondientes a la conjunción del tiempo en la empresa por puesto de trabajo nos indica que solo 3 personas de las 10 tienen más de 2 años laborando en el establecimiento, más en específico una cocinera, el ayudante general y el gerente. Por otro lado son 3 personas las que tienen entre 1 y 2 años, finalmente son 4 las que tienen 1 año o menos trabajando en ese negocio, lo que nos indica que en la mayoría de los puestos existe rotación de personal constante.

Grafico 4. Número de personas dependientes de los trabajadores y sus puestos.



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 4 los resultados dictan que existen 3 trabajadores que no tienen personas que dependan de ellos, 3 trabajadores que tienen 1 persona que depende de ellos, otros 3 que tienen 2 personas y 1 más que tiene 3 personas, este último es el ayudante general el cual es el que tiene más personas que dependen de él. Se puede observar también que tiene un comportamiento similar al de la gráfica 3, lo que nos lleva a concluir que la gran mayoría de quienes tienen más tiempo laborando en la empresa son los que de alguna forma son el sostén de otros ya sea su pareja, hijos, padres, etc.

De igual forma existen otros datos sociodemográficos de los trabajadores que aparecen en la tabla 18 y que su interpretación única es importante para describir los perfiles, tales como el nivel de estudios y el estado civil.

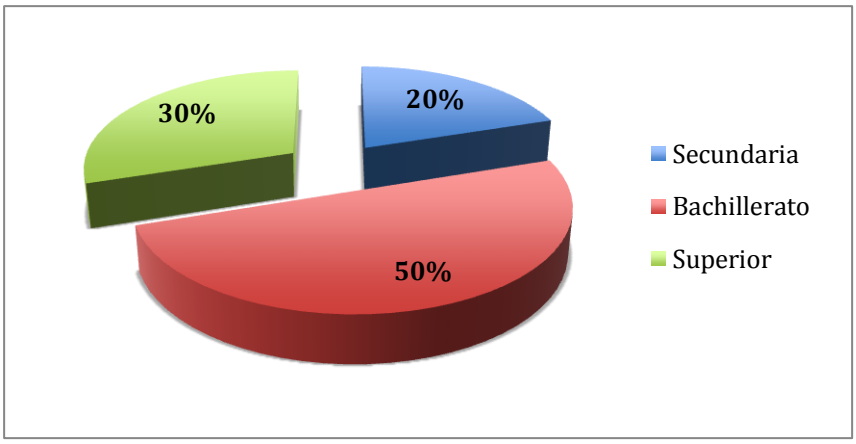
Tabla 20. Frecuencia y proporción del nivel de estudios y estado civil de los trabajadores.

NIVEL DE ESTUDIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Secundaria	2	20%
Bachillerato	5	50%
Superior	3	30%
TOTAL	**10**	**100%**

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soltero	4	40%
Unión libre	1	10%
Casado	5	50%
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: elaboración propia.

Grafico 5. Nivel de estudios de los trabajadores.

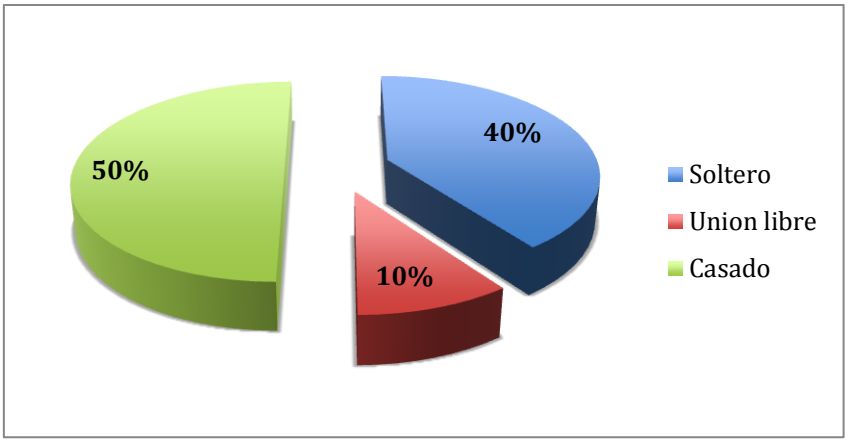


Fuente: elaboración propia.

Se puede observar en la gráfica 5 que representa el nivel de estudios, que el 80% del personal cuenta con estudios medio superiores cuando mínimo, siendo el bachillerato el más

representativo con un 50% seguido por el nivel superior (cursando, trunca, o terminada) con un 30% y finalmente solo 2 trabajadores tienen el nivel secundaria concluida, algo que llama la atención es que todos los trabajadores tienen bases educativas en algún nivel aun cuando sea a nivel básico.

Grafico 6. Estado civil de los trabajadores.



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 6 es representado el estado civil de los trabajadores, el cual muestra que existe un 60% con algún tipo de compromiso ya sea casado con un 50% o en unión libre que es solo 1, además de un alto grado del personal que es soltero con un 40%.

Conocer la población de estudio y su perfil como fue nombrado este apartado, ayuda a tener un mejor y más amplio panorama de los trabajadores, sus necesidades, deseos y pensamientos al momento de ser parte del estudio, además se puede rescatar que en su mayoría sus respuestas a los cuestionamientos van en función de este análisis sociodemográfico. De igual forma se pueden ligar los datos entre si tomando como referencia las tablas y gráficas para hacerlo más sencillo.

3.1.2. Resultados de la herramienta.

Los resultados de la herramienta de satisfacción laboral se puntualizan de forma ordenada, primero en modo general tanto por ítems y dimensiones, para después conjuntarlas en tablas y graficas por dimensiones, en las cuales se sacaran las interpretaciones necesarias para que los resultados sean más fáciles y simples de entender.

Resultados estadísticos generales:

- De los 29 ítems en las 10 encuestas realizadas, 10/29 ítems dieron promedio de 4/5; 16/29 ítems dieron promedio de 3/4; y 3/29 ítems dieron promedio de 2/3 en relación a la escala utilizada lo que nos indica que en la mayoría de los cuestionamientos los trabajadores están indiferentes o regular (tabla 13) en lo preguntado, mientras que los restantes se encuentran en una connotación positiva o buena (tabla 13) principalmente.
- De las 12 dimensiones utilizadas 9 resultaron con promedio general por debajo de 4 lo que nos indica que el nivel de indiferencia o regularidad en conjunto de cada dimensión concuerda con los ítems de manera individual.
- El promedio mayor por ítem fue en el 1 con 4.40/5 dentro de la variable ”Área de trabajo"
- El promedio mayor por dimensión fue en ”Área de trabajo" con 4.35/5, lo que nos señala que el “área de trabajo” es lo que mayor satisface a los empleados en general.
- El promedio menor por ítem fue en el 28 con 2.50/5 dentro del factor "Sueldos y salarios".
- El promedio menor por dimensión fue ”Trabajo en si" con 3.03/5, lo que nos señala que en cuestión del trabajo y lo que esto involucra (tareas, libertad, gusto por sus actividades, etc.), existe menor conformidad de los empleados, por lo tanto menor satisfacción.

Tabla 21. Resultados de la Satisfacción Laboral por dimensión.

DIMENSION	PROMEDIO
Área de trabajo	4.35
Políticas y procedimientos operativos	4.10
Compañeros	3.90
Comunicación	3.83
Recompensas contingentes	3.45
Acceso a capacitación y desarrollo personal	3.10
Estrés	3.83
Promoción	3.15
Beneficio	4.05
Supervisión	3.90
Trabajo en si	3.03
Sueldos y salarios	3.07
PROMEDIO TOTAL	**3.65**

Fuente: elaboración propia.

El resultado del nivel de satisfacción laboral, de acuerdo a los parámetros utilizados tanto de las dimensiones como de la escala, que se percibieron y se representaron en la tabla 21 y en

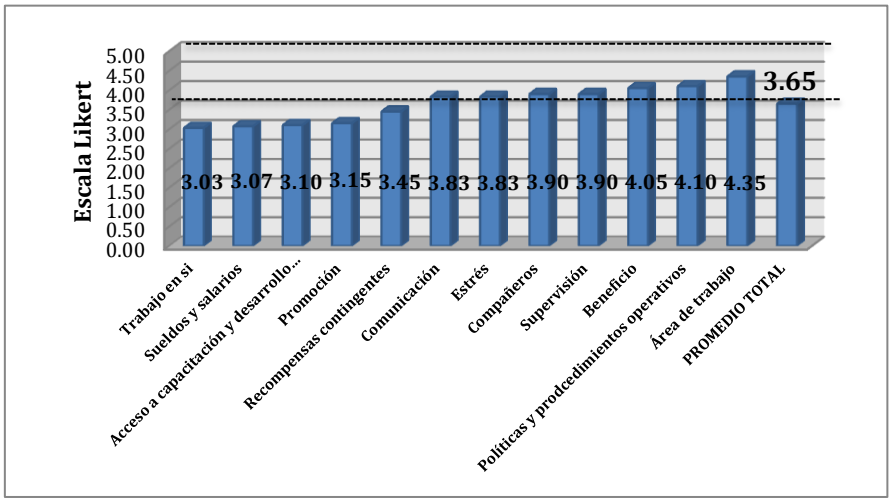
la gráfica 7 fue de **3.65 sobre 5** como promedio general. Se puede observar que las dimensiones más bajas y con resultado negativo a pesar que la connotación sea regular (tabla 13), fueron la de **trabajo en si** con un **3.03,** seguida de **sueldos y salarios** con **3.07**, lo que indica que los trabajadores sienten un gusto menor por la realización de las actividades y tareas que les corresponden dentro del negocio, esto quizás va de la mano con que no sienten que sus ingresos sean justos con lo que hacen o la cantidad de tareas que realizan ya que es muy parejo con el resultado de la dimensión sueldos y salarios. De igual forma se considera que la dimensión **Acceso a capacitación y desarrollo personal (3.10) y promoción (3.15)** caen en un sentido negativo esto denota que los trabajadores no cuentan o cuentan pero muy poca capacitación de sus tareas de trabajo, desarrollo personal ni oportunidades de promoción o ascenso en sus puestos de trabajo.

Por otra parte las dimensiones **recompensas contingentes (3.45), comunicación (3.83), estrés (3.83), compañeros (3.90) y supervisión (3.90)**, muestran una posición neutral para lo cual es importante que se preste atención ya que se relaciona específicamente a las retribuciones extras que puede cambiar su percepción del ingreso, al trabajo en equipo, el ambiente general de trabajo y la flexibilidad de la empresa tanto de los colaboradores como de los superiores, finalmente la presión laboral dentro de la empresa y las repercusiones que pueden traer y se pueden reflejar en la salud, felicidad y la forma de hacer su trabajo.

Las dimensiones de **beneficios (4.05), políticas y procedimientos operativos (4.10) y área de trabajo (4.35),** son los puntos más fuertes y positivos con los que se cuenta ya que por una parte las prestaciones y beneficios extras son buenos para los empleados principalmente los relacionados con las prestaciones de seguridad social mínimas y ciertos bonos extras de fin de año y alimentos. También las políticas, procedimientos, normas, reglas y obligaciones son bien vistas, respetadas y del conocimiento de los trabajadores, por otro lado el área de trabajo en general y todo lo que involucra como la seguridad, comodidad, limpieza y que el trabajador tenga todo lo necesario para desarrollar su trabajo está bien cubierto. Con el resultado general que fue de **3.65** se puede decir que el personal se encuentra con una sensación de irregularidad con su trabajo en la mayoría de los aspectos medidos, con lo que se puede dar un equilibrio medio o regular con mayor tendencia a mejorar o volverse bueno en todos o casi todas las dimensiones, si se hacen ciertos ajustes en algunas áreas.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se pueden apreciar los valores antes mencionados organizados de menor a mayor puntuación, haciendo énfasis también a la satisfacción perfecta en 5 y a la satisfacción promedio que resulto del estudio.

Grafico 7. Resultados de la Satisfacción Laboral.

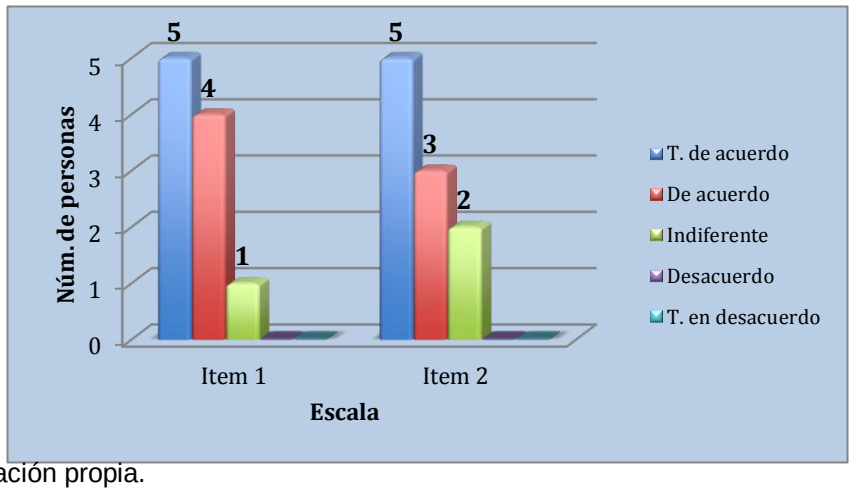


Fuente: elaboración propia.

<u>Niveles de satisfacción laboral por dimensión/ítem.</u>

Los resultados estarían incompletos si no se involucrara directamente a los cuestionamientos o ítems que formaron la herramienta satisfacción laboral, es por esto que se deben mostrar, analizar e interpretar de forma práctica como se había mencionado al inicio de este punto.

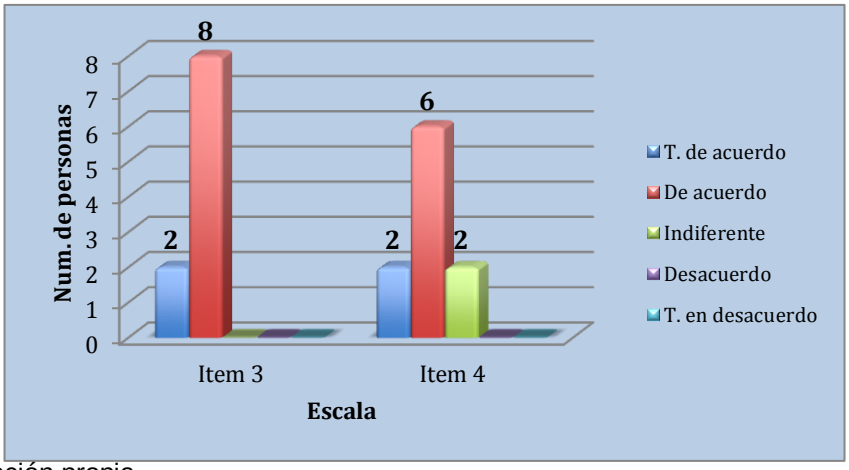
Grafico 8. Resultados de la dimensión área de trabajo por ítem.



Fuente: elaboración propia.

Se denota que existe un área de trabajo adecuada en general en un 85% en promedio y el resto se demuestra indiferente. Tomando en cuenta el ítem 1 que señala la comodidad, seguridad y limpieza del área de trabajo, siendo casi en su totalidad una percepción buena y excelente con 90%. El ítem 2 cuestiona si se tiene lo necesario para realizar su trabajo, el cual también resulta muy alta la apreciación de los trabajadores en forma positiva con un 80%. En ambos ítems el resto de las respuestas fue regular en ese sentido.

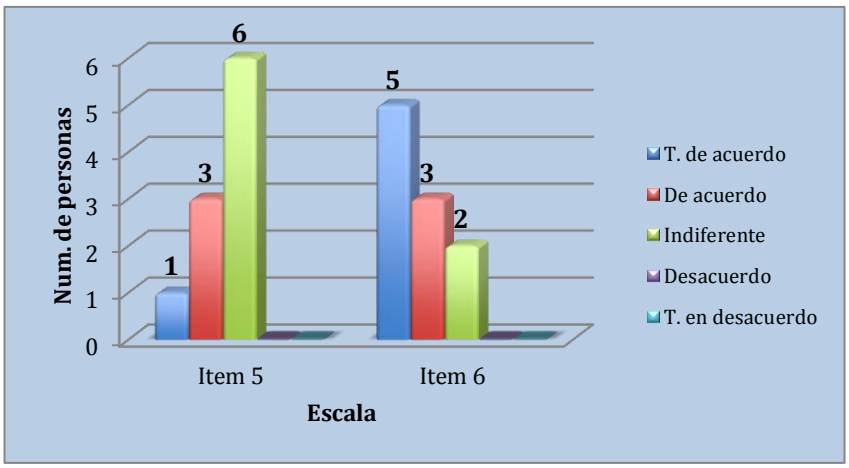
Grafico 9. Resultados de la dimensión políticas y procedimientos operativos por ítem.



Fuente: elaboración propia.

En esta dimensión se observa que en un 90% existe un sentido de positivismo entre los trabajadores, mayormente en un sentido bueno y al 10% restante le es indiferente. En el ítem 3 señalan en su totalidad los trabajadores que los procedimientos y políticas son dadas a conocer desde el principio, mientras que en el ítem 4 se establece las normas, reglas y obligaciones si son acatadas tal como estas establecidas en un 80% y al resto le es indiferente.

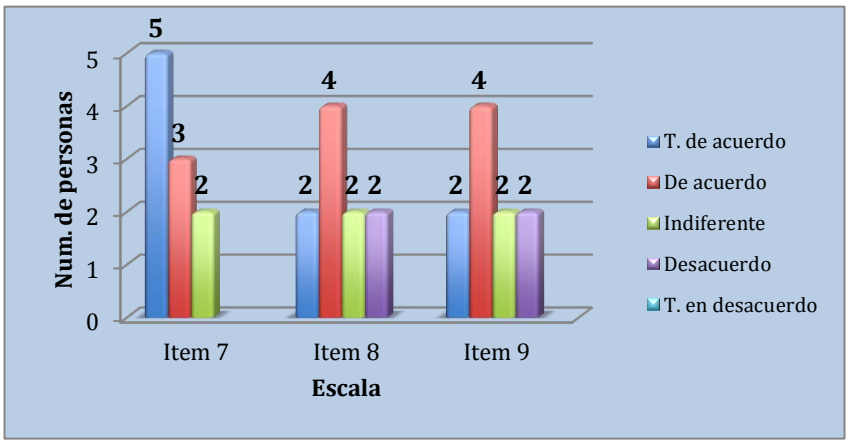
Grafico 10. Resultados de la dimensión compañeros por ítem.



