

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

**Incidencia de la satisfacción laboral en la calidad del servicio de
los restaurantes internos de la Universidad San Francisco de Quito**

Proyecto de Investigación

Paula Daniela Silva Gordillo

Administración de Empresas de Hospitalidad

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Licenciada en Administración de Empresas de Hospitalidad

Quito, 17 de mayo de 2017

Universidad San Francisco de Quito USFQ

COLEGIO DE HOSPITALIDAD, ARTE CULINARIO Y TURISMO

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Incidencia de la satisfacción laboral en productividad y calidad del servicio
de los restaurantes internos de la Universidad San Francisco de Quito**

Paula Daniela Silva Gordillo

Calificación:

Director de Tesis

Mauricio Cepeda, MMH.

Firma

Quito, 17 de mayo de 2017

Derechos de autor

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Paula Daniela Silva Gordillo

Código: 00112808

C. I.: 1716283138

Lugar y fecha: Quito, 17 de mayo de 2017

Dedico esta Tesis a mi familia.

A mi madre Martha por su apoyo incondicional

A mis hermanos Luis Fernando y María del Mar

por todos esos valiosos consejos en el transcurso de la carrera.

Y a mis amigos quienes me brindaron palabras de aliento

durante este proceso.

Paula.

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad San Francisco de Quito, por brindarme grandes oportunidades y enseñanzas a lo largo de mi carrera. A mis profesores, que me han ofrecido la guía para ahora desenvolverme en el ámbito laboral. Pero sobre todo quiero agradecer a Paulina Endara, por su colaboración, paciencia y guía en el transcurso del proyecto de titulación, para lograr desarrollarlo con éxito.

RESUMEN

El proyecto consiste en realizar un análisis para la evaluación de la satisfacción actual de los empleados de los restaurantes de la Universidad San Francisco de Quito. Esta investigación también busca determinar si la satisfacción de los empleados influye en la calidad de servicio que prestan en cada punto de venta, para la cual se recolecto información por medio de encuestas y estudios anteriormente realizados por San Francisco Food Service USFQGROUP S.A

La satisfacción laboral es un terreno estudiado en diferentes ámbitos laborales ya que se conoce que un empleado feliz es equivalente a un cliente satisfecho. Sin embargo, la cantidad de énfasis en estudios sobre satisfacción laboral no son lo suficientemente tomados en cuenta por las empresas, aun teniendo en cuenta la importancia del trabajador en compañías de hospitalidad.

Palabras clave: satisfacción, empleados, calidad, servicio.

ABSTRACT

This project was based on analyzing and evaluating the current job satisfaction of the of the restaurants employees at University San Francisco de Quito. This research also seeks to determine if employee satisfaction has an influence in service quality, provided at each point of sale, for which information was collected through surveys and studies previously conducted by San Francisco Food Service USFQGROUP S.A

Job satisfaction is a field studied in different areas of work since it is known that a happy employee is equivalent to a satisfied customer. However, the amount of emphasis on job satisfaction studies is not sufficiently taken into consideration by companies, even though in hospitality businesses, workers are the fundamental part.

Key words: satisfaction, employees, quality, service

Tabla de Contenidos

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA | 12 |
| 1.1 | Planteamiento del Problema | 12 |
| 1.2 | Objetivo General | 13 |
| 1.3 | Objetivos Específicos | 13 |
| 1.4 | Preguntas de Investigación | 13 |
| 1.5 | Hipótesis | 13 |
| 1.6 | Justificación del estudio | 14 |
| 1.7 | Antecedentes | 15 |
| 1.8 | Antecedentes de la compañía | 16 |
| 1.9 | Viabilidad del estudio | 17 |
| 2 | CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA O FUNDAMENTOS | |
| | TEÓRICOS | 18 |
| 2.1 | Satisfacción laboral | 18 |
| 2.2 | Teoría de jerarquías de necesidades de Maslow | 20 |
| 2.3 | Teoría de satisfacción laboral de Herzberg | 21 |
| 2.4 | Teoría de las necesidades de McClelland | 23 |
| 2.5 | Satisfacción laboral según Locke | 24 |
| 2.6 | Servicio | 25 |
| 2.7 | Calidad | 26 |
| 2.8 | Calidad del servicio | 26 |
| 3 | CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | |
| | 27 | |
| 3.1 | Elección de herramientas | 28 |
| 3.2 | Cuestionario | 29 |
| 4 | CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS | 30 |
| 4.1 | Datos descriptivos | 30 |
| 4.2 | Correlación de cada variable con la Satisfacción Laboral | 30 |
| 4.3 | Correlación de cada atributo con la satisfacción laboral | 31 |
| 4.4 | Satisfacción Laboral en los puntos de venta y centros de producción de SFFS 32 | 32 |
| 4.5 | Satisfacción del cliente en puntos de venta de SFFS | 32 |
| 4.6 | Correlación entre satisfacción laboral y satisfacción del cliente | 33 |
| 5 | CAPÍTULO V. CONCLUSIONES | 33 |
| 5.1 | Recomendaciones para estudios futuros | 34 |

| | | |
|---|--|----|
| 6 | CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL..... | 34 |
| 7 | REFERENCIAS | 38 |
| 8 | ANEXOS..... | 42 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Puntos de Venta y descripción. Creado por: Autora | 16 |
| Tabla 2: Definiciones de satisfacción laboral. Obtenido de: Ravari, Mirzaei, Kazemi, & Jamalizadeh, 2012 | 20 |
| Tabla 4: Parámetros medidos por pregunta. Creado por: Autora | 29 |
| Tabla 5: Lista de variables con R, R ² y Valor. Creado por: Autora | 30 |
| Tabla 6: Lista de atributos con R, R ² y Valor-p. Creado por: Autora | 31 |
| Tabla 7: Satisfacción Laboral de SFFS. Creado por: Autora | 32 |
| Tabla 8: Satisfacción del cliente SFFS. Obtenido de: San Francisco Foodservice | 32 |
| Tabla 9: Aceptación por hipótesis. Creado por: Autora | 34 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Grafico 1: Teoría de las necesidades jerárquica de Maslow. Obtenido de Maslow, 1954 | 21 |
| Grafico 2: Teoría de motivación - higiene de Frederick Herzberg. Obtenido de Pinto, 2002. | 23 |
| Grafico 3: Teoría de necesidades aprendidas, McClelland (1966,1985)..... | 24 |
| Grafico 5: Resultados por género. | 44 |
| Grafico 6: Tiempo de trabajo de los empleados. | 45 |
| Grafico 7: Horarios de trabajo de los empleados | 45 |
| Grafico 8: Transporte para empleados..... | 46 |

1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El objetivo principal de cualquier empresa es generar rentabilidad y valor en el negocio, para lograr esto, cada una tiene diferentes políticas y estrategias de gestión que buscan alcanzar el objetivo. En el caso específico de la industria de Alimentos y Bebidas, una de los aspectos más relevantes es saber manejar eficientemente el servicio al cliente. El éxito de un proceso de atención y satisfacción al consumidor, depende de varios factores y dentro de los protagonistas están los empleados de servicio, quienes están directamente relacionados con la experiencia de los clientes y el consumo de productos y contratación servicios. Por esto, que es indispensable primeramente mantener a los trabajadores de la empresa satisfechos de manera que esto se vea reflejado en su labor

“Treat your employees the way you would like to be treated- provide them every avenue to success. Get their confidence and respect. Have them like and be interested in their job”. J. W. Marriott.

Sabiendo lo previamente mencionado, es necesario que la administración del establecimiento plantee de entrada estrategias que permitan a los trabajadores de servicio sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por la importancia de sus actividades laborales dentro de la compañía. Al brindarles un ambiente laboral satisfactorio y condiciones favorables, su productividad mejorará notablemente y por lo tanto la calidad de servicio al cliente se verá beneficiada; esto permite que las diferentes metas y objetivos se puedan cumplir de manera planeada. Por consiguiente, es importante plantear la siguiente pregunta de investigación ¿cómo incide la satisfacción de los empleados en los diferentes restaurantes de la Universidad San Francisco de Quito, en la calidad del servicio que pretende brindar la empresa?

