



Satisfacción del consumidor y comunicación interpersonal en restaurantes de España, Francia, México y Portugal

Consumer satisfaction and interpersonal communication in restaurants in Spain, France, Mexico and Portugal

Mtra. María Dolores Lozano-Gutiérrez

ISU Universidad. México

lolita.lozano@isu.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-7451-2346>

Mtro. Ricardo Ignacio Prado Hurtado

MostroTown Publicidad. México

rprado@mostrotown.com.mx

<https://orcid.org/0000-0002-4502-428X>

*Recepción: 15/12/2021 Revisión: 18/12/2022
Aceptación: 21/02/2022 Publicación: 22/02/2022*

Resumen

La satisfacción de los consumidores en los restaurantes es uno de los tópicos que más atención ha recibido por parte de los investigadores identificándose como principal variable independiente a la calidad del servicio, no obstante, es poca la literatura en Iberoamérica que estudie a la comunicación interpersonal como mediadora de los procesos de interacción consumidor-mesero en los restaurantes orientados a lograr la satisfacción del consumidor. Este estudio exploratorio tuvo como finalidad comprender cómo la comunicación en las interacciones entre empleado-consumidor influye en la satisfacción del consumidor en restaurantes. Se realizaron entrevistas a profundidad a gerentes, empleados de servicio y consumidores de restaurantes de España, Francia, México y Portugal. Los resultados evidencian la importancia de que los empleados se comuniquen verbalmente de forma moderada y natural, que sean ágiles al momento de atender al comensal sin descuidar la calidad de la interacción y que hagan uso de la comunicación para propiciar una experiencia gastronómica satisfactoria. En los restaurantes de Europa la capacitación es clave para que los empleados generen confianza al consumidor mientras que en México los empleados se apoyan de la comunicación verbal y no verbal principalmente para ganar confianza en el proceso de atención al consumidor.

Abstract

The consumer satisfaction in restaurants is one of the topics that has received the most attention from researchers, identifying the quality of the service as an independent main variable that includes communication elements, however, there is little literature in Iberoameric that studies interpersonal communication as a mediator of consumer-waiter interaction processes in restaurants aimed at achieving consumer satisfaction. The purpose of this exploratory study was to understand how communication in interactions between employee - consumer influences consumer satisfaction in restaurants. In-depth interviews were conducted with restaurant managers, service employees and consumers in Spain, France, Mexico and Portugal. The results show the importance of the employees communicating verbally in a moderate and natural way,



that they are agile when serving the diner without neglecting the quality of the interaction and that they make use of communication to promote a satisfactory gastronomic experience. In restaurants in Europe, training is key for employees to generate consumer confidence, while in Mexico, employees rely mainly on verbal and non-verbal communication.

Palabras clave: Interacciones de servicio; comunicación verbal; comunicación no verbal; comunicación intercultural; satisfacción del consumidor; empleados de primera línea.

Keywords: Service interactions; verbal communication; non-verbal communication; intercultural communication; consumer satisfaction; front line employees.

1. Introducción

La industria restaurantera es parte del ámbito de la hospitalidad que se caracteriza por experiencias de servicio basadas en interacciones personales entre los prestadores de servicio y los consumidores. Los temas recurrentes en la investigación en el ámbito de los restaurantes desde los años ochenta incluye la operación, la calidad del servicio, la mercadotecnia, las finanzas, así como nuevas tendencias con nuevos tipos de operaciones o de etiquetado del menú (DiPietro, 2017). Paralelamente, en el campo de la mercadotecnia el concepto de investigación dominante en 1980 y 1990 evolucionó de una orientación hacia el producto a una orientación hacia el consumidor centrándose en satisfacer al consumidor (Sean, 2010). Al respecto, la satisfacción contempla “una evaluación afectiva y cognitiva por parte del consumidor basada en sus experiencias personales en los episodios de servicio dentro de la relación” (Storbacka, Strandvik y Gronroos, 1994, p.25).

Como factores ligados al tema de satisfacción del consumidor en restaurantes la variable independiente más recurrente es calidad del servicio. Los elementos que se utilizan para medir el constructo calidad del servicio son: tangibilidad, fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía (Almohaimmeed, 2017; Diab et al., 2016; Jana, 2014). De hecho, la calidad del servicio es el atributo de calidad más estudiado en los restaurantes (Bujisic y Hutchinson, 2014) siendo un constructo difícil de evaluar debido a que la evaluación incluye no sólo el resultado final del servicio sino la evaluación del proceso de entrega del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

Si bien existen modelos orientados a medir la calidad del servicio (en inglés *service quality*) como el SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985) o el DINESERV (Stevens, Knutson y Patton, 1995), enfocado a medir expresamente la calidad del servicio en restaurantes (en inglés *dinner service*), se evidencia la necesidad de incluir el componente de la calidad de interacción así como el considerar cambios de percepciones de la calidad del servicio entre regiones geográficas y por tipos de restaurantes destacando el requerimiento de atender a las necesidades específicas de los huéspedes, cómo piensan, sienten y se comportan (Wu y Mohi, 2015).

En términos de la comunicación el SERVQUAL incluye como determinantes de la calidad del servicio la cortesía que incluye la amabilidad, el respeto y la consideración, el proporcionar información del servicio, así como el entendimiento del consumidor en términos de requerimientos particulares, atención individualizada y reconocimiento de los consumidores regulares (Parasuraman et al., 1985). Por su parte, el DINESERV evalúa que los empleados acepten peticiones particulares, hagan sentir confortable y en confianza al consumidor, proporcionen información sobre los platillos, estén capacitados, sean sensibles a las necesidades y deseos de los consumidores, se



enfocuen en hacer sentir especiales a los consumidores, sean simpáticos y se anticipen a las necesidades de los consumidores (Stevens et al., 1995).

En los restaurantes como empresas de servicios, el personal de primera línea, que es aquel que tiene trato directo con el cliente, es conceptualizado como responsable de la prestación del servicio desde una perspectiva operativa (Shiu y Yu, 2010) enfocada a satisfacer, por un lado, las metas organizacionales y por otro las expectativas de servicio de los clientes (Harris, Brown, Mowen, y Artis, 2014). Los empleados de primera línea son el elemento humano constructor de la imagen de marca (Erkmen y Hancer, 2015) siendo los representantes de sus organizaciones ante los consumidores. En particular en los restaurantes, los meseros, tienen alto contacto con los comensales y la interacción que establecen con ellos es determinante en la satisfacción del comensal que incluye no sólo el resultado final del servicio sino la evaluación del proceso de entrega del servicio (Parasuraman et al., 1985). Así, los empleados de primera línea son el punto de contacto de la empresa con los comensales (Kostopoulos, 2018), son los responsables de crear y mantener las relaciones con el cliente (Leszczynski y Zielinski, 2013). Este corpus teórico ha sido validado principalmente en países anglosajones por lo que desde una perspectiva del interaccionismo simbólico (Goffman, 1956, 1959), el presente artículo estudia los procesos interaccionales entre empleados de servicio y los consumidores de restaurantes de España, Francia, México y Portugal teniendo como categorías de análisis la comunicación verbal, la comunicación no verbal, la comunicación intercultural, la personalización de la atención al consumidor en el contexto de las interacciones de servicio y su papel en la consecución de la satisfacción del consumidor.

2. Estado del arte

Las investigaciones recientes sobre consumidores se han centrado tanto en la influencia de la comunicación no verbal del consumidor de manera positiva en las emociones del consumidor (Lin y Lin, 2017), al igual que la interacción inicial, entendida como similitud expresiva establecida al inicio del encuentro de servicio y su influencia potencial en respuestas posteriores de los consumidores (satisfacción y voz) como una experiencia positiva (Lim, Lee y Foo, 2017). Por otra parte, la retroalimentación también tiene un papel crítico en el proceso de gerencia y se ha propuesto que se incluya la técnica de incidentes críticos, CIT por sus siglas en inglés, como una herramienta pertinente y comprensiva para evaluar la calidad en el servicio en la operación cotidiana de restaurantes (Kivelä y Chu, 2020).