Fuente: elaboración propia.

Existe una alta indiferencia entre la mayoría de los empleados en un 40%, el restante 60% de una sensación de concordancia con lo cuestionado. Sin embargo aquí las preguntas van en un sentido diferente ya que en el ítem 5 se señala si existe un ambiente de cordialidad y compañerismo que fue respondido en su mayoría de manera indiferente con un 60% y el otro 40% de forma positiva en mayor medida con una connotación buena. En el ítem 6 se hace notar si la relación entre los compañeros tiene algún impacto ya sea de forma positiva o negativa para lo cual se obtuvo un 80% afirmando esto tanto en un sentido total o parcial, el 20% restante demostró que esto no le es relevante.

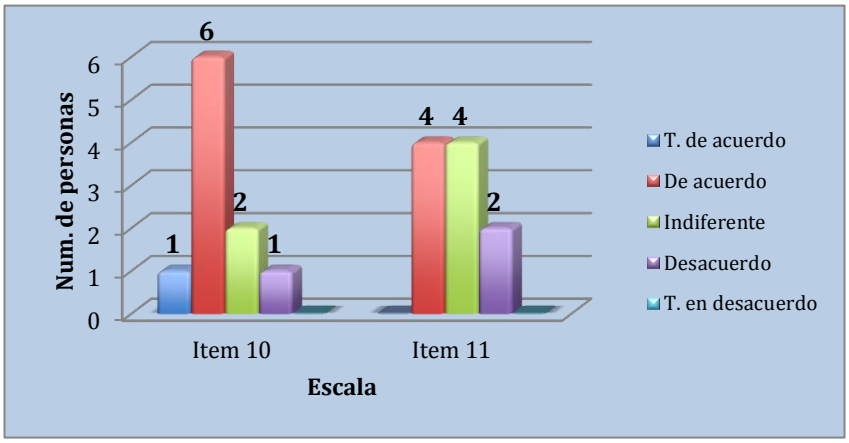
Grafico 11. Resultados de la dimensión comunicación por ítem.



Fuente: elaboración propia.

La comunicación entre empleados es elemental para la realización de las tareas y actividades en un 65% entre las dos escalas positivas, le sigue la indiferencia con un 20% y el otro 15% se encuentra en una escala negativa de desacuerdo. En el ítem 7 el 80 % mantiene que la comunicación es una constante entre todos. El ítem 8 que dicta que se pueden comunicar ideas y quejas abiertamente con los jefes en un 60%, por 20% de indiferencia y 20% que no están de acuerdo con esto. Por último el ítem 9 señala que si piensan que existe apertura de comunicación entre todos el personal resulto igual que el ítem anterior.

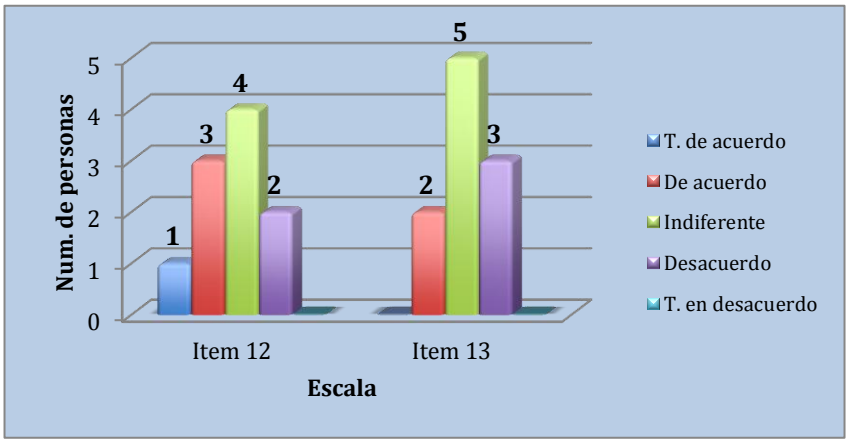
Grafico 12. Resultados de la dimensión recompensas contingentes por ítem.



Fuente: elaboración propia.

En este apartado enfocado a las recompensas contingentes o reconocimiento, se dieron resultados variados un 55% para quienes dijeron estar de acuerdo, 30% para los indiferentes y 15% quienes estuvieron en desacuerdo. Entrando a las preguntas en el ítem 10 existe en un 70% de reconocimiento verbal de todos los compañeros, así como un 20% que se denota indiferente y un 10% que nunca ha recibido reconocimiento de este tipo. Por parte del reconocimiento del o los jefes de acciones y logros, en el ítem 11 el 40% de los trabajadores hace mención de forma positiva, sin embargo hay una discordancia ya que el 60% restante genera indiferencia o desacuerdo en el reconocimiento por parte de los jefes.

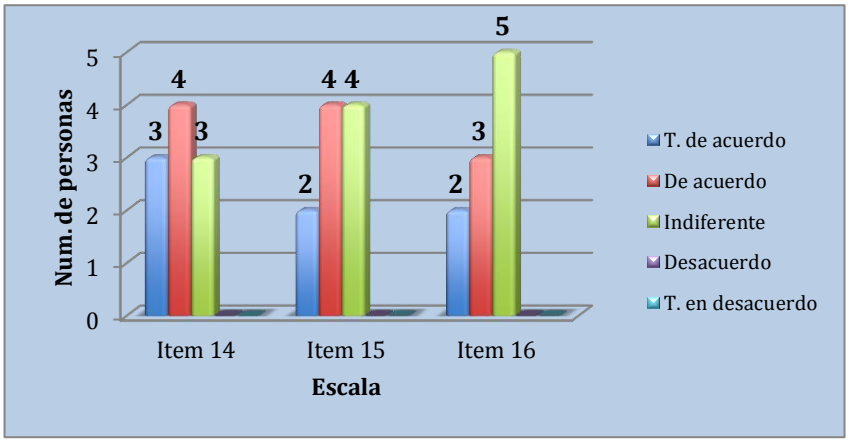
Grafico 13. Resultados de la dimensión acceso a capacitación y desarrollo personal por ítem.



Fuente: elaboración propia.

En esta dimensión enfocada a dos aspectos como lo es la capacitación laboral y el desarrollo personal se observa una baja concordancia de los trabajadores con lo cuestionado en un 30%, mientras que sobresale la indiferencia en un 45% y un desacuerdo del 25%. En el ítem 12 se puede decir que la capacitación no se toma en cuenta en la mayoría de los empleados 60% ya que se tornan indiferentes y en desacuerdo, pero el otro 40% si se establecen algunas formas de capacitación (chef y gerente principalmente). Por otro lado en el ítem 13 que hace referencia al desarrollo personal (pensamiento, comportamiento y actitudes) no son tomadas en cuenta por la empresa en un 80% de indiferencia o desacuerdo y un 20% que si toman en cuenta este aspecto.

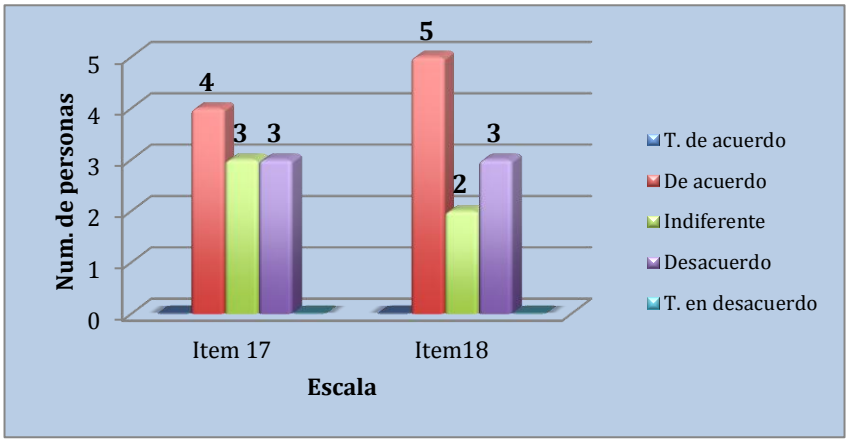
Grafico 14. Resultados de la dimensión estrés por ítem.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a este apartado los encuestados estuvieron un 60% en total acuerdo o de acuerdo en forma parcial, mientras que el 40% se mantuvo indiferente en sus respuestas. Entrando a los cuestionamientos en el ítem 14 los trabajadores señalan que el estrés es parte de su trabajo en un 70%, a diferencia del resto 30% ya que les es indiferente. El 15 señala que el estrés existe y afecta a los empleados en sus tareas y actividades del trabajo en connotaciones totales y parciales en un 60% al otro 40% les da igual. Por último el ítem 16 establece que existe una paridad del 50% entre los trabajadores que se ven afectados por esto fuera de su trabajo y a los que les es neutral.

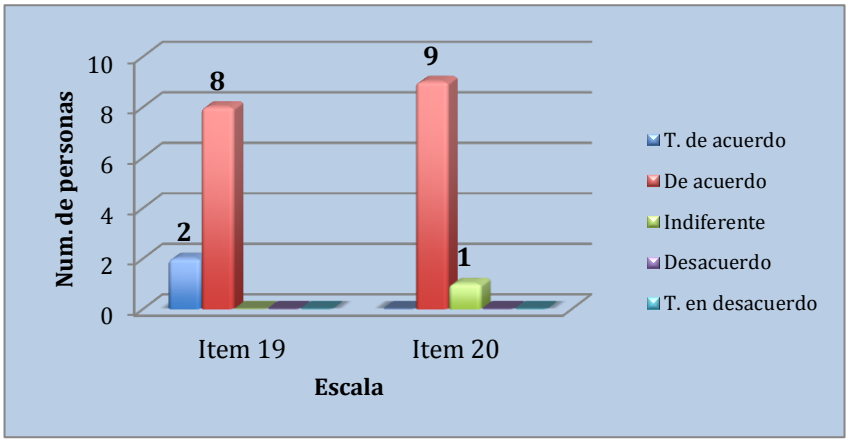
Grafico 15. Resultados de la dimensión promoción por ítem.



Fuente: elaboración propia.

En la dimensión promoción se observa cierta igualdad entre tres opciones la mayor con un 45% es de parte de quienes dijeron estar de acuerdo con lo preguntado, 25% de los indiferentes y 30% de los que estuvieron en desacuerdo. Primero se puede ver en el ítem 17 que el 40% de los trabajadores creen que existe una posibilidad real de ascenso en sus puestos principalmente meseros y otros trabajadores de cocina, a el otro 60% no les interesa o lo ven difícil en términos iguales, muchos de ellos lo ven como trabajo temporal. El ítem 18 señala el progreso en aspectos diferentes al ascenso como incentivos diferentes y progresivos, aquí la igualdad entre los que están de acuerdo con esto 50% y los que no le toman importancia o no creen en algún tipo de progreso 50%.

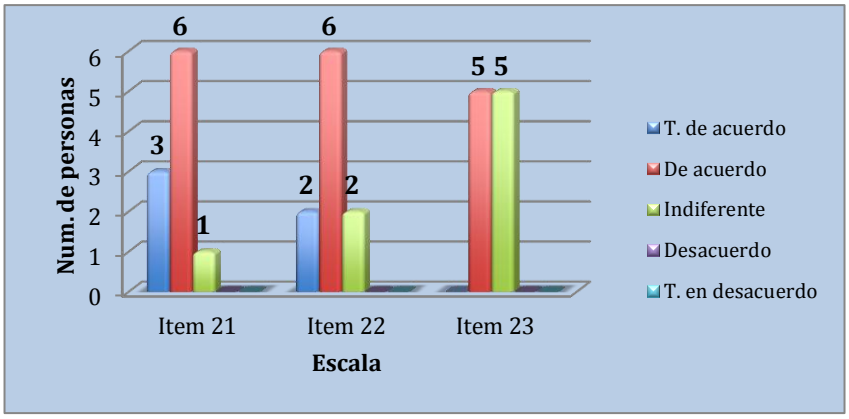
Grafico 16. Resultados de la dimensión beneficios por ítem.



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la parte de beneficios se establecieron con un 95% en un sentido positivo principalmente en una connotación de concordancia o buena, al 5% restante le resulto indiferente. El ítem 19 señala que el 100% de los trabajadores entrevistados cuenta con prestaciones de ley aunque sea las mínimas (seguro social). Además que reciben beneficios extras principalmente vales o bonos, aunque no sea de forma regular, lo cual se ve reflejado en las respuestas del 90% de los trabajadores mientras que solo el 10% se mostró indiferente.

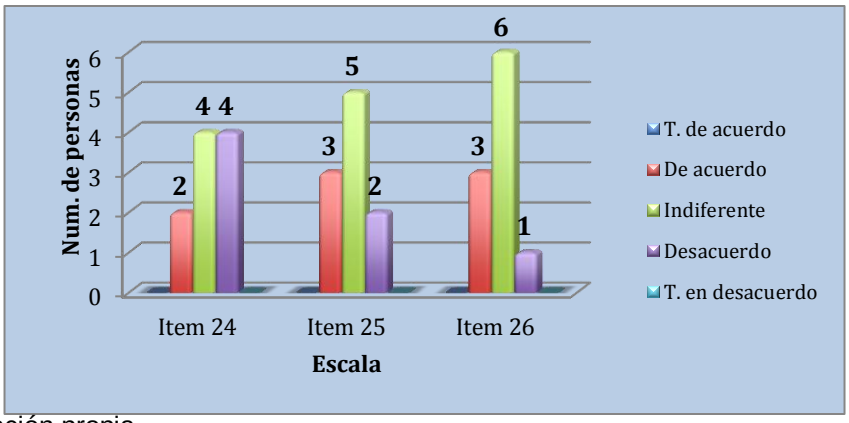
Grafico 17. Resultados de la dimensión supervisión por ítem.



Fuente: elaboración propia.

En esta dimensión sea estableció que las personas que respondieron en un sentido positivo fueron el 73% ya sea totalmente o en mayor medida solo de acuerdo. de con mientras que los que no se complicaron y respondieron en un sentido neutral fueron el 27%. El ítem 21 dice que existe supervisión de los superiores de forma buena y sin perjudicar el trabajo casi en su totalidad con un 90%, solo al 10% le es indiferente este aspecto. El trato justo e igualitario por parte de los superiores que señala el ítem 22 en temas específicos de trabajo es del 80% con un 20% de trabajadores a los que no les interesa mucho. Por último el ítem 23 dicta que aspectos personales como deseos y sentimientos crean una mejor relación de trabajo, están divididos exactamente iguales entre indiferencia 50% y que están de acuerdo 50%.

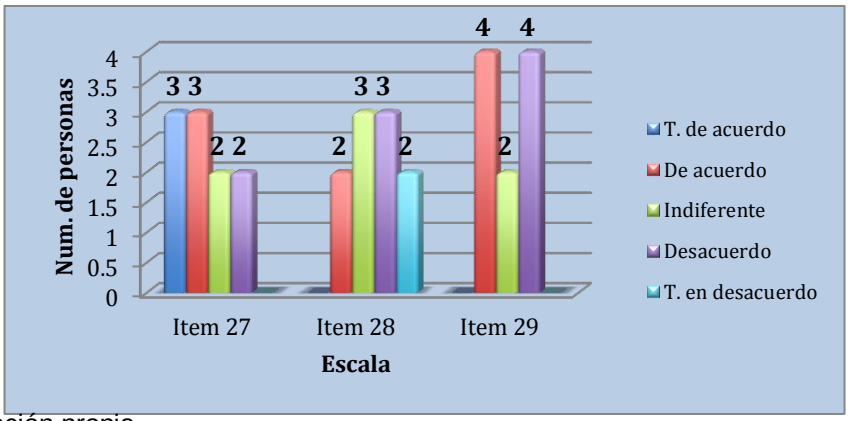
Grafico 18. Resultados de la dimensión trabajo en si por ítem.



Fuente: elaboración propia.

El trabajo en sí que realizan muestra una alta indiferencia entre los trabajadores encuestados con un 50%, seguido de la respuesta de acuerdo con 27% y el desacuerdo de las personas fue en un 23%. El ítem 24 muestra una mayor indiferencia y desacuerdo con el 80% entre esas dos opciones, en la libertad que tienen los trabajadores de elección en cómo van a realizar su trabajo, el otro 20% está de acuerdo con esa libertad. El esfuerzo y cantidad de tareas que realizan respecto a su compensación general, está en el ítem 25 fue respondida con una mayoría de personas que les da igual en un 50%, lo demás está repartido entre que si están de acuerdo y creen que es justo con un 30% y los que consideran que hacen más de lo que reciben con 20%. El ítem 26 señala que el gusto y orgullo que sienten al realizar sus tareas diarias es indiferente para un 60%, mientras que el 30% si tiene la sensación de felicidad en sus labores, solo el 10% está en desacuerdo por sus actividades diarias.

Grafico 19. Resultados de la dimensión sueldos y salarios por ítem.



Fuente: elaboración propia.

En esta última dimensión relacionada a las cuestiones económicas y de percepción de los empleados es donde se ve más desigualdad y amplitud en las respuestas, en orden se establece un 10% para los que estuvieron de acuerdo en su totalidad con alguna pregunta, el 30% solo estuvo de acuerdo, el 23% se mostró indiferente, el 30% se mantuvo en desacuerdo y el 7% se generó en total desacuerdo. El ítem 27 el 60% de los empleados piensa que si existe diferencia importante entre su sueldo y otros incentivos principalmente las propinas que reciben, el 20% se mantuvo indiferente, o sea que para estas personas a veces es diferente otras no y el ultimo 20% no cree que exista tal diferencia. En cuanto a lo que señala el ítem 28, en que el trabajador piensa que lo que gana es justo solo el 20% señalo que sí, el 30% es neutral y el 50% restante está en desacuerdo total o parcial ya que piensas que debería tener más ganancias. El ultimo ítem 29 que cuestiona si se piensa que podría tener aumento en su salario, fue respondido por el 40% de los trabajadores que efectivamente tienen oportunidades de obtener aumento, el 40% no lo cree así y al 20% le es indiferente ya que lo ven como un trabajo temporal solamente.

3.2. HERRAMIENTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Aquí al igual que la herramienta de satisfacción laboral, se describen las características generales de lo que implicaron las encuestas y su aplicación, los resultados de las encuestas que fueron aplicadas a los clientes, las formas de aplicación, además de todos los resultados numéricos de las dimensiones y de los ítems. Esto con la finalidad de que sea más fácil de entender cuando se presenten los gráficos y los análisis estadísticos.