1.2 **Objetivo General**

Establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la calidad del servicio del recurso humano en los Restaurantes de la Universidad San Francisco de Quito, por medio de la encuesta realizada en el 2000 por Spinelli y Canavos.

1.3 **Objetivos Específicos**

1. Evaluar el nivel de satisfacción laboral actual de los empleados
2. Determinar cómo influye la satisfacción laboral con la calidad de servicio que prestan los trabajadores de restaurantes.
3. Determinar que atributos interviene mayormente en la satisfacción laboral
4. Proponer estrategias que alimenten la satisfacción del empleado en su respectivo puesto de trabajo y por ende en la calidad del servicio

1.4 **Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados en cada uno de los establecimientos?
2. ¿Cuáles son los elementos que más influyen en la satisfacción laboral?
3. ¿Hasta qué punto intervine la satisfacción laboral en la calidad del servicio?

1.5 **Hipótesis**

H1. La satisfacción actual de los trabajadores es positiva en sus diferentes facetas.

H2. En los restaurantes en donde exista una mayor satisfacción laboral, la percepción de calidad del servicio es mayor

H3. El atributo con mayor correlación en la satisfacción del personal es el pago

H4. El atributo con menor correlación en la satisfacción del personal es la administración.

1.6 Justificación del estudio

Según estudios realizados anteriormente, se determina que la satisfacción del empleado contribuye a la productividad en el trabajo (Yang, 2009). Por esta razón, es importante analizar y determinar el nivel de satisfacción de los empleados ya que a mayor nivel del mismo, se obtienen resultados eficientes y eficaces en los restaurantes a estudiar. Los empleados buscan un balance entre sus esfuerzos y recompensas en el trabajo y cuando esto no concuerda, se presentan resultados negativos. Esto puede ocurrir no solo si el cliente interno percibe que no recibe lo que le corresponde, sino también cuando se compara con las compensaciones del resto (Adams, 1965). La satisfacción del trabajador interviene en varios otros aspectos determinantes, como en su identificación con los valores y misión de la empresa, comportamiento, rotación de empleados, etc. (Nadiri & Tanova, 2010).

En la actualidad se realizan varios estudios para determinar la satisfacción de los clientes, pero no los suficientes sobre la de los usuarios internos. Aunque la relación entre estas dos variables parece obvia, la mayoría de las empresas se dedican a implementar reglas y políticas para alcanzar el éxito, sin tomar en cuenta que los empleados son los responsables de brindar un servicio de calidad y crear una buena experiencia para el cliente, de esta manera incrementar la productividad e ingresos, especialmente en la industria de alimentos y bebidas (Edwards, 2015).

Por otro lado, la satisfacción del empleado permite que se entregue un servicio de mejor calidad a los consumidores, esto conlleva a crear lealtad y satisfacción en el cliente. Así, se crea un círculo donde la satisfacción del cliente interno conlleva a la satisfacción del cliente externo y esto a la cantidad de ganancias monetarias para una empresa. En otras palabras, al comenzar el aumento de satisfacción del empleado,

conlleva a generar todos estos cambios que permiten el crecimiento de la empresa, o en este caso de los restaurantes.

“Tus empleados son lo primero. Y si tratas bien a tus empleados, ¿sabes qué? Tus clientes vuelven, y eso hace que tus accionistas estén contentos. Empieza con tus empleados y el resto sigue.” Herb Kelleher

1.7 Antecedentes

En Ecuador, las leyes que apoyan a los trabajadores han tenido un cambio drástico desde el 2014, donde el código de trabajo garantiza la seguridad social y mejora de las condiciones laborales. Este fue un gran paso para que las leyes respalden y protejan a los trabajadores, pero esto no garantiza que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo. El salario, motivación, justicia y buen trato son algunas de las variables que afectan directamente la satisfacción de los empleados (El Comercio, 2015) (Sledge, Miles, & Coppage, 2008).

Scarpello y Campell demuestran, por medio de una investigación, que es importante el estudio de la satisfacción laboral, pero que este se debe realizar por facetas, puesto que permite un mejor resultado al momento de determinar el nivel de satisfacción que tiene los empleados en sus puestos de trabajo (Scarpello & Campell., 1983).

Por otro lado, investigaciones anteriores han demostrado que la satisfacción laboral es un factor relevante en la mejora de la calidad del servicio. Los empleados que se sienten satisfechos con su trabajo, proporcionan mayores niveles de satisfacción al cliente. Es así que un estudio realizado en una industria de servicio determinó que las facetas de la satisfacción laboral tienen un alto efecto en la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio (Snipes, Oswald, LaTour, & Armenakis, 2005).

Se han realizado varios métodos y cuestionarios para determinar los factores que influyen en la satisfacción de los trabajadores. Tomando en cuenta las facetas extrínsecas e intrínsecas, Herzberg en 1987, determinó que los elementos extrínsecos o de higiene no están relacionados directamente en la satisfacción laboral, pero en un estudio realizado en la industria de hospitalidad, conducido en Hong Kong, se determinó que los aspectos intrínsecos y extrínsecos se correlacionan para mantener una satisfacción alta (Wong, Siu, & Tsang, 1999).

1.8 Antecedentes de la compañía

San Francisco Foodservice USFQGROUP S.A. es una empresa que se crea en octubre del 2015 con el objetivo de brindar bienestar a los estudiantes a través de un servicio de alimentación de alta calidad. Este objetivo va ligado a los lineamientos de la Universidad San Francisco de Quito. La empresa cuenta con una diversidad amplia de conceptos, lo cual busca satisfacer las necesidades de la demanda latente (profesores y estudiantes), y a la vez, ser un centro de experimentación para los alumnos del Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario, y Turismo. La lista de restaurantes se encuentra en la siguiente tabla:

| Puntos de Venta | Concepto | Aforo | # Empleados |
|-------------------------|-------------------------|-------|-------------|
| AMBROSSIA - DELI | Panadería gourmet | | 12 |
| MARCUS | Gourmet | | 112 |
| TRATTORIA | Cocina italiana | | 22 |
| VÍA BONITA | Cocina de casa | | 140 |
| NO SEA MALITO | Cafetería | | 62 |
| PIRÁMIDE | Cocina ligera | | 40 |
| ÁPICE | Cafetería contemporánea | | 45 |
| WOK | Cocina asiática | | 45 |

Tabla 1: Puntos de Venta y descripción. Creado por: Autora

Con el fin de brindar un servicio de alta calidad, dado que existe una demanda de aproximadamente 8000 estudiantes inscritos en la Universidad, la empresa

Visión

San Francisco Food Service tiene un enfoque de excelentes servicios de gastronomía y de hospitalidad, incluyendo la investigación que genera conocimiento y emprendimiento en Ecuador.

Misión

San Francisco Food Service USFQGROUP S.A es una empresa que brinda servicios de alta calidad en el área de hospitalidad y gastronomía para diferentes segmentos de mercado por medio de sus operaciones eficientes y eficaces, tomando en cuenta su personal calificado. Por medio de sus procesos transparentes permite exponer una plataforma para la docencia e investigación. Es así que su misión se enfoca en prestar un servicio dentro de alimentos y bebidas de calidad valorando al cliente interno y externo.

Valores

- Trabajo en equipo
- Amabilidad
- Excelencia
- Mejoramiento Continuo
- Compromiso (Cárdenas & Gordón, 2016).

1.9 Viabilidad del estudio

Es posible llevar a cabo la investigación pues se dispone de tiempo adecuado, diversas fuentes bibliográficas y estudios similares. Además, se cuenta con una población indicada para este tipo de estudio, lo cual permitirá contar con una muestra de varios restaurantes y sus respectivos trabajadores para la creación del modelo.

