



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

“La Comunicación No Verbal Como Factor Relevante En La Calidad De Servicio En Empresas Turísticas”

DRA. ROSA MARÍA SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ *

DRA. ANDREA LETICIA RAMÍREZ CAMPOS

DRA. BERTHA ALICIA ARCE CASTRO

RESUMEN

El sector turístico en México representa una importante actividad generadora de ingresos y fuentes de empleo. En los últimos años se ha incrementado el interés por brindar al cliente turístico una mayor calidad de servicio que proporcione satisfacción, y acreciente la lealtad hacia la empresa. Un factor preponderante en la consecución de este objetivo es el empleado de contacto y su cúmulo de conocimientos, habilidades y actitudes puestas al servicio de los clientes.

Una competencia necesaria para ofrecer una calidad relacional acorde con lo que el consumidor espera es sin duda la comunicación no verbal, de la que el empleado hace uso de manera inconsciente. Para cubrir este factor, es necesario capacitar al recurso humano turístico en el desarrollo de dicha competencia, con el objetivo de proveer un mejor servicio. El propósito de este trabajo es el análisis de la información que permita apoyar la propuesta que los autores pretenden fundamentar.

Palabras clave comunicación no verbal, competitividad, calidad de servicio empresas turísticas.

ABSTRACT

Tourism industry in Mexico represents an important income generating activity and employment. In recent years, there has been increased interest in providing the tourism customer a quality service and satisfaction, with the objective of increase loyalty to the company. In this sense, important factors that come into play when reaching such goal are the knowledge, abilities and attitudes of first-hand-contact employees when helping their clients.

An undoubtedly much needed competence in such employee when relating to consumers is non-verbal communication; which he or she may use even without noticing. Thus, training tourism-related human resources in their good use of this competence is indispensable when attempting to provide a better service towards clients. This paper comprises a thorough analysis of the support information necessary for the proposal that we seek to establish.

Keywords: non-verbal communication, competitiveness, quality service in tourism businesses.

*Universidad Veracruzana

A fin de asistir a un congreso había viajado toda la noche en un autobús turístico bastante incómodo. Casi no había logrado dormir por la plática de algunos pasajeros. Cuando llegué a mi destino eran las seis de la mañana; de inmediato tomé un taxi seguro y me dirigí al hotel sede donde había reservado. Era un hotel de cuatro estrellas de una afamada cadena. Al bajarme lo primero que esperaba es que alguien me ayudase con mi equipaje pero no fue así; luego, que algún empleado me abriese, tampoco. Veía a través de los grandes cristales cómo los encargados de la recepción me observaban y comentaban entre sí, pero nadie salía a recibirme. Finalmente, el taxista me ayudó y entré. No hubo una sola palabra de bienvenida, ni una sonrisa. El empleado me registró de manera automática, en silencio, y sin mirarme me extendió mi llave electrónica. Sin embargo, entrar a la habitación del hotel fue verdaderamente reconfortante, al grado que casi me hizo olvidar la falta de atención de su personal.

Introducción

Quizá alguna vez alguno haya enfrentado una experiencia similar. Situación que provoca las siguientes preguntas: ¿Dónde recae el peso de la atención al cliente? ¿Basta contar con una excelente infraestructura? ¿Qué ámbitos comprende el confort? ¿Qué papel juega la comunicación interpersonal? ¿Cómo evaluar todo lo no verbalizado? ¿El cuidado de la comunicación no verbal podría beneficiar a la empresa?

Durante las últimas décadas, las empresas han incrementado su interés en desarrollar alternativas que les permitan distinguirse de su competencia. Con base en experiencias y estudios de expertos en la materia, éstas han podido visualizar al elemento humano que colabora en ellas como el factor más trascendente para el logro de este fin.

Varios estudios anteriores han demostrado la importancia que el recurso humano, y específicamente el empleado de contacto, tiene en las empresas de servicio para lograr la satisfacción y la lealtad del cliente (p.e. Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001, Sánchez- Hernández, Martínez-Tur, González-Morales, Ramos y Peiró, 2009).

