



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE HOTELERÍA, TURISMO Y GASTRONOMÍA

**TÍTULO: INCIDENCIA DE LA PERCEPCIÓN DE HUÉSPEDES FRENTE
A EMPLEADOS EN UN HOTEL DE 4 ESTRELLAS.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERIA EN
GESTIÓN TURÍSTICA HOTELERA**

AUTORA:

KAREN STEPHANIE ANDRADE ARCA

TUTOR:

MSC. FANNY MANNER BALDEÓN

SAMBORONDÓN, ABRIL DEL 2018

Incidencia de la percepción de huéspedes frente a empleados en un hotel de 4 estrellas.

Resumen

El presente trabajo trata de la incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de cuatro estrellas en la ciudad de Guayaquil para visualizar si la demanda se encuentra satisfecha respecto a la oferta de servicio, considerando la alta importancia que mantiene la calidad del mismo dentro de este tipo de establecimientos en el sector. Este artículo compara la valoración subjetiva de parte de los huéspedes respecto al servicio obtienen con el análisis de importancia que los empleados del hotel le dan al trabajo que realizan.

Para su respectiva elaboración se hizo uso de la encuesta, obteniendo como resultado que la percepción de los huéspedes varía en comparación con la percepción de los colaboradores por lo que el tipo de comportamiento que estos mantienen durante su jornada laboral se encuentra influenciado directamente por su forma de pensar subjetiva. Los resultados del estudio, permitirán la toma de mejores decisiones con el fin de potenciar los servicios ofrecidos en el hotel.

Palabras clave: calidad del servicio, atención al cliente, percepción del cliente, comportamiento de colaboradores, indicadores de servicio

Abstract

This paper addresses the incidence of the perception of guests versus employees in a four stars hotel in the city of Guayaquil, in order to see if the demand is completely satisfied with the service offer, due to the importance that this type of establishment in the sector give to the service. This article compares the perception of service that guests have with the analysis of importance - perception made to hotel employees.

Incidencia de la percepción de huéspedes frente a empleados en un hotel de 4 estrellas.

For the elaboration of it, a survey was used; obtaining as a result that the perception of the guests varies in comparison with the perception of the collaborators, so the type of behavior that they maintain during their working day is influenced directly by their subjective form of thinking. The results of the study will allow the making of better decisions in order to enhance the services offered at the hotel.

Key words: service quality, customer service, customer perception, behavior of collaborators, service indicators

Introducción

De acuerdo a Oyewole (2013) que cita a Rao y Kelkar (1997), el cumplir con las expectativas de los huéspedes durante su visita al establecimiento forma parte importante del crecimiento de la empresa y de su sustentabilidad. Una de las estrategias que conllevan al éxito de una empresa es el proveer una excelente calidad de servicio.

Es por esto que la calidad de servicio dentro del sector hotelero se ha convertido en una estrategia primordial que genera la posibilidad de crear un elemento diferenciador de alojamiento. Con el paso del tiempo Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988) desarrollaron SERVQUAL, un cuestionario compuesto por una serie de preguntas estandarizadas para la medición de la calidad del servicio dirigido hacia las empresas que tenían como objetivo el entender lo que necesita o espera su cliente. Luego, Mei, Dean, y White (1999) adaptaron la encuesta direccionándola al servicio hotelero y hoy en día es una herramienta empleada constantemente por las empresas dedicadas al servicio del cliente. El factor humano, que como lo indican Sîrbu y Alexandrescu (2014) es el motor del desarrollo y éxito de una empresa ya que son los colaboradores los que ayudan a que se cumplan las metas de la organización y son su máspreciado activo.

El departamento de talento humano influye directamente al comportamiento y la actitud que tomarán los diferentes empleados de la organización debido a sus aportaciones en la creación de espíritu de equipo, estabilidad, satisfacción y motivación. Estas son características necesarias para conseguir el éxito de una empresa que se encuentra enfocada en los sistemas de

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

calidad complementándose con la parte técnica y de procesos. La calidad de servicio se refiere al nivel de compromiso que mantiene el equipo de trabajo para ofrecer un servicio que supere las expectativas de los huéspedes. También se basa en el buen comportamiento de los empleados y la adecuada interacción con el cliente en el momento oportuno con el fin de causar una buena impresión.

Marco teórico

Calidad del servicio

Como lo señalan Delgado y Velthuis, (2015) calidad se define en el año 1931 por Shewhart donde la explica como una medición basada en un cálculo numérico en la que se debe verificar la diferencia entre el producto entregado y el producto ofertado inicialmente, si esta diferencia es mayor significa que no cumple con los requisitos de calidad establecidos. Luego Feigenbaum en 1951 explica que la calidad no significa que el producto es mejor o peor sino que este está condicionado a lo que considera el cliente de acuerdo a su percepción de bueno o malo y se encuentra sujeto a variables como el precio de venta y la forma de uso del producto, es por esto que calidad no debe incidir en el precio del producto.

En la tabla 1, se puede identificar cuáles son las definiciones de calidad relevantes.

Tabla 1

Definiciones de calidad relevantes

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

Autor	Año	Definición	Etapa							
Shewhart	1931	La calidad sería como una medición numérica, para hacer posible ver si la calidad de un producto difiere de otro, entre dos periodos de comparación, y para determinar si las diferencias son mayores y son producto del azar.	C O N T R O L	E S T A D Í S T I C O	A S E G U R A M I E N T O	C A L I D A D C O M P E T I T I V A				
Feigenbaum	1951	Calidad no tiene el significado popular de "mejor" en un sentido absoluto. Significa "lo mejor para ciertas condiciones del cliente". Estas condiciones son: (a) el uso real y (b) el precio de venta del producto. La calidad del producto no puede ser considerada aparte del costo del producto.								
Abbott	1955	Calidad al igual que el precio debe ser considerada en un mercado competitivo.								
Feigenbaum	1961	La calidad del producto se puede definir como la combinación de las características del producto de la ingeniería y la producción que determinan el grado en que el producto en uso satisfaga las expectativas del cliente.								
Juran	1974	Introdujo una definición ampliamente utilizada de la calidad, la aptitud para el uso, que describió como el grado en que un producto sirve con éxito a los propósitos del usuario.								
Taguchi	1979	La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de ser enviado, aparte de las pérdidas causadas por su función intrínseca. Es decir no cumple con el objetivo especificado.								
Tuchman	1980	Sostiene que la calidad significa la inversión de la mejor habilidad y el esfuerzo posible para producir los mejores y más admirables resultados posibles.								
Zeithaml	1988	La calidad puede ser definida en términos generales como la superioridad o excelencia.								
Crosby	1988	La calidad es la conformidad con los requisitos, implica conocer y aplicar cuatro criterios: cumplimiento de los requerimientos, la prevención, un estándar de cero defectos y la medición de la misma sería el precio del incumplimiento.								
Deming	1989	La calidad solo puede definirse en función del sujeto y reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características evaluables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar para proporcionar satisfacción por el precio que el sujeto tenga que pagar.								
Pirsig	1992	Definir la calidad como excelencia significa que se entiende "por delante de la definición... como una experiencia independiente directa de y antes de abstracciones intelectuales".								
Dale, Van der Wile, & Iwaarden	2007	Las diferentes definiciones de calidad se pueden reducir a cualquiera que cumpla los requisitos y las especificaciones o satisfaga y deleite al cliente.								
NTC-5555	2007	Grado en que un conjunto de características (véase el numeral 3.5.1 NTC-ISO 9000) inherentes cumple con los requisitos (véase el numeral 3.1.2 de la norma NTC-ISO 9000), es decir, con las necesidades o expectativas de los clientes (véase el numeral 3.1.2 de la norma NTC-ISO 9000).					D E L A C A L I D A D	C A L I D A D	C A L I D A D	C A L I D A D
NTCGP 1000:2009	2009	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.								
CALIDAD HACIA LA EXCELENCIA										