2 CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA O FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido un tema poco estudiado como perspectiva de un estudio científico ya que no se la interpretaba como un conector con el desarrollo de la productividad, calidad del servicio, salud de los empleados, etc. Pese a que en el área de hospitalidad, la satisfacción en el trabajo debería haber sido estudiada y practicada desde hace mucho tiempo, no se registran estudios que intervengan en esta área específica sino hasta años tardíos. El primer estudio que se llevó a cabo fue en el área de ingeniería

En 1932, se realizaron los primeros estudios sobre este tema por Robert Hoppock, con la intención de encontrar los aspectos que intervienen en la satisfacción del empleado (Bowling & Cucina, 2015). Este estudio permitió identificar varias causas potenciales de satisfacción, tales como la cantidad de estatus social conferido por el trabajo, la autonomía y las relaciones interpersonales con los supervisores y compañeros de trabajo. El siguiente estudio realizado por Robert tomó en cuenta 100 muestras de empleados satisfechos y 100 de no satisfechos para realizar una comparación, lo cual concluyó que los empleados satisfechos mantienen niveles más altos de ajuste emocional y mayor estatus social, menor monotonía laboral y mejores relaciones interpersonales con supervisores y compañeros de trabajo. Desde entonces, se han realizado diferentes estudios y se han desarrollado diferentes teorías sobre los factores que permiten la satisfacción de los empleados, los aspectos consecuentes y definiciones o conceptos sobre el tema (Bowling & Cucina, 2015).

Después de numerosos estudios con diferentes autores y filosofías, la satisfacción laboral no se ha concretado con un solo significado, por lo que su interpretación se da de la siguiente manera:

- Locke define a la satisfacción laboral como “Un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de su trabajo o de sus experiencias laborales” (Locke, 1976).
- Keith Davis pone como definición de satisfacción como un “conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo”. La satisfacción laboral representa las expectativas que coinciden con los sucesos o premios reales ya que está estrechamente ligada al comportamiento en el trabajo (Davis & Nestrom, 1985).
- Vroom la presenta como una “reacción perspectiva o emocional de individuos a partes importantes del trabajo”, es decir que se centra en el papel del empleado en el lugar de trabajo, tomándolo en cuenta como orientaciones afectivas por parte de los individuos hacia los roles de trabajo que son actualmente ocupados (Vroom, 1964).

Existen varios puntos de vista para definir o plantear a la satisfacción laboral en un grupo identificable, por ejemplo se la interpreta como los conjuntos especificados en la tabla:

| Concepto | Autores y años | Definición |
|---|--|---|
| Satisfacción como impacto | - Willem A, Buelers M, Jonghe ID (2007) - Lu H, White AE, Barniball K,L. (2007) - Yang FH, Chang CC (2008) | Reacción emocional de un individuo hacia importantes facetas del trabajo |
| Satisfacción como actitud | - Weiss HM (2002) - Lunderen S, Nordholm L., Segesten KM (2005) - Azoury NBR, Doumit M, A.A (2003) | Juicio positivo o negativo que realiza un individuo acerca de una situación laboral |
| Satisfacción como expectativa | - Jiang N (2008) - Liu LF (2007) - Daehlen M (2008) | Diferencia entre la cantidad de reconocimiento que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deben recibir |
| Satisfacción como un sistema de creencias | - Hegney D, Plank A, Parker V (2006) - White C (2006) - Verplanken B (2004) | Satisfacción laboral decrece cuando no se encuentran los valores laborales intrínsecos |
| Satisfacción como concepto multidimensional | - Ruggiero JS (2005) - Finn CP (2001) - Lu KY, Chang LC, Wu HL (2007) | La satisfacción laboral es un concepto complejo multidimensional. No existe un modelo que abarque todas las dimensiones |
| Satisfacción como concepto dependiente | - Siu OI (2002) - Adamson B, Kerry D, Wilson-Barnett J (1995) - Adams A, Bond S (2000) | Varias características del ambiente laboral afectan la satisfacción del empleado |

Tabla 2: Definiciones de satisfacción laboral. Obtenido de: Ravari, Mirzaei, Kazemi, & Jamalizadeh, 2012

Por otro lado, existen las teorías en cuanto a los aspectos motivadores de la satisfacción (Meliá & Peiró, 2010).

2.2 Teoría de jerarquías de necesidades de Maslow

En 1954, este psicólogo planteó que un individuo intenta satisfacer una categoría de necesidad a la vez y que el orden jerárquico de las mismas es igual para todos.



Grafico 1: Teoría de las necesidades jerárquica de Maslow. Obtenido de Maslow, 1954

De acuerdo al psicólogo, cuando un nivel de necesidad se satisface, este deja de representar un motivante del comportamiento y de esta forma el individuo sigue a la siguiente fase de la pirámide hasta llegar a la etapa de autorrealización, donde la motivación es indefinida. Esta teoría se aplica a recursos humanos ya que una empresa puede permitir que sus empleados cumplan todas estas necesidades de una manera u otra (Finch, 2012).

2.3 Teoría de satisfacción laboral de Herzberg

La siguiente teoría es la de satisfacción laboral de Herzberg, Mausner y Synderman o también conocida como teoría de los dos factores, la cual determina que los aspectos satisfactorios e insatisfactorios representan dos dimensiones separadas en lugar de dos puntos de vista diferentes de una misma dimensión. Herzberg desarrolló esta teoría en los años 50 y 60 a partir de la teoría de Maslow.

Los factores extrínsecos o de higiene se refieren a la insatisfacción en los salarios, igualdad de oportunidades, relación con compañeros y supervisores. Este factor

tomo el nombre de higiene puesto que intervienen en los aspectos que intervienen en la salud médica. Herzberg estableció que cuando estos factores no se cumplen correctamente no permiten que los empleados se sientan satisfechos con sus empleos, pero si este factor se encuentra presente no originan una fuente de motivación, sino que simplemente contribuyen a disminuir o eliminar la insatisfacción, es decir que se encuentran en un estado neutro.

Mientras que su segunda división se refiere a los elementos intrínsecos con factores tales como reconocimientos obtenidos, recompensas, promociones, etc. Herzberg determina que cuando estos factores están presentes se contribuye a la motivación del empleado y por ende a un mejor desempeño. A diferencia de los factores de higiene, estos sí contribuyen a la motivación o satisfacción laboral del empleado en su puesto de trabajo (González, Cañizares, & López-Guzmán, 2011) (Herzberg, Mausner, & Synderman, 1959).

Por lo general los empleados buscan tener el salario y beneficios más altos posibles pero los empleadores buscan lo contrario. Una de las razones por las que los empleadores deben entregar un salario proporcional y justo es que al contratar mano de obra más barata obtendrán trabajadores menos calificados para los puestos de trabajo, igualmente al reducir los salarios perderán los mejores empleados debido a que la competencia puede estar dispuesta a conceder una mejor mensualidad. Como consecuencia de estos factores se entregará un bajo nivel de servicio al cliente, por consiguiente las ventas y utilidades se mantendrían bajas. Por otra parte, Herzberg asevera que el simple hecho de aumentar el salario como único factor no sirve como motivación ya que a medida que el dinero se convierte en un punto estándar, este pierde inmediatamente su capacidad motivacional (Pinto, 2002).

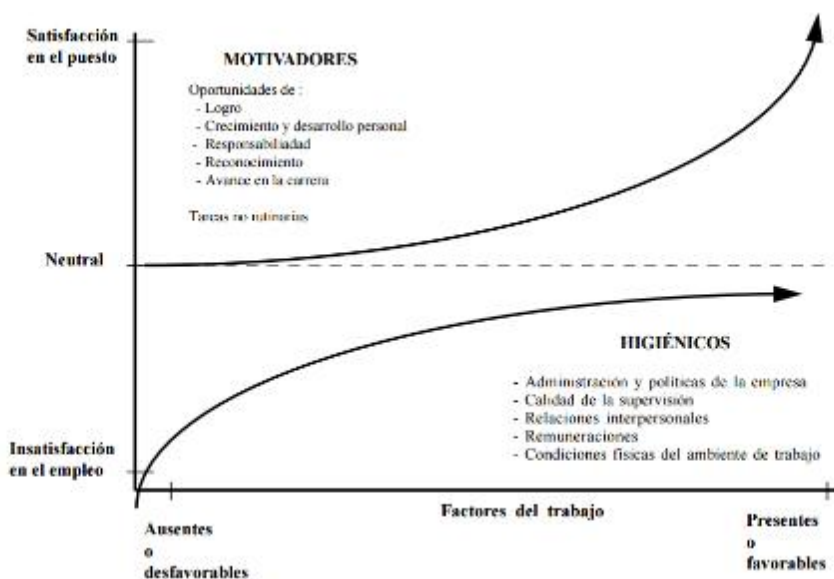


Gráfico 2: Teoría de motivación - higiene de Frederick Herzberg. Obtenido de Pinto, 2002.

