

ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN LABORAL Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE CÁRDENAS

MSc. Mildrey Martínez Rodríguez¹, Lic. Leida Rodríguez Perdomo²

- 1. Profesora Instructora, Filial Universitaria Municipal “Aida Pelayo Pelayo”. Céspedes entre Tenería y Fomento, Cárdenas, Matanzas.*
- 2. Hotel Sol y Mar .Carretera Las Américas Km17, Varadero.*

RESUMEN

En el presente trabajo titulado “*Estudio de la motivación, satisfacción laboral y la calidad del servicio en la empresa de Comercio y Gastronomía de Cárdenas*” perteneciente al Comercio Interior se analizan los problemas teórico-prácticos de la entidad objeto de estudio, donde se declara como objetivo general diagnosticar la motivación, la satisfacción laboral y la calidad del servicio existente en la organización que permita el diseño de un plan de mejora que contribuya a la elevación de los niveles de estas variables la entidad. Para la obtención de los resultados se trabajó con clientes internos (personal directivo, administradores, servicios) y con clientes externos de todas las unidades de servicio estudiadas en la institución.

En el trabajo se realiza un diagnóstico del estado actual de las variables Motivación, Satisfacción Laboral y la Calidad del Servicio; se identifican los factores que inciden o condicionan el comportamiento de cada variable. Además, se trazan estrategias que permitirán una adecuada gestión del capital humano, la prestación de un servicio de calidad que responda a las demandas del entorno, entendiéndola desde el enfoque del cliente interno y externo de la organización. La investigación se realiza, en las unidades de servicio *Pizzería, Restaurante “Criollo” Restaurante “Cárdenas”* Para la obtención de los resultados se emplearon diferentes métodos y técnicas, tales como: el análisis documental, el análisis-síntesis, la inducción-deducción, la entrevista, la dinámica de grupo, la observación, cuestionarios y el paquete estadístico SPSS versión 15.0.

Palabras claves: Motivación; Satisfacción Laboral; Calidad.

Introducción

El suministro de productos y servicios de alta calidad se ha convertido en la clave de éxito para competir en los distintos mercados tanto nacional como internacional, el nivel de calidad que esperan muchos de los consumidores sigue aumentando a medida que los competidores principales elevan las normas de calidad. En respuesta a la demanda por productos y servicios de mejor calidad, varias empresas van adoptando nuevas medidas para aumentar la satisfacción de los clientes mediante la reestructuración de las prácticas de las administraciones acostumbradas.

La Calidad es gratis, pero no es un regalo, si bien a la larga podrá ahorrar en costos de mercadeo e implementar procesos que le permitan ser más eficiente en la atención a sus clientes internos (calidad hacia el interior de su empresa) deberá dedicarle tiempo y esfuerzos de las diferentes áreas o gerencias de su empresa. El factor más determinante para la implantación de programas de calidad es el convencimiento y compromiso que la alta dirección de su empresa adquiera, ya que si el director no está convencido, será muy difícil que el resto de los integrantes de la empresa se convenzan.

La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición positiva de buena calidad. Los directivos principales deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental. Los conceptos de calidad han de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades que se realizan tanto productivas como de servicios.

Los directivos deben establecer un ambiente que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad. La capacitación constante, así como la evaluación del personal tanto individual como colectivo debe basarse en métodos continuo para la mejora constante de la calidad.

A pesar de que en los años 90 nuestro país se vio inmerso en una profunda crisis económica por la implantación del bloqueo económico, el mismo ha buscado alternativas en los servicios gastronómicos teniendo como premisa la calidad, buscando variedad en sus productos, con menos costo, así como satisfacción de los clientes de acuerdo al servicio que se presta.

Para el logro de dicha competitividad es esencial que los directivos sean capaces de atraer y motivar al personal más adecuado, recompensarlo, retenerlo, formarlo, educarlo, servirlo y satisfacerlo, puesto que un trabajador motivado y satisfecho debe brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente externo.

En el municipio también se buscan alternativas para mejorar la gastronomía tanto tradicional como especializada, pero algunos directivos no estimulan ni desarrollan la participación de los trabajadores, por lo cual existen insatisfacciones del personal que pueden estar influyendo en el nivel de desempeño individual y organizacional, lo que afecta la calidad del servicio que se brinda.

Problema científico

¿Los niveles no adecuados de motivación y satisfacción laboral podrían estar afectando la calidad del servicio en la empresa de Comercio y Gastronomía de Cárdenas?

