

ENDOMARKETING: LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE PACHUCA, UN ANÁLISIS POR GÉNERO

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Área de Investigación: Mercadotecnia

Ruth Josefina Alcántara Hernández

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
ruthalcan@gmail.com
ruthj@uaeh.edu.mx

Consuelo Goytortua Coyoli

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
cgoytor@yahoo.com

Alejandra Vega Barrios

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
Instituto de Ciencias Económico Administrativas.
jefatura.merca@gmail.com



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ◆ Ciudad Universitaria ◆ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



ENDOMARKETING: LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE PACHUCA, UN ANÁLISIS POR GÉNERO

Resumen

La mercadotecnia interna visualiza al empleado como un cliente, en el cual se debe generar fidelidad, buena comunicación y relaciones interpersonales, con el objetivo de mejorar la productividad y por ende, ofrecer un mejor servicio. En este trabajo, se pretende medir las variables de satisfacción laboral de manera general desde el enfoque del género y con ello determinar las áreas de oportunidad para mejorar estos aspectos.

Se aplicó un instrumento a una muestra de 270 empleados de restaurantes ubicados en la ciudad de Pachuca. Se presenta un análisis descriptivo de los resultados encontrados y un análisis por género de las mismas. Se comprueba la hipótesis alternativa que afirma que todas las variables de la dimensión condiciones de trabajo tienen la misma significancia por género en la satisfacción en el trabajo.

También, se considera que las áreas de oportunidad para desarrollar la mercadotecnia interna en este sector son en cuanto al desarrollo de capacidades y habilidades para la toma de decisiones, la creatividad y la innovación. De igual manera, mejorar las relaciones entre superiores y subordinados; así como entre pares. No se encuentra una diferencia significativa en la opinión de hombres y mujeres en el estudio de las variables. En posteriores trabajos se propondrán las estrategias adecuadas al sector.

Palabras clave: Marketing interno, satisfacción laboral, industria restaurantera, equidad de género.



ENDOMARKETING: LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE PACHUCA, UN ANÁLISIS POR GÉNERO

Introducción

El presente trabajo de investigación muestra la importancia del uso de la mercadotecnia interna para obtener mayor satisfacción laboral y con ello lograr de primera instancia, evitar la rotación de personal, incorporar lealtad hacia la empresa y generar mayor productividad.

Inicialmente, se desarrollan aspectos relevantes al marketing interno y de la satisfacción en el trabajo desde la perspectiva de la mercadotecnia interna o endomarketing. La relación entre estos dos conceptos, en el que empleado es visto como cliente, al cual se debe generar fidelidad, buena comunicación y relaciones interpersonales, con el objetivo de mejorar la productividad y por ende ofrecer un mejor servicio.

El contexto de la industria restaurantera muestra que existe rotación de personal de forma casi permanente, por lo que es necesario conocer el porqué de esta decisión, ya que nos lleva a pensar que no existe satisfacción en la labor que se realiza. Por otra parte, se busca si existe alguna relación entre el género en cuanto a la satisfacción laboral, de acuerdo al puesto de trabajo que se realice y con ello enfocar el marketing interno, con estrategias que precisen en lo que el empleado requiere para ser más productivo y generar lealtad hacia el establecimiento y hacia la compañía.

Actualmente las empresas de la industria restaurantera se enfrentan a grandes retos, ya que todos los días hay nuevos competidores tanto en establecimientos como en servicios y si no se cuenta con empleados motivados y comprometidos, con los objetivos de la organización seguirá siendo complicado sobrevivir en el giro.

El objetivo de la presente investigación se centraliza especialmente en medir los factores que inciden en el grado de satisfacción de los empleados de restaurantes de servicio completo localizados en la ciudad de Pachuca Hidalgo, desde la perspectiva de la mercadotecnia interna, con la finalidad de posteriormente recomendar estrategias de mercadotecnia interna para mejorar la productividad, comunicación y fidelidad del empleado.

Los empleados son los principales clientes del negocio y es por ello que se debe poner especial atención en ellos, pues si se tiene satisfecho a estos primeros clientes, los clientes secundarios que serán aquellos que acuden a nuestro local percibirán mejores servicios, por parte de la organización y del empleado por sí mismo, generando mayor productividad y a su vez, mayores ganancias.

