

EL EMPLEADO COMO GESTOR DE LAS EMOCIONES DE LOS HUÉSPEDES

Franciele Cristina Manosso^{*}
José Manoel Gonçalves Gândara^{**}
Thiago Alves de Souza^{***}
Verena Bógea^{****}
Universidad Federal de Paraná
Curitiba - Brasil

Resumen: Las emociones y las experiencias turísticas marcan tendencia en materia de investigación sobre la satisfacción de los clientes en las empresas hoteleras, principalmente debido a la evolución de la sociedad de la información y del conocimiento en una sociedad que busca experiencias emocionales durante el consumo de productos y servicios. En este contexto se puede señalar que se tiende a consumir emociones y experiencias. Por lo tanto, los productos y servicios turísticos diferenciados están a disposición de los consumidores para que puedan satisfacer sus necesidades para vivir experiencias y emociones diferenciadas. Este artículo tiene por objeto proponer una metodología para analizar la gestión de las emociones de los huéspedes bajo el sesgo del empleado. Se entiende que la importancia de este punto de vista se debe a la conexión que el empleado tiene con el cliente para proporcionar un servicio que es de gran importancia para la gestión de las emociones de los huéspedes. En cuanto a la metodología de la investigación se utilizó el role play, storyboard y storytelling desarrollado a partir del enfoque del Design Thinking. Como resultado cabe afirmar decir que el método propuesto para evaluar la gestión de las emociones de los huéspedes dentro de los emprendimientos hoteleros es eficaz.

PALABRAS CLAVE: emociones, huéspedes, gestión de hoteles, Design Thinking, recursos humanos.

Abstract: The Employee as Manager of Guests' Emotions. Emotions and tourist experiences are in vogue in the researches about guests' satisfaction in the hotel enterprises, mainly due to the evolution of information society and knowledge for a society that seeks emotional experiences during the consumption of products and services. In this context, it can be said that there is a tendency for the consumption of emotions and experiences. Thus, differentiated tourism products and services are available to consumers so that they can satisfy their needs to live different experiences and emotions. This article aims to propose a methodology to analyze the management of guests' emotions under the employee's perspective. It is understood that the importance of this perspective it's due to the connection that the employee has with the customer to provide a service, which is of great importance for the management of the guests' emotions. As regards the research methodology we have used the role play, storytelling and storyboard developed from the approach of Design Thinking. As a result, it

^{*} Licenciada en Turismo por la Universidad Federal de Paraná, Curitiba, Brasil. E-mail: francimanosso@gmail.com.

^{**} Doctor en Turismo y Desarrollo Sustentable por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España; Master en Gestión del Turismo por la Scuola Superiore del Commercio del Turismo i dei Servizi de Milán, Italia y Licenciador en Turismo por la Universidad Federal de Paraná (UFPR). Se desempeña como profesor e Investigador del Departamento de Turismo y del Master y Doctorado en Geografía de la UFPR. E-mail: jmggandara@yahoo.com.br

^{***} Maestrando en Geografía por la Universidad Federal de Paraná, Curitiba, Brasil, y Licenciado en Turismo por la misma institución. E-mail: thiagohc@gmail.com

^{****} Licenciada en Turismo por la Universidad Federal de Paraná; Curitiba, Brasil. Ex-Gerente General del Quality Hotel Curitiba, Brasil y actual Gerente General del Hotel Quality Jardins São Paulo, Brasil. E-mail: ve_bogea@yahoo.com.br

was found the effectiveness of using the proposed method to assess the management of emotions guest within the hotel businesses.

KEY WORDS: *emotions, guests, hotel management, Design Thinking, human resources.*

INTRODUCCIÓN

La gestión de personas es considerada un desafío constante en el sector de servicios debido a la interacción directa entre los colaboradores y los clientes. Desde esta perspectiva se pueden destacar los emprendimientos hoteleros pues un hotel que busca ofrecer servicios de calidad a través de sus colaboradores aumentará las posibilidades de que el huésped regrese y obtendrá nuevos clientes (Gracia, Bakker, & Grau, 2011). De ese modo se deben considerar las emociones de huéspedes y empleados que son percibidas mutuamente.

Esta es la razón del creciente interés de los investigadores en hotelería por analizar su objeto de estudio a partir de las emociones. Esto puede verse en algunos artículos científicos que abordan esta temática a través de diferentes puntos de vista como la fidelización tanto por parte del cliente como del empleado (Barsky & Nash, 2002), la experiencia emocional dentro del sector de servicios sobre todo la hotelería (Bigné, Ros & Andreu, 2004; Desmet, Caicedo & Hout, 2009), la experiencia emocional como factor relevante para la fidelización y la percepción de la calidad (Gracia, Bakker & Grau, 2011), el *emotional design* como forma de mejorar la experiencia (Lo, 2007; 2009; Mossberg, 2008), las emociones en el ámbito de la psicología (Scherer, 2005) y las emociones como una forma de enriquecer la experiencia turística en los destinos (Gândara, Mendes, Moital, Ribeiro, Souza & Goulart, 2012). Estos autores plantean la importancia de las emociones como un elemento subjetivo e individual que puede ser considerado como un factor relevante cuando se debate la competitividad en el sector hotelero. Dichas emociones pueden ser utilizadas como instrumentos de gestión en la hotelería permitiendo la búsqueda de la fidelización de los huéspedes debido al aumento de la calidad de las experiencias producidas por la maximización de las emociones positivas y la minimización de las negativas.

Debido a la importancia que ha ganado en el mundo académico el estudio de las emociones relacionado a la calidad de la experiencia del huésped, esta investigación pretende proponer una metodología para el análisis de la gestión de las emociones de los huéspedes a través de la visión del empleado. Por lo tanto, se incluyó el aporte del *Design Thinking*, que tiene entre sus dimensiones de estudio el *Service Design* (Moritz, 2005; Puchaski, 2008; Stickdorn & Schneider, 2010). El *Design Thinking* consiste en *hacer* innovaciones en las empresas a través de un modelo de pensamiento utilizado para explorar nuevos desafíos usando la creatividad y la estrategia como elemento esencial para la solución de problemas y para la búsqueda de oportunidades dentro del mercado (Puchaski, 2008; Brown, 2010; Martin, 2010).

El objeto de estudio es el Quality Hotel Curitiba, Brasil, donde se testearon las herramientas de este abordaje para lograr una mejor comprensión de las emociones y una apreciación más amplia de los aspectos a ser mejorados para que puedan ser utilizadas en estudios futuros. El Quality Hotel Curitiba cuenta con 96 apartamentos y pertenece a la red Choice Hotels International que es administrada en Brasil por la Atlántica Hotels International. Fue inaugurado en 2004 y se encuadra en la categoría superior. Hay que destacar que el Quality Hotel Curitiba tiene actualmente 52 empleados (Quality Hotel Curitiba, 2011).

Para una mejor comprensión del estudio propuesto se abordaron las emociones y su importancia para la experiencia hotelera y los recursos humanos como un instrumento de gestión para las mismas. Además se explicó y analizó la metodología de investigación basada en el *Design Thinking*.

LOS RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN DE LAS EMOCIONES DE LOS HUÉSPEDES

Con el crecimiento de la oferta de emprendimientos hoteleros se endureció la competencia entre ellos debido al origen de nuevas demandas que buscan productos y servicios diferenciados que proporcionen algún tipo de experiencia (Marques, 2003). A partir de la necesidad de diferenciarse y 'ofrecer' una experiencia memorable al consumidor, las emociones comenzaron a recibir mayor atención por parte de los gestores del sector de la hospitalidad, principalmente cuando la misma es vista como un poderoso instrumento de marketing para dichos emprendimientos. Esto se debe a que en esta perspectiva se observa que las emociones pueden ser provocadas por los estímulos presentados en los anuncios y otras técnicas utilizadas por el marketing para incitar la expectativa del cliente frente a determinado producto o servicio, haciendo que se sienta obligado a usufructuarlos (Bagozzi, Gopinath & Nyer, 1999).

La emoción como componente intrínseco de la experiencia (Lewis, 1989; Garcia, 2011) es extremadamente relevante cuando se aborda la fidelización del cliente. O'Shaughnessy & O'Shaughnessy (2003) señalan que las emociones están presentes en los encuentros de servicio y es imprescindible el estudio de esos aspectos porque las emociones se tornan importantes cuando se aborda el afecto del consumidor frente al servicio prestado por el emprendimiento. Frente al consumidor la experiencia gana mayores proporciones en este ámbito, pues la retención de clientes que tuvieron una experiencia inolvidable es mayor que aquellos que no tienen nada para recordar (Berry, 2002). En este sentido Pine II & Gilmore (1999: 11-12) destacan que *mientras las 'mercaderías' son fungibles, los bienes son tangibles y los servicios son intangibles, las experiencias son inolvidables*.

Desde la perspectiva de la psicología cognitiva la experiencia se define como la convergencia entre el conocimiento (imagen cognitiva), las habilidades, la observación, las expectativas y la información. En este sentido hay que destacar que además de la emoción, la memoria y la percepción también son elementos presentes en la 'construcción' de la experiencia turística

(Korstanje, 2010). De este modo se puede considerar que debido a que la emoción facilita el funcionamiento y la organización de varios sistemas orgánicos (Izard, 1984), influye de manera directa la percepción a través de los sentidos y afecta el procesamiento de la información y de las acciones subsecuentes, la misma afecta la vivencia del ser humano. Entonces, cabe señalar que la emoción negativa o positiva puede impactar la experiencia haciendo que el turista o consumidor la recuerde o la olvide (Damásio, 2004; Verde, Gomes & Moura, 2010).