Además, las comunicaciones de agradecimiento y disculpa no cuestan y crean conexiones entre cuatro formas de comunicación: agradecimiento, disculpa, ruego y culpa (Chaudry y Loewenstein, 2019); incluso se sabe que el sentido común, la experiencia previa en encuentros de servicio o la capacitación facilitan la eficiencia en las interacciones de servicio (Padilla Cruz y Martínez López, 2017). También se ha comprobado que la comunicación interna con compañeros de trabajo (trabajo en equipo), la comunicación externa con consumidores (de cara al consumidor) y la proximidad física entres los trabajadores incluso si no se comunican es fundamental para los resultados principalmente de minoristas, hoteles y restaurantes, artes y entretenimiento (Miklós Koren y Rita Pető, 2020).

Otros estudios enfatizan las diferencias culturales en las preferencias de servicio como Milan Ivkov, Sanja Božić e Ivana Blešić (2019) quienes comprobaron que los consumidores en grupo en condiciones de atención verbal realizan compras adicionales y, como se presume, la atención verbal del personal de servicio afecta las intenciones de compra del consumidor y comportamiento de propina en tres países diferentes



(Suiza, Inglaterra y Serbia). El ámbito digital ha tomado fuerza por el crecimiento en la producción-consumo de contenidos que a su vez ha potencializado la transmisión de conocimiento por medios electrónicos y generado un alto grado de comunicación boca en boca digital, eWOM por sus siglas en inglés. Este eWOM ha servido para evaluar la experiencia (satisfacción en el restaurante), nivel de conocimiento compartido (necesidades egoístas o altruistas) y aceptación de la tecnología (facilidad de uso y utilidad percibida) (Yang, 2013). En el caso de restaurantes polacos, la retroalimentación digital de los consumidores boca a boca (eWOM) permite evaluar la calidad en el servicio de restaurantes y afecta el consumer-based brand equity (CBBE) por lo que debe ser considerado como elemento en la planeación y optimización de la estrategia de gestión en esta franja de consumidores que general un tipo de retroalimentación novedoso en la clasificación del público eWOM (Brzozowska-Woś y Schivinski, 2019).

Particularmente sobre la importancia del script en la atención en empresas de servicio, se ha demostrado que la comunicación entre consumidor y mesero debe ser cálida y personalizada, aunque cumpla con los estándares de la organización, pues un script de servicio preestablecido no garantiza la implementación de la relación anfitrión-huésped porque este último asume que parte de esta fraseología es meramente institucional y no se siente comprometido a interactuar (Chan y Chandra-Sagaran, 2019). Al referirse a los scripts de los encuentros de servicios, hay distinción entre los scripts creados por la administración que se circunscriben dentro de las políticas institucionales y aquellos aprendidos e interpretados por los individuos a través de la interacción social (Chan y Chandra-Sagaran, 2019). En el ámbito de la hospitalidad, se establecen tres factores para que un encuentro sea fructífero y satisfactorio: sensibilidad a los gestos y expresiones faciales, obligaciones y derechos de socialidad y metas interaccionales (Padilla Cruz y Martínez López, 2017).

Adicionalmente se ha encontrado que la comunicación boca en boca, WOM por sus siglas en inglés, es un factor muy importante en el sector servicios. Las quejas en un restaurante son una de las fuentes más importantes de retroalimentación, siendo particularmente importante el WOM pues no es escuchado directamente, pero genera una comunicación negativa (Jones, McCleary, y Lepisto, 2020).

3. Marco Teórico

3.1 Comunicación, interacción y satisfacción en el servicio

Metodologías más integrales como SERVQUAL han demostrado que se puede mejorar la calidad en el servicio al educar a los prestadores de servicio, desarrollar programas integrales de gerencia de la calidad, garantizar la calidad a través de la automatización, así como crear y aplicar programas continuos de revisión de procedimientos, personal y operación (Bojanic y Rosen, 1994). Asimismo, se hace necesario establecer control, influencia y poder para evaluar la interacción entre meseros y consumidores, quienes normalmente tienen puntos de vista opuestos y distintos a los de los gerentes (Woods, 1991). Por ejemplo, la influencia de la interacción final, donde se ha demostrado que el número de consumidores que ordena café o té se incrementa dramáticamente cuando se le pregunta acerca de los alimentos o del servicio antes de preguntarle si ordenaba café o té (Jacob, Guéguen, y Boulbry, 2014); además de que la atención tiene un efecto positivo en la orientación al consumidor, la satisfacción al consumidor y la cantidad de propina en los consumidores americanos, más que en los consumidores japoneses (Lee, 2015).

En cuanto a la calidad en el servicio se ha definido que la dimensión funcional influye más en la satisfacción que la dimensión relacional, sin embargo, es necesario confirmar



las expectativas individuales con el servicio para que exista satisfacción (Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, González-Morales, Ramos y Peiró, 2009). La satisfacción, lealtad y comunicación con los consumidores y valor añadido percibido es mayor cuando los empleados participaron en los procesos de innovación porque incorporan sugerencias conforme a las necesidades del mercado logrando una mayor competitividad en el largo plazo (García Rodríguez, Álvarez Álvarez y Santos Vijande, 2011). Asimismo, en el caso de los restaurantes se ha comprobado que la calidad del servicio depende de tangibles (higiene, consistencia de los alimentos) e intangibles (cortesía, cumplimiento) (Vera y Trujillo, 2009). En el caso de hoteles y restaurantes, los elementos tangibles influyen con gran peso en la satisfacción porque los usuarios conocen y usan las instalaciones (Marzo, Martínez-Tur, Ramos y Peiró, 2002).

La cultura organizacional también influye en la cultura de servicio ya que se requieren estas bases de valores y filosofía para satisfacer al consumidor a través del servicio, es así que las acciones de los colaboradores reciben influencia de la cultura presente y sólo mejorarán con avances progresivos, una evolución cultural que permita la optimización del servicio identificando los momentos de la verdad entre involucrados, el nivel de satisfacción percibido por consumidores, las estrategias de intervención del personal, la capacitación, control y seguimiento (García, 2016). Específicamente en cuanto a la capacitación para brindar servicio al consumidor se ha visto la necesidad de formarse en el manejo de situaciones emocionales, trabajo en equipo, competencias de comunicación, relaciones interpersonales, enfoque al consumidor y mejora continua (Botía Sanabria y Orozco Pulido, 2012).

3.2 Teoría del script

Desde el interaccionismo simbólico y la microsociología Erving Goffman señala que, en la vida diaria, las personas se apropian de scripts que especifican configuraciones, roles, protocolos de comportamiento, repertorio lingüístico y secuencia de eventos para desempeñar sus roles de acuerdo con ellos (Goffman, 1956). La Teoría del script o guion es una teoría psicológica que establece que el comportamiento humano se rige por patrones o marcos de referencias denominados guiones porque proporcionan un programa de acción tal como lo hace un guion escrito (Tomkins, 1978). El guion es una “serie de reglas ordenadas para la interpretación, evaluación, predicción, producción o control de escenas” (Tomkins, 1995, p. 334). Los guiones “no son pensamientos o acciones o pensamientos o memorias o percepciones o conductores simples sino reglas que generan escenas organizadas construidas de todas estas funciones componentes, sus procesos, y sus productos” y son por tanto “maneras de vivir el mundo” (Tomkins, 1992, p.9). Así, un guion no se convierte en tal a menos que la persona tome una serie de escenas y elija responder de alguna manera (Tomkins, 1995). Una escena se conceptualiza como un suceso con un principio y un fin, la escena más simple incluye al menos un afecto y un objeto (Tomkins, 1995) y es la unidad básica de análisis de la Teoría del Guion, mientras que un afecto se define como “la porción biológica de la emoción” (Nathanson, 1992, p.49).