2.4 Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría reconoce tres necesidades (logro, poder y afiliación) como las principales que intervienen en el comportamiento del individuo las cuales, a diferencia de la teoría de Maslow, no son necesidades instintivas, sino que se son aprendidas (Finch, 2012).

Necesidad de logro: es el grado en el que un individuo desea establecer y mantener alto nivel de rendimiento por lo que buscan responsabilidades, tomar riesgos y desean tener retroalimentación sobre el trabajo que realiza.

Necesidad de poder: se enfoca en la reputación, responsabilidad, influencia y control sobre otras personas. Por lo general los individuos que buscan satisfacer esta necesidad examinan áreas de liderazgo.

Necesidad de afiliación: se refiere a la necesidad de encontrar y establecer relaciones sociales. Aquellos que buscan integrar esta necesidad aspiran a mantener buenas relaciones con otras y cooperan con los compañeros de trabajo.



Grafico 3: Teoría de necesidades aprendidas, McClelland (1966,1985)

2.5 Satisfacción laboral según Locke

La satisfacción laboral según Locke, se pronuncia por medio del cumplimiento de valores u objetivos los cuales influyen y permiten la determinación del nivel de satisfacción o bienestar que sienten los empleados con respecto al trabajo, salario, promoción, reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros y gerentes. Estos nueve específicos puntos son de suma importancia para completar un estudio por facetas o independiente (Locke, 1976). Es esencial mencionar que la teoría de asignación de objetivos se basa en la importancia de la asignación específica de los objetivos ya que estos producen motivación y satisfacción, mientras que los objetivos breves o ambiguos no representan un detonador de motivación (Astor, 2008).

La satisfacción laboral puede considerarse como uno de los principales factores en lo que se refiere a eficiencia y eficacia en las empresas. Es por esto que el nuevo paradigma gerencial insiste que se deben tratar a los empleados tomando en cuenta sus

propios sueños, deseos y necesidades. De esta manera sale a relucir la lógica de que un “empleado satisfecho es un empleado feliz y un empleado feliz es un empleado con éxito” (Aziri, 2011).

2.6 Servicio

El servicio son las prestaciones entregadas a los clientes, con el fin de recibir una retribución monetaria, la cual depende de la calidad, la imagen, reputación, etc., es decir el valor que tiene la prestación para el cliente. El servicio posee ciertas características que lo diferencian de los productos o bienes ya que muchas veces el servicio puede convertirse en el único producto final. Estas características son (Lovelock & Wirtz, 2009):

Intangibilidad: Los servicios son intangibles puesto que no se pueden percibir por medio de los 5 sentidos. Estos son complicados de ofrecer puesto que estos dependen de la percepción de valor de cada cliente. Debido a esto, el prestar un servicio se transforma en un reto para el área de ventas y marketing. Al ser intangible, los servicios no pueden ser almacenados o contabilizados por lo que requieren de otros métodos para medir la demanda alcanzable.

Heterogeneidad: Los servicios son distintos incluso si son parte de una misma industria, esto recalca en la percepción de quien lo entrega y lo recibe. De acuerdo a esta característica es complicada manejar una estandarización ya que las aptitudes de cada empleado cambia de un momento a otro y por ende la percepción del cliente que recibe el servicio.

Inseparabilidad: El servicio se crea, se vende y consume al mismo tiempo por lo que existen riesgos de inseguridad al no poder presentar el servicio antes de obtener la experiencia. En esta característica la capacidad de los empleados para entregar un buen servicio puede reducir el riesgo antes mencionado.

Naturaleza perecedera: Esto representa que los servicios no pueden ser inventariados ni almacenados, por lo tanto la pérdida de venta de hoy no puede ser recuperada al día siguiente, es así que el desafío puede ser manejado por medio del manejo de la demanda y suministros.

2.7 Calidad

Según la real academia de la lengua española la calidad se define como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. En otras palabras la calidad se relaciona directamente con lo que el cliente está dispuesto a pagar. La calidad se manifiesta como la búsqueda interminable de la perfección (Zeithaml & Berry, 2013).

La calidad se puede dividir en dos términos, calidad objetiva y subjetiva. La primera se refiere a todo lo que usa una empresa en relación a esfuerzos y costos propone, es decir la visión del productor, mientras que la subjetiva se refiere a la visión del consumidor por medio de la capacidad de satisfacer sus expectativas con el servicio o producto entregado (Evans & Lindsay, 2004).

2.8 Calidad del servicio

La calidad del servicio se basa en las expectativas del consumidor y el servicio que presta un establecimiento. Esta comparación permite obtener la opinión sobre la calidad de la experiencia en general por parte del cliente. Al saber que el servicio es intangible en el caso de los restaurantes se toma en cuenta aspectos como la decoración, el precio, la comida, etc.

Algunos estudios sugieren tres temas subyacentes: La calidad del servicio es más difícil de evaluar que la de los bienes o productos, la percepción de calidad del servicio es consecuente de la comparación de las expectativas con el rendimiento real del servicio y las evaluaciones de calidad no se hacen únicamente en el resultado de un

servicio, sino también implican evaluaciones del proceso de prestación del mismo (Zeithaml & Berry, 2013).

3 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se empleará una metodología cuantitativa con un análisis descriptivo e inferencial. Con este fin, se realizará una encuesta en la Universidad San Francisco de Quito para evaluar la satisfacción de los empleados en los restaurantes y contribuidores de los mismos como panadería y pastelería.

La población de San Francisco Food Service está constituida por 113 miembros conformados por áreas administrativas, gerencia y empleados en general, de los cuales se tomó en cuenta los empleados de servicio, cocina, steward y bodega de los pertinentes restaurantes. Por esta razón se tomó una muestra de 71 empleados en total.

Para alcanzar la información requerida se utilizó una herramienta de medición para la variable de satisfacción laboral, la cual se aplicó en los respectivos restaurantes, mediante un trabajo de campo.

A continuación se presenta el número de empleados entrevistados en sus respectivas áreas de trabajo:

| AREA | # de Empleados entrevistados |
|-----------------------|---|
| Vía Bonita | |
| Cocina | 7 |
| Servicio | 6 |
| Pirámide | 4 |
| Tratoría | 5 |
| Wok & Roll | 4 |
| Marcus | |
| Cocina | 5 |
| Servicio | 6 |
| Cafetería | 3 |
| Ambrosía | 8 |
| Panadería | 8 |
| Pastelería | 5 |
| Stewart | 7 |
| Bodega | 3 |
| TOTAL | 71 |

Tabla 3: Número de empleados entrevistados por área. Creado por: Autora

Es importante aclarar que para tomar la muestra de esta investigación, no se tomó en cuenta las áreas administrativas y gerentes del Food Service ya que se quiere encontrar la satisfacción de los empleados que tienen contacto directo con el cliente o que intervienen en su perspectiva en el nivel del servicio.

Por último para realizar el proceso de comparación y análisis en cuanto a la calidad del servicio que ofrecen los empleados, se tomó información de un estudio realizado en Enero del 2017 con la aplicación del modelo DINESERV.

