

# **Factores de desmotivación en el personal gastronómico del Hotel Sheraton Buenos Aires (Retiro, CABA 2024)**

Un estudio cualitativo sobre las percepciones del personal y su incidencia en la calidad del servicio.

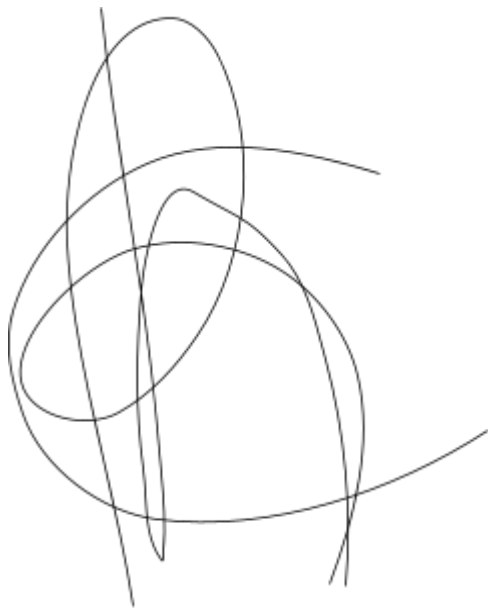
Tutor: Mag Jorge Fernández Belda

Alumno: Renata Chiaradio

Carrera: Licenciatura en Gastronomía

ID: 000-16-7725

Universidad de Belgrano

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Renata Chiaradio



## Resumen

El presente estudio analizó los factores de desmotivación que afectan al personal gastronómico del Hotel Sheraton de Buenos Aires ubicado en el barrio de Retiro (2024), y examinó de qué manera estos inciden en la calidad del servicio brindado. En un contexto caracterizado por altas exigencias laborales, jornadas extensas, y la constante presión operativa, la motivación del trabajador se posiciona como un elemento clave para el desempeño y la experiencia del cliente.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-interpretativo, basado en un estudio de caso. Para la recolección de datos se realizaron entrevistas semiestructuradas a empleados y ex empleados del área gastronómica del establecimiento, con el objetivo de comprender sus percepciones y experiencias en relación con el entorno laboral .

En el marco teórico, se sustentó en distintos enfoques sobre la motivación laboral, incluyendo los aportes de Maslow, Herzberg, Vroom y Adams, junto con modelos contemporáneos como el de Demandas y Recursos Laborales y la Teoría de la Autodeterminación. Estas perspectivas permitieron analizar la motivación como un fenómeno multidimensional, influido por factores individuales, organizacionales y contextuales.

Los resultados evidenciaron que las principales fuentes de desmotivación se vinculan con las condiciones laborales, la falta de reconocimiento, la ausencia de liderazgo, las limitadas oportunidades de desarrollo profesional y las exigencias emocionales propias del trabajo hotelero y gastronómico. Asimismo, se observó que estos factores impactan directamente en la calidad del servicio, afectando la predisposición del personal, la comunicación dentro de los equipos y la atención brindada al cliente.

En conclusión, el estudio permitió comprender que la motivación laboral constituye un elemento fundamental para garantizar experiencias de calidad en el sector gastronómico y hotelero. En este sentido, se destaca la importancia de promover mejores condiciones laborales, fortalecer el liderazgo y generar estrategias de reconocimiento y acompañamiento que favorezcan tanto el bienestar de los trabajadores como la calidad de servicio ofrecido.

## Índice

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Introducción                             | 4  |
| Problema de investigación                | 5  |
| Planteamiento                            | 6  |
| Pregunta y subpreguntas de investigación | 7  |
| Objetivos                                | 8  |
| Marco teórico                            | 9  |
| Metodología                              | 15 |
| Resultados                               | 18 |
| Análisis                                 | 20 |
| Conclusión                               | 27 |
| Bibliografía                             | 29 |

## Introducción

El sector gastronómico de la Ciudad de Buenos Aires se caracteriza por su dinamismo y alto nivel de exigencia, especialmente en el ámbito hotelero, donde la calidad del servicio resulta fundamental para la experiencia del cliente. En este contexto, el personal gastronómico cumple un rol clave, ya que su desempeño impacta directamente en la percepción del servicio y en la imagen del establecimiento.

Sin embargo, las condiciones propias de este sector como las jornadas extensas, la presión operativa y la alta demanda en la atención y la intensidad del ritmo del trabajo pueden afectar los niveles de motivación del personal, generando situaciones de desmotivación que inciden tanto en el bienestar del trabajador como en la calidad del servicio brindado. Estas problemáticas adquieren particular relevancia en establecimientos de gran escala como el Hotel Sheraton de Buenos Aires, donde la exigencia en los estándares de atención es constante.

A pesar de su importancia, existe escasa producción académica que analice específicamente los factores de desmotivación en el personal gastronómico dentro del ámbito hotelero en la Ciudad de Buenos Aires. En este sentido, resulta pertinente abordar esta problemática en el contexto actual (2024), caracterizado por cambios en las dinámicas laborales, nuevas exigencias del sector y una creciente demanda por parte de los consumidores en relación con la calidad del servicio. Este recorte temporal resulta relevante, ya que el año 2024 refleja un contexto de consolidación de nuevas dinámicas laborales en el sector gastronómico, caracterizado por mayores exigencias operativas y cambios en las condiciones de trabajo.

En este marco, la presente investigación se propone analizar los factores de desmotivación que afectan al personal gastronómico del Hotel Sheraton de Buenos Aires (Retiro, 2024) y examinar de qué manera estos influyen en la calidad del servicio brindado.

Para ello, se adopta un enfoque metodológico cualitativo con un diseño descriptivo-interpretativo basado en un estudio de caso, sustentado en la revisión bibliográfica y la realización de entrevistas semiestructuradas al personal del establecimiento, con el objetivo de comprender sus percepciones y experiencias en relación con su entorno laboral.

El trabajo se estructura en diferentes apartados: en primer lugar, se presenta el problema de investigación, y los objetivos del estudio; posteriormente se desarrolla el marco teórico que sustenta el análisis, luego se describe la metodología utilizada y finalmente se exponen los resultados obtenidos junto con las conclusiones del estudio.

## Problema de investigación

Si bien existe una amplia producción académica que aborda la motivación laboral y su impacto en el desempeño del sector hotelero y gastronómico con aportes de autores como Chiavenato, Herzberg, Baum, Slåtten y Testa, estos estudios se han desarrollado principalmente en contextos generales o en otros mercados, sin focalizar específicamente en realidades locales.

En este sentido, se identifica una vacancia en la literatura en relación con estudios situados en el contexto del personal gastronómico de hoteles de cadena en la Ciudad de Buenos Aires. Particularmente, no se han encontrado investigaciones que analicen de manera específica los factores de desmotivación en este tipo de establecimientos y su incidencia en la calidad del servicio.

Esta falta de estudios contextualizados limita la comprensión de las dinámicas propias del sector a nivel local, considerando que las condiciones laborales, organizacionales y culturales pueden variar significativamente según el contexto. En consecuencia, resulta relevante abordar esta problemática en el Hotel Sheraton de Buenos Aires, con el fin de generar conocimiento aplicado que permita comprender los factores que inciden en la desmotivación del personal gastronómico y su impacto en el servicio brindado.

## Planteamiento

Aportar a la comprensión de los factores de desmotivación laboral presentes en el personal gastronómico del Hotel Sheraton en Buenos Aires, Retiro (2024), analizando su influencia en la calidad del servicio ofrecido. Este estudio busca identificar las causas que inciden en la pérdida de motivación dentro del equipo gastronómico, considerando aspectos como las condiciones laborales, la comunicación interna, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional.

## Pregunta y subpreguntas de investigación

En función de lo planteado anteriormente y considerando las condiciones particulares del trabajo gastronómico caracterizadas por altos niveles de exigencia, presión operativa, y rotación del personal, así como el impacto que estas pueden tener en el desempeño laboral, resulta pertinente profundizar en los factores que influyen en la motivación del personal.

En este marco, se plantea la siguiente pregunta de investigación, orientada a comprender la relación entre la desmotivación laboral y la calidad del servicio en el sector gastronómico:

¿De qué manera los factores de desmotivación del personal gastronómico influyen en la calidad del servicio brindado en el Hotel Sheraton de Buenos Aires?

### **Subpreguntas de investigación**

¿Cómo percibe el personal gastronómico su nivel actual de motivación y satisfacción laboral?

¿De qué manera la falta de oportunidades de desarrollo profesional impacta en la motivación del equipo?

¿Qué papel cumple el reconocimiento y la valoración del trabajo en la motivación del personal gastronómico?

¿Cómo inciden las condiciones laborales (horarios, carga de trabajo, salario y beneficios) en el nivel de motivación del personal?

## Objetivos

### Objetivo general

Comprender los factores de desmotivación que afectan al personal gastronómico del Hotel Sheraton de Buenos Aires (Retiro 2024), y su incidencia en la calidad del servicio brindado.

### Objetivos específicos

- 1- Identificar los principales factores de desmotivación presentes en la experiencia laboral del personal gastronómico del Hotel Sheraton de Buenos Aires.
- 2- Explorar las percepciones del personal en relación con las condiciones laborales, el reconocimiento, la equidad y las oportunidades de desarrollo profesional.
- 3- Describir las experiencias del personal en relación con el clima laboral, el liderazgo, la comunicación interna y la autonomía en el trabajo.
- 4- Comprender de qué manera la motivación del personal se vincula con la calidad del servicio brindado al cliente.

## Marco Teórico

Este trabajo aborda los principales factores de desmotivación que afectan al personal gastronómico del Hotel Sheraton de Buenos Aires, ubicado en el barrio de Retiro (2024), y analiza de qué manera influyen en la calidad del servicio brindado. En este sentido, resulta fundamental comprender la motivación laboral como un proceso complejo, atravesado por variables individuales, organizacionales y contextuales, especialmente en un sector caracterizado por altos niveles de exigencia como el gastronómico.

De acuerdo a Deci y Ryan (1985), la desmotivación se produce cuando el individuo no percibe una conexión entre sus conductas y los resultados obtenidos, careciendo de una intención o propósito para actuar. En contraposición, la motivación implica un vínculo directo entre el esfuerzo del trabajador y las recompensas o reconocimientos obtenidos, generando compromiso y satisfacción laboral. En el ámbito gastronómico, esta problemática adquiere una relevancia particular debido a las exigencias del sector: jornadas extensas, presión constante, rotación del personal y la necesidad de mantener altos estándares de atención al cliente. La desmotivación, por lo tanto, no solo impacta en el bienestar psicológico y emocional del empleado, sino también en la calidad percibida del servicio, en la productividad y en la imagen general del establecimiento.