Por esta razón el empleo de las emociones como forma de incrementar la prestación de servicios hoteleros es interesante. Jensen (1999: 29) afirma que *el consumidor compra sentimientos, experiencias e historias. Es el posconsumo materialista el que exige una historia para el producto*. Dentro de esta coyuntura las emociones pueden ser observadas como un episodio de interrelaciones, además de ser consideradas como una reacción afectiva a la percepción de situaciones. Asimismo pueden ser vistas como un estado mental de disposición que surge de las evaluaciones cognitivas de los pensamientos y de los eventos expresadas físicamente a través de gestos, posturas y características faciales (Lo, 2007; Scherer, 2005; Bagozzi, Gopinath & Nyer, 1999).

Kleinginna & Kleinginna (2000, citados por Bigné, Ros & Andreu, 2004: 05) afirman que *la emoción puede ser definida como un conjunto complejo de interacciones entre factores objetivos y subjetivos, mediados por sistemas neurales / hormonales, dando origen a experiencias afectivas como sentimientos de placer y excitación*. Un punto que debe ser considerado al abordar las emociones es la confusión que existe entre el concepto de éstas y de los sentimientos. A partir de este punto de vista se puede afirmar que los sentimientos son la manera como se percibe, o sea que es la reacción al mundo que rodea al ser humano. Los sentimientos respecto de cualquier cosa o situación reflejan la historia, el desarrollo, las influencias pasadas, la agitación presente y el futuro potencial. Cabe destacar que los sentimientos resumen lo que se experimenta y pueden decir cuál es el significado de esa experiencia. Finalmente, los sentimientos pueden ser observados como la reacción más directa ante la percepción del individuo y puede moldearse en el ser humano (Viscott, 1982). Scherer (2005) destaca que el sentimiento sucede en el interior del ser, es privado y muchas veces no es demostrado a través de gestos, expresiones faciales o tonos de voz.

En relación a la tipología de las emociones cabe señalar que las mismas se dividen en primarias y secundarias. Las primarias son el amor, el miedo, el odio, la alegría y la tristeza; y a partir de ellas se dan combinaciones, mutaciones y matices diferenciados. Ekman (2007) y Goleman (2007) afirman que existen más tipos de emociones que palabras para definirlos. En esta perspectiva, algunos estudios analizan las emociones consideradas básicas para la relación de consumo, o sea que de alguna forma están presentes a la hora de la prestación de los servicios (sobre todo los hoteleros). Conforme Desmet, Caicedo & Hout (2009) existen siete emociones agradables (satisfacción, alegría, orgullo, admiración, atracción, fascinación y esperanza) y siete desagradables (insatisfacción, aversión, tedio, tristeza, miedo, vergüenza y desprecio). De ese modo, se deben provocar emociones positivas para que haya una prestación de servicio satisfactoria tanto para el huésped como para el

hotel. En este estudio se utilizaron tanto las emociones primarias como secundarias para obtener una mejor perspectiva sobre cuáles realmente están presentes en las prestaciones de los servicios hoteleros.

Dentro del sector de servicios el encuentro entre el empleado y el cliente posee características únicas, principalmente cuando se abordan las emociones. Los encuentros de servicios deben tener un propósito u objetivo. Los prestadores de servicios no son altruistas pues para ellos el encuentro entre huésped y emprendimiento es un trabajo. No es necesario que exista una visita anterior ni que el huésped conozca el emprendimiento o a los empleados previamente. Los encuentros del servicio tienen un ámbito limitado porque se produce en un período específico; el intercambio de información está relacionado a la tarea; y los roles del proveedor de servicios y del cliente son bien definidos ya que ambos tienen una definición clara de sus derechos y deberes. Finalmente, existe un diferencial temporario de status pues en el momento de la prestación del servicio el empleado se convierte en un subordinado del cliente que posee un 'status' mayor pues es el que consume (Guerrier, 2000).

Hoschildts (2003) señala que la mayoría de las personas trabaja en lugares que requieren algunas habilidades para lidiar con las emociones y los sentimientos propios y de los consumidores. Se pueden citar como ejemplos al guía de turismo, el recepcionista del hotel, la azafata, entre otros puestos de trabajo. Por esta razón el trabajo emocional no observa diferencias entre los cargos de los empleados, principalmente cuando se aborda el sector de servicios abarcando la actividad turística. En este contexto las instituciones 'creadoras' de cultura establecen necesidades emocionales y fantasías y a veces llevan a que las personas juzguen sus propias vidas. Es decir que tanto los consumidores como los empleados tienden a delimitarse en las fantasías emocionales creadas por esos medios, aumentando las expectativas de lo que se espera de aquel producto o servicio e impactando de manera directa en la experiencia de consumo de los individuos. Así, se deben establecer patrones reales sobre el servicio y el producto a ser ofertado, para que tanto los emprendimientos como los consumidores queden satisfechos con los productos presentes en el mercado (Denzin, 1990; Gordon, 1990; Desmet, Caicedo & Van Hout, 2009).

Conforme lo expuesto se observa la importancia del cliente en todos los aspectos de la prestación de los servicios, coincidiendo con Juliá, Porsche, Giménez & Verge (2002) quienes destacan que el cliente es el 'rey' con algunas reservas. Éstas se dan cuando se aborda a los empleados que en muchos casos se transforman en el 'centro de las atenciones' porque hacen todo lo posible para satisfacer al huésped, sobre todo cuando algo no salió como el consumidor esperaba. Los productos y servicios que producen satisfacción son aquellos que tienen la capacidad de brindar lo que el consumidor está demandando hasta llegar a ser suficiente (Lima-Filho, Marchiott & Quevedo-Silva, 2012). Se puede afirmar que satisfacer al huésped es cumplir sus deseos, resolver y hasta superar sus expectativas (Chon & Sparrowe, 2001).

Knutson (1988 citado por Chon & Sparrowe, 2001) propone diez principios que deben ser utilizados tanto para mantener a los huéspedes satisfechos como para fidelizarlos:

- *Reconocer al cliente*, o sea, personalizar la relación recordando el nombre y sus preferencias siempre que sea posible;
- *Hacer que la primera impresión sea positiva*, pues una impresión negativa difícilmente cambia frente a la percepción del consumidor;
- *Cumplir las expectativas del huésped*. Se debe hacer lo posible para que el cliente reciba todo aquello que desea; reduciendo el esfuerzo del huésped que está en el hotel para relajarse;
- *Facilitar la toma de decisiones*, o sea, mostrar sutilmente a los clientes las mejores opciones presentes en su emprendimiento para que confíen en sus decisiones;
- *Centrarse en la percepción del cliente*, pues lo que él perciba será lo que recordará luego;
- *No dejar al cliente esperando demasiado*, porque el tiempo parece ser mayor cuando se está aguardando;
- *Hacer que los clientes pasen buenos momentos para recordar*, pues éstos serán los transmitidos por el huésped;
- *Tener en cuenta que el cliente siempre recordará los malos momentos y al transmitirlos los aumentará*, provocando una mala imagen del emprendimiento en los clientes potenciales;
- *Hacer que los clientes se sientan en deuda con el emprendimiento*, o sea, el huésped debe salir del hotel tan satisfecho con el servicio prestado que debe sentir la necesidad de disfrutar nuevamente aquello que se le ofreció, pues el valor pagado fue menor que la satisfacción que sintió.

A partir de esos principios se percibe que la satisfacción del cliente/huésped es un punto clave en los emprendimientos hoteleros, pues la misma es considerada un estado psicológico (Evrard, 1994) igual que la emoción y ambas son elementos esenciales de la experiencia (Valls, 2000). Como afirman Gnoth et al (2006) la experiencia afecta la satisfacción, que a su vez influye directamente la lealtad del consumidor y sus emociones frente al servicio prestado. Por esta razón algunos emprendimientos han centrado su 'publicidad' en las características y beneficios de los servicios despertando el mundo de las experiencias, que incide sobre las emociones y la satisfacción del huésped/consumidor (Schmitt, 1999).

A partir del debate que abarca la relevancia de las emociones en la prestación de los servicios hoteleros principalmente cuando se discute la satisfacción de los huéspedes, resulta imperativo hablar sobre el papel de los recursos humanos dentro de este escenario. Éstos son fundamentales para el sector hotelero debido a la ejecución de los servicios realizados, impactando de manera directa en la generación de emociones en los huéspedes. En este ámbito, la importancia del uso de los recursos humanos como instrumento de 'generación' y 'administración' de las emociones en los huéspedes se da debido al contacto directo de aquellos con el consumidor, que les permite percibir sus necesidades reales y provocar emociones positivas (Serra, 2005).

El elemento humano es esencial en la construcción de organizaciones eficaces dentro de la sociedad pues uno de los principales presupuestos es que las mismas no existen sin las personas porque son éstas las que hacen 'funcionar' al emprendimiento. Esto significa que son los individuos los principales 'actores' de una organización (Marras, 2011; Oliveira, 1998). Kotler et al. (2003: 353) sugieren *que los buenos programas internos satisfacen al empleado quien a su vez provoca la satisfacción del cliente*, o sea, tener los empleados adecuados en determinados puestos de trabajo puede resultar un diferencial para alcanzar y mantener ventajas competitivas. Por ser vistos como piezas fundamentales para el éxito de la organización los empleados deben ser elegidos de manera eficaz, ya que como afirman Robbins & Decenzo (2004) la calidad del emprendimiento es determinada por la calidad de las personas que emplea. A diferencia de los productos manufacturados que pueden ser vistos y tocados por el consumidor antes de la compra efectiva, los servicios sólo pueden ser experimentados durante el consumo. De ese modo, la importancia de los empleados radica en que la producción del servicio es realizada por una persona para ser consumida inmediatamente por otra, quien percibe la calidad al momento de la atención.