Nguyen, Nisar, Knox y Prabhakar, (2018) que citan a Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) mencionan que el servicio de calidad se define como el desacuerdo entre las percepciones de los clientes respecto al servicio recibido

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

durante un momento específico. Luego Parasuraman *et al.* (1988) señalan que cuando la expectativa del cliente es muy alta para el resultado obtenido, el servicio fue menos que satisfactorio. Con el paso del tiempo se indica que la calidad del servicio también es considerada como el atributo percibido a partir de la experiencia del cliente respecto al servicio que recibió.

Por otro lado, Angelova y Zekiri (2011) manifiestan que el tema de realizar la calidad del servicio implica que las expectativas del cliente deben ser cumplidas consistentemente. Además, García, Fraiz Brea y Alonso (2014) citando a Santomá y Costa (2007) muestran que los autores realizaron estudios en el sector hotelero y obtuvieron como resultado que la calidad compara la expectativa de los consumidores sobre el producto o servicio con lo recibido de parte del establecimiento. Este nuevo enfoque, se encuentra más dirigido hacia la percepción del consumidor y hace que se determine de mejor manera los parámetros que se evalúan en la calidad.

Grönroos y Voima (2013) consideran que, el valor de servicio es un indicador muy importante en el sector hotelero, al ser este un producto intangible que se ofrece al consumidor a través de experiencias. Mientras que Kim, Holland y Han (2013) citando a Oh (2000) mantienen que, en marketing piensan que la calidad en el servicio debe de ser establecida desde el punto de vista de los consumidores o clientes y esta debe mantenerse influenciada completamente por el cliente.

La calidad del servicio es el momento donde el consumidor se encuentra satisfecho, haciendo que este desee repetir su compra y opte por recomendar el establecimiento, esta recomendación es lo que automáticamente generará un

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

incremento en ventas para la empresa. Sin embargo, es muy importante mantener en cuenta los indicadores financieros de la empresa para alcanzar el éxito.

Para García, (2016) que cita a Restrepo, Restrepo y Estrada (2006) el servicio tiene como misión atraer, cautivar y establecer un retorno continuo o fidelidad del consumidor fundamentado en el resultado de una estrategia de calidad implementada desde un inicio donde se satisfaga la necesidad de este consumidor hasta poder superar su expectativa.

Como lo consideran Wu, Qomariyah, Sa y Liao (2018) las fallas de servicio son inevitables, al momento de prestar los mismos y se dan cuando no se ha cumplido la expectativa del cliente. Sin embargo, dado que la estrategia de calidad debe ser cimentada en el servicio hacia el cliente, existe un margen donde se generan fallas o insatisfacciones que no necesariamente se debieron un mal servicio por ejemplo, la objetividad de la percepción del huésped que se encuentra influenciado por malas experiencias previas, es decir que si el huésped llegó al establecimiento de mal humor debido a una mala experiencia, él puede considerar que el servicio incumplió sus expectativas sin necesidad de que haya existido una falla.

Como lo indican Xu y Li (2016) el incumplimiento de expectativas lleva al cliente a generar un comportamiento de insatisfacción expresándolo a través de quejas y reclamaciones en el boca a boca o en redes sociales, estos clientes también, como reflejo de su inconformidad pueden abandonar el hotel antes de su partida estimada. Como consecuencia de la falla de servicio causada por incumplimiento de expectativas puede darse la situación de una pérdida de clientes, en este caso huéspedes que dejan de ser leales y permiten que la

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

competencia realice sus ofertas. Por tanto, el hecho de recuperar a un huésped insatisfecho se encuentra dentro de las prioridades de los establecimientos hoteleros que están dispuestos a establecer políticas de calidad basadas en el servicio (Wu *et al.*, 2018). Por ejemplo, solo entre el 5% y el 10% de los clientes se encuentran dispuestos a presentar quejas cuando existen fallas de servicio, esto significa que una gran cantidad de huéspedes deciden no retornar al establecimiento sin necesidad de dejar establecida la razón por la que no regresarían (Wu *et al.*, 2018). Además, es complicado esperar que los hoteles identifiquen las fallas de servicio de sus establecimientos si es que hay pocas reclamaciones.

Nguyen, *et al.* (2018) indican que con el propósito de mejorar la calidad Parasuraman, et al.(1988) instauraron el modelo SERVQUAL que consiste en cinco dimensiones de servicio. Paryani, Masoudi y Cudney (2010) las resumen en: fiabilidad que refiere a la capacidad de cumplir con las promesas realizadas al cliente; capacidad de respuesta que es la capacidad para responder a los requerimientos del cliente lo más pronto posible; seguridad significa la habilidad de los empleados para para inspirar confianza en los clientes del establecimiento; empatía comprende la capacidad de los empleados para entender la situación del cliente y comprender sus distintas reacciones y elementos tangibles es decir, presentación personal, estado de los equipos, apariencia del establecimiento.

Mientras tanto, este proceso de cumplimiento de expectativas se complica cuando se trata del tema de servicio, al ser este un producto intangible puede existir cierta diferencia entre la expectativa del cliente y el servicio ofrecido ya que las percepciones varían de acuerdo a las personas de acuerdo a su

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

predisposición y en cada caso (Wu *et al.*, 2018). Sin embargo, Bhandari, Tsarenko y Polonsky (2007) creen que a pesar de esta diferencia, continúa siendo factible para las empresas el identificar fallas de servicio en huéspedes.