### **Motivación y desmotivación laboral**

La motivación laboral ha sido objeto de estudio de diversos autores que buscan comprender qué impulsa a los individuos a orientar su comportamiento hacia el logro de objetivos organizacionales. En términos generales, puede definirse como el conjunto de procesos que activan, dirigen y sostienen la conducta de una persona en el ámbito del trabajo.

Por el contrario, la desmotivación surge cuando el trabajador percibe que su esfuerzo no es valorado, que las condiciones laborales no son adecuadas o que no existen oportunidades de desarrollo. Esta situación puede generar desinterés, bajo rendimiento, ausentismo y, en muchos casos, abandono del puesto de trabajo.

### **Teorías clásicas de la motivación**

En este sentido, una de las teorías más influyentes es la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943) la cual plantea que la motivación se desarrolla de forma progresiva a medida que se satisfacen distintas necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. En el contexto gastronómico, las necesidades fisiológicas pueden verse afectadas por la falta de descanso adecuado o tiempos de alimentación irregulares. Asimismo, la necesidad de seguridad se vincula con la estabilidad laboral y las condiciones del entorno. Cuando estas necesidades básicas no se encuentran cubiertas, resulta difícil que el trabajador alcance niveles superiores de motivación, lo que impacta negativamente en su desempeño.

Por su parte, Herzberg (1959) a través de la Teoría de los Dos Factores, distingue entre factores higiénicos y factores motivacionales. Los primeros incluyen aspectos como el salario, las condiciones de trabajo y la supervisión, cuya ausencia genera insatisfacción, aunque su presencia no garantiza motivación. Los factores motivacionales, en cambio, como el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento profesional, son los que realmente impulsan el compromiso del trabajador. En el ámbito gastronómico, la falta de reconocimiento y de oportunidades de desarrollo constituye una de las principales causas de desmotivación.

En esta misma línea, McGregor (1960) propone la Teoría X y Teoría Y, que representan dos formas opuestas de concebir al trabajador. La Teoría X asume que las personas evitan el trabajo y requieren control constante, mientras que la Teoría Y sostiene que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción cuando existen condiciones adecuadas. En organizaciones gastronómicas con estructuras jerárquicas rígidas, predomina frecuentemente una visión cercana a la Teoría X, lo que puede generar un clima laboral negativo y afectar la motivación del personal.

### **Modelos contemporáneos de motivación**

Desde una perspectiva más dinámica, Vroom (1964) desarrolla la Teoría de la Expectativa, que explica la motivación como el resultado de la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensa. Este modelo se basa en tres componentes: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. Cuando el trabajador percibe que su esfuerzo no se traduce en resultados o que las recompensas no son significativas, la motivación disminuye. Esta situación es habitual en el sector gastronómico, donde las altas exigencias no siempre se ven acompañadas de recompensas proporcionales.

Por otro lado, Adams (1963), a través de la Teoría de la Equidad, plantea que los individuos comparan su relación esfuerzo-recompensa con la de otros. Cuando perciben desigualdad, se genera un sentimiento de injusticia que impacta negativamente en la motivación. En entornos gastronómicos, donde las tareas y los reconocimientos pueden distribuirse de manera desigual, esta percepción de inequidad es frecuente.

Asimismo, el Modelo de Demandas y Recursos Laborales de Bakker y Demerouti (2007) sostiene que la motivación depende del equilibrio entre las exigencias del trabajo y los recursos disponibles. Cuando las demandas como la presión, la carga horaria y las exigencias emocionales superan los recursos como el apoyo, la autonomía o la retroalimentación, se produce agotamiento y desmotivación. Este modelo resulta especialmente aplicable al sector gastronómico, caracterizado por una alta demanda y recursos limitados.

Asimismo, Karasek (1979), en su modelo de demanda-control, sostiene que los empleos con altas exigencias y bajo nivel de autonomía generan mayores niveles de estrés y menor motivación. Este escenario se observa con frecuencia en el trabajo gastronómico, caracterizado por el ritmo acelerado, la presión por la satisfacción del cliente y la escasa posibilidad de decisión o descanso.

Complementando estas perspectivas, la Teoría de la Autodeterminación de Gagné y Deci (2005) destaca la importancia de satisfacer tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. Cuando estas necesidades no se ven cubiertas, la motivación disminuye significativamente. En el ámbito gastronómico, factores como la falta de comunicación, la sobrecarga de tareas o la escasa participación en decisiones afectan directamente estas necesidades.

### **Liderazgo y clima organizacional**

El liderazgo constituye un factor clave en la motivación del personal. Likert (1967) identifica distintos sistemas de gestión, desde modelos autoritarios hasta participativos, siendo estos últimos los que generan mayores niveles de compromiso. En el sector gastronómico, donde el trabajo en equipo es esencial, un liderazgo participativo favorece la comunicación, la cooperación y el sentido de pertenencia.

En este sentido, Chiavenato (2009) sostiene que la motivación no depende únicamente de factores individuales, sino también del clima organizacional, la comunicación y el estilo de liderazgo. Un entorno laboral positivo, basado en la confianza y el reconocimiento, potencia la motivación, mientras que un clima negativo genera desinterés y desmotivación.

El clima organizacional puede definirse como la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo. En contextos gastronómicos, un clima tenso o conflictivo puede afectar directamente el desempeño del personal, mientras que un ambiente colaborativo contribuye a mejorar la calidad del servicio.

### **Características del trabajo y motivación**

Hackman y Oldham (1976), a través del Modelo de las Características del Trabajo, señalan que la motivación intrínseca depende de factores como la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, su significado, la autonomía y la retroalimentación. Cuando estas dimensiones están ausentes, el trabajo se percibe como rutinario y carente de sentido. En el sector gastronómico, la repetición de tareas y la falta de autonomía son factores que contribuyen a la desmotivación.

Por su parte, Locke y Latham (1990) destacan la importancia de establecer metas claras y alcanzables para mantener la motivación. La presencia de objetivos definidos, junto con retroalimentación y reconocimiento, fortalece el compromiso del trabajador.

### **Motivación en el sector gastronómico y hotelero**

El sector gastronómico presenta características particulares que influyen directamente en la motivación del personal. Entre ellas se destacan los horarios rotativos, la intensidad del trabajo, la presión por satisfacer al cliente y la necesidad de coordinación constante entre los miembros del equipo.

Según Baum (2015), la industria hotelera y gastronómica presenta altos niveles de rotación de personal debido a las condiciones laborales exigentes, la baja remuneración y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional. Esta situación genera inestabilidad y dificulta la construcción de equipos comprometidos.

Además, el contacto permanente con el cliente implica una carga emocional significativa, ya que los empleados deben mantener una actitud positiva incluso en situaciones de estrés. Esta exigencia emocional, sumada a las condiciones físicas del trabajo, puede derivar en agotamiento y desmotivación.

### **Calidad del servicio en gastronomía**

La calidad del servicio en el ámbito gastronómico no depende únicamente del producto ofrecido, sino de la experiencia integral del cliente. Factores como la atención, la predisposición del personal, la rapidez y la comunicación influyen directamente en la percepción del servicio.

En este contexto, la motivación del personal juega un rol fundamental. Un empleado motivado tiende a brindar un servicio más eficiente, cordial y comprometido, mientras que la desmotivación se traduce en falta de interés, errores y una experiencia negativa para el cliente.

### **Síntesis del marco teórico**

A partir del análisis de los distintos enfoques teóricos abordados, es posible comprender que la motivación laboral no responde a un único factor, sino que constituye un proceso complejo en el que intervienen variables individuales, organizacionales y contextuales. En este sentido, la desmotivación no debe interpretarse como una característica propia del trabajador, sino como el resultado de una interacción entre las condiciones del entorno laboral y la percepción que el individuo construye respecto de su rol dentro de la organización.

Las teorías clásicas, como la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943) y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), permiten identificar que la motivación se sostiene a partir de la satisfacción progresiva de necesidades y de la presencia de condiciones laborales adecuadas. Mientras que Maslow propone una estructura escalonada de necesidades que deben ser cubiertas para alcanzar niveles superiores de desarrollo personal, Herzberg introduce una distinción clave entre los factores que evitan la insatisfacción y aquellos que generan motivación. En conjunto, ambas perspectivas coinciden en que la ausencia de condiciones básicas, como la estabilidad o el salario, así como la falta de reconocimiento y crecimiento, constituyen elementos centrales en la aparición de la desmotivación.

Por su parte, los modelos contemporáneos amplían esta mirada al incorporar la percepción del trabajador como eje central del proceso motivacional. La Teoría de la Expectativa de Vroom (1964) y la Teoría de la Equidad de Adams (1963) destacan que la motivación depende de la interpretación que realiza el individuo sobre la relación entre su esfuerzo, su desempeño y las recompensas

obtenidas, así como de la comparación con otros miembros de la organización. En este sentido, no solo importa lo que la organización ofrece, sino también cómo es percibido por el trabajador. Cuando estas percepciones se ven afectadas por la falta de reconocimiento, recompensas insuficientes o situaciones de inequidad, la motivación disminuye y se debilita el compromiso laboral.

En esta misma línea, modelos como el de Demandas y Recursos Laborales de Bakker y Demerouti (2007) y el modelo de demanda-control de Karasek (1979) aportan una comprensión más integral al considerar el equilibrio entre las exigencias del trabajo y los recursos disponibles. Estos enfoques resultan especialmente relevantes para el sector gastronómico, donde las altas demandas físicas, emocionales y temporales suelen superar los recursos ofrecidos por la organización. Esta desproporción genera agotamiento, estrés y, en consecuencia, desmotivación, afectando tanto el bienestar del trabajador como su desempeño.

Asimismo, la Teoría de la Autodeterminación de Gagné y Deci (2005) refuerza la idea de que la motivación se sostiene en la medida en que se satisfacen necesidades psicológicas básicas como la autonomía, la competencia y la relación. Cuando el entorno laboral limita la participación del trabajador, no reconoce sus capacidades o dificulta la construcción de vínculos positivos, estas necesidades se ven frustradas, lo que impacta negativamente en la motivación intrínseca.

En una perspectiva más contemporánea, Barrett (2010) sostiene que la motivación y el compromiso laboral también se encuentran vinculados con los valores organizacionales y el sentido de pertenencia dentro de la empresa. El autor plantea que las organizaciones que promueven entornos basados en la confianza, el reconocimiento, la participación y el bienestar emocional favorecen mayores niveles de compromiso y satisfacción en los trabajadores. Por el contrario, contextos caracterizados por la desvalorización, la falta de comunicación y el clima laboral negativo pueden generar desmotivación y afectar el desempeño del personal. Estos aportes resultan relevantes para comprender las experiencias del personal gastronómico en contextos de alta exigencia laboral.

