

HABILIDADES INTERPERSONALES EN EL AREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

El caso de dos regiones en la República Mexicana

Autores¹:

PATRICIA DOMINGUEZ SILVA
ESTEBAN BURGUETE HERNANDEZ
ALICIA DERNARD MENA
Universidad de las Américas
Puebla

RESUMEN:

El personal de contacto juega un papel muy importante en la entrega del servicio, por lo cual se requiere de un cierto nivel de habilidades de interrelación para poder ocupar posiciones de servicio. Basándose en el auto - monitoreo, este estudio pretende identificar cuáles son las tendencias del personal en dos regiones diferentes. Se probó la confiabilidad de los resultados, mostrando que el cuestionario aplicado es confiable. Se detectó que la variable antigüedad no ejerce influencia en las variables de respuesta. Se encontró que en las variables analizadas el destino de ciudad obtuvo una mayor media. Se muestra en este estudio que en el destino de Playa existe una mayor cultura del servicio.

Palabras clave: Venta por sugerencia, encuentro de servicio, habilidades interpersonales, automonitoreo.

¹ Las maestras Patricia Domínguez y Alicia Bernard son profesoras del Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes en la Universidad de las Américas - Puebla. El Dr. Esteban Burguete Hernández es profesor titular del Departamento de Ingeniería Industrial, en la misma universidad. Correspondencia a: A. P. 100 Santa Catarina Mártir Cholula, Puebla, C. P. 72820 México.

PROPOSITO Y JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.

En la industria hotelera se ofrece un producto básico "habitaciones"; lo que puede diferenciar por lo tanto una operación de otra es la estrategia del servicio como un vehículo para generar valor añadido al producto básico, y sobre todo la habilidad que el personal de contacto tenga en el momento de la producción del servicio. El personal de contacto, independientemente de las capacidades y habilidades técnicas que deben poseer para desempeñarse en sus puestos, deben tener capacidad para establecer relaciones interpersonales con clientes; esta capacidad para socializar y comunicar dicta en mucho el éxito de estrategias como lo son la de calidad de servicios y la de ventas por sugerencia, así como en el estado de opinión que el cliente tenga en mente sobre el nivel de servicio.

En la industria hospitalaria, se han llevado a cabo una serie de estudios que pretenden identificar las habilidades interpersonales con que debe contar el personal de contacto, lo anterior para contextos fuera de México; es por esto que el estudio pretende proporcionar un análisis cuantitativo de ciertas habilidades interpersonales en el personal de contacto del área de alimentos y bebidas, de dos localidades de la República Mexicana.

OBJETIVO:

Este estudio se basa en el análisis del auto - monitoreo del personal de contacto de dos localidades de la república Mexicana, con el objetivo de determinar el efecto que las habilidades interpersonales tienen en la venta por sugerencia en cada uno de los hoteles en estudio comparando los hoteles por región y, por último, compara los resultados de ambas regiones.

PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO.

Se seleccionaron las localidades de Puebla y Acapulco. La primera es un destino eminentemente de negocios y los establecimientos que operan se enfocan principalmente a dicho segmento de mercado, se seleccionaron ocho hoteles full service. El segundo es un destino vacacional y los establecimientos se enfocan a tal segmento, se seleccionaron seis hoteles full service.

REVISION BIBLIOGRAFICA

Personal de Contacto.

El personal de contacto de una empresa de servicio es aquel que tiene una relación directa con el cliente, que produce y vende el servicio en el instante en que el cliente lo consume. Es definido por Zepiel, Gutman (1985) como aquellos prestadores de servicio que tienen un trato directo con el cliente. Este personal difiere en sus habilidades para proporcionar los servicios, de acuerdo a su personalidad y a su actitud hacia el trabajo. Cada uno de los individuos es responsable por la calidad del servicio que provea. (Zepiel, Gutman 1985). Afirman que debido a la intangibilidad del acto de servicio, el consumidor busca puntos tangibles para evaluar este proceso. En la industria hotelera los clientes valoran la calidad por medio de pensamientos estandarizados de lo que debe ser un buen servicio; reaccionando hacia lo que le ofrece el hotel y las habilidades de los empleados para satisfacer sus necesidades.