Objetivo General: Determinar los factores que inciden en la motivación, la satisfacción laboral y la calidad del servicio existente en la organización, que permitan la definición de estrategias de desarrollo que contribuyan a la elevación de los niveles de cada variable estudiada.

CD de Monografías 2011

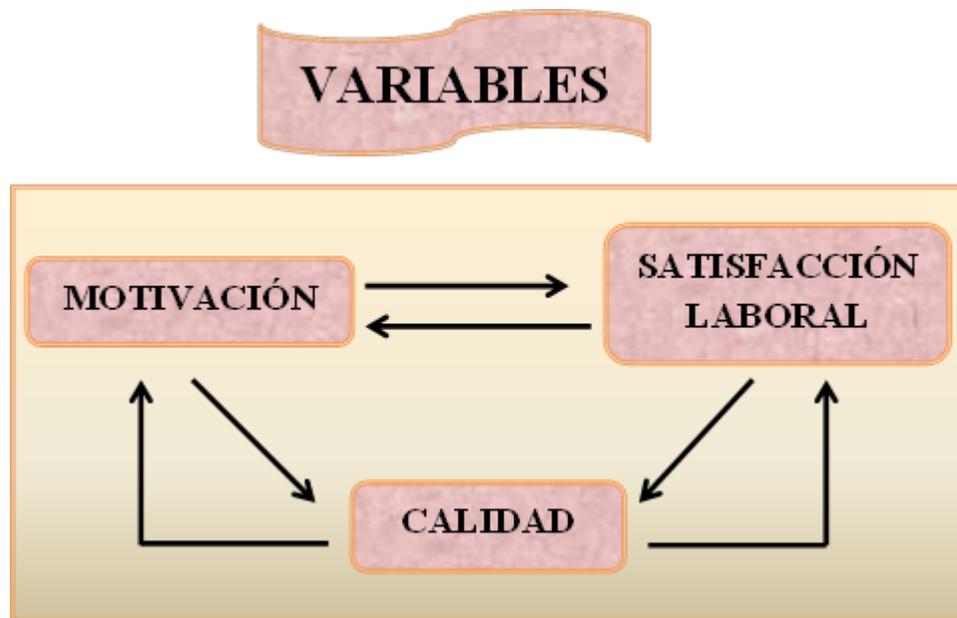
(c) 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos-conceptuales sobre la motivación, satisfacción laboral, y la calidad en el sector de los servicios?
2. ¿Cuáles son los factores que influyen en los niveles de cada variable objeto de estudio en la empresa de Comercio y Gastronomía de Cárdenas?
3. ¿Qué relación existe entre la motivación, satisfacción laboral y la calidad de los servicios en la empresa de Comercio y Gastronomía de Cárdenas?
4. ¿Cómo contribuir a elevar los niveles de cada variable en la empresa de Comercio y Gastronomía de Cárdenas?

Tareas científicas

1. Fundamentación teórico –conceptual sobre motivación, satisfacción laboral, y calidad en el sector de los servicios.
2. Identificación de los factores que influyen en los niveles de cada variable en la empresa de Comercio y Gastronomía de Cárdenas.
3. Determinación de la relación entre las variables socio-psicológicas y la calidad del servicio en la empresa de Comercio y Gastronomía de Cárdenas.
4. Trazar estrategias de desarrollo que permitan la elevación de los niveles de motivación, satisfacción laboral y la calidad del servicio.



Métodos y técnicas

La metodología utilizada en el diagnóstico de las variables para llevar a cabo la investigación, fue tomada de Hernández Junco (2005), en aproximación al propuesto por Martínez Rodríguez (2008). Este trata, en lo fundamental de una secuencia de tres etapas consecutivas (Introducción, Implementación y Salida), cuatro fases que implican a su vez, 7 pasos interrelacionados en su conjunto.

La primera etapa denominada Introducción consta de una fase: preparación del personal. En esta fase de dicha etapa se les demuestra a los trabajadores la necesidad, importancia y beneficios que trae consigo el desarrollo de la investigación en la entidad, donde se crea un clima adecuado para la implementación del estudio, dotando al personal de conocimientos sobre gestión organizacional que permita una mentalidad abierta a los cambios del entorno.

En la etapa dos, nombrada *Implementación*, se desarrollan dos fases: diagnóstico y diseño de estrategias para la elevación de la motivación, satisfacción laboral y la calidad de los servicios. En la primera fase (diagnóstico del estado actual) se seleccionan las unidades de servicios gastronómicos a investigar y expertos con que se trabajará en la investigación, se diseñan los instrumentos a emplear, se selecciona la muestra, se diagnostica el estado actual de la motivación, satisfacción laboral y calidad de los servicios en las unidades estudiadas y se determina la relación entre las mismas. En la segunda y última fase de esta etapa (Diseño de estrategias que permitan la elevación de los niveles de cada variable estudiada). Se diseñan las estrategias para elevar los niveles de cada variable objeto de estudio. En la última fase denominada retroalimentación de los resultados, perteneciente a *la tercera etapa (salida)*, se elabora el informe final de la investigación y se retroalimentan los resultados de la misma a la dirección del centro.

