



UNIVERSITAT  
JAUME·I

**LA IMPORTANCIA DE LA  
INTELIGENCIA  
EMOCIONAL EN LA  
CALIDAD DE SERVICIO  
EN HOSTELERÍA**

---

**TRABAJO FINAL DE GRADO**

<b>ALUMNO</b>	<b>FERMÍN FOYES JIMÉNEZ</b>
<b>CURSO</b>	<b>2015/2016</b>
<b>TUTOR DEL TFG</b>	<b>EDGAR BRESO</b>
<b>GRADO</b>	<b>RRLL &amp; RRHH</b>

---



---

*Mi agradecimiento más sincero a  
Oscar, porque sin su aprobación  
no hubiera sido posible el  
presente trabajo.  
A Edgar, por todo el apoyo  
prestado los últimos cuatro años.  
Y a toda mi familia, en especial a  
Raúl y a mi madre.*

---



## ÍNDICE

A. INTRODUCCIÓN .....	6
B. OBJETIVO DEL TRABAJO .....	9
C. ORGANIZACIÓN OBJETO DEL TRABAJO .....	9
1. RESTAURANTE ARAJOVIC.....	10
2. TRABAJADORES .....	10
3. COMPETENCIA .....	11
4. FORTALEZAS .....	12
5. DEVIDIDADES .....	13
D. ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	14
1. MÉTODO .....	15
2. RESULTADOS.....	18
3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	19
4. DISCUSIÓN .....	22
4.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	25
E. BIBLIOGRAFÍA .....	29
ANEXO 1 .....	31

## A) INTRODUCCIÓN

A modo de presentación, para el mejor entendimiento del lector, cabe señalar que la motivación para realizar este estudio deriva de la experiencia de los cuatro años cursados en el grado de RLL&RRHH, que resultan en el conocimiento de la importancia de los recursos humanos para una organización. Por otra parte, ocupar la posición de trabajador en la organización objeto de este análisis ha influido a considerar la necesidad que tienen las empresas de servicios de enfatizar la calidad de la atención al cliente, ya que **la conducta humana es una parte del producto y por tanto de su calidad** (Berry, 1980).

En primer lugar se debe considerar el concepto de servicio. Son muchos los autores que aportan sus conocimientos al respecto, ya que en el mercado se prestan una gran cantidad de servicios con sus respectivas complejidades hacia la atención del cliente.

La literatura relacionada a este ámbito coincide en señalar que los servicios son de carácter inmaterial e intangible físicamente. Por ejemplo, Richard (2002) define a los servicios como "actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo". Así, Lamb, et al. (2002) los conceptúan como el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos a personas u objetos. Se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.

En cuanto a la calidad de los anteriores, y aunque tradicionalmente los autores siempre se han esforzado en establecer criterios de calidad en el ámbito de la producción, descuidando quizás, aquellos relacionados con la calidad en la prestación del servicio (Parasuraman, et al. 1985). En la actualidad, con la gran competencia y las exigencias del mercado, las organizaciones del sector servicios se ven obligadas hacer esfuerzos específicos, coherentes y continuados en relación a la calidad de estos. Las empresas implantan en sus políticas la efectividad de atraer y retener clientes para su buen funcionamiento. Como señala Albrech (1990), la calidad del servicio que se presta al cliente es considerada un valor agregado invisible que puede determinar que éste vuelva o no a contar con los servicios.

Los autores que más impacto han tenido dentro del ámbito de la investigación de la calidad de servicios han sido Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). Éstos realizaron

un estudio que permitió definir las 10 dimensiones de la calidad, ya que la satisfacción del cliente es una valoración global que realiza el usuario en base a unas dimensiones determinadas. Las encontramos recogidas detalladamente en el estudio realizado por Tordera, Martínez-Tour y Caballer en 1995:

- Elementos tangibles (instalaciones físicas, equipo, personal, materiales de comunicación).
- Fiabilidad (habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa).
- Capacidad de respuesta (disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido).
- Profesionalidad (posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio).
- Cortesía (atención, consideración, respeto y amabilidad del personal).
- Credibilidad (veracidad. Creencia, honestidad en el servicio que se provee).
- Seguridad (inexistencia de peligros, riesgos o dudas).
- Accesibilidad (accesible y fácil de contactar).
- Comunicación (mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles).
- Comprensión del cliente (hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades).

Más adelante, estos mismos autores, en 1993 volvieron a definir las dimensiones de la calidad, esta vez las agruparon en 5 dimensiones. El modelo fue denominado SERVQUAL<sup>1</sup>:

- Fiabilidad: Habilidad para proporcionar el servicio prometido de forma fiable, segura y precisa.
- Capacidad de respuesta: Actitud de la empresa para ayudar y proporcionar al cliente el servicio deseado de forma rápida.
- Elementos tangibles: Apariencia del personal, elementos físicos (decoración, comodidad) y todos los elementos materiales relacionados con el servicio (p. ej. instalaciones).

---

<sup>1</sup> Es el modelo más utilizado. Se utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad del servicio a lo largo de 5 dimensiones.

- Seguridad: Conocimientos, cortesía de los empleados y habilidad para generar confianza. Impresión de los clientes de que sus problemas están en buenas manos.
- Empatía: Proporcionar cuidado y atención individualizada a los clientes. Implica buena comunicación con el cliente, lo que significa mantenerlos informados y sobre todo saber escucharles.

Los autores señalan la importancia de la calidad del servicio para instalar las empresas en la mente del consumidor. Además, parece que todos coinciden en la importancia que tienen estos para ser más eficientes que la competencia. **Este es uno de los principales motivos de este estudio**, ya que como señala Armistead (1989): “desarrollar un alto nivel de servicio al consumidor es un medio efectivo de ganar una ventaja competitiva sobre los competidores existentes”. Por otro lado, Albrech (1990) concluye que: “Un nivel de calidad de servicio comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores”.

Cualquier empresa, considerando las líneas teóricas anteriores, relacionada con la prestación de servicios debería considerar la calidad de estos para el beneficio de sus actividades, es decir, debería entender cómo sus clientes definen su calidad (que dimensiones son más relevantes para ellos), y con la información resultante, trabajar para mejorar la calidad del servicio en aquellas dimensiones preferidas por los anteriores.

Es importante diferenciar entre calidad percibida<sup>2</sup> y satisfacción del consumidor, la primera se entiende como aquella que no requiere experiencia previa del consumidor (un ejemplo podría ser un hotel de cinco estrellas, en el que se da por entendido que el servicio es de alta calidad) y la segunda se entiende como aquella que si la requiere. Por tanto, la calidad a la que hasta ahora se ha hecho referencia está determinada por la satisfacción del cliente (Puig-Durán, 2006). Desde otro punto de vista, Oliver, 1980; Patterson, 1993 establecen que la calidad percibida por los usuarios es un importante determinante de la satisfacción experimentada por éstos, y de sus intenciones de seguir utilizando el servicio en el futuro.