De ese modo, la gestión de personas es esencial para la prestación de los servicios. Según Chiavenato (2009: 11) *la gestión de personas es la función que permite la colaboración eficaz de las mismas (empleados, recursos humanos, colaboradores o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales*. Los principales aspectos a ser analizados en la gestión de personas son reclutar y seleccionar, coordinar, entrenar, liderar, motivar, evaluar y remunerar (Marras, 2011).

Entre los atributos inherentes a la gestión de personas se destacan en este estudio el trabajo en equipo, la comunicación, la motivación y el entrenamiento. El trabajo en equipo es considerado por Piancastelli, Faria & Silveira (2005) como una estrategia concebida por el hombre para mejorar la efectividad de las tareas elevando el grado de satisfacción del empleado. Así, los hospedajes y los emprendimientos cuyo principal insumo son las personas deben centrarse en la formación de equipos eficaces. Kavanaugh & Ninemeier (2003: 229) destacan que *los empleados del sector de la hospitalidad deben trabajar juntos como equipo para preparar productos y proveer los servicios deseados por los huéspedes*. Para formar los equipos se debe considerar la personalidad de cada individuo. Normann (1993) afirma que es beneficioso clasificar los intereses dentro del equipo según

la personalidad de los empleados del emprendimiento porque la calidad se relaciona directamente con el resultado del desempeño de las personas en situaciones específicas. Así, los participantes de un equipo dentro de la organización precisan tener una capacidad humana bien administrada. González & Talón (2002) afirman que es imprescindible la formación de equipos donde el empleado sea consciente y comprenda la importancia de su participación en el resultado final, estableciendo como fundamental la comunicación entre los miembros del equipo.

En el sector de la hospitalidad la existencia de una buena comunicación entre sus empleados es esencial para el buen desempeño de la prestación de los servicios, pues permite que éstos comuniquen a todos los departamentos los problemas que enfrentan facilitando la integración. Una comunicación eficaz dentro de la organización incide en la motivación de los empleados pues hace que se sientan integrantes activos del emprendimiento, donde sus opiniones son escuchadas y consideradas. La comunicación también afecta el alcance del entrenamiento pues con un equipo integrado y motivado a través de la comunicación se pueden observar los principales aspectos necesarios para realizar una capacitación que abarque los aspectos necesarios para mejorar el producto o servicio ofrecido (Pimenta, 2006). Por lo tanto, en el emprendimiento hotelero la comunicación debe fluir abiertamente para que todos los empleados conozcan y comprendan sus tareas, los objetivos y las metas a ser alcanzadas, además de conocer los otros departamentos del hotel para que haya una verdadera integración entre los sectores y que el servicio sea prestado de manera satisfactoria (González & Talón, 2002).

La existencia de empleados motivados genera resultados positivos para toda la organización. Sin embargo, hay que tener cuidado pues los individuos poseen comportamientos, sentimientos y actitudes diferentes. O sea que cada persona tiene su propia forma de sentirse motivada y la empresa debe conocer a sus empleados para hacerlo correctamente. Seiffert (2002) destaca que para aplicar el concepto de motivación en las empresas se deben considerar sus complejidades, sobre todo en lo que hace a la subjetividad humana pues no considerar esos aspectos o hacerlo de forma errónea lleva al fracaso.

Según Cabral (2007: 25) *el éxito de las empresas es el resultado de la existencia de un ambiente motivacional que trae consigo el poder de entusiasmar a los empleados para que se avoquen totalmente al éxito*. Por lo tanto es necesario que se observen los principales 'síntomas' de desmotivación que son la falta de interés en realizar el trabajo de manera correcta, elevado ausentismo, alta rotación, aumento del número de accidentes, pérdidas excesivas, y la alta cantidad de reclamos o quejas recibidas por parte de otros empleados (Kavanaugh & Ninemeier, 2003).

Para hacer realidad en las empresas todos los aspectos descriptos se sugiere el entrenamiento como forma de desarrollo de los conocimientos adquiridos por el empleado y como forma de integrarse dentro del ambiente organizacional para realizar un trabajo de calidad que satisfaga a los clientes y al emprendimiento (Kavanaugh & Ninemeier, 2003). El entrenamiento es una forma de

integrar a los empleados con el emprendimiento hotelero haciendo que comprendan su importancia y valor frente al hotel. A partir de esta unificación entre el elemento humano y el hotel se podrá observar y actuar de manera más eficaz con las emociones de los huéspedes y los empleados.

El estudio de las emociones en el lugar de trabajo puede ser considerado interesante y necesario, pues las mismas crean un contexto donde las políticas de gestión pueden ser trabajadas tanto de manera correcta como distorsionada porque las emociones son complejas e individuales. La cultura denominada *'have a nice day'* puede ser considerada una característica extremadamente útil en la vida organizacional, principalmente cuando se aborda el sector de servicios donde los medios de hospedaje están insertos. Es necesario comprender las demandas de una organización que presta servicios a los consumidores, principalmente las provenientes de los empleados que tienen contacto directo con el cliente, observando la manera en que reaccionan frente a las dimensiones emocionales de sus cargos (Lashley, 2002).

Lord & Kanfer (2002) destacan que las emociones positivas y negativas impactan de manera directa en el desempeño del trabajo reflejándose en la atención al público. Castelli (2003) observa que para garantizar la supervivencia de un emprendimiento es imprescindible que el mismo se enfoque en la calidad, principalmente de sus empleados, pues la excelencia del servicio y la competitividad frente a los otros dependen directamente del elemento humano que interactúa constantemente con el huésped.

De ese modo se percibe la importancia de los recursos humanos en la prestación de los servicios hoteleros, destacando la necesidad de entender las situaciones y emociones vividas por los empleados en el lugar de trabajo. Por esta razón las organizaciones deben observar el bienestar de los empleados desarrollando una base sólida para brindar servicios de calidad (Davidson, 2003). A partir del análisis de todo lo abordado se puede afirmar que la comprensión mutua entre empleados y consumidores/huéspedes es importante para mejorar la calidad de la prestación de los servicios hoteleros y que ésta sea una experiencia constructiva para ambos (Bigné, Ros & Andreu, 2004). El análisis de las emociones de los empleados puede ser un instrumento relevante para la gestión de las emociones de los huéspedes. Así, el próximo punto abordará el *Design Thinking*, utilizado como base para crear herramientas eficaces para el análisis de la gestión de las emociones de los huéspedes desde la perspectiva de los empleados.

DESIGN THINKING Y HOTELERÍA

Un nuevo abordaje para evaluar las emociones de los huéspedes

Considerando los aspectos abordados anteriormente se observó la necesidad de utilizar un abordaje diferenciado, el *Design Thinking*. Aquí se expondrá su concepto, su origen y su importancia para realizar este estudio. Puchaski (2008) afirma que a pesar de la importancia que últimamente

está teniendo el *Design Thinking* en el mundo de los negocios, los estudios comenzaron a utilizarlo en 1990. Los autores que trabajan de manera directa con los conceptos de *Design Thinking* son Buchanan (1992), De Bono (2005), Cross et al. (1992), Nussbaum (2007), Stickdorn & Schneider (2010), Myerson (2007), Pinheiro & Alt (2011), Brown (2008; 2010), Martin & Dunne (2006) y Martin (2010).

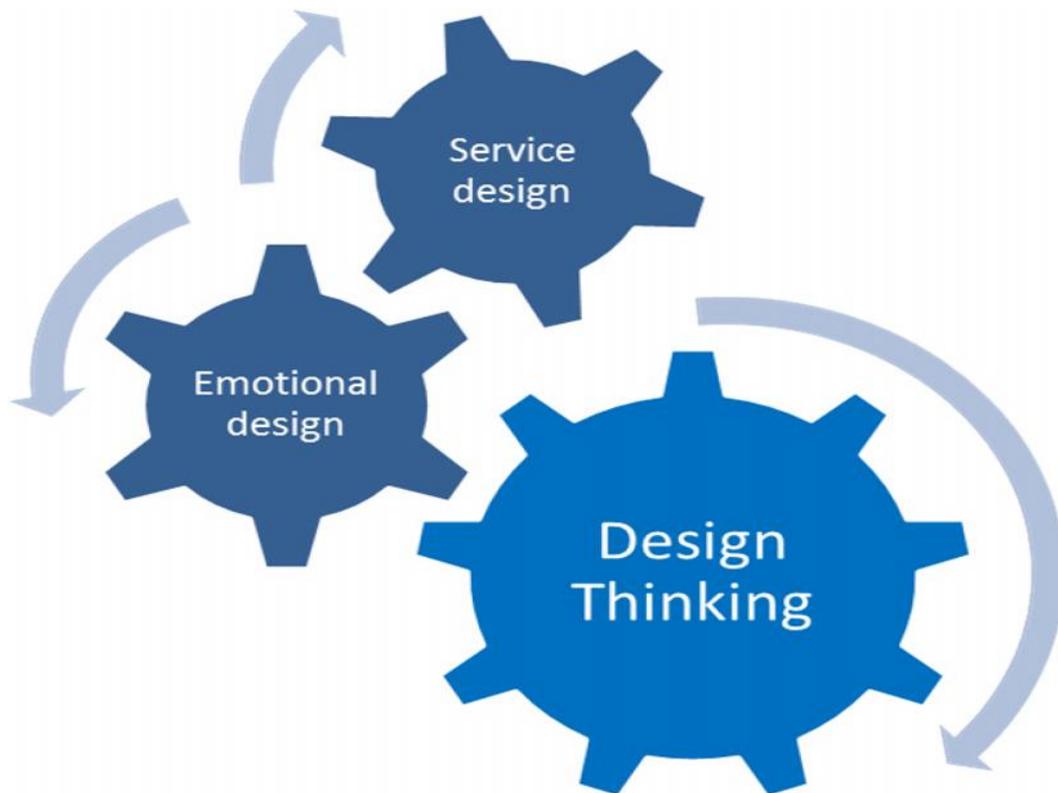
Recientemente el *Design Thinking* dejó de ser visto sólo como una forma de explicación sobre como los *designers* trabajan. Se lo considera como una nueva manera de resolver problemas dentro de grandes empresas, maximizando sus negocios a través de la mejora de sus servicios y productos. Así, los *designers* tienen el desafío de ayudar a las compañías a explorar y ver nuevas direcciones para su futuro (Buchanan, 1992). Para Puchaski (2011) el *Design Thinking* es un modelo de pensamiento para explorar nuevos desafíos usando creatividad y estrategia como elementos holísticos para la solución de problemas y la búsqueda de oportunidades. Se debe destacar que, a pesar de que cobró importancia en los últimos años, el *Design Thinking* ha recibido críticas como las de Merholz (2009) y Walters (2012) quienes destacan que el mismo no es mágico y no resuelve todos los problemas de las empresas. Incluso Nussbaum (2012), defensor del *Design Thinking*, señala que el mismo ha sido superado en algunos aspectos por otros abordajes. A pesar de las críticas se optó por utilizar esta perspectiva debido a su importancia y a la necesidad de buscar visiones diferenciadas e innovadoras dentro de los estudios sobre medios de hospedaje, además de que se encontraron muy pocos trabajos sobre el *Design Thinking* enfocado en la hotelería.

