

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN MERCADEO

TRABAJO EMOCIONAL EN LOS TRABAJADORES DE SERVICIO DE  
PRIMERA LINEA DE HOTELES Y RESTAURANTES DE LUJO EN LA CIUDAD  
DE BARRANQUILLA

JUAN SEBASTIAN DÍAZ DOLUGAR  
SANTIAGO DURANGO FERREIRA  
NATALIA MENDOZA COLEY

Dirigió trabajo: profesor Mario Giraldo

BARRANQUILLA  
JUNIO, 2018

## Tabla de Contenidos

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1. OBJETIVO .....	4
1.1. Objetivos Específicos.....	4
2. MARCO TEORICO.....	5
2.1. El Trabajo Emocional.....	5
2.2. Dimensiones del Trabajo Emocional.....	6
2.2.1. Frecuencia de expresión emocional.....	6
2.2.2. Atención requerida por las normas de expresión .....	6
2.2.3. Variedad de las emociones expresadas .....	7
2.2.4. Disonancia emocional .....	7
2.3. Regulación de las emociones .....	8
3. METODOLOGIA.....	9
4. HALLAZGOS .....	16
4.1. Frecuencia de expresión emocional:.....	16
4.2. Atención requerida por las normas de expresión.....	19
4.3. Variedad de las emociones expresadas .....	21
4.4. Disonancia emocional .....	23
5. CONCLUSIONES .....	26
5.1. Frecuencia de expresión emocional.....	26
5.2. Atención requerida por las normas de expresión.....	26
5.3. Variedad de emociones expresadas.....	27
5.4. La disonancia emocional .....	28
6. BIBLIOGRAFIA .....	30
7. ANEXOS .....	32
7.1. Preguntas de entrevista a profundidad .....	32
7.2. Transcripción entrevistas .....	33
7.3. Lugares donde se realizan las entrevistas.....	56
7.4. Análisis semántico.....	57

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todo individuo en su ámbito laboral desarrolla emociones que experimenta al momento de interactuar con personas bajo directrices y lineamientos impuestos por la organización y que se presentan como parte fundamental de su ejercicio diario, esto se ve reflejado en la apreciación de la autora pionera en la investigación acerca del trabajo emocional la cual se basa en entender que este tipo de actitudes propias de las emociones provocan que “ un individuo induzca o suprima sentimientos con el fin de mantener la apariencia externa que produce en otros el estado mental apropiado” (Hochschild.1983)

Por lo tanto esta investigación tiene como fin determinar las emociones que muestran, utilizan y se presentan dentro de este tipo de relaciones con clientes y superiores en el ámbito laboral y lograr un equilibrio entre el manejo de las mismas utilizándolas como creación en cuanto al diagnóstico, diseño y evolución de acuerdo al ecosistema en el que se encuentra y la manera como se puede traducir este tipo de hallazgos en diseños de nuevas experiencias enfocados en la prestación del servicio propio del cargo logrando así entender de manera más profunda el comportamiento de los trabajadores sus causas.

De esta forma, la cuestión principal que se busca responder es la siguiente:

¿Cómo se manifiesta el trabajo emocional en las interacciones de servicio de los trabajadores de primera línea de hoteles y restaurantes de lujo en la ciudad de Barranquilla?

## 1. OBJETIVO

Explorar las características que comprenden las dimensiones del trabajo emocional manifestado en los empleados de hoteles y restaurantes de lujo de niveles socioeconómicos 5 y 6 de la ciudad de Barranquilla.

### 1.1. Objetivos Específicos

1. Explorar la Frecuencia de expresión emocional manifestada en las interacciones de servicio de los trabajadores de primera línea.
2. Explorar la Atención requerida por las normas de expresión manifestada en las interacciones de servicio de los trabajadores de primera línea.
3. Explorar la Variedad de la expresión manifestada en las interacciones de servicio de los trabajadores de primera línea.
4. Explorar La disonancia emocional manifestada en las interacciones de servicio de los trabajadores de primera línea.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1. El Trabajo Emocional

Con el fin de comprender a qué hace referencia el Trabajo Emocional debemos empezar por explorar las definiciones que la literatura nos ofrece acerca de ello, por tal motivo iniciaremos nuestro acercamiento con la contextualización del concepto a través de los distintos autores que hacen referencia al mismo.

En 1983, Allie Hochschild es una de las autoras pioneras en acuñar el termino de Trabajo Emocional en su trabajo titulado: “The Managed Heart: The commercialization of human feeling”, y quién define el término de la siguiente manera:

“El control de las emociones para crear manifestaciones corporales y faciales observables públicamente” (Hochschild, 1983, pág. 7).

Asimismo, explica que dicho trabajo emocional requiere que la persona induzca o reprima sus sentimientos para sostener el semblante externo que produce el estado mental apropiado frente a los demás (Hochschild, 1983). Esto nos permite ir decantando el concepto hacia lo que sería una supresión o inducción de los sentimientos del individuo desarrollándose en un ámbito laboral, las cuales están dictadas o supeditadas por organizaciones o lo que comúnmente percibimos como lo correcto o socialmente esperado.

Para continuar con las definiciones de otros autores acerca del Trabajo Emocional se debe dejar claro las diferencias entre este y otras forma de regular las emociones. (Hochschild, 1983) Propiamente enuncia que la regulación de las emociones puede tener lugar durante las distintas interacciones entre personas, independientemente dentro de un contexto laboral o no. En este sentido, las personas se ajustan a las reglas emocionales para mostrar que dichas expresiones emocionales resulte apropiada en una situación específica y su imagen no se vea afectada. Así, (Martinez Iñigo, 2001, pág. 134) resume las siguientes diferencias entre el Trabajo Emocional y la regulación de las emociones basado en el trabajo de (Hochschild, 1983) enunciando que “(1) el TE no es un acto privado sino público y está sujeto al control directo de la organización que paga por su ejecución; (2) la aplicación de las normas no obedece al criterio del individuo ni está abierta a negociación, al haber sido estandarizadas con el fin de maximizar las posibilidades de conseguir objetivos organizacionales y; (3) el intercambio social se reduce a unos cuantos aspectos o recursos cuyo principal objetivo es económico, quedando el resto subordinados”.

Ya teniendo claro en qué contexto se da el Trabajo Emocional, podemos seguir revisando las definiciones de otros autores y encontramos que (Ashforth & Humphrey, 1993) son autores que entienden el trabajo emocional como “la acción de expresar la emoción apropiada, entendiendo por apropiada aquella que prescriben las normas de expresión”.

De acuerdo a esta perspectiva vemos como seguimos por la misma línea de Hochschild, se sigue entendiendo el Trabajo Emocional en cierta medida como la coartación del sentimiento libre, es decir las emociones no expresadas tal como las siente el individuo si no modificadas para ser expresadas como las normas lo demandan, ya sean normas socialmente aceptadas o correctas u organizacionalmente dictadas.

De esta forma, encontramos otra teoría que define el trabajo emocional como “todos aquellos procesos psicológicos y conductas conscientes y lo automáticas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional, sobre la experiencia emocional o sobre ambas, que regulan las distintas interacciones implicadas en el desempeño de un puesto y que pretenden facilitar la consecución de objetivos organizacionales sobre la expresión emocional asociados con el logro de otros objetivos, operativos y lo simbólicos de mayor orden” (Martinez Iñigo, 2001, pág. 138)

## **2.2. Dimensiones del Trabajo Emocional**

(Morris & Feldman, 1996) Definen el Trabajo Emocional como “el esfuerzo, la planificación y control necesarios para expresar las emociones organizacionalmente deseables durante las transacciones interpersonales” y elaborando en el trabajo de (Hochschild, 1983) sobre el trabajo emocional como un concepto generalizado de expresar las emociones deseadas o derivadas de la organización durante la prestación de algún servicio. En este sentido, el enfoque que (Morris & Feldman, 1996) consideran que el SE TE manifiesta en términos de cuatro dimensiones distintivas:

### **2.2.1. Frecuencia de expresión emocional**

Se refiere a cuanto más a menudo un rol de trabajo requiera exhibiciones emocionales socialmente apropiadas, mayores serán las demandas de la organización para que sean reguladas estas emociones; (Morris & Feldman, 1996) recuerdan que la mayoría de las investigaciones previas ubican esta dimensión como clave a la hora de estructurar los roles de trabajo en términos de trabajo emocional. Se parte de la proposición que los clientes o consumidores de un servicio son más sensibles hacer una negociación o a construir una relación con una organización a través de los lazos afectivos de empatía, confianza y respeto que pueda transmitir a través del comportamiento e habilidades de interacción de sus empleados. Reforzando la definición de esta dimensión, también se enfatiza en lo que menciona (Marinez Iñigo, 2001) en su revisión teórica de la evolución del concepto de TE, dónde explica que esta frecuencia de expresión emocional aumenta cuando se presenta, entre otros, situaciones como cuando el ocupante del rol es una mujer, la tarea es rutinaria y cuando dichas normas de expresión son explícitas por la organización y de su estricto cumplimiento para el beneficio de la misma.

### **2.2.2. Atención requerida por las normas de expresión**

Se constituye en el esfuerzo y la duración de la expresión emocional y el nivel de atención (intensidad) necesario para cumplir dichas normas, cuanto mayor es este nivel de atención, mayor será la energía psicológica y el esfuerzo físico en el que incurren los

empleados. Esta dimensión consiste, entonces, en la duración de la expresión así como la intensidad de la misma que se explican a continuación:

- *Duración de la expresión de las emociones.* (Morris & Feldman, 1996)  
Encuentran que los hallazgos de otras investigaciones sugieren que cuando las organizaciones tienen un formato corto y guionizado de las normas al interactuar con los clientes, el esfuerzo requerido es muy mínimo para dichas exhibiciones emocionales de corta duración. Por el contrario, las demostraciones emocionales de mayor duración deberían requerir más esfuerzo y, por lo tanto, más trabajo emocional. De esta forma, este factor tiene un mayor impacto en el trabajo emocional, pues (1) en la medida que dure más una interacción con un cliente, las probabilidades de que haya un guion más extenso previamente establecido por la organización, mayor será el trabajo emocional en el que incurre el empleado, y (2) más información acerca del cliente tendrá lo que implica una mayor probabilidad que este empleado se salga del guión y demuestre sus sentimientos genuinos (positivos o negativos según la situación).
- *Intensidad de la expresión emocional.* Hace alusión a qué tan fuerte o con qué magnitud se expresa una emoción. Los autores explican que este es un factor determinante en tanto los clientes cambian su comportamiento durante las interacciones con los empleados porque pueden sentirse intimidados o convencidos según la intensidad expresada por el empleado.

### **2.2.3. Variedad de las emociones expresadas**

Aquí cuanto mayor sea la variedad de las emociones expresadas, mayor será el trabajo emocional empleado. Aquí, los autores (Morris & Feldman, 1996) se sustentan en que mayor será el trabajo emocional para los empleados de una organización en la medida que los tipos emociones expresadas deban cambiar para adaptarse a diferentes contextos situacionales específicos, lo que en este caso requiere de una planificación y un control consciente del comportamiento del empleado.

### **2.2.4. Disonancia emocional**

Se define como el conflicto entre las emociones genuinas y las emociones a expresar que son requeridas por la organización (Middleton, 1989). Aquellos empleados que expresan emociones deseadas por la organización, experimentarán disonancia emocional cuando dichas normas de expresarlas vayan en contravía de sus verdaderos o reales sentimientos. Entre los varios ejemplos que citan los autores, nos encontramos con uno simple de entender y es aquella situación en la que se requiere poco trabajo emocional cuando un empleado vende un producto o marca en el que cree o confía genuinamente, contrario a esto, es decir que involucra un mayor trabajo emocional, dentro de un contexto en el que este empleado no confía de la marca o no le gusta el rol o servicio que presta para una empresa. De este modo, también se identifica que se requiere un mayor control, habilidad y atención cuando existe este conflicto de emociones y sentimientos.

En este nuevo esfuerzo por enriquecer el concepto de lo que se entiende por Trabajo emocional podemos ver como convergen en mayor medida cada uno de las definiciones anteriormente expuestas por los autores, donde se agregan aspectos como la planeación y control de las emociones “organizacionalmente deseables” dándole un matiz mucho más enfocado hacia la influencia de las organizaciones sobre los individuos que trabajan para ellas y donde al parecer lo que se busca como fin último es la optimización de las relaciones interpersonales del personal con los clientes que le permitan a la organización maximizar sus beneficios y la brindar un servicio de calidad.

### **2.3. Regulación de las emociones**

(Hochschild, 1983) también dedica un capítulo en su libro para explicar cómo una persona puede controlar sus emociones a través de dos recursos o estrategias en la que hace analogía con el trabajo que tienen que llevar a cabo los actores de profesión: (1) la primera es la *actuación superficial* la cual se produce cuando los empleados intentan fingir y controlar las emociones que puedan estar expresando a través de gestos corporales y que por ende pueden ser detectados mientras esta interactuando con el cliente; (2) *Actuación profunda* la cual ocurre cuando los empleados intentan influir en sus propios sentimientos para realizar correctamente el rol que se espera de ellos. (Mababu Mukiur, 2012)

Dentro de las percepciones estudiadas, consideramos que llegamos a la definición más robusta y enriquecida de todos los conceptos anteriormente expuestos, es así como se llega a definir el trabajo emocional como “todos aquellos procesos psicológicos y conductas conscientes y automáticas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional, sobre la experiencia emocional o sobre ambas, que regulan las distintas interacciones implicadas en el desempeño de un puesto y que pretenden facilitar la consecución de objetivos organizacionales sobre la expresión emocional asociados con el logro de otros objetivos, operativos y lo simbólicos de mayor orden” (Martinez Iñigo, 2001, pág. 138)



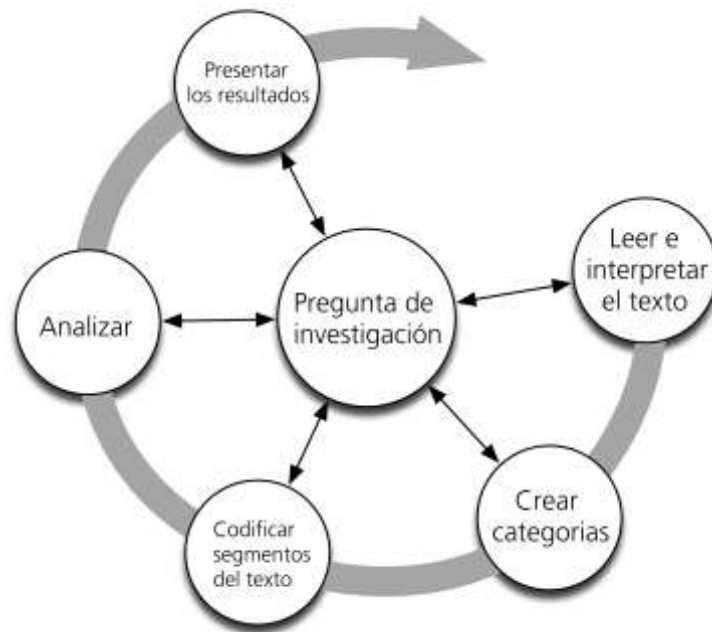
### 3. METODOLOGIA

Estudio exploratorio mediante entrevistas en profundidad con preguntas semi-estructuradas, abiertas y sin **pre-codificar** (Taylor & Bogdan, 2000) para entender en detalle cómo interviene y valorar las reacciones (evaluar la correspondencia verbal-corporal) del trabajo emocional y las cuatro dimensiones que la integran en los empleados y su influencia en la relación con los clientes de hoteles de lujo en la ciudad de Barranquilla. El tipo de muestreo utilizado para este caso es *no probabilísticos por conveniencia* (Alaminos Chica & Castejon Costa, 2006) pues la investigación y el trabajo de campo se hizo una selección de 21 empleados en función de su disponibilidad para atenderlos y que se desempeñan en áreas de contacto directo (recepción / servicio al cliente / gastronomía / administradores / gerentes) con los cliente

Las entrevistas a profundidad (duración aproximadamente de 30 minutos) realizadas a los trabajadores de servicio y con el marco teórico previamente elaborado, nos brindan un acercamiento para saber cuáles son los comportamientos cotidianos, su relacionamiento y las emociones o sentimientos que evocan los empleados al interactuar con los clientes en una situación específica, para posteriormente llevar a cabo la recolección de la información, realizar los análisis, interpretación y presentación de los resultados pertinentes de la investigación.

Para el análisis y procesamiento de los datos se adelantó la transcripción de cada una de las entrevistas de forma textual y se utilizó el Software de Análisis de Datos Cualitativos MAXQDA (12) (alguna investigación que haya utilizado el software). El análisis de datos con este software, permite el desarrollo de un análisis de contenidos cualitativos enriquecido con la posibilidad de generar códigos que consiste en organizar la información en grupos de un mismo significado y categorías analíticas (Mieles Barrera, Tonon, & Alvarado Salgado, 2012) las cuales se pueden ilustrar a partir de árboles semánticos, nubes de palabras y matrices de correspondencia enriquecidos con las frecuencias de registro de los códigos.

El punto de partida del análisis se enfoca en la identificación de los contenidos e identificación de las principales palabras descriptoras denominadas “códigos”, que a su vez permiten comprender las categorías de análisis, tal como se ilustra a continuación:



**Figura 1. Procedimiento de Análisis de Contenidos del Software MAXQDA**

Para efecto de caracterización de la muestra de estudio, se presenta la siguiente tabla general derivada de las 21 entrevistas desarrolladas.

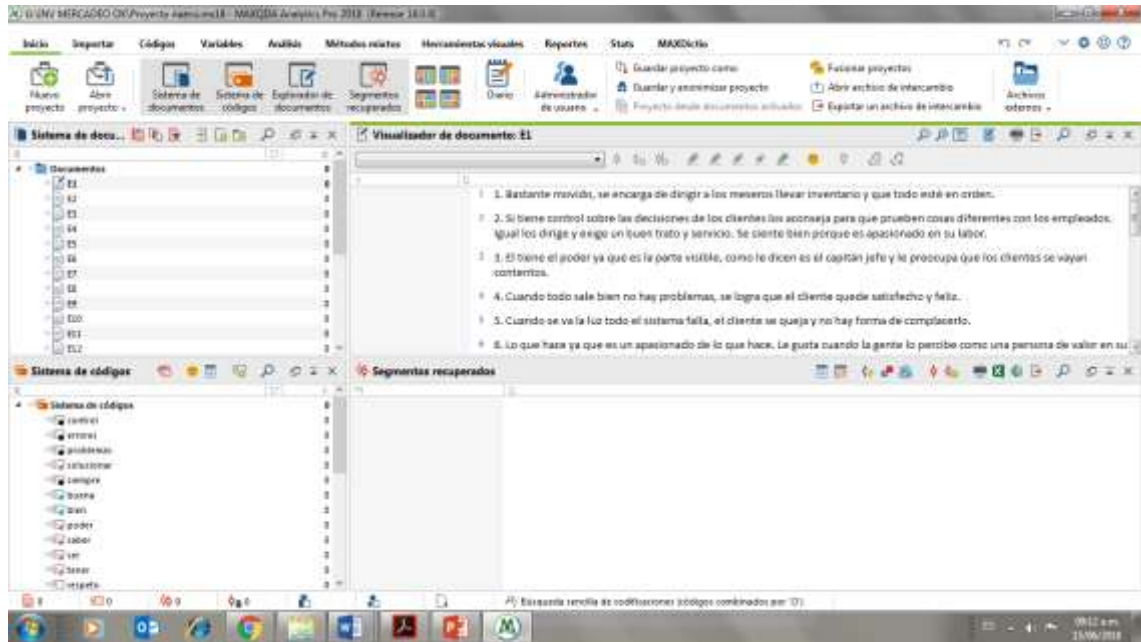
**Tabla 1. Caracterización de la Muestra de Estudio cambiar nombres**

NOMBRE	CARGO	ORGANIZACIÓN	EDAD	GENERO
ENTREVISTADO 1	CAPITAN JEFE	VARADERO	+ 45 AÑOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 2	ANFITRION JEFE	RESTAURANTE NOA	18-30 AÑOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 3	JEFE DE GESTION HUMANA	HOTEL BARRANQUILLA PLAZA	31-45 AÑOS	FEMENINO
ENTREVISTADO 4	JEFE DE HABITACION	HOTEL BARRANQUILLA PLAZA	31-45 AÑOS	FEMENINO
ENTREVISTADO 5	CHEF JEFE	COCINA 33	+ 45 AÑOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 6	GERENTE	COCINA 33	+45 AÑOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 7	JEFE BOTONES	HOTEL BARRANQUILLA PLAZA	+45 AÑOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 8	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	HOTEL BARRANQUILLA PLAZA	31-45 AÑOS	FEMENINO
ENTREVISTADO 9	JEFE RECEPCION	GH COLECCIÓN ROYAL SMARSURE	31-45 AÑOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 10	JEFE SERVICIOS	GH COLECCIÓN ROYAL	31-45	FEMENINO

	HUMANOS	SMARSURE	AÑOS	
ENTREVISTADO 11	JEFE DE HABITACIONES	FOUR POINTS BY SHERATON	31-45 AÑOS	FEMENINO
ENTREVISTADO 12	RECEPCION	FOUR POINTS BY SHERATON	18-30 AÑOS	FEMENINO
ENTREVISTADO 13	JEFE DE BOTONES	FOUR POINTS BY SHERATON	18-30 AÑOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 14	JEFE DE RECEPCION	ATRIUM PLAZA	18-30 AÑOS	FEMENINO
ENTREVISTADO 15	JEFE DE SERVICIO	ATRIUM PLAZA	31-45 AÑOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 16	MESERO JEFE	STEAK HOUSE	18-30 AÑOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 17	JEFE DE BOTONES	HOTEL ESTELLAR	18-30 AÑOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 18	AUXILIAR DE BODEGA	HOTEL ESTELLAR	18-30 AÑOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 19	AMA DE LLAVES	HOTEL ESTELLAR	31-45 AÑOS	FEMENINO
ENTREVISTADO 20	GERENTE TURNO	HOTEL DEL PRADO	31-45 AÑOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 21	JEFA DE RECEPCION	HOTEL DEL PRADO	18-30 AÑOS	FEMENINO

Tal como se aprecia en la tabla anterior se adelantaron (21) entrevistas con la participación de personas vinculadas a diferentes hoteles y restaurantes asociados. El 43% de los participantes son mujeres y el 57% restante son hombres. El 38% se encuentra entre los (18-30) años, seguido por un 43% entre los (31-45) años y el 19% restante con 46 años o más.

En relación con el procesamiento de los resultados, a continuación se ilustra el ambiente de trabajo desde el software MAXQDA. En este caso se evidencia en la parte superior izquierda el panel de las entrevistas (E1 – E21), en la parte superior derecha la visualización de los contenidos, en la parte inferior izquierda el sistema de códigos, correspondiente a las palabras descriptoras del análisis y en la parte inferior derecha un espacio donde se van generando los resultados particulares de segmentos de análisis.



**Figura 2. Ilustración del Entorno de Análisis con el Software MAXQDA**

A partir de la transcripción y activación de las entrevistas, en primera instancia se adelantó un análisis de las principales palabras representativas en función de las frecuencias con las cuales se reportaron en el análisis de contenidos y del porcentaje de presencia de cada una en las (21) entrevistas, a continuación se presenta el reporte correspondiente exportado desde MAXQDA.