---

<sup>2</sup> La calidad percibida es entendida como la reputación, y tiene una poderosa influencia en la percepción de calidad (Garvin, 1988).

Concluyendo, el presente estudio se desarrollará en vista de la calidad del servicio en el sector de la hostelería, en concreto, del restaurante ARAJOVIC.

## B) OBJETIVO DEL TRABAJO

Se mentiría si no se dijese que la intención del presente trabajo es incrementar los beneficios de la organización y aventajar a la competencia por medio de un hecho diferencial sostenible.

Por lo que, el presente estudio tiene como objetivo, en primer lugar, investigar de forma empírica en qué se basan las expectativas de los clientes del restaurante ARAJOVIC para, a continuación, comparar éstas con la percepción de calidad una vez se ha recibido el servicio. Y en segundo lugar, analizar, por medio de entrevistas, los recursos humanos de la organización para, con la información necesaria que se espera tener en las investigaciones anteriores, proponer a la gerencia del restaurante medidas orientadas a mejorar la satisfacción del cliente, y con ello la producción. Dicho en otras palabras, a través de una mejora en la calidad del producto intangible, es decir una mejora en el servicio, se pretende aumentar los beneficios de la organización y que sea más competitiva en el mercado.

## C) ORGANIZACIÓN OBJETO DEL TRABAJO

Con la finalidad de que la lectura sea más comprensible, en el presente apartado se hará una explicación general de la organización objeto de este análisis.

A continuación, se detallan los aspectos más relevantes en vista del objetivo citado anteriormente. Es decir, se pretende que el lector capte las ideas que incitan a que el presente estudio esté encaminado a un incremento de calidad de la parte intangible del producto que la organización ofrece.

## **1. RESTAURANTE ARAJOVIC**

ARAJOVIC es un restaurante de carácter familiar localizado en Castellón de la Plana que tiene como especialidad los bocadillos y tapas **artesanales**.

Ofrece todos los productos propios de un restaurante, en su carta encontramos **más de 80 bocadillos diferentes**, numerosas tapas elaboradas, ensaladas y postres caseros. Además, dispone de menú para almuerzos y comidas.

La empresa se caracteriza a diario por intentar conseguir que el producto llegue al cliente en las mejores condiciones y lo más rápido posible. Se persigue la mejora continua en todos los procesos de la actividad ya que la organización tiene como misión la satisfacción del cliente. En cuanto a los métodos de trabajo, hay que señalar una peculiaridad y es que la actividad está organizada por la figura del jefe pero cada trabajador es encargado de gestionar y coordinar su propio trabajo. Esto da lugar a una organización muy dinámica que dota a sus trabajadores con mucha autonomía (que es uno de los recursos laborales más importantes) dando como resultado la consecución conjunta de los objetivos. Es decir, la suma del trabajo individual permite que el cliente reciba el producto total demandado (en el siguiente punto se explica más detalladamente).

El negocio lo encontramos en la “Plaça de Tetuan”, una zona céntrica y peatonal que lo convierten en un lugar privilegiado dado que los clientes pueden disfrutar de una terraza que cuenta con más de 15 mesas y salones amplios en los que hay disponibles 29 mesas en total. El restaurante está abierto todos los días de 08:30h a 02:00h excepto de los domingos.

## **2. TRABAJADORES**

El centro de trabajo cuenta con 10 trabajadores en su totalidad, 7 desempeñan el rol de camareros y forman un equipo de trabajo y 3 desempeñan el rol de cocineros que forman otro equipo de trabajo. La coordinación entre los dos equipos es fundamental para trabajar correctamente<sup>3</sup>.

Tratándose el presente trabajo de un análisis de la calidad del servicio con objeto de incrementar la satisfacción del cliente, nos vamos a centrar en aquellos recursos

---

<sup>3</sup> La vía de comunicación entre ambos equipos, que hace posible la coordinación, son dispositivos electrónicos (ordenadores e impresoras) que permiten marcar el rito de trabajo. Por ejemplo, que se sirva antes la bebida que la comida.

humanos de la organización que tienen contacto directo con los anteriores, es decir el equipo de camareros.

El equipo está formado por dos camareras y cinco camareros. La plantilla solo está al completo en las horas de más demanda, que son los viernes y sábados en los servicios de comidas y cenas (principalmente en turno de cenas).

El trabajo que realiza individualmente un trabajador es vital para que otro pueda completar el suyo de forma correcta, por eso es necesario que previamente a estas horas de más demanda cada trabajador cumpla con sus obligaciones, que dependiendo de la posición que ocupa (barra, pase de comida, etc.) serán unas u otras. Como ya se ha introducido en el punto uno de este mismo apartado, la suma de todas las actividades individuales permiten que el cliente reciba la totalidad del producto, por ejemplo una cena completa (bebida, tapas, plato principal, postre y café). Cada trabajador se centra en una de las demandas (preparar la bebida, por ejemplo) y la suma de todas da como resultado que el cliente reciba la totalidad del producto, es decir, de la cena.

Todos los trabajadores tienen conocimiento del trabajo que deben cumplir y las formas principales para conseguirlo. La organización dota de cierto grado de libertad que permite que cada trabajador, a través de sus habilidades personales, consiga satisfacer al cliente.

En cuanto al ambiente del equipo cabe mencionar que predominan los principios de compañerismo y solidaridad. Se trata de un grupo muy cohesionado que cuenta con mucha experiencia en el sector, lo que crea un clima agradable con una comunicación directa y clara.

### **3. COMPETENCIA**

La situación geográfica incita a que los negocios de la zona sean del sector hostelero. Centrándonos principalmente en los más cercanos, hay que señalar que la plaza de Tetuan incluye cuatro establecimientos, incluyendo aquel que se estudia en el presente trabajo.

En referencia a la capacidad-espacio de los diferentes establecimientos hay que señalar que aunque el ARAJOVIC cuenta con una ligera ventaja frente al resto, gracias a que es el restaurante de mayor capacidad, todos los demás también cuentan con una gran terraza y varios con espacio interior. La realidad es que la capacidad del

restaurante no resulta una ventaja diferencial sostenible sobre la competencia, ya que la mayoría de veces las circunstancias meteorológicas son favorables para todos, y si no lo fueran, los establecimientos cuentan con diferentes recursos que permiten prevenirse de las adversidades<sup>4</sup>.

A pesar de que cada establecimiento se caracteriza con aspectos que le permiten diferenciarse de la competencia, la tendencia del consumidor a demandar tapas, ensaladas, bocadillos, hamburguesas, etc. Obliga a todos los negocios a ofrecer principalmente éstos productos. Esto evoca en la situación de que cuatro establecimientos ofrecen productos similares en muy pocos metros cuadrados, haciendo que sea muy difícil la diferenciación del producto tangible.