Heskett (1986) concluyó que las habilidades interpersonales con las que debe contar el personal de contacto son las siguientes: flexibilidad, tolerancia para la ambigüedad, la habilidad de monitorear y cambiar la conducta durante la prestación del servicio y la empatía para el cliente. Propone que un buen empleado de contacto debe tener las siguientes características:

- Flexibilidad
- Tolerancia
- Habilidad para observar el comportamiento del consumidor
- Empatía

Mills y Moberg (1982) consideran que los empleados son la esencia de las organizaciones de servicios, debido a que se encuentran en contacto directo con el cliente. Es por esto que los prestadores de servicio deben tener habilidades específicas para desarrollar calidad en el trabajo. Si el empleado tiene la habilidad de identificar las necesidades del consumidor, él podrá determinar qué modificaciones requiere para satisfacer al cliente. Por otra parte Mills (1986) manifiesta que los empleados con una interacción directa con el cliente deben de ser individuos capaces de responder a una amplia variedad de estímulos sociales.

Bitner (1990) afirma que las actitudes y comportamiento del personal de servicio influye directamente en la percepción que tiene el consumidor de cómo se realizó el trabajo, así pues la satisfacción del cliente depende directamente y de forma inmediata de la administración y el monitoreo en el momento del encuentro del servicio. En la misma corriente se sitúan Sasser, Olsen

y Wyckoff (1978) al exponer que el comportamiento de los empleados es un determinante en la apreciación que tenga el consumidor sobre un buen servicio.

La satisfacción del cliente por el servicio brindado (Bitner, 1990) se refiere a que cuando un consumidor se encuentra satisfecho se debe a que las expectativas que él tenía de lo que iba a recibir se encuentran igualadas por el servicio que se le brinda, cuando el servicio brindado no se encuentra a la altura de las expectativas el cliente resulta insatisfecho. Un aspecto que puede originar la insatisfacción del cliente es el hecho de que lo que el prestador del servicio intenta hacer sea mal interpretado por el consumidor (Surprenant y Solomon, 1987).

Bitner, Booms y Stanfield (1990) mencionan el hecho de que varios estudios realizados sobre la satisfacción del cliente sugieren que la interacción humana como componente del servicio que se brinda es esencial para determinar la satisfacción o insatisfacción del consumidor. En un estudio realizado para analizar las relaciones de venta en las compañías de seguro se encontró que un factor determinante para medir el grado de satisfacción de los clientes era la simpatía mostrada por su agente (Crosby y Stephens, 1987). Otros investigadores han encontrado que la interacción humana es un componente de gran importancia para evaluar los servicios profesionales (Day y Bodur, 1978; Quelch y Ash, 1981), servicios médicos (Brown y Swartz, 1989) y tiendas de auto servicio (Westbrook, 1981). Estudios similares sobre la satisfacción del cliente también han revelado la importancia de ciertas formas de conducta mostradas por el personal de contacto (Bitner, 1990; Surprenant y Solomon, 1987).

Encuentro del Servicio

Se puede definir el encuentro del servicio como la identificación del cliente de una forma individual, teniendo como finalidad satisfacer sus necesidades; en otras palabras el encuentro del servicio es la interacción entre un cliente y un prestador de servicios, Surprenant y Solomon (1987).

Para ello es importante considerar el comportamiento de ambos y su relación, con lo que se busca determinar las preferencias y gustos del consumidor y las habilidades necesarias de los empleados para poder satisfacer al cliente.

Shostack (1985) da la siguiente definición de encuentro del servicio: "Es el período de tiempo durante el cual el consumidor se encuentra interactuando directamente con el servicio". En su definición el autor engloba como servicio todos los aspectos de la empresa que lo brinda, su personal, características físicas y algunos otros elementos tangibles.