3.1 Elección de herramientas

La herramienta utilizada para el muestro de esta investigación fue una encuesta adaptada de un estudio realizado anteriormente (Spinelli & Canavos, 2000). A la encuesta se le añadieron preguntas que intervienen en respuestas geográficas para conocer la información general del empleado. Es necesario realizar este tiempo de

preguntas ya que por ejemplo, la edad y años de trabajo intervienen en la satisfacción de los trabajadores.

3.2 Cuestionario

El cuestionario planteado cuenta con dos secciones, la primera cuestiona de forma geográfica para obtener la información general del empleado. Es importante mencionar que la encuesta es totalmente anónima y confidencial por lo que no se incluyó los nombres de los trabajadores. La segunda parte contiene preguntas que permiten analizar la satisfacción del empleado en las diferentes facetas como su relación con compañeros y supervisores, integración, salarios y administración.

| PREGUNTAS | FACETAS PARA LA SATISFACCION |
|---|--|
| 1 Me toman en cuenta para la toma de decisiones | <i>Participación en toma de decisiones</i> |
| 2 Los supervisores y administradores se comunica bien | |
| 3 Es seguro hablar y expresar las ideas | |
| 4 Mi supervisor escucha y responde a lo que tengo que decir | <i>Condiciones laborales</i> |
| 5 El restaurante me capacita y entrena para realizar las acciones de mi puesto de trabajo | |
| 6 La disponibilidad, cantidad y condición de los suministros y uniformes son suficientes para hacer mi trabajo y presentar una buena imagen. | |
| 7 El restaurante está comprometido con temas de igualdad de oportunidades de empleo y diversidad. | <i>Salario en base al trabajo</i> |
| 8 Mi paga es justa y correcta por el tipo de trabajo que realizo | |
| 9 Cuando los objetivos son alcanzados o superados, mi contribución es reconocida. | |
| 10 Siento que mi trabajo realiza una gran contribución al éxito del restaurante | <i>Gestión del dpt. Administración</i> |
| 11 La administración del restaurante coloca la cantidad adecuada de énfasis en la calidad de servicios y los beneficios. | |
| 12 El gerente general es efectivo en la operación del restaurante. | |
| 13 Mis programas de beneficios son competitivos con los de otras empresas de hoteles y restaurantes | <i>Calidad de ambiente laboral</i> |
| 14 El personal de este restaurante son rápidos, eficientes y competentes al momento de prestar el servicio a los clientes. | |
| 15 El personal de este restaurante es amigable, agradable y entusiasta cuando prestan sus servicios. | |
| 16 El personal en este restaurante responden a las necesidades individuales de los clientes | |
| 17 El personal realmente se interesa por la estancia de cada cliente. | |

Tabla 4: Parámetros medidos por pregunta. Creado por: Autora

La encuesta fue evaluada por medio de una escala de Likert del 1-5, siendo 1= En desacuerdo totalmente, 2= En desacuerdo, 3= Neutro, 4= De acuerdo, y 5= De acuerdo totalmente. El cuestionario se la puede encontrar en el **Anexo 1**.

4 CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Datos descriptivos

4.2 Correlación de cada variable con la Satisfacción Laboral

| | DESCRIPCIÓN | R | R ² | VALOR P |
|----|--|----------|----------------|----------|
| 1 | Me toman en cuenta para la toma de decisiones | 0.507504 | 0.246801 | 6.27E-06 |
| 2 | Los supervisores y administradores se comunica bien | 0.671528 | 0.442992 | 1.46E-10 |
| 3 | Es seguro hablar y expresar las ideas | 0.545146 | 0.286998 | 8.85E-07 |
| 4 | Mi supervisor escucha y responde a lo que tengo que decir | 0.637418 | 0.397698 | 2.27E-09 |
| 5 | El restaurante me capacita y entrena para realizar las acciones de mi puesto de trabajo | 0.665352 | 0.434616 | 2.46E-10 |
| 6 | La disponibilidad, cantidad y condición de los suministros y uniformes son suficientes para hacer mi trabajo y presentar una buena imagen. | 0.587914 | 0.33616 | 7.02E-08 |
| 7 | El restaurante está comprometido con temas de igualdad de oportunidades de empleo y diversidad. | 0.651623 | 0.416273 | 7.54E-10 |
| 8 | Mi paga es justa y correcta por el tipo de trabajo que realizo | 0.406339 | 0.153012 | 0.000438 |
| 9 | Cuando los objetivos son alcanzados o superados, mi contribución es reconocida. | 0.523499 | 0.26353 | 2.81E-06 |
| 10 | Siento que mi trabajo realiza una gran contribución al éxito del restaurante | 0.518666 | 0.25842 | 3.59E-06 |
| 11 | La administración del restaurante coloca la cantidad adecuada de énfasis en la calidad de servicios y los beneficios. | 0.747584 | 0.552489 | 6.91E-14 |
| 12 | El gerente general es efectivo en la operación del restaurante. | 0.657956 | 0.424687 | 4.53E-10 |
| 13 | Mis programas de beneficios son competitivos con los de otras empresas de hoteles y restaurantes | 0.506822 | 0.246098 | 6.48E-06 |
| 14 | El personal de este restaurante son rápidos, eficientes y competentes al momento de prestar el servicio a los clientes. | 0.775552 | 0.595705 | 2.01E-15 |
| 15 | El personal de este restaurante es amigable, agradable y entusiasta cuando prestan sus servicios. | 0.759128 | 0.570134 | 1.7E-14 |
| 16 | El personal en este restaurante responden a las necesidades individuales de los clientes | 0.684224 | 0.460455 | 4.77E-11 |
| 17 | El personal realmente se interesa por la estancia de cada cliente. | 0.70828 | 0.494439 | 4.89E-12 |

Tabla 5: Lista de variables con R, R² y Valor P. Creado por: Autora

Para la realización del análisis de cada variable se estableció que se acepta la variable si es que el valor-p es menor a 0.05. Por esta razón, se acepta la validez de todas las variables.

Adicionalmente, se determinó el coeficiente de correlación y R^2 para cada una de las variables. Las cinco variables con un mayor porcentaje de correlación son: el personal de este restaurante es rápido, eficiente, competente al momento de prestar sus servicios al cliente, el personal de este restaurante es amigable, agradable y entusiasta cuando presta sus servicios, la administración del restaurante coloca la cantidad adecuada de énfasis en la calidad de los servicios, el personal realmente se interesa por la estancia de cada cliente, y el personal de este restaurante responde a las necesidades individuales de los clientes.

Mientras que, las variables que presentaron un menor porcentaje de correlación son Cuando los objetivos son alcanzados o superados, mi contribución es reconocida, siento que mi trabajo realiza una gran contribución al éxito del restaurante, me toman en cuenta para la toma de decisiones, mis programas de beneficios son competitivos con los de otras empresas de hoteles y restaurantes, y mi paga es justa y correcta por el tipo de trabajo que realizo.

4.3 Correlación de cada atributo con la satisfacción laboral

| ATRIBUTO | R | R^2 | Valor- P |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|
| 1 Condiciones laborales | 0.860926 | 0.737442 | 6.19E-22 |
| 2 Calidad de ambiente laboral | 0.820712 | 0.668837 | 1.95E-18 |
| 3 Salario en base al trabajo | 0.802347 | 0.638597 | 4.06E-17 |
| 4 Gestión del apt. Administración | 0.77504 | 0.5949 | 2.15E-15 |
| 5 Participación en toma de decisiones | 0.725126 | 0.518936 | 8.62E-13 |

Tabla 6: Lista de atributos con R, R^2 y Valor-p. Creado por: Autora

En la Tabla 6 se observan los resultados para cada uno de los atributos. En esta, se puede observar que los atributos con una mayor correlación son el Condiciones laborales, calidad de ambiente laboral o comportamiento de los compañeros de trabajo, el salario en base al trabajo, la gestión del apartamento de Administración, y finalmente la participación de toma de decisiones.