Por otro lado, el liderazgo y el clima organizacional emergen como factores determinantes en la configuración de la motivación laboral. Los aportes de McGregor (1960) y Likert (1967) evidencian que los estilos de gestión basados en el control y la rigidez tienden a generar desmotivación, mientras que aquellos que promueven la participación, la comunicación y el reconocimiento favorecen el compromiso del personal. En concordancia, Chiavenato (2009) señala que un clima organizacional positivo constituye un elemento clave para sostener la motivación, ya que influye directamente en la percepción que los trabajadores tienen sobre su entorno.

En relación con las características propias del trabajo, el modelo de Hackman y Oldham (1976) y la teoría de fijación de metas de Locke y Latham (1990) destacan la importancia de diseñar puestos que ofrezcan significado, autonomía, variedad y objetivos claros. La ausencia de estos elementos conduce a la percepción de tareas rutinarias y carentes de sentido, lo que favorece la desmotivación.

Al trasladar estos aportes al sector gastronómico y hotelero, se evidencia que las condiciones laborales específicas como los horarios extensos, la presión constante, la alta rotación de personal y la exigencia en la atención al cliente intensifican los factores que inciden en la desmotivación. Tal como señala Baum (2015), estas características dificultan la permanencia del personal y afectan la construcción de equipos estables y comprometidos.

En consecuencia, la motivación del personal gastronómico se presenta como un elemento central para garantizar la calidad del servicio. La literatura analizada permite sostener que un trabajador motivado no solo mejora su desempeño individual, sino que también contribuye a generar experiencias positivas para el cliente, fortaleciendo la imagen y competitividad de la organización. Por el contrario, la desmotivación se traduce en errores, falta de compromiso y deterioro en la atención, impactando negativamente en la percepción del servicio.

En síntesis, el conjunto de teorías revisadas permite afirmar que la motivación laboral en el ámbito gastronómico depende de la articulación entre condiciones laborales adecuadas, estilos de liderazgo participativos, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y equilibrio entre demandas y recursos. Comprender esta dinámica resulta fundamental para identificar los factores que inciden en la desmotivación del personal del Hotel Sheraton de Buenos Aires y para proponer estrategias orientadas a mejorar tanto el bienestar de los trabajadores como la calidad del servicio brindado.

## Metodología (Método de investigación)

### **Perspectiva metodológica**

La presente investigación se inscribe dentro de un enfoque cualitativo, el cual permite entender en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los individuos atribuyen en sus realidades laborales (Denzin y Lincoln, 1994). Este enfoque resulta adecuado para el estudio de la desmotivación laboral, ya que se trata de un fenómeno subjetivo que no puede ser reducido a variables que sean cuantificables, sino que requiere ser interpretado desde la perspectiva de los propios actores que se ven involucrados.

### **Tipo y diseño de investigación**

El estudio adopta un diseño de estudio de caso, ya que se centra en el análisis particular del Hotel Sheraton de Buenos Aires (Retiro, 2024), lo que permite un abordaje profundo y contextualizado del fenómeno en un entorno específico. En cuanto a su alcance, la investigación es de tipo descriptivo - interpretativo, ya que busca no solo identificar los factores de desmotivación presentes, sino también comprender el significado que los propios trabajadores atribuyen a sus experiencias y su incidencia en la calidad del servicio.

### **Unidad de análisis y participantes**

La unidad de análisis está conformada por el personal gastronómico del Hotel Sheraton de Buenos Aires, incluyendo aquellos trabajadores que se desempeñan en distintas áreas vinculadas al servicio de alimentos y bebidas.

La población objetivo estará integrada por empleados gastronómicos que se desempeñen o se hayan desempeñado en el Hotel Sheraton de Buenos Aires, tales como personal de cocina, personal de restaurantes, servicio, eventos, pastelería, con experiencia comprobable en el ámbito laboral del establecimiento.

La selección de los participantes se realizará mediante un muestreo intencional, privilegiando la profundidad y relevancia de la información aportada por los sujetos en relación con los objetivos de la investigación, por sobre criterios de representatividad estadística. Esta decisión metodológica busca asegurar la obtención de datos significativos que permitan comprender en profundidad los factores de desmotivación presentes en el entorno laboral.

Se prevé la participación de un grupo reducido de empleados (aproximadamente entre 4 y 6 personas), lo cual resulta adecuado para estudios cualitativos que prioricen la profundidad del análisis. La cantidad de participantes no responde a un criterio numérico rígido, si no a la riqueza de la información obtenida.

Con el propósito de garantizar la pertinencia de la muestra, se establecen los siguientes criterios de inclusión: Empleados gastronómicos que se desempeñen o se hayan desempeñado en el Hotel Sheraton de Buenos Aires, personal pertenecientes a áreas gastronómicas y trabajadores con una antigüedad mínima en el puesto que les permita aportar experiencia significativa (por ejemplo, más de 6 meses). Los criterios de exclusión son los siguientes: Personal ajeno al área gastronómica, empleados con escasa antigüedad de menos de 6 meses en el puesto que no hayan desarrollado una experiencia suficiente en el entorno laboral y personal externo que no forme ni haya formado parte estable del equipo de trabajo.

### **Técnicas de recolección de datos**

La técnica principal de la recolección de datos será la entrevista semiestructurada, ya que permite obtener información detallada sobre las experiencias y percepciones de los participantes, manteniendo al mismo tiempo cierta flexibilidad en el desarrollo de la conversación. Las entrevistas estarán orientadas a indagar aspectos como:

- Condiciones laborales
- Reconocimientos
- Oportunidades de desarrollo
- Clima laboral
- Percepción en la calidad de servicio

Esta técnica resulta coherente con el enfoque cualitativo, ya que facilita la construcción de significados a partir del discurso de los participantes.

Asimismo se elaborará una guía de entrevista semiestructurada a partir de las categorías conceptuales desarrolladas en el marco teórico, lo que permitirá asegurar la coherencia entre los objetivos de la investigación, las preguntas de indagación y los datos recolectados.

### **Procedimiento de análisis de datos**

Los datos obtenidos a partir de las entrevistas serán analizados mediante un enfoque de análisis de contenido temático. Este proceso implica: La transcripción de las entrevistas, la identificación de unidades de sentido, la codificación de la información y la posterior categorización en función de los principales ejes temáticos vinculados a la desmotivación laboral.

De este modo se buscará interpretar los patrones recurrentes en los discursos de los participantes y su relación con los factores teóricos abordados en el marco conceptual.

### **Modalidad de las entrevistas**

Las entrevistas serán realizadas en modalidad virtual, mediante plataformas de videollamada, debido a la mayor accesibilidad y disponibilidad de los participantes, considerando que parte de la muestra estará conformada tanto por empleados actuales como por ex empleados del establecimiento.

Esta modalidad permitirá facilitar el acceso de campo, optimizar la coordinación de horarios y garantizar condiciones adecuadas para el desarrollo de las entrevistas.

### **Consideraciones éticas**

En relación con los aspectos éticos de la investigación, se elaborará un consentimiento informado que será presentado a los participantes antes de la realización de las entrevistas, con el fin de garantizar su participación voluntaria, informada y consciente. Este documento explicitará los objetivos del estudio, el carácter confidencial de la información proporcionada, el resguardo del anonimato de los participantes y la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Asimismo, se informará sobre el uso exclusivamente académico de los datos recolectados. La elaboración del consentimiento informado se fundamenta en los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki (Asociación Médica Mundial, 2013), así como en la Ley Nacional N.º 25.326 de Protección de Datos Personales, que regula el tratamiento de la información personal en la República Argentina. Asimismo, se consideran las pautas del CONICET para la investigación con seres humanos (Resolución 2857/2006), garantizando el respeto por la dignidad, la privacidad y los derechos de los participantes durante todo el proceso de investigación.

En relación con el acceso de campo, la recolección de datos se realizará a través de contactos personales con empleados y ex empleados del establecimiento, por fuera de un canal institucional formal. Esta modalidad permite resguardar la confidencialidad de los participantes y favorecer la expresión libre de sus experiencias. En este sentido, se extremaron los recaudos éticos vinculados al anonimato, la protección de la identidad y el uso responsable de la información proporcionada.

## Resultados

Se realizaron 5 entrevistas a empleados y ex empleados del Hotel Sheraton Buenos Aires. La cantidad de participantes respondió al criterio de saturación teórica (Glaser y Strauss 1967) entendido como el momento en que las nuevas entrevistas no aportan categorías o matices significativos respecto de lo ya identificado. Este criterio resulta coherente con los lineamientos metodológicos para estudios de caso cualitativos orientados a comprender experiencias, percepciones y significados construidos por los participantes (Creswell, 2013) .

### Caracterización de la muestra

La tabla 1 presenta la caracterización sociolaboral de los cinco participantes entrevistados, considerando variables como rango etario, área de desempeño, puesto, antigüedad y vínculo laboral. Esta información permite contextualizar el perfil de los entrevistados y comprender los distintos posicionamientos presentes en los relatos analizados.

**Tabla 1 caracterización sociolaboral de los participantes**

|    | Rango etario | Género    | Nivel educativo | Área                | Puesto                | Antigüedad     | Vínculo laboral |
|----|--------------|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| E1 | 20-30 años   | Femenino  | Estudiante      | Alimentos y Bebidas | Puesto operativo      | 1-2 años       | Ex empleada     |
| E2 | 20-30 años   | Femenino  | Estudiante      | Alimentos y Bebidas | Puesto operativo      | 1-2 años       | Ex empleada     |
| E3 | 30-40 años   | Masculino | Licenciado      | Alimentos y Bebidas | Puesto de supervisión | 2-5 años       | Empleado        |
| E4 | 40-50 años   | Femenino  | Licenciada      | Alimentos y Bebidas | Puesto de supervisión | Más de 10 años | Empleada        |
| E5 | 30-40 años   | Femenino  | Licenciada      | Alimentos y Bebidas | Puesto de supervisión | 2-5 años       | Empleada        |

| Datos de la entrevista | E1         | E2         | E3         | E4         | E5         |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Fecha                  | 13.05      | 13.05      | 14.05      | 15.05      | 18.05      |
| Hora                   | 13hs       | 14hs       | 14.20hs    | 10hs       | 20hs       |
| Modalidad              | Virtual    | Virtual    | Virtual    | Virtual    | Virtual    |
| Duración               | 45 minutos | 45 minutos | 45 minutos | 45 minutos | 45 minutos |

## Tabla de hallazgos

A continuación, la tabla 2 presenta una síntesis de los principales hallazgos organizados por eje temático y por entrevistado. Esta sistematización permitió identificar patrones recurrentes, diferencias en las percepciones y categorías relevantes para el posterior análisis de resultados.