<u>Características generales de los encuestados:</u>

1. Se aplicaron 81/81 encuestas.
2. Tomando entre 6 y 8 minutos en cada una.
3. Aplicadas en clientes de dos restaurantes de la ciudad.
4. No se hiso muestra pero se aplicaron por una semana entera, durante 3 horas por día.
5. La aplicación de los cuestionarios tomo 7 días.
6. Los clientes que se encuestaron en cada restaurante fueron elegidos al azar, a partir de los 18 años.

7. El giro de los restaurantes en los que se aplicaron las encuestas fueron de comida mexicana.
8. 70 de las encuestas aplicadas se realizaron en el mismo restaurante después de que los clientes terminaban de comer, 5 de estas se aplicaron fuera del restaurante cuando los clientes salían y solo 6 se aplicaron mediante correo electrónico.
9. Se aplicaron a máximo 2 personas por mesa, con la finalidad que los mismos conocidos no influyeran uno sobre otro, además para abarcar más grupos de personas.

3.2.1. Perfil del cliente (Datos sociodemográficos).

El trabajo de campo en la herramienta de satisfacción del cliente se realizó a un total de 81 clientes. Después de llevar a cabo el análisis sociodemográfico de los datos de las encuestas aplicadas se logró identificar el perfil del cliente en aspectos como el género, la edad, lugar de origen, número de visitas previas, estado civil y motivo de visita. De los 81 encuestados se realizó el ordenamiento, estructuración en tablas y gráficos y el análisis de los datos sociodemográficos.

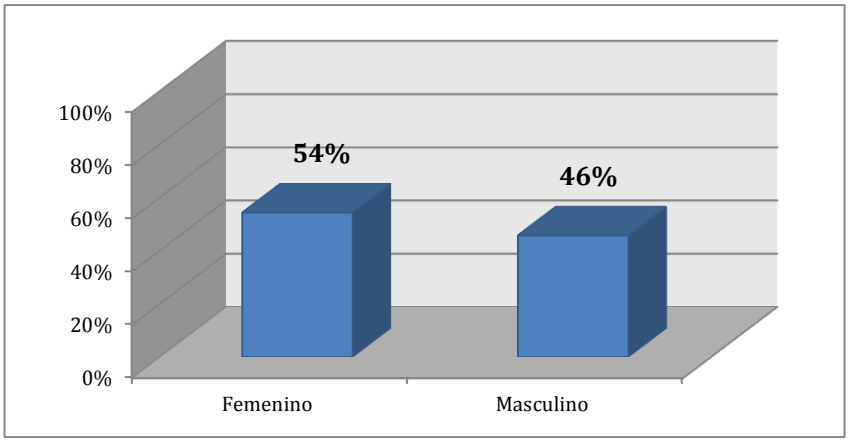
Tabla 22. Proporción y número del género de los clientes.

GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	44	54%
Masculino	37	46%
TOTAL	**81**	**100%**

Fuente: elaboración propia.

De los datos obtenido de la tabla 22 y representados en la gráfica 20, se puede ver que el 54% de los cliente encuestados pertenecen al género femenino y el 46% restante pertenecen al género masculino, a pesar que la diferencia no es mucha entre uno y otro, esto nos puede indicar que en general acudieron más mujeres en promedio a los establecimientos donde se aplicaron las encuestas o su disposición para ayudar al estudio fue mayor que el de los hombres.

Grafico 20. Genero de los clientes.



Fuente: elaboración propia.

El siguiente dato sociodemográfico de los clientes a analizar son las edades, ya que son 81 datos se realizó una tabla de frecuencias donde se manejaron intervalos de 7 unidades entre las edades, teniendo como base la edad mínima de 18 y la máxima de 72. Después se obtuvo un promedio entre los intervalos y el número o frecuencia de edades entre estos, para finalmente tener el porcentaje de clientes entre las edades marcadas.

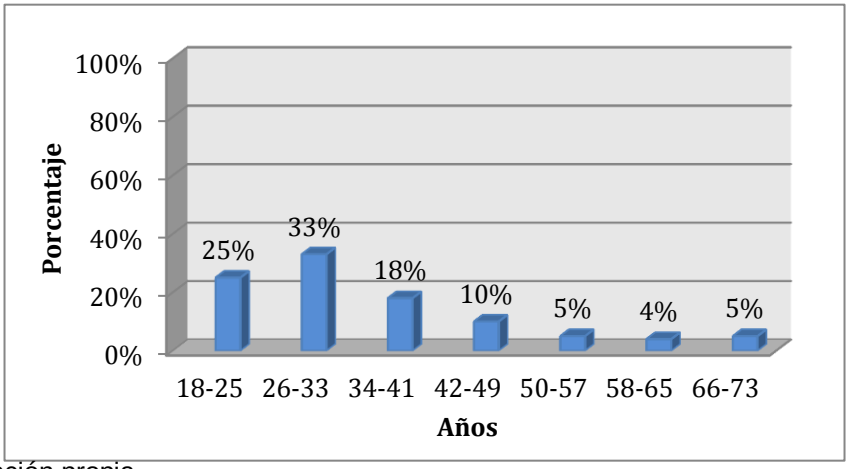
Tabla 23. Edades de los clientes.

INTERVALOS		Promedio o marca de clase	Frecuencia	Porcentaje
Límite inferior	Límite superior			
18	25	21.5	20	25%
26	33	29.5	27	33%
34	41	37.5	15	18%
42	49	45.5	8	10%
50	57	53.5	4	5%
58	65	61.5	3	4%
66	73	69.5	4	5%
TOTAL			**81**	**100%**

Fuente: elaboración propia.

La información que arrojan las edades de los encuestados, indican que la mayor cantidad de clientes son los que tienen entre los 26 y 33 años de edad con un 33%, seguido de 18 a 25 años con un 25%, los de 34 a 41 tienen un 18%, después los de 42 a 49 años con un 10%, en menor medida están los de 50 a 57 con 5% al igual que los de 66 a 73 años, finalmente y en menor medida los de 58 a 65 con solo un 4%. Cabe mencionar que solo un 24% de los clientes en el estudio oscila entre las edades de 42 a 73 años, lo que indica que los jóvenes y adultos jóvenes son los que más frecuentan los restaurantes que fueron objeto de estudio.

Grafico 21. Edades de los clientes.



Fuente: elaboración propia.

Se identificó también que a los restaurantes donde se llevaron a cabo las encuestas, llegaba gente de otras partes del estado así como del país y no solo de esta ciudad, como se representa en la siguiente tabla.

Tabla 24. Lugares de origen de los clientes.

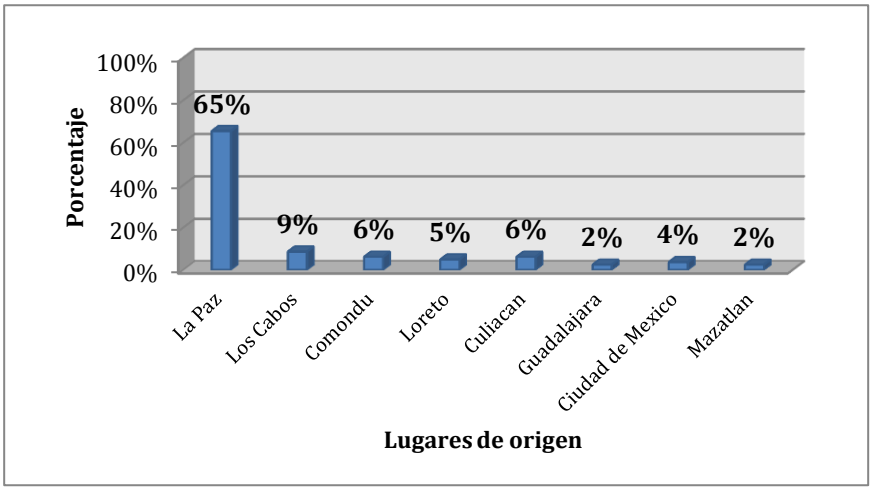
LUGAR DE ORIGEN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La Paz	53	65%
Los Cabos	7	9%
Comondu	5	6%
Loreto	4	5%
Culiacán	5	6%
Guadalajara	2	2%
Ciudad de México	3	4%
Mazatlán	2	2%
TOTAL	**81**	**100%**

Fuente: elaboración propia.

Los resultados arrojados fueron en parte los esperados ya que se pensaba que la gran mayoría de los clientes serian de la ciudad y el resto del mismo estado, sin embargo podemos observar que los restaurantes donde se realizó el estudio también son visitados de otras partes del país, aun cuando sea en mucha menor medida. La ciudad de La Paz donde se encuentran los restaurantes marco un 65% aun cuando se esperaba que fuera mayor, seguido del municipio de Los Cabos con 9%, después Comondu con 6%. Entre las 4 ciudades que se hicieron presentes en los resultados del estudio que no pertenecen al estado de Baja California Sur, como lo son Culiacán, Mazatlán, Guadalajara y Ciudad de

México marcaron en conjunto 14%, lo cual nos indica que un buen porcentaje de clientes también son de otras ciudades del país.

Grafico 22. Lugares de origen de los clientes.



Fuente: elaboración propia.

Otro dato muy importante para conocer el perfil de los clientes es el número de visitas a los restaurantes donde se realizó el estudio, que tenían al momento de contestar las encuestas, con este dato se pueden sacar diversas conclusiones además de conocer clientes nuevos, clientes continuos inclusive clientes leales. Para esto se realizó una tabla de frecuencias similar al de la tabla 22, pero en este caso se manejaron intervalos de 5 unidades entre las visitas, teniendo como base si fue su primer visita al restaurante, cabe mencionar que varios de los numero puestos por los clientes son aproximaciones.

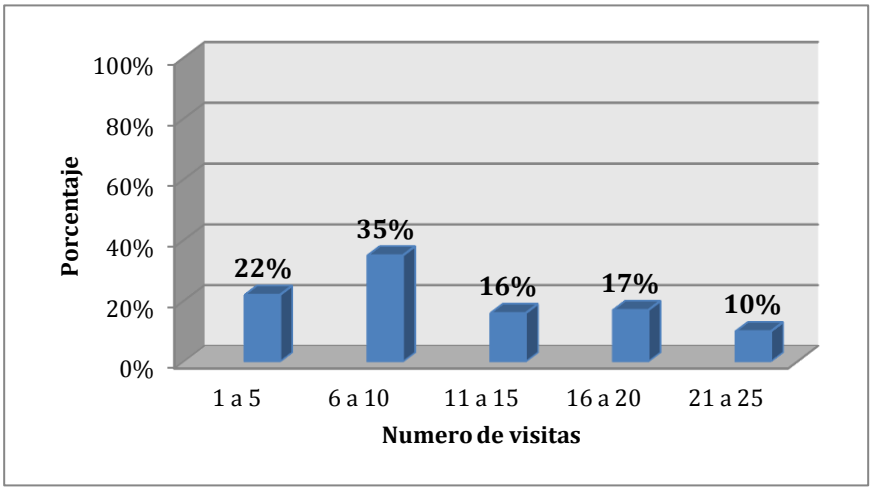
Tabla 25. Número de visitas previas.

INTERVALOS		Promedio o marca de clase	Frecuencia	Porcentaje
Límite inferior	Límite superior			
1	5	3	18	22%
6	10	8	28	35%
11	15	13	13	16%
16	20	18	14	17%
21	25	23	8	10%
TOTAL			**81**	**100%**

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla anterior, se observa que la mayor concentración de clientes son los que habían visitado los restaurantes de 6 a 10 veces con un 35%, seguido por los que era su primer vez o que tenían máximo 5 visitas con 22%, los que tenían de 11 a 15 obtuvieron 16%, de 16 a 20 con 17% y finalmente los clientes mas antiguos y con el menor porcentaje fue los que mencionaron que llevaban entre 21 y 25 veces con 10%. Si analizamos los resultados desde diferentes perspectivas se puede concluir que la gran mayoría son clientes asiduos a los establecimientos estudiados a partir de 6 visitas con 78% el otro 22% son clientes nuevos o con muy pocas visitas, así como que los cliente con máximo de 10 visitas y los clientes con un mínimo de 11 visitas están bastante equilibrados con 57% y 43% respectivamente.

Grafico 23. Número de visitas previas de los clientes.



Fuente: elaboración propia.

El último dato sociodemográfico que se obtuvo de los clientes para conocer su perfil fue el relacionado a su estado civil, esto para saber en qué estado civil se encuentran la mayoría de los clientes lo que nos puede dar un indicio de la compañía regular que tienen al visitar los restaurantes.

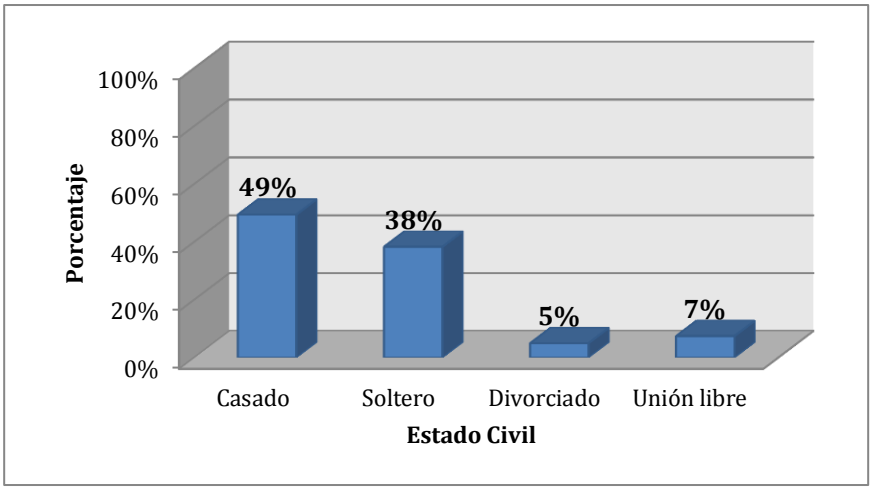
Tabla 26. Estado civil de los clientes.

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casado	40	49%
Soltero	31	38%
Divorciado	4	5%
Unión libre	6	7%
TOTAL	**81**	**100%**

Fuente: elaboración propia.

La tabla 23 muestra que la mayor parte de los clientes encuestados están casados en un 49% siendo la mitad de las personas, seguido de los solteros con 38%, los que viven en unión libre 7% y por último los divorciados 5%. Por lo que se puede decir que más de la mitad de las personas viven en pareja, contando los casados y los que viven en unión libre con 56%, esto nos lleva a concluir que los establecimientos estudiados reciben en su mayoría a familias, el resto puede estar distribuido entre amigos, colegas, reuniones laborales, etc.

Grafico 24. Estado civil de los clientes.



Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Resultados de la herramienta.

Los resultados de la herramienta de satisfacción del cliente se puntualizan de forma ordenada, primero en modo general tanto por ítems y dimensiones, para después conjuntarlas en tablas y graficas por dimensiones, en las cuales se sacaran las interpretaciones necesarias para que los resultados sean más fáciles y simples de entender.

<u>Resultados estadísticos generales:</u>

- De los 22 ítems en las 81 encuestas realizadas, 13/22 ítems dieron promedio de 4/5, 9/22 ítems dieron promedio de 3/4. Por lo que ninguno de los ítems dieron promedio de 2/3 o menos en relación a la escala utilizada lo que nos indica que en la mayoría de los

cuestionamientos los clientes están satisfechos en lo preguntado, mientras que los restantes se encuentran con una sensación de indiferencia o regularidad en su estancia en el restaurante.

- De las 5 variables utilizadas 3 resultaron con promedio general por encima de 4 lo que nos indica que el nivel de satisfacción en conjunto de cada variable concuerda con los ítems de manera individual.
- El promedio mayor por ítem fue en el 15 con 4.54/5 dentro de la variable “Seguridad".
- El promedio mayor por variable fue en ”Elementos tangibles" con 4.20/5, lo que nos señala que la parte visible o tangible del lugar en general es lo que más satisface a los clientes.
- El promedio menor por ítem fue en el 14 con 3.32/5 dentro de la variable "Seguridad".
- El promedio menor por variable que resulto se repitió tanto en ”Responsabilidad y capacidad de respuesta" y en "Seguridad" con 3.87/5 en ambas, lo que nos señala por un lado que la parte en que los empleados se involucran con el cliente existe una mayor insatisfacción y donde se establecen cuestiones de información y seguridad relacionados con el menú, las promociones y los alimentos en general existe mayor inconformidad de los cliente, por lo tanto menor satisfacción.

Tabla 27. Resultados de la Satisfacción del Cliente por dimensión.

DIMENSION	PROMEDIO
Elementos tangibles	4.20
Confiabilidad	4.04
Responsabilidad y capacidad de respuesta	3.87
Seguridad	3.87
Empatía	4.09
PROMEDIO TOTAL	**3.97**

Fuente: elaboración propia.

El resultado del nivel de satisfacción del cliente, de acuerdo a los parámetros utilizados tanto de las dimensiones como de la escala, que se percibieron y se representaron en la tabla 24 y en la gráfica 24 fue de **3.97 sobre 5** como promedio general. Se puede observar que las dimensiones más bajas y con resultado negativo a pesar que la connotación sea regular (tabla 13), fueron la de **responsabilidad y capacidad de respuesta** con un **3.87,** al igual que la dimensión **seguridad** con el mismo **3.87**, lo que indica que los cliente sintieron en su

estancia en el restaurante un gusto menor por la responsabilidad del establecimiento y sus empleados en mantener lo necesario en cuestiones de ambientación e información, además de la respuesta en cuestiones de tiempo de espera, cambios y devoluciones en las ordenes, lo cual puede ser contrarrestado de forma sencilla por parte de la empresa mediante un acondicionamiento ideal del espacio ya sea en el olor, decoración, higiene e información, además de implementar procesos medidos tanto de cocina como de meseros.