El *Design Thinking* busca maximizar las experiencias de los usuarios vinculadas directamente a las emociones del individuo. La experiencia debe crear un vínculo con el usuario 'utilizando' sus emociones. Por lo tanto es necesario que el consumidor sea un participante activo en la creación de servicios a ser ofrecidos para que las experiencias sean inolvidables y el servicio tenga un alto valor percibido para el cliente (Pinheiro & Alt, 2011).

Así, se trabajan nuevos conceptos como el *Service Design* y el *Emotional Design*. La agencia Continuum (2010) al abordar el *Service Design* cita que es utilizado para *desarrollar los ambientes, herramientas y procesos que ayudan a ofrecer un servicio superior al empleado, de una manera propia de la marca*. A partir del concepto de *Service Design* se puede percibir la relación que tiene con el *Design Thinking*, pues ambos buscan maximizar las experiencias de los usuarios cuando consumen un producto. Stickdorn & Schneider (2010) afirman que los servicios pueden ser concebidos a partir de diferentes puntos de vista utilizando disciplinas y abordajes diferenciados como el *Design Thinking* y el *Emotional Design*; que según Lo (2007) es un abordaje del *design* que enfatiza la necesidad de obtener datos positivos de los clientes a partir de sus respuestas emocionales.

a Figura 1 representa la interrelación que existe entre el *Service Design*, el *Emotional Design* y el *Design Thinking*.

Figura 1: Interrelación entre el abordaje del Design Thinking, el Service Design y el Emotional Design



Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que la relación existente entre los conceptos presentados emplea el *Design* como proceso. Al utilizarlo para analizar las emociones puede ser aplicado en el contexto del *Emotional Design* y si se busca potenciar el servicio hotelero puede trabajarse bajo la perspectiva del *Service Design*. Se puede destacar que los tres abordajes se relacionan porque estudian las emociones de los empleados para perfeccionar un servicio y ampliar su competitividad en el mercado. El Cuadro 1 resume los principales conceptos y autores que trabajan estos abordajes.

Se puede afirmar que estas herramientas son relevantes para el estudio del tema aquí propuesto, debido a la subjetividad y necesidad de ubicar al usuario en el centro de la estrategia para mejorar los servicios hoteleros. A continuación se exponen las herramientas de investigación basadas en el *Design Thinking* utilizadas para el análisis de la gestión de las emociones de los huéspedes.

Cuadro 1: Relación entre los conceptos de Design Thinking, Emotional Design y Service Design

Abordaje del Design Thinking		Abordajes Complementarios	
Aspectos principales	Principales autores	Aspectos Principales	Principales autores
<p>Design Thinking</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convertir el producto o servicio en valor para el cliente y oportunidad de negocio; - Abordaje enfocado en el usuario/consumidor; - Maximiza los negocios en las empresas, a través de la mejora de los productos y servicios; - Hacer innovaciones en las empresas; - Relaciona la experiencia del usuario con el servicio/producto; - Comprende la importancia de las emociones; <p>Design Thinking es un modelo de pensamiento para explorar nuevos desafíos usando creatividad y estrategias como elementos holísticos en la solución de problemas y la búsqueda de oportunidades (Puchaski, 2011).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Roger Martin (2010); - Tim Brown (2010); - Puchaski (2008); - Buchanan (1992); - De Bono (2005); - Cross et al. (1992); - Nussbaum (2007); - Stickdorn & Schneider (2010); - Myerson (2007); - Pinheiro & Alt (2011). 	<p>Emotional Design</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudia las Emociones; - Las emociones influyen en la satisfacción y en la percepción del cliente; - Suscitar emociones reales en el usuario; <p>Emotional Design es un abordaje de design que enfatiza la importancia de obtener datos positivos de los usuarios a partir de respuestas emocionales. Con este abordaje, la investigación en design y la práctica son extendidas más allá de la forma, función y uso, a las dimensiones emocionales que enriquecen la experiencia del usuario (Lo, 2007).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lo (2007); - Puchaski (2008); - Gobé (2007).
		<p>Service Design</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensar el servicio a través del Design; - Ofrecer una experiencia a través del servicio; - Crear servicios de calidad; <p>Service Design es el diseño de la experiencia global de un servicio, así como el diseño del proceso y la estrategia para prestar ese servicio (Moritz, 2005).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stickdorn & Schneider (2010); - Puchaski (2008); - Moritz (2005) -Continuum (2010).

Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA

Considerando el objetivo central de esta investigación (proponer una metodología que analice la gestión de las emociones de los huéspedes a través de la perspectiva del empleado) cabe describir los procedimientos desarrollados que son de carácter exploratorio, las técnicas de recolección de datos y el análisis. Se realizó un estudio de caso en el Quality Hotel Curitiba que ofreció sus dependencias a los investigadores para poder llevar a cabo el mismo y estimuló la participación de sus empleados. Para determinar la metodología se realizó un relevamiento bibliográfico y documental

para conformar el marco teórico en el cual se basó la creación de los instrumentos de investigación y el análisis de los datos. Los temas estudiados que se destacan son las emociones y los recursos humanos en los emprendimientos hoteleros, *Design Thinking*, *Service Design* y *Emotional Design*. Aquí serán descritas las herramientas del abordaje del *Design Thinking* utilizadas para realizar este estudio.

La primera etapa del estudio fue dividida en dos períodos. El primero consistió en un entrenamiento denominado “mirada apreciativa”, un instrumento que ayuda a las personas a desarrollar la capacidad de percibir todo lo que está a su alrededor (Instituto Elos, 2012). El mismo consistió en la realización de una reunión que duró una hora con dos empleadas muy motivadas para participar en el estudio. Se les dio un cuestionario con 90 ítems para que pudieran analizar efectivamente de qué manera el hotel presta los servicios a sus clientes. La misma abarcó el análisis de todos los departamentos y servicios a los cuales el huésped tiene acceso obteniendo una visión general del funcionamiento del emprendimiento. Se enumeraron algunas situaciones que fueron consideradas relevantes para el análisis y fue necesario que ellas provocaran su ocurrencia para poder observar la forma en que son gestionadas por los empleados operativos del hotel. Un punto a ser considerado es que el cuestionario fue utilizado para mejorar la ‘mirada apreciativa’ de las empleadas frente a lo que sucedía en el hotel. Esta técnica es utilizada para mejorar la percepción del individuo de aquello que sucede a su alrededor y se pueden observar las situaciones con prismas distintos. Algunos autores que han trabajado con la técnica de la *appreciative inquire* son BAWB-Global Fórum América Latina, 2012 y Newman & Fitzgerald (2001) quienes la utilizaron dentro de un time de ejecutivos; Derksen & Osborn (2001) la usaron para crear una cultura organizacional de elección dentro de una empresa de energía; y Bosch (1998) la empleó para transformar las entrevistas en oportunidades para descubrir los problemas de la empresa.

El cuestionario usado ya había sido empleado en otras investigaciones con el mismo fin. Se hizo una adaptación de las entrevistas de ‘huéspedes ocultos’ cuyo objetivo es analizar los servicios prestados por los hoteles sin identificar a los evaluadores. Han sido utilizadas por el Hotel Laje de Pedra localizado en Canela, Rio Grande do Sul (Gândara, 2002); el Braz Hotel (Marubayashi, 2003); en los hoteles Blue Tree (actual Radisson) y Four Points by Sheraton Curitiba (Chiquim & Sass, 2003); y en los trabajos *Relaciones interpersonales como diferencial de la calidad de los servicios en hotelería* (Barros & Hanterthal, 2003) y *Hoteles Sostenibles para destinos sostenibles: La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad* (Gândara, Brea & Gonzalez, 2005).

En el segundo período se utiliza la herramienta denominada *role play*. Estas dos empleadas del hotel se hospedaron durante un fin de semana con el objetivo de vivir las experiencias y situaciones enfrentadas por el huésped, para entender las emociones surgidas durante un hospedaje.