4.4 Satisfacción Laboral en los puntos de venta y centros de producción de SFFS

| | ÁREA | SARISFACCIÓN | GAP (Esperado-Obtenido) |
|----|------------|--------------|-------------------------|
| 1 | Stewart | 4.147.059 | 0.852941 |
| 2 | Bodega | 3.980.392 | 1.019.608 |
| 3 | Pastelería | 3.672.269 | 1.327.731 |
| 4 | Cafetería | 3.666.667 | 1.333.333 |
| 5 | Deli | 3.544.118 | 1.455.882 |
| 6 | Trattoria | 3.517.647 | 1.482.353 |
| 7 | Pirámide | 3.470.588 | 1.529.412 |
| 8 | Wok | 3.426.471 | 1.573.529 |
| 9 | Panadería | 3.227.941 | 1.772.059 |
| 10 | Vía Bonita | 3.109.244 | 1.890.756 |
| 11 | Marcus | 2.967.914 | 2.032086 |

Tabla 7: Satisfacción Laboral de SFFS. Creado por: Autora

En la Tabla 7 se encuentra el promedio de satisfacción sobre un total de 5. En este se puede apreciar que los centros de producción de Stewart, bodega, y pastelería son las áreas que presentan una mayor satisfacción laboral. Le siguen los centros de venta Cafetería, Deli, Trattoria, Pirámide, Wok, Panadería, Vía Bonita, y Marcus.

4.5 Satisfacción del cliente en puntos de venta de SFFS

| | ÁREA | SATISFACCIÓN | GAP (Esperado-Obtenido) |
|---|------------|--------------|-------------------------|
| 1 | Cafetería | 3.89 | 0.09 |
| 2 | Trattoria | 3.23 | 0.56 |
| 3 | Pirámide | 3.25 | 0.64 |
| 4 | Vía Bonita | 2.86 | 1.02 |
| 5 | Marcus | 2.84 | 1.04 |

Tabla 8: Satisfacción del cliente SFFS. Obtenido de: San Francisco Foodservice

Se obtuvo información sobre la satisfacción del cliente de acuerdo a una encuesta realizada por la empresa San Francisco Foodservice USFQGROUP S.A. durante enero del 2017. En la Tabla 8 se exponen los resultados, en la cual se denota que el centro de producción con un mayor nivel de satisfacción es la Cafetería, seguida por los restaurantes la Trattoria, la Pirámide, el Vía Bonita, y Marcus.

4.6 Correlación entre satisfacción laboral y satisfacción del cliente

El coeficiente de correlación entre satisfacción laboral y satisfacción del cliente es 0.80; lo cual significa que hay un 80% de relación entre ambas variables.

5 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

Se concluye, de acuerdo a la tabla 7, que el nivel general de satisfacción de los diferentes restaurantes y puntos de producción es neutra a excepción del restaurante Marcus, el cual mantuvo un promedio de 2,96 en la escala de Likert lo que demuestra que en este caso específico el nivel de satisfacción se mantiene en la opción (en desacuerdo) demostrando que los empleados de cocina y servicio de este punto no se sienten satisfechos. Siendo este establecimiento el que menor nivel de satisfacción obtuvo. Otra excepción es el caso de Stewart puesto que son los únicos que obtuvieron una media de 4,14. De acuerdo a esto, se determina que son los únicos satisfechos.

De acuerdo a las hipótesis planteadas y a los resultados obtenidos, los mismos que se presentan en la Tabla 9, se puede concluir que la satisfacción actual de los trabajadores es congruente con las facetas planteadas. Esto se debe a que, según la Tabla 6, mantienen resultados cercanos a uno de acuerdo a la regresión (R).

También se concluye que la faceta o atributo que intervine mayormente en la satisfacción de los empleados se relaciona con las condiciones laborales como el sentirse escuchado por supervisores, participar en capacitaciones y entrega de los implementos necesarios para realizar sus funciones en sus puestos de trabajo, mientras que el atributo que menos interviene en el nivel de satisfacción laboral está relacionado con la remuneración, reconocimiento e igualdades laborales.

Por otro lado, se concluye que en los restaurantes donde existe mayor satisfacción laboral, la percepción de calidad de servicio es mayor, es decir que la

satisfacción laboral si influye en la calidad del servicio y que esta correlación está presente en esta investigación ya que existe un 80% de la misma.





| HIPÓTESIS | | RESULTADOS |
|-----------|--|--|
| H1 | La satisfacción actual de los trabajadores es positiva en sus diferentes facetas | Se rechaza la hipótesis ya que se obtuvo un resultado neutro en todos los atributos  |
| H2 | En los restaurantes en donde exista una mayor satisfacción laboral, la percepción de calidad de servicio es mayor. | Se acepta la hipótesis ya que el nivel de bienestar en los puntos de venta con mayor satisfacción laboral presentaron mayor satisfacción del cliente  |
| H3 | El atributo con mayor correlación en la satisfacción del personal es la remuneración | Se rechaza la hipótesis puesto que el atributo con mayor correlación es el trato adecuado o condiciones laborales  |
| H4 | El atributo con menor correlación en la satisfacción laboral es la gestión administrativa | Se rechaza la hipótesis ya que el atributo con menor correlación es la participación en la toma de decisiones  |

Tabla 9: Aceptación por hipótesis. Creado por: Autora

5.1 Recomendaciones para estudios futuros

Para futuros estudios en el área, se recomienda incluir variantes importantes, donde la satisfacción laboral interviene como la productividad, intenciones de renuncia, lealtad y salud. También se recomienda probar otras metodologías que consigan una mayor confianza del trabajador. ya que al momento de realizar las entrevistas se detonaron muestras de inseguridad.

6 CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Los empleados que no encuentren su trabajo interesante o no sientan que están contribuyendo a la misión de la empresa, no estarán comprometidos con la compañía. Para que los empleados se sientan satisfechos, deben sentirse como parte de algo más grande que sólo lo sus tareas de trabajo individuales. Incluir a los empleados en el establecimiento de metas para darles a conocer cómo encaja en el tejido empresarial y así aumentar el compromiso y la satisfacción. Se debe tomar en cuenta que los empleados que se encuentran en campo, verifican a diario el comportamiento del consumidor hacia el servicio, por lo que se debe brindar la confianza para que se

expresen y compartan sus ideas. Realizar evaluaciones constantes sobre la efectividad de las decisiones por parte de la administración, también genera involucramiento, haciendo que los empleados se sientan tomados en cuenta.

Se debe delimitar bien el trabajo, responsabilidades y funciones, para poder observar resultados eficientes, al entregar órdenes concretas, el empleado se siente motivado al cumplir las actividades demandadas ya que estas son específicas, así como menciona la teoría de satisfacción laboral de Locker.

Además, se deben tomar en cuenta la carga horaria, carga laboral y salarios competitivos para asignar la remuneración adecuada para un empleado, haciendo énfasis en el área de trabajo en la que se desenvuelve.

Brindar información sobre las oportunidades y beneficios de estudio que los empleados de los restaurantes de la universidad pueden obtener. Esto propone una fuente de motivación, desarrollo y crecimiento para los empleados.

La motivación es una fuente importante que impacta directamente a la satisfacción laboral, por lo que se debería implementar actividades que permitan la inclusión. Por ejemplo, al organizar eventos que conlleven a la unión e interacción de los empleados dentro y fuera del campo laboral, mejorar la calidad alimenticia que les brindan, preocupándose por la salud de los empleados.

Renovar y realizar mantenimiento a las áreas de trabajo, utensilios y materiales en general. Por ejemplo, la entrega de insumos principales como cuchillos y uniformes nuevos.

Otro aspecto que debe ser considerado, es la comunicación, al fomentar esta cualidad entre empleados, superiores y gerentes, se genera una mejor operación y organización de los restaurantes.

Realizar y crear programas de capacitación constantes, para que los empleados sientan que su trabajo contribuye en el desarrollo de los restaurantes. Esto también permite el aprendizaje de nuevas operaciones y técnicas culinarias o de servicio. Por medio de estas, es posible recordar siempre la importancia del servicio y la calidad del mismo, de esta manera alcanzar la satisfacción del cliente y su deseo de compra.