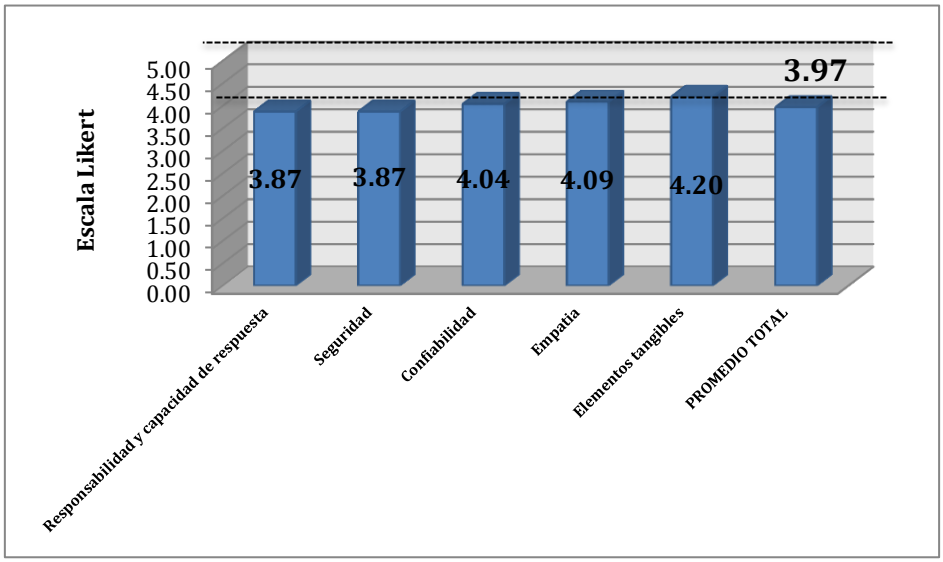
Por otra parte las dimensiones **confiabilidad (4.04)** que se relaciona específicamente a las cuestiones de los horarios y como los perciben los clientes, así como de los precios en relación a aspectos como la calidad y sabor de los alimentos, al servicio recibido y al lugar en general, y a **la empatía (4.09)** que describe la disposición, seguridad y amabilidad que generaron los empleados en su servicio, al igual que la percepción final de los clientes de acuerdo a sus experiencia y expectativas. Estas dimensiones muestran un estado positivo pero con cosas por mejorar, en las cuales es importante que se preste atención y se generen acciones de progreso aun cuando se muestren en estado de eficacia.

Por último la dimensión de **elementos tangibles (4.20),** que es el punto más fuerte y positivos con el que se cuenta, que implica el lugar donde se encuentran los establecimientos, las vías de acceso y las instalaciones, además de la comodidad y el equilibrio tanto en estacionamiento, bar, personal suficiente, lugar donde se come, el baño, el área de cocina, el patio, etc.

Ya que el resultado general fue del **3.97** se puede decir que los clientes se encuentran con una sensación positiva y de agrado general con su estancia en el establecimiento y todo lo que englobaron los aspectos medidos, con lo que se puede dar un equilibrio bueno o regular bueno con tendencia a mejorar en aspectos flojos como las dos primeras dimensiones descritas y así volverse bueno en todos los aspectos, para lo que se requiere poner atención a detalles simples como el mejor manejo de información del establecimiento y aspectos más profundos y complejos como el crear y establecer procesos en tiempo y forma con la finalidad de brindar un mejor y más rápido servicio.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se pueden apreciar los valores antes mencionados organizados de menor a mayor puntuación, haciendo énfasis también a la satisfacción perfecta en 5 y a la satisfacción promedio que resulto del estudio.

Grafico 25. Resultados de la Satisfacción del Cliente por dimensión.

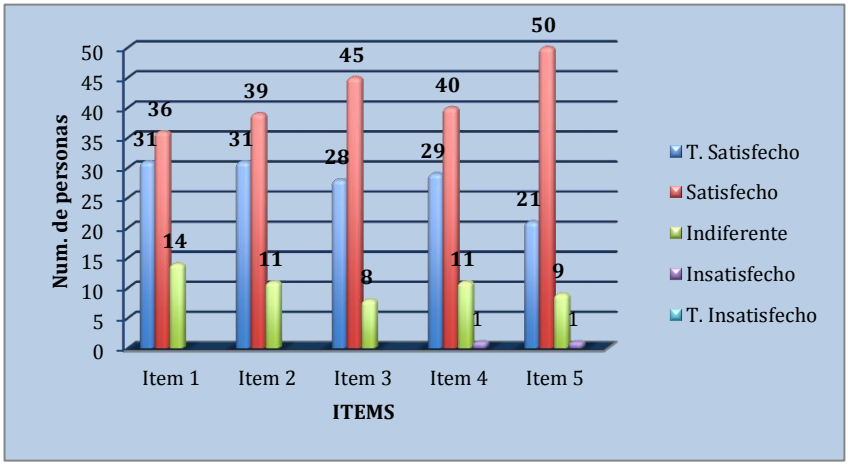


Fuente: elaboración propia.

<u>Niveles de satisfacción del cliente por dimensión/ítem.</u>

Los resultados estarían incompletos si no se involucrara directamente a los cuestionamientos o ítems que formaron la herramienta de satisfacción del cliente, es por esto que se deben mostrar, analizar e interpretar de forma práctica como se había mencionado al inicio de este punto.

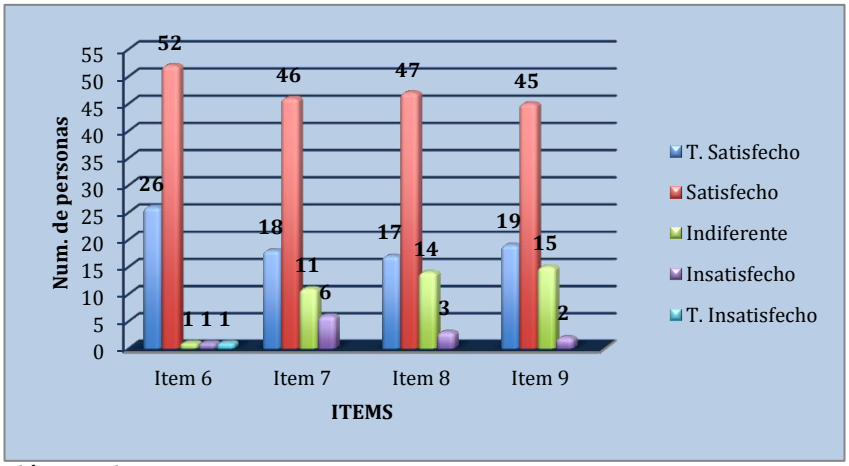
Grafico 26. Resultados de la dimensión elementos tangibles por ítem.



Fuente: elaboración propia.

En esta dimensión se denota un alto grado de satisfacción por parte de los clientes, principalmente en la escala "Satisfecho" en los 5 ítems incluidos en esta variable, aunque gran parte de los encuestados también estuvo "Totalmente Satisfecho" en lo que involucra a lo visible y palpable tal como el lugar, instalaciones, comodidad, etc. También se puede observar cierta indiferencia en esta parte, principalmente en el lugar donde se encuentra el restaurante ya que quizás es debido a que no está localizado en una parte céntrica, en el malecón o sus alrededores o en las plazas de mayor concurrencia en la ciudad.

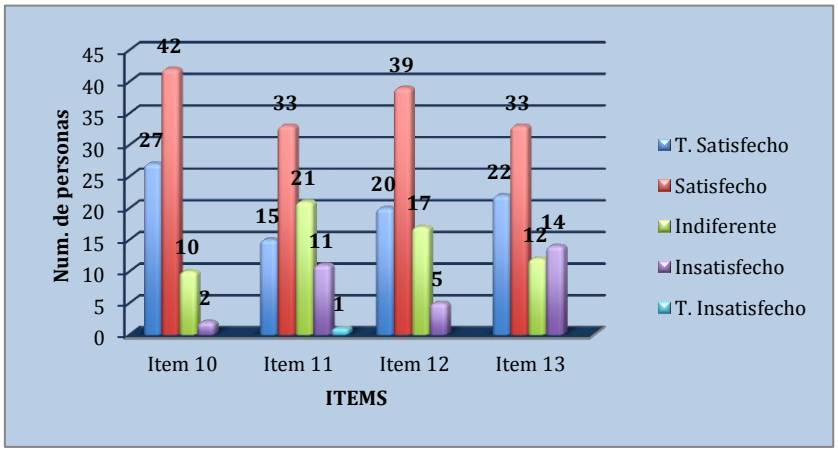
Grafico 27. Resultados de la dimensión confiabilidad por ítem.



Fuente: elaboración propia.

Aquí se puede observar un alto grado de "Satisfacción" de acuerdo a la escala establecida, en cuanto a los horarios la satisfacción es casi en un 100% lo que es lógico ya que prácticamente está abierto todo el día desde la mañana hasta la noche, manejan menús de desayunos y comidas. Por otro lado en cuanto a los costos de los platillos y las diferentes confrontaciones que se hicieron, en costo - calidad y sabor, costo - servicio recibido y costo - agradable del lugar se obtuvo un alto grado de "Satisfacción" entre un 75% o más en los tres casos, aunque también la indiferencia se hiso notar en cada uno de estos entre un 15% y 20%, lo que nos puede decir que algunos clientes no se habían percatado de ciertos aspectos o que no sintieron diferencia en relación a otros restaurantes, es decir, están acostumbrados a la paridad costo, sabor, servicio, lugar que este restaurante les ofreció en comparación a otros.

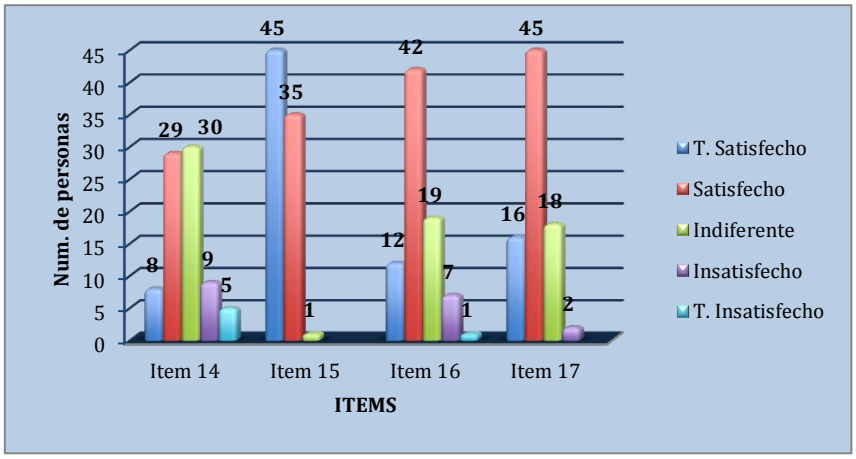
Grafico 28. Resultados de la dimensión responsabilidad y capacidad de respuesta por ítem.



Fuente: elaboración propia.

En este apartado se ve un alto grado de "Satisfacción" en los ítems involucrados principalmente en la parte de los cambios y devoluciones de los pedidos en un 85%, aunque no todos los clientes experimentan en sus visitas devoluciones o cambios si lo pudieron haber vivido en visitas anteriores o lo pudieron haber deducido en base a la eficiencia de los empleados. En cuanto a la ambientación, la información y el tiempo de espera existen resultados positivos en general en un 60% o más, sin embargo se establece un grado de indiferencia alto en estas tres partes que van desde el 15% en cuanto a la información y 25% en el tiempo de estera que significa que les pareció que regularmente así es en otros restaurantes. Finalmente la "Insatisfacción" si existió en un 10% en el tiempo de espera y un 18% en la información en general que existe y que puede acercar al cliente al restaurante.

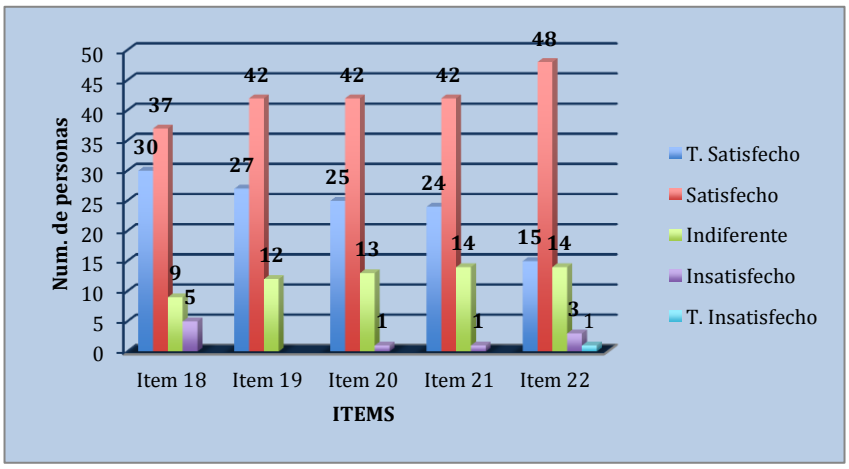
Grafico 29. Resultados de la dimensión seguridad por ítem.



Fuente: elaboración propia.

Aquí se puede observar una variación o altos contrastes en una parte pero también una similitud o concordancia en la otra parte en los resultados de este apartado ya que por un lado en algunos ítems existe un muy alto grado en "Totalidad de satisfacción", en otros de "Satisfacción" y en algunos más de "Indiferencia". En cuanto a las promociones o descuentos del restaurante ahí una paridad entre la satisfacción y la indiferencia, es decir, nos dice que algunos clientes conocen alguna promoción y otros no saben si quiera que existe alguna por lo que podemos deducir que por un lado están los clientes regulares o fieles y por otro los que no van al restaurante de manera continua y que no han recibido algún beneficio de este tipo. En donde se observa una congruencia casi del 100% es donde se cuestionó si los alimentos y el giro del restaurant son adecuados uno del otro, lo que es lógico ya que en el restaurante que es de comida mexicana ofrece en su totalidad platillos típicos mexicanos sin salirse de ese contexto. Finalmente en donde existe una concordancia en resultados es en la parte del menú, lo que indica y los alimentos que se ven representados en el (variedad y cantidad), esto establece un grado de "Satisfacción" poco mayor al 50% en ambos casos y del 65% al 75% conjuntado con "Totalmente Satisfecho" por lo que se puede establecer que el menú es amplio con contenido suficiente y real, aun cuando en un 20% existe "indiferencia" por parte de los clientes, lo cual puede ser porque tenían claro desde un principio que iban a ordenar o es lo que siempre piden. Se debe mencionar que la "Insatisfacción" también está presente en un 10% principalmente en la información que contiene el menú.

Grafico 30. Resultados de la dimensión empatía por ítem.



Fuente: elaboración propia.

Es una de las dimensiones más consistentes en los resultados de los ítems, enfocados en dos aspectos los empleados y como establecieron el contacto, la confianza y la eficacia con los clientes y por último la experiencia final de los clientes. Resulto que existe un alto grado de satisfacción hacia los empleados del restaurante, principalmente en la escala "Satisfecho" en un 45% a un 50%, aunque también obtuvieron resultados "Totalmente Satisfechos" en un 30% a un 37%, lo que en conjunto nos da un muy alto porcentaje que engloba una connotación positiva general en esta relación empleado-cliente, dado que no existe capacitación continua, desarrollo personal y altos sueldos se podría establecer un resultado poco entendible, sin embargo se puede establecer que la parte positiva se compensa con la supervisión constante y beneficios variados y regulares que obtienen los empleados del restaurante, tales como incentivos de mejores empleados, propinas, seguro, etc. Existe un muy bajo grado de insatisfacción en cuanto a la amabilidad que los clientes esperaban representado con un 5%. La experiencia final de los clientes, conjuntando lo que esperaban y lo que obtuvieron en su experiencia vivida en el restaurante fue altamente positiva entre un 75% y 80% tomando "Totalmente Satisfecho" y "Satisfecho" en la escala utilizada, 17% de "Indiferencia" y solo un 5% con resultados negativos de "Total Insatisfacción" e "Insatisfacción". Lo que nos indica que en su mayoría los clientes obtienen una buena experiencia en el restaurante, conjuntando todos los aspectos que se tomaron en cuenta y que fueron mencionados.

3.3. IMPORTANCIA POR FACTOR.

De igual forma se preguntó a cada trabajador y cliente que factor o dimensión por si sola tenía mayor y menor importancia según el criterio de cada uno de ellos, esto se cuestionó inmediatamente después de que contestaron la encuesta con la finalidad de que su respuesta fuera acorde a los cuestionamientos, así como que entendieran el planteamiento de cada factor con las preguntas previas de cada uno y finalmente que el resultado se encaminara en un mismo sentido a lo plasmado en la herramienta. Los resultados de ambas herramientas se establecen en las siguientes tablas y gráficos.

Satisfacción Laboral.

Tabla 28. Importancia de los factores de Satisfacción Laboral, según los trabajadores.

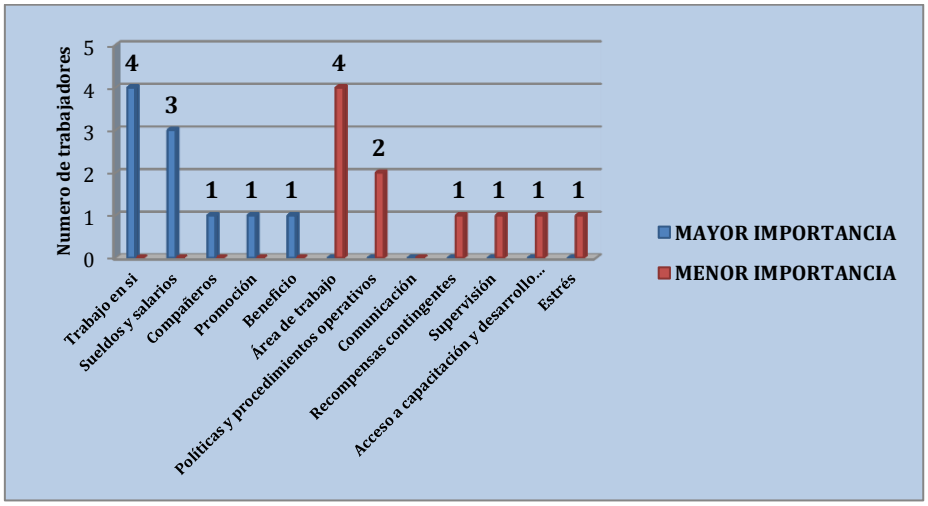
MAYOR IMPORTANCIA	MENOR IMPORTANCIA

DIMENSION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
Trabajo en si	4	40%
Sueldos y salarios	3	30%
Compañeros	1	10%
Promoción	1	10%
Beneficio	1	10%
Área de trabajo	0	0%
Políticas y procedimientos operativos	0	0%
Comunicación	0	0%
Recompensas contingentes	0	0%
Supervisión	0	0%
Acceso a capacitación y desarrollo personal	0	0%
Estrés	0	0%
TOTAL	**10**	**100%**

DIMENSION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
Área de trabajo	4	40%
Políticas y procedimientos operativos	2	20%
Recompensas contingentes	1	10%
Acceso a capacitación y desarrollo personal	1	10%
Estrés	1	10%
Supervisión	1	10%
Compañeros	0	0%
Promoción	0	0%
Beneficio	0	0%
Comunicación	0	0%
Trabajo en si	0	0%
Sueldos y salarios	0	0%
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: elaboración propia.

Grafico 31. Importancia de los factores de Satisfacción Laboral, según los trabajadores.



Fuente: elaboración propia.

Con estos resultados se puede observar la tendencia por importancia en los distintos factores utilizados en esta investigación, de acuerdo a lo que eligieron los 10 trabajadores encuestados, tanto los que consideran más significativos y los que menos. La distancia entre las dos perspectivas es amplia ya que no se cruzan una con otra, es decir, las que tienen

mayor importancia son 5 factores que son Trabajo en sí (4), Sueldos y Salarios (3), Compañeros (1), Promoción (1) y Beneficios (1) y las que valoraron como menos relevantes fueron otros 6 factores completamente diferentes como área de trabajo (4), Políticas y Procedimiento Operativos (2), Recompensas Contingentes (1), Supervisión (1), Acceso a Capacitación y Desarrollo Personal (1) y Estrés (1). Lo cual es entendible ya que existen elementos que impactan en mayor manera en los trabajadores y que generan un mayor o un menor nivel de satisfacción en su trabajo, un detalle importante en estos resultados fue que por encima de los sueldos y salarios que podría pensarse que es el aspecto de mayor relevancia en los trabajadores se mantuvo el factor trabajo en sí, esto nos puede decir que es de gran interés las tareas y actividades que les corresponda hacer en sus labores diarias.

De igual forma el perfil de los trabajadores nos puede llevar a sacar algunas conclusiones tales como que los trabajadores que tienen familia la parte de sueldos sea lo más importante, los que inician con sus carreras y son estudiantes buscan experiencia y el trabajo en si sea lo más importante, las personas que tienen más tiempo en la empresas consideran que los compañeros, los beneficios como prestaciones o la oportunidad de alguna promoción es lo que eligieron sobre las demás opciones, entre otras combinaciones que se pueden concluir.

Satisfacción del Cliente.

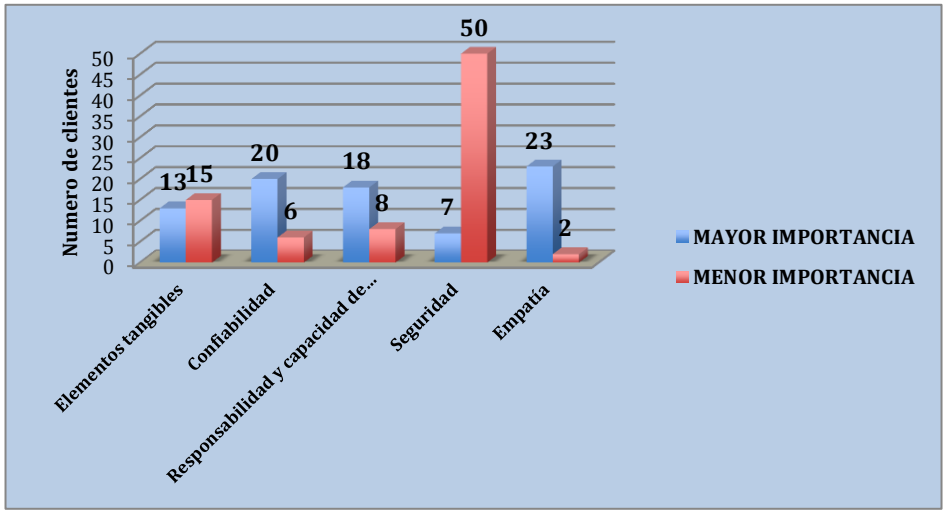
Tabla 29. Importancia de los factores de Satisfacción del Cliente, según los clientes.

MAYOR IMPORTANCIA		
DIMENSION	**NUMERO DE TRABAJADORES**	**PORCENTAJE**
Seguridad	7	9%
Elementos tangibles	13	16%
Responsabilidad y capacidad de respuesta	18	22%
Confiabilidad	20	25%
Empatía	23	28%
TOTAL	**81**	**100%**

MENOR IMPORTANCIA		
DIMENSION	**NUMERO DE TRABAJADORES**	**PORCENTAJE**
Empatía	2	2%
Confiabilidad	6	7%
Responsabilidad y capacidad de respuesta	8	10%
Elementos tangibles	15	19%
Seguridad	50	62%
TOTAL	**81**	**100%**

Fuente: elaboración propia.

Grafico 32. Importancia de los factores de la Satisfacción del Cliente, según los clientes.



Fuente: elaboración propia.

En la grafica anterior se establece la tendencia en la elección de los clientes encuestados, acerca de los factores mas importantes y menos importantes según su criterio, en relación a como los perciben en primera instancia y en sentidos opuestos, es decir, lo que mas les impacta y lo que menos les impacta cuando reciben un servicio, en este caso especifico un servicio de alimentos en un establecimiento restaurantero. De los 81 comensales encuestados se puede ver cierta similitud en sus respuestas en cuanto al apartado de los factores mas importantes, donde 3 de los 5 elementos descritos que resultaron los mas altos fueron también bastante similares en cuanto al resultado, tanto Empatía (23), Confiabilidad (20) y Responsabilidad y capacidad de respuesta (18), lo que nos dice que existe mayor cantidad de causas que pueden impactar de forma positiva o negativa a los clientes. Es importante señalar que los otros dos factores, Seguridad (7) y Elementos Tangibles(13) aunque en menor medida, tienen de igual forma cierta relevancia en la percepcion de los consumidores lo que nos lleva a pensar que todos los aspectos deben ser tomados en cuenta por la administracion y gerencia de los negocios.

Por otro lado en el apartado destinado a la parte de menor importancia, se puede observar una inclinación muy fuerte hacia el apartado Seguridad (50), seguido de Elementos Tangibles (15), que es el 80% de las personas encuestadas, el primer factor tal y como se planteo en las encuestas sugirió ser el que menor relevancia tiene para la mayoría de las personas, cuya tendencia se pudiera entender acorde a lo que había resultado del cuestionamiento hecho en el sentido opuesto. Misma tendencia que se confirmo en los

demás apartados, tanto de Empatía (2), Confiabilidad (6) y Responsabilidad y capacidad de respuesta (8).

CAPITULO IV

4. DESCRIBIR DESDE LA PERCEPCIÓN GERENCIAL LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Este punto es de vital importancia ya que la gerencia lleva en sus espaldas gran parte del éxito o fracaso de cualquier negocio, ya que esta figura debe tomar las decisiones que involucran a todas las piezas dentro cualquier establecimiento, tales como las decisiones en relación a las estrategias de mejora, los objetivos que se buscan y las acciones que desarrollaran esas estrategias y objetivos. Además de la administración de los recursos tanto materiales y financieros como humanos, con el fin de eficientar, mejorar, desarrollar, incluir y crear un ambiente idóneo tanto para los colabores como para los clientes.

A continuación se desarrollan 17 preguntas abiertas, que fueron aplicadas al gerente de un restaurante con la finalidad de medir desde su percepción cómo ve la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes. Esto con la finalidad de desarrollar el capítulo 4 de la tesis "Satisfacción laboral y satisfacción del cliente en restaurantes de comida mexicana en La Paz B.C.S., México."

4.1. PERCEPCIÓN GERENCIAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

La percepción desde el punto de vista de la gerencia se llevó a cabo de acuerdo a las 12 dimensiones de la herramienta o encuesta de satisfacción laboral que se aplicó a los empleados, se tomaron estas dimensiones como base para crear el cuestionario y se plasmaron tal y como respondió el gerente entrevistado.

<u>Área de trabajo:</u>

1. Hasta qué punto considera que mantener un área de trabajo cómoda, segura y que tenga lo necesario para que los trabajadores puedan desempeñar su trabajo es fundamental para su satisfacción.

R= Una de las cosas más importantes en las que el empresario tiene que verificar que esta área sea segura, de viabilidad para el desempeño de los colaboradores porque de eso depende el buen desempeño inicial de ellos.

Políticas y procedimientos operativos:

2. Cuando se trata de las políticas, procedimientos operativos, obligaciones, normas y reglas de la empresa, que considera fundamental para que el trabajador las adopte y respete.

R= Se tiene que transmitir a los colaboradores la importancia del óptimo desempeño de cada uno de ellos, si un cliente no es atendido con cortesía, prontitud y la preparación del alimento no es la idónea. Se tiene que transmitir el trabajo en equipo, de no ser así nunca se va a poder sobresalir de los cientos de negocios del giro restaurantero que se abren día a día.

Compañeros:

3. Que considera lo más importante para generar compañerismo, buen trato y ambiente de cordialidad entre los trabajadores.

R= Es una parte muy difícil, el ser humano es muy difícil específicamente los mexicanos somos muy difíciles de entender el trabajo en equipo y su importancia. Nos gusta mucho meternos en la vida de los compañeros, esperando que los demás hagan lo que a cada uno le corresponde, esto lo ha visto en sus más de 30 años en el medio, es fundamental que la cabeza (dueño, gerente) ponga orden y reglas, desde hacer entender que el trabajo se hace en equipo y que cada quien cumpla con su responsabilidad que se abstengan a faltarse al respeto, siempre hay que respetar para ser respetados, la parte más difícil en cualquier empresa es la parte humana.

Comunicación:

4. Para que exista comunicación entre todos los trabajadores sin importar el puesto, que acciones desarrolla dentro de su empresa.

R= Delegar responsabilidades, empezando por el jefe hacia todos y cada uno de los colaboradores, claro esto es relativamente sencillo en empresas pequeñas, sin embargo también es importante que exista la misma comunicación de los empleados generales sin importar el puesto hacia los jefes, muchas veces esto es impedido por los mandos medios o jefes inmediatos pero debe existir una libre comunicación entre todos los colaboradores.

Recompensas contingentes:

5. El reconocimiento a los trabajadores, cuando su desempeño y acciones son positivas, aun cuando sea de forma verbal impacta en su nivel de satisfacción.

R= Claro que impacta, a los colaboradores rara vez se les reconoce su desempeño y es algo en lo que se falle por parte de los jefes, debe ser una constante el felicitar, una palabra de apoyo y un agradecimiento impacta de mayor manera en forma positiva que cualquier llamada de atención y regaño de manera negativa. Buena remuneración es un motor muy fuerte para que su desempeño sea mejor.

Acceso a capacitación y desarrollo personal:

6. La capacitación laboral y el desarrollo personal de los trabajadores se considera de alguna forma.

R= Se trata siempre de tener un acercamiento prudente y con respeto, además que se está en las reglas de la empresa que nadie se mete en cuestiones personales de los demás aquí se viene a trabajar con respeto en todos los sentidos. Si un trabajador se acerca pidiendo apoyo de ausentarse por razones personales, o alguna urgencia de recurso económico se le brinda todo el apoyo posible. Porque las interacciones que se tiene con ellos día a día y como se mencionaba en el apartado de la comunicación las líneas directas entre empleados y jefes hace que se conozca de manera natural a la persona y no solo al trabajador, además como se les pide que realicen su trabajo y que lo hagan con responsabilidad, eficacia, prontitud, etc., de igual manera ellos también tienen derecho a pedir ciertas cosas.

Estrés:

7. El estrés laboral y personal del trabajador es algo que se considera.

R= Después de 30 años en este negocio, se debe separar el aspecto personal con el laboral. Se transmite que ante todo está la responsabilidad del trabajo, deben ser capaces de olvidar sus problemas personales que todos los tenemos, el cliente no está esperando un mal trato o un mal servicio influenciado por esto.

Promoción:

8. El progreso del trabajador se puede ver reflejado en cuestiones como algún ascenso o mayores oportunidades.

R= En las empresas pequeñas no se puede acceder a ascensos para todos o la gran mayoría de los empleados ya que por lo general los dueños también son los gerentes sin embargo si se les da la oportunidad de tener un mejor trato en todos los sentidos, mejor sueldo para todos y aunque si existe en algunos casos la oportunidad de escalar de puesto.

Beneficios:

9. Cuales prestaciones y/o beneficios extras son parte importante para que el nivel de satisfacción de los trabajadores sea mayor o menor.

R= Primero es el ambiente de trabajo o trato, después es la remuneración. De igual forma las prestaciones de seguridad social aun cuando sean las básicas, es decir, seguro, aguinaldos, etc., son básicas y mantienen una estabilidad personal del trabajador para que se desempeñe de forma correcta en su trabajo y no haya tanta rotación del personal, aun cuando en muchas empresas del ramo no sean una constante.

Supervisión:

10. De qué manera las formas de supervisión, el trato y el interés de los superiores a los trabajadores los puede afectar o beneficiar.

R= Es importante tener respeto de los mandos hacia todos los empleados por igual, sin importar su puesto ya que cada uno desempeña una labor que es importante para el óptimo desempeño de cualquier negocio.

Trabajo en sí:

11. El agrado o satisfacción de los trabajadores en relación a las tareas que realizan se basa en: la libertad que tienen de decidir, en la compensación o en el gusto y orgullo que sienten por hacerlas.

R= Principalmente la compensación y el gusto y orgullo que sienten por realizar sus labores.

Sueldos/salarios:

12. En la cuestión económica, en que basan su nivel de satisfacción los empleados: por solo la cantidad de dinero que obtienen, la cantidad de tareas tienen que hacer, sus obligaciones, las oportunidades de ascenso, etc.

R= Por la remuneración que perciben ya que es el motor principal, pero la cuestión del ambiente de trabajo y el trato siempre es un aliciente fundamental para que su satisfacción sea mayor o menor.

4.2. PERCEPCIÓN GERENCIAL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Por otra parte se tomaron las 5 dimensiones de la herramienta o encuesta de satisfacción del cliente que se aplicó en clientes, para desarrollar la parte del cuestionario en la cual se entrevistó al gerente en relación a los clientes.

Elementos tangibles:

1. Qué clase de elementos tangibles son los que los clientes consideran fundamentales desde su llegada en su estancia en el restaurante.

R= Antes una persona solo entraba porque querían comer, ahora un cliente lo que busca es un buen servicio, más allá del sabor de la comida e inclusive del precio es como lo atienden desde que pone un pie en cualquier establecimiento. Además de un lugar limpio y pulcro que es en gran medida lo que lleva a que el cliente regrese, esto se toma como la tercera cosa más importante, después del servicio y el precio.

Confiabilidad:

2. Para que un cliente genere confiabilidad y algún grado de satisfacción, los costos de los alimentos deben ser acordes a que aspecto.

R= Los costos de los alimentos deben ser acordes al servicio y después al sabor.

Responsabilidad y capacidad de respuesta:

3. La responsabilidad y capacidad de respuesta del establecimiento en base a cuestiones como los cambios y devoluciones, la ambientación, la información y tiempo de espera en conjunto que tanto impacta en el cliente.

R= El cliente se molesta que no sea atendido en un tiempo prudente, que se rebasen los limites en cuestión de servicio que pueden oscilar entre 15 y 30 minutos por un platillo es lo máximo, si se rebasa este tiempo el cliente llega a punto de molestarse y de percibir un mal servicio a pesar que en los demás se estuvo a la altura.

Seguridad:

4. De qué forma ven los clientes la seguridad que ofrece el establecimiento en relación a los alimentos, su menú y el giro del restaurante.

R= Existe un alto grado de personas que todavía prefieren los alimentos de la calle, sin embargo existe la otra parte que prioriza la calidad y seguridad que brinda un

establecimiento cerrado con área de cocina y reconocidos a nivel salud por los alimentos que ofrecen. El menú queda en segundo término ya que si el platillo que eligió el cliente aun cuando no haya tenido muchas opciones, es de su total agrado queda satisfecho en ese aspecto, en cuanto al giro del restaurante y el tipo de alimentos que ofrece los clientes ya tienen bien detectado de qué forma se ofrece su servicio por ejemplo los tacos principalmente en puestos en la calle, restaurantes de comida china u oriental en establecimiento cerrados totalmente y de comida mexicana establecimientos cerrados pero con espacios abiertos, es por esto que la seguridad que sienten los clientes no se mide por esto.

Empatía:

5. Que tanto peso e impacto tienen los empleados (su amabilidad, disposición y confianza) en lo agradable y confortable que puede ser la experiencia para los clientes.

R= Es de vital importancia la empatía y el agrado de los clientes hacia el personal y que estos también generen esa confianza y la seguridad tanto en su forma de dirigirse a ellos, su aseo, su forma de comunicación, la amabilidad, entre otras, esto genera una experiencia total de satisfacción o de insatisfacción en los consumidores y su posible lealtad hacia el negocio.

4.3. ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN.

Las Áreas de oportunidad que se detectaron en los restaurantes que fueron objeto de estudio van de la mano con sus puntos fuertes y sus puntos débiles, es por eso que se desarrolló un análisis FODA para representarlo de mejor manera.

Tabla 30. Matriz FODA.

Factores Internos / Factores Externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	• Detectar los puntos importantes en el talento humano o fuerza laboral del restaurante. • Herramientas, teorías y modelos ya existentes. • Generación del verdadero valor, conocimientos, aptitudes inquietudes y sentimientos de los trabajadores del sector restaurantero.	• No se puede medir directamente el impacto que tienen los empleados en los clientes. • Volatilidad y poca seriedad de los trabajadores al realizar el estudio que lleven a resultados manipulados. • Muy pocas referencias reales de medición de la satisfacción laboral en restaurantes.
Oportunidades (O)	**Estrategia (FO)**	**Estrategia (DO)**
• Un muy bien organizado y funcional gremio del sector restaurantero en la ciudad que cuenta con más de 20 restaurantes de comida mexicana (CANIRAC). • Interés real de medir de la organización (CANIRAC) por medir a los trabajadores del sector. • Directora de CANIRAC en la ciudad dueña de restaurante de comida mexicana.	• Hacer tratos de colaboración con las autoridades (CANIRAC) y empresarios del sector restaurantero con la finalidad de llevarles a ellos resultados que puedan ser de su interés y como mejora de sus sistemas y trabajadores.	• Crear una estructura de beneficio para ambas partes en el que la dirección de CANIRAC nos de la facilidad de trabajar directamente con sus trabajadores del restaurante para que sea un trabajo más formal y sea tomado con seriedad.
Amenazas (A)	**Estrategia (FA)**	**Estrategia (DA)**
• Falta de apoyo por parte de los restaurantes. • Desinterés de participar por parte de los trabajadores de los restaurantes. • Sector con un enorme índice de rotación del personal.	• Generar resultados simples, entendibles y medibles a favor de los trabajadores y que beneficien a los empresarios restauranteros.	• Desarrollar estudios y formas de trabajo rápidos en el que se pueda medir a los trabajadores y el impacto que tienen en el restaurante sin arriesgar que haya rotación antes de terminar el estudio.

Fuente: elaboración propia.

4.4. RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones serán descritas de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas tanto para la parte de satisfacción laboral como de satisfacción del cliente, tomando como referencia los ítems y dimensiones en mayor medida. Se hará en forma de semáforo, es decir, en las dimensiones que resultaron más bajas se pondrá el color rojo marcando que requieren una mayor atención, en las dimensiones en las que se promedió un resultado neutral o medio se marcaran de color amarillo, finalmente en las dimensiones más

altas de acuerdo a los resultados y que requieren menos atención o que denota que se están haciendo bien las cosas, recibirán el color verde. Las recomendaciones que se sugieren serán descritas en cada una de las dimensiones, tratando que sean objetivas, claras y profundas en cada una de ellas.

Tabla 31. Semáforo de recomendaciones por dimensión "Satisfacción Laboral".

DIMENSIÓN	INDICADOR	RECOMENDACIÓN
Área de trabajo		• Aun cuando este apartado sea positivo se deben tener en cuenta en todo momento las necesidades del trabajador, mediante reuniones mensuales o bimestrales con los trabajadores para que expongan abiertamente que hace falta o que podría mejorarse en su área de trabajo, ya sea en cuestión de seguridad, comodidad o para mejorar su trabajo.
Políticas y procedimientos operativos		• Aquí se deben implementar ya sean cursos o pláticas breves del gerente o dueño hacia los trabajadores donde participen todos, en relación a las políticas, procedimientos, normas, reglas, obligaciones de la empresa así como los derechos de los trabajadores. Además se pueden poner a la vista de los trabajadores en láminas o pizarrones las más importantes.
Compañeros		• Crear un ambiente propicio entre los colaboradores mediante reuniones, convivencias y/o salidas sociales con la finalidad de que entre las personas se creen mejores relaciones.
Comunicación		• Fomentar la comunicación entre todos los niveles, crear líneas de comunicación que generen que todos los trabajadores por igual se puedan expresar libremente en relación a los tratos, deberes, inquietudes, quejas, ideas, etc.
Recompensas contingentes		• Crear recompensas no económicas, aun cuando sean solo significativas como detalles, regalos o diplomas donde se reconozcan las acciones o logros positivos en el trabajo.
Acceso a capacitación y desarrollo personal		• Desarrollar e implementar programas integrales de adiestramiento, capacitación y desarrollo, enfocados tanto a las tareas propias del trabajo como de desarrollo personal. Estos pueden ser desarrolladas inclusive por los mismos trabajadores con el fin de ser inclusivos y en mayor medida por el gerente o dueño(s).
Estrés		• Se pueden implementar espacios exclusivos para los trabajadores donde puedan relajarse y tomarse momentos de tranquilidad cuando la carga de trabajo lo permita.
Promoción		• Dado que no son negocios grandes donde pueda haber promociones o ascensos, se recomienda que se generen puestos temporales y rotativos entre los trabajadores de las distintas áreas, en los cuales puedan llevar el control y tomar decisiones, esto inclusive puede generar ideas nuevas y funcionales de forma regular en beneficio del negocio.
Beneficio		• Aun cuando los trabajadores cuentan con seguridad social básica y algunos incentivos extras como comidas y bonos como aguinaldos, se pueden implementar bonos extras como las cajas de ahorro en donde cada trabajador decide si lo desea o no, además de bonos por productividad o puntualidad, etc.

Supervisión		• Generar estrategias de supervisión por parte del gerente o dueño(s) donde todos los colaboradores se sientan seguros, no se interfiera con su trabajo, sea igualitario y con respeto. Una de las formas en que se puede conjuntar todo eso es conociendo a cada empleado sus aptitudes, formas de trabajar, deseos y forma de ser.
Trabajo en sí		• Este punto es muy importante ya que es uno de los que tiene más peso y de los que peor resultaron, aquí se recomienda dejar que los trabajadores elijan como realizar sus tareas, evitar cargas excesivas de trabajo y que no tengan que ver con su puesto y crear alternativas de la realización de algunas tareas como turnarse entre todos los empleados la limpieza, impulsar el uso de tecnologías, etc.
Sueldos/salarios		• Al ser microempresas no puede haber salarios altos o muy por encima del mínimo, sin embargo se pueden crear esquemas de mayores beneficios salariales para los trabajadores en base a la productividad, generación de ideas, puntualidad, entre otros., tratando e impulsando que todos los empleados lo puedan ganar al menos una vez.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32. Semáforo de recomendaciones por dimensión "Satisfacción del Cliente".

DIMENSIÓN	INDICADOR	RECOMENDACIÓN
Elementos tangibles		• Seguir priorizando la limpieza y comodidad de los clientes, además de adquirir algunos aditamentos importantes para los clientes como más periqueras para los bebes, percheros para bolsas o sacos, adornos que vayan de la mano con el lugar y finalmente adaptar espacios o zonas verdes.
Confiabilidad		• Generar más valor tanto a la calidad y sabor de los platillos, al servicio que ofrecen y al espacio físico.
Responsabilidad y capacidad de respuesta		• Crear manuales de proceso donde se impongan los tiempos y formas estandarizadas tanto en la preparación de los alimentos como en el tiempo que se tardan en recibir y atender a los clientes.
Seguridad		• Involucrar a los clientes de forma directa mediante encuestas simples ya sea por medio electrónico o físico, en cuanto a los alimentos que se ofrecen y de qué forma, además de la variedad del menú, además de crear de forma constante promociones o descuentos ya sea en días establecidos o de forma periódica.
Empatía		• Crear una base de datos de todos los clientes con la finalidad de hacerles saber de forma directa ya sea mediante correo electrónico, redes sociales o directo a sus teléfonos, los cambios, las mejoras, las promociones, los regalos, los platillos del día, las novedades, etc., así como desarrollar eventos semestrales o anuales para clientes frecuentes, donde se den premios como descuentos, comidas gratis, entre otros.

Fuente: elaboración propia.

4.5. CONCLUSIONES.

Ya establecidos y presentados los resultados de esta investigación se dan por terminados y resueltos los planteamientos que se estipularon en un inicio, los cuales fueron establecidos en base a los objetivos tanto el general, como los específicos. De este modo el presente trabajo de tesis el cual se enfoca en la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente, muestra ideas, crea y profundiza en ciertos aspectos relacionados a estos dos constructos como investigadores estudiosos del tema, factores, teorías y modelos, herramientas e instrumentos (encuestas), resultados estadísticos, gráficos, tablas de comparación, percepciones de trabajadores, clientes y dueños de los negocios que fueron objeto de estudio, entre otras.

Como se ha visto a lo largo de este trabajo tanto la satisfacción laboral como la satisfacción del cliente son aspectos de vital importancia en cualquier organización tanto pública como privada. La primera nos da el origen del cómo, porque, cuando, de qué forma y donde se da un servicio, esto llevado a cabo por personas (trabajadores o prestadores de servicio) los cuales generan los resultados en base al ambiente que crean, a su rendimiento, a su productividad y a su satisfacción, que a su vez impacta en otras personas (clientes) que son los que califican ese como, porque, cuando, de qué forma y donde se llevó a cabo el contacto, dando pie a que las organizaciones o empresas de comida en este caso generen las estrategias y las formas de cómo crean ese contacto entre los dos grupos de personas (trabajadores y clientes). Esto puede ser más fácil y practico cuando se detectan y tienen en cuenta ciertos elementos específicos y lo que significan para cada una de las partes, algunos de estos elementos se pusieron en contexto y profundizaron en la investigación para las dos variables.

Los cuestionamientos que se decretaron desde el inicio estuvieron basados en los objetivos planteados en un inicio, los cuales fueron resueltos a lo largo de esta investigación y se describen cada uno de ellos a continuación:

En relación al cuestionamiento ligado al objetivo general que es "¿Cuáles son los factores de la satisfacción laboral que más inciden en la satisfacción del cliente, en el sector restaurantero, específicamente los de comida mexicana en la ciudad de La Paz B.C.S.?", se puede decir que fueron los que más impacto tuvieron en los trabajadores como lo fueron el

"trabajo en si" y los "sueldos y salarios" y que a su vez estos pueden influir en la calidad del trabajo que desempeñan cada uno de ellos, lo cual se ve reflejado en el grado de satisfacción del cliente. Sin embargo y de acuerdo a los resultados (promedios) tanto estadísticos y descriptivos de la encuesta descritos en la tabla 17, son "comunicación" y "recompensas contingentes" con el factor de satisfacción laboral que fue "responsabilidad y capacidad de respuesta" ya que se tuvo una menor diferencia y los resultados estuvieron más acordes uno con otro.

En cuanto a la pregunta que se planteó basado en el objetivo específico 1 que fue "¿Cuáles son los conceptos de las variables que traen los términos de satisfacción laboral y satisfacción del cliente?, se crearon diversas tablas (2, 3 y 6) de información, descriptivas y analíticas las cuales dejan establecen conceptos claros y específicos de la satisfacción laboral y satisfacción del cliente.

La tercer pregunta del segundo objetivo específico fue "¿Qué grado de correlación existe entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente?", aquí se concluyó que de acuerdo a lo manifestado en esta investigación se puede concluir de forma general que existe una relación entre satisfacción laboral y satisfacción del cliente. Esta relación aparece presente tanto en los factores que se tomaron en cuenta como en los ítems que se crearon y que a su vez se interrelacionaron en el estudio, aun cuando el resultado de la correlación cuantitativa o estadística que se utilizo fue negativa, se establecieron algunos puntos subjetivos que pueden ser importantes para pensar en que la correlación se pudo dar mas allá de lo que el resultado numérico presento y que ya fueron decretados en el punto 2.6. En la parte no estadística o cualitativa se tuvo que generar un enlace que fortaleciera la relación entre las dos variables y se hiso utilizando tres sustentos teóricos y una descripción analítica que los ligara, esto se dio en el punto 2.5.

Entonces se puede reafirmar que después del estudio, efectivamente la satisfacción laboral de los trabajadores está presente positivamente en la satisfacción del cliente mientras se tenga una base y un sustento tanto teórico como practico entre las dos variables, así mismo afirmar que solo la satisfacción del trabajador es la que incide en la satisfacción de los consumidores es erróneo, aun cuando se planteó que la segunda es una consecuencia de la percepción de las acciones, actitudes y motivaciones que el trabajador tiene, también es cierto que la propia satisfacción laboral puede ser retroalimentada en ciertos aspectos con la

propia satisfacción del cliente.

Después se presentó el cuestionamiento enfocado a "¿Cómo desarrollar los indicadores que ahí en la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente?", en el que primero se establecieron los factores que conformarían cada variable en el caso de la satisfacción laboral los 12 que ya han sido mencionados, 10 de los cuales son del trabajo de Peña, Olloqui y Fraire (2013) y otros dos añadidos en esta investigación los cuales fueron descritos a detalle en la tabla 7. Por parte de los utilizados en la variable satisfacción del cliente fueron los 5 extraídos del modelo SERVPERF de Cronin y Taylor (1992) y que también son desarrollados en la tabla 8. Después se crearon herramientas o encuestas en las cuales se plantea más a fondo lo que se desea conocer, desde la percepción y desde el rol de trabajador en el caso de la satisfacción laboral y el de consumidor en la satisfacción del cliente. Finalmente los indicadores de las dos variables se desarrollaron en todo el capítulo 3, mediante una escala de 5 números y en un mismo sentido (de menor satisfacción a mayor satisfacción) para cada pregunta de las encuestas, con esto se pudieron soportar los indicadores en la parte de los perfiles de las personas encuestadas y en la parte de los resultados de cada factor y cada pregunta.

Finalmente en el cuarto y último objetivo específico se planteó la pregunta "¿Cómo describir desde la percepción gerencial el grado de satisfacción laboral en los empleados y su influencia en la satisfacción del cliente?", se optó por ir directamente a la fuente que podría aclarar y resolverlo, por lo que se realizó una entrevista a la gerente y dueña de un restaurante de comida mexicana y que además es la presidenta de la Cámara Nacional de la Industria de restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) en Baja California Sur, que se le cuestiono en función de cada uno de los factores que se utilizaron en el estudio en las dos variables, asegurando que los factores más importantes son los siguientes y en este orden:

- Satisfacción Laboral.
    1. Sueldos y salarios.
    2. Compañeros.
    3. Beneficios.

- Satisfacción del Cliente.
    1. Empatía.

2. Confiabilidad.
3. Seguridad.

Es así que es fundamental el capital humano en todo sentido, dado que el éxito empresarial depende de dos perspectivas en un mismo sentido, es decir, los trabajadores con miras a satisfacer su felicidad, deseos y gustos en su trabajo y lo que este le ofrece en su vida personal, enfocados a la realización de una actividad, con el fin de hacerlo lo mejor posible para que otra persona o grupos de personas también satisfagan esos deseos y gustos, los cuales fungirán como calificadores de esos trabajadores, dependiendo que tan bien percibieron un conjunto de factores que consideran más o menos importantes.

En este trabajo se contemplaron diversos elementos los cuales se establecieron, profundizaron y fundamentaron mediante diversos esquemas y perspectivas teniendo como mayor aliado el análisis, el trabajo, el desarrollo, las personas que intervinieron de algún modo, la investigación, el sustento teórico y práctico, entre otros. Es así que las variables descritas, la satisfacción laboral y la identificación de la satisfacción laboral pueden influir una sobre la otra, sin embargo queda abierta en distintas partes para futuras investigaciones que den continuidad a este trabajo, entre las que pueden estar la satisfacción laboral o satisfacción del cliente y su relación o impacto con otros fenómenos del desarrollo organizacional, o alguno otro especifico de las empresas.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abrajan, M. G., Contreras, J. M., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, *14*(1), 105–118. Retrieved from http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29214108

Ajao, R., Ikechukwu, I., & Olusola, A. (2012). Is customer satisfaction an Indicator of customer loyalty? *Australian Journal of Business and Management Research*, *2*(07), 14–20.

Alcántara, R. J., Goytortua, C., & Vega, A. (2014). Endomarketing: la satisfacción laboral de los empleados de restaurantes de la ciudad de Pachuca, un análisis por género. In *Congreso Internacional de contaduría, administración e informática* (p. 16). México D.F.

Arias, W. L., & Arias, G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, *16*(51), 185–191.

Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. Matronas Profesión 2004; Vol. 5, nº 17.

Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. Revista de psicología, 3 (5), 46-56.

Balmori M., G & Flores J., J. B. (2014). MECSI: Modelo para evaluar la calidad del servicio interno. Innovaciones de Negocios 11(22): 191- 213.

Biosca, D. (2003). *Dirigir con éxito un restaurante*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Blundell, R., Dearden L., Meghir, C. & Sianesi, B. (1999). Human capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy. Fiscal Studies 20(1): 1-23. DOI: http://doi.org/10.1111/j.1475-5890.1999.tb00001.x

Buendía, L., Colàs P. y Hernández F. (2001): Métodos de investigación en psicopedagogía. Madrid: McGraw-Hill.

Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, Revista de Currículum Y Formación Del Profesorado*, *6*(1-2), 1–10.

CANIRAC. (2010). *Cifras del sector*. Retrieved from http://www.caniracnacional.com.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf

Celis, A. A., & García, A. (2008). Trabajo presentado para el Premio Nacional de Investigación del COLPARMEX 2008 en el área de Administración. Retrieved from http://www.colparmex.org/Revista/Art10/49.htm

Chiang, M. M., & Ojeda, J. F. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el

desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría Y Administración*, *58*(2), 39–60. http://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71209-9

Chiang, M., Martin, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Pontifica Comillas.

Elizalde, A., Martí, M., & Martínez, F. A. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *Polis, Revista de La Universidad Bolivariana*, *5*(15), 18.

Fornieles, A., Penelo, E., Berbel, G., & Prat, R. (2014). Escala para la calidad de los servicios y lealtad del consumidor en tiendas de alimentación. *Universitas Psychologica*, *13*(3), 985–994. http://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.ecsl

García, D. (2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica,* en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio. Recuperado de: www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

Gianna, S. (2011). Vida cotidiana y Trabajo Social : límites y posibilidades en la construcción de estrategias de intervención profesional. *Revista Cátedra Paralela*, (8), 48–68.

Gonzales, F., Lopez-Guzman, T., & Sánchez, S. M. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de córdoba (España): Influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo. *OmniaScience*, *10*(1), 189–211. http://doi.org/10.3926/ic.489

Gonzales, M., Frías, R., & Gómez, O. (2013). Evaluación de la satisfacción y la lealtad del cliente interno en procesos hoteleros. *Retos Turísticos*, *1*(2).

González, A., & Brea, F. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, *12*(1), 251–272. Retrieved from http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v12/121251.pdf

Gözükara, İ., & Çolakoğlu, N. (2015). The impact of manager support and work family conflict on Job Satisfaction. *Business Management Dynamics*, *5*(6), 13–25. Retrieved from www.bmdynamics.com

Gutiérrez, J. J. A. (2011). La gestión del talento y la generación de valor en la empresa. *Cuaderno de Investigación EPG de La UPC*, (15), 1–20. Retrieved from http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/761/Lagesti%C3%B3ndeltalentoylageneraci%C3%B3ndevalorenlaempresa.pdf

Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., & García, B. N. (2011). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio, *1*, 1–8.

Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S. A. C. *Revista de La Facultad de Ingeniería Industrial*, *16*(2), 75–78.

INEGI. (2010). *La industria restaurantera en México, censos económicos 2009*. Retrieved from http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espa

nol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf

Juárez-adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica Del Instituto Mexicano Del Seguro Social*, *50*(3), 307–314.

Lopez-Guzman, T. J., Sánchez, S. M., & Nascimento, M. M. (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos: un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Teoría Y Praxis*, *7*, 35–53. Retrieved from http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3233190&info=resumen&idioma=SPA

Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-Minister*, (26), 5–15. http://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1

Márquez, M. (2009). Satisfacción laboral. *Boletín Electrónico AEG*, 1–6.

Moliner, B., Berenguer, G., & Gil, I. (2001). La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, *7*(3), 155–172.

Moliner, C. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, *17*(2), 233–235.

Monroy, M. A. (2014). *Calidad en servicio y satisfacción del cliente en restaurantes de La Paz*. Instituto de Estudios Universitarios.

Montoya, J. D. (2014). *Evaluación de la satisfacción laboral y valor percibido por el empleado en la cámara de comercio de Santa Rosa de Cabal*. *Universidad Tecnológica de Pereira*. Universidad Tecnológica de Pereira.