Con los resultados presentados en el *role play* a través del análisis de los requisitos se realizó un *workshop* para presentar los puntos preocupantes a los otros empleados del hotel a través de otras

herramientas de abordaje del *Design Thinking*. En esta etapa las empleadas participantes desarrollaron un *storyboard*. Brown (2010: 77) cita que “los *storyboards* [...] paneles que ilustran, casi como una historieta, la secuencia de eventos que un usuario puede vivenciar al hacer un *check-in* en un hotel, abrir una cuenta bancaria o utilizar un aparato electrónico que acaba de comprar. En este estudio las empleadas montaron una presentación en *power point* con fotos y figuras narrando las situaciones vividas durante el hospedaje, destacando tanto los aspectos positivos como negativos.

A partir de esta presentación las mismas contaron la historia de su hospedaje a los demás empleados a través de un *storytelling*, considerada una técnica cualitativa de recolección de datos. Según el sitio del *Service Design Tools* (2012) el *storytelling* apoya la exploración de la idea de servicio a través del uso de palabras simples, permitiendo la comunicación de la idea dentro de un grupo y la preparación de los primeros esbozos para el *storyboard*.

Con el relato de las historias se pudieron destacar algunos ítems considerados preocupantes bajo el punto de vista de los empleados. Dichos aspectos fueron discutidos entre todos los participantes del *workshop*. Observando estos puntos se propone la realización de simulaciones con la finalidad de ponderar de qué manera las ocurrencias negativas elegidas pueden ser minimizadas y evitadas. Esta herramienta es utilizada por algunos ‘actores’, usuarios e investigadores representando una experiencia hipotética de servicio, pudiendo ser personificada varias veces para entender las diferentes acciones ocurridas en situaciones similares. Estas simulaciones tienen por objetivo perfeccionar la experiencia del huésped enfocándose en la opinión de los empleados (Service Design Tools, 2012; Stickdorn & Schneider, 2010).

En lo que se refiere a las simulaciones se formaron dos grupos preparados para enfrentar cualquier situación ya que no sabían lo que sucedería en las simulaciones; uno representó a los huéspedes y el otro a los empleados. Después se realizó un debate para que los empleados pudiesen discutir de qué manera el servicio debía ser realizado y qué puntos debían ser mejorados para optimizar las experiencias positivas del huésped y la minimización de las situaciones negativas.

Al final del *workshop* los empleados evaluaron todas las etapas de la metodología para poder observar qué los puntos a ser mejorados en la misma y aquellos considerados interesantes por ellos. Los aspectos considerados por los empleados fueron los siguientes:

- Evaluación de la Metodología – ¿Cuál es su opinión sobre las etapas de este estudio: Role Play (Hospedaje) /Montaje de la Presentación (Storyboard)/Storytelling/ Role Plays (Simulaciones)? ¿Cuáles son los puntos a ser mejorados y aquellos que usted consideró interesantes?
- Evalúe la metodología utilizada en esta investigación como una forma de Entrenamiento, Comunicación, Motivación, Integración del Grupo/Cooperación/Saber lo que el otro hace.

La investigación contó con la participación efectiva de 24 de los 52 empleados del hotel, pudiendo obtenerse una perspectiva más amplia de la opinión de los empleados frente a las situaciones y emociones sentidas tanto por ellos como por los huéspedes para perfeccionar cada vez más el servicio prestado por los emprendimientos hoteleros. En la Tabla 1 se presenta el número de empleados participantes y la misma está separada en departamentos. Se debe destacar que el *storyboard*, *storytelling*, las simulaciones y la evaluación de las herramientas de investigación fueron realizados en el mismo día a través de un *workshop* con tres horas de duración. Los empleados fueron divididos en dos turnos diferentes (mañana y tarde).

Tabla 1: Número de empleados por etapa

Departamento	Workshop
	Número de empleados
Reservas y Ventas	03
Mantenimiento	02
Gobernanza	03
Cocina	05
Restaurante	05
Eventos	00
Recursos Humanos/ Administrativo	02
Almacén	01
Recepción	03
Total de Empleados	24

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 1, hubo una importante participación de empleados durante el *workshop*, posiblemente debido al interés del propio hotel estudiado que estimuló a los mismos a participar. Se puede señalar que estos se preocupan por hacer que el huésped tenga una experiencia inolvidable y principalmente agradable.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de la recolección de los datos se realizó el análisis de los mismos en base al material teórico presentado. Los siguientes cuadros tienen por objetivo exponer los resultados alcanzados por la aplicación de las herramientas anteriormente descritas.

Role Play – Storyboard – Storytelling

El Cuadro 2 aborda los resultados del hospedaje de dos empleadas en el Hotel Quality Curitiba. Los mismos fueron presentados a los otros empleados del hotel a través de la ‘formación’ de un *storyboard* y un *storytelling*.

Cuadro 2: Resultados Role Play, Storyboard y Storytelling

Resultados Role Play (Hospedagem)/Storyboard/Storytelling	
Elizandra Barbosa – Reservas	Aparecida R. de Souza.- Restaurante
<p>✓ <i>Reserva – Recepción</i></p> <p>Pidió información sobre el precio – Reclamo del precio – Consiguió Upgrade al Piso/Planta Femenina. La solicitud de dos almohadas más fue atendida;</p> <p>✓ <i>Llegada al Hotel – Check In</i></p> <p>Falta de Mensajeros y recepcionistas en la entrada – Miedo; Desconocimiento del hotel sobre su hospedaje; recibió Obsequio - Cartel de bienvenida para el huésped; Falta de atención en cuanto al equipaje por parte del recepcionista y del botones – Preocupación;</p> <p>✓ <i>Apartamento</i></p> <p>Ningún problema con el apartamento;</p> <p>✓ <i>Almuerzo en el Restaurante</i></p> <p>Buena atención en el restaurante – Atención de los detalles; Frustración – Error en la atención del pedido;</p> <p>✓ <i>Welcome Drink y Bar</i></p> <p>Buena atención en ambos casos;</p> <p>✓ <i>Apartamento</i></p> <p>Obsequio – Chocolate en el apartamento; Vista del apartamento; Amenities – insuficientes;</p> <p>Internet – Sin problemas – Sorpresa;</p> <p>✓ <i>Room Service</i></p> <p>Comida y postre – elementos del plato que no están en el menú; Atraso en la entrega del postre – entregado después de 30 minutos de servida la comida; Mala presentación de los platos;</p> <p>✓ <i>Desayuno</i></p> <p>Pedido del desayuno en la recepción por el <i>room servisse</i>; Atraso en la entrega del desayuno, debido al olvido de solicitarlo en el restaurante; Frustración por este motivo; Falla en la comunicación entre los departamentos; Desatención de los detalles del pedido del huésped;</p> <p>✓ <i>Infraestructura del Hotel</i></p> <p>Infraestructura excelente; Atención de los detalles; Ambiente diferenciado en el Piso/Planta Femenina.</p> <p>✓ <i>Check-out</i></p> <p>Sin problemas a la hora del <i>check-out</i>;</p> <p>Desatención de las necesidades del huésped – Olvido de las llaves del auto por parte del recepcionista.</p>	<p>✓ <i>Reserva</i></p> <p>Error en la reserva – Pensaron que era una broma, diciendo que no había cuartos disponibles en ese período y que no había ninguna reserva en nombre del huésped;</p> <p>✓ <i>Llegada al Hotel</i></p> <p>Falta de botones y recepcionistas en la entrada; Información sobre la ciudad satisfactoria; Atención de los requerimientos del huésped como <i>baby-sitter</i>;</p> <p>✓ <i>Apartamento</i></p> <p>Ningún problema con el apartamento;</p> <p><i>Amenities</i> – Insuficiente;</p> <p>✓ <i>Room service</i></p> <p>Pedido de una pizza – entrega de otra – Error en el pedido; Demora en el servicio de la lavandería.</p> <p>✓ <i>Desayuno</i></p> <p>Buena atención – Rapidez en la atención, atención a los detalles;</p> <p>✓ <i>Infraestructura</i></p> <p>Falta de Limpieza – Escaleras y fachadas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Observando lo presentado a través del *storyboard* y el *storytelling* en relación al *role play* realizado a partir del hospedaje de dos empleadas del hotel, se observó que los puntos negativos vividos durante el este último fueron exhaustivamente citados. Esto lleva a creer que las experiencias negativas tienen un mayor impacto en el comportamiento del consumidor, dado que al enfrentar una situación negativa el individuo queda más susceptible a expresar su descontento generando un perjuicio a la imagen del emprendimiento hotelero (Kumar & Oliver, 1997; Holbrook & Batra, 1987). Richers (1984) define el comportamiento del consumidor como las actividades mentales y emocionales realizadas en la elección, compra y utilización de los servicios para satisfacer sus necesidades y deseos.

Posiblemente el hecho de que los huéspedes maximicen las emociones y situaciones negativas se debe a lo que ya se señaló respecto de que los commodities son fungibles, los bienes tangibles, los servicios intangibles y las experiencias inolvidables (Pine II & Gilmore, 1999: 11-12). Así, se presenta la división de las experiencias: la 'experiencia física del cliente' que está relacionada con las expectativas del consumidor en cuanto a los bienes y servicios y la 'experiencia emocional del cliente' que se refiere a las emociones evocadas durante su estadía y la percepción de los mismos en cuanto a los servicios ofrecidos por el hotel (Lo, 2009; Shaw & Ivens, 2002). Por esta razón es necesario potenciar las situaciones y emociones positivas para que el hotel, además de crear un vínculo con el huésped, mejore su imagen frente a sus clientes actuales y potenciales (Gândara et al., 2012).