Silvan Tomkins (1992) señala que los seres humanos dependen de los guiones como recursos para afrontar las escenas que experimentan, coensamblarlas, considerar sus relaciones y diseñar estrategias para manejarlas en el futuro. Además, puntualiza que no se trata de los guiones de las películas o la actuación, sino que “son mini teorías que cada uno genera para manejar las regularidades y los cambios en el mundo que vive” (Tomkins, 1992, p.289). En el ámbito restaurantero, aunque este tipo de organizaciones pueden y de hecho estandarizan ciertos aspectos de la entrega del servicio, la parte suave de las interacciones entre los empleados y los consumidores (por ejemplo, el comportamiento no verbal) son difícil de unificar entre los empleados de servicio (Gabbott y Hogg, 2000) ya que como se mencionó cuando entran en juego los afectos



el guion como elemento estructural de la memoria puede no seguirse y existir otro comportamiento a seguir. Otras situaciones que propician que el guion no se desarrolle normalmente pueden ser fallos u obstáculos ante lo cual requiere seguir una acción correctora para volver a la estructura del guion o script (Montesinos, Froufe y Sierra, 2014).

De la misma manera que los empleados de servicio tienen guiones para la atención a los consumidores, los consumidores también tienen guiones que usan como referencia, si la experiencia de servicio sigue el guion esperado, los consumidores están satisfechos debido a que la experiencia es predecible y el consumidor siente que tiene el control, si el desempeño excede la expectativa, los consumidores estarán deleitados (Vázquez-Carrasco y Foxall, 2006). En este sentido la alineación de los guiones de los consumidores a la operación del servicio contribuye al incremento de la satisfacción del consumidor (Baker y Crompton, 2000). Como consideración, los consumidores expertos son más adaptables y flexibles debido a que conocen posibles contingencias por lo que abstraen elementos clave de sus distintas experiencias y los generalizan mientras que los consumidores novatos mantienen sus guiones en un nivel concreto (John y Whitney, 1986).

3.3. Sociología del espacio

George Simmel es pionero en el estudio del concepto de espacio, a lo largo de sus trabajos se enfoca en cinco propiedades del espacio: la exclusividad del espacio, el uso del espacio para propósitos sociales, la localización de las interacciones sociales en el espacio como influencia de las formaciones sociales, la caracterización de las interacciones sociales por el grado de proximidad y distancia entre personas y grupos y el espacio entre extraños entendiendo el espacio como un aspecto simbólico de las relaciones (Fearon, 2004). El espacio “se concibe como un atributo relacional que expresa las posiciones y las perspectivas de cómo se conciben esas relaciones sociales” (Maldonado, 1997, p.22).

El concepto de espacio social es desarrollado por la Sociología de Grupos a partir del interaccionismo simbólico “es una mera abstracción que designa el lugar que, en un modelo interpretativo de la realidad social, ocupa un sujeto o un grupo” (Baigorri, 1995, p.2). En este contexto, “el espacio social contiene las relaciones sociales de reproducción: las relaciones entre los géneros, entre las edades” (Maldonado, 1997, p.30).

En términos de la comunicación del cuerpo, Simmel señala que observar el rostro “posibilita orientarnos en la interacción” (Simmel, 1986, p. 188) debido a que el rostro ofrece indicios de estados afectivos en los gestos tanto del que mira como del que es mirado existiendo un principio de reciprocidad tanto simétrica como asimétrica (Simmel, 2014). Simmel plantea que esta experiencia de reciprocidad es multisensorial: la vista, el oído, la voz, el tacto, el olfato (Simmel, 2003, 2014). En Sociología de la comida (Simmel, 1986) establece que el acto de comer y beber trasciende las necesidades fisiológicas individuales sometiéndose “a estilo, estética, regulada supraindividualmente” (Simmel, 1986, p. 265). Es decir, la conjugación entre cuerpo y espacio genera una proximidad sensible (Sabido, 2016) que permite mediante las interacciones captar sensiblemente a los otros (Sabido, 2007) in situ (Sabido, 2016). En términos de la industria del turismo el espacio social ejerce relaciones de poder, por ejemplo, el hecho de que el turista sea quien inicie el encuentro, interrumpa al personal con preguntas o decida cuándo terminar el encuentro ejercen poder legítimo mientras que los informantes ejercen poder experto debido al conocimiento del destino, atracciones y servicios (Spencer-Oatey, 1992).



4. Metodología

El objetivo de la investigación fue comprender cómo la comunicación en las interacciones entre empleado–consumidor influye en la satisfacción del consumidor en restaurantes. En esta investigación cualitativa se realizaron 23 entrevistas a profundidad con empleados de servicio, con gerentes y con consumidores en restaurantes de México (14), España (5), Portugal (2) y Francia (2). Todas las entrevistas fueron realizadas de manera presencial a excepción de un informante que respondió de manera telefónica dada la contingencia del COVID-19. En la Tabla 1 se presenta el detalle de las entrevistas realizadas. Adicionalmente se realizó observación no participante sobre la categoría comunicación verbal y no verbal en los restaurantes de México y de Francia enfocado a contextualizar e interpretar las interacciones existentes entre empleados de primera línea, gerentes y comensales.

Tabla 1. Características de las entrevistas a profundidad realizadas.

Entrevistado	Sexo	Puesto	País	Fecha de aplicación	Cocina de especialidad del restaurante
Informante 1	M	Gerente en entrenamiento	España	Junio 2021	Mexicana Gourmet
Informante 2	F	Gerente de sala	España	Junio 2021	Mexicana Gourmet
Informante 3	M	Gerente	Portugal	Junio 2021	Mexicana Gourmet
Informante 4	F	Gerente de servicio a consumidores	España	Junio 2021	Pescados y mariscos
Informante 5	M	Consumidor	España	Julio 2021	Mexicana Gourmet
Informante 6	F	Consumidor	España	Julio 2021	Mexicana Gourmet
Informante 7	M	Consumidor	Portugal	Julio 2021	Mexicana Gourmet
Informante 8	M	Consumidor	Francia	Julio 2021	Saboyarda
Informante 9	M	Mesero	Francia	Julio 2021	Saboyarda
Informante 10	M	Gerente	México	Noviembre 2019	Mexicana
Informante 11	M	Subgerente	México	Noviembre 2019	Mexicana
Informante 12	M	Gerente en entrenamiento	México	Octubre 2019	Mexicana
Informante 13	M	Mesero	México	Octubre 2019	Mexicana
Informante 14	F	Mesera	México	Diciembre 2019	Mexicana
Informante 15	M	Mesero	México	Diciembre 2019	Mexicana
Informante 16	M	Mesero	México	Abril 2020	Mexicana
Informante 17	F	Consumidor	México	Noviembre 2019	Mexicana
Informante 18	M	Consumidor	México	Diciembre 2019	Mexicana



Informante 19	F	Gerente	México	Marzo 2020	Mexicana
Informante 20	F	Hostess	México	Marzo 2020	Mexicana
Informante 21	M	Mesero	México	Marzo 2020	Mexicana
Informante 22	M	Consumidor	México	Noviembre 2019	Mexicana
Informante 23	F	Consumidor	México	Diciembre 2019	Mexicana

Fuente: Elaboración propia

Las seis categorías de análisis para realizar la codificación fueron definidas con base en los conceptos de comunicación, interacción y satisfacción del consumidor presentados en el marco teórico: interacción social en servicios, comunicación verbal, comunicación no verbal, comunicación intercultural, personalización y satisfacción del consumidor. La Tabla 2 presenta la definición conceptual y operacional de cada categoría, así como los tópicos abordados en las entrevistas a profundidad.