Müller de la Lama, E. (2012). *Cultura de calidad de servicio*. México D.F.: Trillas.

Noda, M., Pacheco, S., & Sánchez, L. (2005). La satisfacción del cliente vía de medición de la productividad en los servicios turísticos. *Folletos Gerenciales*, 23–26.

Noel, M., & Veiga, L. (2011). La Productividad. *Abc de Economía*, 68–69. Retrieved from http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/12/abc.pdf

Ortiz, B. A., & Pedraza, N. (2010). La satisfacción laboral en restaurantes de comida rápida en Ciudad Victoria, Tamaulipas. Estudio de caso. In *Congreso Internacional de Investigación en ciencias administrativas* (p. 13).

Ospina, S., & Gil, I. (2011). Índices nacionales de satisfacción del consumidor. Una propuesta de revisión de la literatura. *Cuadernos de Administración*, *24*(43), 35–57.

Páez, I. (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, *26*(116), 63–81.

Peña, M. C., Díaz, M. G., & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la

satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional de Administración Y Finanzas*, *8*(1), 37–50.

Peña, M. C., Olloqui, A. M., & Aguilar, A. (2013). Relación De Factores En La Satisfacción Laboral De Los Trabajadores De Una Pequeña Empresa De La Industria Metal-Mecánica. *Revista Internacional Administración Y Finanzas*, *6*(3), 115–128. Retrieved fromhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1933608X&AN=82233631&h=FA2nVEIioYdwV1TazCvm+fEd5GSHeCTBCx8B/WpMSIg6CuosJ55pJR+Qs3ragNQK7TMLEqeNcasf0Mi8wSB4Qw==&crl=c

Perez, P. S., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, *31*(1), 151–169.

Pita F., S., Pértega D., S. (1997). Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complexo Hospitalario Universitario de A Coruña (España). Cad. Aten. Primaria 1997; 4: 141-144.

Requena S., F. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. Reis 92/00, pp. 11-44.

Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, *2*(2), 219–234. Retrieved from http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3899629.pdf

Romero, A., & Chávez, H. F. (2015). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería. *Retos Turísticos*, *14*(3), 5–10.

Saker, J., Guerra, M. E., & Silvera, A. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. *Económicas CUC*, *36*(2), 113–124.

Sánchez, M. C., Sánchez, P., Cruz, M. M., & Sánchez, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administración de Empresas*, *54*(5), 537–547. http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140507

Schmal, R. F., & Olave, T. Y. (2014). Optimización del proceso de atención al cliente en un restaurante durante Periodos de alta demanda. *Información Tecnológica*, *25*(4), 27–34. http://doi.org/10.4067/S0718-07642014000400005

Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones E Investigaciones Sociales*, *15*(15), 85–107. Retrieved from http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/284117.pdf\nhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=284117

Torres, E., Manzur, E., Hidalgo, P., & Barra, C. (2008). Relación entre las dimensiones de la calidad del servicio y la satisfacción: un análisis de los componentes higiénicos y satisfactores. *Estudios de Administración*, *15*(1), 65–92.

Valenzuela, H., Reygadas, L., & Cruces, F. (2015). Mi trabajo es mi vida. La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (150), 191–210. http://doi.org/10.5477/cis/reis.150.191

Vera, J., & Trujillo, A. (2009). El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente. *Panorama Socioeconómico*, *27*(38), 16–30. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=44684301&lang=es&site=ehost-live

6. ANEXOS.

6.1. Herramientas.

Maestría en Administración Estratégica

Universidad Autónoma de Baja California Sur

CUESTIONARIO SATISFACCIÓN LABORAL

Fecha:_____ Encuesta No._____

El presente cuestionario contiene aspectos en relación a su trabajo y el grado de satisfacción que siente en el lugar donde labora separado por una serie de factores que se pueden identificar fácilmente, la encuesta tomara 15 minutos de su tiempo.

DATOS GENERALES E IDENTIFICACIÓN

Edad:_____
Sexo:_____
Nivel de estudios:_____
Puesto:_____
Tiempo en la empresa:_____

Instrucciones

Conforme la serie de cuestionamientos que se establecen a continuación, favor de responder sinceramente de acuerdo a su propia experiencia, conforme a la siguiente escala marque una opción por cada cuestionamiento.

ESCALA				
Totalmente en desacuerdo	**Desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
1	2	3	4	5

Disfruta y le gusta esta ciudad donde labora y vive: Si_____ No_____

Área de trabajo:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
30. Su área de trabajo es cómoda, segura y limpia.					
31. Cuenta con lo necesario en su área de trabajo para que usted pueda llevar a cabo su trabajo adecuadamente.					
Políticas y procedimientos operativos:					
32. Desde un inicio les hacen de su conocimiento las políticas de la empresa y los procedimientos a realizar en su cargo.					
33. Las normas, reglas y obligaciones son respetadas tal cual están establecidas.					
Compañeros:					
34. Dentro de la empresa existe un ambiente de cordialidad y compañerismo entre sus colegas.					

35. Le afecta y/o beneficia en sus labores la relación que existe con sus compañeros de trabajo.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Comunicación:					
36. La comunicación se da de manera constante.					
37. Los empleados tienen libre acceso a comunicar sus ideas o inconformidades con el jefe.					
38. Existen líneas de comunicación con todo el personal incluyendo jefe(s) y/o dueño(s).					
Recompensas contingentes:					
39. Reciben el aprecio y reconocimiento aun cuando sea de manera verbal.					
40. Sus logros y acciones positivas dentro de su trabajo son reconocidas por su(s) jefe(s).					
Acceso a capacitación y desarrollo personal:					
41. Es capacitado de forma recurrente en aspectos propios de su puesto.					
42. Su desarrollo personal es tomado en cuenta en la empresa que labora y en beneficio de ambas partes, es decir, sus formas de pensamiento, comportamientos y actitudes son impulsadas por la empresa.					
Estrés:					
43. Maneja algún grado de estrés en su trabajo.					
44. Afecta de alguna manera el estrés en sus tareas y obligaciones laborales.					
45. El estrés que le genera su trabajo impacta en su vida personal. (Familia, amigos, tiempo libre, etc.)					
Promoción:					
46. Existe la oportunidad y posibilidades de ascenso en su trabajo.					
47. Su progreso se ve reflejado en otros aspectos que no sea como ascenso de puesto.					
Beneficio:					
48. Cuenta con las prestaciones establecidas por la ley, es decir, de seguridad social.					
49. Recibe prestaciones o beneficios extras como bonos de despensa, premios de asistencia y puntualidad o bonos por productividad.					
Supervisión:					

50. La forma en que es vigilado o supervisado por parte de sus superiores es adecuada y no interfiere con su trabajo.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
51. El trato que reciben todos los empleados es justo e igualitario por parte de su jefe.					
52. Los superiores muestran interés en sus deseos y sentimientos con la finalidad de crear una mejor relación de trabajo.					
Trabajo en sí:					
53. Tiene la libertad de elegir la forma en que va a realizar su trabajo.					
54. El esfuerzo realizado por las tareas de su puesto y sus actividades diarias dentro del trabajo son bien compensadas de manera general.					
55. De acuerdo a la variedad de tareas que realiza, siente gusto y orgullo por estas.					
Sueldos/Salario:					
56. La diferencia entre sueldo y propinas es significativo.					
57. Considera que el sueldo que obtiene es justo y congruente.					
58. Considera que tiene oportunidades de obtener algún aumento salarial.					

Estado civil:_____
Número de personas que dependen de usted: _____

Según su criterio y de acuerdo a las preguntas de la encuesta cual es el factor más importante y menos importante, MARQUE SOLO UNO CON UNA TACHA.

MAYOR IMPORTANCIA					
Condiciones en el área de trabajo	Políticas y Procedimientos operativos	Compañeros de trabajo	Comunicación	Recompensas Contingentes	Acceso a capacitación y desarrollo personal
Estrés	Promoción	Beneficios	Supervisión	El trabajo en sí	Sueldos / Salario

MENOR IMPORTANCIA					
Condiciones en el área de trabajo	Políticas y Procedimientos operativos	Compañeros de trabajo	Comunicación	Recompensas Contingentes	Acceso a capacitación y desarrollo personal
Estrés	Promoción	Beneficios	Supervisión	El trabajo en sí	Sueldos / Salario

"Muchas Gracias por su tiempo"

CUESTIONARIO SATISFACCIÓN EN EL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO

Fecha: _____ Encuesta No._____

El presente cuestionario contiene aspectos en relación a su trabajo y el grado de satisfacción que siente en el lugar donde labora separado por una serie de factores que se pueden identificar fácilmente, la encuesta tomara 15 minutos de su tiempo.

DATOS GENERALES E IDENTIFICACIÓN

Edad:_____
Sexo:_____
Lugar de origen:_____
Número de visitas:_____

Instrucciones

Conforme la serie de cuestionamientos que se establecen a continuación, favor de responder sinceramente de acuerdo a su propia experiencia, conforme a la siguiente escala marque una opción por cada cuestionamiento.

ESCALA				
Totalmente Insatisfecho	**Insatisfecho**	**Indiferente**	**Satisfecho**	**Totalmente Satisfecho**
1	2	3	4	5

Disfruta y le gusta esta ciudad donde labora y vive: Si_____ No_____

Elementos Tangibles	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23. El lugar donde se encuentra el restaurante es adecuado.					
24. Las vías de acceso al restaurante son las necesarias.					
25. Las instalaciones son agradables y limpias a la vista.					
26. El restaurante tiene lo necesario para su comodidad (estacionamiento, bar, personal suficiente, etc.).					
27. En su estancia en el lugar observo un equilibrio en cuanto a la comodidad y agrado en todas las partes (lugar donde comió, baño, área de cocina, patio, etc.).					
Confiabilidad					
28. Los horarios que maneja el restaurante son adecuados.					
29. Los costos de los alimentos son acordes a la calidad y sabor.					
30. Los costos de los alimentos son acordes al servicio recibido.					
31. Los costos de los alimentos son acordes a lo agradable del lugar.					

Responsabilidad y Capacidad de Respuesta	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
32. Los cambios y devoluciones en sus pedidos se hace sin problema cuando hubo algún error.					
33. El tiempo de espera de sus pedidos fue adecuado.					
34. La ambientación (decoración, clima, olor e higiene) en conjunto son agradables.					
35. Fue fácil acceder a información general sobre el restaurante (Vía internet, telefónica, su menú, personal).					
Seguridad					
36. El restaurante da alguna promoción o descuento que usted conozca.					
37. Los alimentos que ofrecen son acordes al giro del restaurante.					
38. El menú indica de forma clara la información necesaria y lo que contiene cada platillo.					
39. Los alimentos (menú) son lo amplio y variado que desea.					
Empatía					
40. Los empleados fueron amables.					
41. Los empleados estuvieron dispuestos a ayudarle en todo momento.					
42. Los empleados le generaron confianza.					
43. Fue agradable y confortable su tiempo en el restaurante.					
44. La expectativa que tenía fue cumplida de acuerdo su percepción final.					

Estado civil:_____

Número de personas que dependen de usted:_____

Según su criterio y de acuerdo a las preguntas de la encuesta cual es el factor más importante y menos importante, MARQUE SOLO UNO CON UNA TACHA.

MAYOR IMPORTANCIA				
Elementos Tangibles	Confiabilidad	Responsabilidad y Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía

MENOR IMPORTANCIA				
Elementos Tangibles	Confiabilidad	Responsabilidad y Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía

"Muchas Gracias por su tiempo"

PREGUNTAS GERENCIALES

A continuación se desarrollan 17 preguntas abiertas, que serán aplicadas al gerente de un restaurante con la finalidad de medir desde su percepción como ve la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes. Las cuales se realizaron de acuerdo a 12 dimensiones de la herramienta o encuesta de satisfacción laboral que se aplico a los empleados y 5 dimensiones de otra herramienta o encuesta de satisfacción del cliente que se aplico en clientes. Esto se llevo a cabo con la finalidad de desarrollar el capitulo 4 de la tesis "Satisfacción laboral y satisfacción del cliente en restaurantes de comida mexicana en La Paz B.C.S., México."

CAPITULO 4

Medir desde la percepción gerencial la satisfacción laboral en los empleados y su impacto en la satisfacción del cliente.

SATISFACCION LABORAL

Área de trabajo:

1. Hasta que punto considera que mantener un área de trabajo cómoda, segura y que tenga lo necesario para que los trabajadores puedan desempeñar su trabajo es fundamental para su satisfacción.

Políticas y procedimientos operativos:

2. Cuando se trata de las políticas, procedimientos operativos, obligaciones, normas y reglas de la empresa, que considera fundamental para que el trabajador las adopte y respete.

Compañeros:

3. Que considera lo mas importante para generar compañerismo, buen trato y ambiente de cordialidad entre los trabajadores.

Comunicación:

4. Para que exista comunicación entre todos los trabajadores sin importar el puesto, que acciones desarrolla dentro de su empresa.

Recompensas contingentes:

5. El reconocimiento a los trabajadores, cuando su desempeño y acciones son positivas, aun cuando sea de forma verbal impacta en su nivel de satisfacción.

Acceso a capacitación y desarrollo personal:

6. La capacitación laboral y el desarrollo personal de los trabajadores se considera de alguna forma.

Estrés:

7. El estrés laboral y personal del trabajador es algo que se considera.

Promoción:

8. El progreso del trabajador se puede ver reflejado en cuestiones como algún ascenso o mayores oportunidades.

Beneficio:

9. Cuales prestaciones y/o beneficios extras son parte importante para que el nivel de satisfacción de los trabajadores sea mayor o menor.

Supervisión:

10. De que manera las formas de supervisión, el trato y el interés de los superiores a los trabajadores los puede afectar o beneficiar.

Trabajo en si:

11. El agrado o satisfacción de los trabajadores en relación a las tareas que realizan se basa en: la libertad que tienen de decidir, en la compensación o en el gusto y orgullo que sienten por hacerlas.

Sueldos/salarios:

12. En la cuestión económica, en que basan su nivel de satisfacción los empleados: por solo la cantidad de dinero que obtienen, la cantidad de tareas tienen que hacer, sus obligaciones, las oportunidades de ascenso, etc.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Elementos tangibles:

1. Que clase de elementos tangibles son los que los clientes consideran fundamentales desde su llegada en su estancia en el restaurante.

Confiabilidad:

2. Para que un cliente genere confiabilidad y algún grado de satisfacción, los costos de los alimentos deben ser acordes a que aspecto.

Responsabilidad y capacidad de respuesta:

3. La responsabilidad y capacidad de respuesta del establecimiento en base a cuestiones como los cambios y devoluciones, la ambientación, la información y tiempo de espera en conjunto que tanto impacta en el cliente.

Seguridad:

4. De que forma ven los clientes la seguridad que ofrece el establecimiento en relación a los alimentos, su menú y el giro del restaurante.

Empatía:

5. Que tanto peso e impacto tienen los empleados (su amabilidad, disposición y confianza) en lo agradable y confortable que puede ser la experiencia para los clientes.

6.2. Constancias.

6.3. Publicación Internacional.

MODELIZACION TEORICA DE LA SATISFACCION LABORAL, SUS IMPLICACIONES Y FACTORES

Lic. Jesús Rodrigo Duarte de la Peña[1], Dr. Mauro Alejandro Monroy Ceseña[2]
Universidad Autónoma de Baja California Sur, La Paz B.C.S., México

RESUMEN—El constructo "satisfacción laboral" ha sido un tema fundamental para el desarrollo organizacional. Durante las últimas décadas diversos autores se han interesado en investigar y desarrollar las razones que consideran más importantes por las que los trabajadores sienten apego por las empresas u organizaciones en las que laboran, medido por su grado de satisfacción o insatisfacción laboral. En este trabajo se realizara un análisis teórico y empírico de aquellos factores que se relacionan con otros fenómenos del desarrollo organizacional, implicaciones, modelos y teorías de satisfacción laboral, cada uno de ellos establecidos en diferentes periodos de tiempo desde los años 60s hasta los 90s y sus aspectos más importantes; es decir, los factores que inciden en la satisfacción en el trabajo. El análisis de los factores y razones que son establecidos en estos modelos y teorías servirán como guía y permitirán su mejor comprensión y entendimiento, con el fin de establecer los resultados de acuerdo a cada modelo y teoría mencionados.

Palabras clave—Satisfacción laboral, determinantes teóricos, desarrollo organizacional.

Introducción

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, como lo menciona (Caballero, 2002), por ello que este trabajo se enfoque en este fenómeno, para el buen funcionamiento de cualquier organización desde la perspectiva interna comenzando por los empleados.

La satisfacción laboral involucra elementos y factores que pueden ser descritos así como medidos, existen diversas teorías y modelos que alimentan desde muchos ángulos y percepciones el término satisfacción laboral. Es importante mencionar que es imposible llegar a una sola definición como un consenso general, única y aceptada por todos, Harpaz (1983), citado por (Chiang & Ojeda, 2011), de esta manera y ya que este constructo es muy amplio y puede abarcar una amplia diversidad de aspectos que influyen en el grado de satisfacción o insatisfacción laboral, el análisis tratará de englobar la mayor cantidad de factores que intervienen en este apartado de estudio.

El concepto de satisfacción laboral como se describió anteriormente no es único, sin embargo ha estado dividido principalmente en dos grandes perspectivas, una como "estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas" y otra como "una actitud generalizada ante el trabajo", (Chiang, Martin, & Nuñez, 2010), de esta manera se puede iniciar el análisis del constructo satisfacción laboral, lo que representa y la manera como puede ser medido.

A pesar que existen indicadores que miden la satisfacción laboral mediante sus propios métodos, la realidad es que se vuelven muy difusos y basta con involucrarse en algunos de estos índices para poder observar alguna de las inconsistencias en este sentido, se pueden nombrar algunos como el índice de Movilidad Global de *Randstad* (2015) el cual destaca que la satisfacción de los trabajadores en México con un 86% en relación con su empleador es de las más altas en un estudio que se realizó en 34 países, mientras que por otro lado un estudio diferente (Trabajando.com) presento una insatisfacción laboral del 78% (2014). Lo cual indica que los factores que pueden influir en este constructo pueden ser diversos y no todos saben y conocen cuales son estos, incluso desconocen que en realidad existen modelos que pueden medir el grado de satisfacción o insatisfacción laboral. La problemática radica en que al ser un tema tan amplio lo que implica la satisfacción laboral, cómo, cuáles y de

[1] Jesús Rodrigo Duarte de la Peña es alumno de la Maestría en Administración Estratégica en la Universidad Autónoma de Baja California Sur. La Paz B.C.S., México, jr.duarte0987@gmail.com
[2] Mauro Alejandro Monroy Ceseña es profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Baja California Sur. La Paz B.C.S., México, monroym@uabcs.mx

qué forma se puede medir, para esto deben establecerse algunos factores en primera instancia, para después adaptar modelos o teorías que de acuerdo a ciertos aspectos como el entorno, organizaciones y personas se pueda tener un grado de certidumbre al momento de llegar a resultados en torno a este tema.