**Tabla 2 síntesis de hallazgos por eje temático y entrevistado**

| Eje temático                            | Entrevistado 1                                                                                                             | Entrevistado 2                                                                                                                                                                                                              | Entrevistado 3                                                                                                                                                                             | Entrevistado 4                                                                                                                     | Entrevistado 5                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Condiciones Laborales                   | "El salario era malo y bajo, tampoco tenía muchos beneficios"                                                              | "No tenía beneficios que yo pudiera acceder además del comedor, que tampoco me parecía un beneficio"                                                                                                                        | "La carga horaria, más el trabajo y la presión me agotan física y mentalmente. Es un trabajo con mucha presión" "El sueldo es bajo, creo que estamos más abajo de lo que deberíamos estar" | "Me voy muy cargada a nivel energético de la diaria" "El salario es muy bajo con respecto a las tareas que hacemos"                | "Hay varios factores que son un poco desgastantes, tenemos mucha carga física dado que caminamos muchas horas durante el día" "Además de las exigencias del día a día por momentos puede ser sacrificado" |
| Reconocimiento y equidad                | "No sentía que mi trabajo era valorado" "Por momentos me desmotivaba"                                                      | "El esfuerzo nunca me lo reconocieron y varias veces sentía que hacía más de lo que tenía que hacer en mi puesto de trabajo"                                                                                                | "No siento que me agradezcan el trabajo ni valoran el esfuerzo" "No se reconoce" "Haría mucho menos si fuera por el reconocimiento"                                                        | "No lo van a valorar jamás" "No se reconoce, dan todo por hecho"                                                                   | "Cuando uno siente que lo que hace se valora, trabaja con más motivación y ganas"                                                                                                                         |
| Oportunidades de desarrollo             | "No en ese puesto ni en el área gastronómica ya que me parecía muy sacrificada"                                            | "No, ningún tipo de crecimiento" "No me motivaba que la gente esté hace 30 años en el mismo puesto"                                                                                                                         | "No para todos, y no debería pasar eso"                                                                                                                                                    | "No creo que haya crecimiento para nosotros, para arriba"                                                                          | "Este hotel tiene muchas oportunidades de crecimiento"                                                                                                                                                    |
| Clima laboral y liderazgo               | "El ambiente no era muy agradable" "Con el equipo la comunicación era buena pero era escasa"                               | "Muy mala" "Todo el tiempo se hablaba de incomodidad y había gente angustiada e inconforme con el ambiente"                                                                                                                 | "El ambiente a veces es bastante hostil" "Mi jefa directamente no pasa por los restaurantes ni tengo trato diario"                                                                         | "Yo creo que no tenemos liderazgo" "No tenemos una persona que nos diga qué hacer"                                                 | "Somos un grupo profesional con algunas diferencias pero tirando en conjunto"                                                                                                                             |
| Autonomía y características del trabajo | "No tenía el espacio para proponer ideas por que realmente no tenía mucha comunicación con el equipo"                      | "Nunca sentí que se haya dado el espacio para proponer ideas y no había mucho debate para ver si yo podía proponer algo"                                                                                                    | "Soy muy autónomo" "Algunas tareas son muy monótonas"                                                                                                                                      | "La autonomía es total, nadie se da cuenta de ninguna tarea ni decisión"                                                           | "Tenemos autonomía para ciertas cosas pero como a nivel de jerarquías estamos abajo, seguimos dependiendo de nuestros superiores"                                                                         |
| Calidad del servicio                    | "Influía mucho en mi motivación y en la atención al cliente"                                                               | "Me desmotivaba lo poco valorada que me sentía de mis superiores y si influye en mi estado de ánimo y las condiciones también no me daban ganas de ir al trabajo ni de estar ahí" "Nunca me pasó de ver a alguien motivado" | "Si, cuando me maltratan ya me predispone muy mal y mi estado de ánimo cambia" "Yo realmente no veo motivado a mi equipo"                                                                  | "Por lo general la gente trabaja hace 10 años acá y es muy difícil motivarlos" "Intentamos motivarlos un bastante y no es fácil"   | "Cuando el equipo está motivado, el servicio cambia completamente"                                                                                                                                        |
| Carga emocional del trabajo             | "Cuando el equipo estaba mal y desmotivado las cosas solían complicarse porque la comunicación no fluía"                   | "Los clientes se ponían de mal humor y yo sentía que tenía que llevar calma a la situación y eso era lo más complicado para mí"                                                                                             | "En el momento con el cliente hay que buscar la solución y mantener las formas" "Una mala respuesta o forma si te mal predispone"                                                          | "Con los huéspedes al principio si la pasaba mal con ellos y ahora ya lo tengo re aceitado"                                        | "En momentos complicados o de mucho estrés uno tiene que mantener buena predisposición frente al huésped" "A veces puede ser cansador"                                                                    |
| Proyección/Rotación                     | "Mi trabajo terminó porque era una pasantía que duraba 1 año y medio"                                                      | "Me llevó a dejar el trabajo esta sensación de sentirme incomoda y las pocas ganas de estar ahí"                                                                                                                            | "En principio no sería el último lugar en el que estaría" "Hoy me hace pensar en quedarme a mediano plazo y no a corto como pensaba hace tiempo"                                           | "Muchas veces pensé en irme, yo ya tengo casi 40 años y logré una estabilidad en cuanto a francos, horarios que me quedan cómodos" | "No creo seguir trabajando (como muchos en este hotel) durante largos años"                                                                                                                               |
| Ausencia de acompañamiento jerárquico   | "Me desmotivaba en el sentido de que no tenía contacto con mi superior y no tenía oportunidad de que me diera un feedback" | "Nunca tuve una charla con mi jefe en la que me haya dado algún reconocimiento tanto negativo como positivo"                                                                                                                | "Tenemos una nueva jefa pero para ella no existimos para lo bueno y para lo malo"                                                                                                          | "Con respecto a los superiores es una ausencia total"                                                                              | "Nuestros superiores no están integrados a nuestro trabajo"                                                                                                                                               |

## **Análisis**

### **Condiciones laborales**

Las entrevistas evidenciaron percepciones mayormente negativas respecto de las condiciones laborales, especialmente vinculadas con la carga horaria, la presión laboral y el bajo salario ofrecido por el Hotel. En este sentido E1 señaló que “El salario era malo y bajo, tampoco tenía muchos beneficios”. Asimismo E3 expresó que “La carga horaria, más el trabajo y la presión me agotan física y mentalmente. Es un trabajo con mucha presión y el sueldo es bajo, creo que estamos más abajo de lo que deberíamos estar”. Estos resultados se vinculan con el modelo de demandas laborales desarrollado por Bakker y Demerouti (2007), quienes sostienen que las altas exigencias físicas y emocionales pueden generar agotamiento y desgaste laboral.

### **Reconocimiento y equidad**

Los participantes señalaron que su trabajo y su esfuerzo no era reconocido frente a sus superiores. Por lo que el reconocimiento en su día a día es una ausencia muy marcada. E2 indicó que “El esfuerzo nunca me lo reconocieron y varias veces sentía que hacía más de lo que tenía que hacer en mi puesto de trabajo” mientras que también E4 en la misma línea sostuvo que el reconocimiento “No lo van a valorar jamás” y que “No se reconoce, dan todo por hecho”. Estos hallazgos coinciden con Herzberg (1959), quien plantea que el reconocimiento constituye uno de los principales factores motivacionales dentro del trabajo.

### **Oportunidades de desarrollo**

Los resultados obtenidos muestran que las oportunidades de crecimiento no eran percibidas de la misma manera para todas las áreas. Tal como indicó E3 “No para todos, y no debería pasar eso”. En la misma línea E4 señaló “No creo que haya crecimiento para nosotros, para arriba”. Estos resultados reflejan la importancia de las oportunidades de crecimiento profesional como elemento motivacional, en línea con lo planteado por Maslow (1943) respecto de las necesidades de desarrollo personal. Asimismo, Herzberg (1959) identifica el crecimiento y la posibilidad de progreso como factores motivacionales fundamentales.

### **Clima laboral y liderazgo**

Los relatos de los entrevistados coincidieron en señalar que el ambiente de trabajo no era muy agradable y que hay una ausencia de liderazgo. E1 indicó que “El ambiente no era muy agradable y con el equipo la comunicación era buena pero era escasa” mientras que E3 sostuvo que “El ambiente a veces es bastante hostil” y “Mi jefa directamente no pasa por los restaurantes ni tengo trato diario”. Estos resultados permiten observar la relevancia del clima laboral y del liderazgo en la experiencia del trabajo cotidiano. En este sentido, Chiavenato (2009) sostiene que la comunicación y el acompañamiento de los superiores influyen directamente en la motivación y satisfacción del personal.

### **Autonomía y características del trabajo**

En relación con este eje, los entrevistados destacaron que hay altos niveles de autonomía en las tareas cotidianas, especialmente vinculados con la toma de decisiones y la resolución de situaciones operativas. Sin embargo, también surgieron limitaciones vinculadas con la posibilidad de participar activamente o proponer ideas dentro del equipo de trabajo. En este sentido, E2 manifestó que “Nunca sentí que se haya dado el espacio para proponer ideas y no había mucho debate para ver si yo podía proponer algo”. Por otro lado E4 expresó que “La autonomía es total, nadie se da cuenta de ninguna tarea ni decisión”. Asimismo, algunos participantes mencionaron la presencia de tareas monótonas y ciertos límites jerárquicos que condicionan la autonomía dentro del trabajo. Estos resultados coinciden con Hackman y Oldham (1976), quienes sostienen que la autonomía constituye una característica central para la motivación laboral. Sin embargo, los relatos también muestran tensiones vinculadas con los límites jerárquicos y la escasa participación en la toma de decisiones.

### **Calidad del servicio**

En este eje surgieron percepciones vinculadas a que hay una relación directa entre la motivación del personal y la calidad del servicio brindado. Los entrevistados señalaron que el estado emocional, el clima del equipo y el nivel de motivación influyen en la atención al cliente y en el funcionamiento cotidiano del trabajo. En este sentido E1 manifestó que “Influía mucho en mi motivación y en la atención al cliente”. En la misma línea E5 expresó que “Cuando el equipo está motivado, el servicio cambia completamente”. Algunos de los entrevistados destacaron las dificultades para sostener la motivación dentro de los equipos de trabajo y señalaron que el desgaste emocional y la desmotivación impactan negativamente en la dinámica laboral y en la atención brindada. Estos resultados coinciden con Slåtten y Mehmetoglu (2011), quienes sostienen que el compromiso y motivación del personal influyen en la experiencia del cliente.

### **Carga emocional del trabajo**

En las entrevistas apareció con frecuencia la necesidad de mantener una actitud positiva frente al cliente incluso en situaciones de estrés o malestar personal. Los entrevistados señalaron que el trabajo en hotelería requiere controlar las emociones y sostener una buena predisposición de manera constante frente al huésped ya que ellos son la prioridad del establecimiento. En este sentido E2 manifestó que “Los clientes se ponían de mal humor y yo sentía que tenía que llevar calma a la situación y eso era lo más complicado para mí” y E5 “En momentos complicados o de mucho estrés uno tiene que mantener buena predisposición frente al huésped” “A veces puede ser cansador”. Algunos participantes destacaron que el manejo emocional fue mejorando con la experiencia laboral a lo largo de los años y al trato constante con los clientes. Estos resultados reflejan las demandas emocionales presentes en el trabajo hotelero, especialmente en la necesidad de sostener una actitud positiva frente al cliente incluso en situaciones de presión. Esto se relaciona con Baum (2015) y con el modelo de Bakker y Demerouti (2007), quienes destacan el desgaste emocional generado por este tipo de exigencias laborales.