Abordando el estudio en cuestión a través del *role play* realizado con las empleadas se verificó que las principales debilidades presentadas por el Quality Hotel Curitiba son el *check-in*, contemplando el servicio del botones, la localización de la recepción que se encuentra mal posicionada que impide ver la puerta de entrada y el *room service* que además de atrasar la entrega de los pedidos sufre con los problemas relacionados a la falla de comunicación entre los departamentos. Todos estos desafíos deben ser tenidos en cuenta para mejorar la calidad del emprendimiento hotelero. En este caso los principales desafíos se relacionan con el elemento humano en el cual el hotel se sustenta y que es considerado uno de los principales puntos para mejorar la prestación de los servicios hoteleros (Castelli, 2003).

A partir de las situaciones analizadas en el *role play*, y destacadas en el *storyboard* y *storytelling*, fueron abordados más profundamente algunos puntos considerados críticos para que los empleados presentes en el *workshop* pudieran simularlos, buscando enumerar propuestas para minimizar esos problemas. La referida etapa tuvo como objetivo fundamental buscar analizar la experiencia emocional del huésped a través de la 'mirada' del empleado sobre los puntos a ser mejorados.

Propuestas surgidas de las Simulaciones

El Cuadro 3 contempla las proposiciones surgidas de las simulaciones realizadas a partir de los resultados del *role play*. Como se citó anteriormente estas propuestas intentan mejorar la experiencia

del huésped bajo la perspectiva del empleado, concepto trabajado por el *Emotional Design*, el *Service Design* y el *Design Thinking*.

Cuadro 3: Propuestas surgidas de las Simulaciones

Propuestas surgidas de las Simulaciones	
✓	Comunicar a los otros sectores el comportamiento del huésped;
✓	Especificar una persona para el Service One;
✓	Atender al huésped por el nombre;
✓	Nunca decir al huésped que pasará su pedido al frente;
✓	Preguntar todos los detalles pertinentes a su estadía y pedido;
✓	Mantener la calma;
✓	Ofrecer los productos del hotel.
✓	Conocimiento sobre los productos y servicios;
✓	Pasar la información a los departamentos - Ficha de Anotaciones,
✓	Pasar los reclamos al sector responsable;
✓	Registro de las especificidades y particularidades de cada huésped;
✓	Gestión del Conocimiento
✓	Capacitación;
✓	Error en la infraestructura;
✓	Prestar atención a los huéspedes;
✓	Conocimiento de los procedimientos;
✓	Saber lo que los otros hacen para ayudar a facilitar el proceso;
✓	Anotar todo lo que se refiere a los pedidos de los huéspedes.

Fuente: Elaboración propia

A partir de las simulaciones los empleados pudieron formular propuestas para mejorar la prestación de los servicios hoteleros. Esta premisa está presente en el concepto de *Service Design* presentado por Moritz (2005) donde se cita que el mismo es el diseño de la experiencia global de un servicio y el diseño del proceso para prestarlo. Con el análisis de todos los temas abordados en el *role play*, *storyboard* y *storytelling* se observa la necesidad de formular propuestas concretas basadas en la visión del empleado sobre la prestación de los servicios. En este ámbito la intención de ofrecer servicios de calidad y satisfacer a los clientes pasó a ser un aspecto incluido en las estrategias empresarias, principalmente en aquellos emprendimientos que buscan consolidar su posición ante los competidores y hacer crecer su participación en el mercado turístico (Machado, 2001).

Las proposiciones presentadas buscan maximizar las emociones positivas para que el huésped tenga una experiencia hotelera satisfactoria pues, como señala Spolon (2010), las emociones influyen de manera directa en la satisfacción del huésped y su retorno al emprendimiento hotelero. Las propuestas intentan minimizar y evitar las situaciones negativas, hacer que los colaboradores comprendan la necesidad de la existencia de una experiencia inolvidable para los huéspedes y de la importancia de maximizar las emociones positivas (Pine II & Gilmore, 1999; Nesse, 1990). Pizam & Ellis (1999) afirman que la satisfacción surgida del hospedaje está compuesta por el conjunto de las

satisfacciones (los elementos individuales y los atributos del servicio que componen la experiencia). Las proposiciones que buscan esa satisfacción son relevantes para el incremento de los servicios prestados por los medios de hospedaje.

Dentro de las propuestas surgidas de las simulaciones están la mejora de la comunicación en la prestación de los servicios por parte de los empleados; la existencia de entrenamientos más amplios y que contemplen todos los departamentos del hotel para que haya una mayor integración entre ellos; y la personalización de los servicios para superar las expectativas de los clientes. Hay que destacar que todas las propuestas presentadas tienen la intención de perfeccionar los servicios prestados impactando en la experiencia emocional del huésped de manera positiva (Lo, 2009).

A partir de las propuestas discutidas en el Cuadro 3 se puede afirmar que tienen como finalidad el gerenciamiento eficaz tanto de las emociones de los huéspedes como de los empleados. Como resalta Barsky & Nash (2002) los clientes que tienen una experiencia fuerte por su estadía en el hotel pagarán más que quienes no sintieron nada especial reforzando la necesidad de que existan proposiciones que potencien las emociones positivas.

Utilidad de las herramientas del Design Thinking

El Cuadro 4 presenta según la perspectiva de los empleados la utilidad de cada herramienta surgida del abordaje del *Design Thinking* utilizado en el estudio, corroborando la importancia del uso de ese abordaje.

Cuadro 4: Utilidad de las herramientas del Design Thinking para el análisis de las emociones según los empleados

Metodología – Técnica	Comentarios
<p>Role Play (Hospedaje) Hospedaje de dos empleadas en el hotel; Entrenadas para tener una ‘mirada apreciativa’, siguiendo un cuestionario de 90 ítems.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de una visión del huésped por parte del empleado; ✓ Análisis y revisiones de cómo los empleados se comprometen a fascinar y fidelizar al huésped.
<p>Storyboard (Montaje de Presentación) y Storytelling Presentación de los aspectos más importantes del hospedaje; Se utilizaron fotos e imágenes para dar soporte a la historia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartir con los demás los acontecimientos durante el hospedaje; ✓ Muestra que el hotel es un ambiente dinámico; ✓ Se atienden más los detalles; ✓ Mejora la percepción sobre el impacto del servicio; ✓ Mejora algunos puntos como la comunicación; ✓ Identificación de las situaciones que pueden ser mejoradas.
<p>Role Play (Simulaciones)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento del funcionamiento de los otros

<p>Teatralizaciones a partir de las situaciones presentadas en el storyboard y storytelling;</p> <p>Simulaciones realizadas:</p> <p>Recepción/Botones y Room Service/restaurante.</p>	<p>sectores, generando respeto por el trabajo de los otros;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación de puntos preocupantes y negativos que deben ser mejorados y que no son percibidos; ✓ Aumento de la atención en los detalles y los pequeños errores; ✓ Mejora de la comunicación entre los sectores; ✓ Preparación para las situaciones difíciles; ✓ Obtención de conocimiento y preparación para trabajar en los demás sectores; ✓ Hotel = ambiente dinámico, donde se debe estar preparado para todo; ✓ Percepción de que los detalles hacen la diferencia para el huésped; ✓ Vivencia de la presión que los empleados sufren cada día. ✓ Diagnóstico de las fallas.
---	---

Fuente: Elaboración propia

Las evaluaciones por parte de los empleados que se presentan en el Cuadro 4 fueron realizadas para obtener una visión más amplia de las dificultades y potencialidades de la metodología, observándose que la misma puede ser utilizada por los emprendimientos hoteleros. La metodología de estudio se basa en el abordaje del *Design Thinking* que supone la innovación, donde las herramientas de investigación diferenciadas son utilizadas para analizar de manera más profunda las necesidades reales de los usuarios (Brown, 2010). Las herramientas fueron analizadas positivamente por los empleados que afirmaron que las mismas pueden ser estudiadas como una forma de entrenamiento para perfeccionar los servicios prestados por los hoteles. Así, se puede afirmar que, con el uso de estas herramientas, los problemas y los aspectos positivos pueden ser relevados para poder crear propuestas donde el emprendimiento continúe ofreciendo servicios de calidad para sus huéspedes (Moritz, 2005; Lo, 2009).

Considerando los debates realizados en este estudio cabe afirmar que el uso de la metodología propuesta para el análisis de las emociones de los huéspedes bajo la perspectiva de los empleados se mostró eficaz porque permitió analizar de qué forma las mismas han sido percibidas y gestionadas por los empleados del hotel (Barsky & Nash, 2002; Brown, 2010). El uso de las herramientas surgidas del abordaje del *Design Thinking* es relevante porque se centran en el ser humano y buscan entender al consumidor a través de sus necesidades y sus emociones (Brown, 2010; Martin, 2010; Puchaski, 2011).

Finalmente se debe destacar que a partir del análisis del Cuadro 4 se puede identificar que se alcanzó el objetivo de investigación, pues además de estudiar la gestión de las emociones de los huéspedes buscó crear una metodología capaz de realizar esta gestión de manera eficaz.

Comentarios sobre la Utilización del Abordaje del *Design Thinking*

El Cuadro 5 aborda los comentarios de los empleados referentes al uso de las herramientas surgidas del abordaje del *Design Thinking*.