Bajo esta perspectiva, el objetivo de esta investigación consiste en identificar los factores que influyen mayormente en la satisfacción laboral, de acuerdo al análisis de modelos y teorías de satisfacción laboral los cuales van desde la década de los sesenta hasta los noventas, con el fin de establecer ciertos criterios que permitan identificar los factores que influyen en el grado de satisfacción laboral. Lo que se busca es que por medio de la modelización teórica de la satisfacción laboral, se puedan generar y establecer ciertos factores que han sido desarrollados a través del tiempo y que ayuden a la medición de la satisfacción en el trabajo por parte de los empleados.

Fundamentos Teóricos-Conceptuales

La satisfacción laboral es uno de los fenómenos de carácter positivo más investigado en la psicología industrial y organizacional desde que se empezó con su estudio e investigación, de acuerdo con (Judge y Klinger, 2007; Wright, 2006) citado por (Pecino, Mañas, Díaz, López, & Llopis, 2015), nombrado de carácter positivo ya que denota la existencia de placer y felicidad de parte del trabajador cuando realiza su trabajo; sin embargo, existe también la insatisfacción laboral la cual genera incertidumbre e inestabilidad a futuro por parte de los individuos con su trabajo y que de igual manera puede ser medida en el sentido opuesto a la satisfacción laboral. De esta manera y complementando lo dicho por Chiang, et al. (2010) en cuanto a las perspectivas en que la satisfacción laboral ha sido identificada como un estado emocional o como actitud generalizada ante el trabajo (Judge, Hulin y Dalal, 2012) definen este constructo de manera pluralizada, es decir, como "satisfacciones laborales", y abarcando las dos perspectivas de la siguiente manera "respuestas psicológicas multidimensionales hacia el trabajo, incluyendo componentes cognitivos (evaluativos) y afectivos (emocionales)".

Los conceptos de satisfacción laboral desde los dos frentes en los que se mencionó que se pueden dividir han ido evolucionando y adaptado a las épocas a lo largo de la historia, existiendo gran cantidad de autores que lo han definido; en este contexto, se pueden establecer una serie de definiciones de la satisfacción laboral como un estado emocional, sentimental y afectivo desde los años setenta hasta los noventas, los cuales se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1. Definiciones e interpretación de satisfacción laboral.

Estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas		
Autor y año	Definición	Interpretación
Locke, 1976	Estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.	El estado de bienestar que experimenta cualquier persona con la realización de su trabajo, este estado se puede representar no solo por las tareas que realiza, si no también, por el entorno, personas y la organización.
Weinert, 1985	La satisfacción laboral se percibe como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente al trabajo.	La satisfacción o insatisfacción laboral se ve afectada o beneficiada por medio de reacciones y sentimientos, hacia todas las personas dentro de la organización y a la organización misma.
Muños Adanes, 1990	El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.	Los factores relativos a la organización en la cual esta realizando su trabajo en el que además recibe incentivos económicos, la satisfacción se crea cuando estas cuestiones se encuentran a la par de sus expectativas.
Newstron y Davis, 1993	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.	La satisfacción o insatisfacción esta sustentada en un estado emocional en el que el trabajador percibe su trabajo.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Chiang, Martin y Núñez, (2010)

En el cuadro 2 se muestran algunas definiciones de satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo estableciéndolo mas allá de solo cuestiones personales que se representan en las emociones, desde Blum (1973) hasta Robbins (2004). Enmarcando dentro del estudio las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral, y desde la otra perspectiva como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo las cuales pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo, (Chiang y Ojeda, 2011).

Cuadro 2. Definiciones e interpretación de satisfacción laboral.

Actitud generalizada ante el trabajo		
Autor y año	Definición	Interpretación
Blum, 1976	Los conceptos actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y a su vez, la satisfacción influye en la moral.	La satisfacción laboral es un constructo independiente de la parte emocional, actitud y características propias del trabajo del trabajo y cada una de estas tiene cierto impacto sobre la otra.
Werther y Davis, 1984	La satisfacción laboral es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.	La satisfacción llega solamente cuando las recompensas que obtienen las personas por su trabajo son acordes a lo que piensan que es lo que merecen o deben recibir.
Loitegui, 1990	La satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza.	Tanto la parte emocional de la persona, como general de lo que en si ofrece el trabajo, en conjunto crean el grado de satisfacción laboral.
Robbins, 2004	La define como “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.	Relaciona directamente y de manera muy practica el grado de satisfacción o insatisfacción laboral con las actitudes que se tengan dentro del trabajo.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Chiang, Martin y Núñez, (2010)

En estos cuadros se muestran sólo algunas de las muchas definiciones que han sido establecidas por años ya sea desde las dos perspectivas descritas anteriormente o de formas distintas, tal como Padrón (1994) afirma que la satisfacción laboral en el caso de los docentes se entiende desde una perspectiva personal determinada por el trabajo propio de las personas y una perspectiva profesional la cual se decreta mediante las relaciones personales dentro del trabajo, (Maita, Rodríguez, Gutiérrez, & Nuñez, 2011), por otro lado (Alfaro & Vecino, 1999) la definieron como cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su trabajo. De esta forma los enfoques que describen la satisfacción laboral pueden ser muchos; sin embargo, los factores y lo que cada uno de estos representa son muy similares y pueden ir en un mismo sentido.

Factores que influyen en la satisfacción laboral

Por otro lado Gibson y otros (1996), denotan al satisfacción laboral como un estado en el cual los sujetos reflejan sus funciones en el trabajo, es decir, es una inclinación especial la cual puede ser vista principalmente como algo emocional y que esto a su vez tenga impacto en la realización de su trabajo, cualquiera que sean sus funciones. Estos mismos autores definen 5 dimensiones fundamentales por encima de otras, las cuales tienen características especificas y cruciales:

6. Paga. No solo por el salario percibido, si no también por la sensación de que se paga lo justo por lo que se realiza.
7. Trabajo. El sentimiento de agrado por las tareas, oportunidades de aprendizaje y la aceptación de las responsabilidades.
8. Oportunidades de ascenso. Oportunidades de ascenso.
9. Jefe. Que tanto muestran interés los jefes en sus empleados.
10. Colaboradores. Compañerismo, apoyo y competencia del grupo de trabajo.

La satisfacción es conocido como un fenómeno multidimensional ya que influyen tres aspectos en su desarrollo las particularidades únicas de los sujetos, las características de la actividad laboral así como de la organización y de la sociedad como conjunto, por lo que se puede establecer a la satisfacción laboral como un conjunto de aspectos que la generan y establecen en las personas y organizaciones. Este fenómeno también se vincula con algunas variables o aspectos de las personas tales como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia, García (2010). En un escenario mas actual (Márquez, 2009) considera los factores que determinan la satisfacción laboral:

1. Reto del trabajo. Donde los empleados prefieren trabajos en los que sus habilidades puedan ser aprovechadas y su desempeño se base en las tareas, libertad y retroalimentación por lo que un reto moderado es mas satisfactorio.
2. Sistema de recompensas justas. Sistema de salarios y políticas de ascensos que se tenga, en el que influyan la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.
3. Condiciones favorables de trabajo. El ambiente y la administración del departamento de personal garantiza la satisfacción, ayuda a la organización a obtener, mantener y retener a la fuerza de trabajo productiva.
4. Colegas que brinden apoyo. Principalmente la satisfacción es definida por un jefe comprensivo que brinde retroalimentación, escuche las opiniones de los empleados y demuestre interés.
5. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo. Una mayor satisfacción y mejor desempeño se da cuando la personalidad y la ocupación van acorde con los talentos y habilidades de los empleados.

Los factores han ido evolucionando a lo largo de la historia como se pueden observan en los mencionados anteriormente, aun cuando en esencia son muy similares y sus características se representan en la mayoría de los casos en un contexto muy parecidos, de igual manera (Peña, Olloqui, & Aguilar, 2013) estructuraron, definieron y aplicaron 10 variables o factores que forman parte de la satisfacción laboral a una pequeña industria, los cuales son muy similares a los mencionados anteriormente pero mas especificados.

En conclusión podemos decir que en los factores existe una relación directa en cada uno de ellos, sin importar la época o si son cinco o diez factores los que influyen en la satisfacción laboral según los autores mencionados. Otro aspecto importante y que no fue descrito por los autores es el grado de estrés que se representa en la ansiedad que percibe el trabajador en las actividades que realiza y que afecta su satisfacción en el trabajo, (Abrajan, Contreras, & Montoya, 2009).

Modelos de Satisfacción Laboral

Aun cuando anteriormente se presento un panorama un poco mas amplio de los que es y que engloba la satisfacción laboral, que puede ser entendida de diferentes maneras. Aunque la realidad en un contexto organizacional y personal no todos saben como se representa, que significa o como puede ser expresada en la vida laboral y el efecto que puede tener en la vida personal y emocional, simplemente se va manejando y se van haciendo ajustes en los cuales el nivel de bienestar y conformidad son mas notorios en cada persona, esto también es mas evidente en cada individuo conforme va teniendo mas experiencia en este sentido.

La satisfacción laboral puede ser entendida, analizada y medida mediante algunos modelos y teorías, el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral como dos complementos casi se vuelven uno solo, además de otras variables como el clima organizacional, las características del puesto de trabajo y la información social que en una organización o empresa fungen como motivadores básicos para lograr la satisfacción del trabajador (Sanchez, Sanchez, Cruz, & Sanchez, 2014). Los modelos y teorías de la satisfacción laboral han sido parte del desarrollo y avance en este ámbito lo cual ayuda al conocimiento y mejoramiento del recurso humano por parte de cualquier empresa o institución.

Desde una perspectiva general del ser humano involucrando todos los aspectos de su vida, Maslow (1922) desarrollo la teoría de las necesidades la cual identifico en necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, interpretando la satisfacción de estas necesidades y las motivaciones que implica el cubrirlas, como el impulso potencial que lleva a las personas desarrollar su personalidad en todos los aspectos de su vida (Elizalde, Martí, & Martinez, 2006). Este estudio llevo a que esta teoría fuera un parte-aguas en las

teorías y modelos que fueron realizadas y establecidas a lo largo de los años, en los años 60s la modelización teórica de la satisfacción laboral tuvo un auge con la creación de distintas herramientas de medición de este fenómeno hasta tiempo actuales.

En el cuadro 3 se indican cuatro modelos y teorías cada uno fue establecido en diferentes periodos de tiempo desde los años 60s cuando inicio el auge de los instrumentos de medición de la satisfacción laboral, pasando por los años 70s donde hubo una evolución de la forma en que fue establecida la medición y los factores involucrados, los años 80s vieron un estancamiento en dichas herramientas hasta prácticamente finales de esa década y finalmente los 90s en los que la satisfacción como un tema multidimensional, es decir, involucrando de manera conjunta al individuo, al grupo y a la empresa.

Cuadro 3. Modelos y teorías de satisfacción laboral, por épocas.

Autor y año	Nombre	Definición
Herzberg, 1967	**La teoría de los dos factores**	Establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”) (Caballero, 2002).
Lawler, 1973	**El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo**	Relación entre “expectativas y recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. La satisfacción o la insatisfacción laboral dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción, (Weinert, 1985).
Meliá y Peyro, 1989	**La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23**	Modelo de satisfacción laboral, para medir el grado de satisfacción laboral y el cual se va a utilizar y tomar como referencia para la realización de este trabajo de tesis, el cual utiliza 5 factores para realizar la medición y llegar a los resultados. En términos generales explica sus características; descripción de la muestra; la presentación, elaboración y estadísticos descriptivos; sus correlaciones y estructura factorial y por ultimo su fiabilidad y validez.
Robbins, 1998	**Modelo de Satisfacción en el campo organizacional de Robbins**	Modelo compuesto por variables dependientes como el ausentismo, rotación, productividad y satisfacción laboral, las cuales se van modificando y pueden ir variando de individuo a individuo de acuerdo a una infinidad de variables independientes ubicadas a diferentes niveles del modelo básico: nivel individual, grupal y organizacional. Este modelo enfatiza el hecho de que las personas son diferentes y que por tanto es necesario observarlas mediante la interacción de variables situacionales para relaciones causa-efecto que intervienen en el comportamiento del individuo dentro del gran sistema de la organización.
Robbins, 1998	**Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral**	De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: a) Reto del trabajo; b) Sistema de recompensas justas; c) Condiciones favorables de trabajo; d) Colegas que brinden apoyo.

Fuente: elaboración propia, de fuentes diversas.

Conclusión

Las razones por las que la satisfacción laboral es un tema el cual es muy importante e indispensable en las organizaciones, aun cuando existen dos contrastes muy importantes por un lado el desconocimiento de lo que implica, las múltiples formas de medición que existen y el impacto que tiene sobre otras cuestiones como con la productividad, con el clima organización y con la vida cotidiana, etc., y por otro lado la enorme cantidad de estudios que se han realizado durante décadas desde diversos enfoque y perspectivas, tanto en empresas privadas como en instituciones publicas, a áreas, sectores y a grupos de trabajo específicos. Conocer y aplicar los factores, variables, modelos y teorías de la satisfacción laboral es básico para que exista un ambiente positivo en las

organizaciones, por lo que se puede concluir basados en lo estudiado anteriormente una interacción de estos elementos de la siguiente manera:

1. Paga y retribuciones generales. El pago económico por si es un factor importante en el grado de satisfacción, sin embargo existen otra clase de incentivos importantes que valoran e incentivan a los trabajadores como los viajes, tiempo libre, los regalos, etc.
2. Visión del perfil hacia el trabajador. Conocer los gustos, preferencia, habilidades y personalidad de cada uno de los trabajadores para asignar puestos y tareas, que lleven al optimo desempeño y generación de valor por parte de todos los colaboradores.
3. Desarrollo integral y general. Dado que en muchas organizaciones principalmente PyMES no existe la posibilidad de promociones o ascensos de trabajo, el desarrollo personal y quizás económico puede mejorar las condiciones y por ende la satisfacción de los trabajadores.
4. Personas. implica al factor humano desde los empleados generales hasta el jefe o jefes, incluyendo a todos por igual como personas en un sentido humano y relacional, independientemente del puesto de cada uno, sin dejar de respetar las jerarquías y puestos existentes.

En este sentido pueden señalarse los diversos alcances de este trabajo ya que se pueden identificar los factores que intervienen en la satisfacción en el trabajo y el peso que pueden tener, desarrollados en base a modelos y teorías existentes, los cuales pueden ser establecidos de diferente forma y orientación, dependiendo también de algún lugar o sector especifico. Por otro lado existen limitaciones que se describen en la subjetividad en la que puede caer ya que el análisis al ser general y no aplicado a algún lugar especifico queda muy abierto, además que se puede perder la idea del estudio.

Referencias

Abrajan, M. G., Contreras, J. M., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, *14*(1), 105–118. Retrieved from http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29214108

Alfaro, A., & Vecino, J. (1999). Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter. Revista de Psicología de Trabajo y las Organizaciones, 15 (1), 63-75.

Arias, W. L., & Arias, G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, *16*(51), 185–191.

Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. Revista de psicología, 3 (5), 46-56.

Blundell, R., Dearden L., Meghir, C. & Sianesi, B. (1999). Human capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy. Fiscal Studies 20(1): 1-23. DOI: http://doi.org/10.1111/j.1475-5890.1999.tb00001.x

Caballero, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, Revista de Currículum Y Formación Del Profesorado*, *6*(1-2), 1–10.

Chiang, M. M., & Ojeda, J. F. (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría Y Administración*, *58*(2), 39–60. http://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71209-9

Chiang, M., Martin, M. J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid, España: Universidad Pontifica Comillas.

Elizalde, A., Martí, M., & Martinez, F. A. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *Polis, Revista de La Universidad Bolivariana*, *5*(15), 18.

García, D.: *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2010. Recuperado de: www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

Gutiérrez, J. J. A. (2011). La gestión del talento y la generación de valor en la empresa. *Cuaderno de Investigación EPG de La UPC*, (15), 1–20. Retrieved from http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/761/La gesti%C3%B3n del talento y la generaci%C3%B3n de valor en la empresa.pdf

Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S. A. C. *Revista de La Facultad de Ingenieria Industrial*, *16*(2), 75–78.

Judge, T. A., Hulin, C. L. & Dalal, R. S. (2012).Job Satisfaction and Job Affect. En S.W.J. Kozlowski (Ed.), The Oxford Handbook of Organizational Psychology. New York, NY: Oxford University Press.

Maita, H., Rodríguez, D., Gutiérrez, L., & Nuñez, L. (2011). Factores de la satisfacción laboral en los docentes del núcleo Bolívar de la Universidad de Oriente. *Saber, Universidad de Oriente*, *23*(2), 147–151.

Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-Minister*, (26), 5–15. http://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1

Márquez, M. (2009). Satisfacción laboral. *Boletin Electronico AEG*, 1–6.

Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz, P. A., López, J., & Llopis, J. M. (2015). Clima y satisfaccion laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, *31*(2), 658–666. Retrieved from http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=508819&info=resumen&idioma=ENG

Peña, M. C., Díaz, M. G., & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional de Administración Y Finanzas*, *8*(1), 37–50.

Peña, M. C., Olloqui, A. M., & Aguilar, A. (2013). Relación De Factores En La Satisfacción Laboral De Los Trabajadores De Una Pequeña Empresa De La Industria Metal-Mecánica. *Revista Internacional Administracion Y Finanzas*, *6*(3), 115–128. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jml=1933608X&AN=82233631&h=FA2nVEIioYdwV1TazCvm+fEd5GSHeCTBCx8B/WpMSIg6CuosJ55pJR+Qs3ragNQK7TMLEqeNcasf0Mi8wSB4Qw==&crl=c

Sanchez, M. C., Sanchez, P., Cruz, M. M., & Sanchez, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administracion de Empresas*, *54*(5), 537–547. http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140507

Valenzuela, H., Reygadas, L., & Cruces, F. (2015). Mi trabajo es mi vida. La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (150), 191–210. http://doi.org/10.5477/cis/reis.150.191

6.4. Estancias Externas.