Los consumidores que habitúan los establecimientos guardan muchas similitudes, aun teniendo cada establecimiento unos clientes habituales (clientes de la casa), las características de aquellos no tan habituales son prácticamente similares. Posiblemente esta similitud entre clientes se dé por la situación geográfica y la similitud de productos.

A todo lo demás hay que sumarle que a causa de la localización resulta complicado competir a través de los precios con los establecimientos más cercanos. Los costes fijos son muy elevados lo que imposibilita diferenciarse a través de una reducción de éstos. Cabe señalar que aunque el precio no sea estrictamente el mismo, es poca la diferencia que paga el cliente entre un establecimiento y otro, en presencia de una consumición similar (por ejemplo: un refresco, un bocadillo y un café).

#### **4. FORTALEZAS**

Entre las diferentes fortalezas se destacan principalmente dos, en primer lugar en referencia a los recursos humanos del restaurante ARAJOVIC. La platilla de trabajo cuenta con mucha experiencia, cada trabajador ocupa el puesto más acorde con sus habilidades y esto dota a la entidad de cierta ventaja respecto de la competencia, ya que se mejora el proceso del servicio, como por ejemplo disminuir el tiempo de entrega del pedido. En segundo lugar en referencia al producto tangible. Aunque el presente trabajo no busca demostrar la calidad de éste, se da por hecho que su calidad cumple con las expectativas del consumidor. La experiencia con la que cuenta la cocina del ARAJOVIC la convierte en una especialista en elaborar bocadillos y tapas

---

<sup>4</sup> Recursos: toldos anti-lluvia (carpas) y estufas.

artesanales. Además, la entidad busca continuamente innovar y mejorar el producto, lo que convierte al restaurante en uno de los más competitivos de la zona.

Como fortaleza también se podría señalar la infraestructura habilitada para el consumidor. Se trata de una superficie llana prácticamente en su totalidad, por lo que resulta de mucha comodidad tanto para el cliente como para el trabajador.

## **5. DEBILIDADES**

A nivel general la organización muestra pocos signos de debilidad. El más significativo deriva de la infraestructura de la cocina. En vista del volumen de trabajo habitual no se podría considerar como tal, pero en vista de un volumen alto de trabajo la infraestructura resulta insuficiente. Las características dificultan la posibilidad de añadir más recursos, ya sean físicos o humanos, para desempeñar la actividad.

La infraestructura del centro de trabajo complica de una forma muy aguda la posibilidad de ampliarla.

### **Cuando la debilidad se convierte en desventaja.**

La debilidad, es decir la infraestructura de la cocina, se convierte en una desventaja para la organización cuando, a causa de las condiciones de la anterior, se dan situaciones laborales<sup>5</sup> en las que hay un desajuste entre las demandas de los clientes y los recursos de la organización.

La fuerte competencia obliga a que la organización tenga que cumplir continuamente con la satisfacción del cliente por lo que el citado desajuste podría resultar en la insatisfacción de éste. Dicho en otras palabras, la infraestructura de la cocina podría desventajar a la organización frente a la competencia, ya que como destacan los autores en las teorías citadas anteriormente, la satisfacción del cliente guarda estrecha relación con que éste vuelva a solicitar el servicio en el futuro, es decir, que éste siga contando con los servicios del restaurante o prefiera demandarlos a la competencia.

---

<sup>5</sup> Es una realidad que, cuando el establecimiento cuenta con el mayor número de consumidores y en un periodo de tiempo muy reducido se debe hacer frente a un gran número de demandas, resulta prácticamente imposible reducir más el tiempo de producción de los productos tangibles con los recursos existentes. Es decir, la estructura de la cocina imposibilita que se puedan incrementar los recursos humanos o los equipos de trabajo para reducir el tiempo de entrega del producto tangible a los clientes en momentos de mucho trabajo.

## D) ANALISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

El presente apartado se desarrolla con la base del estudio realizado por Tordera, Martínez-Tour y Caballer en 1995<sup>6</sup>.

Para una mejor comprensión del objetivo que se busca en esta evaluación, hay que mencionar las teorías de aquellos gurús del ámbito de la investigación de la calidad de servicios.

La evaluación de la calidad de servicios es un tanto especial, ya que éstos se definen como intangibles, heterogéneos y en muchas ocasiones, la producción y el consumo son inseparables (Parasuraman, et al., 1985). Por tanto, la evaluación que hace un cliente sobre un servicio que sea capaz de satisfacer sus necesidades depende de varios componentes. Tordera, et al. (1995) siguen las teorías de Goodman, et al. (1986), ya que éstos “enfatan la necesidad de conocer las expectativas de los usuarios, identificando los atributos clave del servicio, midiendo el impacto de esas dimensiones clave sobre la satisfacción global y las intenciones de repetir el servicio, y determinando también los niveles de actuación adecuados en cada dimensión”.

La literatura referente a éste género es partícipe en defender la importancia de conocer las expectativas del consumidor para evaluar la calidad del servicio. Se convierte necesario para que las organizaciones puedan adaptar aquellos servicios que prestan a las mismas, es decir, para suministrar servicios que los usuarios perciban como excelentes es necesario que se sepa qué es lo que se esperan los clientes. Parasuraman, et al. (1985), entienden la calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas del consumidor antes de recibir el servicio y las percepciones del consumidor una vez consumido el servicio. Lo que buscan es tanto la evaluación del proceso como de los resultados. Además, estos autores identifican los tres aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar la calidad del servicio. En primer lugar, hay que considerar que para el cliente es más difícil evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos tangibles. En

---

<sup>6</sup> Estos autores lo que buscan es concretar el estudio de la calidad de servicio en un ámbito, es decir, tienen el objetivo de analizar las dimensiones o factores de calidad que pueden aparecer en restaurantes, así como sus relaciones con los resultados del consumo. Tales como la satisfacción experimentada por los clientes y sus intenciones de seguir utilizando el restaurante.

segundo lugar, la evaluación del cliente también hace referencia al proceso de preparación, no solo a los resultados. Y en tercer lugar, se ha de tener conocimiento de que los criterios de la evaluación son los establecidos por los propios clientes.

Otros autores como Sasser, et al. (1978), señalan la importancia de distinguir entre el proceso y los resultados de la prestación del servicio. Para éstos la prestación del servicio implica algo más que un resultado, poniendo de relieve la importancia del proceso de prestación del mismo, es decir, el modo en que éste es realizado.

Como se puede entender, existen ligeras diferencias entre los diferentes estudios a la hora de definir las dimensiones de la calidad de servicio. Sin embargo, señalan Tordera et al. (1995) que recurrentemente aparecen dos dimensiones en los diferentes estudios, que denominan como <<calidad física>> (p. e. instalaciones, productos, etc.) y <<calidad interactiva>> (relaciones de los clientes con el personal y con otros clientes).