Una de las peculiaridades de los servicios es la simultaneidad existente entre su producción y su uso (Berkeley y Gupta, 1995; Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001; Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985). En la mayoría de las ocasiones el cliente está presente mientras se le está prestando el servicio. Así, sus juicios acerca de la calidad de servicio son muy relevantes, ya que es un sujeto activo de la prestación de éste. Por parte de la empresa, hace lo propio el empleado de contacto, es decir, la calidad del servicio también se deriva necesariamente de las relaciones emocionales entre empleados y clientes. Los trabajadores de contacto llevan a cabo un trabajo emocional en sus

interacciones con los usuarios, y es sobre ellos en quienes recae la principal responsabilidad acerca de la satisfacción que el cliente obtenga con el servicio recibido (Sánchez- Hernández, 2010).

Calidad de servicio

La definición que Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1988, p. 3) hace de la calidad de servicio percibida por el cliente es: “un juicio global o actitud que se refiere a la superioridad de un servicio”. Por otra parte, Grönroos (1984) también apunta hacia una evaluación subjetiva por parte del cliente que refleja la superioridad o la excelencia del servicio. Siendo ambos los primeros estudiosos de este rubro es importante considerar la idea, de que esa superioridad se refleja percibiendo un nivel de calidad que satisface o está por encima de las expectativas previas de los clientes (Sánchez-Hernández, 2009).

Es innegable, entonces, que las bases de las evaluaciones de calidad de servicio tienen una naturaleza, tanto cognitiva como afectiva, es decir, se convierte en una evaluación actitudinal. Aunque algunos autores apuestan por una visión cognitiva de las actitudes, otros se decantan por los aspectos emocionales. Cada vez hay más consenso acerca de la idea de que las actitudes se elaboran a partir de bases cognitivas y emocionales (Azjen, 2001). Así, el objeto de la actitud puede recibir evaluaciones que han de ver con su funcionalidad o instrumentalidad, pero también con la vinculación afectiva que genera en la persona que desarrolla la actitud. En consonancia con esto, Peiró, Martínez-Tur y Ramos (2005) confirmaron la existencia de dos grandes dimensiones de calidad de servicio. Una de ellas tenía un carácter funcional o instrumental (p.e. capacidad de respuesta de los empleados), mientras que la otra poseía una naturaleza más relacional o emocional (p.e. grado de autenticidad con que el empleado trata al cliente). Siendo esta última la relacionada con el tema que ocupa el presente estudio, se entenderá a la *calidad relacional* como aquella que marca la idea de que el empleado debe establecer una relación afectiva y personalizada, un trabajo emocional temporal con el cliente que le permita establecer un lazo con la organización que le brinda el servicio, y de ello dependerá la fidelidad con que dicho consumidor frecuente la organización porque desea su servicio. Esto se logra a través de diversas condiciones, como son las conductas extrarol, la empatía, la autenticidad, etc. Como se puede observar, para llevar a cabo de manera competente esta fase de la calidad, es necesario tomar en cuenta aquellas habilidades que el empleado de contacto deberá desarrollar, tales como la comunicación en todos sus aspectos.

Finalmente, Martínez-Tur, *et al.* (2001) definen a la calidad de servicio, como: “La evaluación actitudinal hacia el servicio en cuestión relacionada con que dicho servicio cumple con los fines que tiene encomendados (es útil) y con que tiene asociadas propiedades placenteras para el individuo,

que se puede actualizar en cada transacción (rendimiento percibido), influyendo sobre la satisfacción experimentada por el usuario”.

Turismo en México

México, en los últimos años, ha logrado consolidarse como un destino turístico. Cuenta con un sinfín de atractivos naturales que lo vuelven deseable para el descanso, la recreación, los negocios, entre otros. Su colosal cultura despierta en los habitantes de otros países el deseo de recorrerlo de punta a punta y descubrir sus enigmáticos rincones, origen de civilizaciones que hoy conocemos.

Actualmente, y apoyado por los avances de la tecnología y los medios de comunicación, cada vez más eficientes, México ha obtenido un mayor flujo de turistas, cada vez más exigentes respecto a la calidad en el servicio que recibe. Según datos de la Secretaría de Turismo, en 2010 recibió un total de 22 millones 600 turistas y se posiciona en el número 43 en el ranking mundial de turismo de 139 países.

Un rubro importante para el país es que el turismo trae consigo una derrama económica del 9% del PIB, creando, de acuerdo con la Secretaría de Turismo (SECTUR) en el año 2004, más de un millón 900 mil fuentes de trabajo relacionadas directamente con él, lo que representa más del 5% del empleo en el país. Otro beneficio es que cada empleo directo genera la creación de cuatro empleos indirectos, los cuales reciben una remuneración 30% superior a la media nacional que en México el sector turístico reportaba; y que constituye el sostén económico de siete millones de familias. Esto, frente a un panorama global cada vez más amenazado por la inestabilidad económica obliga a desarrollar la competitividad de este sector, a fin de ofrecer un servicio profesional. Urge hallar estrategias que lo fortalezcan, pero atendiendo a cada uno de los factores que intervienen en su organización, donde el factor humano es central.

Comunicación no verbal

Ante a este contexto internacional, donde México se está posicionando de manera favorable, para el trabajador turístico es imprescindible saber comunicarse y negociar, por igual, con todo tipo de clientes. ¿Pero qué necesita la organización para lograr que su personal se comunique eficientemente, para que el perfil de recurso humano sea el idóneo? Lo sintetizaremos así: definir una filosofía de servicio que vaya más allá de lo expresado en su misión y visión. Esto es, que trascienda lo asentado en los manuales y que se plasme en una auténtica atención con calidez humana. No es poner en práctica un saber y entenderlo, el empleado debe haberlo experimentado

como aprendizaje de vida.² Ése es el plus que le posibilitará ser sensible hacia los intereses y necesidades del turista.

Revisemos los cinco atributos que según Ramírez (2009) todo trabajador turístico debe poseer para comunicarse:

- Conocimiento pleno de su labor, del turismo, del interés de la empresa, del conocimiento del turista y de las relaciones interpersonales y de servicio.
- Sentimiento agudo sobre la voluntad de servicio y de aceptación que lo obliga a una comunicación de calidad y afecto.
- Estilo de atención y de conducta ética, y de servicios en el contexto de la modalidad fina, de la cultura y la educación.
- Humor en la comunicación para demostrar claridad, sencillez, corrección, y no dejar trascender conductas irrelevantes, de tipo punitivo y agresivas.
- Propósito, es decir, saber qué busca con el mensaje, en la circunstancia en que se encuentre, de tal manera que no se dé una contradicción entre los objetivos que se persiguen y la comunicación que se da entre los individuos. (p. 96).

Podemos ver que los cuatro atributos finales refieren al desarrollo de competencias comunicativas. Sin embargo, se pierden de vista dos aspectos: refiere hacia la comunicación en general, no se explicita la comunicación no verbal; segundo: que la capacitación del recurso humano turístico debería incluir la vivencia de lo que está ofreciendo. ¿De qué se habla? El primer caso (comunicación de calidad y afecto) se puede ejemplificar con la contradicción que se da entre lo expresado desde un plano teórico y lo que verdaderamente se brinda al cliente: recuperando la anécdota inicial, se le recibió al cliente en calidad de número de reservación, no de persona. El segundo caso (conocimiento pleno del turismo): el turista estando hospedado en un hotel deseaba visitar un invernadero que anunciaban en un folleto. Cuando preguntó por él, ningún empleado conocía el lugar ni sabía cómo llegar. En conclusión, el cuestionamiento nuevamente es: existiría alguna diferencia en la satisfacción del cliente, si se incluyese en la capacitación del empleado de contacto un curso de comunicación no verbal para que dimensionase su efecto y su importancia; que realizara, de manera obligatoria, visitas directas a cada uno de los lugares referidos en la guía turística; que probase lo que se exhibe en el menú; y que disfrutase de la hospitalidad de la propia

² El aprendizaje es una capacidad biológica, antes que intelectual. Es parte de todo lo vivo. Se aprende entonces en la complejidad caótica, desorganizada, aleatoria, reorganizada e incierta. (Alvarado et al., 20008: 54).

empresa que representa. El cuestionamiento central es: ¿Cómo se puede lograr que el recurso humano turístico comparta una emoción por conocer algo cuando de hecho lo desconoce?

Metodología

Expuestos los conceptos anteriores, cabe mencionar que la metodología implementada durante la presente investigación tiene un carácter en su totalidad cualitativo, pues de acuerdo con la definición de Gorman y Clayton (1997, p. 23), la metodología cualitativa “es un proceso de investigación que obtiene datos del contexto en el cual los eventos ocurren, en un intento para describir estos sucesos, como un medio para determinar los procesos en los cuales los eventos están incrustados y las perspectivas de los individuos participantes en los eventos, utilizando la inducción para derivar las posibles explicaciones basadas en los fenómenos observados.”

Análisis y discusión

Después de llevar a cabo un análisis de las diferentes variables que participan en este estudio se concluye que el empleado no sólo debe cubrir un nivel académico, tener experiencia en el puesto o actitud de servicio, sino que debe tener la experiencia vívida de lo que ofrece. Con ello logrará conjuntar el ser y el hacer³ de una manera más competitiva. Cómo podría comprobarse lo afirmado: en la transformación de lo que expresa mediante su desempeño comunicativo oral y corporal. Si se tomaran en cuenta esos factores, la previa rigidez de su discurso mecánico se vería favorecida por la flexibilidad que le ha otorgado la vivencia; su discurso aprendido de fuentes indirectas se transformaría de un mero interés, hacia un hacer atento, vívido, amoroso, con un matiz verdaderamente humano: la calidez emergería de manera espontánea y natural. En ese estado, estaría en condiciones de reconocer al otro como legítimo otro, Maturana lo expresa así:

Afirmo que el amor es una característica de la convivencia humana. Nos abre la posibilidad de reflexión y se funda en una forma de percepción que permite visualizar al otro en su legitimidad. De esta manera se genera un espacio donde la cooperación parece posible y nuestra sociedad es trascendida: el otro cobra una presencia con la cual uno establece una relación de respeto. (2004, p. 103).

³ Restrepo (1999) considera que los lazos afectivos nos permiten reconstruir el mundo y el conocimiento, la capacidad de emocionarnos, de ser en el hacer.

Para esto las autoras proponen el siguiente esquema de mejora en la calidad de servicio que presta el empleado de contacto:

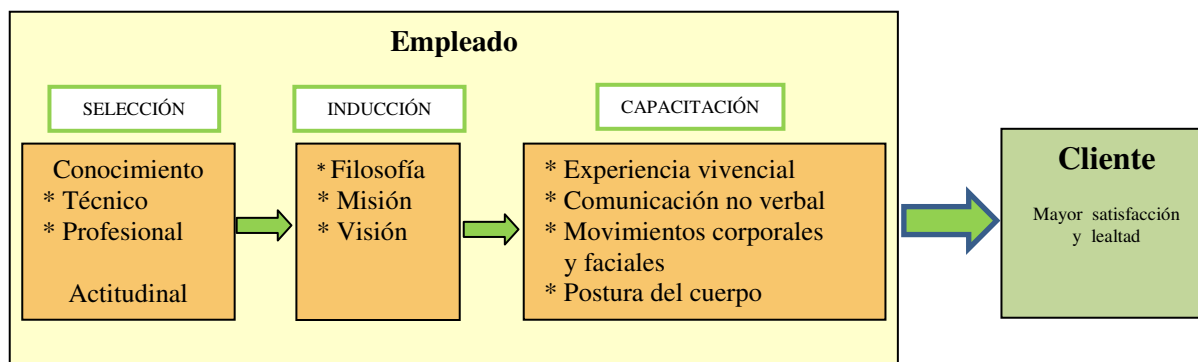


Fig. 1. Gestión del capital humano en turismo. **Fuente:** Elaboración propia.

En primera instancia, es necesario llevar a cabo una selección adecuada del personal que incluya los conocimientos técnicos, profesionales, y una actitud que le permita desempeñarse competitivamente en la atención al cliente. Lo anterior debe ir acompañado de una correcta inducción donde se verifique que el colaborador conozca y practique la filosofía, la misión y la visión, ejes centrales de la organización. Aunado a ello, y como proceso primordial, se llevará a cabo una capacitación que posibilite desarrollar habilidades indispensables para prestar una calidad de servicio relacional de buen nivel en la cual se incluya, de manera específica, el rubro de comunicación no verbal que tendrá como objetivo establecer una comunicación auténtica⁴ como ser humano, consciente del rol que juega dentro de la organización turística. Integrar sus dimensiones, la personal, la social, la regional, la global en su ejercicio cotidiano, uniendo verdaderamente misión y visión empresarial.

Se afirma que toda experiencia de vida es una experiencia de aprendizaje. Y quizá ése es el supuesto que manejan los empleadores: que el recurso humano turístico conoce la zona geográfica

⁴ Vallés afirma en su libro *Autenticidad* (2003), que la primera autenticidad es la de dentro, la que proviene de nuestro interior. Debemos conocer nuestras propias ideas.

donde habita, incluso si es foráneo, basándose en que de sus propias vivencias ha ido conformando un acervo cultural que le ha permitido interactuar socialmente y que incluye, por ejemplo, rutas de traslado local, ubicación de los puntos centrales, conocimiento de la historia regional. En los manuales de dirección se parte de que debe saber lo específico de su puesto con base en cuatro acciones: dirigir, manejar, operar y controlar; y pese a que se propone una preparación integral esto no se aprecia. Por ejemplo, el mesero sabe y realiza de manera competitiva lo que le corresponde, pero si se le solicita una información que salga de su área de conocimiento no es capaz de resolver un problema, como el orientar a un turista hacia una zona de recreo. Sin embargo, el problema se acentúa al no manejarse de un modo adecuado en el nivel comunicacional frente a la pregunta. Imaginemos, visualicemos y describamos cómo “actúa” el mesero al responder: levanta y comprime los hombros girando la cabeza hacia la derecha; alza sus cejas abriendo sus ojos, y su boca y músculos faciales dibujan una mueca articulando un breve: “No sé”. En esta acción corporal, en apariencia nimia, podemos apreciar algo que como servidores se nos escapa: un gesto ejecutado en fracciones de segundo está afectando nuestra imagen corporativa que nos ha llevado años construir. Lo que el empleado ha comunicado de manera no verbal dice más que sus dos escuetas palabras. Hace evidente la falta de preparación integral de nuestro personal. Y debemos tener presente que la efectividad del mensaje derivado de la comunicación no verbal, ante circunstancias y situaciones diversas, es aplicable en todos los niveles, desde un gerente hasta un subordinado. Fuster-Fabra (2007, pp. 31-32) asienta que:

[...] los estudios conducidos en la Universidad de Pennsylvania por Ray Birdwhistle (*sic*) (*Cinesis & Comunicación*) donde se determinó que 55% de la efectividad de la comunicación se debía a la comunicación no verbal, 38% atribuible al comportamiento verbal y solamente el 7% a las palabras pronunciadas. [...] Llegando a la conclusión que la mayor parte de la comunicación se desarrolla inconscientemente.

Con base en lo anterior se vuelve al punto central: la empresa requiere ofrecer una formación, desde el interior de la misma, que integre los conocimientos básicos del recurso humano turístico con los específicos de su contexto en la empresa y de la región (trato, concertación, comunicación y oferta), a fin de que desarrolle su saber ser y hacer de manera profesional. En él, se debe contemplar la capacitación de todos sus operativos en el área de comunicación no verbal, con el propósito de impactar favorablemente el trato hacia el cliente. En este texto sólo se hace énfasis en la perspectiva del turista real y potencial, con la intención de recuperar algunos de los errores que

inciden en la calidad del servicio. César Ramírez (2007), sintetiza en la figura 6.11 los seis objetivos de la capacitación:

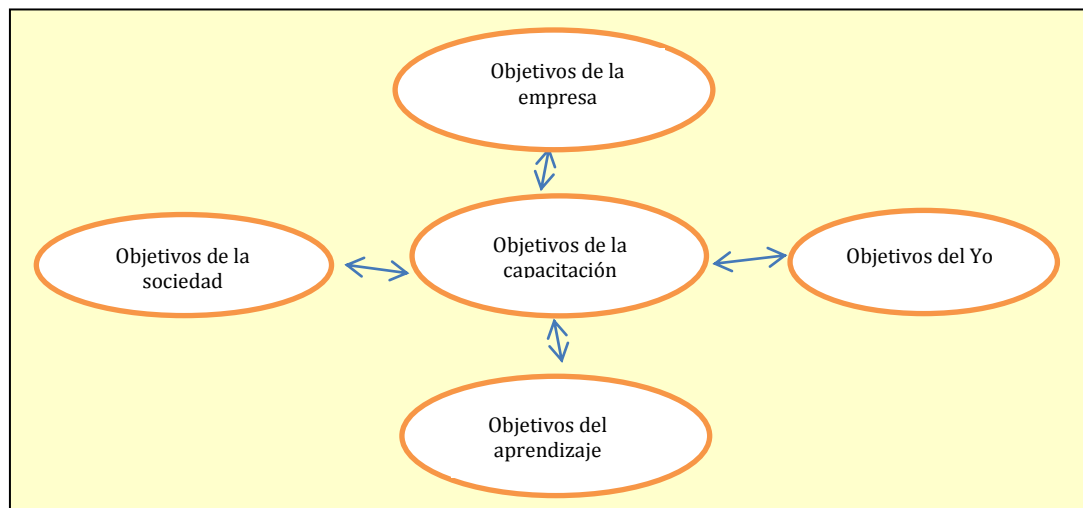


Fig. 2. Objetivos de la capacitación. **Fuente:** César Ramírez (2009, p. 187).

En la naturaleza de los objetivos, este autor señala que la empresa debe “cubrir todos los conocimientos requeridos a todos los niveles de la organización, como soporte de la eficiencia y eficacia de la empresa turística” (p. 187). Si a ello se une la filosofía humanista de la capacitación donde se desarrolle “el espíritu de servicio con calidad y de mejoramiento personal” (p. 189), se puede reconocer la trascendencia de volver la vista hacia una enseñanza de la expresión no verbal. Sin embargo, uno de los principios básicos en el campo de la cinesis⁵ es que no se puede estudiar la comunicación por unidades separadas, dado que es un sistema integrado donde se debe prestar atención al modo en que cada elemento se relaciona con otro y deviene mensaje interpretado. La cinesis tuvo mucho auge en la década de los 80 y relacionaba, sobre todo, los enfoques de la psicología y de la antropología. Dentro de ésta, por ejemplo, hallaremos la afirmación de Sapir sobre la no gratuidad de los movimientos corporales. Decía: “Respondemos a los gestos con especial viveza y se podría decir que conforme a un código que no está escrito en ninguna parte, que nadie conoce pero que todos comprendemos” (en Davis, 1993, p. 18).

Las autoras consideran que la importancia de la expresión no verbal radica justo en eso: los gestos a diferencia de las palabras son comprendidos por todos. Algo tan sencillo y básico que quizá por ser tan obvio hemos descuidado en la capacitación de nuestros cuadros dirigentes, administrativos,

⁵ La cinesis, kinésica o quinésica, conocida más como lenguaje corporal.

técnicos y operativos dedicados a la industria de la hospitalidad. No se percibe la trascendencia de su inmediatez. Paulo Freire (2002) a este vacío de atención lo refiere, así, bajo el concepto de *lo obvio*: “Aquello tan vivido que termina por no ser objeto de análisis y de reflexión.” (p. 20). En ese orden de ideas, lo que necesitamos de inicio es hacer conscientes a la totalidad de los empleados de contacto del valor que representa ser sensibles a lo que estamos comunicando con elementos tan sutiles como: el gesto facial, el rubor de las mejillas, la inclinación de los ojos, el movimiento de las extremidades inferiores y superiores, la postura del cuerpo, la inflexión del tono de la voz, la distancia respecto de nuestro interlocutor, el modo de mirar. Considerando, también, que no hay gestos universales. Birdwhistell claramente lo asienta: “Que sepamos, no existe una expresión facial, una actitud o una postura corporal que trasmita el mismo significado en todas las sociedades.” (en Davis, 1993, p. 43). Un dato al respecto, referido a la distancia que se debe guardar con el interlocutor para mantener una conversación social: los norteamericanos establecen setenta centímetros, de manera aproximada, mientras que los árabes literalmente rodean a la persona.

Conclusiones

Han pasado casi cuatro décadas desde que surgió la cinesis y creemos que sus propuestas son del todo vigentes. Las expresiones faciales siguen siendo un índice fidedigno de algunas emociones básicas. Si con esta perspectiva se analizan, por ejemplo, el uso de los emoticones en la comunicación por Internet, nos daremos cuenta de que sigue respondiendo a la necesidad humana básica: seguir reconociendo las expresiones faciales de emoción en la conversación cotidiana. Las reacciones espontáneas, la actividad de un organismo como respuesta a un estímulo donde la respuesta no es regulada por la dirección del estímulo pues cada uno de nosotros responde de acuerdo con lo que ha vivido, conocido, analizado, internalizado, aprendido.

El trabajador turístico debe capacitarse en cursos sobre expresión no verbal para complementar la formación que ha recibido sobre comunicación interpersonal: tratar de conocer a sus posibles receptores; desarrollar una escucha activa; avivar el interés de receptor, ser espontáneo, auténtico en su ser y hacer; creíble, que genere confianza en sus interlocutores; lograr un estado de empatía con ellos. En sí, que logre identificarse con ellos. Y para lograr esto debe aprender a advertir los mensajes implícitos. Interpretar lo que algunos autores denominan como “detalles”, pero que desde nuestra perspectiva son acciones que tienen como soporte la expresión no verbal.

En conclusión, se destaca la importancia de que el recurso humano turístico se capacite en Expresión no verbal, lo que coadyuvará a rebasar sus competencias individuales convirtiéndose, entonces sí, en un empleado competitivo, y logrará conformar y expresar una comunicación integrada desde su propia naturaleza humana. Será sensible a los intereses del otro y logrará un

aprendizaje recursivo, en el sentido que lo expone Morin: “Los individuos humanos producen la sociedad en y por sus interacciones, pero la sociedad, en tanto un todo emergente, produce la humanidad de estos individuos aportándoles el lenguaje y la cultura” (2000, p. 125).

Finalmente, se considera que la importancia de la expresión no verbal radica justo en eso: los gestos a diferencia de las palabras son comprendidos por todos. Algo tan sencillo y básico que quizá por ser tan obvio hemos descuidado en la capacitación de nuestros cuadros dirigentes, administrativos, técnicos y operativos dedicados a la industria de la hospitalidad. No se percibe la trascendencia de su inmediatez.

REFERENCIAS

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Alvarado, Elba *et al.* (2008). *La educación emergente para la era planetaria*. México: Arana.
- Berkeley, B. J. y Gupta, A. (1995). Identifying the informatin requeriments to deliver quality service. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 16-35.
- Davis, F. (1993). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza Editorial.
- Freire, P. (2002). *Pedagogía del oprimido*. Argentina: Siglo XXI.
- Fuster, F., & Fernando. (2007). *Comunicación estratégica II*. México: Lulu.com
- Gorman, G.E. & Clayton, P. (1997). *Qualitative Research for the Information Professional: A Practical Handbook*. London: Library Association Publishing.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. y Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis.
- Maturana, Humberto y Pörkesen, R. (2004). *Del ser al hacer. Los orígenes de la biología del conocer*. Chile: Sáez editor.
- Morin, Edgar. (2000). *La mente bien ordenada*. Barcelona: Seix Barral.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 2-40.
- Peiró, J. M., Martínez-Tur, V. y Ramos, J. (2005). Employees' overestimation of functional and relational service quality: A gap analysis. *The Service Industries Journal*, 25, 1-17.
- Ramírez, C. (2009). *Perfil del recurso humano en turismo*. México: Trillas.
- Restrepo. L. (1999). *El derecho a la ternura*. Chile: LOM.

Sánchez, H. R., Martínez-Tur, V., González, M., G., Ramos, J. y Peiró, J. (2009). Un análisis transnivel de las relaciones de la calidad de servicio y la confirmación de expectativas con la satisfacción de los usuarios. *Psicothema*, 21, 421-426.

Sánchez, H. R. (2009). *La Calidad de Servicio desde un Enfoque Psicosocial: Estructura, Diferencias Individuales y Análisis Multinivel. Tesis Doctoral* (Dir.: Vicente Martínez-Tur y J. Ramos). España: Universidad de Valencia.

SECTUR. (2004). Programa veracruzano de turismo y cultura 2005-2010. <http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/SECTUR/IMAGENES/MJURIDICO/TAB4083936/PROGRAMA%20SECTORIAL%20DE%20TURISMO%20DEFINITIVO.PDF>. (20 de Sep. 2011).

Vallés, C. (2003). *Autenticidad. Mis amigos los sentidos*. Bilbao: Sat Terrae.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., y Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.