### **Proyección y rotación**

En las entrevistas se observaron distintas posturas respecto de la permanencia y proyección laboral dentro del Hotel. Mientras que algunos participantes manifestaron intenciones de abandonar el trabajo debido al desgaste y la desmotivación, otros señalaron que ciertas condiciones de estabilidad influyeron en su decisión de permanecer en el Hotel. En este sentido, E2 indicó que “Me llevó a dejar el trabajo esta sensación de sentirme incómoda y las pocas ganas de estar ahí”. Por otro lado E4 manifestó que “Muchas veces pensé en irme, yo ya tengo casi 40 años y logré una estabilidad en cuanto a francos, horarios que me quedan cómodos”. Estos resultados pueden vincularse con Baum (2015), quien sostiene que la rotación y la permanencia laboral dentro del sector hotelero suelen estar condicionadas por factores como las condiciones laborales, las posibilidades de crecimiento y el desgaste propio de la actividad. Asimismo, Herzberg (1959) plantea que la ausencia de reconocimiento y desarrollo profesional puede influir negativamente en la motivación y permanencia de los trabajadores.

### **Discusión**

Los resultados obtenidos en las entrevistas permiten comprender que los factores de desmotivación presentes en el personal gastronómico del Hotel Sheraton Buenos Aires influyen de manera significativa tanto en el bienestar de los trabajadores como en la calidad del servicio brindado. A partir de los resultados analizados, se identificó que las principales fuentes de desmotivación se vinculan con las condiciones laborales, la falta de reconocimiento, la ausencia de liderazgo, las limitaciones para el desarrollo profesional y la carga emocional del trabajo hotelero.

En relación con las condiciones laborales, los entrevistados manifestaron percepciones negativas con respecto del bajo salario, la intensidad del ritmo del trabajo y la extensa carga horaria. En varios relatos apareció el desgaste físico y mental asociado a la exigencia cotidiana del trabajo gastronómico dentro del hotel. Los participantes señalaron que las demandas operativas eran elevadas y constantes, especialmente durante momentos de alta ocupación o eventos, lo que generaba cansancio acumulado y dificultades para sostener la motivación en el tiempo. Estos resultados coinciden con el modelo de Demandas y Recursos Laborales de Bakker y Demerouti (2007), quienes sostienen que cuando las exigencias del trabajo superan los recursos disponibles, aumenta el agotamiento y disminuye la motivación laboral. En este sentido, las entrevistas reflejan un contexto en el cual las altas exigencias operativas conviven con recursos limitados, especialmente en términos de reconocimiento, acompañamiento organizacional y bienestar laboral.

Asimismo, algunos entrevistados señalaron que existía una percepción de desproporción entre el esfuerzo realizado y las recompensas obtenidas. Esta situación puede vincularse también con la teoría de la equidad desarrollada por Adams (1963), quien plantea que los trabajadores comparan permanentemente la relación entre el esfuerzo invertido y las recompensas recibidas. Cuando perciben desigualdad o injusticia, se generan sentimientos de frustración y desmotivación. En las entrevistas, varios participantes manifestaron sentir que realizaban tareas adicionales o asumían

mayores responsabilidades sin recibir una valoración acorde, lo que afectaba negativamente su satisfacción laboral.

La falta de reconocimiento aparece como uno de los factores más mencionados en los discursos de los entrevistados. Los participantes señalaron sentirse poco valorados por parte de sus superiores, incluso realizando tareas adicionales o demostrando compromiso con el trabajo cotidiano. En algunos casos, los entrevistados expresaron que el esfuerzo realizado “se daba por hecho” y que rara vez recibían devoluciones positivas o instancias de reconocimiento. Estos hallazgos se relacionan con la teoría de Herzberg (1959), quien identifica el reconocimiento como uno de los principales factores motivacionales dentro del ámbito laboral. La ausencia de este elemento impacta negativamente en el compromiso, la satisfacción y la permanencia del trabajador dentro de la organización.

La falta de reconocimiento aparece como uno de los factores más mencionados en los discursos de los entrevistados. Los participantes señalaron sentirse poco valorados por parte de sus superiores, incluso realizando tareas adicionales o demostrando compromiso con el trabajo cotidiano. En algunos casos, los entrevistados expresaron que el esfuerzo realizado “se daba por hecho” y que rara vez recibían devoluciones positivas o instancias de reconocimiento. Estos hallazgos se relacionan con la teoría de Herzberg (1959), quien identifica el reconocimiento como uno de los principales factores motivacionales dentro del ámbito laboral. La ausencia de este elemento impacta negativamente en el compromiso, la satisfacción y la permanencia del trabajador dentro de la organización.

En esta misma línea, los relatos también permiten observar la importancia de la valoración simbólica dentro del entorno laboral. Más allá de lo económico, varios entrevistados destacaron la necesidad de sentirse escuchados, tenidos en cuenta y acompañados por sus superiores. Esto evidencia que la motivación no depende únicamente de recompensas materiales, sino también de aspectos emocionales y relacionales vinculados con el sentido de pertenencia y la valoración interpersonal. La ausencia de estos elementos contribuye a generar desinterés, apatía y desvinculación emocional con el trabajo.

Por otro lado, las oportunidades de desarrollo profesional fueron percibidas como limitadas, especialmente en determinados sectores o posiciones jerárquicas. Algunos entrevistados expresaron que no visualizaban posibilidades reales de crecimiento dentro del Hotel, lo que genera desmotivación y falta de proyección a largo plazo. En ciertos relatos apareció la percepción de que las oportunidades de ascenso no eran iguales para todos los trabajadores, lo que reforzaba sentimientos de frustración e inequidad. Esto se vincula con Maslow (1943), quien sostiene que las necesidades de desarrollo y autorrealización constituyen dimensiones fundamentales de la motivación humana. Cuando las personas perciben que no pueden crecer ni desarrollarse profesionalmente dentro de una organización, disminuye su compromiso y aumenta la intención de abandono laboral.

Asimismo, Herzberg (1959) plantea que las posibilidades de crecimiento y progreso constituyen factores motivacionales fundamentales. En este sentido, los resultados muestran que la ausencia de

oportunidades claras de desarrollo profesional afecta la motivación y debilita la proyección de permanencia dentro del establecimiento. Algunos entrevistados incluso manifestaron que no imaginaban continuar trabajando durante muchos años en el Hotel debido al desgaste y la falta de perspectivas futuras.

En cuanto al clima laboral y el liderazgo, los resultados muestran una percepción de escaso acompañamiento por parte de los superiores y una comunicación insuficiente dentro de algunos equipos de trabajo. En varios relatos apareció la idea de un ambiente laboral “hostil”, caracterizado por la presión constante, la falta de escucha y la escasa presencia de líderes cercanos al equipo. En este sentido, los hallazgos coinciden con Chiavenato (2009), quien plantea que el liderazgo y el clima organizacional influyen directamente en la motivación y desempeño de los trabajadores. La ausencia de referentes claros y de retroalimentación constante aparece como un elemento que debilita el sentido de pertenencia y compromiso laboral.

Además, algunos entrevistados manifestaron que no existían espacios reales de comunicación o participación dentro del equipo, especialmente en relación con la posibilidad de expresar ideas o realizar propuestas. Esto permite observar estructuras laborales con características jerárquicas marcadas, donde la participación del trabajador en la toma de decisiones resulta limitada. En este sentido, los aportes de McGregor (1960) sobre la Teoría X permiten comprender cómo ciertos estilos de gestión basados en el control y la supervisión rígida pueden afectar negativamente la motivación y generar climas laborales poco participativos.

Otro aspecto relevante identificado en las entrevistas fue la autonomía en el trabajo y las características de las tareas cotidianas. Algunos participantes señalaron contar con altos niveles de autonomía para resolver situaciones operativas, mientras que otros destacaron limitaciones vinculadas con la imposibilidad de participar activamente en decisiones o proponer cambios dentro del equipo. Asimismo, surgieron referencias a tareas rutinarias y monótonas que generaban cansancio y pérdida de interés. Estos resultados coinciden con el modelo de Hackman y Oldham (1976), quienes sostienen que la autonomía, la variedad de habilidades y el significado de las tareas constituyen dimensiones fundamentales para sostener la motivación intrínseca. Cuando el trabajo se percibe como repetitivo y sin posibilidades de participación, disminuye el compromiso y aumenta la desmotivación.

Además de las teorías clásicas de la motivación, los resultados también pueden interpretarse desde enfoques más contemporáneos como el de Barrett (2010), quien sostiene que la motivación laboral no depende únicamente de factores económicos o materiales, sino también del sentido de pertenencia, el reconocimiento y la posibilidad de desarrollo personal dentro de la organización. En este sentido, las entrevistas reflejan que muchos de los participantes experimentaban sentimientos de aislamiento, falta de valoración y ausencia de acompañamiento por parte de los superiores, aspectos que impactan negativamente en su compromiso y satisfacción laboral. Los relatos permiten observar que cuando los trabajadores no encuentran un propósito o una conexión positiva con el entorno laboral, la motivación disminuye progresivamente.

Otro de los aspectos identificados como relevantes en las entrevistas fue la carga emocional del trabajo gastronómico y hotelero. Los entrevistados señalaron la necesidad constante de mantener una actitud positiva frente al huésped, incluso en situaciones de estrés, agotamiento o malestar personal. En varios relatos apareció la idea de “tener que sostener la calma” o “mantener buena predisposición” aun cuando el contexto laboral resultaba agotador o conflictivo. Esto permite observar cómo las exigencias emocionales propias del trabajo de atención al cliente generan desgaste y afectan la experiencia laboral de los trabajadores.

Estos resultados coinciden con Baum (2015), quien destaca que el trabajo hotelero implica una fuerte demanda emocional asociada a la satisfacción permanente del cliente. Asimismo, el modelo de Bakker y Demerouti (2007) permite comprender que las demandas emocionales sostenidas, cuando no son acompañadas por recursos adecuados, pueden derivar en agotamiento emocional y burnout. En este sentido, las entrevistas evidencian que la necesidad constante de regular emociones y sostener una actitud cordial frente al huésped constituye una fuente significativa de desgaste laboral.

Por otro lado, los relatos vinculados con la proyección y rotación laboral muestran posiciones diversas respecto de la permanencia en el Hotel. Mientras algunos participantes manifestaron deseos de abandonar el trabajo debido a la incomodidad y la falta de motivación, otros señalaron que determinadas condiciones de estabilidad laboral, como la antigüedad o los horarios, influían en su decisión de permanecer. Estos resultados permiten observar que la permanencia laboral no siempre está asociada a altos niveles de motivación, sino que en algunos casos responde a factores de estabilidad económica o comodidad organizacional.

En este sentido, Baum (2015) sostiene que la industria hotelera y gastronómica presenta históricamente altos niveles de rotación debido a las condiciones laborales exigentes, las limitadas oportunidades de crecimiento y el desgaste físico y emocional asociado a la actividad. Los resultados obtenidos en esta investigación coinciden con esta perspectiva, ya que varios entrevistados manifestaron haber considerado abandonar el trabajo o efectivamente haberlo hecho debido al desgaste acumulado y la falta de satisfacción laboral.

A su vez, los hallazgos permiten responder a la pregunta de investigación planteada, evidenciando que la desmotivación del personal impacta directamente en la calidad del servicio brindado. Los entrevistados señalaron que el estado emocional, el clima del equipo y el nivel de motivación influyen en la predisposición, la atención al cliente y el funcionamiento cotidiano del trabajo. Algunos participantes incluso destacaron que cuando el equipo se encontraba motivado “el servicio cambiaba completamente”, mientras que los contextos de malestar o desmotivación afectan la comunicación, la coordinación y la atención brindada al huésped.

De este modo, puede afirmarse que la motivación laboral constituye un elemento central para garantizar experiencias positivas en el ámbito gastronómico y hotelero. La calidad del servicio no depende únicamente de procedimientos técnicos o estándares organizacionales, sino también del bienestar emocional y motivacional de quienes sostienen diariamente la atención al cliente. Cuando

los trabajadores se sienten valorados, acompañados y reconocidos, aumenta su compromiso con el trabajo y mejora la experiencia del huésped.

Finalmente, los resultados obtenidos permiten comprender que la desmotivación laboral no responde únicamente a factores individuales, sino que surge de la interacción entre condiciones organizacionales, estilos de liderazgo, exigencias emocionales y oportunidades de desarrollo. En este sentido, el estudio aporta una mirada situada sobre las dinámicas laborales presentes en el sector gastronómico hotelero de la Ciudad de Buenos Aires, contribuyendo a visibilizar problemáticas que afectan tanto al bienestar del trabajador como a la calidad del servicio ofrecido.

Asimismo, los hallazgos permiten reflexionar sobre la importancia de implementar estrategias organizacionales orientadas al fortalecimiento del clima laboral, el reconocimiento del personal y el acompañamiento de los equipos de trabajo. Aspectos como la comunicación interna, la participación en la toma de decisiones, las oportunidades de crecimiento y el apoyo de los superiores aparecen como elementos centrales para sostener la motivación y reducir el desgaste laboral dentro del sector gastronómico y hotelero.

En consecuencia, esta investigación permite comprender que la motivación laboral constituye un componente fundamental no solo para el bienestar del trabajador, sino también para el funcionamiento organizacional y la calidad del servicio brindado al cliente. La mejora de las condiciones laborales y de las dinámicas organizacionales no solo impactaría positivamente en la experiencia de los empleados, sino también en la imagen, competitividad y sustentabilidad de los establecimientos hoteleros y gastronómicos.

## Conclusión

La presente investigación permitió comprender los principales factores de desmotivación presentes en el personal gastronómico del Hotel Sheraton Buenos Aires y analizar de qué manera estos influyen en la calidad del servicio brindado. A partir de las entrevistas realizadas, se identificó que la desmotivación laboral se encuentra principalmente asociada a las condiciones laborales, la falta de reconocimiento, la ausencia de liderazgo, las limitadas oportunidades de crecimiento y las exigencias emocionales propias del trabajo gastronómico y hotelero. Asimismo, los resultados permitieron responder a la pregunta de investigación, evidenciando que la motivación del personal impacta directamente en la atención al cliente, la predisposición laboral y el funcionamiento cotidiano de los equipos de trabajo.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a identificar los principales factores de desmotivación presentes en la experiencia laboral del personal gastronómico, los hallazgos mostraron que las condiciones laborales fueron uno de los aspectos más mencionados por los entrevistados. La presión operativa, la carga horaria, el desgaste físico y emocional y la percepción de salarios insuficientes aparecieron como factores que afectan negativamente la motivación y el bienestar de los trabajadores.

Respecto del segundo objetivo específico, vinculado con las percepciones sobre reconocimiento, equidad y oportunidades de desarrollo profesional, los resultados evidenciaron una fuerte percepción de falta de valoración por parte de los superiores. Los participantes manifestaron sentirse poco reconocidos dentro de la organización y con escasas posibilidades de crecimiento laboral, especialmente en determinados sectores jerárquicos. Esto permitió observar que la ausencia de reconocimiento y proyección profesional influye directamente en la satisfacción y compromiso laboral.

En cuanto al tercer objetivo específico, relacionado con el clima laboral, el liderazgo, la comunicación interna y la autonomía, se identificó que muchos trabajadores perciben una ausencia de acompañamiento y liderazgo dentro de la organización. Si bien algunos entrevistados destacaron altos niveles de autonomía en las tareas cotidianas, también señalaron limitaciones para participar activamente en decisiones o proponer ideas. Asimismo, la comunicación con los superiores fue percibida como insuficiente en varios casos, afectando el sentido de pertenencia y el clima laboral.

Por otro lado, en relación con el cuarto objetivo específico, orientado a comprender el vínculo entre motivación y calidad de servicio, los resultados mostraron que existe una relación directa entre el estado emocional de los trabajadores y la experiencia que se le brinda al cliente. Los entrevistados señalaron que la motivación influye en la predisposición, la atención y el funcionamiento de los equipos de trabajo, evidenciando que el bienestar laboral constituye un elemento central para garantizar un servicio de calidad en el sector hotelero y gastronómico.

La presente investigación, como todo abordaje cualitativo de carácter exploratorio, presenta una serie de limitaciones que conviene reconocer. En primer lugar, el tamaño reducido de la muestra (cinco entrevistas) y el abordaje del fenómeno desde un único estudio de caso impiden generalizar los resultados al conjunto del sector hotelero-gastronómico. En segundo lugar, la modalidad exclusivamente virtual de las entrevistas, si bien posibilitó el acceso al campo, puede haber limitado el registro de aspectos no verbales y matices del lenguaje corporal que enriquecen la interpretación cualitativa. En tercer lugar, el acceso a los participantes se realizó a través de contactos personales, lo que constituye una limitación propia del muestreo no probabilístico. En cuarto lugar, el recorte temporal acotado al año 2024 ofrece una mirada situada pero no permite observar la evolución del fenómeno en el tiempo. Finalmente, el estudio se basó exclusivamente en la perspectiva del personal gastronómico, sin incorporar las voces de mandos medios, gerencia o de los propios huéspedes, lo que hubiera permitido una triangulación más completa del fenómeno.

A partir de los hallazgos obtenidos y de las limitaciones identificadas, se proponen distintas líneas de investigación que podrían enriquecer el conocimiento sobre la motivación laboral en el sector. En primer lugar, resultaría valioso desarrollar estudios comparativos entre distintos establecimientos hoteleros tanto de cadenas internacionales como de hoteles boutique o independientes para identificar variaciones en los factores de desmotivación según el tipo de organización. En segundo lugar, sería interesante avanzar hacia diseños de investigación de tipo mixto que combine el abordaje cualitativo con instrumentos cuantitativos, permitiendo trabajar con muestras de mayor escala. En tercer lugar, futuras investigaciones podrían incorporar la mirada de mandos medios, supervisores y gerencia, así como la perspectiva de los propios huéspedes, para triangular percepciones y construir una mirada más integral. En cuarto lugar, resultaría enriquecedor desarrollar estudios longitudinales que permitan observar la evolución de la motivación en el tiempo y la efectividad de eventuales intervenciones organizacionales.

Por último, líneas de indagación específicas sobre el impacto del liderazgo, las estrategias de reconocimiento y los programas de bienestar laboral en la motivación y permanencia del personal podrían aportar conocimiento aplicado de gran utilidad para el sector hotelero-gastronómico. En este sentido, profundizar en la manera en que los estilos de conducción influyen en el clima laboral, la comunicación interna y el sentido de pertenencia permitiría comprender con mayor claridad qué prácticas organizacionales favorecen el compromiso y la satisfacción de los trabajadores. Asimismo, analizar el efecto de políticas de reconocimiento formal e informal, oportunidades de crecimiento profesional y programas orientados al bienestar físico y emocional del personal podría contribuir al diseño de estrategias más efectivas para reducir la rotación, fortalecer los equipos de trabajo y mejorar la calidad del servicio brindado. De esta manera, futuras investigaciones no solo ampliarían el desarrollo teórico sobre la motivación laboral en el sector, sino que también podrían generar aportes prácticos relevantes para las organizaciones hoteleras y gastronómicas en la gestión de sus recursos humanos.

## Bibliografía:

- Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Barrett, R. (2010). *The new leadership paradigm: Leading self, leading others, leading an organization, leading society*. Barrett Values Centre.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands–Resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Baum, T. (2015). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. Cengage Learning.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Karasek, R. A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Morata.

- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). *Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry*. *Managing Service Quality*, 21(1), 88–107.
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). *Service-leadership competencies for hospitality and tourism management*. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648–658.
- Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis.
- Vasilachis de Gialdino, I. (Coord.). (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

## Anexo I

### **Guía de entrevista semiestructurada**

Método: La presente investigación utilizará como instrumento de recolección de datos una guía de entrevista semiestructurada, diseñada con el enfoque cualitativo adoptado y con los objetivos específicos del estudio.

La entrevista semiestructurada se caracteriza por la utilización de un conjunto de preguntas orientadoras organizadas en ejes temáticos, que permiten abordar en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los participantes atribuyen a su realidad laboral, manteniendo al mismo tiempo flexibilidad para repreguntar, profundizar o reformular durante el desarrollo de la conversación (Hernández Sampieri et al., 2014; Valles, 1999).

La guía de entrevista fue elaborada a partir de las categorías conceptuales desarrolladas en el marco teórico, asegurando la coherencia entre los objetivos de la investigación, los ejes de indagación y la información recolectada. En este sentido, los ejes temáticos definidos son: condiciones laborales, reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional, clima laboral y liderazgo, autonomía y características del trabajo, y percepción de la calidad del servicio.

La entrevista se estructura en 3 momentos: apertura, desarrollo y cierre, con el objetivo de facilitar la generación de confianza, la profundización en los temas centrales y la reflexión final del entrevistado.

Antes de comenzar la entrevista, se realizará la siguiente presentación:

“ Hola, mi nombre es Renata Chiaradio, soy estudiante de la Licenciatura en Gastronomía en la Universidad de Belgrano y estoy realizando una investigación sobre los factores de desmotivación en el personal gastronómico, las percepciones y su incidencia en la calidad del servicio.

La entrevista forma parte de este estudio académico y tiene como objetivo conocer tu experiencia laboral y tu percepción sobre el trabajo en el área gastronómica.

Tu participación es voluntaria y la información será utilizada únicamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad y el anonimato.

Antes de comenzar, te voy a presentar el consentimiento informado para que puedas leerlo y firmarlo si estás de acuerdo en participar.

También quisiera consultarte si autorizas la grabación de la entrevista, únicamente con fines de análisis.

¿Estás de acuerdo en participar?”

**Ficha de datos sociolaborales:**

Edad

Género

Nivel educativo

Área de trabajo (cocina / salón / pastelería / room service / otro)

Puesto actual

Antigüedad en el hotel

Tipo de vínculo laboral (actual/ ex empleado)

Tipo de contrato

Turno habitual

**Datos de la entrevista:**

Fecha

Hora

Modalidad: Virtual

Duración estimada: 45 a 60 minutos

**Preguntas de repregunta o profundización:**

¿Podrías contarme un poco más sobre eso?

¿Podrías darme un ejemplo concreto?

¿Desde cuándo te pasa eso?

¿Cómo te hizo sentir esa situación?

¿Por qué creés que sucede eso?

¿Qué impacto tiene eso en tu trabajo?

### **Apertura (Preguntas iniciales para generar confianza)**

- ¿Podés contarme cuál es/ era tu rol dentro del área gastronómica?
- ¿Hace cuánto trabajás o trabajaste en el Hotel Sheraton?
- ¿Cómo es/ era un día típico para vos?

### **Desarrollo (Condiciones laborales)**

- ¿Cómo describirías las condiciones de trabajo en tu área?
- ¿Qué aspectos del trabajo te resultaban/ resultan más exigentes o desgastantes?
- ¿Cómo impactaban/ impactan los horarios y la carga de trabajo en tu experiencia diaria?
- ¿Cómo percibías/ percibís el salario y los beneficios en relación con el trabajo que realizabas/ realizás?

### **Reconocimiento y equidad**

- ¿Sentías/sentís que tu trabajo era/es valorado dentro del equipo o por tus superiores?
- ¿De qué maneras se reconocías/reconoce o no el esfuerzo que realizabas/realizás?
- ¿Qué relación encontrás/encontrabas entre el reconocimiento que recibís/recibías y tu forma de trabajar?
- ¿Sentías/sentís que el reconocimiento o las tareas se distribuyen/se distribuían de manera justa entre los miembros del equipo?

### **Oportunidades de desarrollo**

- ¿Sentías/sentís que existían/existen oportunidades de crecimiento dentro del hotel?
- ¿Te hubiera gustado/te gustaría desarrollarte más profesionalmente? ¿En qué sentido?

### **Clima laboral y liderazgo**

- ¿Cómo describirías/describirías el ambiente de trabajo dentro de tu equipo?
- ¿Cómo era/es la relación con tus compañeros y con tus superiores?
- ¿Cómo era/es la comunicación dentro del equipo y con los responsables?

### **Autonomía y características del trabajo**

- ¿Cómo describirías/describirías el nivel de autonomía que tenías/tenés en tu trabajo?
- ¿En qué situaciones sentías/sentís que podías/podés tomar decisiones o proponer ideas?
- ¿Cómo describirías/describirías las tareas que realizabas/realizás en tu trabajo?

### **Calidad del servicio**

- ¿Recordás alguna situación en la que tu estado de ánimo o motivación haya influido en la atención al cliente?
- ¿Qué diferencias notabas/notás en el servicio cuando el equipo estaba/está más motivado en comparación con cuando no lo estaba/está?

### **Carga emocional del trabajo**

En tu trabajo, ¿sentías/sentís que tenías/tenés que mantener una actitud positiva frente al cliente incluso en situaciones de estrés? ¿Cómo vivías/vivís eso?

### **Proyección/Rotación**

Para empleados actuales: ¿Te imaginás trabajando a largo plazo en este lugar? ¿Por qué?

Para ex empleados: ¿Qué te llevó a dejar el trabajo?

### **Cierre**

¿Cómo describirías/describirías tu nivel de motivación en el trabajo?

Si pudieras cambiar algo de tu experiencia laboral en el hotel, ¿qué sería?

¿Hay algo más que quieras agregar?

## Anexo II

### Matriz de operacionalización

| Pregunta del instrumento                                                               | Eje temático                  | Subpregunta de investigación                                           | Objetivo específico                                                            | Referente teórico                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ¿Podés contarme cuál es/ era tu rol dentro del área gastronómica?                      | Apertura/ Perfil sociolaboral | No aplica (Caracterización del perfil)                                 | Caracterizar el perfil sociolaboral de los participantes                       | No aplica                                  |
| ¿Hace cuánto trabajás o trabajaste en el Hotel Sheraton?                               | Apertura/Trayectoria          | No aplica (Trayectoria laboral)                                        | Caracterizar la trayectoria laboral de los participantes                       | No aplica                                  |
| ¿Cómo es/ era un día típico para vos?                                                  | Apertura/Experiencia laboral  | No aplica (Experiencia laboral)                                        | Comprender la experiencia cotidiana del trabajo gastronómico                   | No aplica                                  |
| ¿Cómo describirías las condiciones de trabajo en tu área?                              | Condiciones laborales         | ¿Cómo inciden las condiciones laborales en la motivación del personal? | Identificar factores de desmotivación en el entorno laboral                    | Herzberg (1959); Bakker y Demerouti (2007) |
| ¿Qué aspectos del trabajo te resultaban/resultan más exigentes o desgastantes?         | Condiciones laborales         | ¿Cómo inciden las condiciones laborales en la motivación del personal? | Identificar factores de desmotivación vinculados a las demandas laborales      | Bakker y Demerouti (2007)                  |
| ¿Cómo impactaban/impactan los horarios y la carga de trabajo en tu experiencia diaria? | Condiciones laborales         | ¿Cómo inciden las condiciones laborales en la motivación del personal? | Identificar factores de desmotivación vinculados a la organización del trabajo | Karasek (1979); Bakker y Demerouti (2007)  |

|                                                                                                          |                             |                                                                        |                                                                         |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| ¿Cómo percibías/percibís el salario y los beneficios en relación con el trabajo que realizabas/realizás? | Condiciones laborales       | ¿Cómo inciden las condiciones laborales en la motivación del personal? | Identificar factores de desmotivación asociados a recompensas laborales | Herzberg (1959); Adams (1963)  |
| ¿Sentías/sentís que tu trabajo era/es valorado dentro del equipo o por tus superiores?                   | Reconocimiento y equidad    | ¿Qué papel cumple el reconocimiento en la motivación del personal?     | Indagar percepciones sobre motivación y reconocimiento                  | Herzberg (1959)                |
| ¿De qué maneras se reconocía/reconoce o no el esfuerzo que realizabas/realizás?                          | Reconocimiento y equidad    | ¿Qué papel cumple el reconocimiento en la motivación del personal?     | Indagar formas de reconocimiento en el entorno laboral                  | Herzberg (1959); Adams (1963)  |
| ¿Qué relación encontrás/encontrabas entre el reconocimiento y tu forma de trabajar?                      | Reconocimiento y equidad    | ¿Qué papel cumple el reconocimiento en la motivación del personal?     | Comprender la relación entre reconocimiento y desempeño laboral         | Herzberg (1959); Adams (1963)  |
| ¿Sentías/sentís que el reconocimiento o las tareas se distribuyen/se distribuían de manera justa?        | Reconocimiento y equidad    | ¿Cómo influye la percepción de equidad en la motivación?               | Identificar factores de desmotivación vinculados a la equidad           | Adams (1963)                   |
| ¿Sentías/sentís que existían/existen oportunidades de crecimiento dentro del hotel?                      | Oportunidades de desarrollo | ¿Cómo impactan las oportunidades de desarrollo en la motivación?       | Explorar oportunidades de desarrollo profesional                        | Maslow (1943); Herzberg (1959) |

|                                                                                      |                                         |                                                                  |                                                             |                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| ¿Te hubiera gustado/te gustaría desarrollarte más profesionalmente? ¿En qué sentido? | Oportunidades de desarrollo             | ¿Cómo impactan las oportunidades de desarrollo en la motivación? | Comprender expectativas de desarrollo profesional           | Maslow (1943); Hackman y Oldham (1976)  |
| ¿Cómo describirías/describirías el ambiente de trabajo dentro de tu equipo?          | Clima laboral y liderazgo               | ¿Cómo influye el clima laboral en la motivación?                 | Explorar el clima laboral del equipo gastronómico           | Likert (1967); Chiavenato (2009)        |
| ¿Cómo era/es la relación con tus compañeros y con tus superiores?                    | Clima laboral y liderazgo               | ¿Cómo influye el clima laboral en la motivación?                 | Describir las relaciones interpersonales en el trabajo      | Chiavenato (2009)                       |
| ¿Cómo era/es la comunicación dentro del equipo y con los responsables?               | Clima laboral y liderazgo               | ¿Cómo influye el clima laboral en la motivación?                 | Describir la comunicación interna en el entorno laboral     | Chiavenato (2009)                       |
| ¿Cómo describirías el nivel de autonomía que tenías/tenés en tu trabajo?             | Autonomía y características del trabajo | ¿Cómo influye la autonomía en la motivación?                     | Comprender el rol de la autonomía en la experiencia laboral | Hackman y Oldham (1976); Karasek (1979) |
| ¿En qué situaciones sentías/sentís que podías/podés tomar decisiones o proponer      | Autonomía y características del trabajo | ¿Cómo influye la autonomía en la motivación?                     | Explorar la participación del trabajador en la toma de      | Hackman y Oldham (1976)                 |