Percepción del cliente

Para Zauner, Koller y Hatak (2015) quien dentro de su informe procedió a citar a Khalifa (2004) identifica que una relación fuerte con el cliente es primordial para las compañías. Se aclara que la experiencia es usada como concepto de una serie de productos y servicios que ofrecen sensaciones y generan recuerdos en la memoria de un consumidor.

Sin embargo, Walter, Cleff y Chu (2013) identificaron los nuevos comportamientos de consumo de los clientes que se relacionaron con los aspectos sensoriales y emotivos, explican que los clientes necesitan identificar el producto con componentes emocionales y de comportamiento y relacionan sus resultados al tema del alojamiento, la diversión y el consumo de alimentación. En si la experiencia del cliente se relaciona con la oferta de los bienes y servicios, el objetivo es que a medida de su ejecución estos creen recuerdos memorables y logren una vinculación emocional con el consumidor. Es por esto que las compañías deben darle una mayor importancia ya que es gracias a estas experiencias que el consumidor deseará retornar o comprar nuevamente el producto, logrando una fidelidad. Sin embargo, no se ha establecido una definición específica al estilo de marketing basado en la experiencia del cliente (Walter *et al.*, 2013). Heinonen, Strandvik, y Voima (2013) identifican que estas son las razones por la que los gerentes de las compañías se enfocan en la

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

valoración de la experiencia del cliente como punto referencial de sus estrategias para alcanzar un mejor desarrollo de la empresa.

Desde los inicios, las empresas enfatizan sus esfuerzos y estrategias en el aumento de ventas a través del producto creado pero en la actualidad, la satisfacción del consumidor fundamentada en su experiencia con el producto es más importante para el establecimiento por lo que el planteamiento de las nuevas estrategias no solo corresponde al análisis de todas las variables económicas, sino también, es recomendable ir más allá y fijarse en la calidad.

Según Slåtten, Krogh, y Connolley (2011) se ha colocado a la satisfacción de un cliente como pilar fundamental de la fidelidad de este. Antes la lealtad se medía con procesos que se centraban en el comportamiento del cliente por medio de observación. Mientras tanto Solano y Uzcátegui (2017), quienes citaron a Vera y Trujillo (2009) indican que, con el paso del tiempo, se dio un concepto más complejo de lo que significa la lealtad incluyendo variables psicológicas que están relacionadas con el comportamiento del comprador. Tavira, Estrada, Lucero y Hernández (2015) señalan que algunos autores como Zamora, Vásquez, Morales y Cisternas (2011) afirman que la fidelidad de un cliente solo depende de si este se encuentra satisfecho o no. Si el cliente está satisfecho con el servicio, regresaría al establecimiento y eso es lo que las empresas turísticas generalmente necesitan. Mientras que Kumar, Dalla Pozza y Ganesh (2013) citando a Jones y Sasser (1995) indican que la satisfacción no es el único indicador para el retorno del huésped como respuesta de su fidelidad.

Por lo consiguiente Beyerlein (2013) quien cita a Bender (1976), indica que mantener a clientes que se encuentren satisfechos es hasta 6 veces más

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

económico que implementar estrategias en atraer a nuevos clientes. Mientras que Fraering y Minor (2013) citando a Oliver (1999) indican que los únicos clientes que importan para una empresa son los que tienen lealtad. Él enfoca la lealtad en dos aspectos: a) la compra repetitiva de parte del consumidor basándose en el tema del compromiso que este tiene con la marca. Esto hace que la competencia no tenga influencia en este tipo de consumidor porque él ya tiene una conducta específica hacia esta marca y b) el tipo de respuesta afectiva y de conducta que tiene el cliente en una relación a largo plazo con una marca en específico.

La fidelidad del consumidor se encuentra fundamentada en un recuerdo positivo que tuvo con la marca, haciendo que este tenga una tendencia a preferir múltiples veces y a largo plazo su marca posicionada en su mente sobre las de la competencia. Por otro lado, Loo, Boo y Khoo (2013) citando a Bhandari *et al.* (2007) indican que los clientes tienden a crear expectativas de estándares de servicio de acuerdo a la percepción que ellos tienen sobre lo que se refiere a servicio y esto no siempre es correcto. Por ejemplo, Kim y Bosselman (2018) mencionan que medir la percepción de servicio es considerado decisivo al momento de crear nuevas herramientas de trabajo en servicio.

Las expectativas del cliente son tan importantes que de acuerdo a lo que indican Kim *et al.* (2018), el objetivo de crear una escala de medición de percepción ayuda a mejorar la técnica de innovación de la empresa en lo que se refiere a productos y servicios ya que su estrategia se plantearía no solo en la calidad a de servicio a ofrecer sino también en lo que los huéspedes esperan.

Pan (2015) citando a Martilla y James (1977) menciona que el análisis de la importancia o valoración fue usado para examinar la percepción de importancia

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

que le dan los clientes a ciertos atributos de la organización. El modelo se grafica en cuatro cuadrantes que son: Concéntrate aquí, este representa el sector de atributos de alta importancia, pero bajo rendimiento; Mantén el buen trabajo que son los atributos de alta importancia y buen rendimiento; Baja prioridad son los atributos con baja importancia y bajo rendimiento y Posible desperdicio de recursos se refiere a los atributos de baja importancia pero que tienen un gran rendimiento. Como objetivo general de este modelo está el identificar las debilidades y fortalezas de la empresa en su planeación estratégica (Liu y Lee, 2018).

Percepción de los empleados sobre servicio

Un factor importante al momento del incumplimiento de calidad de servicio y adicionado a la percepción del cliente, es la percepción que tiene el trabajador respecto a esta queja. Es por esto por lo que, la percepción de los empleados respecto al servicio que ofrecerán se ve influenciada por el clima organizacional de la empresa y por los incentivos que recibirán a partir de reconocimientos de buen servicio de parte de los huéspedes (Kang, Busser y Choi, 2018).

Previa a la investigación de Kang, *et al.* (2018), Hong, Liao, Hu y Jiang (2013), indican que las empresas deberían fortalecer un excelente clima laboral para que este influya de forma directa a las actitudes y comportamientos de los empleados, logrando que mejore la percepción de servicio que mantienen.

Acto seguido, Khantimirov y Karande (2018) mencionan que este es un motivo muy importante al momento de un encuentro donde se involucre una queja entre un cliente y un empleado ya que el empleado es quien recibe la queja y

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

quien le da el valor de importancia del caso, el momento de recepción de la queja es crucial.

Se establece el termino momento de verdad, de acuerdo a Fernández y Yépez (2016) momento de verdad refiere al instante donde se da una situación en la que un cliente establece un trato con un empleado y como resultado del mismo el cliente establece un criterio respecto a la calidad del servicio del establecimiento donde se encuentra. Es importante aclarar que los momentos de verdad no son siempre en situaciones negativas, sino que se encuentran presentes dentro del ciclo de servicio en un establecimiento hotelero. Tal como lo indican Fernández y Yépez (2016) el ciclo de servicio son los momentos donde se presta servicios lo suficientemente notables para el huésped es decir, los que pueden marcar la escala de satisfacción del huésped.

Como lo recalca Khantimirov y Karande (2018) la importancia de la percepción que tiene un empleado al momento de captar la queja hace que esta mantenga su veracidad. Conociendo esta información, en el sector hotelero el departamento que cuenta con un mayor índice de captación se encuentra en la parte de recepción y los sectores que en contacto directo con el cliente. A través de su investigación, El-Said, O. A. (2013) menciona que a través de una relación positiva entre las jefaturas y los empleados se puede obtener una mejor percepción de servicio de su parte.

Metodología

El presente trabajo de investigación es de tipo documental, descriptivo y explicativo, debido a que se utilizó literatura existente en libros, artículos

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

científicos, medios de comunicación y otras fuentes de información secundarias (Creswell, J. W., 2008). Con respecto al diseño metodológico, este artículo es de tipo cuantitativo; la investigación se cataloga de campo en la cual se involucraron dos tipos de muestras: huéspedes y empleados del hotel.

Lugar de estudio

El establecimiento hotelero se encuentra ubicado en el norte de la ciudad de Guayaquil, este es un sector importante comprendido por un centro comercial, edificios empresariales y residenciales así como un complejo hospitalario. Su privilegiada localización es clave para dirigirse a zonas empresariales de la ciudad como la Vía Daule o la vía Durán – Tambo. Finalmente debido a su posición dentro de la ciudad, el hotel se encuentra a cinco minutos en automóvil del aeropuerto José Joaquín de Olmedo.

De acuerdo al Reglamento de Alojamiento Turístico publicado por el Ministerio de Turismo (2016), el establecimiento se encuentra clasificado en la categoría: Hotel de cuatro estrellas. Al ser calificado de esta forma procede a ofrecer los siguientes servicios:

1) servicio de transportación desde y hacia el aeropuerto en una van exclusiva del hotel con un conductor profesional disponible las 24 horas el día

2) servicio de recepcionistas con funciones de cajeros y operadores telefónicos para atención de solicitudes las 24 horas del día.

3) atención de botones para ayuda con equipaje y asistencia turística las 24 horas del día.

4) servicio de limpieza de habitaciones y áreas comunes a partir de las 06:00 hasta las 22:00.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

5) servicio de lavandería en agua y en seco desde las 07:00 hasta las 22:00.

6) servicio del departamento de mantenimiento desde las 06:00 hasta las 02:00.

7) servicio de alimentos y bebidas, compuesto por un restaurante con capacidad 80 personas, room service y servicio de coordinación de eventos.

El horario de apertura del restaurante es de lunes a domingo a partir de las 06:30 hasta las 22:30 y room service está disponible para los huéspedes las 24 horas del día.

8) servicio de seguridad las 24 horas del día. Adicional a esto el hotel ofrece servicio de internet Wifi ilimitado con una velocidad de 40 Mbps, también se puede encontrar una zona de recreación con jacuzzi, sauna y gimnasio así como el espacio denominado business center ubicado en el lobby del hotel. Con el objetivo de cumplir con los servicios ofrecidos a los huéspedes el hotel cuenta con un total de 71 empleados.

Estructura de la encuesta

La primera encuesta dirigida hacia los huéspedes posee 40 preguntas cerradas con múltiples opciones la misma que se encuentra dividida en seis secciones referentes a los distintos departamentos operativos. Se requiere de parte del huésped la valoración de las distintas interacciones con el personal así como el servicio recibido de parte del mismo.

La primera sección aborda el tema calificación general de la actitud y servicio ofrecido por cada uno de los empleados con los que tuvo contacto el huésped; en segundo lugar el huésped tiene la potestad de valorar el servicio ofrecido por el departamento de recepción compuesto por reservas telefónicas,

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

registro check in y cancelación check out; como tercer punto de la encuesta se debe valorar al departamento de seguridad con la percepción de la misma dentro del hotel, a continuación se puntuará el estado físico de habitaciones correspondiente al departamento de mantenimiento; seguidamente el huésped debe calificar al departamento de ama de llaves dividido en limpieza de habitaciones, servicio de los camareros, estado y limpieza de las áreas públicas del hotel.

Para finalizar el huésped debe puntuar al departamento de alimentos y bebidas enfocándose en productos de desayuno y room service con las variables de presentación, sabor de los alimentos y temperatura. También en esta sección se requiere una valoración adicional del personal del departamento que le prestó el servicio durante estos dos momentos. Esta encuesta fue aplicada de manera online a todos los huéspedes que se alojaron en el hotel de enero a diciembre de 2017. El número de respuestas recolectadas y analizadas para este estudio fueron 853.

La segunda encuesta dirigida hacia los empleados consta de 40 preguntas cerradas y se divide en seis secciones planteadas a los empleados de los distintos departamentos operativos del hotel, donde se pregunta la percepción de los empleados con respecto a los siguientes indicadores: preguntas generales de actitud y servicio ofrecido hacia los huéspedes que fueron aplicadas durante su estancia; sección de preguntas aplicadas al departamento de recepción conformadas por asistencia durante el proceso de reservas, desarrollo del check in y check out; valoración de la percepción de seguridad dentro del hotel; puntuación del mantenimiento de habitaciones y facilidad para trabajar dentro de las mismas; limpieza de habitaciones, áreas públicas y servicio de los camareros al momento

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

de interactuar con el huésped; valoración del departamento de alimentos y bebidas dividido en servicio de desayuno compuesto por presentación, montaje, variedad del producto y atención del mesero así como room service compuesto por atención de la persona que tomo el pedido, eficiencia al momento de contestar la llamada presentación, rapidez de salida del producto, atención del mesero, presentación, sabor y temperatura del plato que requirió el huésped.

Esta encuesta fue aplicada de manera presencial y online a los 71 empleados del hotel y obtuvo el 100% de respuestas. Para el análisis de la información, se elaboró un estudio descriptivo de datos en comparación de media de atributos para corroborar si se dieron diferencias estadísticas entre los resultados y se desarrolló un diagrama de dispersión donde se reflejan los puntos a mejorar de acuerdo a las valoraciones de los huéspedes luego de recibir el servicio.

Resultados

Se presentan las calificaciones promedio por atributos de huéspedes y empleados con el objetivo de comparar estas dos distribuciones.

Primero se comprueba la normalidad de las calificaciones para lo cual se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, debido a que la muestra es de 40 atributos. La hipótesis demuestra que con el 5% del nivel de significancia se rechaza el supuesto de normalidad, por lo tanto se asume que las calificaciones siguen una distribución normal.

Segundo, se debe realizar una prueba T para comparar la igualdad de respuesta de huéspedes y empleados pero antes de desarrollarla, es necesario

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

mostrar si las varianzas de las muestras, las cuales se identifican como independientes, son iguales o son diferentes. Es por esto que, se hace la prueba de Levene que mide la igualdad de las varianzas.

Tercero, al hacer la prueba con un nivel de significancia del 5%, no se rechaza el supuesto de que las varianzas son iguales por lo que se procede con la aplicación de la prueba de T asumiendo varianzas iguales.

Finalmente, en la tabla 2 se confirmará si las calificaciones son iguales o no. Por lo que, una vez aplicada la prueba T de varianzas y tomando en cuenta el nivel de significancia del 5%, se realiza la comparación del p – value, que dio como resultado 0. Con este valor, se permite rechazar la hipótesis nula y se puede concluir que la calificación dada por los huéspedes y empleados no es la misma.

Tabla 2

Prueba de comparación de medias por atributos entre huéspedes y empleados

	t	gl	Sig. (bilateral)
Se han asumido varianzas iguales	3.957	78	.000

A partir de los resultados de la tabla 3 y haciendo uso de un diagrama de dispersión, en la figura 1 se presentan los resultados promediados del año 2017 por indicador, de acuerdo a la percepción de los huéspedes luego de recibir los servicios del hotel que fueron obtenidos a partir de la encuesta de huéspedes con escala tipo Likert del 1 al 10.

A través del cálculo de desviación estándar se considera que los indicadores con una nota menor de 8.93 requieren atención inmediata y los

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

indicadores con nota mayor de 9.45 refieren a las fortalezas actuales del hotel. Los indicadores que deben mejorar son:

1) variedad del buffet desayuno (8.49), en este indicador se puede evaluar la variedad de productos que componen el desayuno buffet. Para trabajar este indicador se podrían implementar acciones desde el punto de vista huéspedes y empleados. Una puede ser a través de una encuesta abierta del departamento de calidad y de los meseros hacia los huéspedes preguntando qué otros productos podrían ofrecerles para variar el tipo de comida, con un enfoque hacia los huéspedes con estancias de más de 5 días para modificar la variedad de productos. También se podrían implementar estaciones de corta duración como la vegana o la estación activa de waffles y frutas.

2) qué tan satisfactorio se le resolvió el problema (8.65), esta pregunta refiere al tiempo de respuesta qué tan a gusto se sintió el huésped con la resolución de cierto inconveniente. Este es un indicador de resolución de conflictos de acuerdo a la percepción del huésped por lo que existe un margen de falla respecto a su expectativa y percepción contra las posibilidades de resolución de conflictos. Por ejemplo, si el huésped tuvo un problema causado por un ruido externo debido a una alarma de un edificio contiguo la cual no pudo ser resuelta por el personal del hotel, el huésped calificará bajo este indicador sin considerar que el problema se dio fuera del hotel. Con el objetivo de mejorar la nota del indicador, se recomienda especificar la pregunta dentro de la encuesta por ¿Qué tan satisfactorio se resolvió el problema generado dentro del hotel? De esta forma, la calificación será más específica dirigida hacia la calidad del servicio.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

3) calidad vs. Precio (8.74), el indicador muestra la valoración del producto y el servicio respecto a si el huésped considera suficiente el gasto que realizó en el hotel comparándolo con su expectativa. Nuevamente, al encontrarse inespecífica la formulación de la pregunta, el huésped tiene la posibilidad de valorarla de acuerdo a su percepción de calidad del servicio o puede calificarla como el producto físico que obtuvo durante su estancia: cama, almohadas, temperatura de la habitación, etc. Con el fin de poder obtener una valoración más específica y realizar un análisis correcto, la pregunta debería ser dividida en: 1) valoración de la calidad del servicio respecto al precio por noche cancelado y 2) calificación del producto físico respecto al precio por noche cancelado. De esta manera se lograría analizar si el huésped está satisfecho con el producto o con el servicio y viceversa.

4) respuesta de los empleados ante sus necesidades (8.83) refiere a si la resolución de las necesidades o expectativas del huésped fueron cumplidas con satisfacción. Al tratarse de expectativas del huésped, este indicador es muy subjetivo. Para obtener una mejor valoración del indicador se recomienda que los supervisores y jefes realicen retroalimentaciones, entrenamientos y actividades que fortalezcan los conocimientos de los procesos de calidad del servicio a los empleados para que estos mantengan activa su forma de pensar y ofrezcan un excelente servicio de calidad. Esto puede ser adicionado como un soporte del departamento de recursos humanos con el objetivo de que mejore la identificación de los asociados con la cultura organizacional de la empresa haciendo que estos desarrollen un mayor sentido de pertenencia y compromiso con el hotel. Es necesario mencionar que el establecimiento certifica que los empleados realizaron

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

una correcta ejecución de su trabajo adicional a los requerimientos operacionales establecidos por la empresa cuando cumplen los estándares de calidad de servicio.

5) experiencia de los empleados (8.88), este indicador hace referencia a la valoración de los huéspedes basado en la percepción que tienen sobre la experiencia de trabajo de los empleados que tuvieron contacto con ellos. El indicador siempre estará sujeto a casos en los que efectivamente se cuente con empleados nuevos que carezcan de experiencia, sin embargo eso no es justificante para causar una molestia al huésped. Con el objetivo de mejorarlo, se debería alargar el tiempo de entrenamiento de los nuevos empleados y el jefe deberá mantener constante seguimiento al desarrollo individual.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

Tabla 3

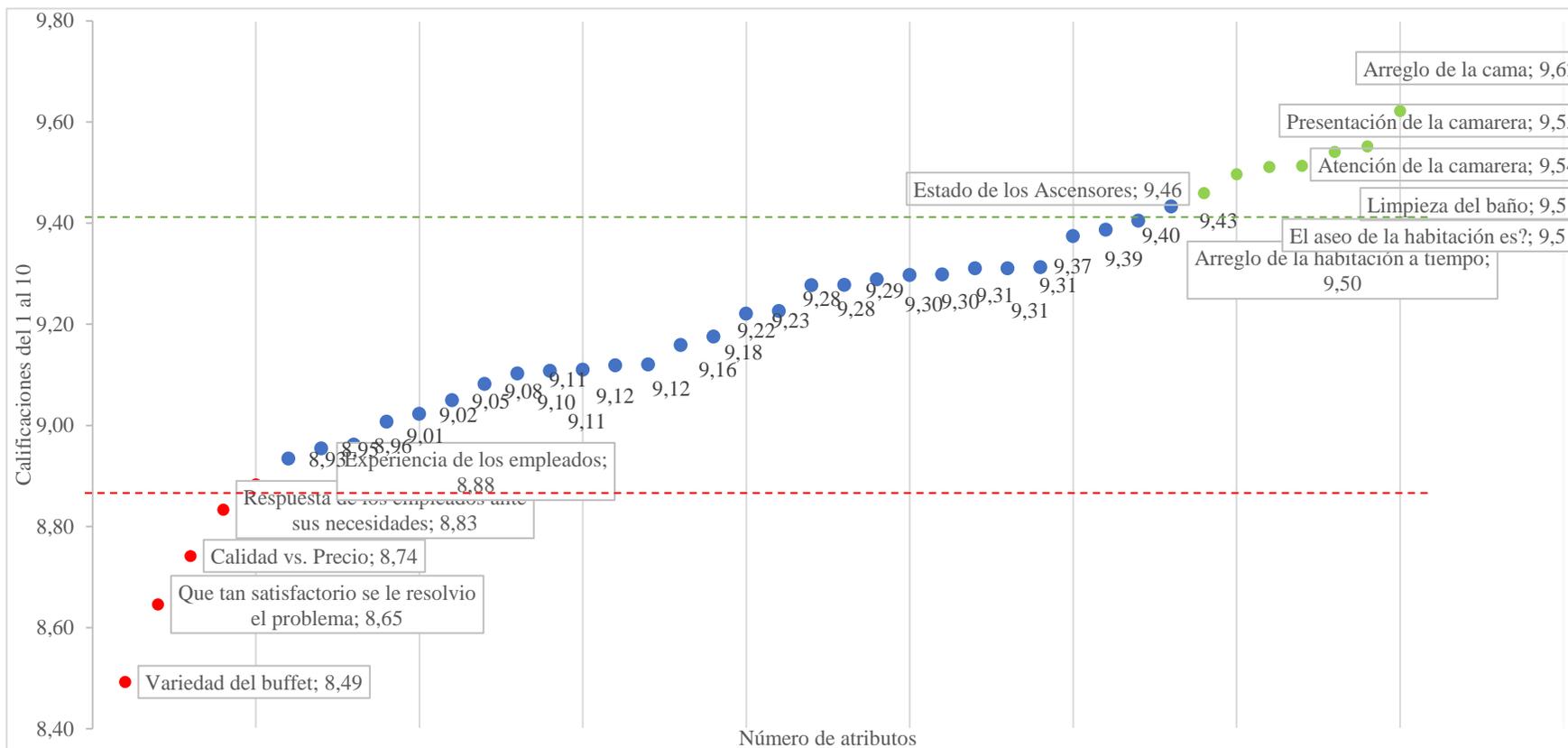
Promedio de indicadores de encuesta huéspedes menores a 8.93 y mayores a 9.46

	Atributos	Datos
1	Variedad del buffet	8.49
2	Que tan satisfactorio se le resolvió el problema	8.65
3	Calidad vs. Precio	8.74
4	Respuesta de los empleados ante sus necesidades	8.83
5	Experiencia de los empleados	8.88
6	Estado de los Ascensores	9.46
7	Arreglo de la habitación a tiempo	9.50
8	El aseo de la habitación es?	9.51
9	Limpieza del baño	9.51
10	Atención de la camarera	9.54
11	Presentación de la camarera	9.55
12	Arreglo de la cama	9.62

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

Figura 1

Diagrama de dispersión de la calificación promediada de indicadores de la encuesta huéspedes durante el año 2017



Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

El análisis de los resultados comparativos presentados en la tabla 4 comprueba que los empleados del hotel sienten que su trabajo no es suficiente para cumplir con las expectativas de los huéspedes. Los resultados promediados son: huéspedes (9.19) y empleados (8.92). Por medio del cálculo de desviación estándar, los indicadores donde la diferencia entre calificación huéspedes y calificación empleados es mayor a -0.10 muestra que los empleados tienen una percepción más alta comparada con la valoración del huésped en el atributo calificado mientras que si la diferencia de estas dos calificaciones es mayor a 0.63 se establece que este atributo fue mejor valorado por los huéspedes versus la percepción de los empleados.

A continuación se percibe que: 1) el indicador de saludo y simpatía del personal de recepción al momento del check out, los empleados lo calificaron con 0.65 puntos más que los huéspedes; 2) la calificación de presentación del personal de recepción se encuentra 0.45 más elevado que la percepción huéspedes; 3) en lo que respecta a la atención de la persona encargada de reservas, esta obtuvo una valoración 0.32 más alto que huéspedes; 4) el indicador de rapidez en el proceso de registro mantiene una diferencia de 0.15 respecto a la valoración de los huéspedes.

Al encontrarse cuatro indicadores de servicio del departamento de recepción, se puede ver que los integrantes del departamento mantienen una percepción distinta a la de los huéspedes evitando que ellos puedan identificar los puntos donde deberían mejorar. Para cambiar esta percepción se debe implementar un trabajo del coordinador de calidad y el jefe de recepción donde se muestre con videos la forma de servicio que le ofrecen a los huéspedes y luego

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

realizar un análisis en conjunto donde identifiquen si efectivamente su desempeño es tan bueno como ellos lo califican.

Por otro lado el indicador, qué tan satisfactorio se le resolvió el problema cuenta con una diferencia de 0.15, esto señala que no se está realizando una buena retroalimentación con el huésped luego de realizar el trabajo requerido, lo ideal es hacer una retroalimentación para asegurar que el huésped se encuentra complacido con la solución que se dio a su conflicto y cerrar el ciclo.

A continuación, se informan los indicadores que se encontraron con una mejor valoración de parte de los huéspedes. El departamento de ama de llaves cuenta con tres indicadores que son: presentación de la camarera (0.61); arreglo de la cama (0.62) y arreglo de la habitación a tiempo (0.67). Al ser estas diferencias mínimas se puede constatar que este departamento en general siente que está realizando bien su trabajo pero no lo suficientemente bien como ellos creen, lo que demuestra cierta falta de reconocimiento o motivación de parte de los superiores.

El siguiente departamento es el de alimentos y bebidas con: comunicación con room service (0.75) y rapidez del servicio (0.79) los empleados creen que el servicio debería ser más rápido y la comunicación mejor a pesar de que los huéspedes consideran que se encuentra bien. Puede existir una inconformidad de parte del departamento. El jefe del departamento debería establecer un plan donde se implementen mejoras para hacer más rápido el trabajo y más eficiente la comunicación con los huéspedes.

Finalmente el departamento de mantenimiento tiene una diferencia considerable de lo que piensan los empleados *versus* lo que los huéspedes opinan.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

Estado y comodidad del baño cuenta con 0.96 de diferencia y estado de los muebles con 1.10, esto denota mucha inconformidad de parte del departamento que puede incidir en desmotivación y afectaciones a la calidad de servicio. Se recomienda que el jefe maneje inmediatamente la situación con programas de motivación junto al departamento de talento humano.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

Tabla 4

Tabla comparativa de valoraciones huéspedes versus percepción empleados con su valor de diferencia

Atributos	Huéspedes	Empleados	Diferencia
Calificación sobre 10			
Saludo y simpatía del personal de recepción en el momento del registro	9.02	9.67	-0.65
Presentación del personal de recepción	9.22	9.67	-0.45
La atención de la persona encargada (reservas)	9.12	9.44	-0.32
Que tan satisfactorio se le resolvió el problema	8.65	8.80	-0.15
Rapidez en el proceso de registro	8.96	9.11	-0.15
Presentación de la camarera	9.55	8.94	0.61
Arreglo de la cama	9.62	9.00	0.62
Arreglo de la habitación a tiempo	9.50	8.83	0.67
Comunicación con room service	9.28	8.53	0.75
Rapidez del servicio	9.05	8.26	0.79
Estado y comodidad del baño	9.16	8.20	0.96
Estado de los muebles	9.30	8.20	1.10

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

Discusión

En el estudio se demuestra que el departamento de recepción mantiene una percepción alta del servicio que prestan así como su presentación personal y tiempos de respuesta en procesos mientras que los huéspedes no lo consideran de esa manera. Esto refleja la existencia de un comportamiento de superioridad y mecánico que el personal del departamento puede estar manteniendo.

Existe la posibilidad de que los resultados de los huéspedes se vean influenciados por su estado de ánimo, problemas externos o mala predisposición por lo cual surge el factor de la objetividad del huésped al momento de valorar la encuesta. Sin embargo, la incongruencia de percepciones incide en las calificaciones que se reflejan en el resultado de los indicadores generales de calidad de servicio durante el año 2017

Los indicadores de los departamentos operativos de ama de llaves y mantenimiento cuentan con una mayor diferencia de calificaciones en lo que respecta a la percepción de los huéspedes contra la percepción de los empleados. El personal asume que su trabajo no se realiza de acuerdo a las exigencias de los huéspedes lo que denota que el personal mantiene una idea de inseguridad.

En lo que respecta a los dos indicadores que pertenecen al departamento de alimentos y bebidas y que se encuentran mejor valorados por los huéspedes al contrario de los empleados, se demuestra cierta inconformidad de parte del personal del departamento respecto a la facilidad de comunicación con los huéspedes y a la rapidez del servicio. Estos resultados influyen directamente al sentido de pertenencia a la empresa, compromiso y respeto.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

Se indica que, a pesar de que el estudio se enfoca en el personal operativo. La responsabilidad de desarrollar y cimentar los valores de la cultura organizacional del hotel para que se encuentren alineados con la misión del establecimiento recae en los jefes directos de cada área así como en el gerente general de la empresa.

Los empleados cuentan con las suficientes capacidades profesionales para ofrecer un excelente servicio de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, esto conlleva a que los colaboradores del área de servicio que mantienen interacción directa y constante con los huéspedes confíen más de lo que deben en sus capacidades ya adquiridas logrando que la calificación por parte de los huéspedes no vaya acorde a la percepción que tienen los empleados sobre su trabajo.

Las variables que sobresalieron dentro de la investigación fueron identificadas como: limpieza (ama de llaves), estado físico de las instalaciones, rapidez y simpatía del personal en general. Por lo que el hotel de 4 estrellas mantiene una calidad óptima en lo referente a su infraestructura, generando un agrado a los clientes por su comodidad y buena distribución de los espacios dentro de cada habitación. Esto hace hincapié a tomar diferentes medidas de comercialización representando los aspectos mencionados anteriormente como fortalezas de la empresa con la finalidad de incentivar la expectativa del huésped a partir de las mismas. Por consiguiente se dará que la sensación de conformidad de ellos sea cumplida apenas llega al establecimiento y luego sea complementada por el servicio.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada, se determinó que la calidad del servicio debe ser efectuada con excelentes parámetros, puesto que la percepción del cliente acerca del recibimiento de alguna actividad en particular influye mucho en su satisfacción y frecuencia de consumo.

La percepción de los empleados debe ir a la par con la de los clientes, la finalidad es la búsqueda de un beneficio mutuo entre los huéspedes, colaboradores y administrativos del hotel lo que conlleva a la realización de una cadena de eficiencia ofrecida al cliente tanto en servicio como en calidad de hotel.

Una de las ofertas del hotel hacia sus clientes es el acondicionamiento de su infraestructura y su ubicación, tomándose como factores estratégicos ya que se mantendrá en la mente del consumidor de forma continua. Sin embargo se recomienda que a estas ofertas se sumen una buena atención y esta sea confirmada por opiniones vertidas por parte de los clientes.

A su vez se concluye que, para alcanzar el puntaje máximo en lo que se refiere a la calidad del servicio se deben seguir ciertas pautas de forma interna, como son: constante capacitación a los equipos de trabajo de diferentes áreas, realizar reuniones de forma profesional con el área de servicio al cliente, con el objetivo de verificar las falencias por más mínimas que sean y a su vez lograr obtener soluciones optimas que hagan reducir la insatisfacción al huésped.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

Referencias bibliográficas

Angelova, B. and Zekiri, J. (2011) Measuring customer satisfaction with service quality using american customer satisfaction model (acsi model).

International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 1 (3), pp. 232-258.

Ashokkumar Manoharan, Manisha Singal. (2017) A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management* 66, pages 77-91.

Bender, P. S. (1976). *Design and operation of customer service systems*. Amacom, Division of American Management Association.

Beyerlein, M. M. (Ed.). (2013). *Work teams: Past, present and future* (Vol. 6). Springer Science & Business Media.

Bhandari, M. S., Tsarenko, Y., & Polonsky, M. J. (2007). A proposed multi-dimensional approach to evaluating service recovery. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 174-185.

Creswell, J. W. (2008). Narrative research designs. *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*, 3, 511-550.

Delgado, A. P., & Velthuis, M. P. (2015). Proposal for a continuous improvement IT governance framework at financial institutions/Propuesta de marco de mejora continua de gobierno TI en entidades financieras. *RISTI (Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao)*, (15), 51-68.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

El-Said, O. A. (2013). Effects of creativity support and diversity management on employees perception of service quality in hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(3), 291-312.

Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality control: Principles, practice and administration: An industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses*. McGraw-Hill.

Fernández, A. R., & Yépez, H. F. C. (2016). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería/Evaluation of customer satisfaction and quality costs of the restoration process in hotels. *Retos Turísticos*, 14(3).

Fraering, M., & S. Minor, M. (2013). Beyond loyalty: customer satisfaction, loyalty, and fortitude. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 334-344.

García, A. (2016). CULTURA DE SERVICIO EN LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE//Service culture in customer service improvement. *Telos*, 18(3), 381-398.

García, J. Á., Fraiz Brea, J. A., & Alonso, M. V. (2014). Nivel de implementación de la calidad en los balnearios españoles. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(2).

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.

Heinonen, K., Strandvik, T., & Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25(2), 104-123.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: a meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 237.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard business review, 73*(6), 88.
- Kang, H. J., Busser, J., & Choi, H. M. (2018) Service climate: how does it affect turnover intention?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*, 76-94.
- Khantimirov, D., & Karande, K. (2018). Complaint as a persuasion attempt: Front line employees' perceptions of complaint legitimacy. *Journal of Retailing and Consumer Services, 43*, 68-76.
- Kim, E., Tang, L. R., & Bosselman, R. (2018). Measuring customer perceptions of restaurant innovativeness: Developing and validating a scale. *International Journal of Hospitality Management, 74*, 85-98.
- Kim, S. H., Holland, S., & Han, H. S. (2013). A structural model for examining how destination image, perceived value, and service quality affect destination loyalty: A case study of Orlando. *International Journal of Tourism Research, 15*(4), 313-328.
- Kumar, V., Dalla Pozza, I., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction–loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing, 89*(3), 246-262.
- Liu, P., & Lee, Y. M. (2018). An investigation of consumers' perception of food safety in the restaurants. *International Journal of Hospitality Management, 73*, 29-35.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

Loo, P. T., Boo, H. C., & Khoo-Lattimore, C. (2013). Profiling service failure and customer online complaint motives in the case of single failure and double deviation. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(7), 728-751.

Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *The journal of marketing*, 77-79.

Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento de alojamiento turístico*. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>

Nguyen, Q., Nisar, T., Knox, D., & Prabhakar, G. (2018). Understanding customer satisfaction in the UK quick service restaurant industry: The influence of the tangible attributes of perceived service quality. *British Food Journal*.

Oh H. 2000. Diner's perceptions of quality, value and satisfaction: a practical viewpoint. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 41(3):58-66.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *the Journal of Marketing*, 33-44.

Oyewole, P. (2013). The role of frequency of patronage and service quality of all-you-can-eat buffet restaurant: A perspective of socio-economic and demographic characteristics of African American consumers. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 202-213.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

Pan, F. C. (2015). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management, 46*, 84-91.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing, 41-50*.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., and Berry, L.L. (1988) SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64* (1), pp. 12-40.

Paryani, K., Masoudi, A., & Cudney, E. A. (2010). QFD application in the hospitality industry: A hotel case study. *Quality Management Journal, 17*(1), 7-28.

Rao, C. P., & Kelkar, M. M. (1997). Relative impact of performance and importance ratings on measurement of service quality. *Journal of Professional Services Marketing, 15*(2), 69-86.

Restrepo, C. E., Restrepo Ferro, L. S., & Estrada Mejía, S. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et technica, 12*(32).

Santomá, R., & Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de Análisis turístico, (3)*, 27-44.

Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. ASQ Quality Press.

Sîrbu, J., & Alexandrescu, R. (2014). Human resources policy-importance and applicability. *Calitatea, 15*(S3), 23.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

Slåtten, T., Krogh, C., & Connolley, S. (2011). Make it memorable: Customer experiences in winter amusement parks. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(1), 80-91.

Solano, J., & Uzcátegui, C. (2017). Validez y confiabilidad de una escala de medida para la calidad del servicio de los restaurantes ubicados en la zona turística de Puerto Bolívar. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 52-59.

Tavira, E. G., Estrada, E. M. R., Lucero, L. C., & Hernández, M. O. (2015). Medición del valor del cliente, una contribución al marketing y la innovación en hoteles. *Avanzada Científica*, 18(1), 15-32.

Vera, J., & Trujillo, A. (2009). El papel de la calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente. *Panorama socioeconómico*, 27(38), 16-30.

Walter, N., Cleff, T., & Chu, G. (2013). Brand experience's influence on customer satisfaction and loyalty: A mirage in marketing research. *International Journal of management research and business strategy*, 2(1), 130-144.

Wong Ooi Mei, A., Dean, A. M., & White, C. J. (1999). Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(2), 136-143.

Wu, W. Y., Qomariyah, A., Sa, N. T. T., & Liao, Y. (2018). The Integration between Service Value and Service Recovery in the Hospitality Industry: An Application of QFD and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 48-57.

Incidencia de la percepción de huéspedes versus empleados en un hotel de 4 estrellas.

- Xu, X., & Li, Y. (2016). The antecedents of customer satisfaction and dissatisfaction toward various types of hotels: A text mining approach. *International journal of hospitality management*, 55, 57-69.
- Zamora, J., Vasquez-Parraga, A., Morales, F., & Cisterna, C. (2011). Proceso de formación de lealtad del huésped: Teoría y Prueba Empírica. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT*, 1(1), 28-40.
- Zauner, A., Koller, M., & Hatak, I. (2015). Customer perceived value—Conceptualization and avenues for future research. *Cogent psychology*, 2(1), 1061782.