**Tabla 2. Análisis de Descriptores Centrales de los Contenidos de las (21)**

### Entrevistas

Palabra	Longitud de palabra	Frecuencia	%	Rango	Documentos	Documentos %
Cientes	8	105	2,00	1	21	100,00
Si	2	105	2,00	1	21	100,00
Todo	4	95	1,81	3	20	95,24
Bien	4	93	1,77	4	21	100,00
Cliente	7	79	1,50	5	19	90,48
Cuando	6	76	1,44	6	21	100,00
Debe	4	70	1,33	7	19	90,48
Todos	5	69	1,31	8	20	95,24
Respeto	7	60	1,14	9	20	95,24
Hotel	5	55	1,05	10	15	71,43
Manera	6	54	1,03	11	18	85,71
Siempre	7	54	1,03	11	17	80,95
Una	3	54	1,03	11	19	90,48

Palabra	Longitud de palabra	Frecuencia	%	Rango	Documentos	Documentos %
Servicio	8	53	1,01	14	18	85,71
Siente	6	53	1,01	14	19	90,48
Tener	5	53	1,01	14	20	95,24
Empleados	9	51	0,97	17	21	100,00
Ser	3	51	0,97	17	17	80,95
Buen	4	45	0,86	19	20	95,24
Hace	4	39	0,74	20	17	80,95
Día	3	36	0,68	21	15	71,43
Porque	6	36	0,68	21	16	76,19
Tiene	5	35	0,67	23	17	80,95
Está	4	34	0,65	24	18	85,71
Como	4	32	0,61	25	16	76,19
Trabajo	7	30	0,57	26	13	61,90
Atención	8	28	0,53	27	17	80,95
Puede	5	28	0,53	27	14	66,67
Otros	5	27	0,51	29	15	71,43
Igual	5	25	0,48	30	16	76,19
3	1	24	0,46	31	21	100,00
Labor	5	24	0,46	31	14	66,67
2	1	23	0,44	33	21	100,00
Sienta	6	23	0,44	33	14	66,67
4	1	22	0,42	35	21	100,00
8	1	22	0,42	35	21	100,00
Buena	5	22	0,42	35	13	61,90
Errores	7	22	0,42	35	12	57,14
Poder	5	22	0,42	35	16	76,19
Saber	5	22	0,42	35	12	57,14
Solucionar	10	22	0,42	35	12	57,14
1	1	21	0,40	42	21	100,00
10	2	21	0,40	42	21	100,00
11	2	21	0,40	42	21	100,00
12	2	21	0,40	42	21	100,00
13	2	21	0,40	42	21	100,00
14	2	21	0,40	42	21	100,00
15	2	21	0,40	42	21	100,00
16	2	21	0,40	42	21	100,00
5	1	21	0,40	42	21	100,00
6	1	21	0,40	42	21	100,00
7	1	21	0,40	42	21	100,00
9	1	21	0,40	42	21	100,00
Ambiente	8	21	0,40	42	14	66,67
17	2	20	0,38	55	20	95,24

Palabra	Longitud de palabra	Frecuencia	%	Rango	Documentos	Documentos %
Cosas	5	19	0,36	56	11	52,38
Control	7	17	0,32	57	11	52,38
Problemas	9	17	0,32	57	13	61,90
Respetuosa	10	17	0,32	57	10	47,62
Orden	5	16	0,30	60	10	47,62
Sale	4	16	0,30	60	11	52,38
Persona	7	15	0,29	62	12	57,14
Trato	5	15	0,29	62	8	38,10
Competencia	11	14	0,27	64	12	57,14
Deben	5	14	0,27	64	12	57,14
hacer	5	14	0,27	64	10	47,62
mal	3	14	0,27	64	10	47,62
normas	6	14	0,27	64	9	42,86
situaciones	11	14	0,27	64	9	42,86
confianza	9	13	0,25	70	10	47,62
profesional	11	13	0,25	70	10	47,62
tratar	6	13	0,25	70	9	42,86
conocimiento	12	12	0,23	73	12	57,14
diferentes	10	12	0,23	73	7	33,33
estar	5	12	0,23	73	8	38,10
forma	5	12	0,23	73	10	47,62
gusta	5	12	0,23	73	7	33,33
sentir	6	12	0,23	73	10	47,62
contento	8	11	0,21	79	7	33,33
depende	7	11	0,21	79	8	38,10
haber	5	11	0,21	79	10	47,62
hacerlo	7	11	0,21	79	7	33,33
huéspedes	9	11	0,21	79	8	38,10
inconveniente	13	11	0,21	79	7	33,33
laboral	7	11	0,21	79	7	33,33
mejor	5	11	0,21	79	11	52,38
normal	6	11	0,21	79	10	47,62
personal	8	11	0,21	79	10	47,62
pueda	5	11	0,21	79	8	38,10
queja	5	11	0,21	79	9	42,86
quejas	6	11	0,21	79	7	33,33
sabe	4	11	0,21	79	10	47,62
trata	5	11	0,21	79	10	47,62
cargo	5	10	0,19	94	8	38,10
estándares	10	10	0,19	94	5	23,81
gustos	6	10	0,19	94	10	47,62
importa	7	10	0,19	94	8	38,10

Palabra	Longitud de palabra	Frecuencia	%	Rango	Documentos	Documentos %
jefes	5	10	0,19	94	8	38,10
lujo	4	10	0,19	94	10	47,62
perfecto	8	10	0,19	94	6	28,57
políticas	9	10	0,19	94	6	28,57
sistema	7	10	0,19	94	8	38,10
tratan	6	10	0,19	94	9	42,86

A partir de este reporte, se adelantó un análisis contextual referido a cada una de las palabras identificadas y su “potencial semántico”. Cabe resaltar que dentro de éste análisis, también se encuentran los números del (1 al 17) aparecen como descriptores, dado que estos corresponden al código secuencial con el cual se asignó a cada una de las preguntas de la entrevista, para efecto de tener la oportunidad de adelantar el análisis de las mismas por separado.

## 4. HALLAZGOS

### 4.1. Frecuencia de expresión emocional:

Se evidencia la expresión emocional orientada con alto nivel de tareas que requieren expresión ajustada de emociones, con tareas que, aunque son rutinarias se establecen con presión emocional constante en función de los tiempos y los protocolos definidos en cada rol del servicio. Los entrevistados manifiesta expresión emocional mediante el buscar que todo esté en orden, el entrevistado 2 manifiesta *“Es de mucho estrés atendiendo a los usuarios siempre hay que tener buena actitud no importa la circunstancia por la que estés pasando”* el entrevistado 4 manifiesta *“ Bastante estresante porque tiene todo el servicio de habitación y debe estar todo en orden y perfecto estado todo bajo control”* por su parte el entrevistado 5 manifiesta que *“Con altos y bajos días buenos y regulares nunca malos preocupado para que todo salga bien sin errores”*, el entrevistado 9 manifiesta *“Con altibajos, a veces salen bien, los días que no hay problemas con los clientes que no se quejan y otras veces se quejan mucho, pero más son los buenos días que los malos.”* El entrevistado 16 manifiesta *“Hay que estar listo las mesas puestas todo es orden y bien limpio es agitado y emocionante el día acá siempre hay cosas que hacer.”* son algunas de las expresiones que indican el nivel de emociones con altibajos que se presentan en el ejercicio diario de cada empleado.

En cuanto al control de los procesos relacionados con los clientes y los empleados se evidencia positivamente ya que este se convierte en un dispositivo de la frecuencia de la expresión emocional, asociado a todos los elementos de auto-regulación y asertividad para generar un espacio donde los procesos se encuentren bajo control como se evidencian en comentarios recibidos por parte de los empleados, el entrevistado 16 nos comparte *“Si claro, porque es el primer contacto que tienen al ingresar con los otros empleados siempre debe haber un líder que los quiere se siente bueno poder ser un referente es bueno emprender día a día y dirigir a los compañeros se siente bien”* percepción similar a la del entrevistado 13 el cual manifiesta que *“Si tiene el control por su cargo puede tomar de decisiones a los otros empleados es al que está al mando y da las instrucciones se siente bien aportar el conocimiento de su profesión.”* Sin embargo cuando las cosas no se controlan, se genera mayor tensión emocional, sentimientos que percibimos en aportes como los del entrevistado 15 *“Si es un trabajo bastante complicado porque tiene que tener el control de todo y tener soluciones precisas en el momento que lo requiera.”*

El nivel de frecuencia de la expresión emocional es significativo especialmente para los trabajadores que están en interacción permanente con los clientes con la misión central de lograr su comodidad y satisfacción, dentro de los puntos más relevantes que se evidencian en el gremio encontramos la capacidad que posee todo el equipo para enfrentar situaciones de tensión dentro de inconvenientes que se presenten con los clientes, prueba de esto son las diferentes apreciaciones como en el caso del entrevistado 13 quien manifiesta *“Todos los implicados deben tener la capacitación necesaria para solucionar pequeños inconvenientes con los clientes asesorarlos y ayudarlos tener una buena y agradable experiencia cuando sean problemas mayores los jefes y por ende el gerente”*, similar al entrevistado 8 quien manifiesta *“ No es*



*asunto de poder, es que se puede tener una interacción donde el cliente pueda obtener soluciones con cualquier empleado del hotel, desde el jefe de vigilancia de la puerta, todos deben de saber actuar en diferentes situaciones, para eso se necesitan talleres y se les capacitan”*

La frecuencia de la expresión emocional es positiva cuando las cosas salen bien y la satisfacción laboral se incrementa como lo expresa el entrevistado 12 *“Que los clientes agradezcan por el servicio recibido que el día no sea estresante.”* Y el entrevistado 9 *“Cuando todo fluye sale bien sin contratiempos, que no hay quejas de clientes ni de las otras áreas”*, al igual que la satisfacción de los clientes. Sin embargo, cuando las cosas no salen bien se incrementa la expresión emocional negativa y la generación de conflictos en momentos puntuales del ciclo de atención del cliente evidenciándose en expresiones como la del entrevistado 5 *“Cuando el cliente se queja y no se va contento”* y el entrevistado 7 *“Cuando el cliente se queja por todo y sin razón cuando algo sale mal por un mal procedimiento y cuando hay problemas difíciles de solucionar”*.

Este tipo de situaciones evaluadas anteriormente nos permite demostrar niveles de expresión emocional negativos altos relacionados con las frecuencias de las quejas de los clientes y la identificación de errores en los protocolos del servicio.

Los sentimientos positivos asociados con el logro de la meta predominan junto con el enfoque de satisfacción del cliente y calidad del servicio. La realización efectiva incrementa aspectos intrínsecos del desarrollo de la labor y el trabajo emocional asociándolos con elementos expresados por el entrevistado 6 con respecto a *“Poder servir y ofrecer un buen servicio que el cliente se siente satisfecho con lo que se está brindando”*, al igual que el entrevistado 9 el cual expresa sentirse plenamente feliz en su trabajo cuando *“El poder realizarlo de manera eficiente que todos los protocolos se puedan realizar por que el sistema lo permite, que el cliente se sienta complacido y contento”*.

En cuanto a los sentimientos negativos, se evidencian reacciones directas frente a las fallas, errores, problemas de planeación, comunicación, necesidad de generar acciones de reparación inmediata para los clientes bajo presión, entre otros, esto sustentado en comentarios como los del entrevistado 13 *“Tener que repetir una orden, algún cliente que no se pueda complacer tener errores con el equipaje no es común pero puede suceder”* y sentimientos mucho más profundos que afectan directamente el ánimo del empleado como en el caso del entrevistado 5 el cual manifiesta no gustarle de su trabajo el momento en el cual percibe *“El desagrado de las personas que no valoren el esfuerzo”*

Los sentimientos y comportamientos asociados a la búsqueda de control, calma y resolución de problemas, se evidencian con un alto componente de comunicación, negociación y proactividad demostrados en patrones de comportamiento como los del entrevistado 13 quien afirma que para obtener un buen ambiente *“Se le sigue la corriente para saber cuál es el motivo del problema y después con buen trato hacerle ver si el problema es solucionable para que no esté descontento, con los empleados no se puede discutir porque no es bueno en el sitio de trabajo porque después todo sale mal”*.

El seguimiento de las normas orientadas al trato respetuoso, cálido, adecuado, especial, personalizado y directo se pueden verificar en momentos de disposición total al servicio como lo manifiesta el entrevistado 21 *“Uno es la cara amable del hotel, la primeras personas con la que se interactúa y se resuelven problemas, se procura satisfacerlos en lo que se pueda”* y el entrevistado 4 *“De manera clara y respetuosa que se sepan cuáles son los servicios que cuentan y cuales no saber que se puede brindar y lo que se presenta un inconveniente en las habitaciones”*..

Con respecto a las clases sociales podemos inferir que no son necesariamente lo que orienta la calidad del servicio. Los jefes y empleados reportan que atienden a sus clientes de la mejor manera sin discriminación alguna y con profesionalismo, caso evidenciado en el entrevistado 18 *“Normal ya que no se debe sentir inferior ni superior todos los clientes son tratados con el debido respeto no importa su estado”* al igual que el entrevistado 2 quien expresa que *“Se siente seguro confiado porque todo debe manejarse de forma profesional aquí no se trae discriminaciones ni de clase ni de cultos ni de preferencia, todos los clientes son tratado dignidad y respeto.”*

Al momento de presentarse un episodio con un cliente “nuevo rico” protocolo asume una posición de trato con naturalidad, con amabilidad y dentro del mismo estándar el trato igual que todos con respeto y educación evidenciándose en las apreciaciones del Entrevistado 9 *“Presentándole como a todos un buen servicio, ofreciéndoles los diferentes paquetes, todo con respeto y profesionalismo”* al igual que lo expresa el entrevistado 8 *“De manera que se sienta cómodo, se complace sus gustos y se le dice cuáles son las normas del hotel y cuáles son sus derechos como clientes”*.

El conocimiento de los gustos del cliente es una de las principales estrategias orientadas a su experiencia positiva y satisfacción con el servicio, el entrevistado 3 nos brinda una opinión muy amplia y directa manifestando que *“Los gustos del cliente se respetan y hay que tener conocimiento de la que te hablan si piden opinión darla si no solo escucharla y emplearlo”*.

Se resalta por el profesionalismo, respeto y confianza al realizar interacciones entre los compañeros de trabajo en una jornada laboral.

En el momento de presentarse algunos eventos en los cuales el cliente por desconocimiento o por otras razones comete algún error o práctica inadecuada la frecuencia emocional es variable en función del tipo y consecuencias del error. Generalmente se asume una posición constructiva y prudente en la interacción con el cliente. Por un lado se presentan emociones que generan resistencia y procuran mantener todo bajo control en este tipo de casos ya que tiene claras las reglas corporativas como lo es el caso del entrevistado 12 el cual expresa *“Las normas del hotel son fáciles de cumplir por eso hay sanciones monetarias si el cliente no se responsabiliza y toma conciencia de lo que puede y no debe hacer las multas varían de acuerdo a la gravedad”* y el entrevistado 1 presenta un panorama en el cual sobresale el respeto al hacer cumplir dichas reglas *“Se le hace ver que está en un error para que no vuelva a hacerlo. Por ejemplo, cuando se llevan las cucharas pequeñas, entonces se les pide de manera respetuosa que no son suvenires y que por favor las devuelvan”*

Los llamados de atención generalmente se establecen para corregir las fallas y evitar que estos errores se presenten nuevamente. Los errores generan consecuencias negativas

que incrementan la frecuencia de expresión emocional. Es por esto que el entrevistado 1 hace énfasis en catalogar el tipo de falla cometida *“Los accidentes de trabajo siempre pasan solo quedan, así como accidente de trabajo. Si es algo que se sale del contexto ya entra la parte de recursos humanos a tomar cartas en este asunto”*, por su parte el entrevistado 21 manifiesta *“Si se comete un error grave siempre hay llamados de atención, si el tema es monetario hay que pagar”*

La frecuencia de expresión emocional asociada a la percepción que los demás tienen del participante es positiva, se resaltan cualidades tales como liderazgo, profesionalismo, capacidad, respeto, educación, honestidad, sencillez, trabajo, entre otras como lo expresa el entrevistado 19 *“Que mi trabajo lo hago lo mejor posible de manera respetuosa valoran lo que hago y son agradecidos”*, el entrevistado 8, el cual se considera *“Como una persona exigente, perfeccionista, que le gusta que todo salga bien, profesional, no siempre de buen genio pero siempre procura tratar bien a los empleados y más que todo siempre debe sobresalir la excelencia”*.

Por último, se identifican dos tendencias relacionadas con la noción de considerar que el trato para todos los clientes debe ser de lujo y el reconocimiento de las exigencias y estándares esperados por los clientes de lujo. El entrevistado 6 nos brinda una noción del trato con este tipo de clientes manifestando que *“Son clientes que son enviados para tratarlos bien y ofrecerles un buen servicio y hacer bien su labor. Se siente bien con lo que hace y siempre hay que sortear la situación”*.

#### **4.2. Atención requerida por las normas de expresión**

La atención requerida por las normas de expresión es permanente con descripciones tales como día bastante agitado, las jornadas de trabajo pleno, la necesidad de controlar simultáneamente diferentes procesos, unido a las reuniones de planeación y control para seguir los protocolos, tal como lo demuestra el entrevistado 1 quien evidencia que *“Bastante movido, se encarga de dirigir a los meseros llevar inventario y que todo esté en orden”* al igual que el entrevistado 7 quien manifiesta tener un ciclo laboral expresado como *“Un día de luna a miércoles tranquilo fines de semana más congestionado mayor trabajo hay más huéspedes”*.

La noción de control es permanente, los participantes manifiestan que SI se establecen normas de expresión que deben regular las interacciones, sin embargo los conflictos principalmente se derivan cuando los protocolos no se siguen adecuadamente, en algunas oportunidades también pueden presentarse situaciones cuyo control no depende totalmente del entorno y esto puede escalar al nivel de “gestión humana” como lo expresa el entrevistado 14 cuando se le indaga sobre las sanciones que se pueden presentar si se comete alguna falta a lo cual responde *“Si es un material se asume el gasto si es algo más delicado se encarga la parte de recursos humanos, hay sanciones y llamados de atención..”*

La atención requerida se identifica en la necesidad de contar con estrategias emocionales para tomar decisiones orientadas a la solución de las necesidades y requerimientos de los clientes y de los jefes.

En cuanto a las normas es indispensable, dado que si se deja pasar un detalle pequeño este es suficiente para que las cosas no salgan bien, esto lo podemos corroborar con la

apreciación realizada por el entrevistado *“Estresarse que no salga bien algo que no cumpla con lo que cada uno sabe que se debe hacer”* Esta tensión hace que la tolerancia a la frustración genere inestabilidad emocional.

La falta de cumplimiento de los estándares del servicio genera un mayor nivel de atención requerida frente a las normas de expresión. Los empleados deben guardar sus emociones negativas frente al cliente y sus compañeros de trabajo, y buscar alternativas adecuadas al protocolo para la solución de los problemas, el entrevistado 8 hace énfasis en su respuesta con respecto a este tema diciendo *“Siempre debe haber momentos de calma en situaciones difíciles con los clientes, estar dispuestos a oír y tratar la dificultad de forma prudente para que no se salga de las manos, con los otros empleados igual la calma y recordarle sus deberes que todos tenemos, si todo marcha bien se genera un buen entorno y todo sale bien.”*

El resultado de la atención requerida por las normas de expresión es positivo en cuanto se evidencia cómo cuando los protocolos se cumplen estos generan mejores escenarios de seguimiento a las normas de expresión. El entrevistado 19 manifiesta ampliamente este tema cuando expresa que *“Las interacciones con los clientes son de manera cordial que sepan que hay un ama de llaves dispuesta a servirles ayudarlos y que se sientan cómodas y con ganas de tener una buena experiencia”*

El resultado de la atención requerida por las normas de expresión es negativo en cuanto se evidencia con problemas, quejas, insatisfacción, errores, estrés y conflictos emocionales reportados. Del mismo modo el entrevistado 19 abarca todo este tipo de situaciones en su apreciación *“Cuando los clientes a pesar de querer complacerlos nada los gustos y están inconformes con el servicio”*.

El resultado de la atención requerida por las normas de expresión es alto, dado que los jefes y empleados deben resolver situaciones complejas y requerimientos bajo presión en el menor tiempo posible. La atención genera un alto nivel de tensión en este caso orientada a la resolución de los problemas. El entrevistado 4 manifiesta que *“Si tiene control cuando necesitan algo en el área que está a su cargo, con los empleados debe tener el control de todo lo que hacen se siente bien poder ayudar en la gestión”* y el entrevistado 7 nos permite ver un poco más allá con su aporte *“Siempre que se presente algo en el que está a cargo le toca ponerse al frente para solucionar igual con el personal que tiene a cargo sintonía para colaborarle al cliente se siente que hay una responsabilidad y hay que dar una buena impresión”*

Las interacciones con los clientes no se basan en el sentido común, sino en el seguimiento de los protocolos y normas establecidas. Este aspecto se involucra en la rutina del día a día con los clientes y por lo tanto es permanente como lo manifiesta el entrevistado 13 *“depende del horario y de los días de la semana, en la mañana es más tranquilo de lunes a miércoles, desde el jueves en la mañana y tarde es más movido más tarde que en la mañana”*

El nivel de atención requerida por las normas de expresión se observa un nivel de monitoreo para responder de la forma más positiva especialmente cuando algunos clientes tienen requerimientos o comportamientos que no se ajustan, para tratarlos con confianza, educación y respeto.

El factor central radica en la necesidad de retroalimentar al cliente de la forma más adecuada posible para solucionar los errores y asumir las consecuencias de los mismos, tal como lo manifiesta el entrevistado 16 *“hay que hacerlo saber para que no las haga de nuevo, todo debe ser con mucho tacto para que no se sienta ofendido”* y como lo manifiesta el entrevistado 18. *“siempre hay sanciones si son errores que lo ameriten, el hotel es libre de humo y no se puede fumar, los daños en la habitación”*.

Ante los errores se evidencia la presión de corregir la situación y que no vuelva a suceder, así como el seguimiento del reglamento de acuerdo a lo expresado por el entrevistado 2. *“Siempre que cometa el error debe disiparse y esperar las medidas que los superiores deben tomar con respecto al error que se cometió”*.

El grado de correspondencia que existe entre la percepción que tienen los demás y las características del rol que asumen actualmente los participantes es muy notoria, y se evidencia en expresiones como las del entrevistado 3 *“Como una persona capaz sabe lidiar y escuchar a los demás de ayudar y que hace bien su trabajo.* al igual que en el caso de la percepción del entrevistado 5 *“Una persona fiel con lo que hace un líder un buen chef que escucha a sus clientes”*.

En cuanto a los clientes de lujo es alta y significativa, dado que generalmente son clientes exigentes, aunque en la mayoría de los casos se resalta que son educados, también se identifica que algunos son quisquillosos, muy detallistas y esperan un servicio perfecto, expresiones del entrevistado 12 *“Algunas son quisquillosos porque les gusta llamar la atención debe ser especial y hacerlos sentir bien se siente bien, poder tener contacto con muchas personas importantes de diferentes países. Se siente bien todo deja una enseñanza”*, percepción complementaria a la del entrevistado 8 quien manifiesta que *“Siempre los clientes son de lujos, hay que sobrellevar las situaciones con ellos, ser educados porque eso les gusta, que los trate con respeto y los haga sentir bien, los clientes de lujos son los que dan el estatus al hotel y seguido de un buen servicio, siempre hay que tener buena actitud, de esto depende el éxito, se siente bien con su labor.*

### **4.3. Variedad de las emociones expresadas**

Dentro de los resultados arrojados por las encuestas realizadas podemos evidenciar que a lo largo del cuestionario los entrevistados muestran tanto verbal como no verbalmente una cantidad de emociones experimentadas, ya sean las que sienten en el momento de las preguntas como las que experimentan en las situaciones indagadas, durante el recorrido por cada una de las preguntas realizadas podemos percibir la variedad de emociones que los trabajadores expresan en función de cumplir con sus labores diarias, captamos emociones positivas como se ve plasmado en las siguientes respuestas del Entrevistado 1, a la pregunta *¿Cómo lidias con los problemas frente a los clientes? Con otros empleados? ¿Por qué haces esto? Su respuesta fue “De manera calmada, con tacto para que los clientes se sientan satisfechos y no se alteren, ya que esto afecta a los otros clientes. Con los empleados se dirige de manera respetuosa, solo con el implicado para no generar malos conceptos y todo fluye con tranquilidad”* podemos percibir dentro de esta respuesta que el entrevistado en la misma situación sobrelleva emociones encontradas, por un lado las que fluyen por los problemas que se

presentan y por el otro lado las que debe mostrar frente a los clientes para que estos no se lleven una mala impresión. A la pregunta ¿Cómo son tus interacciones con los clientes? El entrevistado respondió “Cordial de confianza, para que se sientan cómodos y libres de expresar las cosas buenas y malas que les genere su visita para así mejorar cada día más” en esta respuesta el entrevistado off record nos contó que en muchas ocasiones esto de tener una cara amable y tratar a clientes como si nada pasara cuando tienen algún conflicto es muy difícil y les implica un esfuerzo mayor para evitar que con sus acciones, el cliente perciba que algo está mal, argumenta que deben jugar con sus emociones en muchas ocasiones, nuevamente percibimos que el empleado muestra varias emociones encontradas, donde debe hacer un esfuerzo por cambiar esas emociones que siente para amoldarse al contexto y a la situación que es correcta desde el punto de vista de la compañía y/o empleador.

En nuestro ejercicio de rescatar fragmentos de respuestas entregadas por los entrevistados que nos permitan evidenciar la convivencia de varias emociones a causa de sus funciones rescatamos respuestas como las siguientes:

Entrevistado 7 a la pregunta ¿Tiene usted control sobre las decisiones con los clientes? con otros empleados? ¿Cómo te sientes sobre esto? Respondió “Siempre que se presente algo en el que está a cargo le toca ponerse al frente para solucionar igual con el personal que tiene a cargo sintonía para colaborarle al cliente se siente que hay una responsabilidad y hay que dar una buena impresión”

¿Cómo lidias con los problemas frente a los clientes? Con otros empleados? ¿Por qué haces esto? Respondió “Frente a los clientes tiene que haber prudencia respeto y estar al lado que tiene la razón sin atropellar a nadie. Se hace para que no halla malentendidos y el servicio que se prestó no sea mirando como malo como una mala atención con los empleados siempre dentro el respeto para que no haya conflicto generando un buen ambiente de trabajo.”

Entrevistado 21 a la pregunta ¿Me puede contar como es un día en su trabajo? Respondió “Bastante dinámicos, siempre hay que hacer procedimientos, estándares y protocolos”

¿Tiene usted control sobre las decisiones con los clientes? con otros empleados? ¿Cómo te sientes sobre esto? Respondió “Si, y con los departamentos asignados hay que saber trabajar bajo presión y se debe resolver cualquier inconveniente que se presente”

¿Qué no te gusta de tu trabajo? Respondió “Cuando los clientes aunque no son todos, están inconformes y hacen sentir culpables donde no los hay, cuando toca alcanzar el tiempo y no salir a la hora convenida”

¿Cómo lidias con un “nuevo rico”? Respondió “Normal, se le trata con respeto, se le indican las políticas del hotel, que está permitido y que no”

¿Qué sucede si algunos de sus clientes cometen un error? Respondió “Si es reincidente, por decir, rompe algo o no cumple con las políticas, se sanciona dependiendo del código que se incumplió y paga una multa”

Luego de este ejercicio de resaltar fragmentos de respuestas, interpretar las emociones que pudimos ver al encuestar, escuchar otras que suscitaron al momento del

relato, obtenemos como resultado general que en este tipo de trabajo (servicio sector Premium) los empleadores por la misma naturaleza del negocio tienen muchas reglas, parámetros, políticas, formas de comportamiento y actuación que en innumerables ocasiones no corresponden a la naturaleza del comportamiento de sus empleados, lo que implica que para estos últimos se deba incurrir en un esfuerzo planificado y de control por cambiar sus emociones naturales por las “correctas” desde el punto de vista de la organización con el fin último de adaptarse al contexto de las respectivas situaciones, lo cual conlleva a un mayor trabajo emocional por parte de los empleados que en busca de garantizar su puesto de trabajo se ven presionados a trabajar bajo esta “presión emocional”.

#### **4.4. Disonancia emocional**

La disonancia emocional se evidencia especialmente en relación con la interacción con los clientes y está en función directa de la calificación del servicio. Cuando las cosas “salen bien” se establece la conexión del trabajo emocional con la meta, sin embargo esto requiere una presión entre el estado emocional del trabajador, su forma de afrontar la presión y la calidad del servicio, así como la resolución de problemas y alternativas en aspectos relacionados con la planeación del día a día, los requerimientos de los clientes, los jefes y la negociación con los demás empleados.

Asimismo, evidenciamos esta dimensión especialmente en relación con la interacción con la necesidad de controlar los procesos lo cual puede ser “muy dispendioso”, “bastante complicado”, “toca tomar decisiones en función de los requerimientos del cliente”, “responsabilidad y asertividad”, entre otros.

Cuando se le pregunta al entrevistado #15 sobre cómo maneja los problemas con los clientes, éste nos responde que “hay que tener buenas relaciones con los clientes”, “a modo personal es necesario hacer bien las cosas para que el cliente se sienta cómodo y satisfecho” y junto con estas respuestas los gestos corporales y faciales que se evidenciaron al momento que respondía eran incomodidad, en ese momento, le hicimos el comentario de que si estas respuestas era lo que él sentía y/o pensaba o si estaba siendo formal, es decir, siguiendo un protocolo o norma dada por la empresa, y nos respondió tímidamente afirmando, que “obviamente tengo que seguir unas directrices y protocolos como tú dices, como en todas partes” por ende se infiere que dicha persona entra en una zona de discordia con lo que él siente y lo que él debe hacer porque es su responsabilidad como empleado ante el cliente que siempre se sienta cómodo.

Apoyándonos en el caso anterior del entrevistado 15, también vemos semejanza respecto a las respuestas del entrevistado 2 al hacerle la misma pregunta de cómo enfrenta los problemas con los clientes. En este caso, se puede inferir que la magnitud de la disonancia emocional que expresa esta persona es alta y se evidencia en la siguiente respuesta “Con calma, muy respetuosamente, pero sin permitir que le falten al respeto y tampoco irrespetando al cliente se le hace ver las cosas de manera de decir sin alteraciones que afecte a las personas para que no se torne un ambiente desagradable con los otros empleados no hay roces todo está bien”. Al darnos esta respuesta, notamos que el entrevistado #2 se exalta un poco y se expresa muy fuerte siendo enfático cuando dice que no se le permite que le falten el respeto al cliente pero tampoco a él como

empleado, mostrando una vez más que lo que hace y piensa en un momento de mucha tensión se percibe como si fuese en contravía de lo que está establecido por las normas de la empresa, puede que esta persona tenga un carácter más fuerte y por ende sus reacciones sean más agresiva o negativa a medida que la situación sea mas tensa.

La mayoría de los entrevistados, cuando se les hizo la pregunta de cómo se siente al tratar clientes que según su percepción se encuentran en una condición económica y social superior, igual o inferior, se resalta que existe cierto grado de disonancia emocional, que en este caso se asocia al tema de clases sociales la que pertenece el cliente. Aquí las respuestas van desde “los estándares del protocolo se ajustan para todos los clientes con respeto, amabilidad y calidez”, “todo debe ser manejado con naturalidad y sin miedo”, “Hay que actuar normal con profesionalismo” es lo que tienen en común muchas de las respuestas que nos dieron los entrevistados. Notamos que estas respuestas fueron muy formales, a lo que inferimos que también nos están respondiendo como si fuéramos unos clientes y que no se están expresando de manera genuina, por ende se puede ver que de cierto modo que experimentarían disonancia emocional cuándo porque están siguiendo ese mismo formalismos o normas que van en contravía de sus verdaderos o reales sentimientos.

En cuanto a la pregunta de cómo lidian con los “nuevos ricos” y/o “clientes de lujo” la respuesta de muchos de los entrevistados también notamos que son muy formales, existe mucha disonancia con las respuestas que nos dan y su forma de expresarlo, ya sea en el tono de cómo lo dicen o sus gestos corporales y faciales. Esto lo podemos evidenciar en algunas de las siguientes respuestas:

Entrevistado 1 *“Normal el trato es igual para todos, el respeto y se le da lo que pida” y “Siempre debe tener la disponibilidad de servir con pasión y con amor lo que se hace. El cliente satisfecho siempre regresa. Los clientes de lujo son respetuosos y valoran la labor de quien los atiende bien y se siente bien servir, si tienes esa capacidad.”*

Entrevistado 5 *“Es bueno lidiar con clientes de lujo enseñan sus buenos modales son educados tranquilos y muy generosos con los que les están prestando el servicio.”* Aquí la respuesta es demasiado formal y percibimos con su tono de respuesta que no era del todo genuina.

*“De manera que se sienta cómodo, se complace e sus gustos y se le dice cuáles son las normas del hotel y cuáles son sus derechos como clientes.”* Entrevistado #8

Entrevistado 11 *“Los clientes de lujo son exigente pero respetuosos educados y les gusta todo en orden y limpio que los atiendan bien, se siente bien atenderlos que se vayan contentos. Se siente bien con estos clientes sobre cómo manejar las situaciones.”*

Sin embargo, también encontramos algunos entrevistados que en el que la disonancia emocional es “menor” ya que se expresan de manera más sincera respecto a la misma pregunta:



*“Que son difíciles en ciertas circunstancias cuando no se complacen son terribles, pero ya después están como si nada se siente mal apoyando las cosas no saben hay que continuar la labor y ser mejor.”* Entrevistado 4

*“Siempre debe guardar la distancia, no tutearlos, ser amables, educados y respetuosos, se siente bien tratar de desempeñar bien su labor.”* Entrevistado 9

*“Los clientes son eso clientes que hay que saber tratar, prestarle un buen servicio, hacerlo sentir bien y satisfecha con el servicio que se le está prestando”*  
Entrevistado 10

Las dos respuestas anteriores, se percibió que los empleados respondían de manera más natural, de cierto modo se notaban más “honestos”.

## 5. CONCLUSIONES

En primera instancia, se evidencia la importancia del análisis cualitativo de contenidos que se ha derivado a partir de la información recopilada con la transcripción de las (21) entrevistas, así como del análisis de los reportes de comportamiento “no verbal”, con su correspondiente sistematización, procesamiento y análisis cualitativo de corte categórico y semántico con el uso del Software MAXQDA; gracias a los participantes pertenecientes a hoteles Premium y restaurantes clasificados en sectores de nivel socio-económico 5 y 6 de la ciudad de Barranquilla.

El análisis de la incidencia que tiene trabajo emocional en las organizaciones contemporáneas, es un factor “clave” para comprender la complejidad del comportamiento organizacional. En este orden de ideas, la identificación diferencial de las cargas emocionales relacionadas con la frecuencia de expresión emocional, la atención requerida por las normas de expresión, la variedad de expresiones y la disonancia emocional; se convierten en los “ejes” de trabajo para el desarrollo permanente en el mejoramiento y enriquecimiento de los procesos de aprendizaje organizacional e inteligencia emocional.

### 5.1. Frecuencia de expresión emocional

*La frecuencia de expresión emocional*, se ha identificado que, por la naturaleza de su rol laboral, los participantes en el presente estudio están expuestos a un alto nivel interacción con los huéspedes y clientes en una meta constante orientada por la regulación emocional, la necesidad de brindar el mejor servicio y establecer un marco de trato adecuado, respetuoso, profesional, personalizado y cálido.

La frecuencia de expresión emocional, se incrementa en la medida en que tal como se evidenció en el análisis de contenidos en la medida en que los reportes derivados de las entrevistas permiten identificar que el “Servicio” encierra un alto nivel de frecuencia de la expresión emocional, no solamente frente al cliente, sino en relación con los jefes y demás compañeros de trabajo.

Adicionalmente, la carga de la frecuencia emocional se asocia con los reportes de “estrés”, referidos al perfil multifuncional de los empleados, la presión permanente por cumplir con los mejores estándares de calidad del servicio y responder de forma adecuada desde el “componente emocional” en todo momento.

En la medida en que los procesos se encuentran planeados, controlados, monitoreados y correctamente ejecutados, tiende a disminuirse la “carga emocional negativa”. Sin embargo, cuando se generan los problemas de interacción con los clientes, se incrementa el nivel de exposición a situaciones negativas con los compañeros y el manejo inadecuado de las emociones frente a problemas, fallas o errores.

### 5.2. Atención requerida por las normas de expresión

El análisis de *la atención requerida por las normas de expresión*, se evidencia que en la medida en que los empleados tienen mayor experiencia e internalización de su rol, se desarrollan diferentes estrategias que permiten “optimizar” el trabajo emocional

orientado desde el profesionalismo, la auto-regulación y el control emocional, así como el desarrollo de patrones de comunicación “asertiva” y “tips” que permiten a los trabajadores ajustarse a las normas deseables de expresión, en función del protocolo del servicio al cliente.

En este orden de ideas, los niveles de atención requerida por las normas de expresión se relacionan estrechamente con las posibilidades de adelantar procesos de “monitoreo y seguimiento” de las interacciones con los clientes, compañeros y el jefe, para responder de la forma más positiva especialmente cuando los comportamientos que no se ajustan, para tratarlos con confianza, educación y respeto.

El nivel de atención requerida se incrementa significativamente ante la exposición a fallas y errores, en los cuales los reportes permiten identificar la presión emocional generada en el proceso de corregir las situaciones desafortunadas para que “no vuelvan a suceder”.

Otro aspecto complementario que se identifica en relación con el nivel de atención requerida por las normas de expresión, comprende la naturaleza de algunos procesos y “rutinas” que exigen la mayor precisión y perfección en el servicio. Sin embargo, estas tareas, no son las únicas que tienen asignadas los empleados y por lo tanto se suma la presión por desarrollarlas con el menor tiempo disponible y este aspecto exige un alto nivel de auto-regulación emocional.

### **5.3. Variedad de emociones expresadas**

*La variedad de emociones*, comprende uno de los principales hallazgos del presente análisis, dado que los empleados en sus reportes verbales y especialmente en el análisis del “comportamiento no verbal”, en el cual se identifican valoraciones del comportamiento emocional a nivel positivo y a nivel negativo.

La variedad de emociones tiene tres componentes relacionados con la exposición de los empleados a situaciones “rutinarias” y orientadas al logro de forma positiva, en segunda instancia, cuando se genera conflicto entre los compañeros y esto afecta el clima laboral y en tercera instancia, se evidencia la interacción entre los rasgos de personalidad y los estilos de afrontamiento de las situaciones especialmente a nivel “negativo”.

En relación con las emociones expresadas se resalta la necesidad de generar estrategias de regulación emocional para manejar adecuadamente cada situación, con profesionalismo, respeto, calidez, servir con pasión y calidad. En algunos casos, se establecen reportes en los cuales los empleados exteriorizan la necesidad de “guardar al máximo sus emociones” para no tener conflicto con los clientes y con sus compañeros, sin embargo, la “inhibición emocional” cuando no se controla adecuadamente puede generar “tensión y estrés”.

En la variedad de emociones, se identificó adicionalmente un nivel significativo de valoraciones positivas relacionadas con el “ser”, el “querer”, el “saber” y el “poder” orientados al adecuado desempeño laboral, el crecimiento personal, el sentido de pertenencia y el profesionalismo con el cual los empleados perciben que adelantan su labor, buscando como meta permanente la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

#### **5.4. La disonancia emocional**

*La disonancia emocional* que comprende el conjunto de posibles conflictos entre las emociones genuinas y las emociones a expresar que son requeridas por la organización. Este es un aspecto que tiene alto nivel de impacto en los procesos de adaptación laboral con el contexto del comportamiento organizacional y el trabajo emocional.

A partir de los reportes generados y del análisis complementario de su “comportamiento no verbal”, se puede considerar que la disonancia emocional, tiene diferentes factores asociados, tales como, los altos niveles de exigencia en el ajuste emocional que tienen los protocolos de servicio, las diferencias de criterio entre la percepción que tiene el empleado sobre su labor frente a la valoración del cliente y la evaluación del desempeño por parte de su jefe, así como los niveles diferenciales que tienen los empleados en términos de su “tolerancia a la frustración” la cual se incrementa cuando “las cosas no salen bien”.

Complementariamente, el nivel de disonancia emocional se incrementa con el manejo de los “clientes exigentes que tienden a ser inconformes” brindándoles un trato excelente en la medida de las posibilidades y especialmente frente a algunos clientes que por su condición “clientes de lujo” tienen una actitud poco favorable con los empleados.

Sin embargo, los niveles de disonancia emocional, pueden controlarse en la medida en que se generan estrategias comportamentales de auto-regulación emocional y se incrementa el grado de “carga emocional” y las exigencias de expresión emocional ajustadas a las normas deseadas y el cumplimiento de los estándares del servicio.



## 6. BIBLIOGRAFIA

- Alaminos Chica, A., & Castejon Costa, J. L. (2006). *Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante*. (U. d. Marfil, Ed.) Recuperado el 20 de Junio de 2018, de RUA:  
<http://hdl.handle.net/10045/20331>
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 88-115.
- Bogdan, S. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. En S. Bogdan, *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (págs. 100-131). Paidós.
- Bondecka-Krzykowska, I. (2005). *Semantic tree method – historical perspective and applications*. Obtenido de  
<http://www.cse.chalmers.se/edu/year/2017/course/DAT060/tree.pdf>
- Gómez, Á. I. (2008). Métodos cuantitativos aplicados 2.
- Hassan-Montero, Y. (2010). *Usabilidad de los tag-clouds: estudio mediante eye-tracking*. Obtenido de Usabilidad de los tag-clouds: estudio mediante eye-tracking:  
[http://www.yusef.es/tagclouds\\_eyetracking.pdf](http://www.yusef.es/tagclouds_eyetracking.pdf)
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Jimenez, G. R. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=codigos+y+categorias+analiticas&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=codigos+y+categorias+analiticas&btnG=)
- Mababu Mukur, R. (2012). El constructo de Trabajo Emocional y su relación con el síndrome del desgaste profesional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 219-244.
- Marinez Iñigo, D. (2001). Evolución del concepto de trabajo emocional: dimensiones, antecedentes y consecuentes. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 131-153. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324550001>
- Martinez Iñigo, D. (2001). Evolución del Concepto de Trabajo Emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 131-153.
- Middleton, D. R. (Junio de 1989). Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions. *Ethos. Journal of the Society for Psychological Anthropology*(17), 187-201.

Mieles Barrera, M. D., Tonon, G., & Alvarado Salgado, S. V. (19 de Junio de 2012). *SciELO Colombia- Scientific Electronic Library Online*. Recuperado el 20 de Junio de 2018, de SciELO: <http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n74/n74a10.pdf>

Morris, J., & Feldman, D. (1996). The Dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 986-1010.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

## 7. ANEXOS

### 7.1. Preguntas de entrevista a profundidad

1. ¿Me puede contar como es un día en su trabajo?
2. ¿Tiene usted control sobre las decisiones con los clientes? con otros empleados?  
¿Cómo te sientes sobre esto?
3. ¿Quién tiene el poder en una interacción cotidiana con los clientes?
4. ¿Qué considera usted un buen día de trabajo?
5. ¿Qué considera usted un mal día en el trabajo?
6. ¿Qué te hace sentir bien de tu trabajo?
7. ¿Qué no te gusta de tu trabajo?
8. ¿Cómo lidias con los problemas frente a los clientes? Con otros empleados?  
¿Por qué haces esto?
9. ¿Cómo son tus interacciones con los clientes?
10. ¿Cómo se siente al tratar clientes que, según su percepción, se encuentran en una condición económica y social superior a la suya? o ¿según su percepción, en una misma condición económica y social que la suya? o ¿según su percepción, en una condición económica y social inferior a la suya?
11. ¿Cómo lidias con un “nuevo rico”?
12. ¿Cómo manejas las conversaciones sobre el gusto de tus clientes?
13. ¿Cómo son sus interacciones con otros empleados y competidores?
14. ¿Qué sucede si algunos de sus clientes cometen un error?
15. ¿Qué pasa si cometes un error?
16. ¿Cómo crees que las personas te perciben y lo que haces?
17. ¿Cuál es la verdad sobre su trabajo al lidiar con clientes de lujo? ¿Cómo te sientes al respecto?



## 7.2. Transcripcion entrevistas

### E1.

ENTREVISTADO 1
Restaurante Varadero
Capitán Jefe

1. Bastante movido, se encarga de dirigir a los meseros llevar inventario y que todo esté en orden.
2. Si tiene control sobre las decisiones de los clientes los aconseja para que prueben cosas diferentes con los empleados. Igual los dirige y exige un buen trato y servicio. Se siente bien porque es apasionado en su labor.
3. El tiene el poder ya que es la parte visible, como le dicen es el capitán jefe y le preocupa que los clientes se vayan contentos.
4. Cuando todo sale bien no hay problemas, se logra que el cliente quede satisfecho y feliz.
5. Cuando se va la luz todo el sistema falla, el cliente se queja y no hay forma de complacerlo.
6. Lo que hace ya que es un apasionado de lo que hace. Le gusta cuando la gente lo percibe como una persona de valor en su puesto.
7. Todo le gusta porque como lo dijo le apasiona atender bien, que la gente se sienta contenta.
8. De manera calmada, con tacto para que los clientes se sientan satisfechos y no se alteren, ya que esto afecta a los otros clientes. Con los empleados se dirige de manera respetuosa, solo con el implicado para no generar malos conceptos y todo fluye con tranquilidad.
9. Cordial de confianza, para que se sientan cómodos y libres de expresar las cosas buenas y malas que les genere su visita para así mejorar cada día más.
10. Todos los clientes son diferentes, no importa la clase social. Todos son tratados con excelencia, esto hace que el cliente no se sienta discriminado.
11. Normal el trato es igual para todos, el respeto y se le da lo que pida.
12. Con conocimiento del tema, aprobando sus gustos y ofreciéndole nuevos menús para que su paladar tenga nuevas experiencias.
13. El trato debe ser con respeto, ayudándolos a mejorar cada día que las malas experiencias los ayude a mejorar. La competencia es buena ya que se hace en su trabajo y se esfuerce en ser mejor cada día.

14. Se le hace ver que está en un error para que no vuelva a hacerlo. Por ejemplo, cuando se llevan las cucharas pequeñas, entonces se les pide de manera respetuosa que no son suvenires y que por favor las devuelvan.
15. Los accidentes de trabajo siempre pasan solo quedan así como accidente de trabajo. Si es algo que se sale del contexto ya entra la parte de recursos humanos a tomar cartas en este asunto.
16. Como un buen líder que puede sortear la situación y siempre trata de buscar soluciones.
17. Siempre debe tener la disponibilidad de servir con pasión y con amor lo que se hace. El cliente satisfecho siempre regresa. Los clientes de lujo son respetuosos y valoran la labor de quien los atiende bien y se siente bien servir, si tienes esa capacidad.

**E2.**

ENTREVISTADO 2
Restaurante Noa
Anfitrión Jefe

1. Es de mucho estrés atendiendo a los usuarios siempre hay que tener buena actitud no importa la circunstancia por la que estés pasando.
2. Si porque soy el jefe de anfitriones y es el que da la orden de enviarlo o reservar en este lugar, dirigir a los otros anfitriones para que todo salga perfecto.
3. Totalmente el dirige controla y da órdenes de cómo se llevará todo acabo.
4. Que todo salga perfecto que el cliente se vaya feliz con el servicio prestado.
5. Que los clientes se quejen porque algo del servicio no le gusto.
6. La satisfacción de haber servido de manera excelente a los clientes, cuando agradecen por el servicio.
7. El estrés del cliente que no se siente satisfecho con lo que se le está ofreciendo o el servicio que se le está brindando.
8. Con calma, muy respetuosamente, pero sin permitir que le falten al respeto y tampoco irrespetando al cliente se le hace ver las cosas de manera decir sin alteraciones que afecte a las personas para que no se torne un ambiente desagradable con los otros empleados no hay roces todo está bien.
9. De manera directa ya que es la primera cara que ven se acercan piden opinión y se le brinda un buen servicio siempre hay que saber hablarle sobre todo lo que puede encontrar en nuestro espacio y que está permitido y que no.

10. Se siente seguro confiado porque todo debe manejarse de forma profesional aquí no se trae discriminaciones ni de clase ni de cultos ni de preferencia, todos los clientes son tratado dignidad y respeto.
11. Como debe ser confiado profesionalmente y con respeto se le explica todo lo que desea saber.
12. Igual manera con conocimientos del tema de manera profesional y ayudando que se exprese para poder complacerlo.
13. Siempre debe existir el respeto el profesionalismo ser prudente y guardar las distancias con los jefes de más alto rango la competencia debe ser vista con respeto la competencia te impulsa a ser mejor.
14. Se le dice de manera prudente que guarde compostura y que por favor debe ser más
15. considerado si llegase a suceder claro está.
16. Siempre que cometa el error debe disiparse y esperar las medidas que los superiores deben tomar con respecto al error que se cometió.
17. Como un profesional que sube lo que hace capaz de solucionar problemas confiable y honesto.
18. Son excelentes, educados, la gran mayoría tranquilos y son clientes de lujo que saben que tienen buen gusto. Se siente bien atenderlos y que se siente importante esta es mi profesión y me gusta.

**E3.**

ENTREVISTADO 3
Hotel Barranquilla Plaza
Jefe Gestión Humana

1. Un día agitado con papeles y documentos que diligencias y personal a cargo que dirigir.
2. Con los clientes no con los otros empleados es la parte de gestión humana todo lo que tenga que ver con los empleados se siente bien.
3. Los jefes de las áreas y si algún inconveniente mayor se procede con el gerente y otras instancias (seguridad-policía).
4. Un día donde no haya problemas con los empleados a cualquier documentación y el sistema digital todo concuerda bien.
5. Cuando hay llamados de atención que las redes no funcionen que se cae el sistema y se extienda en los tiempos.
6. Cuando todo pueda ser realizado en los tiempos, cuando se dan todos los procesos.

7. Cuando hay que hacer llamadas de atención o discursos a los empleados no es agradable.
8. Debe ser tratado con mucha deserción para que los demás clientes no se alteren con los empleados y se toman las medidas para que no se repitan los incidentes.
9. Con respeto hacerle saber que tiene un buen servicio tratando con paciencia y brindarle la confianza necesaria para que pueda esperarse con cual servicio se le ofrezca.
10. Bien todo debe ser manejado con naturalidad sin sentir miedos ni en posición desigual ni superior todas tenemos que ser profesionales cualquier circunstancia.
11. Con naturalidad sin faltas de respeto dando a conocer las reglas.
12. Los gustos del cliente se respetan y hay que tener conocimiento de la que te hablan si piden opinión darla si no solo escucharla y emplearlo.
13. Con los empleados hay que hacerles conocer los al menos del hotel para que se respeten, la competencia hace que quienes mejoren día a día.
14. Todo tiene consecuencia ya se sanciona o monetaria (multas).
15. Los reglamentos hay que cumplirlos y se deben tratar de no cometer errores.
16. Como una persona capaz sabe lidiar y escuchar a los demás de ayudar y que hace bien su trabajo.
17. Son clientes de lujo todos los huéspedes unos exigen más que otros, pero se trata de prestar un buen servicio, se siente bien positiva y mira todo como un aprendizaje.

**E4.**

ENTREVISTADO 4
Hotel Barranquilla Plaza
Jefe de Habitación

1. Bastante estresante porque tiene todo el servicio de habitación y debe estar todo en orden y perfecto estado todo bajo control.
2. Si tiene control cuando necesitan algo en el área que está a su cargo, con los empleados debe tener el control de todo lo que hacen se siente bien poder ayudar en la gestión.
3. Los clientes son importantes y hay que tener una buena relación con los clientes y todo debe tener una buena interacción para solucionarles sus problemas.
4. El día que no haya problemas con los clientes que estén contentos con el servicio.
5. Cuando los procesos no se dan por errores y los clientes no están satisfechos.
6. Cuando las cosas salen bien y los clientes se van agradecidos que valoren lo que hace y al esmerar por hacer bien las cosas.
7. Cuando no realizan las cosas con amor y no se dan las cosas.

8. Con prudencia y si finalmente para que no se sientan afectados con los empleados si son errores grandes llamarles la atención sin ofensas no crear un ambiente de trabajo tensionan te para que todo se dé.
9. De manera clara y respetuosa que se sepan cuáles son los servicios que cuentan y cuales no saber que se puede brindar y lo que se presenta un inconveniente en las habitaciones.
10. Normal el trabajo uno es saber cuál es su lugar sin vergüenzas ni timidez seguir su trabajo y estar tranquila a todos de el mismo modo.
11. Igual que a todos dar a conocer que deberes y derechos que se brinde el hotel.
12. De manera profesional el, aunque siempre hay que brin darle lo que desea después que no se salga de lo normal o gastos exagerados que no se pueden cumplir.
13. Con los empleados siempre hay que tener una distancia saber y diferencia los roles, dentro de las organizaciones con las competencias siempre ser pioneras para que los sigan y ellas no seguir.
14. Se aplican los normativos del hotel se aplican multan y sanciones.
15. Igual están las reglas que hay que cumplir los errores monetaria se pagan.
16. Como una persona correcta que se prepara para realizar dice su haber una buena líder y compañera de trabajo.
17. Que son difíciles en ciertas circunstancias cuando no se complacen son terribles, pero ya después están como si nada se siente mal apoyando las cosas no saben hay que continuar la labor y ser mejor.

**E5.**

ENTREVISTADO 5
Cocina 33
Chef Jefe

1. Con altos y bajos días buenos y regulares nunca malos preocupado para que todo salga bien sin errores.
2. Si porque es el directo responsable de que la comodidad de los clientes dirige a los empleados y les enseña.
3. Todos pueden hacerlo si está en las manos cuando da algo muy difícil la toma el control.
4. Un día donde el cliente se siente contento con la comida que no se queje y que se vaya feliz con el servicio que se le da.
5. Cuando el cliente se queja y no se va contento.
6. El arte de cocinar es un pasatiempo que gusta hacerlo con mucho respeto hacia su profesión.
7. El desagrado de las personas que no valoren el esfuerzo.

8. Todo debe ser contacto. Porque el cliente tiene la razón, pero el respeto y excusas cuando son necesarias con otro empleado igual con tacto y respeto debe haber un ambiente cordial sin rencores ya que la cocina es un arte de paciencia y amor.
9. Personalizada ya que es un privilegio poder atender a todos y brindarles un buen servicio el cliente debe seguir contento.
10. Se siente bien porque todo lo que hace lo hace con amor una persona con una condición de prioridad y el respeto como te trataron.
11. Bien si se le demuestra confianza y sobre todo respetado si esta difícil siempre debe existir el respeto.
12. De manera profesional los gustos son unas redes y se debe ser muy honesto con el cliente para que se vaya contento.
13. Con los otros empleados debe ser un ejemplo a seguir respetado cordial amable la competencia se debe competir con los precios y con los valores agregados que hacen la diferencia siempre hay que ser honesto y leal con la competencia.
14. Se maneja de manera discreta para que no se sienta mal y se vaya conforme.
15. Hay que corregir los errores oportunamente para que no pasen de la cocina aprender de los errores.
16. Una persona fiel con lo que hace un líder un buen chef que escucha a sus clientes
17. Es bueno lidiar con clientes de lujo enseñan sus buenos modales son educados tranquilos y muy generosos con los que les están prestando el servicio. se siente bien prestando un buen servicio, aunque de las malas experiencias se aprende.

## E6.

ENTREVISTADO 6
Cocina 33
Gerente

1. Se siente con el chef a planear su día laboral discutir el menú de instrucciones el personal y está al frente de cualquier situación.
2. Completamente con los clientes y empleados se siente bien de eso depende una buena sensación.
3. Yo completamente y se les da informa a los empleados si está en sus manos resolver asuntos pequeños si el inconveniente es mayúsculo se le hace frente.
4. Que todo salga perfecto que el cliente se valla satisfecho contento.
5. Cuando siente que a pesar de hacer todo bien alguien se queja del servicio o de la comida.
6. Poder servir y ofrecer un buen servicio que el cliente se siente satisfecho con lo que se está brindando.
7. La falta de honestidad del cliente que no agradezca y que sea mal ducado.
8. Con mucha prudencia para que no haya malos entendidos sean los otros clientes con otros empleados siempre debe hacer respeto y mucha calma para que todo salga bien.

9. De manera personalizada para que el cliente se sienta en confianza y pueda expresarse de manera espontánea.
10. Bien no tiene ningún complejo hay que ser seguro con lo que se hace y lo que se ofrece para poder tener éxito en el negocio.
11. De forma respetuosa sin alterarse y ofrecerle los servicios de manera natural.
12. Con conocimiento del tema y hacerlo sin tener importante para que disfruten el momento.
13. Valorar lo que hacen repartiendo s espacio y ayudándolos día a día a ser mejores.
14. Se le hace claro que no debe hacerlo sin ninguna alteración de manera cordial.
15. Se disculpa y aprende del error.
16. Como un líder perfectamente y profesional en lo que hace con empeño y dedicado.
17. Son clientes que son enviados para tratarlos bien y ofrecerles un buen servicio y hacer bien su labor. Se siente bien con lo que hace y siempre hay que sortear la situación.

**E7.**

ENTREVISTADO 7
Hotel Barranquilla Plaza
Jefe Botones

1. Un día de lunes a miércoles tranquilo fines de semana más congestionado mayor trabajo hay más huéspedes.
2. Siempre que se presente algo en el que está a cargo le toca ponerse al frente para solucionar igual con el personal que tiene a cargo sintonía para colaborarle al cliente se siente que hay una responsabilidad y hay que dar una buena impresión.
3. Los empleados deben interactuar con los clientes cuando el ambiente satisface sus necesidades todo con su debido protocolo sin saltarse los conductos.
4. Donde todo está tranquilo no hay quejas y el cliente se va feliz con lo que le ofrecimos en su estadía.
5. Cuando el cliente se queja por todo y sin razón cuando algo sale mal por un mal procedimiento y cuando hay problemas difíciles de solucionar.
6. Cuando no valoren lo que hago y no agradecer el servicio que se les brindo.
7. Poder cumplir bien mi labor que se vea y se valore lo que hago se respetó de los demás compañeros y que todos los clientes se sientan satisfechos.
8. Cuando no valoran lo que hago y no agradecer el servicio que se les brindo.
9. Frente a los clientes tiene que haber prudencia respeto y estar al lado que tiene la razón sin atropellar a nadie. Se hace para que no halla malentendidos y el servicio que se prestó no sea mirando como malo como una mala atención con los empleados siempre dentro el respeto para que no haya conflicto generando un buen ambiente de trabajo.

10. Son respetuosos con distancia sin titularlos con firmeza y demostrarle que realicen su trabajo para que se siente seguro.
11. Se siente bien en cualquier situación llevas 35 años trabajando con clientes de todos los niveles el cliente es un tesoro hay que cuidarlos y tenerlos contento no importa el nivel si esta orden por que puede estar y no hay discriminación se siente confiado porque es su trabajo.
12. Es un cliente que hay que subir tratando siempre de tenerla un buen trato de todos por igual no le afecta nada porque sube a lidiar con muchas situaciones.
13. Siempre debe tener al cliente contento ofreciéndole y tratando que sea libre de escoger lo que dice cada quien uno solo debe escuchar y opinar cuando le pidan la opinión de tratar de tener una buena conversación.
14. Siempre se debe guardar distancia el trabajo debe ser honesto, con los demás debe ser un equipo que para el mismo lado la competencia leal y honesta.
15. Siempre hay sanción es y se le recarga a la cuenta.
16. Hay llamados de atención con la jefa de recursos humanos.
17. Como una persona decente dócil educada sabe hacer el trabajo y se preocupa porque el cliente se sienta bien.
18. Es fácil ya hay algunos que los conocen y los tratan con respeto a todos sabe cómo tratarlos son buenos cliente amable y educados.

**E8.**

ENTREVISTADO 8
Hotel Barranquilla Plaza
Jefe de Servicios Generales

1. Con mucho trabajo pendiente, de que todas las cosas estén en perfectas condiciones para que los clientes se sientan cómodos y satisfechos
2. Si siempre que hay circunstancias que otros jefes o empleados no puedan solucionar, les da el frente. Es una responsabilidad que hay que saber cómo llevar y resolver situaciones. Se siente útil y bien de poder servir.
3. No es asunto de poder, es que se puede tener una interacción donde el cliente pueda obtener soluciones con cualquier empleado del hotel, desde el jefe de vigilancia de la puerta, todos deben de saber actuar en diferentes situaciones, para eso se necesitan talleres y se les capacitan.
4. Un día si inconvenientes en las plataformas de servicios, que los clientes estén contentos y que no haya novedades en los servicios prestados.
5. Cuando las plataformas no responden y son casos que no se pueden solucionar dado las partes internas del hotel, cuando los clientes se quejan por un mal servicio.
6. Que las condiciones se den para que todo salga bien, que todos los empleados se pongan la camiseta y se entreguen a sus labores. Que el cliente sea agradecido con lo que se le ofrece y se sientan cómodos en este hotel.
7. El estrés que a veces se maneja cuando algo se sale del contexto y no se puede solucionar de manera inmediata, no le gusta depender de otros.



8. Siempre debe haber momentos de calma en situaciones difíciles con los clientes, estar dispuestos a oír y tratar la dificultad de forma prudente para que no se salga de las manos, con los otros empleados igual la calma y recordarle sus deberes que todos tenemos, si todo marcha bien se genera un buen entorno y todo sale bien.
9. Son espontáneas de forma amable, con respeto y hacerlo sentir que pueda contar con un personal idóneo que está dispuesto a prestarle un buen servicio para que su estadía sea agradable.
10. Con todos los clientes el trato debe ser especial, al cliente hay que cuidarlo para que se sienta cómodo, no tiene ningún problema al abordar o tratar a clientes de diferentes estatus sociales, siempre hay que ofrecer un buen servicio, no tiene ni la sensación de ser inferior o superior a nadie.
11. De manera que se sienta cómodo, se complace en sus gustos y se le dice cuáles son las normas del hotel y cuáles son sus derechos como clientes.
12. Igual siempre hay que tener variedad para que el cliente pueda acceder a todo lo que le gusta, hay que ser educado y saber del tema que le están preguntando y satisfacer las necesidades del cliente con prioridad.
13. Como debe ser, con respeto, valorando lo que hacen y guiándolos para que su labor sea excelente confiando en lo que hacen. Las competencias hay que conocerlas para saber que estrategias hay que seguir, que tendencias para estar a la vanguardia siempre.
14. Si reincide en el error debe llamarse la atención de manera respetuosa para no hacerlo sentir mal, si es un error en la parte de restaurante o locaciones debe pagar multas.
15. Hay reglas que hay que cumplir y los errores hay que asumirlos de manera respetuosa.

**E9.**

ENTREVISTADO 9
Hotel NH Collection Royal Smart Suits
Jefe de Recepción

1. Con altibajos, a veces salen bien, los días que no hay problemas con los clientes que no se quejan y otras veces se quejan mucho, pero más son los buenos días que los malos.
2. Si claro, tiene autonomía para interactuar y ayudar como todos, siempre cumplen sus funciones, otros empleados igual que tienen conductas que respetar.
3. Yo, porque es la primera persona que está al frente para solucionar y ofrecerles soluciones en el día a día.
4. Cuando todo fluye sale bien sin contratiempos, que no hay quejas de clientes ni de las otras áreas.
5. Demasiado estrés y problemas sin soluciones inmediatas, las quejas de los clientes.

6. El poder realizarlo de manera eficiente que todos los protocolos se puedan realizar por que el sistema lo permite, que el cliente se sienta complacido y contento.
7. Cuando los procesos se atrasan, las redes fallan, no permiten que la labor se realice de manera oportuna, cuando los clientes están inconformes por algo y se quejan.
8. Se atiende a quien tiene la queja para evitar que los demás clientes de estresen, solucionar de manera eficiente el problema, con los otros empleados de manera respetuosa, sin alterarse, con calma para que no se altere el orden y se genere un, al día de trabajo.
9. Son oportunas, atención respetuosa y confiable para que se sienta cómodo, hacerlos sentir importante para que quieran regresar.
10. El personal VIP, tiene atención personalizado en cuanto a ciertos servicios que ofrece el hotel, pero a todos los clientes se tratan con respeto, con todos se siente confiado ya que su labor es esa, no sentirse en ningún plan inferior, siempre debe ser profesional en lo que se realiza.
11. Presentándole como a todos un buen servicio, ofreciéndoles los diferentes paquetes, todo con respeto y profesionalismo.
12. Al cliente debe complacerse en cuanto a sus gustos, hay que tener un conocimiento de que los clientes desean y si es algo inusual, se buscan estrategias para que acepten nuestros productos, todo debe ser a favor de complacerlos,.
13. Es excelente, el éxito de que un hotel funcione bien es el trabajo y conexión en equipo, todos deben tener la misma mentalidad con el servicio que se ofrece, debe ser el mejor, con los competidores, la competencia ayuda a querer mejorar día a día.
14. Los errores se pagan si son daños físicos en la estructura del hotel o sus alrededores y si se falta a las normas se cobra, depende del daño, así es el valor.
15. Igual si son errores monetarios hay que asumir el costo y pagar, si es contra las normas hay llamado de atención y sanciones.
16. Como na persona responsable respetuosa, que hace las cosas en orden y con carisma.
17. Siempre debe guardar la distancia, no tutearlos, ser amables, educados y respetuosos, se siente bien tratar de desempeñar bien su labor.

**E10.**

ENTREVISTADO 10
Hotel NH Collection Royla Smart Suite
Jefe de Servicios H

1. Agitado bastante estresante, hay que estar pendiente que todo salga bien y que todo tenga un mismo orden, para que no haya inconvenientes ni quejas.

2. Si tiene control cuando se presentan circunstancias fuera de lo normal y con los empleados dirige en el área que le corresponde. Se siente bien y espera que todo salga bien.
3. Los jefes de las áreas, nos toca intervenir de manera directa para que cualquier inconveniente sepan a quien se van a dirigir.
4. Un día donde no haya quejas, que todo esté en orden que los estándares requeridos se cumplan para no tener ninguna queja ni problemas sin soluciones.
5. Que no se logre solucionar situaciones y los estándares no se cumplan.
6. Cuando todo sales bien que mi labro se vea reflejada en la satisfacción del cliente que se pueda cumplir con lo del día a día.
7. El estrés que a veces se maneja por situaciones adversas que no son por errores humanos si no por otras circunstancias, cuando un cliente busca culpables donde no los hay.
8. Frente a los clientes se debe evitar discusiones. Al cliente hay que darle tranquilidad, bienestar, cuando se presentan procurar alejarlo del sitio y solucionar de buena maneras el problema, con los empleados procurar generar un buen ambiente laboral de eso depende un buen clima laboral y no hay estrés.
9. Cuando hay algún inconveniente siempre se procura tener al cliente contento, no dejando dudas, ser respetuoso y amable, generar confianza.
10. Todos los clientes se deben hacer sentir que son importantes en este hotel, porque nuestro principal tema es conservar un buen servicio. Un cliente no nos debe afectar en nuestra aptitud.
11. De manera natural sin temores, con respeto y dejarle claro las políticas y normas del hotel para n tener inconveniente.
12. De manera respetuosa con conocimiento del tema hay que tener cultura para saber abordar y responder las inquietudes de los huéspedes.
13. Con los empleados siempre debe respetarse a los jefes a sus superiores, dirigirse respetuosamente, no ofender y ser un líder a seguir, que enseña la competencia en eso solo, que hay que respetar de forma leal.
14. Se le hacen saber que han estado cometiendo y se es del comedor se les cobra.
15. Se le hace un llamado de atención igual, se asumen gastos si son monetarios los errores.
16. Como una líder respetuosa educada y confiables una persona fácil de tratar y que sabe realizar su labor.
17. Los clientes son eso clientes que hay que saber tratar, prestarle un buen servicio, hacerlo sentir bien y satisfecha con el servicio que se le está prestando son algunas dificultades y otros que no se sienten. Todo está bien y se siente bien con los buenos y malos momentos.

**E11.**

ENTREVISTADO 11
-----------------

Hotel Four Points by Sheraton
-------------------------------

1. Estresante porque hay que tener todas las habitaciones en perfecto orden no puede haber fallas para que el cliente tenga una buena impresión del hotel.
2. si totalmente ya que es la encargada de toda el área donde están las habitaciones y debe tener todo listo y en perfecto orden.
3. Personalmente ella cuando se presenta algún inconveniente que un camarero no puede solucionar ella se encarga.
4. Un buen día de trabajo depende de que tan bien desempeñe su labor, las personas que están a tu cargo porque si hay errores recae sobre ella una mala instrucción o un mal entendido lo arruina todo.
5. Una mala comunicación al no entender una orden genera un mal día ya que se sale del control y hay que solucionar para que el huésped no se sienta afectado.
6. Cuando todo sale perfecto y todos nos colaboramos y apoyamos hace que la labor que se realice se haga más fácil y todo se dé.
7. Estresarse que no salga bien algo que no cumpla con lo que cada uno sabe que se debe hacer.
8. Con los clientes siempre tiene la razón hay que darle lo que pide, con los otros empleados debe haber una buena relación ya que de eso depende el éxito en lo que se hace hay que hacer esto porque genera confianza y toda sale mejor.
9. De manera directa cuando llegan a las habitaciones con respeto se le indica cuáles son sus derechos y deberes para el buen uso de la habitación todo con respeto y buena aptitud para que su estadía sea lo más placentera posible
10. Uno debe ser profesional con lo que hace ya la costumbre de tratar con muchos clientes le genera confianza y se siente bien todos se deben tratar igual ya que todos vienen para que se les de buen servicio.
11. De forma natural profesional de la misma manera como se trata a todos los clientes si está muy grosero se llama al de seguridad y si insiste con la agresividad se llama a la policía en la última instancia nunca ha pasado.
12. Todo se debe trabajar con profesionalismo el hotel tiene normas, estándares y si el cliente compra un servicio es porque ya lo conoce la ha usado en la página web los gustos se procura complacerlo dentro de la medida que ofrece el hotel.
13. Debe ser respetando los conductos regulares educadamente saber dirigir para que las ordenes sean acatadas de manera efectiva.
14. Depende del error se le llama la atención si genera multa debe pagarla.
15. Hay llamados de atención, interviene el jefe de recursos humanos si el error es grave
16. Que soy muy seria respetuosa que se lo que hago y se esmera porque todo este perfecto
17. Los clientes de lujo son exigente pero respetuosos educados y les gusta todo en orden y limpio que los atiendan bien, se siente bien atenderlos que se vayan contentos. Se siente bien con estos clientes sobre cómo manejar las situaciones.

**E12.**

Hotel Four Points by Sheraton
-------------------------------

Recepción
-----------

1. Con bastante actividad ya que vienen bastante huésped en la cara amable del hotel el gerente recibe al huésped por primera vez lo que le gusta y le asigna habitación.
2. En algunas cosas a todos les toca tomar decisiones ayudar a los clientes y si es algo que se le de la mano se llama al área encargada.
3. Todos debemos tener la capacidad para interactuar con los clientes en el que la situación para poder dar soluciones.
4. Que los clientes agradezcan por el servicio recibido que el día no sea estresante.
5. Con estrés por que algo se avería y el de mantenimiento estén ocupados y el cliente reclama por qué se siente mal atendido y que no agradezcan el esfuerzo que le presto.
6. El tener contacto con los huéspedes la primera persona que busca en la recepción cuando el cliente se siente feliz por el servicio que se le presto.
7. Cuando es un día muy pesado por que las cosas no se hacen bien.
8. Con tranquilidad, seriedad, respeto frente a los demás clientes tratando de darle confianza para que se calme y poder solucionar con los otros empleados no se permite tener roces y si los hay ser profesionales en lo que se hace esto para generar un buen ambiente en el hotel.
9. Se hace la presentación correspondiente se ofrecen los servicios si aún no se conoce el lugar y se les da confianza para que su estadía sea lo más agradable posible para que desee regresar.
10. Siempre se trata de estar al nivel del cliente se debe ser confiado y profesional en la forma de tratarlo, las políticas es que todos los clientes son clientes de lujo no importa su nivel socio económico.
11. Igual que a todos con respeto educación y hacerle conocer que se le puede brindar y que se espera del como huésped.
12. Cuando el cliente llega ya sabe que se le ofrece en el hotel y si desea algo adicional se le trato de complacer para que se sienta bien.
13. El trato con los compañeros es de compañerismo ayudarse y colaborar para que todo debe haber buena comunicación para no cometer errores y ser respetuosa con la competencia lo normal en cada hotel tiene sus fuentes y hay que sea reales.
14. Las normas del hotel son fáciles de cumplir por eso hay sanciones monetarias si el cliente no se responsabiliza y toma conciencia de lo que puede y no debe hacer las multas varían de acuerdo a la gravedad.
15. Se hacen llamados de atención y no volverlo a cometer entre menos errores hay la atención es mejor.
16. Una persona confiable segura que se puede conversar adecuada jovial la cara amable.
17. Algunas son quisquillosos porque les gusta llamar la atención debe ser especial y hacerlos sentir bien se siente bien, poder tener contacto con muchas personas importantes de diferentes países. Se siente bien todo deja una enseñanza.

### E13.

ENTREVISTADO 13
Hotel Four Points by Sheraton
Jefe Botones

1. Depende del horario y los días de la semana en la mañana es más tranquilo de lunes a miércoles desde el jueves en la mañana y tarde es más movido más tarde que en la mañana.
2. Si tiene el control por su cargo puede tomar de decisiones a los otros empleados es al que esta al mando y da las instrucciones se siente bien aportar el conocimiento de su profesión.
3. Todos los implicados deben tener la capacitación necesaria para solucionar pequeños inconvenientes con los clientes asesorarlos y ayudarlos tener una buena y agradable experiencia cuando sean problemas mayores los jefes y por ende el gerente.
4. Cuando todo sale bien un día sin quejas sin errores un día a donde todo fluye y el cliente no se queja.
5. Cuando las cosas no se dan porque hay quejas de los clientes, cuando el sistema falla y el cliente no se queja.
6. Realizarlo bien que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que se le brindo y que el personal cumpla con sus obligaciones sin necesidad de estas mandándolos a interactuar con los clientes y practicar los idiomas.
7. Tener que repetir una orden, algún cliente que no se pueda complacer tener errores con el equipaje no es común pero puede suceder.
8. Se le sigue la corriente para saber cuál es el motivo del problema y después con buen trato hacerle ver si el problema es solucionable para que no esté descontento, con los empleados no se puede discutir porque no es bueno en el sitio de trabajo porque después todo sale mal.
9. Primero hay que saber varios idiomas para poder tener una buena conversación para que el cliente se sienta en confianza y tratarlo bien con amabilidad y respeto.
10. Se siente bien con todos los clientes ya que puede interactuar con ellos no importa el nivel social ya que todos los clientes son tratados con dignidad y respeto esas son políticas y no importa el nivel socioeconómico después que el cliente tenga la confianza para atenderlo se siente bien en cualquier situación.
11. Se le sigue la corriente normalmente y se le da el mismo trato como a todos los clientes si quiere algunas cosas adicionales se le trata de conseguir si no la hay y se le da un buen trato.
12. De manera natural hay que complacerlos si está dentro de las posibilidades regularmente el cliente ya sabe que puede conseguir y que no es difícil después que estés preparado para todas las eventualidades que pida el cliente.
13. La interacción y relación con los compañeros es con respeto y valorar lo que se hace cada uno en su área todos somos profesionales en lo que hacemos y se valora mucho la labor la competencia hace que tú seas mejor.

14. Si fuman cuesta 200 dólares por ejemplo es una sanción y van de 200 dólares en adelante esas son las políticas del hotel y cada sanción se cobra.
15. Depende si es monetario hay que asumir el gasto si es la labor hay llamados de atención y si la falta es grave se despide.
16. Que es amable que tiene carisma y que realiza bien su labor.
17. Se puede tener experiencias buenas se conocen nuevas culturas se aprende por las experiencias buenas y son muy respetuosos.

**E14.**

ENTREVISTADO 14
Hotel Atrium Plaza
Jefe Recepción

1. Es emocionante por que vienen huéspedes de diferentes países, culturas al contacto directo con ellos es una puerta a otro mundo, llega mucha gente importante con la cual se puede aprender por sus experiencias.
2. Si por que los ayuda a elegir si aún no se siente seguro sobre lo que necesitan con otros empleados también ya que dirige la parte de los recepcionistas.
3. Todos podemos realizar esa labor pero más los que manejan 2 a 3 idiomas porque si sienta más cómodos al encontrar a alguien que puedan hablar sin contratiempos.
4. Cuando todo sale bien que no hay quejas que todo fluye y se comprueba todos los procesos sin contratiempo.
5. Cuando no se puede cumplir con los que el cliente necesita por motivos ajenos que no hayan quejas.
6. La experiencia de conocer gente de otras culturas personas que no tienen en cuenta las clases sociales y se mezclan con todos sin problema.
7. El sueldo es muy poco comparado con el conocimiento que debes tener para tener este puesto el manejo de varios idiomas es importante.
8. Los problemas deben ser solucionables si es mucho trauma ser decentes y respetuosos pero firmes para tomar el control de la situación no alterarse para no afectar a los demás en cuanto a los otro empleados, está prohibido tener mala actitudes.
9. Excelente le gusta conocer y practicar los diferentes idiomas que habla conocer otras culturas y experiencias de gente que tiene otra cultura.
10. Se siente tranquila los clientes de acá aunque son elitista son mas sencillos agradecerles y no molestarlos para nada. Todos se tratan de forma igual no hay diferenciar de clase el cliente tiene la razón.
11. De manera que no hay que perder el control exigir respeto y se les da el mismo trato se actúa igual que otro clientes.
12. Se le respeta sus apreciaciones y se tiene muy en cuenta para complacerle y su experiencia en el hotel sea una puerta para que recomiendes este lugar.

13. Es excelente todos procuran llevar un buen ambiente todo se basa en el valor de tu le das a tus compañeros para la labor que se realizan.
14. Se sanciona con dinero el cliente sobre si comete una falta debe pagar.
15. Si es un dueño material se asume el gasto si es algo más delicado se encarga la parte de recursos humanos, hay sanciones y llamados de atención.
16. Lo miro con respeto valoran el esfuerzo y el amor con lo que realizo mi labor.
17. Los clientes de lujo son respetuoso, amables saben tratar con decencia a las personas que laboran es este hotel , las personas entras mas educadas son mas sencillas y decentes en el trato, no improvisan.

**E15.**

ENTREVISTADO 15
Hotel Atrium Plaza
Jefe de Servicios

1. bastante movido está a cargo de los empleados y de solucionar todos los inconvenientes en la estructura y locaciones del hotel.
2. Si es un trabajo bastante complicado porque tiene que tener el control de todo y tener soluciones precisas en el momento que lo requiera.
3. Los jefes tienes una mayor parte, pero todos deben tener la disponibilidad de solucionar inconvenientes y saber sortear situaciones se les dan tipo para poder hacerlo.
4. Cuando todo se puede solucionar cuando los clientes están contentos por la atención cuando no hay inconvenientes en ninguna de las locaciones del hotel.
5. Hay muchas quejas de los clientes cuando no se puede complacer los gustos de los clientes porque son muy complicados.
6. El poder interactuar con gente de todo el mundo y de diferentes culturas idiomas con su cultura diferentes todos dejan una enseñanza y el trato es muy cordial gente con una cultura diferente pero valorada el trabajo que realizamos.
7. Cuando no salen las cosas bien por cosas alternas que son por errores humanos si no el sistema el sueldo porque las exigencias son bastantes manejar de 2 o 3 a 4 idiomas
8. De manera directa a modo personal para que el cliente se sienta más cómodo si está mal subido de tono llevarlo aparte para que los demás clientes no se incomoden.
9. Se trata con confianza no se falta jamás el respeto debe exigir para que se sienta la distancia y no haya malos entendidos el cliente siempre es primero se debe tener contento para que tenga un buen concepto del hotel.
10. No hay diferencias de clases de lógica un cliente VIP él servicio es más personal, pero porque se presta extra por ese servicio, pero el servicio la excelencia es igual para todos.
11. Los nuevos ricos se tratan igual si está actuando de manera indebida hay en el hotel normas que no importa el poder adquisitivo que tenga se debe respetar y hacer que se cumpla.
12. Ante todo, tener presente que ofrece el hotel si el cliente se va a hospedar con anterioridad ya tiene una idea de cómo es el hotel el huésped sabe que



ofrecemos si ya viene con idea diferente se le ofrece lo que tenemos y se deja escoger.

13. Es excelente procura que sea cordial para que todo salga bien y el ambiente de trabajo sea agradable un jefe no permite que el empleado actúe de mejor manera y todo sale mal en cuanto las competencias todos los hoteles de esta categoría manejan un mismo estándar.
14. Los errores se sancionan monetariamente si tiene en cuenta con la interacción que fue hecho siempre hay una multa.
15. Hay llamadas de atención si son de productores se deben pagar.
16. Como un buen trabajador que sube y baja bien profesional que les pueda ayudar en todo.
17. El conocimiento que se adquiere de las diferentes culturas el trato es excelente y se practican los idiomas que hablamos.

## **E16.**

ENTREVISTADO 16
Restaurante Steak House
Mesero Jefe Auxiliar

1. Hay que estar listo las mesas puestas todo es orden y bien limpio es agitado y emocionante el día acá siempre hay cosas que hacer.
2. Si claro, porque es el primer contacto que tienen al ingresar con los otros empleados siempre debe haber un líder que los quiere se siente bueno poder ser un referente es bueno emprender día a día y dirigir a los compañeros se siente bien.
3. El gerente cuando son problemas, mientras tanto se puede solucionar de manera oportuna ya que tenemos las instrucciones de hacerlo para que el cliente se sienta tranquilo.
4. Un día que el cliente se sienta satisfecho y agradezca el servicio.
5. Un día que el cliente sea difícil de complacer y que se queje de todo.
6. Que los clientes agradezcan el buen servicio.
7. Cuando un cliente se pasa es grosero y no agradece el servicio que se le está dando.
8. Sutilmente con mucha discreción se le acerca y se le hable con respeto para que no se sienta que lo están atacando para que los otros clientes no se percaten de lo que está pasando y no dañarlos el momento que con los empleados hay que ser discretos y no alterarse para que no haya caos y se maneje un buen ambiente laboral.
9. Personalizado con mucho respeto brindarles un buen servicio que se sienta bien atendido para que no se quejen.
10. Hay que actuar normal con profesionalismo no sentirse menos porque cuando el trabajo se realiza bien eso no importa todos los clientes se tratan con respeto e iguales.
11. Con mucho tacto y con educación se trata de igual manera que todos los clientes se traten de sentir bien.

12. Profesionalmente hay que tener conocimiento de lo que ofrecemos y de lo que el cliente desea hay que satisfacer sus necesidades.
13. Bien se maneja un buen ambiente de trabajo respeto e igualdad la competencia debe ser tratada con respeto y saber que siempre debe mejorar cada día.
14. Hay que hacerlo saber para que no las haga de nuevo todo debe ser con mucho tacto para que no se sienta ofendido.
15. Un llamado de atención para que no vuelva a suceder.
16. Con respeto una persona sencilla honesta que sabe hacer su trabajo.
17. Son a veces difíciles de complacer y otras veces son agradecidos por el servicio que se les está prestando se siente satisfecho con lo que se hace.

**E17.**

ENTREVISTADO 17
Hotel Estelar
Jefe de Botones

1. Realiza varias funciones como dirige al grupo de botones a su cargo que cumplen las reglas del hotel a su cargo que cumplía las reglas del hotel y se maneja varios turnos.
2. Si tiene control ya que es jefe con los empleados también ya que es el encargado de estar pendientes de manera eficaz. Se siente bien porque su trabajo lo hace con respeto y lo tratan de la misma forma.
3. Todos los empleados interactúan otra forma con los clientes una de la política es la atención de todo el personal haría los huéspedes hacerlos sentir cómodos y no tengan queja del servicio.
4. Cuando no hay chicharrón y problemas con un cliente que no haya errores en los procesos enviar la maleta de un cliente equivocadamente por ejemplo un día bueno es no tener errores que el cliente se vaya contento.
5. La satisfacción de realizar bien mi labor el agradecimiento del huésped cuando valora que todo salga bien.
6. Cuando hay clientes pesados que son difíciles de complacer y el sueldo debería ser mejor.
7. Ante todo, la calma de tener conocimiento del problema para poder resolverlo sin que se vean afectados los otros clientes, si él está muy alterado se le pide que lo acompañe a otro lugar para no permitir escándalos con los otros empleados se debe tener un buen ambiente de trabajo a permitir discusiones en el lugar para mantener un buen ambiente.
8. Las interacciones con los clientes escuchando uno de los huéspedes tiene queja con el servicio que se le está prestando allí le toca interactuar y solucionar el inconveniente y solucionar de manera oportuna todo lo que se presenta.
9. Se siente normal no hay complejos de inferioridad ya que todos los clientes se tratan de igual manera ninguno le da problemas.
10. Con respeto nunca le han dado problemas ya que tienen claro cuáles son sus deberes y derechos y hacerles saber cuáles son las leyes en el hotel y las normas los derechos de los huéspedes y los deberes todo se basa en el respeto.

11. En cuanto a los gustos de los clientes son respetables mientras no se alejen de los estándares del hotel por ejemplo en cuanto al protocolo del hotel los colores las habitaciones como están decoradas no son alterables si se salen de lo establecido se les explica de manera que entiendan.
12. La competencia hace que mejore el servicio y la interacción con los empleados debe ser de manera adecuada con respeto y siempre con calma no perder la paciencia hace que todo salga bien.
13. Hay política normas leyes y deberes si se el cliente infringe algunas normas de manera deliberada se le cobran multas las multan van de acuerdo al daño causado.
14. Si son pérdidas materiales hay que asumir el gasto si es con respecto a lo laboral llamados de atención depende de la falta si es grande se presiona de los servicios y se le da la carta despedida por medio de recursos humanos.
15. Responsable con lo que hace un buen líder sabe dirigir a sus compañeros y una ayuda cuando lo soliciten.
16. Regularmente lo más sencillo saben tratar con respeto y valorar la labor de cada uno se siente bien con todas las situaciones es las buenas y malas si se toman como una experiencia.

**E18.**

ENTREVISTADO 18
Hotel Estelar
Auxiliar de Bodega

1. La entrada es de 8:00 Am a 3:00 Pm realizar inventario control de huéspedes control de costos verificar que el inventario coincide con el dinero y el dinero concuerde con lo existente.
2. Si tiene control ya que todo lo que maneja tiene que ver con los gustos del cliente con los otros empleados no que él está en el área administrativa y los empleados tienen jefes superiores que los dirijan se siente que su labor importa en el hotel.
3. Todos en general desde el jefe de servicios todos deben tener la capacidad de interactuar con el cliente en diferentes situaciones si no se dirige a sus superiores los conductos no se deben saltar.
4. Cuando los invitados están correctos cuando todo está bajo control.
5. Cuando los inventarios no concuerdan hay que buscar el error para no cometer una arbitrariedad con los demás empleados.
6. Realizando bien que todo este perfecto porque eso habla bien de lo que realizas y su trabajo es valorado.
7. Cuando las cosas no se dan de manera óptima que algo no se puede realizar porque el sistema falla y hay extensiones en el horario no se le remunera las horas extras.
8. Apoya en lo que pueda ayudar algunas veces no está a su alcance ya que hay personal para lidiar con estos eventos si se llega a presentar con otros empleados no debe haber roces porque el huésped se da cuenta y no le agrada al ambiente que se vive.

9. Siente que es cliente ya que tiene conocerlos de lo que el hotel puede ofrecer ya que maneja el inventario sobre que ofrecerle.
10. Normal ya que no se debe sentir inferior ni superior todos los clientes son tratados con el debido respeto no importa su estado.
11. No me he topado con ninguna, pero si se presenta le llevaría la corriente.
12. De manera que se sienta conforme con lo que tenemos y podemos ofrecerle al cliente siempre tiene la razón y se puede complacer dentro de las políticas y norma del hotel.
13. El respeto es la cordialidad la decencia y sobre todo la educación con que tratos a los demás es lo mismo que recibes.
14. Siempre hay sancione si son errores que lo ameritan el hotel es libre de humo y no se puede fumar los daños en la habitación.
15. Hay sanciones llamadas de atención y el retiro si la falta es grave.
16. Con respeto, valoran lo que hago y un buen compañero.
17. Son personas que a pesar de tener una condición social diferente la educación es lo primordial tratan con respeto y su nivel de cultura hace que uno se enfrente porque se siente bien con el rol que se cumple en el hotel.

**E19.**

ENTREVISTADO 19
Hotel Estelar
Ama de Llaves

1. Ser ama de llaves genera tener todo en orden las toallas, las sabanas, la limpieza todo en orden y limpia subir dirigir a las camareras para que todo este perfecto.
2. Si tiene control, debe ser excelente todo y se siente responsable de que todo esté bien para no tener ninguna queja.
3. En el hotel la interacción con el cliente es importante que todos los empleados puedan tener disposición de ayudar y poder solucionar cualquier inquietud que se presente se diera para saber cómo actuar ante ciertas situaciones.
4. Cuando los clientes se van contentos con el servicio y labor prestada que el hotel no tenga falta.
5. Cuando los clientes a pesar de querer complacerlos nada los gustos y están inconformes con el servicio.
6. Cuando valoran lo que realizado cuando todo sale bien y los clientes se van antes de la fecha el espacio de los huéspedes cuando nos tratan con respeto.
7. Los clientes insatisfechos que son difíciles de complacer y no valoran la Laborde los compañeros.
8. Solucionarlos de manera que se sientan conformes y que no pase a mayores con los empleados no debe haber roces y si los hay ser profesionales en lo que se realiza que no aféctela parte laboral si todo se puede solucionar esto genera un buen ambiente con los clientes y el ambiente laboral no se afecta.
9. Las interacciones con los clientes es de manera cordial que sepan que hay un ama de llaves dispuesta a servirles ayudarlos y que se sientan cómodas y con ganas de tener una buena experiencia.

10. Con una persona de alta posición igual o inferior el trato debe ser, igual todos los clientes son importantes al momento de servirlos es igual.
11. Normal a todos los huéspedes se les da el mismo valor respeto y se le indican sus deberes normas y derechos.
12. De manera cordial, se les explica si es necesario cual es el protocolo del hotel por si quiere alguna cliente en apoyar el estándar que se sigue.
13. Trata de ser lo más respetuosa para que no haya malos entendidos tener un buen ambiente de trabajo en cuanto a la competencia.
14. Hay sanciones que se cobran con dinero cuando se infringe las normas.
15. Hay llamados de atención por medio de recursos humanos también si son daños hay que admitir el costo.
16. Que mi trabajo lo hago lo mejor posible de manera respetuosa valoran lo que hago y son agradecidos.
17. Se siente bien los clientes de lujo no son problemas después que estén satisfechos con el servicio que les brinda el hotel.

**E20.**

ENTREVISTADO 20
Hotel el Prado
Gerente

1. Siempre se realizan reuniones antes de empezar a laborar para seguir los protocolos y se cumplan todos los estándares que exige el hotel.
2. Con los clientes cuando hay situaciones que lo ameritan, si no están los jefes. Los encargados deben suplir las necesidades del cliente, hay empleados autónomos en las decisiones y a pesar de eso siempre piden autorización, se sienten bien de poder realizar bien la labor que tengo asignada.
3. Los jefes, todo el personal está capacitado para tener interacción con los clientes, desde los botones hasta el más alto cargo.
4. Donde se cumpla todo lo estipulado en ese día, que no haya quejas, que todos los estándares y protocolos se cumplan, que todos los clientes se vallan satisfechos con la atención.
5. Cuando un cliente se va insatisfecho con la atención prestada, cuando el sistema falla y hay que extenderse el horario por atraso en el sistema.
6. Que todo lo que se realice sea realizado de forma excelente ya que si el cliente se va satisfecho es un cliente que vuelve y da buenas referencias, lo que hace que el hotel tenga y mantenga su estatus.
7. La presión que se maneja a veces es muy estresante pero son cosas que se pueden manejar.
8. De manera respetuosa, nunca salirse de casillas ya que existen normas que cumplir, no estar al mismo nivel del cliente ya que hay que evitar que los otros clientes se incomoden. Con otros empleados siempre se maneja el respeto y buena comunicación, se hace para mantener un buen ambiente laboral.
9. De manera respetuosa, hacerlos sentir cómodos y que tengan una buena experiencia el tiempo que van a estar hospedados en el hotel
10. Todos los clientes son tratados con respeto, en este hotel no hay discriminación mientras ese cumplan todos los estándares y se respeten las políticas del hotel.

11. Se trata normal, con respeto, se le indican las reglas del hotel y las políticas para que no hayan malos entendidos.
12. Teniendo conocimiento del tema si está dentro de los estándares del hotel, se le da una buena asesoría y que se sienta a gusto con lo que se le ofrece si no hay lo que quiere.
13. Es una relación de respeto, de confianza, creando un buen ambiente laboral.
14. Las políticas del hotel tienen unas normas que hay que cumplir, si se infringen se generan multas.
15. Solucionarlo de la mejor manera si afectar el protocolo del hotel.
16. Como un líder que sabe lo que hace y trata de que lo vean con respeto y una persona confiable.
17. Los clientes de lujo no son un problema, ya que su educación siempre sabe a relucir y aun en las situaciones más difíciles es fácil tratarlos mientras sea con respeto.

**E21.**

ENTREVISTADO 21
Hotel El Prado
Jefe de Recepción

1. Bastante dinámicos, siempre hay que hacer procedimientos, estándares y protocolos
2. Si, y con los departamentos asignados hay que saber trabajar bajo presión y se debe resolver cualquier inconveniente que se presente.
3. Todos los empleados pueden hacerla, si la situación es muy difícil siempre hay un gerente en turno o jefe de dpto., que se encarga de los casos más difíciles pero regularmente yo.
4. Todos los procesos salen bien, los clientes se van satisfechos, todos los protocolos y estándares se dan sin ningún inconveniente.
5. Cuando a pesar de querer prestar un buen servicio, hay clientes que no se sienten satisfechos o que un procedimiento no se puede realizar por que fallan en el sistema, se pone lento y toca salir más tarde de lo presupuestado.
6. Poder realizarlo bien, que los clientes se sientan cómodos y sean agradecidos, que su estadía sea la más agradable para que regrese.
7. Cuando los clientes aunque no son todos, están inconformes y hacen sentir culpables donde no los hay, cuando toca alcanzar el tiempo y no salir a la hora convenida.
8. En esos momentos si hay más clientes, se atiende primero al del inconveniente, si se sale de casillas, apartarlo para no incomodar a otros clientes, con otros empleados se procura mantener el respeto para que no se torne un mal ambiente laboral.
9. Uno es la cara amable del hotel, la primeras personas con la que se interactúa y se resuelven problemas, se procura satisfacerlos en lo que se pueda.

10. Todos los clientes independientemente de la condición social se tratan por igual en la atención, en cuanto al servicio cuando son VIP, el servicio es personalizado y hay otros protocolos ya que el consumo es mayor.
11. Normal, se le trata con respeto, se le indican las políticas del hotel, que está permitido y que no.
12. De manera profesional si se del tema, lo asesoro que es lo indicado, se debe tener un conocimiento amplio de lo que se va a tratar, si no hay asesores en las áreas que desea el servicio.
13. La relación debe ser buena ya que de eso depende un buen ambiente laboral.
14. Si es reincidente, por decir, rompe algo o no cumple con las políticas, se sanciona dependiendo del código que se incumplió y paga una multa.
15. Si se comete u erros grave siempre hay llamados de atención, si el tema es monetario hay que pagar.
16. Valorar lo que se hace y el esfuerzo que realiza por qué se siente incómodo, muchos agradecen y tienen una buena actitud.
17. Bien, siempre el respeto es lo primordial, sea todos los clientes son de lujo ya que no se puede discriminar a ninguno

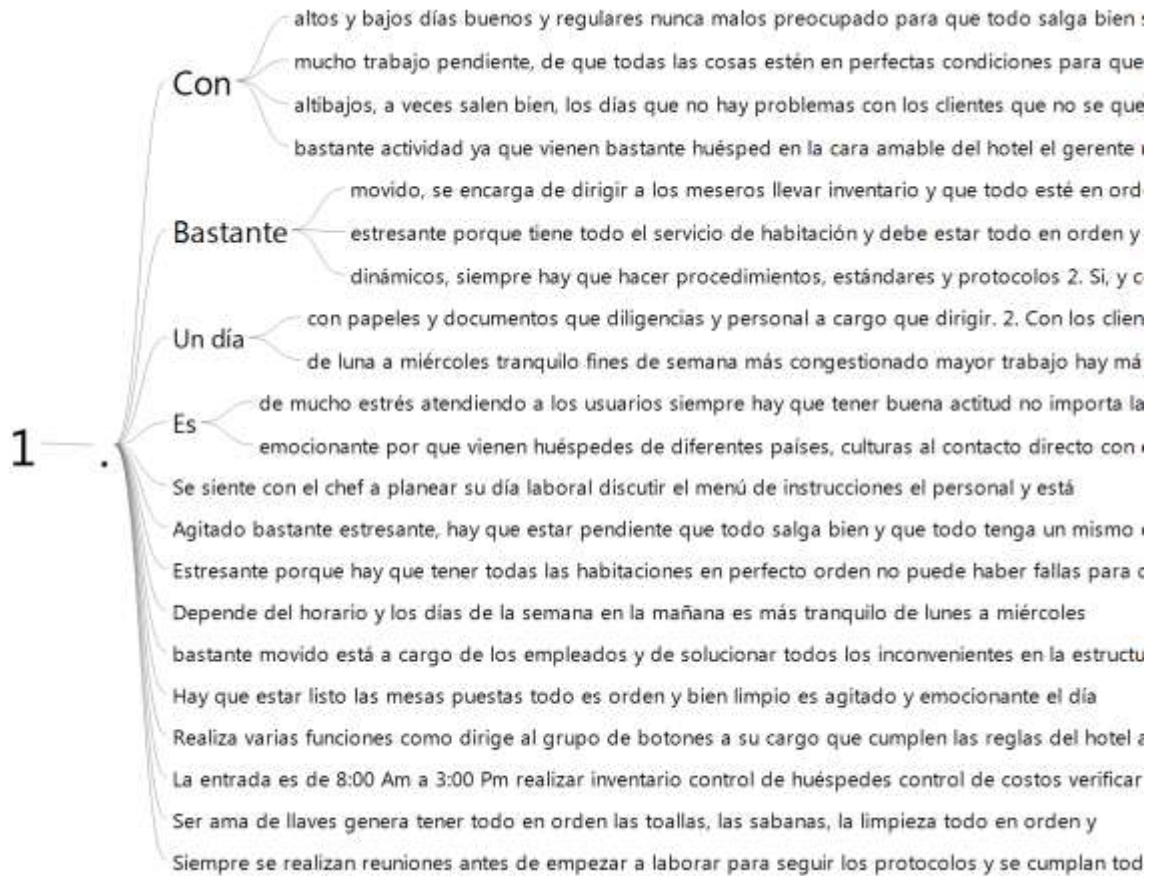
### **7.3. Lugares donde se realizan las entrevistas**

1. Hotel El Prado
2. Hotel Four Point Sheraton
3. Hotel GHL Collection
4. Hotel Estelar Alto Prado
5. Restaurante Cocina 33
6. Restaurante Noa
7. Restaurante Steak House
8. Restaurante Varadero



### 7.4. Análisis semántico

P1. ¿Me puede contar cómo es un día en su trabajo?



**Figura 3. Árbol Semántico (P1).**

P2. ¿Tiene usted control sobre las decisiones con los clientes, con otros empleados...?  
¿Cómo se siente sobre esto?

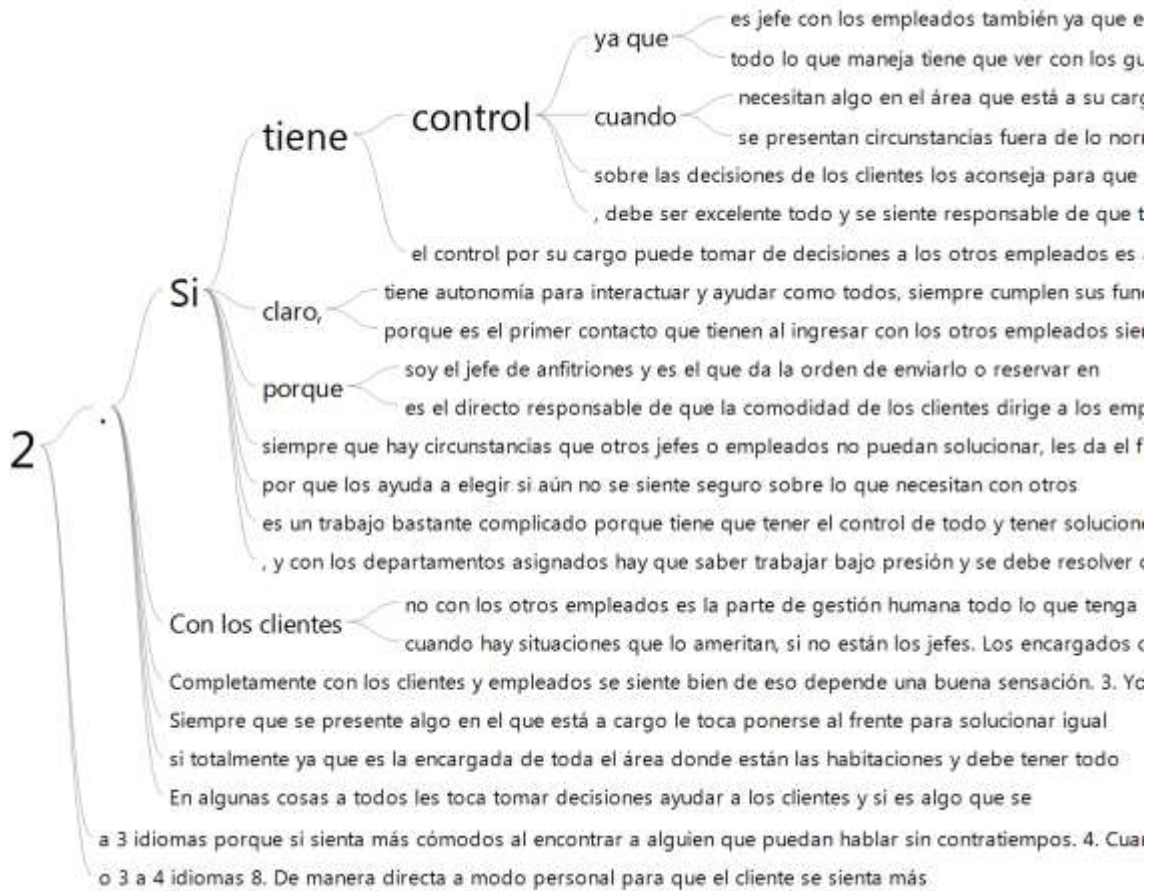
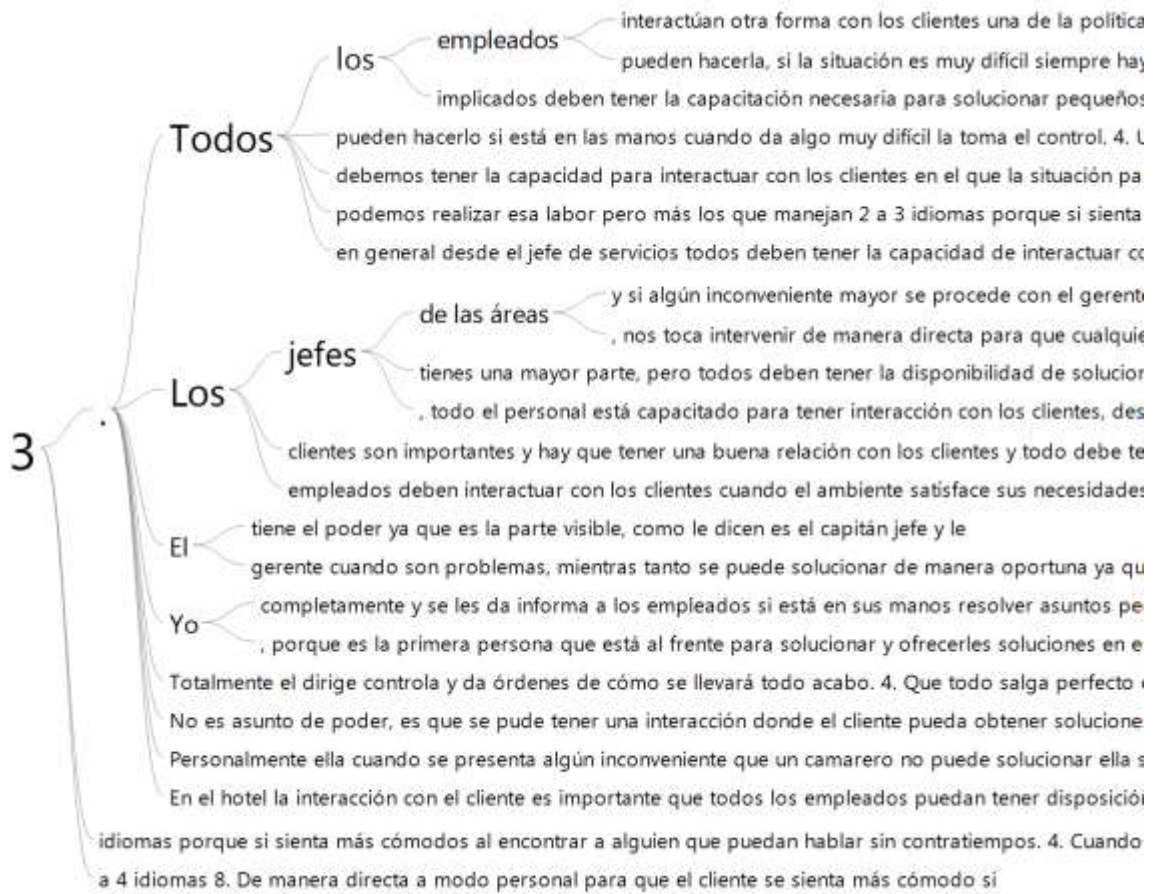


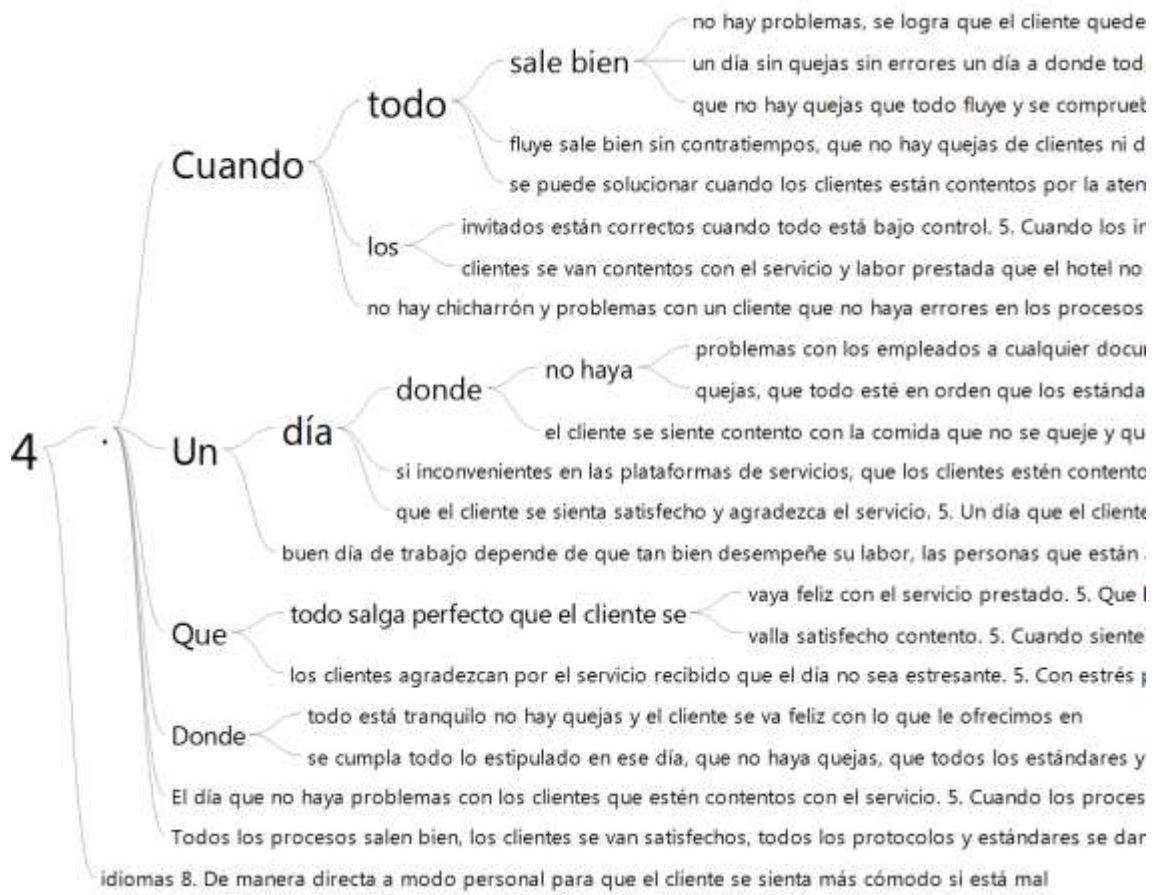
Figura 4. Árbol Semántico (P2).

P3. ¿Quién tiene el poder en una interacción cotidiana con el cliente?



**Figura 5. Árbol Semántico (P3).**

P4. ¿Qué considera usted un buen día de trabajo?



**Figura 6. Árbol Semántico (P4).**

P5. ¿Qué considera usted un mal día en el trabajo?



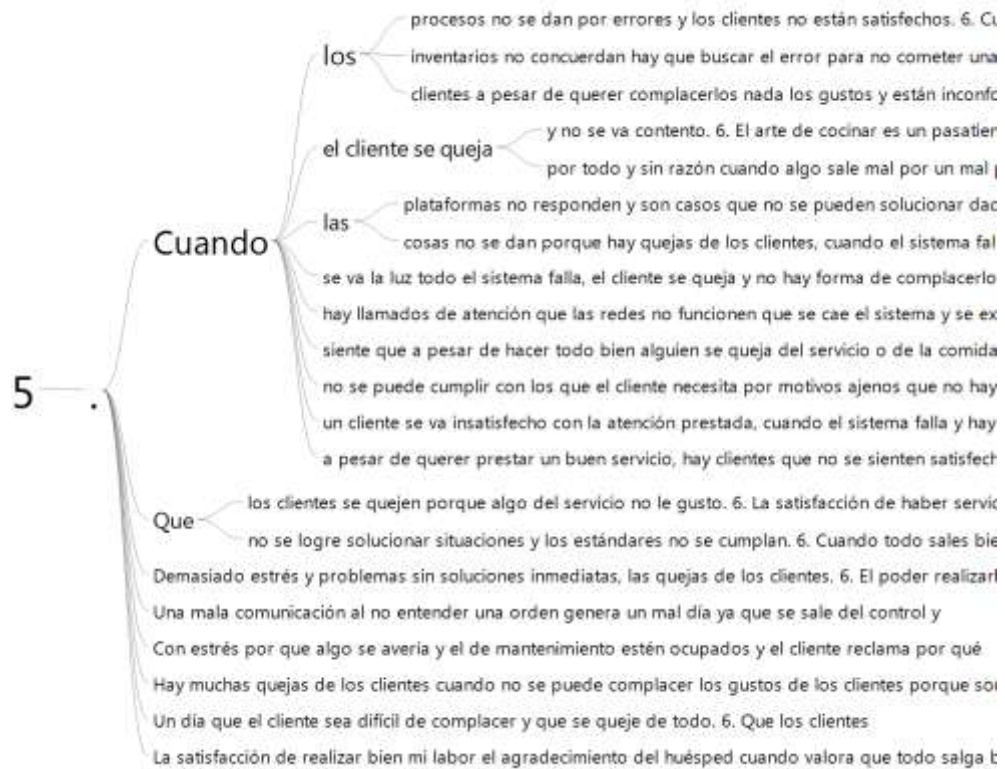
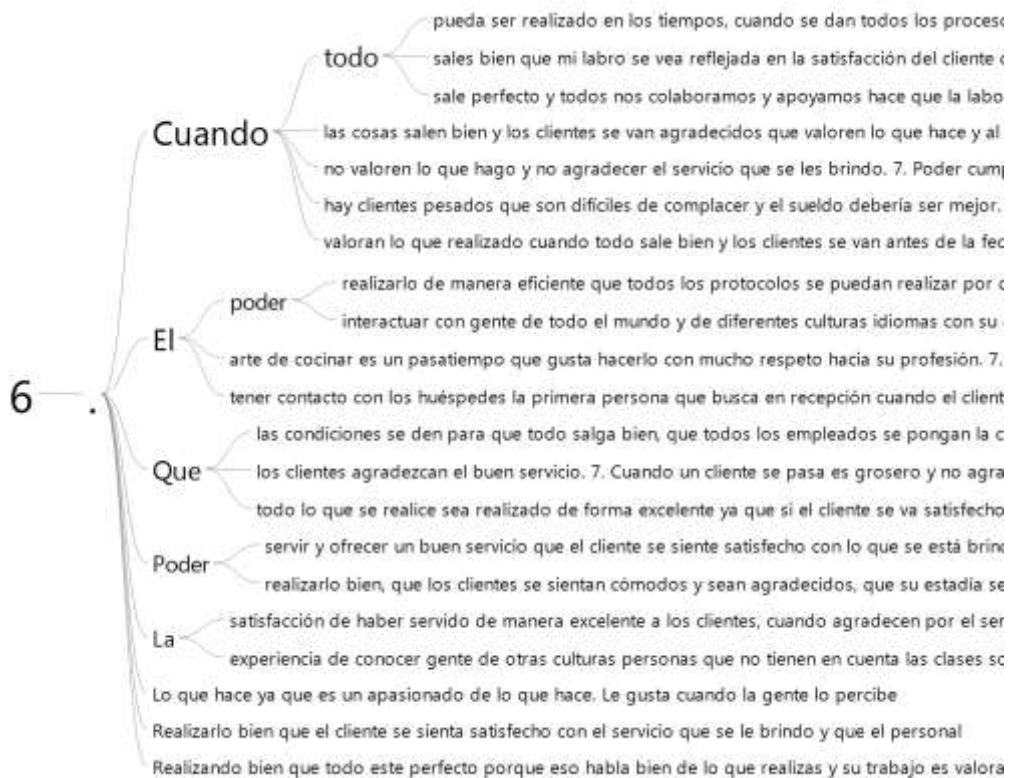


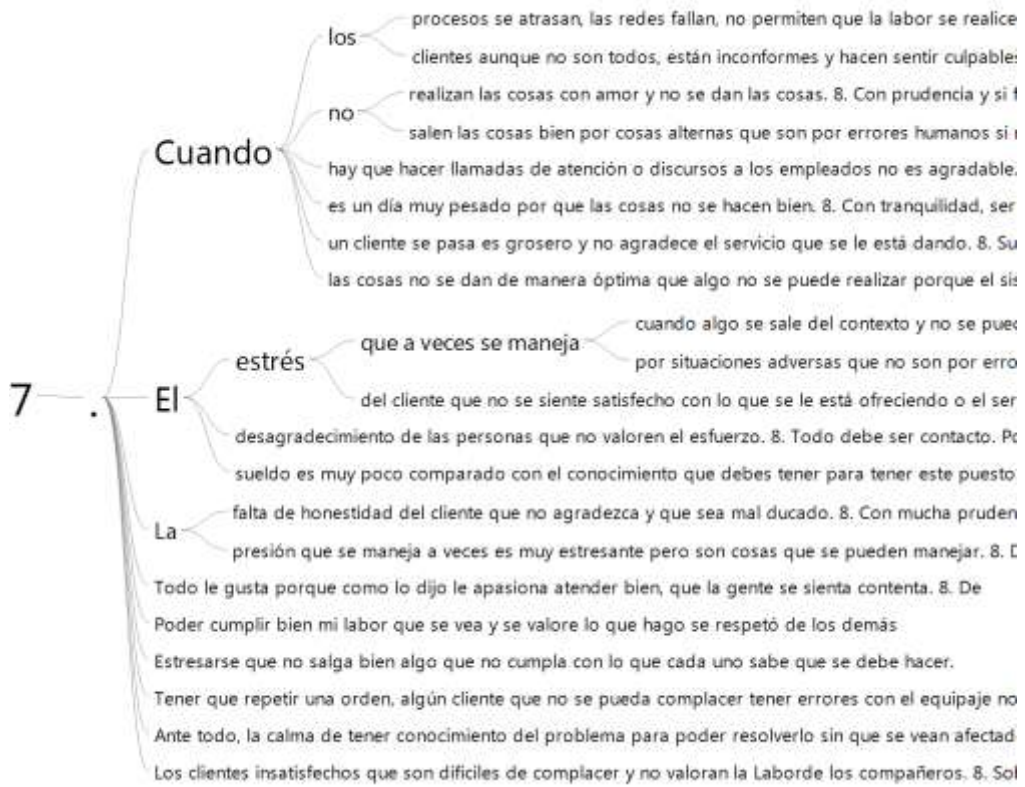
Figura 7. Árbol Semántico (P5)

P6. ¿Qué le hace sentir bien de su trabajo?



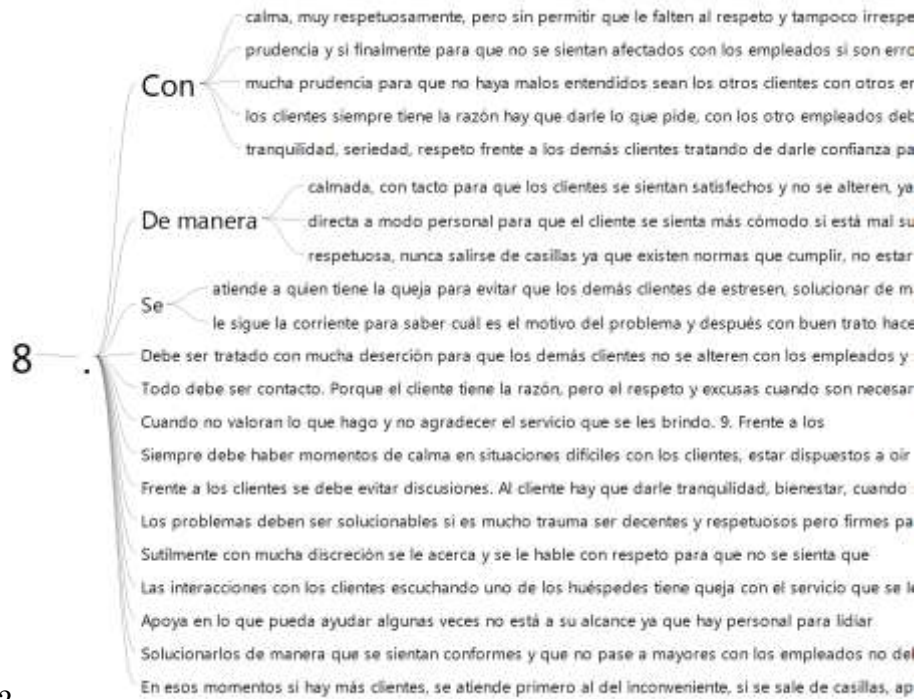
**Figura 8. Árbol Semántico (P6)**

P7. ¿Qué no le gusta de su trabajo?



**Figura 9. Árbol Semántico (P7)**

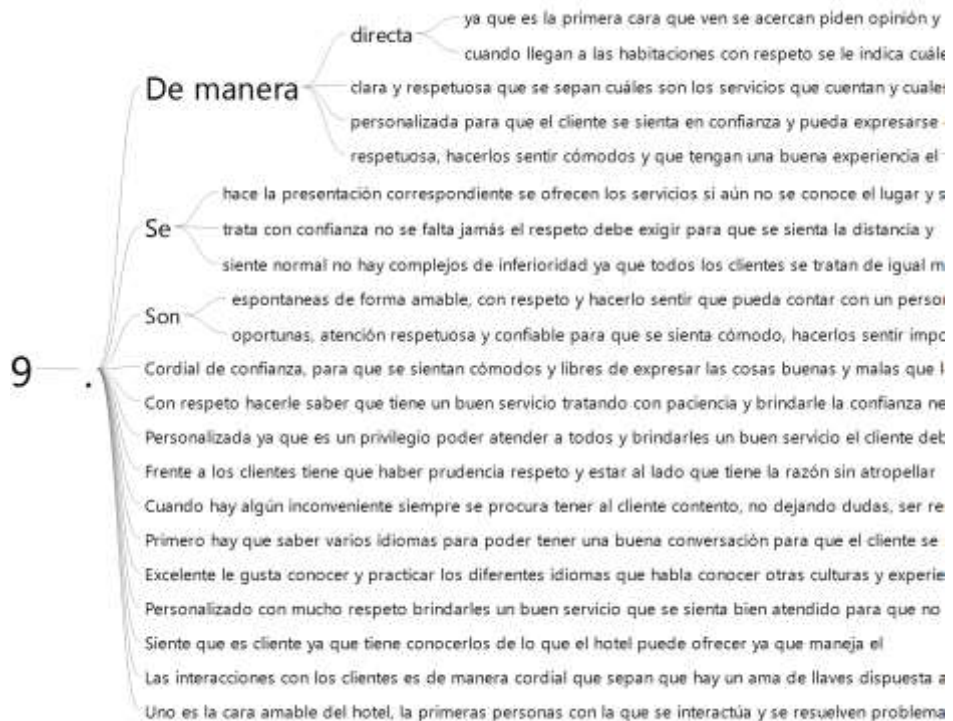
P8. ¿Cómo lidia con los problemas frente a los clientes, con otros empleados... ¿Por qué



hace esto?

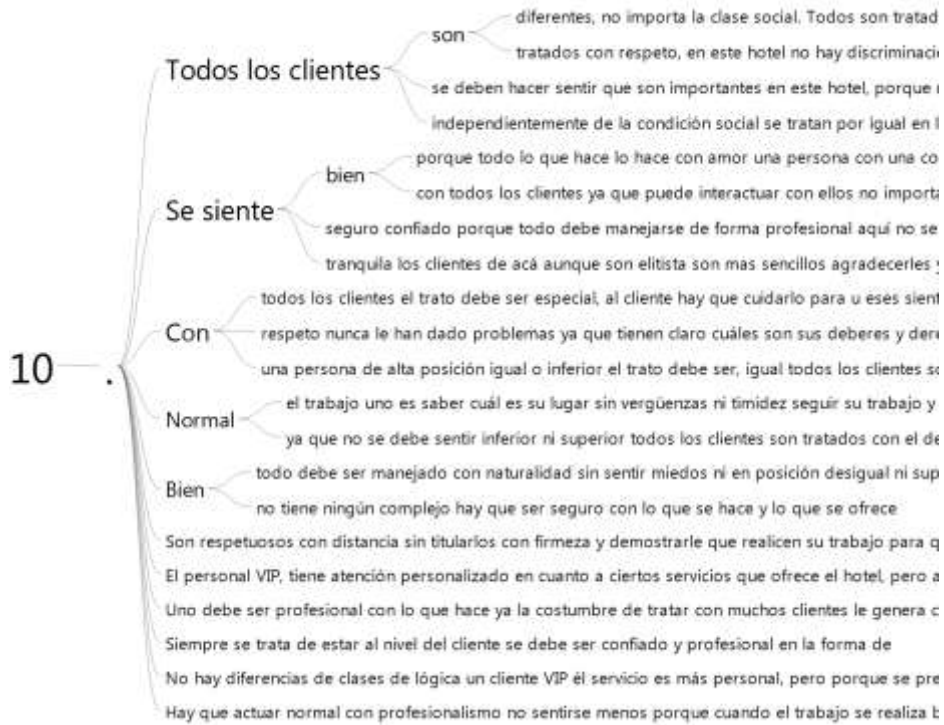
**Figura 10. Árbol Semántico (P8)**

P9. ¿Cómo son sus interacciones con los clientes?



**Figura 11. Árbol Semántico (P9)**

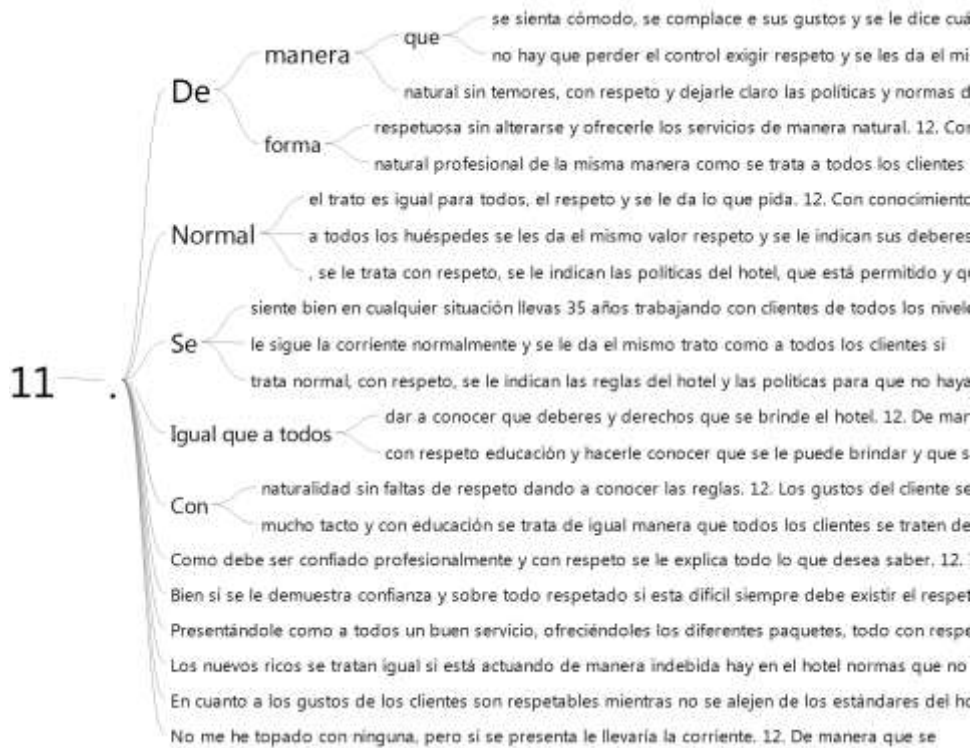
P10. ¿Cómo se siente al tratar clientes que según su percepción se encuentran en una condición económica y social superior, igual e inferior a la suya?



**Figura 12. Árbol Semántico (P10)**

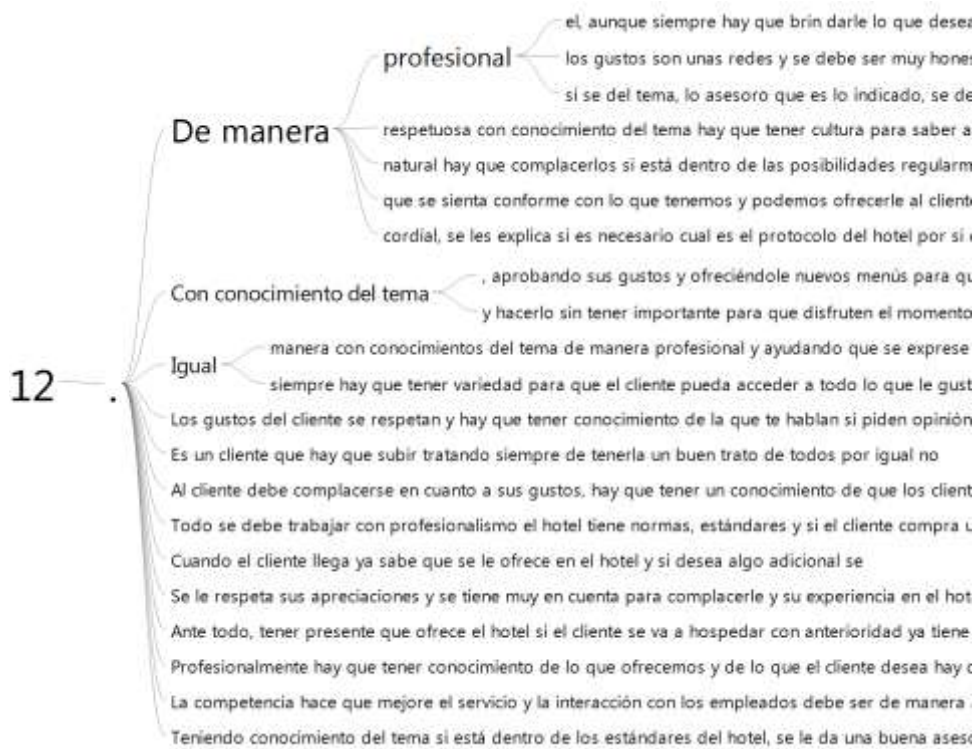


P11. ¿Cómo lidia con un “nuevo rico”?



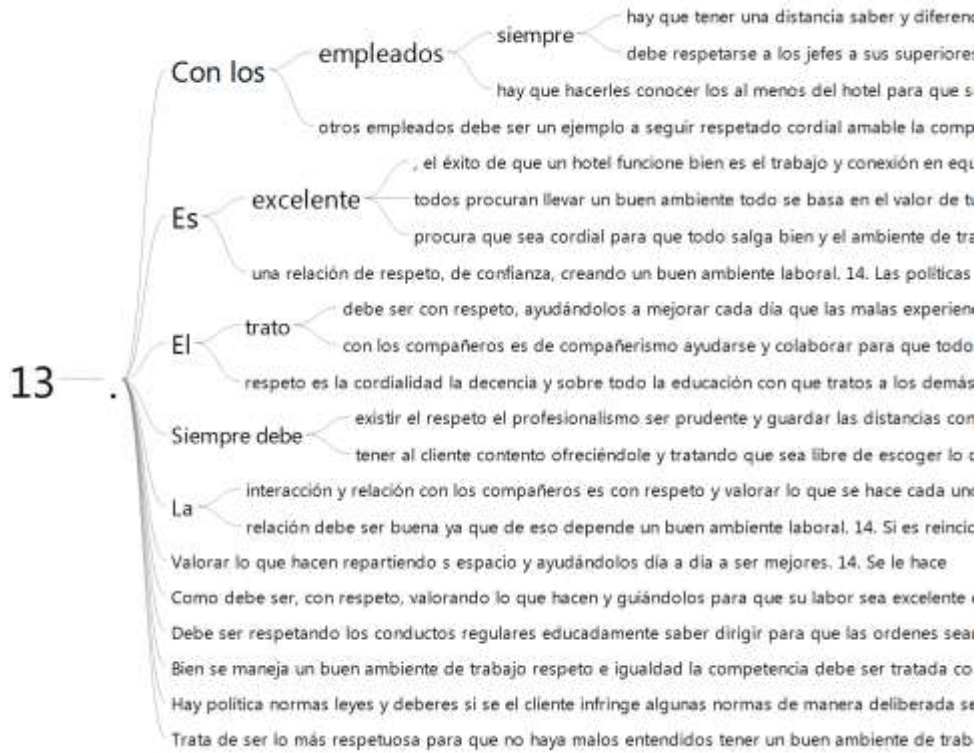
**Figura 13. Árbol Semántico (P11)**

P12. ¿Cómo maneja las conversaciones sobre los gustos de sus clientes?



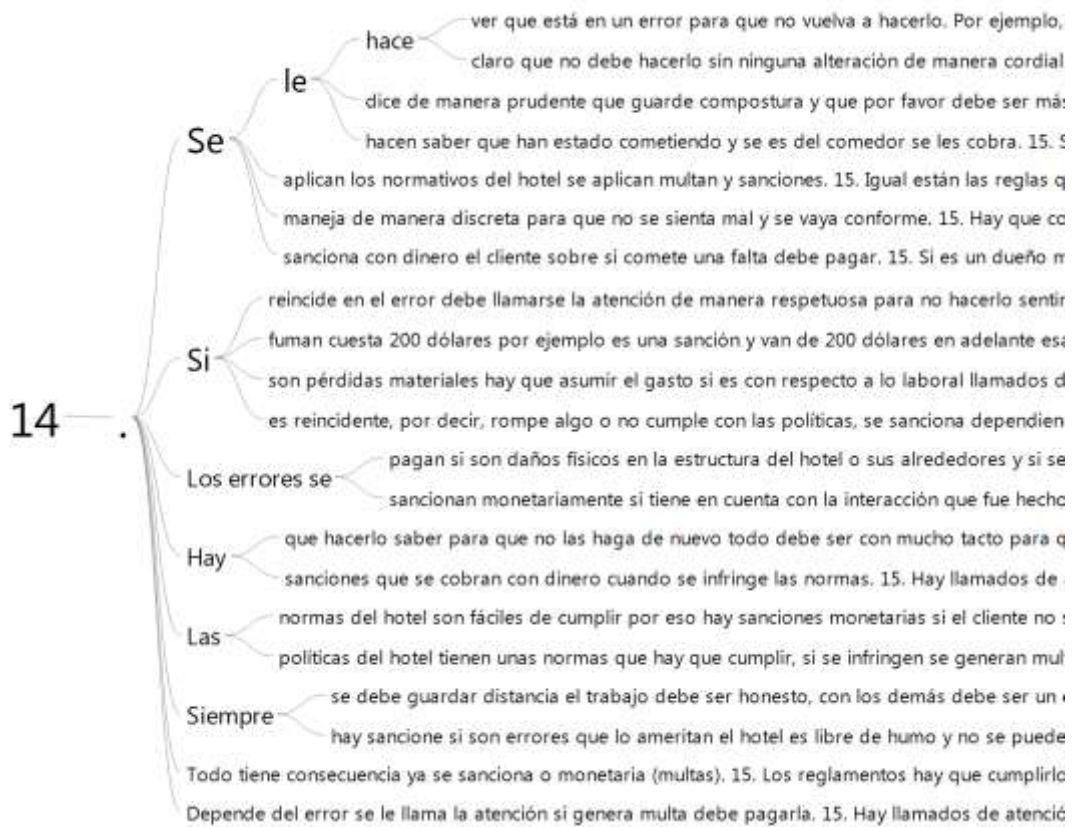
**Figura 14. Árbol Semántico (P12)**

P13. ¿Cómo son sus interacciones con otros empleados y competidores?



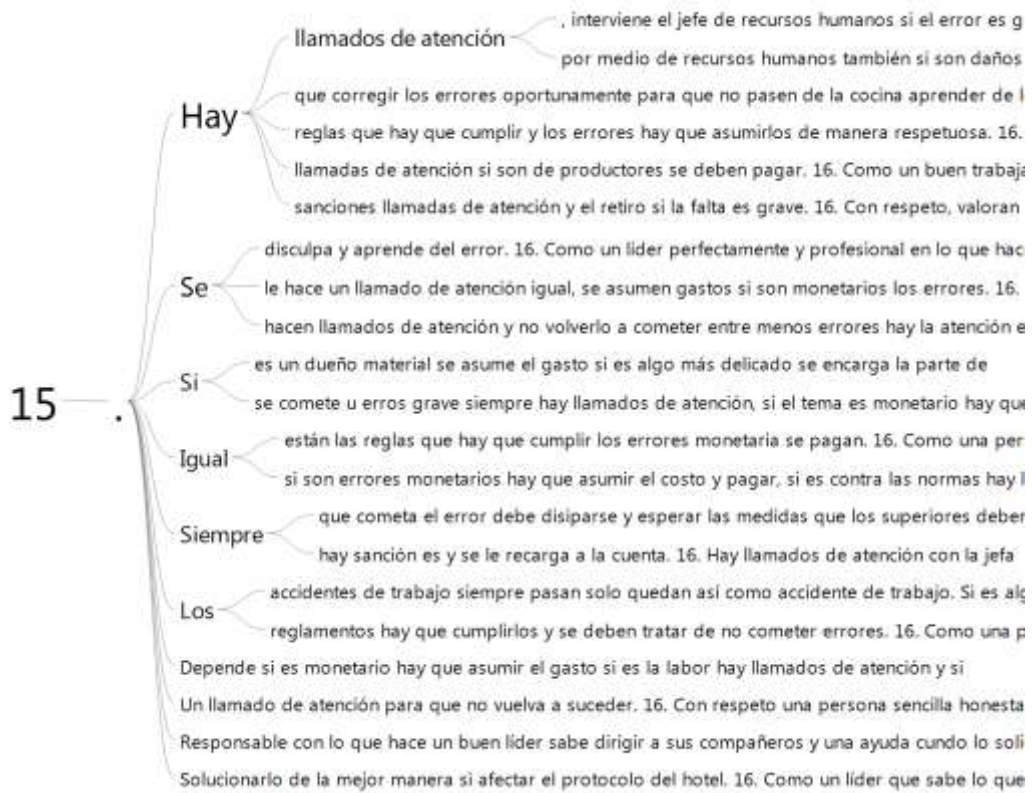
**Figura 15. Árbol Semántico (P13)**

P14. ¿Qué sucede si algunos de sus clientes cometen un error?



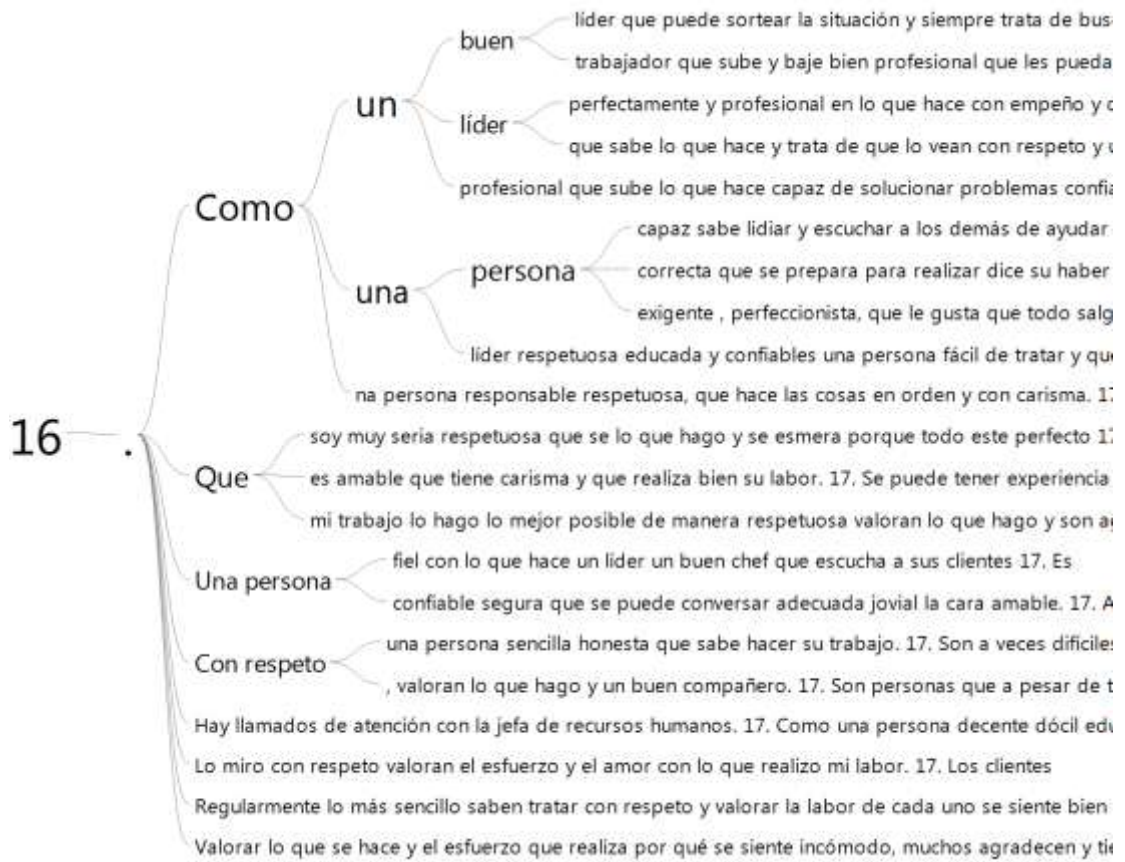
**Figura 16. Árbol Semántico (P14)**

P15. ¿Qué pasa si comete un error?



**Figura 17. Árbol Semántico (P15)**

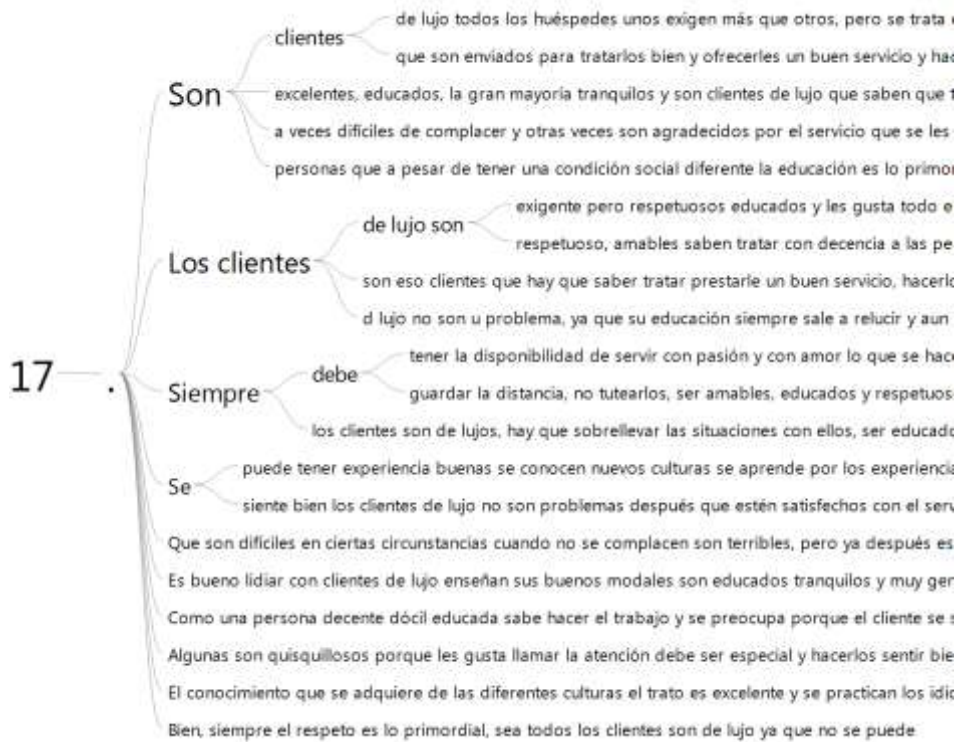
P16. ¿Cómo cree que las personas le perciben y que hace al respecto?



**Figura 18. Árbol Semántico (P16)**

P17. ¿Cuál es la verdad sobre su trabajo al lidiar con clientes de lujo... Cómo se siente al respecto?





**Figura 19. Árbol Semántico (P17)**

Complementariamente, se generó un perfil actitudinal descriptivo sobre los componentes asociados con la conducta “no verbal” derivado de la observación del comportamiento de cada uno de los participantes en el desarrollo de la entrevista, dado que estos elementos no se expresan “verbalmente” y por lo tanto no hacen parte de las transcripciones de las entrevistas, pero si aportan significativamente al análisis de las cuatro dimensiones del trabajo emocional como objeto de estudio.

**Tabla 20. Análisis del Comportamiento “No Verbal” de los Participantes durante la Entrevista**

CODIGO ENTREVISTA	LENGUAJE NO VERBAL
E1	Muestra impotencia en cuanto a no poder complacer al cliente transformando su expresión de la cara levantando cejas y un poco cabizbajo al no poder solucionar temas externos como cuando se va la luz y el cliente se encuentra insatisfecho. Al hablar de la importancia del buen trato al cliente se siente apasionado por el tema reflejándolo en su manera de expresar ideas con las manos y su rostro.

E2	En su expresión facial muestra desespero al hablar de la situación que se le presenta cuando debe atender oportunamente a todos los clientes y en pensar en recibir quejas de los mismos. Seguido a esto demuestra felicidad por la expresión de sus ojos al hablar de su profesión y del amor que siente por ella, por lo cual se infiere que dentro del estrés diario se siente apasionada por su labor.
E3	Al momento de preguntarle sobre lo que significa un buen día se le nota expresión de angustia y resignación, por lo cual podemos deducir que se presentan inconvenientes frecuentes que tornan el día fuera de lo normal. En cuanto a realizar discursos a los empleados se le nota desagrado y un poco de miedo a realizar esta actividad, le sudaban las manos y nos percatamos del hecho al ver que se las secaba en su ropa. Se nota segura y feliz al hablar de la percepción que tienen sus compañeros sobre ella.
E4	Sentimiento de satisfacción que demuestra con la expresión de sus ojos y posición del cuerpo cuando se toca el tema del agradecimiento de sus clientes por la labor realizada, al momento de hablar sobre el sentimiento de lidiar con clientes de lujo se nota un cambio en el tono de voz un poco más bajo y agudo refiriéndose a los momentos difíciles y actitudes que se desencadenan a partir de estos.
E5	Al momento del saludo inicial el primer acercamiento fue percibido como una persona fuerte, decidida y reflejó desde un comienzo una actitud optimista con las respuestas de manejarse entre buenos y regulares días, nunca malos. Al hablar de su profesión y de lo que logra con la misma su semblante denota felicidad, amor y pasión por lo que hace.
E6	Al referirse a lo que le disgusta de los clientes enfatiza su respuesta de malas actitudes por parte de estos con el ceño fruncido y la voz un poco más gruesa, demostrando inconformidad con este. Se refleja serenidad al hablar acerca de resolución de problemas y conflictos dentro del ejercicio diario con la posición de su cuerpo y sus manos relajadas sobre las piernas.
E7	refleja un poco de impotencia con su rostro al referirse a los inconvenientes que se presenten que sean difíciles de resolver, y felicidad al hablar de su trayectoria de 35 años en la labor de atención al cliente, lo que demuestra su vocación de servicio reflejando una postura con los brazos abiertos, el cuerpo erguido y el rostro feliz.
E8	Durante la entrevista muestra gestos de incomodidad en algunas preguntas donde no tiene el control de la situación, al mostrar estrés, gesticula con la cara mostrando inconformidad, tocándose la cabeza y gesticulando con las manos.
E9	Gesticula mucho con la cara, toca mucho su pierna derecha con la mano, mostrando poca comodidad con algunas preguntas, sobre cómo se desempeña en el trabajo. Se acomoda en la silla en cada pregunta referente a como se siente en determinadas situaciones, se inclina mostrando interés al preguntársele.
E10	Se muestra bastante inquieta con las manos al decir el estrés que causa tener muchas tareas al tiempo, toca su espalda al hablar de que debe evitar las discusiones frente a clientes, frota sus manos denotando estrés, habla abiertamente de su trabajo lo que la apasiona, se inclina hacia adelante al hablar de lo que le gusta.
E11	Se siente orgullosa de su trabajo, lo manifiesta con una sonrisa, le apasiona su profesión y su experiencia lo muestra con una mirada fija y una gran sonrisa al responder sobre sus funciones, al hablar de lo difícil del trabajo se muestra ansiosa frotando sus manos y moviendo los pies, no le gusta perder el control de las situaciones.
E12	Se manifiesta sonriente al hablar de su trabajo, del trabajo en equipo, se muestra desahogada en preguntas referentes al trabajo en equipo, muestra cierto estrés moviendo las manos rápidamente, alza las cejas al terminar cada pregunta.
E13	Muestra orgullo al saber varios idiomas, lo muestra con sonrisa al decirlo, muestra disciplina gesticulando al hablar del compromiso en el trabajo, al tiempo que se acomoda recto en la silla al hablar, muestra incomodidad al referirse a sanciones la muestra cambiando su sonrisa por una cara seria y distante al hablar, no mira a los ojos en esos momentos.
E14	Siente felicidad por conocer diferentes culturas, sonríe al hablar del tema y su postura en la silla es de atención y relajación al hablar, muestra inconformidad por las diferencias sociales, ceño fruncido, muestra desacuerdo con tener que complacer clientes sin que tengan la razón, lo demuestra cruzando brazos.

E21

Una mujer muy amable desde el inicio de la entrevista, con una sonrisa y bien presentada, con uniforme impecable y maquillada, muy presta a atender la entrevista, tiene muy buen tacto con las personas cuando se le acercan a preguntarle cosas de su trabajo, muy presta a ayudar - su lenguaje y forma de expresar es muy bueno y educado, muy protocolario, se nota que sigue reglas y normas de prestación de servicio al cliente impuestas por la empresa -buena actitud en toda la entrevista, cuando se le pregunta como lidia con clientes de diferentes estratos contesta de manera muy jovial y abierta pero segura de la respuesta, muy firme, hace gesto facial de incredulidad como quien dice que todos deben ser tratados por igual sin importar el estrato -sus expresiones faciales y corporales son muy naturales de una persona que confía en sí misma.

La presente tabla también se analizó desde el software MAXQDA para identificar un árbol semántico general de expresión emocional, el cual se ilustra a continuación:



Figura 20. Árbol Semántico General del Componente Emocional “No Verbal”

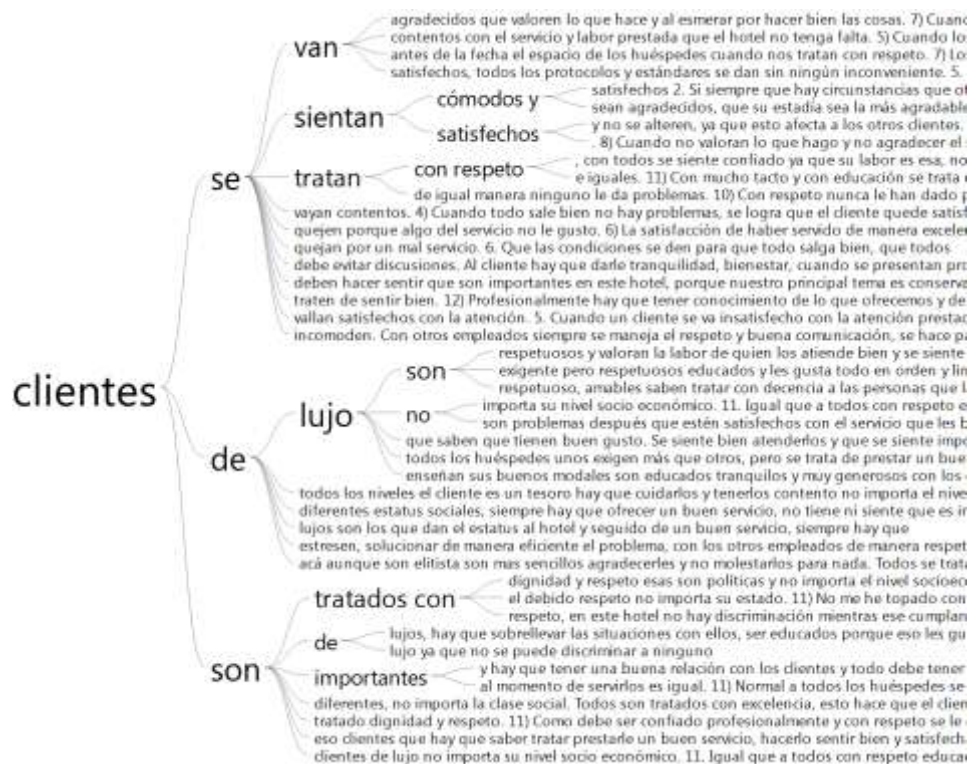
Tabla 21. Análisis de Contenidos frente a las Dimensiones del Trabajo Emocional

Dimensión del Trabajo Emocional	Análisis de Contenidos
Frecuencia de expresión	En la frecuencia de expresión emocional se identifican dos



<b>emocional</b>	tendencias relacionadas con la noción de considerar que “el trato para todos los clientes debe ser de lujo” y el reconocimiento de las exigencias y estándares esperados por los “clientes de lujo”.
<b>Atención requerida por las normas de expresión</b>	La atención requerida por las normas de expresión frente a los clientes de lujo es alta y significativa, dado que generalmente son clientes exigentes, aunque en la mayoría de los casos se resalta que son educados, también se identifica que algunos son “quisquillosos”, muy detallistas y esperan un servicio “perfecto”.
<b>Variedad de las emociones expresadas</b>	En relación con las emociones expresadas se resalta la regulación emocional para manejar adecuadamente con profesionalismo, respeto, calidez, servir con pasión y calidad.
<b>Disonancia emocional</b>	El nivel de disonancia emocional se incrementa con el manejo de los “clientes exigentes que tienden a ser inconformes” brindándoles un trato excelente en la medida de las posibilidades y especialmente frente a algunos clientes que por su condición “clientes de lujo” tienen una actitud poco favorable con los empleados.

Finalmente se presentan los principales mapas relacionados con los códigos de mayor relevancia y pertinencia teórica generados de forma independiente y consolidada entre las preguntas de la entrevista correspondientes a: CLIENTES, SERVICIO, EMPLEADOS, SER, SENTIR y TENER.



**Figura 21. Árbol Semántico para la Categoría: Clientes**

**Tabla 22. Análisis de Contenidos de las Dimensiones del Trabajo Emocional:**

**Clientes**

Dimensión del Trabajo Emocional	Análisis de Contenidos
<b>Frecuencia de expresión emocional</b>	La frecuencia de expresión emocional se orienta a la percepción que los empleados tienen sobre la experiencia del cliente. Esta frecuencia de expresión emocional es permanente y se enfoca especialmente al desarrollo de todos los protocolos e interacciones adecuadas para generar el mayor nivel de satisfacción posible al cliente.
<b>Atención requerida por las normas de expresión</b>	El nivel de atención requerida por las normas de expresión es "total". Cualquier detalle negativo por mínimo que sea puede afectar toda la experiencia positiva del cliente.
<b>Variedad de las emociones expresadas</b>	Se resaltan emociones asociadas con la satisfacción del cliente, el agradecimiento, la valoración, el respeto, dignidad, manejo adecuado de las exigencias y comunicación.
<b>Disonancia emocional</b>	La disonancia emocional se refleja en menor medida especialmente frente al manejo de situaciones negativas que generan quejas y las exigencias e insatisfacción de algunos clientes que no corresponden con la prestación del servicio.



**Figura 22. Árbol Semántico para la Categoría: Servicio**

**Tabla 23. Análisis de Contenidos de las Dimensiones del Trabajo Emocional:**

**Servicio**

Dimensión del Trabajo Emocional	Análisis de Contenidos
<b>Frecuencia de expresión emocional</b>	El “Servicio” encierra un alto nivel de frecuencia de la expresión emocional, dado se enfoca al objeto central de la labor que tienen los jefes y empleados. Los reportes lo ubican como proceso central sobre el cual recae la satisfacción del cliente.
<b>Atención requerida por las normas de expresión</b>	La atención requerida por las normas de expresión permite ilustrar el manejo emocional que hacen los jefes y empleados para ajustarse al protocolo y tomar decisiones bajo presión para responder a los estándares del servicio.
<b>Variedad de las emociones expresadas</b>	Las emociones se presentan tanto a nivel positivo asociadas con las experiencias de satisfacción del cliente, como a nivel negativo cuando se presentan quejas e insatisfacción del cliente.
<b>Disonancia emocional</b>	El nivel de disonancia emocional frente al servicio es uno de los mayores factores que se incrementa en la medida en que los

empleados experimentan divergencia entre la forma en que se entregan a su labor y la percepción de su labor por parte de algunos clientes.

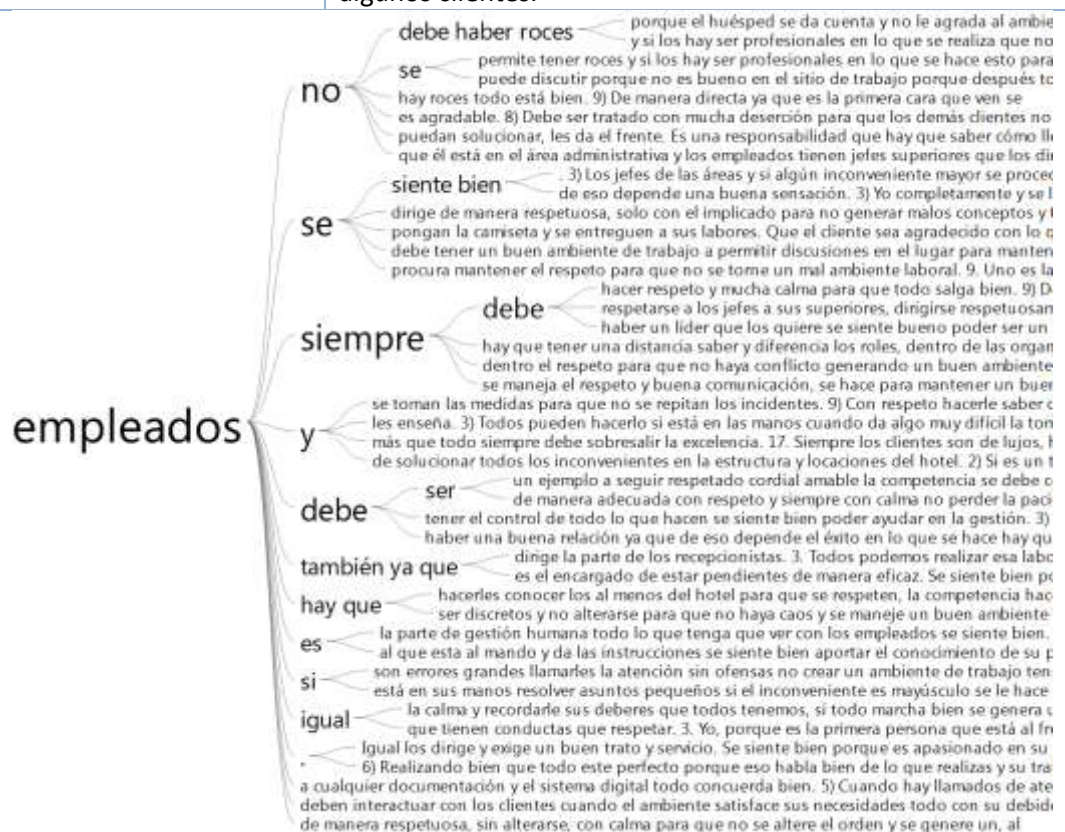


Figura 23. Árbol Semántico para la Categoría: Empleados

Tabla 24. Análisis de Contenidos en Dimensiones del Trabajo Emocional:

**Empleados**

Dimensión del Trabajo Emocional	Análisis de Contenidos
<b>Frecuencia de expresión emocional</b>	En relación con el árbol semántico de los empleados, se identifican tres tendencias asociadas con las expresiones emocionales de interacción con los clientes, el manejo de las situaciones positivas y negativas con los compañeros, y el manejo de las emociones frente a problemas, fallas o errores.
<b>Atención requerida por las normas de expresión</b>	En el árbol semántico de los empleados se evidencia el alto nivel de atención requerida por las normas de expresión como referente para desarrollar buenas prácticas de servicio con calidad, evitando roces que afecten el ambiente laboral y siguiendo las normas y el protocolo para brindar el mejor servicio a los clientes.
<b>Variedad de las emociones expresadas</b>	Dentro de las expresiones se evidencian emociones positivas y negativas, especialmente centradas en la interacción con los



	compañeros y la orientación de servicio al cliente.
<b>Disonancia emocional</b>	La disonancia emocional no solamente se genera con los clientes. Este árbol permite identificar un alto componente de disonancia emocional cuando se presentan problemas de interacción laboral y la comunicación juega un rol importante.

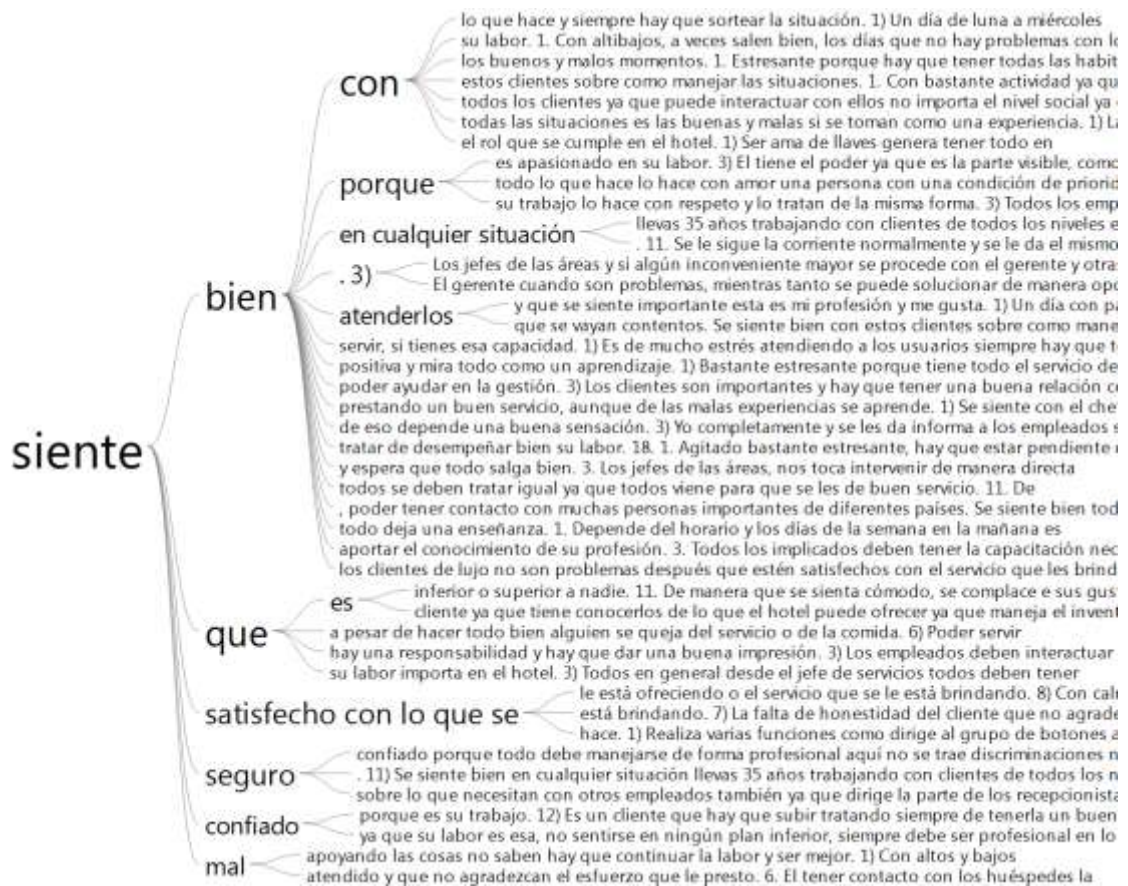


**Figura 24. Árbol Semántico para la Categoría: Ser**

**Tabla 25. Análisis de Contenidos de las Dimensiones del Trabajo Emocional: Ser**

Dimensión del Trabajo Emocional	Análisis de Contenidos
<b>Frecuencia de expresión emocional</b>	En la categoría del ser se evidencia una clara expresión de emociones orientadas al crecimiento personal y el mejoramiento continuo, así como se resaltan las cualidades de profesionalismo, confianza, honestidad, respeto y liderazgo, así como la necesidad de ser especial en la orientación del servicio al cliente.
<b>Atención requerida por las normas de expresión</b>	La atención requerida por las normas de expresión se identifica como un referente asociado al mejoramiento personal y la calidad en el servicio al cliente.
<b>Variedad de las emociones</b>	Las emociones expresadas son mayoritariamente positivas,

<b>expresadas</b>	constructivas y orientadas hacia la realización personal.
<b>Disonancia emocional</b>	El nivel de disonancia emocional que se reporta en el análisis de las expresiones se enfoca especialmente en la medida en que se evidencian algunas percepciones asociadas con el esfuerzo que se hace en la forma de ser para complacer al cliente y cumplir con los estándares del servicio.



**Figura 25. Árbol Semántico para la Categoría: Sentir**

**Tabla 26. Análisis de Contenidos de las Dimensiones del Trabajo Emocional:**

**Sentir**

Dimensión del Trabajo Emocional	Análisis de Contenidos
<b>Frecuencia de expresión emocional</b>	La frecuencia de expresión emocional en la categoría del SENTIR es muy significativa, dado que permite identificar el conjunto de emociones que tienen los participantes alrededor de su labor. Principalmente denota una valoración positiva frente al rol laboral y la orientación al servicio.
<b>Atención requerida por las normas de expresión</b>	La atención requerida por las normas de expresión se evidencia en alto grado en la medida en que aunque es positiva,

	demanda una mayor interacción y exigencia entre los sentimientos de los empleados y el logro de su labor.
<b>Variedad de las emociones expresadas</b>	La mayoría de las expresiones son positivas y se relacionan con “sentirse bien” a nivel personal y laboral, sentirse satisfechos, seguros y confiados. En menor medida sentirse mal cuando las cosas no salen bien.
<b>Disonancia emocional</b>	La disonancia se refleja en menor medida especialmente en aspectos donde existe divergencia entre la percepción que tiene el empleado sobre la forma y pasión con la que brinda el servicio, frente a la valoración que hacen algunos clientes.



**Figura 26. Árbol Semántico para la Categoría: Tener**

**Tabla 27. Análisis de Contenidos de las Dimensiones del Trabajo Emocional:**

**Tener**

Dimensión del Trabajo Emocional	Análisis de Contenidos
<b>Frecuencia de expresión emocional</b>	La expresión emocional frente a la categoría del TENER es muy significativa en términos de los niveles de ajuste que debe desarrollar el empleado para cumplir satisfactoriamente con su labor.
<b>Atención requerida por las normas de expresión</b>	La atención requerida por las normas de expresión es la dimensión que más se refleja en aspectos tales como: “tener la capacidad, la disponibilidad, la actitud y la comunicación, adecuadas para brindar el mejor servicio y ambiente laboral”.
<b>Variedad de las emociones expresadas</b>	Las emociones expresadas se relacionan con los requerimientos de ajuste a las normas de expresión y especialmente al desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje, comunicación, control y seguimiento integral a los estándares del servicio
<b>Disonancia emocional</b>	La disonancia emocional se evidencia en el grado en que los diferentes aspectos del TENER suponen una negociación con el SER y el SENTIR de los empleados.