Realizar evaluaciones sobre su trabajo y conocimiento, esto permite conocer el nivel de impacto que llegan a tener las capacitaciones en los trabajadores y así obtener resultados certeros.

Planificación de programas de retroalimentación continua, para que los empleados puedan aprender de sus errores sin que estos afecten el servicio al cliente.

Al brindar reconocimiento tangible o intangible a los empleados que ofrecen un gran desempeño, permite incrementar o mejorar la satisfacción y retención del personal. Esto genera mayor rentabilidad y productividad para la empresa, debido a que los empleados que se sienten apreciados, presentan una actitud positiva y mayor confianza para contribuir a las metas planteadas por la compañía. Por ejemplo, se debería premiar al trabajador por medio de reconocimiento del empleado del mes, enviar memorandos y recalcar la oportunidad de obtener un ascenso de puesto o remuneración.

Crear manuales operativos, estos representan una guía para conocer las funciones de cada empleado, jefes superiores, compañeros, etc. Permiten identificar fácilmente el entorno empresarial, especialmente al momento de iniciación de un nuevo empleado.

En la Tabla 4 se pueden observar otras estrategias de trabajo y los motivadores implicados.

| ESTRATEGIAS | MOTIVADORES IMPLICADOS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar controles innecesarios | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y éxito personal. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y reconocimiento. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, éxito y reconocimiento. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, logro y reconocimiento. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor | <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento interno. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y aprendizaje. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos. | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, capacitación y avance laboral. |

Tabla 10: Estrategias y motivadores implicados. Obtenido de: Herzberg (1968) One More Time:

How do you Motivate Employees. Harvard Business Reviews, January-February, pp. 59

7 REFERENCIAS

- Astor, E. N. (2008). Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana. *Universidad Politécnica de Valencia* .
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A literature Review. *Management Research and Practice VOL. 3, 77-86.*
- Bowling, N., & Cucina, J. M. (2015). Robert Hoppock: Early Job Satisfaction and Vocational Guidance Pioneer. *The Industrial-Organizational Psychologist, 100-117.*
- Cárdenas, R., & Gordón, A. (2016). Estudio del nivel de satisfacción y planteamiento de estrategias para la Cafetería “No Sea Malito” y La Pirámide a través de DINESERV y Matriz IPA. *UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ.*
- Davis, K., & Nestrom, J. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior.* New York .
- Derecho del trabajo . (2015). *Ley Orgánica de Régimen Especial de la Provincia de Galápagos.* Obtenido de <http://www.derechodeltrabajo.ec/ley-organica-de-regimen-especial-de-la-provincia-de-galapagos/>
- Edwards, S. (2015). Examining the Relationship Between Workplace Satisfaction and Productivity. *Inc.*
- El Comercio. (20 de Abril de 2015). *El Comercio.* Obtenido de Cuatro cambios laborales y uno al IESS ya rigen desde el 20 de abril:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/iess-jubilados-ecuador-rafaelcorrea-leyes.html>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. (2004). *Administración y Control de la Calidad.* México.

- Finch, G. (2012). *Organizational Behavior*.
- González, F., Cañizares, S. M., & López-Guzmán, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad - El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba - España. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 1047 – 1068.
- Hameed, A. (2009). Impact of Office Design on Employees' Productivity: A Case study of Banking Organizations of Abbottabad, Pakistan. *Public Affairs, Administration and Management* .
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York .
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297–1349.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios* . México: Pearson .
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (2010). La medida de la satisfacción laboral en contexto organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. *Universidad de Valencia*.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction,. *International Journal of Hospitality Management*, 33-41.
- PETTY, M. M., MCGEE, G. W., & CAVENDER, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 712-721.
- Pinto, J. F. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg . *Universidad EAFIT*, 80-86.
- Ravari, A., Mirzaei, T., Kazemi, M., & Jamalizadeh, A. (2012). Job satisfaction as a multidimensional concept: A systematic review study . *JOHE*.

- Rodríguez, A., Retamal, M. P., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 219 – 234.
- Scarpello, V., & Campell., J. (1983). Job satisfaction: are all the parts there? *Personnel Psychology*, 4-79.
- Sehgal, S. (2012). Relationship between Work Environment and Productivity. *International Journal Of Engineering Research and Applications*, 1992-1995.
- Sledge, S., Miles, A. K., & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and. *The International Journal of Human Resource*, 1667-1682.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 1330 – 1339.
- Spinelli, M. A., & Canavos, G. C. (2000). Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest satisfaction . *CURNEIL HOTEL AND RESTAURANT ADMINISTRATION QUARTER*.
- Sutermminster, R. (1976). *People and Productivity*. New York .
- Taylor, S. A. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, 163-178.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*,. New York .
- Wong, S., Siu, V., & Tsang, N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong Hotel employee´s choice of job-related motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 230-241.
- Yang, J.-T. (2009). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 609-619.

Zeithaml, A. P., & Berry, L. L. (2013). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 41-50.

8 ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Información general

Edad: 18 a 25 años 26 a 35 años 36 a 45 años más de 45 años

Sexo: F M

Restaurante de trabajo: _____

Tiempo de trabajo: _____

Horarios de trabajo: Diurno Nocturno

Transporte: Sí No

Medición de la satisfacción del cliente interno con una escala de 1-5, siendo (1) De acuerdo totalmente y (5) En desacuerdo totalmente. Las siguientes preguntas, fueron tomadas de un estudio anteriormente realizado (Spinelli & Canavos, 2000):

- 1) Me toman en cuenta para la toma de decisiones
- 2) Los supervisores y administradores se comunican bien
- 3) Es seguro hablar y expresar las ideas
- 4) Mi supervisor escucha y responde a lo que tengo que decir
- 5) El restaurante me capacita y entrena para realizar las acciones de mi puesto de trabajo
- 6) La disponibilidad, cantidad y condición de los suministros y uniformes son suficientes para hacer mi trabajo y presentar una buena imagen.
- 7) El restaurante está comprometido con temas de igualdad de oportunidades de empleo y diversidad.
- 8) Mi paga es justa y correcta por el tipo de trabajo que realizo
- 9) Cuando los objetivos son alcanzados o superados, mi contribución es reconocida.
- 10) Siento que mi trabajo realiza una gran contribución al éxito del restaurante.

- 11) La administración del restaurante coloca la cantidad adecuada de énfasis en la calidad de servicios y los beneficios.
- 12) El gerente general es efectivo en la operación del restaurante.
- 13) Mis programas de beneficios son competitivos con los de otras empresas de hoteles y restaurantes
- 14) El personal de este restaurante son rápidos, eficientes y competentes al momento de prestar el servicio a los clientes.
- 15) El personal de este restaurante es amigable, agradable y entusiasta cuando prestan sus servicios.
- 16) El personal en este restaurante responden a las necesidades individuales de los clientes
- 17) El personal realmente se interesa por la estancia de cada cliente.

Estudio del nivel de satisfacción laboral y su influencia en la productividad y calidad del servicio de los restaurantes de la Universidad San Francisco de Quito.