Tabla 2. Definición conceptual y operacional de las categorías de análisis

Categoría	Definición conceptual	Definición operacional	Tópicos en la entrevista a profundidad
Interacción social en servicios	<p>“El modo cómo el individuo, en situaciones normales de trabajo, se presenta a sí mismo y presenta su actividad a los demás; los modos cómo guía y controla la impresión que ellos forman de él; y el tipo de cosas que puede o no que haga mientras realiza su representación delante de ellos (Goffman, 1959, p. IX).</p> <p>“Cuando un individuo entra en presencia de los demás, ellos normalmente buscan adquirir información sobre él...Se interesarán por: su <i>status</i> socioeconómico general, su concepción de sí mismo, su actitud hacia ellos, su competencia, su fiabilidad, etc....La información sobre el individuo ayuda a definir la situación” (Goffman, 1959, p.1)</p>	Adaptación del empleado / consumidor en el momento servicio	<p>Estándares de servicio en los empleados de primera línea</p> <p>Condiciones que favorecen el servicio de los empleados de primera línea</p> <p>Condiciones que favorecen el enfoque al consumidor</p>
Comunicación verbal	La producción del lenguaje hablado para enviar un mensaje intencional a un oyente (McDuffie, 2021).	Uso de la palabra como medio de expresión	Aspectos más valorados por los consumidores en un restaurante



Comunicación no verbal-kinésico	Se refiere a los mensajes enviados a través de las acciones y comportamientos (por ejemplo: gestos, contacto visual, expresiones faciales) sin la ayuda de las palabras (Babin, 2013) Kinésico refiere a la comunicación o lenguaje del cuerpo (Birdwhistell, 1952)	Uso del cuerpo como medio de expresión	Observación no participante en restaurantes
Personalización de la interacción de servicio	“Se refiere a los comportamientos que ocurren en la interacción que contribuyen a la individualización del consumidor” (Surprenant y Solomon, 1987, p.87). Incluye las dimensiones de cortesía, comunicación y entendimiento, a cortesía incluye la amabilidad y la simpatía (Surprenant y Solomon)	Consideración particular de la persona, de sus necesidades, gustos, deseos e intereses para ser empático	Aspectos más valorados por los consumidores en un restaurante
Comunicación intercultural	“Interacción entre personas con percepciones culturales y sistemas de símbolos suficientemente distintos para alterar el evento de la comunicación” (Samovar, Porter, y Mc Daniel, 2009, p.12)	Uso de la comunicación en una interacción para difundir e invitar a vivenciar la gastronomía de una cultura diferente	Condiciones que favorecen el servicio de los empleados de primera línea
Satisfacción del consumidor	Una reacción general de emoción resultado de la comparación entre las expectativas del consumidor y el resultado real de un servicio (Cronin, Brady y Hult, 2000), por lo que tiene dos dimensiones: funcionalidad del servicio y producto y el componente emocional de la experiencia (Berry, Carbone y Haeckel, 2002)	Es la valoración total de la experiencia de servicio. Cuando es nivel positivo significa que no implica rechazo, enojo, diferencias entre los participantes.	Condiciones que favorecen el enfoque al consumidor

Fuente: Elaboración propia.

5. Resultados

Entre los principales resultados destacan dentro de la categoría de interacción social en servicios la consideración del consumidor como persona y el dominio del puesto;



mientras que en cuanto a comunicación verbal se comentó la importancia de ser intuitivo sin llegar a ser amable en exceso. En comunicación no verbal destaca la sonrisa, contacto visual y agilidad; en comunicación intercultural llama la atención que se reconoce la necesidad de capacitación; sobre personalización de la interacción del servicio se mencionó amabilidad, flexibilidad y cercanía; y finalmente respecto a satisfacción del consumidor lo más relevante fue hacerlo sentir cómodo y generar confianza. En la Tabla 3 se presentan los elementos más destacables dentro de cada categoría de análisis.

Tabla 3. Principales hallazgos por categoría de análisis

Categoría	Elementos que facilitan al empleado su obtención
Interacción social	Pérdida de miedo a interactuar con el consumidor Capacitación continua para lograr el dominio del puesto Considerar al consumidor como persona Carga de trabajo que no sea excesiva Consumidores que no presionen a los empleados
Comunicación verbal	Ser intuitivo, hablar sólo lo necesario No ser excesivamente amable Cuidar la interacción inicial que incluye el saludo y la presentación Naturalidad
Comunicación no verbal	Sonrisa Anticipación a necesidades del consumidor Agilidad como sinónimo de eficiencia Distanciamiento físico como sinónimo de mantener límites con los consumidores difíciles
Personalización de la interacción de servicio	Amabilidad, simpatía, cercanía Flexibilidad Ajuste a estándares
Comunicación intercultural	Capacitación e inmersión en la cultura de origen de la especialidad de cocina Comunicación como medio de transmisión e invitación a vivenciar la experiencia culinaria de otro país
Satisfacción del consumidor	Acoger al consumidor haciéndolo sentir cómodo y en confianza Identificar el estado anímico del consumidor Trabajo en equipo de todo el personal del restaurante

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se analizan y destacan algunas de las expresiones de los entrevistados para cada categoría incluyendo los fraseos más representativos para ilustrar las ideas centrales.

Categoría 1: Interacción social en servicios

Esta categoría recoge las expresiones de los entrevistados con relación a la adecuación que los empleados manifiestan realizar para lograr una interacción social armoniosa con los consumidores. En los restaurantes en México los empleados en áreas de atención al consumidor expresan que al inicio de su carrera laboral experimentaron miedo a la interacción que establecen con los consumidores. Este sentimiento es confirmado por los gerentes quienes señalan que lo primero que deben enseñar a los empleados es a vencer ese miedo a interactuar con los consumidores. Uno de los empleados lo verbalizó de la siguiente manera: “Al principio me sentía extraño, pues no tenía conocimiento,



pero lo fui aprendiendo poco a poco y me fui desarrollando porque igual tenía un poco de pena con los consumidores” (Informante 15, mesero). En España, se reconoce que el personal de servicio tiene una mayor preparación que en tiempos pasados *“La profesión de camarero es algo más profesionalizada ahora que años anteriores”* (Informante 5, consumidor). En Portugal la profesionalización se percibe como reciente, pero en constante evolución *“de unos años para acá los camareros están mejor formados con carreras universitarias”* (Informante 7, consumidor). En el caso de Francia existe la idea de que se trata de un trabajo que proviene de una larga tradición gastronómica *“el trabajo de camarero viene de generaciones y cada uno quiere hacerlo mejor que sus padres”* (Informante 8, consumidor).

Los empleados de los restaurantes de España, Francia y Portugal coinciden en la eficiencia como una de las prioridades de su labor en el restaurante mediada por la comunicación: *“El empleado debe ser empático y obediente para favorecer el entendimiento entre empleado-consumidor teniendo en mente el buen desempeño del restaurante”* (Informante 9, mesero). En los restaurantes de México a diferencia de los restaurantes analizados en Europa cuyo cheque promedio es más alto, los consumidores perciben que los empleados están sometidos a altos niveles de presión lo que no favorece a que se atienda a los consumidores con la mejor actitud. *“El consumidor a veces yo veo que traen muy presionados al personal de servicio y había que bajarle la presión porque si lo presiona se pone de malas luego repercute en el consumidor”* (Informante 18, consumidor) mientras que una empleada señaló: *“Algunas veces cuando tengo mucha gente sí se me olvida que mi prioridad es el consumidor”* (Informante 20, hostess). En cambio, en Portugal los consumidores comentan *“normalmente los veo tranquilos, no estresados”* (Informante 7, consumidor). En España y Francia se refiere que el personal puede ser víctima de un mal día, pero esto no puede ser percibido por el consumidor *“Sería desagradable que te sirvieran de mal humor, pero yo no lo veo”* (Informante 7, consumidor), *“Si el camarero genera cercanía con el cliente se libera de lo externo”* (Informante 1, gerente).

Categoría 2: Comunicación verbal

En todos los países analizados los consumidores valoran que el personal sea intuitivo para saber cuándo hablar y cuándo callar. *“Tiene que ser una persona como muy intuitiva. Porque a lo mejor yo llego y me encanta la idea de que platiquen, que me hagan un comentario y que me hagan reír, pero llegará otro consumidor que diga ¿Por qué me hablas? yo quiero que me sirvan, no me interesa que me hablen o que me hagan un comentario agradable”* (Informante 23, consumidora, México). Cuando el empleado habla demasiado puede ser invasivo: *“En general el preguntar o hablar demasiado a menos que sea de manera natural me resulta un poco violento”* (Informante 6, consumidora, España). En México se percibe exceso de amabilidad por parte de los empleados. *“Estas formas de referirse al consumidor que de repente pueden sentirse un poquito excesivas ... por ejemplo nuestro mesero me decía mi señor... de repente sí me pareció un poquito cansado que nos preguntaran tantas veces si nos hacía falta algo”* (Informante 22, consumidor).

En México, se comenta que la presentación del empleado al comensal en la interacción inicial no se lleva a cabo: *“a lo mejor presentar su nombre: yo soy fulana y voy a atenderte”* (Informante 19, consumidor). A partir de la observación no participante en Francia se percibe que el trato es amable, los colaboradores de servicio buscan generar alguna broma con los grupos y reservarse con las parejas o clientes individuales. Es común ver gente comiendo sola y las interacciones verbales se reducen al mínimo, se perciben formales en comparación con los grupos. En España y Portugal de forma coincidente se busca ser una guía para el cliente, explicar y recomendar cómo se debe



vivir la experiencia. *“No es solo lo que se aprende en servicio, en casa también se debe estudiar”* (Informante 4, gerente) y siendo parte esencial la comunicación verbal: *“Comunicar al cliente cómo vivir la experiencia, si quiere pasarla bien, debes dejarte llevar”* (Informante 4, gerente).

En todos los países se valora que la interacción con el consumidor sea de manera natural *“Si se da de manera natural está bien”* (Informante 6, consumidora). En México se destaca la importancia de que el empleado establezca contacto con el consumidor. Uno de los gerentes comenta: *“Observo de repente como que son ya muy robotizados llegan y dan la carta y ni siquiera dicen ‘Hola, muy buenos días, mi nombre es ..., los voy a estar atendiendo mucho gusto’ y acercarse ¿cómo van?, ¿le gustó?’ y acercarse e interactuar con el consumidor”* (Informante 12, gerente). En España se considera que la capacitación es clave para esta interacción y establecer una relación balanceada *“Estamos para servir, pero sin servilismo”* (Informante 2, gerente de sala, Europa). En Portugal un consumidor refiere *“Sí, que me hablen solo para lo necesario, si vengo con amigos es otra cosa”* (Informante 7, consumidor). Mientras que en Francia se expresa *“lo que venga natural, lo adecuado para cada persona”* (Informante 8, consumidor).

Categoría 3: Comunicación no verbal/kinésico

A partir de la observación no participante se concluye que, en España, México y Portugal, la sonrisa es el elemento no verbal mayormente observado. En línea con este hallazgo en las entrevistas a profundidad se confirma lo anterior, así lo verbaliza una de las consumidoras entrevistadas: *“Que sean educados y correctos, que sonrían, que tú te sientas en un sitio agradable, las buenas maneras en el sentido de que la sonrisa sea franca y el trato correcto, las sugerencias, la simpatía”* (Informante 6, consumidor). No obstante, en el contexto de emergencia sanitaria en Francia y los estrictos protocolos esta sonrisa debe, prácticamente, adivinarse por lo que se podría considerar como una barrera que debe ser compensada en otras formas. La comunicación no verbal a la entrada de cualquier restaurante es firme, busca demostrar autoridad ya que el ingreso a cualquier restaurante obliga a tener y presentar un pase sanitario. Una vez mostrado el pase la actitud cambia notablemente: la disposición corporal, pequeñas reverencias, el uso de las manos como elemento expresivo. Cabe señalar que Francia es el país europeo con medidas más estrictas para ingresar a restaurantes *“No puedes ver la sonrisa, pero la sientes”* (Informante 8, consumidor).

Adicionalmente en México y en España se valora el contacto visual y en general establecer un ambiente en donde el consumidor se sienta en confianza *“Tratar de hacer química con el consumidor ... ofrezcamos una sonrisa, un saludo, una mirada a los ojos, que el consumidor se sienta en confianza, que se sienta como en su casa...que sea una atención muy fresca, muy sana”* (Informante 12, gerente). En pleno COVID-19 una consumidora manifiesta: *“Yo prefiero la calidez, los sitios a los que suelo ir son ese tipo de trato; prefiero un trato cálido y cercano más que desde la distancia”* (Informante 6, consumidor). En el caso de Francia el contacto visual se encuentra en segundo plano, es bastante común que los clientes no busquen la mirada de los colaboradores de servicio e incluso se expresen sin voltear a ver al interlocutor. En la observación se interpreta que podría parecer una actitud poco elegante sin que el personal lo interprete como una falta de respeto. En el caso de Portugal se busca establecer la confianza desde la guía a la experiencia gastronómica, el contacto visual parece intermitente y depende de cada situación *“No me gusta sentirme observado mientras busco que voy a comer”* (Informante 7, consumidor).



En la observación no participante en México y Francia se percibe cómo los meseros tienen un desempeño ágil al ser puestos que tienen múltiples tareas y múltiples personas con las que interactúan. El dinamismo del restaurante requiere que los meseros cumplan con sus tareas operativas (montar mesas, recibir consumidores, tomar pedido, pasar pedido a cocina, entregar platillos a consumidores, hacer labor de venta, entregar cuenta, acudir a caja para pago de cuenta, despedir consumidores, limpiar y montar nuevamente la mesa) además de brindar una atención amable, eficiente y ágil a los consumidores. En Francia los meseros pasan desapercibidos a pesar de que se mantienen atentos de los detalles, su presencia solo se advierte en los momentos de interacción, estos son muy ágiles y se ocupan de que en todo momento haya agua fresca, pan y demás detalles. En Portugal y España se observa gran orden para que no existan errores, producto de capacitaciones diarias y la evaluación de los aspectos que podría mejorarse en el proceso de servicio “*Se les da esa capacitación a los camareros para transmitirlo hasta los clientes*” (Informante 2, gerente). Esto permite evaluar el servicio diariamente y corregir posibles errores sobre la marcha “*Siempre tenemos un pequeño briefing en el que nos juntamos todos los sectores y exponemos los problemas del servicio anterior, ahí se comunica y se resuelve*” (Informante 1, gerente).

Además, en México si bien los consumidores comentan que valoran que el mesero se anticipe a sus necesidades se señala que falta esta actitud en los meseros: “*Acá como que yo veo que se acostumbra que el consumidor sea el que pida algo y entonces ya se acercan*” (Informante 10, gerente). “*Sí se enfocaban a atendernos, pero a lo mejor no estaban tan pendientes de las necesidades*” (Informante 23, consumidora). Por otro lado, en Francia existen menús muy definidos recomendaciones muy claras y generalmente se busca guiar al cliente sobre las opciones, se observa también, que el formato conocido como *formule* o menú preestablecido ofrece una combinación de platos limitada. Se puede interpretar que es considerado como una invasión al consumidor ofrecer platos antes de que pueda revisar la carta y decidir, en ese sentido se percibe que la eficiencia y falta de errores es una prioridad.

En México ante consumidores difíciles el mesero utiliza el lenguaje no verbal para poner una barrera, para marcar sus límites, para no engancharse como comentan una mesera: “*Estaba en mi lagrima... por lo que hoy me pasó a mí, a lo mejor yo tuve que haberme dado la vuelta y haberme ido y no quedarme a oír las barbaridades de la persona ésta*” (Informante 14, mesera) y otro mesero señala: “*La naturalidad, a veces llegan (consumidores) prepotentes, con la actitud uno le hace saber que somos iguales, que te voy a dar un servicio pero que me respetes. La experiencia te va llevando a llevarlos, a atenderlos, a darte la vuelta en el momento apropiado*” (Informante 13, mesero). En Francia por otra parte, uno de los valores principales a nivel social es la elegancia en el trato entre individuos, no obstante, es común que las personas se quejen de manera directa comúnmente alzando la voz, esto no se considera como una falta de respeto debido a que se ha normalizado y pareciera ser una forma bastante común de resolución de problemas. Durante el proceso de observación no participativa no se detectaron casos de personas agresivas en su trato a los colaboradores de servicio, Sin embargo, la profesionalización del personal los lleva a no reaccionar fuera de sus protocolos ni hacerlo personal.

Categoría 4: Personalización de la interacción de servicio

En México, España y Portugal el consumidor valora la amabilidad, la simpatía y la cercanía como lo señala uno de los gerentes entrevistados “*Le doy más importancia a la amabilidad y a la cercanía que al protocolo. El consumidor lo que valora es la simpatía y cercanía un buen servicio del camarero*” (Informante 1, gerente, España). Además,



se valora el esfuerzo de los restaurantes para adaptarse a peticiones de los consumidores que en ocasiones significa salirse del estándar *“Aquí siempre llegan con la carta para ofrecer y si uno pide: contestan, no, no lo hay, pero se le puede preparar”* (Informante 18, consumidor).

Aunque en los restaurantes de especialidades lo que se busca es guiar al cliente a través de la experiencia *“Es importante que el cliente entienda que está haciendo un viaje gastronómico y de experiencia”* (Informante 3, gerente). *“Nunca decimos no, sugerimos con amabilidad alternativas”* (Informante 4, gerente, España). En Francia, el proceso tiende a ser mecánico y directo, la claridad es una herramienta que los clientes franceses comprenden completamente *“solo me dicen no y busco otra opción, es parte del trabajo”* (Informante 8, consumidor).

Categoría 5: Comunicación intercultural

Para que el personal de servicio le transmita a una persona de diferente cultura la gastronomía del restaurante en cuestión es necesario que realicen una labor de inmersión conociendo los ingredientes, los platillos, las tradiciones, los rituales. *“En nuestro caso al ser cocina mexicana y que la gente esté tan poco familiarizada con ella se da una capacitación a los camareros para que se sepa qué es lo que están sirviendo para que conozcan y sepan explicar los ingredientes que utilizamos y también se les explica cómo se vive en México la comida, cómo se personaliza en la mesa y que sepan poner en valor la comida mexicana”* (Informante 2, gerente, España). La comunicación juega un papel fundamental para transmitir la cultura gastronómica de la región e invitar al consumidor a vivir nuevas experiencias culinarias. *“Es importante que el consumidor entienda que está haciendo un viaje gastronómico entonces sugieres y guías al consumidor para que se deje llevar por la experiencia. Hay que ser flexibles para que se sientan cómodos y darles gusto pero que también se atrevan un poco”* (Informante 4, gerente, España).

Por parte de los consumidores, se destaca que las personas mexicanas son muy serviciales *“El mexicano es muy servicial”* (Informante 17, consumidora, México). Los empleados mexicanos manifiestan orgullo en ofrecer a los extranjeros la cocina mexicana que es reflejo de las tradiciones y cultura de su país *“Difundir la cocina mexicana es hermoso porque no solo hablo de mi persona sino de mi país... es la difusión en mantener las raíces ... la sazón, las tradiciones, la cultura, la comida de la región del país”* (Informante 15, mesero, México).

Categoría 6: Satisfacción del consumidor

En todos los países analizados se identifica a la satisfacción del consumidor como lo prioritario en un restaurante al ser precedente del establecimiento de una relación de lealtad entre el consumidor y el restaurante y fuente de recomendaciones. *“Siempre es el consumidor pues vivimos de él tenemos que hacer que se sienta a gusto, para que pueda volver a venir, para qué hable a sus amigos y familiares de nosotros y al final tengamos éxito en ese aspecto; el consumidor es lo fundamental”* (Informante 1, gerente).

En México la satisfacción se concibe como que el consumidor se sienta acogido, deleitado, sorprendido con detalles sutiles. *“Hacer sentir bien al consumidor como si estuviera en su casa, desde la entrada darle la bienvenida, los buenos días”* (Informante 15, mesero). *“Sorprenderlo en un restaurante es muy fácil, cuando son sumamente amables, cuando tienen ese comentario atinado, incluso alguna broma...algo muy sutil”* (Informante 23, consumidora).



experiencia gastronómica. En México se encontró que los empleados utilizan el lenguaje no verbal (distanciamiento físico, tono de voz, postura) como un elemento para establecer límites con los consumidores difíciles. Finalmente, en el contexto de COVID-19 los restaurantes de Francia hacen uso del tono de voz para comunicar amabilidad y firmeza a la vez. Lo anterior resulta relevante si se considera que la comunicación no verbal del consumidor influye positivamente en las emociones positivas del consumidor Lin y Lin (2017).

En cuanto a temas de personalización de la interacción de servicio existen diferencias entre los restaurantes de España, México y Portugal que ceden ante peticiones particulares de los consumidores como la preparación de platillos diferentes a los establecidos y los restaurantes de Francia que se apegan a los estándares y donde decir no al consumidor no es mal visto.

En el contexto de los restaurantes, la comunicación intercultural se entiende como el uso de la comunicación entre personas de diferentes culturas (Samovar et al., 2009) para transmitir una gastronomía distinta a la del país de origen manifestando la descripción de los platillos, de los ingredientes para acompañar al consumidor a un viaje gastronómico y cultural. Los consumidores reconocen a los empleados mexicanos como serviciales mientras que ellos manifiestan sentirse orgullosos de transmitir la cocina mexicana a los extranjeros. En el caso de empleados que no son nativos del país de la especialidad ofrecida por el restaurante es necesario capacitarlos para que tengan una inmersión en la cultura culinaria del país en cuestión para lograr la eficiencia en las interacciones de servicio como lo sustentan Chan y Chandra-Sagaran (2019) y Padilla Cruz y Martínez López (2017). Dicha capacitación incluye tanto el conocimiento de la especialidad de cocina ofrecida en el restaurante, la cultura convirtiendo al personal en guía gastronómico para el consumidor. Finalmente, destaca en las interacciones entre empleado-consumidor el componente de la amabilidad en el sector de la hospitalidad, un sistema de amabilidad solidaria (Padilla Cruz y Martínez López, 2017).

En los restaurantes la comunicación interpersonal incluye la expresión de emociones, humor, creatividad, respeto, amabilidad (Parasuraman et al., 1985) y simpatía (Surprenant y Solomon, 1987) de los empleados de los restaurantes como mediadora de la satisfacción del consumidor. La evaluación de la satisfacción es propia del consumidor por lo que se considera esencialmente subjetiva. Dado que la satisfacción del consumidor en un restaurante incluye toda la experiencia de consumo la comunicación de los empleados de primera línea es un factor fundamental que permite captar sensiblemente a los consumidores (Sabido, 2007), orientar la interacción (Simmel, 1986), manifestar emociones (Lin y Lin, 2017) y expresar reciprocidad multisensorial (Simmel, 2003, 2014).

7. Conclusión

Existen diferencias culturales en la prestación de servicio por parte de los empleados de primera línea a los consumidores. Las interacciones sociales en los restaurantes tienen un alto componente contextual influenciado por la categoría del restaurante, la cocina de especialidad ofrecida y la capacitación y experiencia del empleado que atiende. La presencia de dos personas implica un proceso de indagación-adaptación para favorecer la interacción en términos de enfoque a las consideraciones particulares de los consumidores. De modo especial, destaca cómo en los países iberoamericanos existe mayor apertura a la personalización de platillos, saludos y formas de expresar cortesía y amabilidad a los comensales que en el caso de Francia que se apegan más a los menús y protocolos establecidos.



La atención al consumidor tiene un aspecto funcional y uno relacional; en el aspecto funcional se privilegian los procesos y la estandarización regidos por la comunicación institucional mientras que en el aspecto relacional se tiene como enfoque lograr una conexión personal con el consumidor, es decir, se privilegia la comunicación interpersonal. Pareciera que en los países iberoamericanos existe una mayor presencia del componente relacional tanto por parte de los empleados de restaurantes como de los comensales. Para lograrlo, en términos de comunicación, los empleados hacen uso de la comunicación verbal, no verbal e intercultural. En México se identifican áreas de oportunidad en el tema de capacitación a personal a diferencia de España, Francia y Portugal donde se reconocen avances en cuanto a la profesionalización del personal en restaurantes.

En la comunicación verbal es fundamental que el empleado establezca un vínculo de confianza con el consumidor desde su llegada por lo que requiere presentarse y dar la bienvenida al consumidor siempre. Los protocolos son útiles como elementos guía del proceso de atención al consumidor que para darles un toque cálido y personalizado el empleado requiere tener contexto de la situación particular del consumidor: estado anímico, expectativas, motivo de visita, gustos, necesidades ya que como manifiestan gerentes y consumidores se valora más la amabilidad, la simpatía y la cercanía que el protocolo. En todos los países se valora que el personal hable sólo lo necesario. En Francia, las interacciones verbales se reducen al mínimo mientras que en España y México los consumidores perciben en ocasiones los empleados hablan más allá de lo requerido.

Respecto a la comunicación no verbal existe coincidencia en que la sonrisa es el elemento más valorado por los consumidores. En cuanto al contacto visual en Francia no se busca el cruce de mirada entre consumidor y empleado mientras que en España, México y Portugal sí es algo que se da. En México, la comunicación no verbal es el elemento que los empleados utilizan para generar empatía y confianza mientras que en España, Francia y Portugal la confianza viene por el conocimiento y la capacitación que da seguridad en su desempeño al personal. Así, dado que se identifica a la amabilidad como un elemento propio del individuo, los restaurantes en México requieren capacitar a su personal de modo que la comunicación incluya el aspecto institucional y contribuya a una imagen positiva de la organización.

Como futuras líneas de investigación se sugiere profundizar en el estudio de la comunicación no verbal y la existencia de reciprocidad en la interacción empleado-consumidor en países iberoamericanos. Además, ante el uso de cubrebocas o mascarilla por la pandemia de COVID-19 es necesario reflexionar qué otros elementos además de los gestos y expresiones faciales puede utilizar el personal de servicio como elemento de orientación en su interacción con los consumidores.

Referencias bibliográficas

Almohaimmeed, B. (2017). Restaurant Quality and Customer Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 42-49.
<https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/4452>



- Babin, E. (2013). An examination of predictors of nonverbal and verbal communication of pleasure during sex and sexual satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(3), 270-292.
- Baker, D. y Crompton, J. (2000). Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions. *Annals of Tourism Research*, 27, 758-804. doi:10.1016/S0160-7383(99)00108-5.
- Berry, L., Carbone, L. y Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management*, 43, 85-89. https://www.researchgate.net/publication/266277275_Managing_the_Total_Customer_Experience_Managing_the_Total_Customer_Experience
- Birdwhistell, R. (1952). Introduction to kinesics: An annotation system for analysis of body motion and gesture. Louisville, KY: University of Louisville.
- Bojanic, D. y Rosen, D. (1994). Measuring Service Quality in Restaurants: An Application of the Servqual Instrument. *Hospitality Reserch Journal*, 3-14. <https://doi.org/10.1177/109634809401800102>
- Botía Sanabria, M. L., & Orozco Pulido, L. H. (2012). Competencias en servicio al consumidor y efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(3), 646-662 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724044006>
- Brzozowska-Woś, M. y Schivinski, B. (2019). The Effect of Online Reviews on Consumer-Based Brand Equity: Case-Study of the Polish Restaurant Sector. *Central European Management Journal*, 2-27. 10.7206/cemj.2658-0845.1
- Bujisic, M. y Hutchinson, J. (2014). The effects of restaurant quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1270-1291. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2013-0162>
- Chan, M. y Chandra-Sagaran, U. (2019). Scripted communication for service standardisation? What analysis of conversation can tell us about the fast-food service encounter. *Discourse & Communication*, 13(1), 3-25. doi:10.1177/1750481318801625
- Chaudhry, S. J. y Loewenstein, G. (2019). Thanking, apologizing, bragging, and blaming: Responsibility exchange theory and the currency of communication. *Psychological Review*, 126(3), 313-344. doi:10.1037/rev0000139
- Cronin, J., Brady, M. K. y Hult, G. T. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Behavioral Intention in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76, 193-218. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00028-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00028-2)
- Diab, D., Mohammed, H., Mansour, E. y Saad, O. (2016). Investigating the impact of key dimensions of service quality on customers' satisfaction and loyalty: Evidences from the restaurant industry in Sudan. *Marketing and Branding Research* 3 153-165. [10.33844/mbr.2016.60459](https://doi.org/10.33844/mbr.2016.60459)
- DiPietro, R. (2017). Restaurant and foodservice research: A critical reflection behind and an optimistic look ahead. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1203-1234. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2016-0046>
- Erkmen, E. y Hancer, M. (2015). Do your internal branding efforts measure up? Consumers' response to brand supporting behaviors of hospitality employees.



International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(5), 878-895.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2013-0442>

Fearon, D. (2004). Georg Simmel, The Sociology of Space. CSISS Classics. <https://escholarship.org/uc/item/7s73860q>

Gabbott, M. y Hogg, G. (2000). An empirical investigation of the impact of non-verbal communication on service evaluation. *European Journal of Marketing*, 34, 384-398. <https://doi.org/10.1108/03090560010311911>

Garbarino, E. y Johnson, M. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 3(2), 70-87. <https://doi.org/10.2307/1251946>

García Rodríguez, N., Álvarez Álvarez, B. y Santos Vijande, M. L. (2011). Aplicación de la Lógica Dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones de innovaciones con consumidores y empleados. *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 53-75. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320119003>

García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al consumidor. *Telos* 18(3), 381-398. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99346931003>

Goffman, E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. University of Edinburgh Press.

Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday.

Arris, E., Brown, T., Mowen, J. y Artis, A. (2014). Exploring the Role of Productivity Propensity in Frontline Employee Performance: Its Relationship with Customer Orientation and Important Outcomes. *Psychology and Marketing*, 3(13), 171-183. Doi: 10.1002/mar.20685

Ivkov, M., Božić, S. y Blešić, I. (2019). The effect of service staff's verbalized hospitality towards group diner's additional purchases and tipping behaviour. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 19(1), 82-94. doi:10.1080/15022250.2017.1415

Jacob, C., Guéguen, N., & Boulbry, G. (2014). Using verbal attention to enhance restaurant customer satisfaction and behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 50-52. doi:10.1016/j.ijhm.2014.02.004

Jana, A. (2014). Impacts of the attributes of service quality on customer satisfaction and the interrelationship among service quality, customer satisfaction and customer loyalty: a study of casual dining restaurant of Ranchi. *Journal of Hospitality Application & Research*, 9(2), 46-61. <http://www.publishingindia.com/johar/7/impacts-of-the-attributes-of-service-quality-on-customer-satisfaction-and-the-interrelationship-among-service-quality-customer-satisfaction-and-customer-loyalty/352/2600/>

John, D. y Whitney, J. (1986). The Development of Consumer Knowledge in Children: A Cognitive Structure Approach. *Journal of Consumer Research*, 4, 406-417. doi:10.1086/208526.

Jones, D., McCleary, K. y Lepisto, L. (2020). Consumer Complaint Behavior Manifestations for Table Service Restaurants: Identifying Sociodemographic Characteristics, Personality, and Behavioral Factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 105-123. 10.1177/1096348002026002002



Kivelä, J. J. y Chu, C. Y. (2020). Delivering quality service: diagnosing favorable and unfavorable service encounters in restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 251-271. 10.1177/109634800102500302

Koren, M. y Pető, R. (2020). Business disruptions from social distancing. *PLoS ONE*, 15(9 September). doi:10.1371/journal.pone.0239113

Kostopoulos, I. (2018). Do Empowered Front-Line Employees Perform Better? A Non-linear Approach and the Role of Service Complexity? *European Management Review*, 16(2), 1-14. <https://doi.org/10.1111/emre.12153>

Lee, H. E. (2015). Does a server's attentiveness matter? understanding intercultural service encounters in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 134-144. doi:10.1016/j.ijhm.2015.08.003

Leszczynski, G. y Zielinski, M. (2013). The impact of misaligned business communication on the quality of salesperson - buyer relationships. *The Poznan University of Economics Review*, 13(2), 107-136. https://www.ebr.edu.pl/pub/2013_2_107.pdf

Lim, E., Lee, Y. y Foo, M. (2017). Frontline employees' nonverbal cues in service encounters: a double-edged sword. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 45, 657-676. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0479-4>

Lin, C. y Lin, J. (2017). The influence of service employees' nonverbal communication on customer-employee rapport in the service encounter. *Journal of Service Management*, 28(1), 107-132. doi:10.1108/JOSM-08-2015-0251

Maldonado, J. (1997). Sociología del espacio: el orden espacial de las relaciones sociales. *Política y sociedad*, 25, 21-36. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO9797230021A>

Marzo, J. C., Martínez Tur, V., Ramos, J. y Peiró, J. M. (2002). La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes. *Psicothema*, 14(4), 765-770. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714412>

Matsumoto, D. (2006). Are cultural differences in emotion regulation mediated by personality traits? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(4), 421-437. <https://davidmatsumoto.com/content/2006%20Matsumoto%20JCCP.pdf>

McDuffie, A. (2021). Verbal Communication. In *Encyclopedia of Autism Spectrum Disorders*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91280-6_1709

Montesinos, O., Froufe, M. y Sierra, B. (2014). La experiencia emocional ante fallos y acciones correctoras en la prestación de servicio. Una aproximación desde la teoría del Script. In A. M. Acosta y L. J., *Avances en el estudio de la motivación y la emoción* (pp. 71-76). Granada.

Nathanson, D. (1992). *Shame and Pride: Affect, Sex, and the Birth of the Self*. W. W. Norton and Co.

Ogletree, Y. (2014). *The relationship between service quality and customer loyalty in the quick service restaurant industry* [Tesis de Doctora no publicada] Argosy University.



Padilla Cruz, M. y Martínez López, N. (2017). Interlanguage pragmatics in a service encounter: diagnosing how Spanish learners of English for the Tourism Industry inform tourists at a visitor centre. *Letras De Hoje*, 52(3), 310-321. <https://doi.org/10.15448/1984-772>

Parasuraman, P. A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>

Sabido, O. (2007). El sentir de los sentidos y la sociología de las emociones en la obra de Georg Simmel. In G. Simmel, Una revisión contemporánea (pp. 211-230). Anthropos / UamAzcapotzalco.

Sabido, O. (2016). Capítulo 9 Alcances teórico-metodológicos de la sociología relacional de Georg Simmel. In E. Vernik y H. Borisonik, Georg Simmel, un siglo después: actualidad y perspectiva (pp. 133-149). Universidad de Buenos Aires.

Samovar, L., Porter, R. E. y Mc Daniel, E. (2009). *Communication Between Cultures*, seventh ed. Thomson Wadsworth.

Sánchez-Hernández, R. M., Martínez-Tur, V., González-Morales, M. G., Ramos, J., & Peiró, J. M. (2009). Un análisis transnivel de las relaciones de la calidad de servicio y la confirmación de expectativas con la satisfacción de los usuarios. *Psichotema* 21(3), 421-426. from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72711821013>

Sean, S. (2010). Predictors of Relationship Quality and Loyalty in the Chain Restaurant Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 251-267. <https://doi.org/10.1177/1938965510363264>

Shiu, Y. y Yu, T. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*, 30(60), 793-809. <https://doi.org/10.1080/02642060701849840>

Simmel, G. (1986). Sociología de la comida. In *El individuo y la libertad. Ensayos de crítica de la cultura* (pp. 253-270). Península.

Simmel, G. (2003). Estudios psicológicos y etnológicos sobre música. Gorla.

Simmel, G. (2014). Digresión sobre la sociología de los sentidos. In S. e. socialización, (2014 a). Digresión sobre la sociología de los sentidos. En *Sociología: estudios sobre las formas de socialización*. Trad. José Pérez Bances. México: Fondo de Cultura Económica, pp 622- 637.

Spencer-Oatey, E. (1992). *Cross-cultural politeness: British and Chinese conceptions of the tutor-student relationship* [Tesis Doctoral no publicada] Lancaster University.

Stevens, P., Knutson, B. y Patton, M. (1995). Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 56-60. <https://doi.org/10.1177/001088049503600226>

Storbacka, K., Strandvik, T. y Gronroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.

Surprenant, C. y Solomon, M. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing*, 51, 86-96. doi:10.1177/002224298705100207.



Tomkins, S. S. (1978). *Script Theory: Differential magnification of affects*. University of Nebraska Press.

Tomkins, S. S. (1992). *Affect Imagery Consciousness (Vol. 4)*. Springer.

Tomkins, S. S. (1995). *Exploring Affect*, ed. E. Virginia Demos. Cambridge University Press.

Vázquez-Carrasco, R. y Foxall, G. (2006). Influence of personality traits on satisfaction, perception of relational benefits, and loyalty in a personal service context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(3), 205-219. doi:10.1016/j.jretconser.2005.08.006

Vera M., J. y Trujillo L., A. (2009). El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Consumidor. *Panorama Socioeconómico*, 27(38), 16-30. <https://www.redalyc.org/pdf/399/39912023003.pdf>

Woods, R. H. (1991). When servers meet customers: an analysis of the role of restaurant servers. *Hospitality Research Journal*, 539-559. <https://doi.org/10.1177/109634809001400257>

Wu, H.-C. y Mohi, Z. (2015). Assessment of Service Quality in the Fast-Food Restaurant. *Journal of Foodservice Business Research*, 18(4), 358-388. doi: 10.1080/15378020.2015.1068673

Yang, F. X. (2013). Effects of Restaurant Satisfaction and Knowledge Sharing Motivation on EWOM Intentions: The Moderating Role of Technology Acceptance Factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1-35. 10.1177/1096348013515918