Cuadro 5: Comentarios Generales sobre el uso de la Metodología de Design Thinking

Uso de las herramientas de la Metodología
✓ Mejora la comunicación y las relaciones del equipo;
✓ Identifica los puntos erróneos;
✓ Forma de capacitación de los empleados – Enfoca la comunicación;
✓ Forma de Integración del Grupo/Cooperación/ Saber qué hacer;
✓ Motiva a los empleados;
✓ Hace que los empleados se vuelvan empáticos, entendiendo las funciones de cada departamento;
✓ Ayuda en la anticipación de las necesidades de los huéspedes;
✓ Capacitación – Simulaciones;
✓ Entrenamiento en la relación entre empleado/huésped;
✓ Empeño y participación de todos los colaboradores;
✓ Reflexión sobre los puntos importantes en la realización de los servicios;
✓ Mejora la comunicación y cooperación, el conocimiento sobre otros departamentos;
✓ Hacer que los otros sectores se ayuden en las situaciones de ‘crisis’;
✓ Saber lo que el otro hace es esencial. La capacitación debe ser constantes, aunque la misma depende directamente del interés de cada empleado;
✓ Aumento de la proactividad.

Fuente: Elaboración propia

La metodología fue analizada de manera positiva por los trabajadores y los principales aspectos destacados son la mejora en la comunicación y el intercambio de experiencias; la integración entre los departamentos (fundamentales dentro de los emprendimientos hoteleros) (González & Talón, 2002); el diagnóstico de las emociones y situaciones cotidianas; una mayor atención y percepción de los detalles que hacen la diferencia; entre otros aspectos importantes del servicio hotelero que pueden observarse con la aplicación de las herramientas.

En este ámbito, las herramientas son vistas como una forma eficaz de motivación (elemento esencial en la prestación de servicios que satisfagan al consumidor). Un empleado motivado que se sienta parte integrante del equipo de trabajo posee más chances de mejorar la experiencia emocional del huésped (Pimenta, 2006, Barsky & Nash, 2002).

Considerando lo abordado y analizado durante la realización de este estudio se percibe que existe una constante búsqueda de productos y servicios que ‘vendan’ y proporcionen emociones inolvidables a sus clientes, pues el consumidor busca escapar de las convenciones a través de diferenciales que los atraigan y satisfagan. Otro punto a ser observado es que la lealtad del consumidor está condicionada por la capacidad de fascinar al cliente, pues cuando se superan las

expectativas del huésped y éste está encantado con el servicio prestado, el riesgo de que el mismo busque nuevas marcas y emprendimientos es mínimo (Torres & Kline, 2006).

CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo principal de este artículo fue proponer de manera efectiva una metodología que emplee los recursos humanos como gestores de las emociones de los huéspedes. La metodología presentada fue fundamentada a partir de investigaciones teóricas y prácticas, o sea que se basa en la creciente necesidad de proyectos que busquen potenciar la experiencia emocional del huésped. Como puede observarse en la lectura de artículos sobre el tema el consumidor busca productos y servicios que destacan el aspecto emocional del consumo. En otras palabras, la emoción y la experiencia interactúan en la prestación del servicio.

Vale resaltar que la utilización del abordaje del *Design Thinking* para la realización de este estudio es de extrema relevancia para el desarrollo y crecimiento de las investigaciones con otros enfoques, buscando integrar otras áreas de estudio que puedan contribuir a la mejora continua tanto de los productos como de los servicios comercializados en el mercado actual. En esta perspectiva cada herramienta descrita en este estudio fue fundamental para los resultados alcanzados.

Debido a la importancia de la gestión de las emociones el estilo gerencial en los emprendimientos hoteleros es de suma relevancia, pues el gestor tiene como función comprometer al equipo concediendo autonomía sobre determinados procesos, sobre todo a los empleados de la “línea de frente” que atienden directamente al huésped ofreciéndole un servicio más rápido y satisfactorio que impacte de manera directa en las emociones de los clientes (Sá, Fonseca & Gutiérrez, 2001).

Después de analizar todos los aspectos del tema cabe afirmar que para que una gestión de las emociones de los huéspedes sea eficaz, se necesitan empleados preparados que comprendan las necesidades reales de los clientes. Cuando los empleados prestan servicios de calidad al huésped la experiencia emocional de este último se potencia fidelizándolo. Como destacan Pine II & Gilmore (1999) y Jensen (1999), el consumidor busca experiencias que se conecten directamente con sus emociones haciéndolas inolvidables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bagozzi, R. P.; Gopinath, M. & Nyer, P. U** (1999) "The role of emotions in marketing". *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(2): 184-206
- Barros, D. M. R. & Hartenthal, V. S. V.** (2003) "Relacionamento interpessoal como diferencial da qualidade de serviços na hotelaria: elemento propulsor do alto grau de satisfação do cCliente". Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo), Universidade Federal do Paraná, Curitiba
- Barsky, J. & Nash, L.** (2002) "Evoking emotion: affective keys to hotel loyalty". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43(1): 39-46
- BAWB Global Forum America Latina** (2012) Disponível em: <<http://www.globalforum.com.br/FreeComponent16630content128948.shtml>>. Acesso em: 20/06/2012
- Berry, L. L.** (2002) "Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000", *Journal of Relationship Marketing* 1(1): 57-77
- Bigné, E.; Ros, C. & Andreu, L.** (2004) "Emotional experience in hotels. A key tool for building better products and services". Paper presented at Tourism: State of the Art II, University of Strathclyde, Glasgow
- Bosch, L.** (1998) "Exit Interviews With An "Appreciative Eye". Disponível em: <<http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/Exit%20Interviews%20%20Lessons%20%20Lia%20Bosch.pdf>>Acesso em: 25 jul. 2012
- Brown, T.** (2010) "Design Thinking. Uma metodologia para decretar o fim das velhas ideias". Elsevier, Rio de Janeiro
- Brown, T.** (2008) "Design Thinking". In: *Harvard Business Review*. Disponível em: <<http://www.unusuallleading.com/wp-content/uploads/2009/12/HBR-on-Design-Thinking.pdf>>. Acesso em 25 de julho de 2012
- Buchanan, R.** (1992) "Wicked problems in Design Thinking" *Design Issues* 8(2): 5-21
- Cabral, B. R.** (2007) "Programa de endomarketing para os colaboradores do hotel Quality Curitiba". Produção técnico científica apresentada a Universidade Vale do Itajaí, Itajaí
- Castelli, G.** (2003) "Administração hoteleira". EDUCS, Caxias do Sul
- Chiavenato, I.** (2009) "Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos". Manole, São Paulo
- Chiquim, C. E. & Sass, C. N.** (2003) "Análise do padrão da qualidade em hotéis de luxo superior e a importância do capital humano para o alcance da excelência". Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo), Universidade Federal do Paraná, Curitiba
- Chon, K. & Sparrowe, R. T.** (2001) "Atención al cliente en hostelería". Editora Thomson Learning, ciudad
- Continuum** (2010) "Service Design: What". Disponível em: <http://www.dcontinuum.com/content/expertise_page.php?pageid=62>. Acesso em: 09 abr. 2012
- Cross, N.; Kees, D. & Roozenburg, N.** (1992) "Research in design thinking". Delft University Press, Delft

- Damáσιο, A.** (2004) "Em busca de Espinosa: prazer e dor na ciência dos sentimentos". Companhia das Letras, São Paulo
- Davidson, M. C. G.** (2003) "Does organisational climate add to service quality in hotels?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15(4): 206-213
- De Bono, E.** (2005) "The six value medals". Vermilion, London
- Denzin, N. K.** (1990) "On understanding emotion: the interpretative cultural agenda." In: Kemper, T. D. *Research Agendas in the Sociology of Emotions*. Suny Press, New York pp. 85-116
- Derksen, M. & Osborn, T.** (2001) "Creating an organizational culture of choice at DTE energy services". Disponível em: < <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/bestcasesDetail.cfm?coid=134>>. Acesso em: 20/06/2012
- Desmet, P. M. A; Caicedo, D. G. & Hout, M. V.** (2009) "Differentiating emotional hotel experiences". *Anais 27th EurioCHRIE Anual Conference*. HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, Helsinki pp. 740-746
- Ekman, P.** (2007) "Emotions revealed: Recognizing faces and feelings to improve communication and Emotional life". St. Martin's Press, New York
- Evrard, Y.** (1994) "La satisfaction du consommateur : état des recherches". *Revue Française du Marketing*. 144-145:4-5.53-65
- Gândara, J. M. G.** (2002) "Hotéis sustentáveis para destinos sustentáveis - A qualidade na hotelaria como instrumento para a sustentabilidade". IV Congresso Internacional de Turismo da Rede Mercocidades, Porto Alegre
- Gândara, J. M. G.; Brea, J. A. F. & González, M. E. A.** (2005) "Hoteles sostenibles para destinos sostenibles: la calidad hotelera como instrumento para las sostenibilidad". Congreso XIX y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, La Rioja
- Gândara, J. M.; Mendes, J.; Moital, M.; Ribeiro, F. N. S.; Souza, I. J. & Goulart, L. A.** (2012) "Planificación estratégica de um circuito turístico histórico-cultural experiencial: Itabuna – Bahia, Brasil". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 21(1): 225-248
- Garcia, M. F. J.** (2011) "A procura de experiências hedônicas por parte do turista sénior: Um estudo exploratório". Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga
- Gnoth, J.; Bigné, E. J. & Andreu, L.** (2006) "Waiting time effects on the leisure experience and visitor emotions". In: Kozak, M. & Andreu, L. (Eds) *Progress in Tourism Marketing, Advances in Tourism Research Series*, Elsevier, Oxford pp. 255-269
- Gobé, M.** (2007) "Brandjam: humanizing brands through emotional design". Allworth Press and Design Management Institute, New York
- González, L. & Talón, P.** (2002) "Dirección hotelera: operaciones e procesos". Editorial Síntesis, México
- Goleman, D.** (2007) "Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente". Objetiva, Rio de Janeiro
- Gordon, S.L.** (1990) "Social structural effects on emotions". In: Kemper, T.D. *Research Agendas in the Sociology of Emotions*. Suny Press, New York pp. 145-179