Anexo 2. Resultados Edad

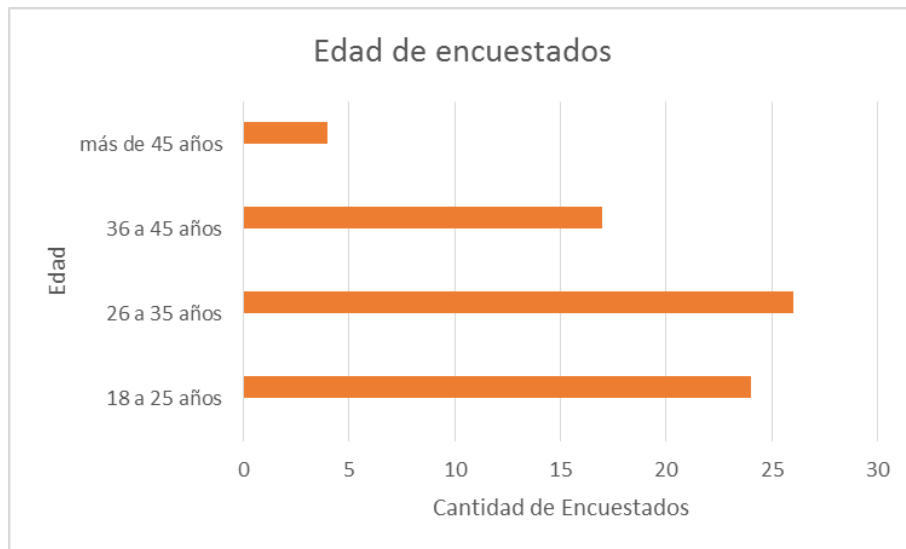


Gráfico 4: Edad de los encuestados

Anexo 3. Resultados Género

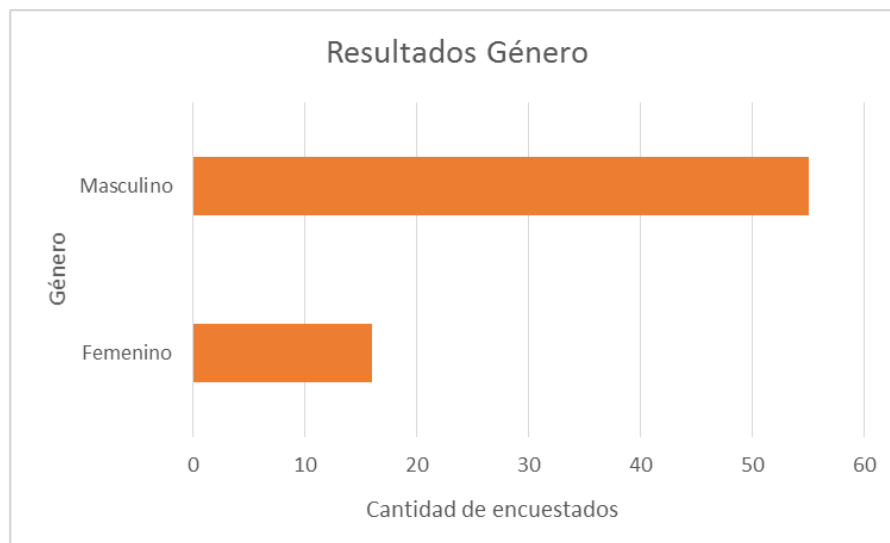


Gráfico 5: Resultados por género.

Anexo 4. Tiempo de trabajo

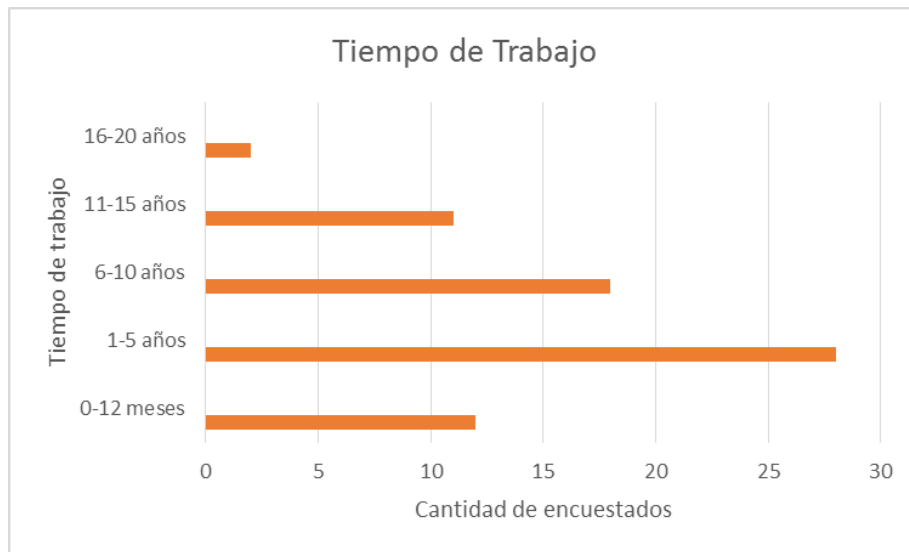


Gráfico 6: Tiempo de trabajo de los empleados.

Anexo 5. Horarios de trabajo

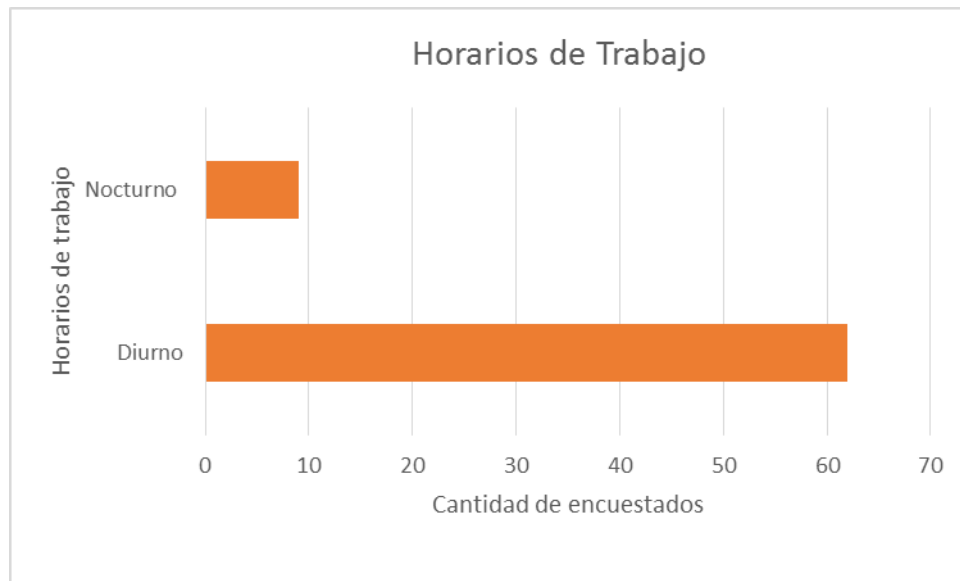


Gráfico 7: Horarios de trabajo de los empleados

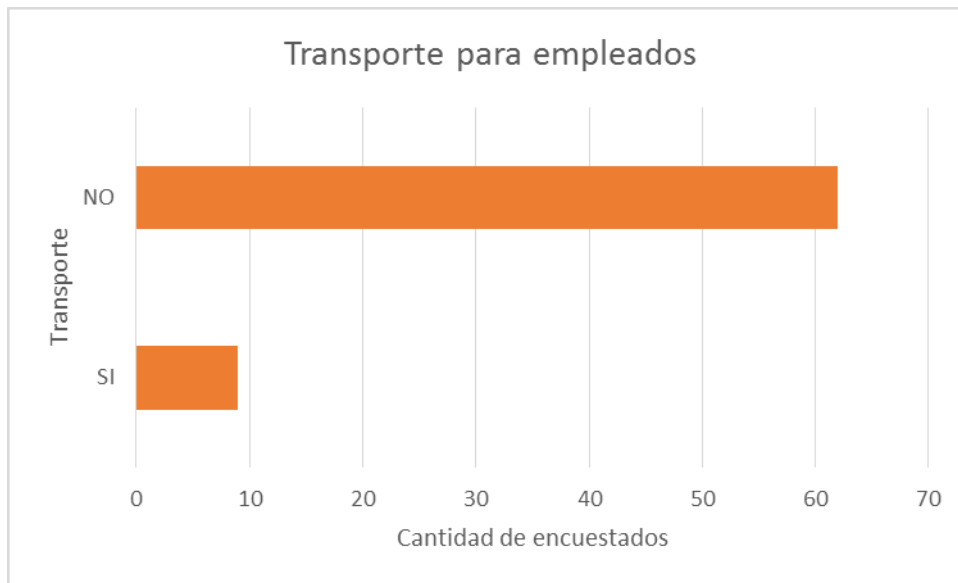
Anexo 6. Transporte para empleados

Grafico 8: Transporte para empleados