Un punto primordial del encuentro del servicio es la relación que existe entre el cliente y el prestador de servicio, es por esto que la comunicación entre ambos tiene que ser interactiva; es decir, recíproca; el consumidor puede recibir una impresión negativa del servicio por la actitud del empleado. (Solomon, Surprenant, Czepiel y Gutman 1985).

En el estudio realizado por los investigadores Solomon, Surprenant, Czepiel y Gutman (1985), afirman que la venta es una situación social que envuelve a dos personas. La interacción de ambas depende de sus características económicas, sociales y personales. Para entender el proceso del encuentro del servicio es necesario observar a las partes involucradas en la venta como una pareja y no de forma individual.

Surprenant y Solomon (1987), puntualizan que el dar un buen servicio es prioridad de todas las organizaciones de servicio. En la mayoría de los casos un buen servicio significa una sonrisa, una mirada, un saludo amistoso; en otras ocasiones toma el significado de ofrecer al consumidor el servicio básico para satisfacer sus necesidades o demandas.

Habilidades Interpersonales

El hombre vive en un mundo lleno de estímulos sociales, culturales y personales; busca la satisfacción de sus necesidades y para lograrlo necesita relacionarse con los que lo rodean, adquiriendo y creando habilidades interpersonales para lograrlo.

Las habilidades interpersonales nacen de la necesidad de aceptación y estima del individuo. Debido a esto, el desarrollo de dichas habilidades en el ser humano depende directamente de la motivación y crecimiento personal (Tebbs, Napoli, Kilbride 1982).

El hombre en su diario acontecer, argumenta Diener (1980), acumula experiencias que lo hacen desarrollar sus habilidades interpersonales. El medio ambiente estimula directamente las modificaciones del comportamiento y adaptación del hombre, de manera positiva y negativa descubriendo sentimientos, reflejos y actuaciones que hacen que el ser vislumbre medios para sobrevivir a éste.

En estudios realizados por Edwards John (1992), afirma que el hombre es un ser que vive en comunidad, lo cual lo fuerza a desarrollar sus habilidades interpersonales. Solo, su vida carece de sentido y motivación, es por esto, que las habilidades interpersonales juegan un papel importante en la vida de todo individuo. Es de esta forma, que encuentra puntos de contacto parecidos a los de sus semejantes.

Según la opinión de Gordon y Gergen (1968), el ser humano tiene diversas necesidades que solamente las puede satisfacer interrelacionándose con otros, por lo que la aceptación social es importante. Por este motivo, la información y el estímulo social se convierten en reglas tácitas de vida, esto es, el individuo las toma como verdaderas y hasta cierto punto, como patrón de conducta..

Las habilidades que desarrolla el hombre en el proceso de adaptación tienen un conocimiento cognoscitivo; debido a que es un proceso definido y con pasos establecidos. Dicho camino, se encuentra dado en ciertas particularidades en cada núcleo social, y deberá ser observado por los individuos que en ella habitan.

El conocimiento cognoscitivo de las habilidades interpersonales se relaciona con todos los puntos de actividad del hombre, como lo son: el personal, el social, el laboral, en el hogar, en los centros de estudios y la cultura, entre otros.

Otros autores, como Ladd y Mize (1983), han concluido que las habilidades interpersonales tienen un conocimiento cognoscitivo social, y dan los siguientes puntos de referencia:

1.- Concepto de habilidades sociales.

Es la construcción de imágenes concretas de cómo tiene que ser el comportamiento.

2.- Actuación hábil.

Es la práctica mental de posibles problemas y su solución.

3.- Franco mantenimiento y generalización de habilidades.

Es la capacidad del hombre de aprender de sus errores, aplicando nuevas habilidades en situaciones sociales.

Para el conocimiento cognoscitivo en el trabajo, Ladd and Mizal (1983), son necesarios los siguientes supuestos:

a) Identificación del problema.

b) Producir posibles soluciones alternativas.

c) Orden lógico en la actuación.

d) Repetir esta secuencia las veces que sea necesario para cumplir satisfactoriamente con lo que se pide en el trabajo.

Escala de Autoevaluación de Habilidades.

El identificar diferentes clases o tipos de personalidades es una meta a la que se quiere llegar y a la cual se le han dedicado un sin fin de estudios.

No es difícil (Block y Ozer, 1982) encontrar investigadores que utilizan conceptos tipológicos y que describen las clases de personalidad como una "clases de etiqueta", es decir elaboran estereotipos, más que definir cualitativamente los diferentes tipos de personalidad.

La escala de auto - evaluación de habilidades fue concebida originalmente por Snyder en 1972, como un modelo representativo de la forma de auto presentación que cada individuo utiliza. Las diferencias entre éstos mostraban simplemente un grado.

Esta escala constaba de 25 preguntas cerradas auto - descriptivas en donde el individuo solamente tenía dos opciones de respuesta: verdadero o falso. Estas preguntas se referían, entre otras cosas, a las formas de auto - presentación apropiada para cada situación, sensibilidad para detectar estímulos sociales y utilizarlos en la auto - presentación, habilidad de controlar la expresividad de la conducta en diferentes situaciones, y cambios en la forma de auto presentación adaptándose a los cambios de situación.

Estudios subsecuentes realizados por el mismo Snyder lo llevaron a simplificar la escala, suprimiéndole 7 preguntas que consideró no eran buenas discriminantes entre clases, lo que convirtió a la Escala de Auto - evaluación de Habilidades en un instrumento diseñado con 18 preguntas.

Esta escala, ha mostrado ser efectiva para predecir una gran variedad de criterios y ha servido de estimulante para despertar el interés de los sociólogos y psicólogos de estudiar y experimentar la medición de las diferencias de actitudes sociales y de comportamiento entre los individuos.

Cuando un individuo está consciente de que sus expresiones pueden llegar a ser apropiadas o inapropiadas dependiendo de la situación social en la que se encuentre, se dice que éste tiene la habilidad de monitorear (observar y controlar) su auto - presentación y conducta (Snyder, 1974).

Snyder y Gangestad (1986) demostraron que las variaciones en la forma de actuar de los individuos reflejaban diversos tipos de personalidades.

Las diferencias entre éstas resultaron ser amplias, por lo tanto llegaron a la conclusión de distinguir dos tipos de personalidades:

- 1.- Alto auto - monitoreo
- 2.- Bajo auto - monitoreo

1.- Alto auto - monitoreo.

De acuerdo a Snyder (1974), el individuo de alto - monitoreo es aquél que debido a su preocupación por actuar apropiadamente en situaciones sociales, se ha convertido particularmente diestro en controlar y modificar su conducta social y expresiones emocionales para estar acorde con las situaciones y medio que le rodean.

En 1987 el mismo Snyder, redefinió su anterior concepto y dijo que los individuos pertenecientes a esta categoría son personas que están conscientes de su propio comportamiento y ajustan hábilmente su conducta para lograr una imagen deseada, actuando como otras personas dependiendo de la situación y su audiencia.

Una hipótesis dice que los individuos catalogados como de alto auto - monitoreo son más innovadores y se encuentran más dispuestos al cambio (Goldsmith, 1987).

Aun cuando el contar con una personalidad de alto auto - monitoreo da a las personas la flexibilidad y adaptabilidad para acoplarse a diferentes situaciones sociales, esto hace que no exterioricen o comuniquen sus creencias, sentimientos e intenciones.

El hecho de siempre estar actuando de acuerdo a las situaciones hace que estos individuos puedan llegar a crear contradicciones entre sus actitudes y sus acciones.

2.- Bajo auto - monitoreo.

Los individuos que son poseedores de esta clase de personalidad (Snyder, 1994) son aquellos que no pueden controlar ni modificar su conducta. Una persona que resulta ser baja en el concepto del auto - monitoreo es menos sensible para percibir información social acerca de lo que es apropiado dependiendo de la situación y no cuenta con una gama razonable de habilidades de auto - presentación (Snyder, 1987). Esta conducta parece ser controlada por actitudes intrínsecas, valores y predisposiciones y no por que se trate de amoldar o adaptar a la situación (Snyder, 1987).

En 1987, Snyder concluyó que al individuo que presenta un bajo auto monitoreo le es difícil desarrollar la atención al huésped que Mars y Nicos (1984) consideran fundamental en todo empleado de contacto directo.

Los individuos catalogados como de bajo auto - monitoreo son los que actúan de manera que sus creencias vayan de acuerdo a su comportamiento social.

Venta por Sugerencia

Samenfink (1992) define venta por sugerencia como la habilidad que desarrolla el personal de contacto para influir en la decisión de compra del consumidor. En la industria de la hospitalidad se considera venta por sugerencia a la capacidad del prestador de servicio para persuadir al cliente de consumir un artículo determinado.

Los beneficios de venta por sugerencia son:

- a) Para el consumidor, por que disfruta el placer de la sugerencia.
- b) Los servidores, debido a que aumentan sus propinas.
- c) Los dueños, incrementan las ganancias.

Si los empleados tienen la habilidad de persuadir al cliente por medio de la comunicación, la cantidad de ventas por sugerencia podrían incrementarse.

D.R Lillicrap (1979) expone que el mesero es un vendedor y, por lo tanto, debe conocer todos los alimentos y bebidas y la forma correcta de servirse.

La presentación de un alimento o bebida es muy importante, y el trabajo de un cocinero experimentado no debe anularse por la incompetencia de un mesero, pues propicia la pérdida de mutua cooperación en el trabajo.

ANÁLISIS DE LOS DATOS:

Para analizar este conjunto de datos se propone un modelo lineal general donde se utilizan las variables de la siguiente manera:

$$Y_{ijklm} = R_i + H(R)_j(i) + \alpha E_{ijklm} + \beta A_{ijklm} + \gamma(E * A)_{ijklm} + R_{ijklm} + \delta T_{ijklm} + R_{ijklm}$$

donde:

Y_{ijklm} = Variable de respuesta. (Habilidades de venta, Opinión del Supervisor).

R_i = Efecto de la región.

$H(R)_j(i)$ = Efecto anidado de Hotel dentro de la región.

E_{ijklm} = Efecto de la edad.

A_{ijklm} = Efecto de la auto-evaluación.

$(E * A)_{ijklm}$ = Efecto de la interacción Edad por Auto evaluación.

T_{ijklm} = Efecto del tiempo en el trabajo (Antigüedad).

R_{ijklm} = Errores aleatorios normales.

$\alpha\beta\gamma\delta$ = Parámetros

Nótese que dentro de las variables independientes se encuentra primeramente el efecto de Región, esto con el fin de comparar las diferentes regiones, Playa y Ciudad, es de esperarse que siendo Acapulco un lugar turístico de mayor tradición que Puebla, el personal de contacto tenga mejores habilidades de venta y por ende exista una mejor opinión de los Supervisores.

En segundo lugar se encuentra el efecto anidado de Hotel de Región (H(R)). La idea de incluir esta fuente de variación es observar si existen diferencias entre hoteles con el fin de poder recomendar planes de capacitación donde sean necesarios. Ya que las condiciones de contratación entre Hoteles son distintas, es de esperarse que esta fuente de variación sea significativa. Los siguientes tres términos ($E_i + A + (E * A)$) corresponden al factorial 2 x 2 análogo al

utilizado por Samenfink (1994), pero tomando en cuenta la continuidad de las variables involucradas.

Ya que el personal es eminentemente masculino, el factorial 2 x 2 se formó con las variables Edad y Auto evaluación (ver Samenfink 1994). Tijkln es el efecto de la antigüedad.

El último término representa los errores aleatorios los cuales son normales e idénticamente distribuidos con media cero y una varianza común. Más detalles sobre el modelo lineal pueden encontrarse en Hocking (1985).

Nótese que el modelo usa variables continuas (Edad, Auto evaluación y Antigüedad) y variables discretas (Región y Hotel). Para analizar este tipo de modelo se usa un procedimiento conocido como análisis de covarianza. La razón que motiva el uso del análisis de covarianza es que bajar los datos de una escala continua a una escala categórica existe una pérdida de potencia en las pruebas. El presente procedimiento también presenta complicaciones en cuanto que se deben realizar pruebas de idoneidad del modelo, estimar el efecto de observaciones influenciales, revisar efectos de multicolinealidad y calcular factores de inflación de la varianza. Estas pruebas aunque no reportadas sí se llevaron a cabo mostrando que el modelo representaba adecuadamente a las observaciones y los errores cumplían con las suposiciones clásicas: Normalidad, Independencia, Medio Cero y Varianza Común.

RESULTADOS:

La distribución de las observaciones en las dos regiones se encuentra en las tablas 1 y 2.

Tabla 1:
DISTRIBUCION DE LAS OBSERVACIONES
CIUDAD DE PUEBLA

REGION	HOTEL	NUMERO	TOTAL
Puebla	1	24	
	2	9	
	3	18	
	4	20	
	5	11	
	6	9	
	7	15	
TOTAL			106

Tabla 2:
DISTRIBUCION DE LAS OBSERVACIONES
CIUDAD DE ACAPULCO

REGION	HOTEL	NUMERO	TOTAL
Acapulco	1	30	
	2	33	
	3	34	
	4	35	
	5	35	
	6	33	
TOTAL			200

Como puede observarse, existió una mayor participación de los hoteles de Acapulco. Nótese que el tamaño total de la muestra es superior a algunos estudios de este tipo, por ejemplo Samenfink (1994) utiliza un tamaño de muestra de 157.

Se probó la confiabilidad de los resultados usando el Alfa de Cronbach, (Cronbach, 1970).

Para auto - monitoreo se obtuvo un ($\alpha = 0.84$, para el monitoreo del supervisor $\alpha = 0.83$ y para las habilidades de venta ($\alpha = 0.90$, esto muestra que la escala es confiable. También se calcularon alfas de Cronbach para cada región resultando valores similares. Con estos cálculos quedó mostrado que el cuestionario es confiable.

Se llevaron a cabo los análisis de varianza para las variables de respuesta. Dos modelos fueron aplicados, uno con el tiempo en el trabajo y otro sin considerar éste. Los resultados obtenidos son similares, mostrando que tal variable puede ser removida del modelo sin ninguna consecuencia.

En la tabla 3 se reportan los p - valúes obtenidos. Como se puede observar en dicha tabla, hay diferencias ($P < 0.10$) para todas las fuentes de variación, excepto para la covariable antigüedad. Cabe hacer notar que cuando se usa el cambio o variables categóricas sólo se observa efecto de Región, hotel dentro de región y la interacción edad por auto - monitoreo. Esto debido a la pérdida de potencia en las pruebas cuando las variables son cambiadas de una escala continua categórica.

**Tabla 3:
P VALUES PARA 2 MODELOS DIFERENTES**

FUENTE DE VARIACION	P VALUES		P VALUES	
	SUP. MON	HABILIDADES DE VENTA	SUP. MON	HABILIDADES DE VENTA
Región	0,0001	0,0785	0,0001	0,0711
Hotel (Región)	0,0001	0,0013	0,0001	0,0034
Edad	0,0107	0,0547	0,0099	0,0541
Auto-Monitoreo	0,0024	0,0328	0,0014	0,0301
Edad X Auto-Monitoreo	0,0112	0,0820	0,0072	0,0758
Antigüedad	-----	-----	0,1896	0,6771

La covariable antigüedad tuvo un mejor desempeño sobre la variable monitoreo del supervisor que en habilidades de venta, pero en ambos casos fue no significativa. En vista de eso se aceptó una falta de significancia ($P\text{-value} > 0.10$) de la antigüedad y puede recomendarse una exclusión del modelo.

Las medias por región pueden verse en la tabla 4. Puede verse que en las variables analizadas existe una mayor media en la región Puebla. Aparentemente esto representa una contradicción ya que en un destino de playa (Acapulco) el personal de contacto debiera tener una mejor evaluación del supervisor y mayor habilidad de venta. Una explicación a este hecho es que las calificaciones contienen un factor subjetivo, la percepción del supervisor y es posible que en Acapulco teniendo mayor cultura de servicio, se pida mayor profesionalismo y el nivel de competencia sea superior.

**Tabla 4:
MEDIAS POR REGION**

REGION	EVALUACION DEL SUPERVISOR	HABILIDADES DE VENTA POR SUGERENCIA
Puebla	4,09	3,99
Acapulco	3,79	3,86

También se realizó un análisis por región. Las pruebas de Duncan pueden verse en la tabla 5.

Nótese la congruencia de los resultados de la evaluación del supervisor y habilidades de venta en los hoteles de Acapulco y la incongruencia en los hoteles de Puebla. Esto muestra que existe una mejor cultura del servicio en Acapulco que en Puebla. Asimismo nótese que en Puebla parece haber un grupo de hoteles con alta evaluación del supervisor y habilidades de venta, mientras que en Acapulco es uno o quizás dos hoteles dominantes.

Tabla 5:
PRUEBA DE DUNCAN POR HOTELES DENTRO DE LA REGION

REGION PUEBLA				REGION ACAPULCO			
HOTEL	SUPEMON	HOTEL	SSKILL	HOTEL	SUPEMON	HOTEL	SSKILL
1	4.250 A*	1	4.292 A	5	4.119 A	5	4.290 A
5	4.245 A	5	4.167 AB	4	3.884 B	4	3.986 AB
3	4.162 A	3	4.046 AB	2	3.739 BC	2	3.783 BC
6	4.154 A	6	3.944 AB	3	3.701 BC	3	3.755 BC
4	4.123 A	4	3.933 AB	1	3.679 BC	1	3.717 BC
2	4.103 A	5	3.742 B	6	3.615 C	6	3.606 C
8	3.579 B	8	3.667 B				

* La letra corresponde al agrupamiento de Duncan.

Finalmente se revisaron las correlaciones entre las variables dependientes evaluación del supervisor y habilidades de venta y las independientes edad, antigüedad y auto - monitoreo. Se encontró que la correlación es positiva, lo cual es aceptable ya que a mayor edad, antigüedad y auto - monitoreo, se espera que el empleado mejore en la evaluación de su supervisor y en habilidades de venta.

DISCUSION:

Las variables estudiadas, auto - monitoreo, calificación del supervisor y habilidades de venta son factores importantes para la satisfacción del cliente y el éxito de un negocio de servicios de alimentos. Es esto lo que determina la importancia del presente estudio.

La región más dispuesta a cooperar con este estudio fue la de Acapulco, esto seguramente debido a que en esta zona existe una mayor cultura de servicios.

El uso de un modelo lineal como el propuesto en el presente trabajo conlleva la ventaja de utilizar todas las fuentes de variación involucradas, cuyo uso correcto es el de considerar el efecto de Región y el de Hotel anidado en regiones. El haber encontrado efecto Región indica que el nivel de competencia y profesionalismo es diferente en ambas regiones. El hecho de que Puebla tenga

significativamente mejor evaluación del supervisor y habilidades de venta es posible debido a un factor de percepción subjetiva del supervisor.

El uso de las variables independientes edad, auto - monitoreo y antigüedad en forma continua en lugar de categóricas es recomendado. Existe una pérdida de la potencia por bajar las variables a categóricas que en este caso no se justifica ya que las variables tienen una distribución adecuada para ser usadas como continuas. La correlación positiva encontrada con las variables dependientes es congruente con la naturaleza tiempo - crecimiento de cualquier persona.

El hecho de que la covariable antigüedad sea no significativa revela la falta de mejoría de los empleados una vez que se ingresa a una empresa. Probablemente sea debido a falta de capacitación adecuada, por lo cual se recomienda seguir con programas de inducción a la empresa y al puesto, e implementar programas de socialización que permita permear los valores y la cultura organizacional hacia los empleados, asimismo, la capacitación puede ser un medio para mejorar los niveles de monitoreo del supervisor y habilidades de venta.

Al realizar los análisis para cada región, se nota una congruencia mayor en los datos de Acapulco que en los de Puebla, mostrando la mejor disposición de los acapulqueños para cooperar este estudio, así como una mejor precisión de sus conceptos.

En general ya que el objetivo de realizar un análisis cuantitativo de habilidades interpersonales ha sido alcanzado, a través de varias herramientas estadísticas, sería deseable continuar la presente investigación en el sentido práctico, primeramente implementando sus resultados y evaluando su impacto. En el sentido teórico posiblemente pueda realizarse otro tipo de cuestionario adecuado para realizar un análisis de trayectoria para evaluar las interrelaciones entre las variables.

BIBLIOGRAFIA

Bitner, M., Boorns, B.H. & Tetreault, M.S. 1990. *The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents.* Journal of Marketing.

Bitner, M.J. 1990. *Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses.* Journal of Marketing.

Bradshaw, Michael. 1994. *Restaurant Employees.* McMillan Publishing Company.

Cronbach, L.J. 1970. *Essentials of Psychological Testing.* Third Edition. Harper & Row Publisher New York, U.S.A.

Goldsmith, R.E. 1987. *Strategic management and marketing in the service sector.* Boston: Marketing Science Institute.

Guion. R 1987. *Changing Views for Personnel Selection Research.* Personnel Psychology.

Heskett, J.L. 1986. *Managing in the service economy.* Boston: Harvard Business school.

Hines, W.W. y Montgomery, D.C. 1993. *Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Administración.* Compañía Editorial Continental, S.A. (CECSA). México, D.F. México.

Hocking, R.R. 1985. *The Analysis of Linear Models.* Brool/Cole Publishing Company. Monterrey, California.

Hogan, H. & Busch, C.M. 1984. *How to measure service orientation.* Journal of applied psychology.

Lillicarp, D.R. 1990. *Servicio de Alimentos y Bebidas.* Editorial Diana.

Montgomery, D.C. 1991. *Design and Analysis of Experiments.* Wadsworth International. California, U.S.A.

Montgomery, D.C. and Peck, E.A. 1982. *Introduction to Linear Regression Analysis.* Wiley Series in Probability & Mathematical Statistics. New York, U.S.A.

Morrison, D.F. 1976. *Multivariate Statical Methods*. Mc - Graw Hill Series in Probability and Statistics. New York. U.S.A.

Samenfink, W.H. 1994. *A quantitative analysis of certain interpersonal Skills required in the service encounter*. Hospitality Research Journal.

SAS Institute Inc. 1988. *SAS Guide for Personal Computers, Versión 6.03*. SAS Institute Inc. Cary, N.C. U.S.A.

Sasser, E.W., Olsen, R.P., & Wyckoff, D.D. 1978. *Management of service operations*. Boston: Allyn & Bacon.

Shostack, G.L. 1986. *Service positioning through structural change*. Journal of Marketing.

Snyder, M. 1974 *Self monitoring of expressive behavior*. Journal of Personality and Social Psychology.

Snyder, M. 1987. *Public appearances private realities: The psychology of self - monitoring*. New York: W.H. Freeman.

Snyder, M., & Gangestad, S. 1982. *Choosing Social situations: Two investigations of self - monitoring processes*. Journal of Personality and Social Psychology.

Snyder, Mark. 1987. *Public Appearances and Private Realities*. The Psychology of Self - Monitoring. W.H. Freeman and Company.

Solomon, M.R., Surprenant, C., Czepiel, J.A., & Gutman, E.G. 1985. *A role theory perspective on dyadic interactions: The service ecounter*. Journal of Marketing.

Surprenant, C.F., & Solomom, M.R. 1987. *Predictability and personalization in the service encounter*. Journal of Marketing.