- Gracia, E.; Bakker, A. B. & Grau, R. M.** (2011) "Positive emotions: the connection between customer quality evaluations and loyalty". *Cornell Hospitality Quarterly* 52(04): 458-465
- Guerrier, Y.** (2000) "Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes". Futura, São Paulo
- Holbrook, M. & Batra, R.** (1987) "Assessing the role of emotions as mediators of consumer responses to advertising". *Journal of Consumer Research* 14(3): 404-420
- Hoshschild, A. R.** (2003) "The managed heart: commercialization of human feeling". University of California Press, California
- Instituto Elos** (2012) "Guerreiros sem armas". Disponível em: < <http://elosbrasil.org/metodologias/gerreiros-sem-armas/>>. Acesso em: 01 abr. 2012
- Izard, C. E.** (1984) "Emotion-cognition relationship and human development". Cambridge University Press, New York
- Jensen, R.** (1999) "The dream society: how the coming shift from information to imagination will transform your business". McGraw-Hill, New York
- Juliá, M.; Porsche, F.; Giménez, V. & Verge, X.** (2002) "Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración". Prentice Hall Editora, Madrid
- Kavanaugh, R. R. & Ninemeier, J. D.** (2003) "Supervisão em hospitalidade". Qualitymark, Rio de Janeiro
- Korstanje, M. E.** (2010) "The power of projective drawings: A new method for researching tourist experience". *e-Review of Tourism Research* 8(5): 85-101
- Kotler, P.; Bowen, J. T. & Makens, J. C.** (2003) "Marketing for hospitality and tourism". Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, NJ
- Kumar, A. & Oliver, R. L.** (1997) "Cognitive appraisals, consumer emotions, and consumer response". *Advances in Consumer Research. Proceedings, Association for Consumer Research* 24: 17-18
- Lashley, C.** (2002) "Emotional harmony, dissonance and deviance at work". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14(5): 255-257
- Lima-Filho, D. O.; Marchiotti, I. Z. & Quevedo-Silva, F.** (2012) "Expectativas versus satisfação dos consumidores da rede hoteleira de Campo Grande- MS". *Revista Turismo em Análise* 23(1): 54-77
- Lewis, R. C.** (1989) "Hospitality marketing: the internal approach". *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 30(3): 41-45
- Lo, K. P. Y.** (2007) "Emotional design for hotel stay experiences: research on guest emotions and design opportunities". *International Association of Societies of Design Research, The Hong Kong University, Hong Kong*
- Lo, K. P. Y.** (2009) "Emotional design for hotel stay experiences: research on guest emotions and design opportunities". Tese para a obtenção de Doutorado em Filosofia, School of Design: The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong
- Lord, R. G. & Kanfer, R.** (2002) "Emotions and organizational behavior". In: Lord, R.; Klimoski, R. & Kanfer, R. *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*. Cengage Learning, San Francisco, pp. 5-19

- Machado, F. B.** (2001) “A fidelização do consumidor no setor de serviços: uma análise comparativa entre setores de naturezas diferentes”. Dissertação (Mestrado em Administração)- PUC, Rio de Janeiro
- Marubayashi, C.** (2003) “Utilização dos recursos humanos como instrumento de melhoria do padrão de qualidade do Slaviero Braz Hotel”. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo), Universidade Federal do Paraná, Curitiba
- Marques, J. A.** (2003) “Introdução à hotelaria”. EDUSC, São Paulo
- Marras, J. P.** (2011) “Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico”. Editora Saraiva, São Paulo
- Martin, R.** (2010) “Design de negócios: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso”. Elsevier, Rio de Janeiro
- Martin, R. & Dunne, D.** (2006) “Design thinking and how it will change management education: An Interview and Discussion”. *Academy of Management Learning & Education* 5(4): 512–523
- Merholz, P.** (2009) “Why design thinking won't save you”. In: *Harvard Business Review*. Disponível em: <<http://blogs.hbr.org/merholz/2009/10/why-design-thinking-wont-save.html>>. Acesso em: 20/06/2012
- Moritz, S.** (2005) “Service design: practical access to an evolving field”. M. A Thesis: Köln International School of Design, Köln
- Mossberg, L.** (2008) “Extraordinary experiences through storytelling”. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 8(3): 195–210
- Myerson, J.** (2007) “Front end of innovation”. Royal College of Art, London
- Nesse, R. M.** (1990) “Evolutionary explanations of emotions”. *Human Nature*, New York, 1(3): 261-289
- Newman, H. L. & Fitzgerald, S. P.** (2001) “Appreciative inquiry with an executive team: Moving along the action research”. *Organization Development Journal* 19(3): 37-44
- Normann, R.** (1993) “Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços”. Atlas, São Paulo
- Nussbaum, B.** (2007) “CEO Must be designers, not just hire them”. Speech addressed at the Innovation Night, Royal College of Art, London
- Nussbaum, B.** (2012) “Design thinking is a failed experiment. So what's next?” Disponível em: <<http://www.fastcodesign.com/1663558/design-thinking-is-a-failed-experiment-so-whats-next>>. Acesso em 20/06/2012
- Oliveira, J. A.** (1998) “Administração de recursos humanos x administração de pessoal x relações industriais: confusão semântica”. *Revista Tendência do Trabalho*, Rio de Janeiro, 287: 16 - 17
- O' Shaughnessy, J. & O' Shaughnessy, N. J.** (2003) “The marketing power of emotion”. Oxford University Press, Oxford
- Piancastelli, C. H.; Faria, H. P. & Silveira, M. R.** (2005) “O trabalho em equipe”. Disponível em: <<http://www.estrategiabrasileirinhos.com.br/wp-content/uploads/2011/03/OTrabalhoemequipe.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2012
- Pimenta, M. A.** (2006) “Gestão de pessoas em turismo”. Editora Alínea, São Paulo

- Pine II, B. J. & Gilmore, J. H.** (1999) "The economy experience: work is theatre & every business a stage: goods & services are no longer enough". Harvard Business Review Press, Boston
- Pinheiro, T. & Alt, L.** (2011) "Design thinking Brasil: empatia colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade". Elsevier, Rio de Janeiro
- Pizam, A. & Ellis, T.** (1999) "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises". *International Journal of Hospitality Management* 12(2): 329-330
- Puchaski, K. R.** (2008) "Feel the future: perceptions of branding and design towards product development in the motor industry". Thesis submitted to the Board of Research of the Royal College of Art for the degree of Doctor of Philosophy, London
- Puchaski, K.** (2011) "Feel the future". Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal do Paraná – Curso de Turismo, Curitiba
- Quality Hotel Curitiba** (2011) Disponível em: < <http://www.atlantichotels.com.br/atlantica/hoteis/Estrutura.asp?Numfuncionalidade=292&NumHotel=47&Cidade=Curitiba&titulo=Apresenta%E7%E3o>>. Acesso em: 22/03/2012
- Richers, R.** (1984) "O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática". *Revista da Administração*, 19(3): 45-56
- Robbins, S. & Decenzo, D.** (2004) "Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações". Prentice Hall, São Paulo
- Sá, K. O.; Fonseca, A. C. & Gutierrez, A. S.** (2001) "A importância da administração dos recursos humanos na empresa hoteleira" *Gestão & Planejamento* 1(3): 1-6
- Scherer, K. R.** (2005) "What are emotions? And how can they be measured?" *Social Science Information* 44(4): 695–729
- Schmitt, B.** (1999) "Experiential Marketing" *Journal of Marketing Management* 15: 53-67
- Seiffert, P. Q.** (2002) "Modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual: Um ensaio na Embraer S.A. 2002". Tese Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- Serra, F. A.** (2005) "Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras". *Qualitmark*, Rio de Janeiro
- Service Design Tools** (2012) Disponível em: < <http://www.servicedesigntools.org/>> Acesso em 09 abr. 2012
- Shaw, C. & Ivens, J.** (2002) "Building great customer experiences". Palgrave Macmillan, New York
- Spolon, A. P. G.** (2010) "Once upon a hotel... A valiosa experiência de estar em um lugar, que é, em tudo, muito diferente da sua casa". In Panosso Neto, A. & Gaeta, C. (Org.) *Turismo de experiência*. SENAC, São Paulo pp. 203-215
- Stickdorn, M. & Schneider J.** (2010) "This is service design thinking". BIS Publishers, Amsterdam
- Torres, E. N. & Klime, S.** (2006) "From satisfaction to delight: a model for the hotel industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18(4): 290-301
- Walters, H.** (2012) "Design thinking" Isn't a Miracle Cure, but Here's How It Helps". Disponível em: < <http://www.fastcodesign.com/1663480/design-thinking-isnt-a-miracle-cure-but-heres-how-it-helps>>. Acesso em 20/06/2012

Valls, J-F. (2000) "Gestión de empresas de turismo y ocio: El arte de provocar la satisfacción". Ediciones Gestión 2000, Barcelona

Verde, A. A. G. F. L.; Gomes, D. M. O. A. & Moura, H. J. (2010) "¿Las emociones negativas influyen positivamente en la satisfacción? Un estudio en el escenario turístico". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 19(6): 946-969

Viscott, D. (1982) "A linguagem dos sentimentos". Summus, São Paulo

Recibido el 01 de mayo de 2012

Correcciones recibidas 22 de junio de 2012

Aceptado el 30 de junio de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués