



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Pérez Martínez, A., y Rodríguez Fernández, A. (2021). Heurísticos y sesgos cognitivos en el desempeño del empleado de servicios hoteleros. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 426-438. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.26>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 26 No. Especial 6 2021, 426-438
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Heurísticos y sesgos cognitivos en el desempeño del empleado de servicios hoteleros

Pérez Martínez, Armenio*
Rodríguez Fernández, Aimara**

Resumen

En el contexto actual, el desempeño de los empleados de servicios hoteleros es esencial para la satisfacción de las expectativas de los clientes, sin embargo, en ocasiones el comportamiento se distancia de las normas y valores, como elementos estables de regulación de la conducta. El objetivo de este artículo es argumentar teóricamente las manifestaciones de desviaciones conductuales causadas por la presencia de heurísticos y sesgos cognitivos en el desempeño del empleado de servicios hoteleros. La metodología empleada es un estudio longitudinal para observar el desempeño en los servicios gastronómicos y recepción de una instalación hotelera. Los principales resultados reconocen la existencia de múltiples heurísticos y sesgos cognitivos, vinculados a las manifestaciones en el desempeño del empleado de servicios hoteleros. Se ha generado una oportunidad para la realización de nuevas investigaciones en esta área del conocimiento. Las conclusiones evidencian manifestaciones apreciadas en el desempeño del empleado de servicios hoteleros permiten identificar la presencia de varias heurísticos y sesgos cognitivos que no han sido estudiados en profundidad.

Palabras clave: Servicio hotelero; empleado hotelero; desempeño del empleado hotelero; economía conductual; heurísticos y sesgos cognitivos.

Recibido: 20.06.21

Aceptado: 15.09.21

* Director del Departamento de Investigación Científica, Tecnológica e Innovación. Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9491-6938>. aperezm@ulvr.edu.ec

** Rectora. Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6654-2588>. airodriguezf@ulvr.edu.ec

Heuristics and cognitive biases in the performance of the hotel service employee

Abstract

In the current context, the performance of hotel service employees is essential for the satisfaction of customer expectations, however, sometimes behavior deviates from the norms and values, as stable elements of regulation of conduct. The objective of this article is to theoretically argue the manifestations of behavioral deviations caused by the presence of heuristics and cognitive biases in the performance of the hotel services employee. The methodology used is a longitudinal study to observe the performance in the gastronomic and reception services of a hotel facility. The main results acknowledge the existence of multiple heuristics and cognitive biases, linked to the manifestations in the performance of the hotel services employee. An opportunity has been created to carry out new research in this area of knowledge. The conclusions show appreciated manifestations in the performance of the hotel services employee, allowing us to identify the presence of several heuristics and cognitive biases that have not been studied in depth.

Key Words: Hotel service; hotel employee; hotel employee performance; behavioral economics; heuristics and cognitive biases.

1. Introducción

Los desplazamientos han formado parte de la vida de la especie humana. Desde la Antigüedad, ya fuera por motivos naturales, carencias, de manera forzosa, con intereses belicistas o fines religiosos, el hombre ha tenido que trasladarse para satisfacer sus necesidades. Con el paso del tiempo se generaron las condiciones para hacer más cómodos estos traslados, lo que unido al desarrollo de los medios de transporte, permitió la movilidad a distancias cada vez mayores. Actualmente viajar, descansar, conocer y experimentar se han convertido en una necesidad en sí misma, asociada al conocimiento, recreación y participación activa en la vida de comunidades

diferentes a las de origen de las personas (Jafari, 2005; Dorta-Afonso & Cantero-García, 2020).

El turismo es una actividad económica trascendental a nivel mundial. Los países sin capacidad de crecimiento en los sectores primarios y secundarios de la economía, han acudido al turismo para generar riquezas, empleos, así como generar otras actividades productivas a partir del efecto multiplicador del turismo en el desarrollo económico local (Janusz & Bajdor, 2013; Pérez y Martínez, 2017). El incremento de los resultados económicos por el aumento de la cantidad de viajeros y el monto financiero que estos generan hacen que la actividad turística sea considerada un factor de desarrollo por muchas organizaciones internacionales

y gobiernos de todas las latitudes del planeta.

A pesar de su reconocido impacto positivo en la economía de los destinos turísticos receptores, existen factores sociales y ambientales que pueden verse afectados por el crecimiento del turismo (Waligo, Clarke & Hawkins, 2013; Carvajal, 2014, Mercado, 2018). Por su incidencia sobre el medio ambiente y las tradiciones culturales, estos componentes son puestos en peligro debido a un manejo intensivo y no sostenible del turismo. Por ello es necesario llamar la atención sobre la necesidad de manejar estratégicamente el desarrollo integral de las regiones turísticas con un enfoque sostenible.

La sostenibilidad, competitividad y diferenciación son pilares estratégicos en los que se soporta el desarrollo turístico. El avance necesita estar enfocado a la sostenibilidad de las condiciones en que se realiza la actividad turística potenciando las fortalezas ambientales, culturales y humanas; generando crecimiento económico a través de la mejora de las condiciones de vida y el bienestar social comunitario, y fomentando las mejores experiencias en los turistas. Este manejo sostenible permite la inserción en un mercado altamente competitivo e innovador, reconocido por la amplia variedad de oferta y diferenciando, a la vez, el producto turístico por los atributos que oferta.

La gestión de la calidad en los servicios turísticos y hoteleros en particular, es un proceso estratégico que garantiza la diferenciación, competitividad y sostenibilidad (Crosby, 2001; Cuatrecasas, 2005). En los últimos 50 años su importancia ha estado asociada al desarrollo de los destinos y productos turísticos, comprendiendo

que el cliente insatisfecho no consume nuevamente e influye de manera negativa en las decisiones de los clientes potenciales. Con el paso del tiempo, el papel de la calidad en el turismo ha renovado su importancia sistemáticamente, siendo consecuentes con esta idea se sustenta la calidad desde la experiencia integral del cliente.

Todo contacto que se establezca con el producto turístico (físico, virtual, personal, etc.) tiene que satisfacer las expectativas del cliente. Desde esta postura se reconoce la importancia de la gestión de la calidad para el crecimiento y sostenibilidad del turismo; así como el papel de los recursos humanos en el logro de la satisfacción del cliente. Por tanto, el desempeño del empleado de servicios hoteleros influye en la satisfacción en el cliente de manera directa, a la vez que contribuye al desarrollo sostenible enfocado hacia la calidad, competitividad y diferenciación (Carlzon, 1993), permitiendo alcanzar las metas deseadas por el sector (Parra, Rocha y Durán, 2021).

Desde cualquier postura académica que se asuma el vínculo entre el empleado de servicios y el visitante es irremplazable, siendo reconocido como un factor estratégico de desarrollo del sector. Además, la importancia del contacto físico en el servicio hotelero permite ajustar las características del producto que se oferta a las demandas y expectativas de los clientes. La regulación del comportamiento del empleado de servicios hoteleros ha sido investigada desde varias ciencias sociales como la Psicología, la Sociología, la Antropología, la Comunicación Social, la Administración, entre otras. Es esencial conocer las razones que hacen a los empleados desempeñarse ajustado a los valores y normas de la instalación

hotelera.

Las conductas que se desvían de los estándares forman parte el objeto de estudio de un área científica de la Economía, denominada Economía Conductual. La existencia de dos sistemas de razonamiento justifica que existan personas que actúen contrario a lo esperado (Tversky & Kahneman, 1971, 1973, 1974; Plous, 1993). La presencia de heurísticos y sesgos cognitivos en el comportamiento muestran cuáles son esas manifestaciones conductuales de la falta de racionalidad y rapidez en el comportamiento (Zapata y Canet, 2009; Urra, Medina y Acosta, 2011). Haciendo referencia al conocimiento generado sobre heurísticos y sesgos cognitivos, se considera que “todavía está faltando mucha literatura científica específica para la gran mayoría de situaciones del día a día de las personas en las organizaciones” (Carballo, 2018: 9), reconociendo la existencia de un mayor número de investigaciones en casos de patologías clínicas como las adicciones y la depresión.

La naturaleza de la actividad turística genera un área de investigación interdisciplinaria, ya que existen similares condiciones en el comportamiento del cliente, ya que el turismo es una actividad económica (Mercado, 2018), que genera transacciones de diversa naturaleza (económicas, emocionales, de experiencias, etc.). Por tanto, el turismo es una actividad que fomenta las investigaciones desde las ciencias sociales como la Economía, la Psicología, la Administración, la Jurisprudencia, entre otras; en áreas como la calidad, el marketing, la comunicación, la gestión de procesos, etc.

Esta investigación parte del siguiente cuestionamiento científico: ¿cómo se pone de manifiesto la

racionalidad limitada en el desempeño del empleado de servicios hoteleros? El objetivo del presente artículo es argumentar teóricamente las manifestaciones de desviaciones conductuales causadas por la presencia de heurísticos y sesgos cognitivos en el desempeño del empleado de servicios hoteleros. Desde el punto de vista teórico resulta relevante el aporte de la Economía Conductual y desde la perspectiva empírica se recurre al estudio longitudinal de las investigaciones desarrolladas en varias instalaciones hoteleras del destino Jardines del Rey por más de 15 años. Se pretende aportar un conocimiento inicial sobre la presencia de heurísticos y sesgos cognitivos en el desempeño del empleado de servicios hoteleros, aspecto del cual se ha encontrado poca evidencia en la literatura científica sobre la actividad turística.

2. Antecedentes teóricos de los Heurísticos y Sesgos Cognitivos

La Economía Conductual es una disciplina científica dentro de la Economía que se caracteriza por los siguientes elementos: aceptación de la racionalidad limitada, carácter interdisciplinario, desarrollo de la experimentación como método de investigación y la aplicación de la inducción durante el proceso de construcción del conocimiento (Marshall et al, 2013). Dentro de sus principales aportes se encuentran: reconocer la existencia de las heurísticos y sesgos cognitivos (Katona, 1951; Simon, 1955); desarrollar los nudges como forma de influir en el comportamiento humano (Sunstein & Thaler, 2017); concebir y aplicar las finanzas conductuales

(Sunstein & Thaler, 2017); aplicar el paternalismo libertario en la política pública, entre otros elementos positivos (Mullainathan & Eldar, 2013; Kahneman, 2017; Sunstein & Thaler, 2017).

Según Urra et al, (2011: 396) los heurísticos son definidos como: procesos normativos simplificadores de selección, procesamiento y ajuste de la información, que conducen a sesgos de valoración y predicción, entendiéndose éstos desde su connotación negativa o de desviación. Además, tales heurísticos y sesgos cognitivos parecen ser interculturales y resistentes al conocimiento.

Portanto, se comparte el criterio que los heurísticos son la base de los sesgos cognitivos, como ha sido planteado por los autores clásicos de la Economía Conductual. Tversky y Kahneman (1974) llegaron a la conclusión de que los heurísticos sirven como sendas para resolver determinadas circunstancias de manera rápida y sencilla, aunque en ocasiones, errónea.

Los sesgos cognitivos son atajos que el cerebro utiliza para analizar la información y que dificultan la toma de decisiones y estimulando una conducta fuera de las pautas esperadas. Para Kahneman los sesgos cognitivos son un “rasgo no-racional del comportamiento que produce errores sistemáticos en la toma de decisiones” (2017:8). Por lo tanto, los heurísticos y sesgos cognitivos garantizan rapidez en las respuestas, aunque no precisión en el análisis y la toma de decisiones; en muchas ocasiones permiten llegar a resultados óptimos, pero en otras genera equivocaciones (DeIPero et al, 2015).

De manera general, los heurísticos y sesgos cognitivos posibilitan al ser humano operar con modelos reduccionistas del entorno que lo rodea, con el propósito de facilitar el

comportamiento humano y la toma de decisiones bajo riesgo e incertidumbre. Permite reducir la complejidad de las tareas mentales empleando recursos subjetivos que agilizan y simplifican la naturaleza del pensamiento racional (Zapata y Canet, 2014).

Para Kahneman (2003:215) la característica fundamental de los agentes no es la de que razonan mal sino la de que actúan a menudo intuitivamente. Y la conducta de estos agentes no está guiada por lo que son capaces de calcular, sino por lo que por casualidad ven en un momento dado.

Esta idea es esencial a la hora de contextualizar los heurísticos y los sesgos cognitivos en el desempeño de los empleados de servicios hoteleros. Se manifiestan de alguna manera, en mayor o menor medida, determinado por conductas intuitivas, influencias del entorno o limitaciones en el análisis de la información, pero tienen una influencia directa en la percepción de la calidad y la satisfacción de las expectativas del cliente.

3. Desempeño del empleado desde la perspectiva de la calidad y la satisfacción del cliente

El turismo ha sido una de las actividades económicas de mayor estabilidad y crecimiento de los últimos años (Carvajal, 2014). Genera sostenibilidad por el desarrollo directo y la influencia en otros sectores de la economía. Dentro de los elementos negativos reconocidos con mayor frecuencia se encuentran la degradación ambiental, el menoscabo de la identidad cultural y en ocasiones, la pérdida para inversionistas internacionales. El

desarrollo del turismo sostenible es la concepción más aceptada para el desarrollo turístico en la actualidad. El logro de la satisfacción de los visitantes, unido al logro del bienestar social de la comunidad receptora, generación de fuentes de empleo y riquezas, así como el manejo ambiental adecuado (Waligo et al, 2013; Janusz & Bajdor, 2013).

El turismo como actividad económica ha crecido de manera sostenible desde la Segunda Guerra Mundial, aunque han existido momentos donde los resultados económicos de la actividad se han detenido prácticamente. El atentado a las Torres Gemelas en Nueva York el 11 de septiembre de 2001, el virus del SARS en febrero de 2003 y la pandemia de COVID-19 a partir de enero de 2020, son algunos de los acontecimientos que han marcado negativamente los resultados económicos del turismo en las dos últimas décadas. Actualmente, se reconoce que la cifra de turistas internacionales entre enero y octubre de 2020 disminuyó en más 900 millones y las pérdidas se ubican en 935.000 millones USD, retrocediendo a niveles de 1990 (Organización de las Naciones Unidas, 2021). Según el Barómetro Mundial del Turismo el 2020 ha sido el peor año en la historia del turismo con 1000 millones menos de viajes internacionales y unas pérdidas económicas estimadas en 1,3 billones de USD, poniendo en riesgo entre 100 y 120 millones de puestos de trabajo (Organización Mundial del Turismo, 2021).

Se pronostica que aparecerán temores en una parte significativa del mercado emisor de turistas internacionales, sobre todo para el segmento de la tercera edad. Además, se afectará sensiblemente el mercado del turismo de eventos y convenciones

con el auge de la virtualidad. De manera general, la actividad turística se ha visto afectada de manera más dramática que otros sectores, ya que la capacidad económica de la clase media se ha reducido y aparecen nuevas prioridades relacionadas con la seguridad y la salud, las cuales dependen de la creación, disponibilidad y accesibilidad de las vacunas para frenar el contagio de cada región.

La investigación científica juega un papel determinante en este momento crucial para la historia del turismo, como alternativa para el logro de la recuperación post-pandemia. La importancia de la investigación en turismo y el carácter científico y aplicado del conocimiento generado (Jafari, 2005), abren alternativas para el diseño de nuevos productos y el aumento de la sostenibilidad.

Por tanto, el conocimiento, la tecnología y la innovación se convierten partes integrantes de las estrategias de recuperación y desarrollo del turismo posterior a la pandemia. Esta etapa se prevé que sea lenta y dependiente de múltiples variables económicas y sociales; sin embargo, la ciencia está llamada a desempeñar un papel definitivo para la consolidación de esta actividad nuevamente, garantizando la bioseguridad, el pleno disfrute y los ajustes económico en los productos turísticos, unido al desarrollo de sectores estratégicos como el transporte.

Las nuevas tendencias del mercado, el crecimiento y desarrollo económico en múltiples áreas geográficas depende del turismo. Para incentivar la actividad económica y generar empleos en muchos países, se acudirá a la actividad turística, a partir del rediseño de los productos ya existentes y la aparición de nuevos productos

asociados a la salud, la seguridad y el bienestar. La calidad integral de todo producto o servicio turístico juega un rol decisivo en la recuperación de los flujos de visitantes y el diseño de nuevos productos luego de la pandemia de COVID-19.

El papel de la calidad dentro de la sostenibilidad ha sido ampliamente abordado y en la actualidad es uno de los elementos más aceptados en la comunidad académica (Waligo, Clarke & Hawkins, 2012; Janusz & Bajdor, 2013). La calidad es compleja, dinámica y depende de expectativas, percepciones, juicios y valoraciones, por lo tanto, tiene un componente subjetivo de alto valor (Cronin & Taylor, 1994). También resulta relevante el desempeño de los empleados, logrando influir de manera decisiva en el juicio de satisfacción de los clientes.

El desempeño de los empleados se refiere al aporte de los miembros a los objetivos organizacionales; se mide en relación con las especificaciones del puesto de trabajo, no se analiza al empleado de manera abstracta sino en relación con su puesto; implica una evaluación relativa (Chiavenato, 2009). Se considera que es el rendimiento laboral y el desempeño que exterioriza el empleado al realizar sus funciones y tareas que demanda su puesto en el entorno laboral específico de actuación, lo cual permite manifestar su idoneidad (Robbins & Judgey, 2009).