Análisis de los resultados

Las unidades de servicio *seleccionadas* para realizar la investigación en la empresa de Comercio y Gastronomía del municipio Cárdenas fueron restaurantes Pizzería, Criollo y Cárdenas.

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico estratificado por afijación proporcional

Estratos: Clientes internos (personal de contacto, personal administrativo) y clientes externos (consumidores).

Para el estudio de cada variable se determinaron las siguientes dimensiones:

Motivación: *Necesidad Social, de Logro, Existencia, de Afiliación, de Estima y Autoestima, de Poder y de Vocación Profesional.*

Satisfacción Laboral: *Relación jefe- subordinado y grupo, Competencia, Comunicación, Control, Estimulación, Organización, Condiciones de trabajo, Beneficios, Bienestar subjetivo*

Calidad del servicio: *Tangibilidad, Fiabilidad, Empatía, Seguridad, Capacidad de respuesta.*

Diagnóstico de la motivación

Para el diagnóstico de la motivación se emplea el cuestionario diseñado para tal propósito, donde se obtiene a nivel de organización y unidades de servicio seleccionadas las necesidades de mayor y menor fuerza motivadora, así como la cantidad de personal motivado¹. El 63.3% del personal investigado se encuentra motivado, siendo el de mayor motivación el perteneciente al restaurante Pizzería y el restaurante Cárdenas con un (81.3%), mientras que el restaurante Criollo se encuentra en un 66.7%. *Tabla # 1.*

¹ Para el cálculo se toma la cantidad de personas que declaran estar desde demasiado hasta bastante motivadas (Med 1, 2, 3) por la labor que realizan (pregunta filtro).

Al realizar el análisis de las necesidades por las que se mide la motivación hacia el trabajo, se constata que las necesidades que más motivan son: *La vocación profesional y social*, seguida por *logros, poder y afiliación*, oscilando la mediana entre (2 y 3) y las necesidades de menor fuerza motivadora son: existencia y estima-auto-estima con una mediana entre 4 y 7 (poco y nada motivado).

En el análisis de los indicadores por necesidad se constata que: *cumplir con el deber familiar (necesidad social)*, es el indicador que más los motiva en un 100%. *Anexo 1*

Diagnóstico de la satisfacción laboral

Se constata una disminución en la satisfacción laboral del personal investigado con un (32.3%)², en el restaurante Cárdenas se encuentran satisfechos un (37.5%) del personal, en el restaurante el Criollo existe un (33.3%) de satisfacción y en el restaurante Pizzería se encuentran satisfechos en un (34.5%). *Tabla #1*.

Se observa que las dimensiones de mayor satisfacción laboral son las de: competencia, beneficio, control, organización, comunicación y relación jefe-grupo-subordinado con mediana entre (2 y 3) y las dimensiones de menos satisfacción laboral son: *condiciones de trabajo, estimulación y bienestar subjetivo*.

Al analizar los indicadores por los que se midió la satisfacción laboral se constata que el *Dominio de trabajo a ejecutar por parte de los trabajadores, conocimientos técnicos y profesionales de su jefe inmediato superior (competencia)*, *Sentirse parte activa con los resultados del centro (comunicación)* y *el horario de trabajo (condiciones de trabajo)*, son los indicadores que más satisfacen al personal encuestado con una mediana de 2(satisfecho). *Anexo 2*

Diagnóstico de la calidad del servicio percibida por los clientes internos y externos

↳ *Calidad percibida por el cliente interno*

De manera general nótese que la calidad percibida por los clientes internos no es la más aceptable, solo el 36.3% del cliente interno percibe buena calidad en el servicio de gastronomía de la empresa; en los restaurantes El Criollo, Cárdenas y Pizzería perciben una buena calidad solo el (33.3%)³, (37.5%) y (37.9%) respectivamente del personal encuestado. **Tabla #1**

En el análisis de los atributos por los que se mide la calidad se constata de manera general que los clientes internos perciben una mala calidad estando la mediana entre (3 y 5). Aunque es válido destacar que se enfatiza en los atributos de Tangibilidad y Empatía, pero se posee todavía una mala percepción de la Fiabilidad, Seguridad y Capacidad Respuesta.

En el análisis de los indicadores por los que se midió la calidad se aprecia que: la apariencia del personal (*Tangibilidad*) y la adecuada comunicación con el cliente (*Empatía*), son los indicadores que el personal encuestado percibe con mejor calidad, no siendo así con el resto de los indicadores ya que estos se perciben con muy mala calidad. **Anexo 3**

² Para el cálculo se toma la cantidad de personas que declaran estar desde muy hasta parcialmente satisfecho (Med 1, 2) con el nivel de satisfacción general (pregunta filtro).

³ Para el cálculo se toma la cantidad de personas que declaran estar desde muy hasta satisfecho (Med 1, 2) con la calidad percibida del servicio bancario ofertado (pregunta filtro).

↪ *Calidad percibida por el cliente externo*

Con respecto al cliente externo podemos decir que es el que peor percibe la calidad del servicio con un 96.8% de insatisfacción con la calidad del servicio, constatándose esto en el análisis de los indicadores puesto que no existe ninguno con buena percepción por parte de dicho cliente.

Como se puede apreciar el cliente interno está más satisfecho con la calidad del servicio gastronómico brindado que el cliente externo, lo que se confirma en el análisis comparativo entre ambos en cada área estudiada, a través de la prueba U de Mann de Whitney, donde éste obtiene un rango medio menor (mejor percepción) de 64.70 (CI) y el rango mayor 83.96 (CE) con una diferencia muy significativa ($\alpha=0.001$). **Tabla # 2**

Tabla # 1 Comportamiento de las variables en cada área seleccionada, en la empresa de Comercio y Gastronomía de Cárdenas

Áreas seleccionadas	Motivación	Satisfacción laboral	Calidad cliente interno	Calidad cliente externo
Pizzería	81.3	34.5	37.9	3.2
Criollo	66.7	33.3	33.3	3.2
Cárdenas	81.3	37.5	37.5	3.2

Fuente: Elaboración propia.

Tabla # 2 Comparación entre clientes internos y externos por U de Mann de Whitney

Cliente	Rangos medios	Significación (a)
Cliente interno	64.70	0.001
Cliente externo	83.96	0.001

Fuente: Elaboración propia.

Relación existente entre las variables Motivación, Satisfacción Laboral y Liderazgo.

Relacionando las tres variables motivación, satisfacción laboral y calidad se constata que el personal se comporta más motivado que satisfecho y esto puede demostrarse al observar el comportamiento del análisis de la correlación Spearman donde la variable más correlacionada es la motivación hacia el trabajo con un alto coeficiente Rho (0.757**), seguida de la SL (0.321**), **tabla # 3**

Tabla # 3 Correlación entre la motivación, la satisfacción laboral y la calidad del servicio

			Calidad	Motivación	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Calidad	Coeficiente de correlación	1,000	,757**	,321**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000
		N	57	57	57
	Motivación	Coeficiente de correlación	,757**	1,000	,127
		Sig. (bilateral)	,000	.	,142
		N	57	57	57

	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,321**	,127	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,142	.
		N	57	57	57

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS (“Stadistic Program for Social Sciences”), versión 15.0 para Windows.

Resumen del análisis de las variables socio-psicológicas y la calidad percibida a nivel de organización y unidades de servicios seleccionadas para la investigación en la empresa de comercio y gastronomía de Cárdenas.

El personal se encuentra motivado por la labor que realiza, pero insatisfecho, en un 76.4% y 35.1% respectivamente, con una baja calidad percibida tanto por el C.I (36.2%) como por el C.E (3.2%), siendo este último el que más insatisfecho se encuentra con la calidad del servicio brindado; aunque es válido destacar que la empresa ha puesto todo su empeño en mejorar los cinco atributos por lo que se mide la calidad en especial la Tangibilidad y empatía por ser los atributos con los que más el cliente externo se pone en contacto a la hora de recibir el servicio. Se constata además, una fuerte correlación de las variables socio-psicológicas con la calidad percibida, lo que conlleva hoy a la disminución de la misma en la empresa de comercio y gastronomía, puesto que la motivación y la satisfacción laboral se encuentran muy bajas y las mismas juegan un rol fundamental en la mejora de la actuación del personal.

Diseño de estrategias

Partiendo de los resultados en las variables estudiadas se proponen las estrategias siguientes para su implementación:

1. *Actualización de la Planificación Estratégica de la empresa.*

Acciones

1.1 Realizar la Planificación Estratégica de la empresa.

1.2 Divulgar (comunicar) la Misión, Visión y Objetivos estratégicos a todos los implicados externos.

1.3 Estimular individual y por unidades de servicio según cumplimiento de los objetivos

2. *Desarrollo de acciones de capacitación del código de ética y de conducta.*

Acciones

2.1 Diagnosticar el estado actual de los valores en la empresa.

2.2 Fortalecer la evaluación del desempeño y el trabajo de comisión de idoneidad.

2.3 Desarrollar acciones de capacitación para estudiar el reglamento disciplinario interno

3. *Desarrollo de un servicio de excelencia.*

Acciones

3.1 Análisis y solución de los problemas que afectan la calidad del servicio en cada servicio; logrando la coordinación horizontal necesaria.

3.2 Perfeccionar el trabajo de las juntas de calidad, que propongan y ejecuten soluciones a los problemas.

- 3.3 Diseñar y aplicar estrategias, acciones y sistema de control para erradicar las dificultades y deficiencias detectadas en el diagnóstico inicial de calidad.
- 3.4 Retroalimentar sobre la calidad del servicio percibida por los clientes externos.
- 3.5 Organizar el servicio en función del cliente externo.
- 4. *Mejoramiento de las condiciones de trabajo.*
 - Acciones**
 - 4.1 Gestionar para mejorar Medios de trabajo y recursos necesarios para realizar la labor.
 - 4.2 Analizar la realización del día de la higiene en cuanto a:
 - fecha
 - lugar
 - frecuencia
- 5. *Implantación de un sistema de comunicación bien estructurado que incorpore a los trabajadores a la solución de problemas.*
 - Acciones**
 - 5.1 Facilitar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
 - 5.2 Prestar atención a los planteamientos de los trabajadores.
 - 5.3 Tener conocimiento de los objetivos de su unidad de servicio.
 - 5.4 Aplicar adecuadamente la gestión de los recursos humanos.

Conclusiones

La aplicación de la metodología en el objeto de estudio práctico permite la determinación de los aspectos de mayor y menor percepción en cada una de las variables socio-psicológicas, la calidad del servicio y la relación entre ellas lo que contribuye a un mejor entendimiento de la dinámica del comportamiento de las mismas.

A partir de la aplicación de la metodología para diagnosticar las variables se constata en la motivación que las necesidades de mayor fuerza motivadora son la vocación profesional, social, logro, afiliación y poder, y la de menor fuerza es la necesidad de existencia y estima -auto estima.

Existe una disminución en la satisfacción laboral del personal que labora en el centro siendo las dimensiones relación jefe- grupo- subordinado, competencia, comunicación, control, organización y beneficio las de mayor satisfacción no siendo así con las dimensiones de estimulación, condiciones de trabajo y bienestar subjetivo pues son las que menos satisfacen.

De manera general se percibe una mala calidad del servicio tanto por los clientes internos y externos (mediana 4y7 muy insatisfecho). Se determinó mediante la aplicación de U de Mann-Whitney que existen diferencias muy significativa (0.001) en la percepción de la calidad del servicio de los clientes internos y los externos, siendo los clientes internos los que mejor perciben calidad con un rango medio de 64.70.

Se constata a partir de la correlación de Spearman una fuerte relación entre las variables socio-psicológicas y la calidad percibida, donde la motivación es la variable de mayor influencia en la calidad del servicio.

Los indicadores que requieren de una atención priorizada por parte de los directivos y el colectivo de trabajadores por su manifestación generalizada en todas las unidades de servicio investigadas son:

- Reconocimiento de los trabajadores que logren mejores resultados.
- Correspondencia del sistema de estimulación moral y material.
- Medios de trabajo y recursos necesarios para realizar la labor.
- El salario obtenido.
- Beneficios sociales que recibe (artículos, excursiones, cenas, lugar de descanso).
- Estimulación moral a los trabajadores.
- Retroalimentación sobre el trabajo desempeñado.
- Disponibilidad de equipamiento y materiales de trabajo.
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Estado del equipamiento del trabajo
- Limpieza y organización.

- Puntualidad de los trabajadores.

Bibliografía

1. Abajo, R. (1995). La gestión de la calidad aplicada a los servicios. Documentos de Gestión de la Calidad. Sexto congreso Catalán de Empresas de Calidad. Barcelona
2. Albrecht, K y Ron Zemke. (1987). Gerencia del Servicio. La dirección de las empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Bogotá: Legis Editores S.A.
3. Albrecht, K. (1990). La revolución de los servicios. Legis Editores S.A.
4. Albrecht, K, y Ron Zemke. (1985). Service America. Homewood, III. Dow Jones-Irwin.
5. Berry, L. (1993). "Marketing en las empresas de servicios: Competencia mediante la calidad". Colombia. Editorial Norma.
6. Birch y Veroff. (1969). La motivación: un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A. (Alcoy - España).
7. Bittel, Lester. R y J. Ramsey. Enciclopedia del Management. Editorial océano/ Centrum. 1997.
8. Bolton, N. R. and Drew, J. (1991) "A Multistage Model of Consumers Assessment of Service Quality and Value", Journal of Consumer Research, vol. 17 (march).
9. Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie. Lo mejor de los gurús. Editorial ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona. España. 1999.
10. Cantú, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. 1997.
11. Carnota Lauzán, Orlando. Curso de Administración para Gerentes. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. 1981.
12. Parra Ferié, C. (2005) Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. La Habana. Cuba. 100h.
13. Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración.
14. Vorweg, M. (1978). Fundamentos de la modificación de la conducta en la psicología de la personalidad. En Psicología en el Socialismo. Posiciones teóricas, resultados y problemas de las investigaciones psicológicas, colectivo de autores (1987). Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
15. Companys Pascual y Corominas Subias (1993),
16. Conferencia de Fernández Cao, Palacio de Las Convenciones, dic. 2003.

17. Estudio de la motivación, la satisfacción laboral y la calidad del servicio en el Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3512, Varadero.
18. Cronin, J. y Taylor, S. (1992) Measuring Service Quality, *Journal of Marketing*, vol. 63. Eigler, P. y Langeard, E. (1989). *La Servucción, el Marketing de Servicios*, Madrid, McGraw Hill.
19. Davis, K y Newstrom, J. *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*.
20. De la Colina, Juan Manuel. *Explicación Homeostática de la Motivación*. Disponible en: Juanmanueldelacolina@hotmail.com www.Monografias.com
21. Documento de Reunión de Homólogos de la Organización. Mayo 2007.
22. Documento Oficial: "Objetivos de trabajo del BPA para el 2009." Dirección de Planificación y Control de Gestión.
23. Documentos de gestión de calidad. (1995).Sexto Congreso Catalán de Empresas de Calidad. Barcelona. Septiembre.
24. Dr. Diego Jorge González Serra. *Teoría de la Motivación y Práctica Profesional*
25. Fernández, E. (1993). "Dirección de la producción I Fundamento Estratégico". Ed. Civitas S.A. España.
26. Frías, J y otros. (1996). *Evaluación de la calidad de los servicios. Proyectos territoriales de ciencia y técnica*. CITMA. Matanzas
27. Frías, R, y Cuétara S, L (1997). *Evaluación de la calidad de los servicios turísticos .Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica CITMA*. Matanzas.
28. Gómez, S. M. (1994). *Calidad percibida en los servicios. Una revisión de los aspectos conceptuales metodológicos*. ESIC. Market. *Revista internacional de economía de empresa*. Julio-Septiembre. #985.
29. Gonzáles Serra D. *Teorías de la Motivación y prácticas profesional*. 1995
30. Graw Hill. Colombia. 1995.
31. Grönroos, C. (1982) "Strategic Management and Marketing in the Service Sector". Marketing Science Institute, Cambridge, Mass.
32. Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*, *European Journal of Marketing*, vol. 18 No.4.
33. Gummerson, E. (1978). *Toward a Theory of ProfesionalService Marketing*, *Industrial Marketing Management*, vol.7.

34. Heras, M. (1993). Calidad de los servicios. Papers Evade. Número 102. Mayo.
35. Estudio de la motivación, la satisfacción laboral y la calidad del servicio en el Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3512, Varadero.
36. Hernández Junco, V evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas MATANZAS, 2009.
37. Hernández Junco, V. Metodología para la evaluación de la calidad del servicio hotelero. Tesis de maestría. Universidad "Camilo Cienfuegos". Cuba.
38. Hernández Junco, Varna. (Octubre 1997). Metodología para la evaluación de la calidad en el servicio hotelero.
39. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Félix arela. La Habana. Cuba. 2003.
40. Katzenbach. Jon R. Equipos de Alta Gerencia. Grupo Editorial Norma. 1998.
41. Koontz, Haroldo; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª.
42. Lethinen, U y Lethinen, J.R (1982): Two Approaches to Service Quality Dimensions, The service Industries Journal, Vol. 11, No.3. July, pp 287- 303.
43. López, Adriana. Motivaciones. Disponible en: www.Monografias.com e mail: Adrisaga@aul.com
44. Martínez Rodríguez (2008). Diseño de un procedimiento metodológico para la evaluación y mejora de la motivación, la satisfacción laboral, el proceso directivo y la calidad del servicio en el "Hospital Militar Dr. Mario Monroy". Tesis de Maestría.
45. Mcs. Teer, W. (1979). El ámbito de la motivación (ambiental., fisiológica, mental y social). Editorial El **Manual** Moderno S.A. (México).
46. Menguzzato, M y Renal, J.J. La Dirección Estratégica en la Empresa. Editorial Ariel.Barcelona.1991.
47. Núñez de Villavicencio Porro F. Psicología Médica. Tomo I.
48. Ortiz, Sánchez Elvira. (2002). "Estudio de la Motivación, la Satisfacción Laboral y algunos Aspectos del Liderazgo. Influencia en la Calidad del Servicio de Césped y Plantas Ornamentales en la Estación Experimental de Pastos y Forrajes "Indio Hatuey ".Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad. Universidad de Matanzas.
49. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Qualitative". Journal of Retailing, Vol. 64 (primavera), pp. 12-40.

50. Estudio de la motivación, la satisfacción laboral y la calidad del servicio en el Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3512, Varadero.
51. Peñaloza Navarro, Fabián Mauricio y Araya Manquez, Daniel Alberto. "El Balance Social como instrumento de medición de la Calidad de Vida en la Organización". Administradores de Personal. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, 1994. págs. 49, 96, 97,101.
52. Aguado Traducción Libre y Resumen Ejecutivo del Libro: *Quality Costing* Barrie G. Dale and James J. Plunkett Chapman& Hall London, U.K., 1992
53. Revista Banco Centra de Cuba. Enero 2000. Artículo Origen del Banco Central de Cuba.
54. Revista Banco Central de Cuba. Reporte anual 2007.
55. Revista Banco Popular de Ahorro. Reporte anual 2008.
56. Revista Banco Popular de Ahorro. Reporte de enero del 2008.
57. Rodrigo, Esteban. Implementación de Sistemas de aseguramiento de la Calidad. Asociación española de la calidad. Disponible en: www.google.com **email:** rodrigo@ROMARSA-CALIDAD.com.
58. Schroeder. (1995). Administración de Operaciones. Tomo I. Toma de decisiones en la función de operaciones. Tercera Edición.
59. Solana, Ricardo Administración de Organizaciones.
60. Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208.
61. Stephen P. Roggins. Comportamiento Organizacional. Octava Edición.
62. Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. Administración 6a Edición. Editorial Person. México, 1996. Pág. 502
63. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración.
64. Stoner. Administración (Parte I y II) Quinta Edición.
65. Theas, R.K. (1993). "Expectations, Perfomance Evaluation, and Consumers Perceptions of Quality", Journal of Marketing, vol.57, (October).
66. Zeithaml, V.A. (1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value, Journal of Marketing, vol.52, jul.

Anexo I. Dimensiones e indicadores a medir en la variable motivación. **Fuente:** elaboración propia.

DIMENSIONES	INDICADOR
EXISTENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posesión de bienes, dinero, casa, salario. 2. Condiciones físicas de trabajo, recursos. 3. Sistema de estimulación y emulación. 4. Cercanía al trabajo.
AFILIACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas relaciones con los compañeros. 2. Trato respetuoso de los directivos hacia los subordinados. 3. Información oportuna y adecuada para poder desempeñar la labor. Comunicación. 4. Participación en actividades recreativas, culturales y deportivas.
PODER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder y mando de la situación 2. Significación de la tarea, impacto de la labor en el trabajo que realizan otras personas. 3. Ejercer influencia en los demás 4. Disciplina y organización.
LOGRO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de sí mismo, superación, autodesarrollo. 2. Bienestar de los pacientes. 3. Participación en la solución de problemas. 4. Desempeño con calidad en el servicio.
SOCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentido del deber, Revolución , Deber y Humanitarismo 2. Sentido del deber familiar. 3. Gusto por las FAR. 4. Excelencia hospitalaria.
ESTIMA - AUTOESTIMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consideración de los criterios de los trabajadores. 2. Laborar en un centro de prestigio. 3. Reconocimiento de la labor por el jefe. 4. Retroalimentación clara y directa de los resultados de la labor del trabajador.
VOCACIÓN PROFESIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gusto por la profesión y Gusto por el trabajo. 2. Deseos de trabajar en otro lugar. 3. Gusto por el centro de trabajo. 4. Cumplir misión internacionalista.

Anexo II Dimensiones e indicadores a medir en la variable satisfacción laboral. Fuente: Elaboración propia.

RELACIÓN ENTRE JEFE– SUBORDINADO Y GRUPO
1. Relaciones con sus compañeros en cuanto a: espíritu de equipo y cohesión para realizar el trabajo en su área, clima emocional reinante.
2. Cooperación y ayuda entre compañeros de distintas áreas o servicios.
3. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
4. Relación del Director General con los trabajadores.
5. Relación de su jefe inmediato superior con los trabajadores de su área: respeto consideración al trabajador, nivel de confianza y apoyo.
COMPETENCIA
1. Conocimientos técnicos y profesionales de su jefe inmediato superior.
2. Dominio del trabajo a ejecutar por parte de los trabajadores.
3. Disposición a asumir tareas y nuevos retos.
4. Capacidad de respuesta ante diferentes situaciones.
5. Creatividad y solución de problemas
COMUNICACIÓN
1. Conocimiento de los objetivos de su área.
2. Atención a los planteamientos de los trabajadores.
3. Retroalimentación sobre el trabajo desempeñado: por el trabajador, su área, el centro.
4. Disponibilidad de la información en el tiempo y la forma correcta.
5. Sentirse parte activa de los resultados del centro.
CONTROL
1. Modo de realización de la evaluación del desempeño del trabajador en su área.
2. Aplicación justa y adecuada de la política de sanciones.
3. Nivel de exigencia en: cumplimiento de la disciplina laboral, calidad en el cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo.
4. Control de los recursos en su área.
5. Control preventivo.
ESTIMULACIÓN
1. Reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados.
2. Estimulación moral a los trabajadores.
3. Salario que recibe acorde con el trabajo que desempeña.
4. Beneficios sociales que recibe (artículos, excursiones, cenas, lugar de descanso).
5. Correspondencia del sistema de estimulación moral y material.
ORGANIZACIÓN
1. Adecuación de las tareas que se le asignan con las condiciones para realizarlas
2. Distribución equitativa de las tareas entre todos los trabajadores de su área.
3. Impacto de su puesto de trabajo en el desempeño del área y del centro.
4. Autonomía para realizar su trabajo (grado de independencia, libertad para programar su trabajo).
5. Organización del tiempo de trabajo para realizar sus funciones
CONDICIONES DE TRABAJO
1. Disponibilidad de: medios de trabajo y recursos necesarios para realizar su labor, ropa y calzado (entrega periódica) y confort del local de trabajo.
2. Servicio de transporte en cuanto a: puntualidad, comodidad y estado técnico de los equipos

3. Servicio de alimentación en cuanto a: elaboración de la comida, variedad, temperatura, presentación, higiene
4. Horario de trabajo.
5. Condiciones para investigar, publicar, participar en eventos: acceso a literatura especializada y actualizada, informatización, disponibilidad de infomed, Intranet, correo electrónico.
BENEFICIOS
1. Atención a los trabajadores en: situaciones especiales y atención médica según necesidad.
2. Posibilidad de superación.
3. Posibilidades de tener un desarrollo personal y de carrera en el centro.
4. Posibilidades de ascenso.
5. Relación existente entre lo que aporta y recibe.
BIENESTAR SUBJETIVO
1. Agrado que siente con la labor que realiza.
2. Carga de trabajo.
3. Autorrealización por los resultados del trabajo.
4. Seguridad que siente de mantener su trabajo.
5. Compromiso con el trabajo (grado de identificación con su trabajo).

Anexo III Atributos e indicadores a medir en la variable **calidad**. Fuente elaboración propia

TANGIBILIDAD
Limpieza del local.
Organización del área.
Estado del equipamiento de trabajo.
Apariencia del personal de las unidades de venta.
Confort del local.
Puntualidad del personal de las unidades de venta.
EMPATÍA
Escucha activa por parte del personal en contacto con el cliente sobre las preocupaciones y quejas de los mismos.
Adecuada comunicación con el cliente.
Amabilidad, cortesía, respeto y consideración en el trato del personal de las unidades de venta.
FIABILIDAD
Competencias profesionales de los trabajadores.
Información y ayuda al llegar al hotel por el personal de la recepción.
Satisfacción con la atención del personal de las unidades de venta.
SEGURIDAD
Equidad en el trato de todos los clientes.
Satisfacción con la calidad del servicio gastronomía y comercio de forma general.
Confianza en el servicio brindado por el personal de unidades de venta.
CAPACIDAD DE RESPUESTA
Disponibilidad del equipamiento y materiales de trabajo.
Atención rápida y eficaz al cliente según sus necesidades por parte del personal unidades de venta.
Tiempo de espera para recibir el servicio.
Atención por parte de las diferentes áreas según las necesidades de los clientes.