A continuación, siguiendo el trabajo de Tordera et al. (1995), se evaluará la calidad del servicio que presta el restaurante ARAJOVIC. La evaluación nos permitirá conocer tanto las expectativas del consumidor, como la percepción de calidad que ha tenido éste. Además, también nos permitirá conocer la satisfacción experimentada y las intenciones de seguir utilizando el servicio en el futuro.

## **1. MÉTODO**

### **I. Muestra y procedimiento.**

La muestra está formada por 50 clientes del restaurante ARAJOVIC. Se trata de 29 hombres (58%) y de 21 mujeres (42%). Cabe señalar que los cuestionarios han sido resueltos tanto por clientes habituales como por clientes poco habituales.

Siguiendo el trabajo de Tordera et al. (1995), la evaluación se hizo del modo siguiente:

En primer lugar, se pedía a los clientes que antes de consumir el servicio rellenasen el (t1), relacionado con aquellas expectativas relativas a atributos de calidad de servicio de los restaurantes en general.

En segundo lugar, tras la consumición del servicio, se pedía a los mismos clientes que contestasen el (t2), relacionado con las percepciones de calidad de servicio ofrecido por el restaurante, haciendo referencia a los mismos atributos usados en la medición de las expectativas, es decir, el (t1). Además, en esta segunda parte también se le

pedía al cliente que valorase la satisfacción experimentada y las intenciones de volver en el futuro (véase anexo 1).

## **II. Variables.**

Como consideran Tordera et al. (1995), para la evaluación “se han utilizado 14 atributos de calidad de servicio, adaptados al ámbito de los servicios de restaurantes a partir de los propuestos por los diferentes estudios mencionados anteriormente”: Guardan una estrecha similitud con aquellos recomendados por Zeithaml, et al. (1993).

Los 14 atributos de calidad utilizados son los siguientes:

1. Equipos de apariencia moderna.
2. Instalaciones visualmente atractivas.
3. Apariencia de los empleados.
4. Higiene y limpieza.
5. Ambiente agradable.
6. Interés en solucionar los problemas de los clientes.
7. Realización del servicio bien la primera vez.
8. Rapidez en el servicio.
9. Disposición a ayudar a los clientes.
10. Transmisión de confianza a los clientes.
11. Amabilidad.
12. Conocimientos suficientes de los empleados.
13. Atención individualizada.
14. Comprensión de las necesidades específicas de los clientes.

En referencia a la primera parte del cuestionario, las expectativas, hay que señalar que para su medición se pidió a los clientes que valoraran cada uno de los atributos antes citados en función de su relevancia para considerar que un restaurante es de excelente calidad. La recolecta de información fue por medio de una escala Likert cuyo rango teórico variaba de 1/<<Fuertemente en desacuerdo>> a 7/<<Fuertemente de acuerdo>>.

En cuanto a la segunda parte, las percepciones de calidad, se pidió a los clientes que evaluaran en qué grado el restaurante poseía cada uno de los atributos de calidad considerados. La recolecta de información fue por medio de la misma escala Likert citada en el párrafo anterior.

Por último, la satisfacción con el uso del restaurante se midió con una escala tipo Likert cuyo rango teórico variaba de 1/<<Muy insatisfecho>> hasta 7/<<Muy satisfecho>>. En cuanto a la información relativa a las intenciones de volver al restaurante, se utilizó un rango teórico que variaba de 1/<<estoy muy seguro de que no volveré>> hasta 7/<<Estoy seguro de que volveré>>.

### **III. Objetivo.**

Por medio de los conocimientos teóricos presentados por Tordera et al. (1995), el objetivo que se persigue es evaluar la calidad del servicio del restaurante ARAJOVIC para conocer si éste está dentro de los estándares de exigidos por los clientes.

### **IV. Análisis.**

Para realizar el análisis se han clasificado los ítems en tres factores, siguiendo el trabajo de los autores anteriores:

El primer factor, denominado “habilidades y conocimientos de los empleados”, comprende los siguientes ítems:

- Realización del servicio la primera vez.
- Rapidez de servicio.
- Ayuda a los clientes.
- Conocimientos de los empleados para responder a las preguntas de los clientes.
- Atención individualizada.
- Comprensión de las necesidades específicas de los clientes.

El segundo factor, “actitudes y disposiciones del restaurante y sus empleados”, está formado por:

- Apariencia pulcra y cuidada de los empleados.
- Preocupación por la higiene y la limpieza.
- Ambiente agradable (ruido, otros clientes, etc.)
- Interés en solucionar los problemas de los clientes.
- Transmisión de confianza a los clientes.
- Amabilidad para con los clientes.

Para finalizar, el tercer factor, “calidad física”:

- Equipos de apariencia moderna.
- Instalaciones visualmente atractivas.

Para llevar a cabo el análisis en vista de cumplir el objetivo, se calculará la media de las puntuaciones realizadas por los usuarios para cada uno de los factores, tanto para las expectativas de calidad como para las percepciones de la misma. Con lo anterior, se calculará la distancia entre las expectativas y las percepciones de un mismo factor.

Además, también se buscará conocer la puntuación mínima y máxima, así como la desviación de cada factor. Y, si se diera el caso de que un ítem en particular no se ajustase las expectativas con las percepciones de calidad, se calcularía del mismo modo que los tres factores con tal de tener más información útil.

Del mismo modo, se realizarán las operaciones anteriores para conocer la “satisfacción con el restaurante” y las “intenciones de volver en el futuro”.

## 2. RESULTADOS

A continuación, se recogen los resultados obtenidos a través de los cuestionarios proporcionados a los clientes. La tabla 1 se estructura de forma que se presentan los tres factores (con sus respectivas expectativas y percepciones), el número de usuarios que han contestado los cuestionarios, la suma de las puntuaciones más bajas de cada ítem, la suma de las puntuaciones más altas de cada ítem, la media, la desviación y la distancia entre las expectativas y las percepciones.

**Tabla 1: Factores de Calidad.**

FACTOR	Usuarios	Mínimo	Máximo	Media	Desviación	Distancia media
Expectativas: habilidades y conocimientos	50	28	38	33,82	2,32	1,28
Percepción: habilidades y conocimientos	50	17	49	32,54	5,2	
Expectativas: actitudes y disposición	50	27	40	36,90	2,15	4,36

Percepción: actitudes y disposición	50	19	40	33,74	4,25	
Expectativas: calidad física	50	4	14	9,84	1,84	-2,50
Percepción: calidad física	50	7	14	12,34	1,92	

La tabla 2 y 3, a diferencia de la tabla 1, en vez de factores se recogen ítems en particular. Además, en la tabla 2 no se recoge la distancia, ya que no existe la posibilidad de comparar expectativas con percepción.

**Tabla 2: Satisfacción y Lealtad.**

ÍTEM	Usuarios	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Satisfacción con el restaurante	50	3	7	6,16	0,81
Intenciones de volver en el futuro	50	3	7	6,32	0,91

**Tabla 3: Interés en solucionar los problemas de los clientes.**

ÍTEM	Usuarios	Mínimo	Máximo	Media	Desviación	Distancia media
Expectativas: Interés en solucionar los problemas de los clientes	50	5	7	6,36	0,74	2,44
Percepción: Interés en solucionar los problemas de los clientes	50	2	7	3,92	1,10	

### 3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como se cita en el primer párrafo del trabajo: “la conducta humana es una parte del producto y por tanto de su calidad”. Es decir, para realizar un análisis de la calidad del

servicio hay que considerar a aquel que lo presta, ya que su actuación será un determinante en la percepción de calidad del cliente.

El objetivo que se busca en este análisis es disponer de toda la información útil posible (en vista del objetivo del presente trabajo) respecto de aquellos que llevan a cabo la actividad del trabajo.

El método para realizar el análisis ha consistido en una entrevista mixta dirigida a los recursos humanos de la organización. Las áreas que se han querido explorar, en vista a investigar con más detalle las posibilidades de mejora que tiene la organización para aumentar la calidad del servicio, se encuentran recogidas en 5 bloques, que son:

- Estado de ánimo en el ámbito laboral.  
*Ejemplo, ¿estás a gusto en tu puesto de trabajo?*
- Relación trabajador-trabajador.  
*Ejemplo, ¿cuál es la relación con tus compañeros?*
- Relación trabajador-cliente.  
*Ejemplo, ¿tienes relación con los clientes? ¿Cómo es?*
- Problemas emergentes de la actividad laboral.  
*Ejemplo, ¿en el desempeño de tu actividad, aparecen problemas de forma repetida? ¿Cuáles son?*
- Vías de solución para resolver los problemas.  
*Ejemplo, ¿Qué le sugerirías a la gerencia para resolver los posibles problemas?*

A continuación se recogen resumidas las principales conclusiones de las entrevistas realizadas a los empleados:

**Estado anímico de los recursos humanos.** Todos los trabajadores de la organización muestran signos positivos respecto de la gran parte de actividades de su trabajo. Coinciden en afirmar que se trata de un trabajo “familiar” en el que “el día a día resulta muy llevadero”. Por otra parte, y como aspecto negativo, coinciden en afirmar que la peor parte del trabajo es “trabajar los turnos de tarde-noche y los fines de semana”.

**Relación entre los recursos humanos.** El ambiente en el que se desarrolla la actividad suele ser, como definen los trabajadores, “sano”. Todos comparten el rol de amigos fuera del horario laboral, lo que resulta en una plantilla en la que predomina la

confianza y la solidaridad hacia los demás. Coinciden en afirmar que “tienen unos buenos compañeros de trabajo con grandes capacidades para su trabajo”. La parte negativa, es decir los posibles malos entendidos entre compañeros de trabajo, se dan en la situación citada en las debilidades (la infraestructura de la cocina no permite aumentar los recursos por lo que en situaciones de altas demandas se da una demora en el tiempo de entrega del producto tangible). Parece que todos coinciden en que las interacciones negativas entre los trabajadores son “a causa de la situación de estrés<sup>7</sup> que se vive cuando no es posible cumplir con las necesidades de los clientes”.

**Relación entre los recursos humanos y los clientes** (en este bloque solo se ha entrevistado al equipo de camareros, ya que es el que tiene contacto con los clientes). El restaurante cuenta con un gran número de clientes de la casa, que mantienen una relación “amigable” con los trabajadores (así lo definen estos últimos). Por el contrario, algunos camareros destacan los “enfrentamientos que se viven en las situaciones en las que no se entrega el producto tangible a tiempo”. Todo el equipo coincide en que la situación, citada anteriormente, muchas veces es “tensa” y que “se reciben muchas quejas, en estas situaciones, de los clientes por el tiempo de espera de la comida”.

**Problemas emergentes de la actividad laboral.** Los trabajadores insisten en que en horarios en los que los recursos son suficientes para hacer frente a las demandas “rara vez se dan problemas”. La actividad, dicen los camareros, fluye con “normalidad” y a priori “parece que el cliente quede satisfecho”. De forma contraria, los dos equipos destacan “el estrés que se vive cuando en muy pocos minutos hay que hacer frente a tantas demandas”, siguiendo que “a causa de la capacidad de la cocina es muy difícil hacerlo a tiempo”. El equipo de camareros, además, señala que a lo anterior hay que añadirle “las quejas que se reciben de los clientes por el tiempo de espera de la comida”. La mayoría afirma que esto “aún aumenta más el estrés”.

**Soluciones que proponen los recursos humanos.** “Una reforma en la cocina” parece ser que sería la solución propuesta por todos, pero cabe recordar que no se puede considerar como tal (por las condiciones estructurales del centro de trabajo), a pesar de que, como señalan los empleados, con esta “se ganaría espacio y con ello un incremento de recursos que, por un lado reducirían el tiempo de entrega del producto

---

<sup>7</sup> El estrés psicosocial es la ocurrencia de emociones negativas que son evocadas por un desajuste entre demandas laborales y recursos laborales y personales (Salanova, et al. 2009). Es decir, es el resultado mental o somático que deriva de cualquier demanda sobre el individuo (Selye, 1978).

tangible, y por otro reducirían considerablemente las situaciones de alto estrés”. La imposibilidad de lo anterior está en el conocimiento de todo el componente humano de la organización, por lo que son pocas las propuestas que se proponen a la problemática emergente de la actividad.

#### 4. DISCUSIÓN

Utilizando la discusión a modo de conclusión del trabajo, y para un mejor entendimiento de los resultados obtenidos, es importante recordar el objetivo del presente estudio, que es hallar toda la información resultante entre las expectativas y percepciones que tienen los clientes que frecuentan el restaurante ARAJOVIC, para, junto con la opinión de aquellos que trabajan en la organización, proponer alternativas a la gerencia en vista de mejorar la calidad del servicio y con ello obtener una ventaja competitiva frente a la alta competencia.

Por tanto, lo que se pretende a continuación es detectar aquella información (proporcionada tanto por los cuestionarios y las entrevistas, como por las propias características y entorno de la organización) que pueda ser mejorada o pueda resultar de interés para el buen funcionamiento de la empresa (siempre en vista de la calidad del servicio).

La información obtenida, es decir los **resultados**, se deben dividir en dos apartados. En primer lugar, se interpretarán los resultados de la calidad del servicio y, en segundo lugar, los resultados de las entrevistas.

Respecto de los primeros, los obtenidos a través de la comparación de las expectativas y la percepción de calidad, tomaremos como datos de mayor relevancia la media y la distancia. Por lo que se puede establecer que:

- En el primer factor, habilidades y conocimientos de los empleados, observamos que se ha dado una distancia poco significativa (1,28). Las percepciones de calidad que han experimentado los clientes (una media 32,54) se ajustan considerablemente con las expectativas que éstos tenían (una media de 33,82). En resumen, y valiendo la redundancia, se puede considerar que el restaurante ARAJOVIC cumple con las expectativas que los clientes tienen respecto de las habilidades y conocimientos de los empleados.
- En el segundo factor, actitudes y disposiciones del restaurante y sus empleados, hallamos la mayor distancia (4,36), dando a entender que es el

factor que más se debe tener en cuenta. Se puede observar como la media de la percepción de calidad (33,74) sufre un considerable desajuste con la media de las expectativas que tienen los clientes de un restaurante “modelo” (36,90). Teniendo en cuenta el objetivo del presente trabajo, que a groso modo es hallar información para proponer mejoras, se ha seguido analizando este factor con la idea de encontrar que ítem o ítems prestaban mayor desajuste. Tras revisar los cuestionarios, se puede destacar que las expectativas que tenían los clientes respecto del “interés en solucionar sus problemas por parte de los camareros”, no han sido cumplidas, es decir, percibidas. Se debe a que en este ítem hallamos una media de 6,36 en las expectativas y un 3,92 en la percepción, siendo la distancia de 2,44. En definitiva, a la hora de pensar en aquellas alternativas que mejorarían la calidad del servicio del ARAJOVIC, habrá que considerar que el servicio que presta el restaurante, respecto de este factor, no se ajusta con aquellas expectativas que tienen los clientes, en especial “el interés en solucionar los problemas de éstos últimos”.

- En el tercer factor, calidad física, se puede observar como el servicio que presta la organización está por encima de las expectativas de sus clientes, ya que éstos consideran (con una media de 12,34) que el restaurante ARAJOVIC tiene una “calidad física” superior que aquella de un restaurante modelo o excelente (9,84). Por lo que, siguiendo el camino del objetivo, y viendo que la desviación es de -2,50, no cabe la posibilidad de mejorar nada, ya que se cumplen con las necesidades del consumidor.
- Respecto de la satisfacción general con el servicio del restaurante y las intenciones de volver en el futuro, se ve como la media de las puntuaciones de los clientes del ARAJOVIC (6,16 y 6,32 respectivamente) se acerca muchísimo a la puntuación más alta (7), y la desviación es muy poca, ya que en las expectativas es de 0,81 y en las percepciones es 0,91. Con todo esto, se puede concluir que el restaurante cumple de forma general con las necesidades de sus consumidores, de tal forma que éstos afirman que repetirán los servicios en el futuro.

Respecto de los segundos, las entrevistas realizadas a los empleados, se puede concluir que como aspectos negativos o a mejorar, hay que destacar el “estrés que sufren los trabajadores” en las situaciones de altas demandas y las “quejas / enfrentamientos” que se tienen respecto de los clientes en las mismas situaciones. Tras el análisis de todo aquello que enunciaron los trabajadores, las palabras “estrés”

y “quejas” parecen repetirse por todos cuando se habla de situaciones en las que los recursos existentes son insuficientes para satisfacer las necesidades de los clientes.

Se debe recordar que la calidad, según Camisón, et al. (2007), es un concepto multidimensional y debe percibirse desde una perspectiva global, es decir, tanto interna como externamente. Por lo que, en el momento de buscar las alternativas de mejora, se deberá tomar de forma considerable aquello que opinan y sienten los trabajadores, ya que de éstos dependerá la percepción de calidad de los clientes.

Ahora que ya tenemos la información útil para proponer mejoras a la gerencia del restaurante, debemos nombrar aquellas **limitaciones** del análisis para que la alternativa elegida sea lo más eficiente posible, con el objetivo de que esta dé realmente con un hecho diferencial sostenible frente a la competencia. Por tanto, las limitaciones más destacadas son:

- Los cuestionarios han sido realizados por clientes en momentos en los que el volumen de trabajo no era excesivamente elevado (no el citado en las debilidades).
- La selección de la muestra no ha sido completamente aleatoria, es decir, solamente han contestado aquellos clientes que realmente han percibido un servicio razonablemente bien. En cambio, algunos clientes no han querido responder. Sería interesante haber obtenido respuesta de forma representativa de TODOS los clientes.

Llegados a este punto, desde la perspectiva que me ha proporcionado cursar el grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, y considerando: que la infraestructura del centro de trabajo no permite reformar la cocina; que el factor número dos (actitudes y disposiciones del restaurante y sus empleados) es el que presta mayor debilidad, en especial el “interés en solucionar los problemas de los clientes”; que, a pesar de no conocer aquello que piensan los clientes en momentos elevados de trabajo sobre la calidad del servicio, los trabajadores manifiestan quejas de éstos; que los trabajadores se exponen a situaciones con alto riesgo de estrés; y que la organización dota con mucha autonomía a los trabajadores para ganarse la confianza de los clientes (y con ello satisfacer sus necesidades), se propone a la gerencia del restaurante ARAJOVIC, con el objetivo de mejorar aún más el servicio que ofrece, para que con ello aumente su producción e incremente sus beneficios, la siguiente alternativa: **formar a los**

### **trabajadores con habilidades del manejo de la Gestión de Emociones e Inteligencia Emocional.**

La conclusión (alternativa) anterior se propone debido a que para mejorar la calidad del servicio se debe contar con las capacidades, cualidades, habilidades o aptitudes que doten a los recursos humanos de la organización con la capacidad de comprensión de las situaciones laborales, incluyendo en ellas al sí mismo y los otros, entendiendo que todo sujeto posee determinantes afectivos, emocionales y sociales, que van más allá de la posesión de una alta capacidad lógica, un excelente razonamiento y un gran cúmulo de informaciones y conocimientos, es decir, para mejorar la calidad del servicio aparece el interés por la **Inteligencia Emocional** (Araujo y Leal, 2010). Veamos el por qué a continuación.

#### **4. 1. INTELIGENCIA EMOCIONAL:**

Se parte desde una pregunta inicial: ¿Cuál es aquella opción que permita evitar el estrés del trabajador, que permita reducir las quejas de los clientes, y que ayude, sobretodo, a solucionar los problemas de los clientes?

##### **A. Inteligencia Emocional y el desempeño laboral**

En este apartado se pretende demostrar que la Inteligencia Emocional (IE a partir de ahora) sería de utilidad para reducir las quejas de los clientes y, además, cumplir con sus necesidades (solucionar sus problemas).

Como señalan Araujo y Leal en 2010, “es importante tener presente que poseer una adecuada IE es indispensable y primordial, considerándola como la base para el desarrollo e implementación de comportamientos eficaces, los cuales influyen de manera positiva en los resultados de la organización”.

Otros autores, como Goleman (1995), defienden que el hecho de la aparición de emociones, las cuales pudiesen repercutir de manera negativa en el desempeño laboral, hace que resulte importante considerar la capacidad de reconocer los sentimientos en sí mismo y en otros, siendo de utilidad para gestionarlos al trabajar con otros. Este autor plantea que, las condiciones intelectuales no son la única garantía del éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, el cual unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará

el desempeño y los resultados de toda acción gerencial, motivándola emocionalmente a ser cada día más productiva.

Según Araujo y leal (2010), “debe considerarse que las personas se apegan emocionalmente a casi todos los elementos de la vida laboral y esto dificulta los cambios para un Desempeño Laboral óptimo en todos los trabajos, en todas las especialidades, la aptitud emocional es a veces más importante que las facultades netamente cognitivas, por ende es necesario que la gerencia considere la Inteligencia Emocional”.

Siguiendo las anteriores autoras, se puede argumentar que la Inteligencia Emocional está fundamentada en cinco aptitudes básicas, divididas en personales y sociales, entendiendo por aptitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo (Goleman 1999).

Estas cinco aptitudes son: Auto-conocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales. Divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales. Entendiéndose por aptitudes personales aquellas que determinan el dominio de uno mismo y por aptitudes sociales las que determinan el manejo de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general.

Con la finalidad de profundizar en el concepto de Inteligencia Emocional, se describen las Aptitudes Personales:

- *Auto-conocimiento*: saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. Dentro del auto-conocimiento se encuentran tres subaptitudes: conciencia emocional, auto-evaluación precisa y confianza en uno mismo.
- *Autorregulación*: manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla. Dentro de la autorregulación existen cinco subaptitudes: autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.
- *Motivación*: utilizar las preferencias más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos. Dentro de la motivación existen cuatro subaptitudes: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.

De igual manera, las Aptitudes Sociales las cuales determinan el modo de relacionarse con los demás y se dividen en aptitudes generales y subaptitudes:

- *Empatía*: percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva.  
Cinco subaptitudes: comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política.
- *Habilidades Sociales*: manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales.  
Ocho subaptitudes: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo.

A modo de justificar como recurso solutivo la IE y siguiendo a Martínez, et al., (2010), “la capacidad para identificar y gestionar las propias emociones, así como de empatizar hacia los demás, juega un papel importante a la hora de razonar o reflexionar sobre una situación problemática”. La IE es una habilidad que unifica las emociones y el razonamiento, facilitando un razonamiento efectivo y un modo de pensar más inteligente ante las situaciones problemáticas (Mayer y Salovey, 1997).

## **B. Inteligencia Emocional y Estrés.**

En los últimos años, según Martínez, et al., (2010), el estudio de la IE ha cobrado un gran interés entre la comunidad científica por sus potenciales implicaciones beneficiosas a la hora de afrontar demandas internas (p.ej.: problemas emocionales) o externas (p.ej.: problemas de relaciones sociales).

La relación se hace en base del estudio realizado por Martínez, Piqueras e Inglés en 2011. El trabajo de éstos determina que “las evidencias acumuladas hasta el momento indican que la inteligencia emocional juega un papel muy importante en el autocontrol emocional y en la capacidad adaptativa del individuo para afrontar situaciones estresantes”.

A pesar de la gran tradición de estudios sobre afrontamiento del estrés y el auge en la investigación en IE, poco se sabe de la relación entre la inteligencia emocional y las estrategias de afrontamiento de estrés. Los anteriores autores definen a estas últimas como “esfuerzo cognitivo y conductual que debe realizar un individuo para manejar

esas demandas externas (ambientales, estresores) o internas (estado emocional) y que son evaluadas como algo que excede los recursos de la persona, es lo que se ha acordado denominar estrategias de afrontamiento (Lazarus y Folkman, 1984)".

Lazarus y Lazarus (1994), sugieren que ante una situación de estrés hay que tener en cuenta:

- a) La valoración o apreciación que la persona hace de los estresores.
- b) Las emociones y afectos asociados a dicha apreciación.
- c) Los esfuerzos conductuales y cognitivos realizados para afrontar dichos estresores.

Por lo tanto, el afrontamiento puede estar orientado, según Endler y Parker (1990):

- 1) Hacia la tarea, centrándose en resolver el problema de manera lógica, las soluciones y en la elaboración de planes de acción;
- 2) O hacia la emoción, centrándose en respuestas emocionales (ira, tristeza, etc.), en la evitación, preocupación y reacciones fantásticas o supersticiosas (Endler y Parker, 1990).

En conclusión, cuanto a la relación entre IE y estrategias de afrontamiento ante el estrés, a tenor de los resultados del estudio de Martínez, et al. (2011), se puede indicar que la IE está asociada a ciertas estrategias de afrontamiento al estrés y auto-regulación emocional. Una adecuada gestión de las emociones es un factor determinante para la salud, siendo un buen predictor de la salud mental y física (Martínez, et al., 2010), facilitando el afrontamiento al estrés.

Concretamente, según Martínez, et al. (2011), "la claridad y reparación emocional" actúan como protectores del estrés y la salud mental, siendo componentes fundamentales para la realización personal y el apoyo social.

En conclusión, y como se demuestra anteriormente, si la gerencia del restaurante ARAJOVIC adoptase medidas estratégicas de formación relacionadas con habilidades de IE, por un lado se podrían mejorar las principales debilidades que se presentan (bajo interés en solucionar los problemas y quejas) y, por otro, se obtendría un hecho diferencial sostenible frente a la competencia. Ya que se mejoraría la calidad del servicio y se reduciría el estrés del trabajador (puesto de trabajo más saludable), lo que permitiría un aumento de producción y con ello un incremento de los beneficios.

## F) BIBLIOGRAFIA

- Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio*. Legis Editores.
- Araujo, M. C., & Leal, M. (2010). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG*, 4(2), 132-147.
- Armistead, C. (1989). *Customer Service and Operations Management in Service Businesses*. *The service industries journal*, 9 (2), 247-260.
- Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Prentice Hall, Madrid. Epígrafe 1.5, Capítulos 3 y 4.
- Endler, N. y Parker, J. (1990). *Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 844-854.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Simon and Schuster.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Estados Unidos: Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). *¿Qué hace un líder?*. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Goodman, Marra y Birgham (1986). *Customer service: costly nuisance or low cost-profit strategy*. *Journal of retail banking*, 8(3), 7-16.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. 6ª. Edición, Col. Planco, México DF, 11560.
- Lazarus, R. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. y Lazarus, B. (1994). *Passion and reason: Making sense of our emotions*. New York: Oxford University Press.
- Martin, W. (1986). *Quality Service, The Restaurant Manager's Bible*. US: Brodock Press.
- Martínez, A. E., Piqueras, J. A. y Inglés, C. J. (2011). Relaciones entre inteligencia emocional y estrategias de afrontamiento ante el estrés. *Revista electrónica de Motivación y Emoción*, 14(37).

- Martínez, A. E., Piqueras, J. A. y Ramos, V. (2010). *Inteligencia emocional en la salud física y mental*. Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 21, 8(2), 861-890.
- Mayer, J. y Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?*. Nueva York: Basic Books.
- Oliver, R. (1980). *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision*. Journal of Marketing Research, 17, 460-469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, 49, 41-50.
- Patterson, P. (1993). *Expectations and Product Performance as Determinants of Satisfaction for a High*. Psychology & Marketing, 10 (5), 449-465.
- Puig-Durán, J. (2006). *Certificación y Modelos de Calidad en Hostelería y Restauración*. Madrid: Díaz de Santos.
- Richard, L. (2002). *Mercadotecnia (2ª ed.)*. Continental.
- Salanova, M., Castro, Á., Filippi, G., Argyris, C., Remouchamps, R., Mertens, C. y Friedmann, J. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Síntesis.
- Sasser, Olsen y Wyckoff (1978). *Management of service operations: Tex and Cases*. Boston: Allyn&Bacon.
- Selye, H. (1978). *On the real benefits of eustress*. Psychology Today, 11, 60-70.
- Tordera, N., Martínez-Tour, V. y Caballer, A. (1995). *Dimensiones de Calidad de Servicio en Hostelería*. Papers de Turisme, 18, 11-21.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1993). *The nature and determinants of customer expectations of service*. Journal of the academy of Marketing Science, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad total en gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

## ANEXO 1: CUESTIONARIO

### EXPECTATIVAS

Estamos intentando mejorar la calidad de nuestros servicios, siendo sus opiniones de gran utilidad. Las respuestas a este cuestionario son confidenciales, por favor, sea lo más preciso y sincero posible. Esta parte del estudio se centra en lo que usted cree sobre un restaurante que, desde su punto de vista, ofrece un servicio de excelente calidad. Por favor, indique hasta qué punto piensa que un restaurante debe poseer, para ser considerado excelente, las características que aparecen descritas en cada declaración. Si cree que la característica no es esencial para que un restaurante sea considerado excelente, trace un círculo alrededor del número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial, trace un círculo alrededor del número 7. Si cree que sus convicciones no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios. Recuerde que no hay respuestas o incorrectas; sólo estamos interesados en lo que usted cree respecto a cómo debería ser un restaurante para que se considere que ofrece un servicio de excelente calidad.

*Fuertemente en desacuerdo: 1*

*Fuertemente de acuerdo: 7*

1. Los restaurantes excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1 2 3 4 5 6 7
2. En los restaurantes excelentes las instalaciones son visualmente atractivas.	1 2 3 4 5 6 7
3. Los empleados de un restaurante excelente tienen una apariencia pulcra y cuidada.	1 2 3 4 5 6 7
4. En los restaurantes excelentes existe una gran preocupación por la higiene y la limpieza.	1 2 3 4 5 6 7
5. En los restaurantes excelentes existe un ambiente agradable (otros clientes, suficiente espacio, intimidad, ruido, decoración, etc.)	1 2 3 4 5 6 7
6. Cuando un cliente tiene un problema, en los restaurantes excelentes se muestra un sincero interés en solucionarlo.	1 2 3 4 5 6 7
7. Los restaurantes excelentes realizan bien el servicio la primera vez.	1 2 3 4 5 6 7

8. En un restaurante excelente los empleados ofrecen un servicio rápido a los clientes.
1 2 3 4 5 6 7
9. En un restaurante excelente los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.
1 2 3 4 5 6 7
10. El comportamiento de los empleados de un restaurante excelente transmite confianza a sus clientes.
1 2 3 4 5 6 7
11. En un restaurante excelente los empleados son siempre amables con los clientes.
1 2 3 4 5 6 7
12. En un restaurante excelente los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
1 2 3 4 5 6 7
13. Los restaurantes excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.
1 2 3 4 5 6 7
14. Los empleados de los restaurantes excelentes comprenden las necesidades específicas de sus clientes.
1 2 3 4 5 6 7

## PERCEPCIONES

Estamos intentando mejorar la calidad de nuestros servicios, siendo sus opiniones de gran utilidad. Las respuestas a este cuestionario son confidenciales, por favor, sea lo más preciso y sincero posible. El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre el restaurante ARAJOVIC. Indíquenos, por favor, hasta qué punto considera que el restaurante ARAJOVIC posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que el restaurante ARAJOVIC tiene esa característica, y rodear el número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique que un número refleje con precisión la percepción que tiene usted del restaurante ARAJOVIC.

Fuertemente en desacuerdo: 1

Fuertemente de acuerdo: 7

1. El restaurante ARAJOVIC tiene equipos de apariencia moderna.	1 2 3 4 5 6 7
2. En el restaurante ARAJOVIC las instalaciones son visualmente atractivas.	1 2 3 4 5 6 7
3. Los empleados del restaurante ARAJOVIC tiene una apariencia pulcra y cuidada.	1 2 3 4 5 6 7
4. En el restaurante ARAJOVIC existe una gran preocupación por la higiene y la limpieza.	1 2 3 4 5 6 7
5. En el restaurante ARAJOVIC existe un ambiente agradable (otros clientes, suficiente espacio, intimidad, ruido, decoración, etc.).	1 2 3 4 5 6 7
6. Cuando un cliente tiene un problema, en el restaurante ARAJOVIC se muestra un sincero interés en solucionarlo.	1 2 3 4 5 6 7
7. En el restaurante ARAJOVIC realizan bien el servicio la primera vez.	1 2 3 4 5 6 7
8. En el restaurante ARAJOVIC los empleados ofrecen un servicio rápido a los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
9. En el restaurante ARAJOVIC los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
10. El comportamiento de los empleados del restaurante ARAJOVIC transmite confianza a sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
11. En el restaurante ARAJOVIC los empleados son siempre amables con los clientes.	1 2 3 4 5 6 7

12. En el restaurante ARAJOVIC los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

1 2 3 4 5 6 7

13. En el restáurate ARAJOVIC dan a sus clientes una atención individualizada.

1 2 3 4 5 6 7

14. Los empleados del restaurante ARAJOVIC comprenden las necesidades específicas de sus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

¿Cuán satisfecho está con los servicios y productos ofrecidos en el restaurante ARAJOVIC?

7. Muy satisfecho
6. Bastante satisfecho
5. Un poco satisfecho
4. Indiferente
3. Un poco insatisfecho
2. Bastante insatisfecho
1. Muy insatisfecho

¿Hasta qué punto estará dispuesto a volver al restaurante ARAJOVIC en el futuro?

7. Estoy muy seguro de que volveré
6. Estoy bastante seguro de que volveré
5. Estoy algo seguro de que volveré
4. Indiferente
3. Estoy algo seguro de que no volveré
2. Estoy bastante seguro de que no volveré
1. Estoy muy seguro de que no volveré

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.