Los componentes reguladores del desempeño del empleado de servicios turísticos juegan un papel esencial para la investigación sobre la actividad turística desde la perspectiva de la oferta. Se debe buscar la uniformidad del desempeño del empleado de servicios hoteleros a partir de elementos reguladores del

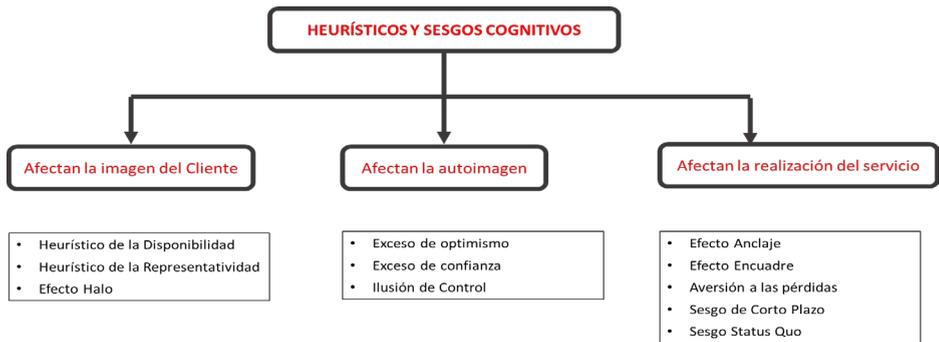
comportamiento presentes en la cultura organizacional, como son las normas, las creencias, los valores y las actitudes (Schein, 1994). Estos componentes de la cultura organizacional juegan un papel relevante; sin embargo, se encuentran comportamientos que no cumplen con las precisiones de la regulación de estos elementos de mayor estabilidad (Peiró, 1996).

Existe suficiente evidencia empírica que demuestra la presencia de comportamientos que se alejan de la uniformidad, aunque exista una misma cultura organizacional. Es comprensible que entre empleados diferentes en el mismo puesto de trabajo, aparezcan comportamientos distintos. Pero cómo interpretar a la luz del conocimiento actual de las ciencias del comportamiento las diferencias en el desempeño de un mismo sujeto en similares contextos laborales.

4. Heurísticos y sesgos cognitivos que afectan el desempeño de los empleados de servicios hoteleros : Hallazgos encontrados

Se realizó la observación del desempeño de los empleados de servicios gastronómicos y de recepción, desde una perspectiva cualitativa de la recogida y análisis de la información; lográndose identificar varios heurísticos y sesgos cognitivos que afectan el desempeño de los empleados de servicios hoteleros, por tanto, no se ajustan a las normas y pueden generar quejas en los clientes e insatisfacción. Estos pueden ser clasificados como muestra la diagrama 1.

Diagrama 1 Heurísticos y Sesgos Cognitivos que afectan el desempeño del empleo de servicios hoteleros.



Fuente: Elaboración propia de los autores (2021)

Se considera que los heurísticos y sesgos cognitivos que comúnmente afectan la imagen del cliente son los siguientes:

- Heurístico de la Representatividad: se juzga la posibilidad de que una persona pertenezca a un grupo o categoría a partir de alguna característica, atribuyéndole entonces, otras características de las personas que pertenezcan a la misma clase o categoría. Según Moskowitz, Stone & Childs (2012) los estereotipos son un ejemplo de este tipo de heurístico.
- Heurístico de la Disponibilidad: fue uno de los primeros heurísticos estudiados por Tversky y Kahneman (1973), considerando que tiene mucha relevancia para la percepción del riesgo y permite evaluar la probabilidad de que un evento ocurra en relación al éxito o fracaso de experiencias anteriores que se recuerdan más

rápidamente. Es considerado como “una dependencia en la búsqueda de memoria fácil o conocida cuando se enfrenta a la toma de decisiones” (Kahneman, 2017: 129). Por tanto, la persona juzga la probabilidad de un fenómeno ocurra en función de la facilidad con que es recordado.

- Efecto Halo: se manifiesta en juicios afectados por la atribución a una persona de características positivas o negativas, solamente por la presencia de otra característica significativa (Rosenzweig 2014). Por tanto, es un sesgo que hace atribuir características a las personas que estas en realidad no poseen. Se genera este juicio por la existencia de otra característica evidente que genera erróneamente una generalización completa de la personalidad.

Se considera que los heurísticos y sesgos cognitivos que frecuentemente afectan la imagen propia del empleado

de servicios hoteleros son los siguientes:

- Exceso de optimismo: este sesgo genera la falsa idea de que existe escasa posibilidad que ocurran cosas negativas. Puede afectar el juicio de las personas al considerar que, si las cosas siempre han tenido buenos resultados, pase lo que pase, siempre será igual. El exceso de optimismo entorpece el razonamiento y las previsiones que puedan tomar las personas ante los riesgos (Bar-Haim et al, 2007).
- Exceso de confianza: este sesgo se fundamenta en el desconocimiento de las limitaciones en el comportamiento o procesamiento de la información de cada individuo. Se produce porque las personas no revisan lo suficiente sus apreciaciones preliminares después de obtener una nueva información, y así, no percatan hasta qué punto sus estimaciones son erróneas (Tversky & Kahneman 1974).
- La ilusión de control: son estimaciones sesgadas por la aparente sensación de control pueden llevar a comportamientos de riesgo (Duhaimé & Schwenk 1985). Es la creencia de una persona sobre su habilidad para controlar el resultado total de su actividad afecta a su desempeño (Boyd and Vozikis 1994).

Se considera que los heurísticos y sesgos cognitivos que generalmente afectan la realización del servicio son las siguientes:

- Sesgo del Anclaje: es comprendido como la tendencia de realizar juicios sobre el precio o la cantidad de algún producto en relación con un punto de referencia recientemente introducido. Ocurre cuando “las personas otorgan un valor particular

para una cantidad desconocida antes de realizar un estimado” (Kahneman, 2017). Se utiliza como referente una información previa que sirve como elemento de comparación, realizando los ajustes pertinentes. Se manifiesta frente a situaciones desconocidas o poco frecuentes y afecta tanto a aspectos tangibles como subjetivos.

- Efecto de Encuadre: este sesgo reconoce que la forma cómo se presentan la información influye en las decisiones que toma el sujeto; por lo tanto, las personas pueden tomar decisiones distintas según la manera en que se presente la información (Tversky y Kahneman, 1973, 1974). Ha sido uno de los sesgos más estudiados y utilizados en múltiples ámbitos de la vida social. Reconoce la importancia de mostrar la información de manera tal, que las personas puedan decidir qué es mejor para ellas, asumiendo los riesgos necesarios y con altas probabilidades de obtener la satisfacción de sus expectativas.
- Aversión a las pérdidas: fue uno de los primeros heurísticos estudiados por Tversky y Kahneman (1973). Sus descubrimientos apuntan a que la persona brinda más importancia a una pérdida que a una ganancia del mismo valor, por lo tanto, se prefiere evitar una pérdida que generar una ganancia (Southgate, 2014). Se presenta en comportamientos que evitan incurrir en riesgos si estos, potencialmente, pueden generar pérdidas.
- Efecto a corto plazo: este sesgo cognitivo reconoce que los individuos tienden a favorecer los resultados inmediatos por encima de las compensaciones futuras;

buscar gratificaciones directas al desempeño frente a las que se pueden obtener en el largo plazo (Kahneman, 2017). Otorga más importancia a un evento que genere beneficios a corto plazo, sin valorar los resultados a mediano y largo plazo.

- Sesgo del status quo: mantener las cosas tal como están, justificando el beneficio actual y entorpeciendo todas las comparaciones con las nuevas oportunidades. Valora más los beneficios de mantener las cosas que de asumir riesgos (Haselton, Nettle & Andrews, 2005).

Estos procesos mentales se combinan de manera particular, por lo que es difícil poder interpretar el desempeño a partir del análisis aislado de su funcionamiento. Los heurísticos y sesgos cognitivos mencionados se manifiesta en el desempeño del empleado de servicios hoteleros al construir una representación mental del cliente basado en las características que más fácil se activen en la mente; una imagen propia basado en elementos excesivamente positivos y elevado control; y un proceso de servicios con resultados satisfactorios inmediatos. Contribuyen a que se genere una visión distorsionada o incompleta del cliente utilizando los distintos estereotipos que existen según la nacionalidad, edad, sexo, etc., siendo incongruente con un enfoque personalizado del servicio. Al tratar a todos los clientes de la misma edad de manera similar o considerar que las personas que provienen de un mismo país demandan producto o servicio hotelero con similares características se resta valor a la singularidad a las expectativas y la experiencia integral del cliente.

Estos sesgos cognitivos afectan

el razonamiento y producen una menor percepción del riesgo, al desconocer las verdaderas características individuales de los empleados de servicios hoteleros. Se ponen de manifiesto al minimizar los riesgos que se incurren al brindar un servicio, por ejemplo, en el momento de la verdad del servicio hotelero. Si el desempeño del empleado se encuentra afectado por estos tipos de sesgos requerirá un mayor esfuerzo mental para reconocer las fallas del servicio y generar experiencias nuevas a los clientes.

Se comprueba su influencia en el desempeño cuando el empleado prefiere laborar en determinadas áreas de la instalación hotelera por los beneficios que en esta recibe. Por ejemplo, prefiere trabajar brindando servicios extracarta o comercializando productos, que hacerlo con los productos incluidos, ya que en estos la propina que recibe es mayor y no necesita controlar los costos de los productos incluidos. También hace reflexionar en que los empleados pueden valorar mejor evitar determinadas pérdidas asociadas a los costos de productos, que las ganancias potenciales que generaría en la satisfacción del cliente. Por lo tanto, se genera una visión economicista en el trato a los clientes, por ello prefieren utilizar productos de menos costos, aunque estos tengan menos calidad.

Por lo tanto, el tema de la influencia de los elementos subjetivos en la determinación del desempeño del empleado de servicios hoteleros es una fuente infinita para la investigación científica. La racionalidad limitada, la falta de control y el comportamiento alejado de las normas son elementos evidentes en el estudio de la conducta y que afecta el proceso de servicios, generando insatisfacción en los clientes. Esta investigación reconoce

que estos no son los únicos heurísticos y sesgos cognitivos presentes en el comportamiento del empleado de servicios hoteleros; y en la necesidad de comprender cómo funcionan y se integran estos procesos mentales.

5. Conclusiones

Se reconoce la existencia de una literatura científica abundante que enfatiza en las investigaciones sobre la regulación del comportamiento a partir de la cultura organizacional, el clima laboral y los componentes subjetivos propios de la personalidad, entre otros aspectos analizados desde las ciencias sociales. Sin embargo, las pesquisas realizadas desde las ciencias del comportamiento que se aleja de las normas sociales y la racionalidad no han gozado de la misma proliferación. El reconocimiento de la influencia de heurísticos y sesgos cognitivos en el desempeño del empleado de servicios hoteleros es un hallazgo importante de este estudio.

Las manifestaciones apreciadas en el desempeño del empleado de servicios hoteleros permiten identificar la presencia de varias heurísticos y sesgos cognitivos que no han sido estudiados en profundidad. Se propusieron tres grupos para concentrar los distintos procesos mentales identificados. El heurístico de la representatividad, el heurístico de la disponibilidad y el efecto halo fueron incluidos en el conjunto de procesos mentales que afectan la imagen del cliente; siendo identificados dentro del grupo de heurísticos y sesgos cognitivos que afectan la autoimagen el exceso de optimismo, el exceso de confianza y la ilusión de control. Mientras que un tercer grupo denominado heurísticos y sesgos cognitivos que afectan la realización

del servicio incluyen el efecto anclaje, el efecto encuadre, la aversión a las pérdidas, sesgo del corto plazo y el sesgo del Status Quo.

El presente artículo abre la oportunidad para la realización de estudios más profundos particularizando en las manifestaciones de heurísticos y sesgos cognitivos en el desempeño del empleado de servicios turísticos. No se pretende cerrar el debate, sino se han descrito algunas manifestaciones observadas en anteriores investigaciones. Por lo tanto, se enfatiza que no son todos los heurísticos ni sesgos cognitivos; ni todas las manifestaciones presentes.

Referencias bibliográficas

- Bar-Haim, Y., Lamy, D., Pergamin, L., Bakermans-Kranenburg, M.J. & van IJzendoorn, M.H. (2007). Threat-related attentional bias in anxious and nonanxious individuals: A meta-analytic study. *Psychological Bulletin*, 133(1), 1–24. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.1>
- Boyd, N.G. & Vozikis, G.S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(4), 63–77. <https://doi.org/10.1177/104225879401800404>
- Carballo, J. (2018). *Sesgos cognitivos: Humanos y Negocios*. [Tesis de Grado de Psicología. Universitat de les Illes Balears, España]. <https://bit.ly/3olZgyu>
- Carlzon, J. (1993). *El momento de la verdad*. Díaz de Santos, S.A.
- Carvajal, L. (2014) Análisis de la Gestión de Competitividad en Colombia como Destino Turístico. *Revista EAN*, 76, 78-91. <http://www.scielo.org.co/pdf/>

- [ean/n76/n76a06.pdf](#)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (2da ed). Mc. Graw- Hill.
- Cronin, J. & Taylor, S. (1994). Servperf versus Servqual: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58, 125-131. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299405800110>
- Crosby, P. (2001). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. (3ra. ed). CECSA.
- Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad*. Gestión 2000.
- Delpero, C., Mioni, G., Rubio, J. L., Juárez-Ramos, V., Gómez-Milán, E. & Stablum, F. (2015). Decision making and feedback sensitivity: A comparison between older and younger adults. *Journal of Cognitive Psychology*, 27(7), 882-897. <https://doi.org/10.1080/20445911.2015.1036759>
- Dorta-Afonso, D. & Cantero-García, M. (2020). Tourism business workers: motivations and expectations of future employees. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(1), 101-111. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2020.18.006>
- Duhaime, I. & Schwenk, C. R. (1985). Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decisions making. *The Academy of Management Review* 10(2), 287-295. <https://doi.org/10.2307/257970>
- Haselton, M. G., Nettle, D. & Andrews, P. W. (2005). The evolution of cognitive bias. En D. M. Buss (Ed.), *The Handbook of Evolutionary Psychology* (pp. 724-746). John Wiley & Sons Inc.
- Jafari, J. (2005). El turismo como disciplina científica. *Política y Sociedad*, 42(1), 39-56. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0505130039A>
- Janusz, G. & Bajdor, P. (2013). Towards to Sustainable Tourism Framework, Activities and Dimensions. *Procedia Economics and Finance*, 6, 523-529. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00170-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00170-6)
- Kahneman, D. (2017). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debolsillo.
- Katona, G. (1951). *Psychological Analysis of Economic Behavior*. McGraw-Hill.
- Marshall, J.A.R., Trimmer, P.C., Houston, A.I. & McNamara, J.M. (2013). On evolutionary explanations of cognitive biases. *Trends in Ecology & Evolution*, 28(8), 469-473. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2013.05.013>
- Mercado, E. (2018). El turismo y su impacto en las políticas económicas, culturales y turísticas de México en las primeras del siglo XX: la perspectiva de la prensa de la época. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 16(3), 671-683. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.048>
- Moskowitz, G., Stone, J. & Childs, A. (2012). Implicit Stereotyping and Medical Decisions: Unconscious Stereotype Activation in Practitioners' Thoughts About African Americans. *American Journal of Public Health*, 102(5), 996-1001. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2011.300591>
- Mullainathan, S. & Eldar S. (2013). *Scarcity: Why Having too Little Means so Much*. Allen Lane.
- Organización de las Naciones Unidas (2021). *World Economic Situation and Prospects 2021*. <https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/>

[uploads/sites/45/WESP_2021_Global_Press_Release_S.pdf](#)

- Organización Mundial del Turismo- OMT (2021). *Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico*. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometeresp.2021.19.1.1>
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Peiró, J. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Síntesis.
- Pérez, A. y Martínez, L. (2017). Estudio de los niveles de tolerancia de los clientes ingleses en el servicio de Bares en el destino Jardines del Rey. *Revista Ciencia y Tecnología*, 17(15), 39-55. <https://bit.ly/34DBSvf>
- Plous, S. (1993). *The Psychology of Judgment and Decision Making*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. & Judgey, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rosenzweig, P.M. (2014). *The Halo Effect and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. Free Press.
- Schein, E. (1994). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Plaza & Jones.
- Simon, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Southgate, N. (2014). *Behavioural economics: Red hot or red herring. Report*. Institute of Practitioners of Advertising. United Kingdom.
- Sunstein, C. & Thaler, R. (2017). *Un pequeño empujón. El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.S.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1971). The belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*, 76(2), 105-110. <https://doi.org/10.1037/h0031322>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1973). Availability: a heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207-232. <https://familyvest.com/wp-content/uploads/2019/02/TverskyKahneman73.pdf>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Urra, J., Medina, A. y Acosta, A. (2011). Heurísticos y Sesgos Cognitivos en la Dirección de Empresas: Un Meta-Análisis. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(55), 390-419. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29020561004.pdf>
- Waligo, V., Clarke, J. & Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*, 36, 342-353. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.008>
- Zapata, G. y Canet, M. T. (2009). La Cognición del Individuo: Reflexiones sobre sus Procesos e Influencia en la Organización. *Espacio Abierto*, 18(2), 235-256. <https://www.redalyc.org/pdf/122/12211826003.pdf>