Por ello, en las preguntas de investigación se propone conocer si:

- ¿Hay una diferencia significativa entre la opinión de hombres y mujeres con respecto a las condiciones de trabajo para su satisfacción laboral?



- ¿Hay una diferencia significativa entre la opinión de hombres y mujeres con respecto al trabajo en grupo y sus relaciones con sus superiores para su satisfacción laboral?
- ¿Hay una diferencia significativa entre la opinión de hombres y mujeres con respecto a la valoración de su esfuerzo y resultados individuales para su satisfacción laboral?

Marco Teórico

El marketing interno ha sido muy estudiado por diferentes autores, quienes coinciden en afirmar que el marketing no solo se trata de cómo vender y anunciar productos a los consumidores. Sino en un sentido más amplio, se trata de satisfacer las necesidades de los clientes (Kotler, 2013). Por tanto si el mercadólogo comprende las necesidades de los clientes, les proporcionará productos que le generen mayor valor, así, en palabras del gurú de la dirección Peter Druker “el propósito del marketing es hacer que la venta sea innecesaria”.

Así, al considerar a los empleados de las organizaciones como clientes internos, la mercadotecnia se convierte en interna, la mercadotecnia interna debe entenderse como un “atrayente o incentivador que retiene a unos clientes internos por medio de unos productos-trabajos destinados a satisfacer sus necesidades y apetencias” (Lamata et al., 1995).

De acuerdo con Gracia (2007) la satisfacción laboral debe constituir objetivo esencial de la organización. Resulta importante, por tanto, considerar diferentes y significativos aspectos tales como el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la capacitación de los recursos humanos, los sistemas de estimulación, el liderazgo del jefe, etc. Además, resulta decisivo que los directivos conozcan a su personal lo cual les permitirá no sólo tomar mejores decisiones para un desempeño superior de la organización sino actuar en función del mejoramiento estable de la satisfacción laboral.

Se han hecho investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el absentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984).

Satisfacción laboral desde la perspectiva de la mercadotecnia interna.

La satisfacción laboral es un tema ampliamente investigado y se puede entender como un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de un individuo (Locke, 1976).

Desde la perspectiva de la mercadotecnia interna o endomarketing es el esfuerzo de la organización para capacitar y motivar en forma eficaz a los empleados quienes tienen contacto con los clientes y del personal de apoyo con el fin de proporcionarle satisfacción y pueda complacer los requerimientos del cliente.



La satisfacción laboral es una actitud esencial del empleado, se compone de los siguientes factores: retribución (salario), las condiciones de trabajo, las relaciones con los compañeros, las oportunidades de progreso y el trabajo en sí.

Además se relaciona sistemáticamente con la calidad y productividad de la organización, así como con las necesidades de los empleados.

La calidad se define usualmente como un término subjetivo donde cada persona tiene su propia definición (Clemenza, Gotera y Araujo, 2010). Técnicamente la calidad tiene dos significados: las características de un producto o servicio con habilidades para satisfacer necesidades explícitas o implícitas; o un producto o servicio libre de defectos. Para Duque (2005), cuando se conceptualiza la calidad en su sentido más general, se hace referencia al nivel elegido para satisfacer cada uno de sus usuarios y se va acercando a la excelencia cuando responde a las necesidades y expectativas de dichos usuarios.

Por su parte Berry (2004) asevera que la calidad de servicio es la filosofía basada en los principios del liderazgo con espíritu colectivo de servicio proporcionando maneras eficaces para conservar a los clientes; es decir, se ha constituido en la base fundamental para conservar al cliente y lograr que éste sea constante con aquellas organizaciones prestadoras de un servicio con criterio de calidad. Bajo este enfoque se busca la satisfacción total y completa del usuario; para ello la organización deberá realizar esfuerzos importantes a fin de conocer sus necesidades y expectativas.

En el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas, se necesita que los proveedores del servicio se encuentren bien capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipos necesarios para poder obtener un buen desempeño. En la mercadotecnia interna debe darse, la satisfacción, tanto de los proveedores como de los clientes internos.

Según Peñaloza (2005), una necesidad es un estado de carencia, de desequilibrio entre el estado ideal (lo que se aspira tener) y el estado real (lo que se tiene) que ocurre al tomar conciencia de la falta de un bien o un servicio, lo cual produce una sensación de desasosiego y tensión en el individuo, por tanto dichas necesidades son el nervio motor para el intercambio y por consiguiente para el marketing.

Relación de la Mercadotecnia Interna y la Satisfacción laboral

Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable.

Estas actitudes de los empleados deben ser consideradas como necesidades del cliente interno, para lograr su más entera satisfacción, y uno de los puntos más sobresalientes además de su adecuada remuneración y distinción, es la oportunidad que tienen de participar en la toma de decisiones de la empresa y dar sus opiniones sobre creatividad e innovación. Sin embargo, cuando no se hace buen uso del marketing interno, estos puntos suelen ser



descuidados, el marketing interno proporciona herramientas para lograr la total satisfacción del cliente, Levitt, T. (1960) en su artículo “La miopía del marketing”, habla de que el concepto marketing es satisfacer las necesidades del cliente mediante el producto y todo el conjunto de cosas relacionadas con su creación, entrega y consumo final.

Philip Kotler (2001) por otro lado establece que en la industria de servicios existen tres tipos de mercadotecnia:

La Mercadotecnia interna, la externa y la interactiva, donde se encuentran inmersos los clientes, los empleados y la compañía por si misma. Sin embargo el enfoque a la mercadotecnia interna es bastante limitada, siendo que es aquí donde se establece que el trabajo de los empleados, no solo es el pilar de las compañías, sino que es el comportamiento del empleado el que se establece como compromiso para cumplir metas determinadas por los empresarios, ya que deben sentirse parte del proyecto.

El Marketing Interno se plantea como una estrategia para mejorar la calidad de vida de los empleados, fortaleciendo su pertenencia a la empresa, generando procesos de comunicación efectivos, incrementando la colaboración y el trabajo en equipo para lograr el grado de satisfacción laboral que pueda transformar a las organizaciones.

Por tanto, el uso de la mercadotecnia interna, es absolutamente imprescindible, su no aplicación supondrá una causa más que incidirá en la desmotivación general de las plantillas y, como consecuencia, en la pérdida de los mejores profesionales que emigrarán a contextos laborales más atractivos (Barranco 2009), lo que causa gastos de capacitación, y esto determina en volver empezar con una nueva persona para desarrollarse, quitando tiempo valioso para la organización.

Metodología

El tipo de investigación utilizado en esta problemática es exploratoria, descriptiva, cuantitativa y con base en un muestreo aleatorio simple. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en la ciudad de Pachuca, Hidalgo existen un total de 1,597 personas ocupadas en el sector restaurantero de comida completa, por lo que se determina una muestra de población finita de 270, el instrumento contenía 19 reactivos, 6 que apoyan en la definición de perfil del empleado y 14 para la medición de variables de estudio, mediante el uso de escala de Likert para conocer la postura con respecto a los items.

Por otra parte se utilizó como software Excel para la captura de datos y el programa estadístico StatPlus para el análisis de varianza de una vía para contrastar la hipótesis nula de que no todas las variables en la dimensión de condiciones de trabajo influyen por igual en la satisfacción laboral frente a la hipótesis alternativa de que todas las variables (condiciones de trabajo) influyen por igual en la satisfacción laboral, considerando la cuestión de género. Dichas hipótesis se muestran de la siguiente manera:

Hipótesis Nula

$H_0 =$ No todas las variables (condiciones de trabajo) influyen por igual en la satisfacción laboral.



Hipótesis Alternativa

Ha= Todas las variables (condiciones de trabajo) influyen por igual en la satisfacción laboral.

Variables

Para el presente proyecto se definieron 3 dimensiones considerando los factores que inciden en la satisfacción laboral:

1.- Condiciones de trabajo	2.- El trabajo en grupo y sus directivos	3.- Esfuerzo y resultados individuales
V2. Tareas no rutinarias	V5. Personal muy parecido	V1. Oportunidad de toma de decisiones
V4. Insumos, equipo y herramienta suficiente	V7. Buena relación laboral con el jefe	V3. Oportunidad de ser creativo e innovador
V6. Trabajo nada estresante	V8. Jefe motivador y alentador	
V9. Horario adecuado	V9. Ambiente de trabajo colaborativo	
V13 Carga de trabajo adecuada	V10. Compañeros competentes	
	V11. Compañeros cordiales	
	V12. Compañeros positivos	

Tabla 1
Elaboración propia

Para este estudio se considera únicamente la dimensión de condiciones de trabajo y el género, así mismo se hace un análisis descriptivo de los resultados de la investigación.

Resultados de la investigación

Se encuestaron a 270 empleados de 15 restaurantes de la Ciudad de Pachuca, encontrándose con el perfil general de acuerdo a datos demográficos es:

- **Edad:** la edad promedio de los empleados es de 22 años, Siendo el dato que más se repite el de 19 años, la persona más joven fue de 17 años y la de mayor edad 40 años.
- **Género:** Las mujeres de la muestra representan el 44.3% mientras que el restante 55.4% son hombres.
- **Estado Civil:** el 47.6% de los empleados son casados y el 42.8% son solteros, Viudos y Divorciados representan el 9.3% de la muestra.
- **Horas de trabajo:** El 62% trabaja 40 horas, mientras que el 37% trabaja más de 40 horas.
- **Puesto o cargo que ocupan:** El 18.8% de la muestra estuvo integrado por personas que ocupan el puesto de meseros, el 15% por garroteros y el 14.8% por ayudantes y en el mismo porcentaje personal de limpieza. Es importante resaltar que los puestos



ejecutivos o de mando (chef, jefe de meseros) solo representan el 9.6% de la muestra. Mientras que más del 90% es representado por puestos de menor categoría.

En cuanto a los ítems que nos permiten evaluar las dimensiones y variables, se observa la tabla de Análisis de Varianza (Una vía), donde podemos visualizar los indicadores estadísticos para la dimensión de condiciones de trabajo por género.

A) Actividades rutinarias

Análisis de Varianza (Una Vía)						
Resumen						
Grupos	Tamaño muestral	Suma	Media	Varianza		
TIPOS	7	28.	4.	4.66667		
Femenino	7	120.	17.14286	52.80952		
Masculino	7	150.	21.42857	55.61905		
ANOVA						
Origen de la Variación	SS	df	MS	F	nivel p	F crit
Entre Grupos	1,154.66667	2	577.33333	15.31453	0.00013	3.55456
Dentro de Grupos	678.57143	18	37.69841			
Total	1,833.2381	20				

Tabla 2. Actividades Rutinarias
Análisis de Variancia (Una Vía)
Elaboración propia

Como se puede ver, en la variable de tareas no rutinarias, la opinión de hombres y mujeres no varía mucho, únicamente existe una diferencia considerable de 6 puntos porcentuales más bajos los de las mujeres que hombres en los que opinan en un nivel 5 que se considera moderadamente de acuerdo.

Por otra parte a la hipótesis se debe aplicar la siguiente regla de decisión, para rechazar la hipótesis nula es necesario que el: $\text{Valor} - p \leq \alpha$, la prueba se realiza con un 95% de significancia lo que indica que el valor alfa es igual a .05

Comparando ambos valores se obtiene que: $0.00013 < .05$

Por lo que se cuenta con evidencia estadística para determinar que no se acepta la hipótesis nula y **se afirma la hipótesis alterna** que la variable de actividades rutinarias influye por igual en la satisfacción laboral.



B) Insumos, equipo y herramientas suficientes

Análisis de Varianza (Una Vía)						
Resumen						
Grupos	Tamaño muestral	Suma	Media	Varianza		
TIPOS		7	28.	4.	4.66667	
femenino		7	120.	17.14286	65.47619	
masculino		7	150.	21.42857	167.61905	

ANOVA						
Origen de la Variación	SS	df	MS	F	nivel p	F crit
Entre Grupos	1,154.66667	2	577.33333	7.2846	0.00481	3.55456
Dentro de Grupos	1,426.57143	18	79.25397			
Total	2,581.2381	20				

Tabla 3. Por Insumos, Equipo y Herramienta Suficiente

Análisis de Variancia (Una Vía)
Elaboración propia

En cuanto a que se cuenta con todo el material necesario para llevar a cabo su trabajo se , resalta una diferencia porcentual importante en la escala neutral y moderadamente de acuerdo, siendo las mujeres quienes tienen una diferencia porcentual que va de los 6 y 7 puntos.

Comparando ambos valores se obtiene que: $0.00481 < .05$

Se cuenta con evidencia estadística para determinar que no se acepta la hipótesis nula y se **afirma la hipótesis alterna** que la variable de insumos influye por igual en la satisfacción laboral.



C) Trabajo nada estresante

Análisis de Varianza (Una Vía)						
Resumen						
Grupos	Tamaño muestral	Suma	Media	Varianza		
TIPOS	7	28.	4.	4.66667		
femenino	7	120.	17.14286	33.80952		
masculino	7	150.	21.42857	33.28571		
ANOVA						
Origen de la Variación	SS	df	MS	F	nivel p	F crit
Entre Grupos	1,154.66667	2	577.33333	24.13537	0.00001	3.55456
Dentro de Grupos	430.57143	18	23.92063			
<i>Total</i>	1,585.2381	20				

Tabla 4. Trabajo nada estresante
 Análisis de Varianza (Una Vía)
 Elaboración propia

En cuanto a que consideren su trabajo con poco estrés, las mujeres opinan en mayor porcentaje que si consideran que su trabajo es estresante y en los horarios adecuados se mantiene una tendencia en todos los elementos de la escala muy parecida entre la opinión de hombres y mujeres en toda la escala, habiendo poca diferencia en los puntos porcentuales.

Comparando ambos valores se obtiene que: $0.00001 < .05$

Se cuenta con evidencia estadística para determinar que no se acepta la hipótesis nula y se **afirma la hipótesis alterna** que la variable de estrés influye por igual en la satisfacción laboral.



D) Horario Adecuado

Análisis de Varianza (Una Vía)						
Resumen						
Grupos	Tamaño muestral	Suma	Media	Varianza		
TIPOS	7	28.	4.	4.66667		
Femenino	7	120.	17.14286	29.47619		
Masculino	7	150.	21.42857	84.95238		
ANOVA						
Origen de la Variación	SS	df	MS	F	nivel p	F crit
Entre Grupos	1,154.66667	2	577.33333	14.54298	0.00017	3.55456
Dentro de Grupos	714.57143	18	39.69841			
<i>Total</i>	1,869.2381	20				

Tabla 5. Horario Adecuado
Análisis de Variancia (Una Vía)
Elaboración propia

Comparando ambos valores se obtiene que: $0.00017 < .05$
Se cuenta con evidencia estadística para determinar que no se acepta la hipótesis nula y se **afirma la hipótesis alterna** que la variable de horario influye por igual en la satisfacción laboral.

E) Carga de Trabajo Adecuada

Análisis de Varianza (Una Vía)						
Resumen						
Grupos	Tamaño muestral	Suma	Media	Varianza		
TIPOS	7	28.	4.	4.66667		
femenino	7	120.	17.14286	10.47619		
masculino	7	150.	21.42857	39.95238		
ANOVA						
Origen de la Variación	SS	df	MS	F	nivel p	F crit
Entre Grupos	1,154.66667	2	577.33333	31.43647	0.	3.55456
Dentro de Grupos	330.57143	18	18.36508			
<i>Total</i>	1,485.2381	20				

Tabla 6. Carga de Trabajo adecuada
Análisis de Variancia (Una Vía)
Elaboración propia



Lo mismo sucede en cuanto a considerar que en su trabajo tienen una carga de trabajo justa, en todos los niveles se mantiene una diferencia porcentual mínima en la escala con respecto a la opinión de todos los niveles.

Entonces comparando ambos valores se obtiene que: $0 < .05$

Se cuenta con evidencia estadística para determinar que no se acepta la hipótesis nula y **se afirma la hipótesis alterna** que la variable de carga de trabajo influye por igual en la satisfacción laboral.

Análisis descriptivo del estudio

A continuación se explica cada uno de los aspectos que fueron evaluados en el instrumento y que se consideran un diagnóstico inicial para determinar la situación de la satisfacción en el trabajo y con ello, aplicar estrategias de mercadotecnia interna o endomarketing, que permitan un mejor desempeño dentro del empleo y que impacten al servicio y por ende, al cliente.

1. **Toma de decisiones:** Un gran porcentaje de la muestra no está de acuerdo en que en su empleo hay la oportunidad de tomar decisiones, el 90% manifiesta una posición que va de neutral a una de total desacuerdo. Si bien la media es de 3.74, la moda es un elemento más representativo y nos muestra que el nivel 2 de la escala es el más repetido con 91 veces y el nivel 3 con 63, juntos representan el 57% de la muestra. Por lo que se considera que la toma de decisiones está limitada.
2. **Tareas rutinarias:** Ante la pregunta de que si las tareas que realiza en su trabajo son rutinarias, la moda se establece en el nivel 4 y la media es 3.69; lo cual quiere decir que se acerca a la posición neutral este aspecto. Es decir no están ni en acuerdo ni desacuerdo el que sus actividades no se realizan actividades rutinarias. Esto puede explicarse por la naturaleza de las actividades que se realizan en el ramo restaurantero.
3. **Oportunidades de ser creativo e innovador:** En este aspecto casi el 66% de la muestra tiende a determinar que este tipo de oportunidades no se dan frecuentemente en su centro de trabajo, la moda se centra en el valor 2 y la media en el 2.99. Ante esto podemos darnos cuenta que la tendencia va a que están en desacuerdo de que no hay oportunidades de creatividad e innovación en su centro de trabajo.
4. **Existencia de insumos y herramientas para realizar el trabajo:** Para realizar el trabajo de manera segura, eficaz y correcta, es necesario contar con los insumos y herramientas adecuadas y suficientes para tal tarea. Ante esta cuestión, el personal entrevistado considera que si cuentan con ellas, siendo que el mayor número (moda) lo establece en el nivel 5, siendo la tendencia a estar moderadamente de acuerdo con este aspecto.



5. **Personal con el que trabaja es muy parecido:** En este aspecto, se nota una fuerte diversidad en el personal, si bien la moda se ubica en el nivel 1, repitiéndose más veces el totalmente en desacuerdo, con el 19.3% de frecuencia, encontramos en la muestra que el 18.1% opina que efectivamente está de acuerdo en que el personal de trabajo tiene mucha similitud entre ellos. La media de la muestra es 3.81, la cual apunta hacia una posición neutral. Existe una importante dispersión en las respuestas ante esta cuestión, ya que tiene una desviación estándar de 4.027.
6. **El trabajo que realiza no es estresante:** el promedio de la muestra es de 3.89, lo cual marca una posición neutra. Sin embargo, la moda se establece en la posición 3 con el 18.9% de la muestra, sin embargo la mayoría de los niveles tienen un porcentaje similar de 15 a 18%. Por lo que podríamos decir que la posición realmente se va hacia la opinión neutral, con una media de 3.89, y una desviación estándar de 3.385.
7. **Existe buena relación laboral con el jefe inmediato.** Ante esta situación, la muestra refleja que la opinión del empleado es moderadamente neutra, tendiente al desacuerdo. Con una media de 3.71 y una desviación estándar de 3.262, podemos observar que los que tienen a estar de acuerdo con esto es casi el 22% siendo que los que están en desacuerdo son aproximadamente el 30%. Por lo cual, este aspecto es un área de mejora para la industria.
8. **Jefe inmediato motivador y alentador:** En este estudio, los empleados están moderadamente en desacuerdo en que su jefe inmediato o gerente es una persona motivadora y que los alienta. Si bien la moda está en el nivel 3, solamente representa el 18.5%, sin embargo existe una gran dispersión de datos con una desviación estándar de 3.393, lo que indica que si bien la media corresponde más a una posición neutral con un 3.93, las frecuencias se mueven en similares porcentajes tanto al acuerdo moderado como al desacuerdo moderado.
9. **Horario de trabajo adecuado:** En esta cuestión, se les pregunta si el horario y el número de horas que laboran es adecuado, lo que en la muestra se refleja que la media es del 3.74, lo que se podría enfocar a una opinión neutral. Sin embargo, las frecuencias acumuladas que tienen al desacuerdo es del 48.5 % y las que tienden al acuerdo suman el 37.7%; y la moda, aunque no representativa en este caso es del nivel 2.
10. **Ambiente de trabajo colaborativo:** se les pregunta a los empleados si perciben en su centro de trabajo un ambiente de colaboración adecuado, la media señala una la posición neutral con un valor de 3.64, y la moda tiende a un desacuerdo moderado, sin embargo se presenta una desviación estándar alta de 3.399. Si analizamos más a profundo las frecuencias acumuladas, podemos considerar que la posición moderada y neutra representa el 47.2%, mientras que la que se inclina al desacuerdo es del 32.2% y la que se aproxima al acuerdo es del 20.4%.



11. **Compañeros de trabajo competentes:** La consideración de que los compañeros de trabajo son competentes tuvo una media de 3.83, que nos indica una opinión tendiente a la neutral, la moda fue entre 3 y 4, que es moderadamente en desacuerdo. Sin embargo, analizando la tabla de frecuencias acumuladas podemos encontrar que la percepción moderada y neutral (de 3 a 5) es del 53%.
12. **Compañeros de trabajo cordiales:** En un ambiente de trabajo amable y cordial debe imperar la cordialidad entre los compañeros. En este aspecto, el estudio muestra que los encuestados mantienen un promedio de 3.83 y una moda de 3, lo que señala una opinión moderadamente neutral. La desviación estándar de 3.128 muestra cierta dispersión en los datos. El análisis de frecuencias nos muestra que la opinión neutral y moderadamente neutral se refleja en el 55.9%.
13. **Compañeros de trabajo positivos:** Una actitud de trabajo positiva es muy benéfica para propiciar un buen ambiente de trabajo y lograr un adecuado desarrollo del trabajo colaborativo. Las personas encuestadas sobre este enunciado, mantienen en promedio una media de 3.67 y una moda de 4, lo que indica una postura moderada y neutral. Sin embargo el 48.1% mantiene una posición de desacuerdo, que va del desacuerdo moderado al totalmente en desacuerdo.
14. **Carga de trabajo adecuada:** El que el trabajo sea equitativamente repartido entre los trabajadores y en la justa medida para cada uno de ellos de acuerdo a sus capacidades y habilidades; así como una carga de trabajo acorde al nivel de su remuneración es un factor sumamente importante para este trabajo. En el estudio se puede observar que en este aspecto la media es de 3.97, lo que indica una posición neutral, sin embargo la moda es 5, con 53 opiniones de 270 de las estudiadas. EL 44% de las opiniones van de moderadamente de acuerdo a totalmente de acuerdo, y la posición neutral representa el 13.3%.

Conclusiones:

La importancia para el sector restaurantero de mantener en buen nivel la satisfacción de su personal, en todos los niveles. Esto se logra al estimular el trabajo colaborativo, las buenas relaciones entre los empleados, superiores y subordinados; así como mantener horarios, cargas de trabajo y libertad de iniciativa justos y adecuados; son factores muy importantes para lograr la motivación, comunicación y productividad en los empleados, la cual se reflejará en el servicio que ofrecen a los clientes de la empresa.

Con respecto a las prueba de la hipótesis en la cual se plantea si las condiciones de trabajo (dimensión en estudio) tienen significancia con respecto a la satisfacción en el trabajo con respecto al género de los empleados, y se pudo comprobar la hipótesis alternativa en la que se afirma que todas las variables tienen la misma influencia en ello.

El sector restaurantero de la ciudad de Pachuca, no es una excepción para estas prácticas; y mediante el presente estudio se reflejan los siguientes aspectos:



- El sector está compuesto de empleados jóvenes, en igual porcentaje de estado civil casados y solteros, compuesto por un poco más de la mitad hombres. El 90% de encuestados son de cargos no directivos, sino operativos.
- No existe oportunidad del desarrollo de la creatividad e innovación, como tampoco la libertad de toma de decisiones; a pesar de ello los encuestados no consideran sus actividades sean siempre muy rutinarias. Quizá con capacitación adecuada y la motivación suficiente, pueda generarse un ambiente de confianza en la que el empleado pueda desarrollar estas habilidades en beneficio de la empresa.
- Existe un gran porcentaje de acuerdo en que las empresas les proveen a los empleados los insumos y herramientas para realizar correctamente su trabajo. Así mismo se considera no hay mayor problema en el aspecto de tener un horario adecuado, ya que la posición planteada es la neutral.
- Los empleados presentan diversas opiniones, inclinándose por lo neutral en cuanto a que el trabajo que realizan sea muy estresante. Sin embargo consideran el personal es diverso a ellos, mantienen una posición neutral en cuanto a trabajar con personas muy parecidas a ellos.
- La relación con los superiores se moderadamente no muy buena, tendiente a lo neutral en muchas ocasiones, así como existe un desacuerdo moderado en cuanto a la motivación y el liderazgo de los jefes. Esta es una cuestión que presenta una interesante área de oportunidad.
- En cuanto al ambiente de trabajo no lo consideran como un punto de acuerdo o desacuerdo, ya que mantienen una posición neutral. Así mismo en posición neutral y muy moderadamente en desacuerdo esta el contar con compañeros de trabajo competentes, cordiales y positivos, siendo este último factor el que presenta un poco más de desacuerdo.
- Finalmente, la carga de trabajo les parece adecuada, en su mayoría están moderadamente de acuerdo con ello.
- En cuanto al análisis por género no existe una diferencia significativa en cuanto a los resultados entre hombres y mujeres, se nota un poco la opinión marcada en desacuerdo en las mujeres en la dimensión de esfuerzos y resultados individuales; sin embargo la diferencia en las variables en las otras dimensiones es de no más de 3 puntos porcentuales. Ante lo cual podríamos decir que hay una equidad en esta situación.
- De acuerdo a los resultados anteriores, podemos decir que se comprueba la Hipotesis nula.

Como se puede observar existen áreas de oportunidad para implementar estrategias de mercadotecnia interna que fidelicen al empleado, que le permitan actuar en un ambiente colaborativo productivo y desarrollar sus habilidades y capacidades. Por tanto en las áreas en las que es necesario trabajar es en la relación con los superiores, la toma de decisiones, la iniciativa de creatividad e innovación; así como la mejora de las relaciones entre compañeros de trabajo.



Y se debe seguir fomentando la equidad de género como estrategia de mercadotecnia interna para el buen desarrollo del ambiente de trabajo, comunicación y productividad.

Bibliografía

Clemenza, C., Gotera, A., Araujo, R. (2010). *Calidad de los Servicios prestados por el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 15. N° 49, 2010, 103 – 124 Universidad del Zulia (LUZ) _ ISSN 1315-9984.

Barranco S. F. (2009). *Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide

Berry, Leonard (2004). *Un buen servicio ya no basta*. Ediciones DEUSTO. España.

Druker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá. Editorial Norma.

García, García S.F. (2007). *Satisfacción laboral y productividad: su interrelación*. ISBN 978-959-282-095-1

Lamata F, Conde J, Martínez B, Horno M. (1995). *Marketing Sanitario*. Díaz de Santos, Madrid.

Levitt, T. (1960). “La miopía del marketing”

Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

Mathieu, J.E. y Farr, J.L. (1991). *Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.

Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of rganizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Petty, M.M., McGee, G.W., Cavender, J.W. (1984). *A meta-analysis of the relationships bewteen individual job satisfaction and individual performance*. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.

Peñaloza, M. (2005). *Marketing es servicio al cliente*. Publicaciones Codepre. Venezuela.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974). *Organizational commiment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Robbins, Stephen P. (2000). “*Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*”, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Séptima Edición, Méjico., Capítulo 5. Pág. 9

Schein, E.M. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass.