|                                                                                                                                                |                                         |                                                         |                                                         |                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ideas?                                                                                                                                         |                                         |                                                         | decisiones                                              |                                                  |
| ¿Cómo describirías/describirías las tareas que realizabas/realizás en tu trabajo?                                                              | Autonomía y características del trabajo | ¿Cómo influye la autonomía en la motivación?            | Comprender las características del puesto de trabajo    | Hackman y Oldham (1976)                          |
| ¿Sentías/sentís que tenías/tenés que mantener una actitud positiva frente al cliente incluso en situaciones de estrés? ¿Cómo vivías/vivís eso? | Carga emocional del trabajo             | ¿Cómo incide la carga emocional en la motivación?       | Identificar factores emocionales de desmotivación       | Baum (2015)<br>Bakker y Demerouti (2007)         |
| ¿Recordás alguna situación en la que tu estado de ánimo o motivación haya influido en la atención al cliente?                                  | Calidad del servicio                    | ¿Cómo influye la motivación en la calidad del servicio? | Describir la incidencia de la motivación en el servicio | Slåtten y Mehmetoglu (2011); Testa y Sipe (2012) |
| ¿Qué diferencias notabas/notás en el servicio cuando el equipo estaba/está motivado en comparación con cuando no lo estaba/está?               | Calidad del servicio                    | ¿Cómo influye la motivación en la calidad del servicio? | Describir la incidencia de la motivación en el servicio | Baum (2015);<br>Slåtten y Mehmetoglu (2011)      |
| Empleados actuales: ¿Te imaginás trabajando a largo plazo en este lugar? ¿Por qué?                                                             | Proyección / rotación                   | ¿Cómo influye la motivación en la permanencia laboral?  | Explorar la intención de permanencia del personal       | Baum (2015)                                      |
| Ex empleados: ¿Qué te llevó a dejar el trabajo?                                                                                                | Proyección / rotación                   | ¿Cómo influye la motivación en la permanencia laboral?  | Identificar factores asociados a la rotación laboral    | Baum (2015)                                      |
| ¿Cómo describirías/describirías tu nivel de motivación en el                                                                                   | Cierre (motivación percibida)           | ¿Cómo percibe el personal su nivel de motivación?       | Indagar percepciones sobre motivación                   | Deci y Ryan (1985)                               |

|                                                                             |                               |                                              |                                                           |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| trabajo?                                                                    |                               |                                              | laboral                                                   |                                          |
| Si pudieras cambiar algo de tu experiencia laboral en el hotel, ¿qué sería? | Cierre (propuestas de mejora) | ¿Qué factores podrían mejorar la motivación? | Identificar oportunidades de mejora en el entorno laboral | Herzberg (1959); Hackman y Oldham (1976) |

## Anexo III

### Consentimiento informado

Licenciatura en Gastronomía

Tesina de investigación

Título del trabajo:

Factores de desmotivación en el personal gastronómico del Hotel Sheraton Buenos Aires (Retiro, CABA 2024).

Un estudio cualitativo sobre las percepciones del personal y su incidencia en la calidad del servicio.

Alumna: Renata Chiaradio

Tutor: Mag. Jorge Fernández Belda

Investigadora:

Renata Chiaradio – Licenciatura en Gastronomía, Universidad de Belgrano.

### **Invitación a participar**

Se lo/la invita a participar de manera voluntaria en la presente investigación académica, cuyo objetivo es comprender los factores de desmotivación en el personal gastronómico, sus percepciones y su incidencia en la calidad del servicio.

### **Procedimiento**

La participación consiste en la realización de una entrevista semiestructurada, con una duración estimada de entre 45 y 60 minutos, en modalidad virtual.

La entrevista podrá ser grabada en formato de audio, únicamente con su autorización previa, con el fin de facilitar su posterior análisis.

### **Confidencialidad y anonimato**

La información brindada será tratada de manera confidencial y anónima.

En ningún caso se registrarán datos que permitan identificar al participante ni se mencionan nombres propios en la presentación de los resultados.

Los datos obtenidos serán utilizados exclusivamente con fines académicos.

### **Participación voluntaria**

Su participación es completamente voluntaria. Puede negarse a responder cualquier pregunta o retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que esto implique ningún tipo de consecuencia.

### **Uso de la información**

La información recolectada será utilizada únicamente para el desarrollo de la presente tesina y podrá ser incluida en informes académicos, resguardando siempre la identidad de los participantes.

### **Marco ético y legal**

El presente estudio se rige por los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki (Asociación Médica Mundial, 2013), la Ley Nacional N.º 25.326 de Protección de Datos Personales y las pautas para la investigación con seres humanos del CONICET (Resolución 2857/2006), garantizando el respeto, la confidencialidad y la protección de los datos personales de los participantes.

### **Datos de contacto**

Para cualquier consulta vinculada a la investigación los/as entrevistados podrán comunicarse a través de los siguientes correos electrónicos:

Renata Chiaradio: [renata.chiaradio@comunidad.ub.edu.ar](mailto:renata.chiaradio@comunidad.ub.edu.ar)

Mag. Jorge Fernández Belda: [beldaconsultores@gmail.com](mailto:beldaconsultores@gmail.com)

### **Consentimiento**

Declaro haber sido informado/a sobre los objetivos del estudio, las condiciones de mi participación y el uso de la información proporcionada.

Acepto participar de manera voluntaria en la investigación.

☐ Acepto participar en la entrevista

☐ Acepto que la entrevista sea grabada

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Firma de la investigadora: \_\_\_\_\_

## **Anexo IV**

### **Transcripciones de las entrevistas**

E1 (Pasante del área gastronómica)

1. Mi rol era crear mini eventos gastronómicos de hasta 12 o 15 personas en las Premium Offices, yo me encargaba del menú de los eventos y toda la organización que eso requería.
2. Trabajé 1 año y medio.
3. Entraba a trabajar a las 9 de la mañana, prendía la computadora y esperaba que lleguen los mails para poder organizar y coordinar los eventos de los próximos días. Estaba a disposición de las necesidades de mis superiores e iba cumpliendo las tareas que podían llegar a surgir en el turno.
4. Las condiciones en mi área eran muy buenas.
5. Lo que me resultaba más desgastante o exigente era la organización de los eventos que exigen en el mismo día o de un día para el otro y tener que coordinar con todas las áreas en muy poco tiempo.
6. La carga horaria era la adecuada, ya que coincidía con todo lo que tenía que hacer fuera del trabajo.
7. El salario era malo y bajo, tampoco tenía muchos beneficios. El único beneficio era la comida que me daban todos los días.
8. No sentía que mi trabajo era valorado y además trabajaba en un lugar apartado al resto de mi equipo, entonces no tenía contacto con los demás y me sentía en soledad.
9. No se si se reconoció en verdad, yo creo que era más valorado por los clientes o por los huéspedes que por mis superiores.
10. Por momentos me desmotivaba, siento que a la vez yo me esforzaba un montón e intentaba que todo saliera de la mejor manera posible, ya que quería dar lo mejor a mi con respecto a los eventos. Me desmotivaba en el sentido de que no tenía contacto con mi superior y no tenía oportunidad de que me diera un feedback.
11. No y además el sector gastronómico es muy grande y no siento que se reconozcan a todos de la misma manera, no se felicitan a todos los que están involucrados y sentía que pasaba desapercibida.
12. Si sentía que había oportunidades de crecimiento, porque había muchos puestos y vacantes abiertas todo el tiempo. Pero no sentía que yo tenía la oportunidad de crecimiento con la experiencia que tenía.
13. Si, me hubiese gustado crecer más dentro del Hotel pero no en ese puesto ni en el área gastronómica ya que me parecía muy sacrificada. Yo veía constantemente a mis compañeros que no la pasaban bien en los puestos superiores.
14. El ambiente no era muy agradable, había mucho mal estar en general y conflictos internos constantes.
15. Mi relación con mis compañeros y superiores era buena, pero básicamente no tenía mucho contacto con mis superiores ni compañeros ya que estaba apartada del resto.
16. Siento que la comunicación con los superiores era buena, como que siempre se acercaban a ayudarme cuando necesitaba algo y con el equipo la comunicación era buena pero era escasa.

17. Siento que era autónoma, estaba sola y pedía ayuda a mis compañeros.
18. No tenía el espacio para proponer ideas por que realmente no tenía mucha comunicación con el equipo, y al haber muchos departamentos y necesitar respuestas inmediatas, tomaba la decisión sola debido a la urgencia de la respuesta.
19. Había días y días. Algunos estaba más tranquila con las tareas y otros días en los que me sentía muy atareada y el horario me quedaba corto para todo lo que tenía que hacer y me desbordaba.
20. Si, la motivación influía mucho. Siento que al estar cara a cara con el cliente y que a veces no tengan los mejores modos influía mucho en mi motivación y en la atención al cliente.
21. Sentía diferencia en cómo salían las cosas, porque cuando todos estaban bien y motivados las cosas salían mejor. Pero cuando el equipo estaba mal y desmotivado las cosas solían complicarse porque la comunicación no fluía.
22. Si, siempre tenía que mantener una actitud positiva. Ya que el cliente siempre fue la prioridad para la empresa y por mas que este pasando un mal momento siempre había que poner la mejor cara y hacer como que no pasaba nada. Por momentos costaba mucho porque en ningún momento paras de estar con personas.
23. Mi trabajo terminó porque era una pasantía que duraba 1 año y medio. Cuando finalizó la misma, hice una entrevista para un puesto dentro de mi equipo ya que me sentía capacitada y con ganas de crecer más. Finalmente avanzaron con otra persona y yo tomé un rumbo fuera del hotel.
24. Pienso que al principio estaba muy motivada por haber entrado a un Hotel de categoría y era mi primer trabajo serio de verdad. Después de unos meses me empecé a desmotivar porque no tenía mucho contacto con mis compañeros y estaba sola. Las condiciones para los empleados en general no eran las mejores y entonces me fui desgastando dentro de ese año y medio.
25. A mi lo que me hubiese gustado es tener un buen equipo de trabajo, siento que eso hubiese cambiado un montón. Por ejemplo, también cuando entré tenía un jefe que se fue a los pocos días de mi ingreso y por mucho tiempo no supe quien era mi superior y no tenía en quien apoyarme y que me capaciten bien como correspondía.

## E2 (Pasante del área gastronómica)

1. El rol que yo tenía era como pasante. Me desempeñaba haciendo los eventos y organización de los mismo dentro de las Premium offices.

2. Trabajé 1 año y medio.
3. Un día típico era llegar a la oficina y como trabajaba en el turno tarde tenía que chequear los mails y las tareas pendientes del turno anterior. Asistía a los superiores y a banquetes con los eventos correspondientes.
4. Las condiciones de trabajo en mi área eran relativamente buenas si las comparo con las demás áreas del hotel, ya que era una oficina externa del hotel. Sin embargo, las partes de mi área que no eran de cara al cliente estaban sucias, había bichos. Las condiciones en general no eran muy buenas.
5. Me resultaba desgastante el contacto frecuente con los clientes, ya que no tenía la capacitación adecuada para resolver sus dudas o pedidos inmediatos. Era muy desgastante el contacto con mi jefe ya que no estaba enterado de mis tareas.
6. No tenía mucho impacto. Al ser una jornada de 4 horas me servía mucho para hacer actividades fuera del Hotel. Lo que más me cansaba era ir presencial todos los días pero la carga horaria no estaba mal.
7. No tenía beneficios que yo pudiera acceder además del comedor, que tampoco me parecía un beneficio. El salario no me parecía que esté tan mal pero si estaba de bajo de lo que yo esperaba en ese momento.
8. Dentro del equipo sentía que se valoraba el trabajo, ya que estaba a disposición de mis compañeros diariamente. Por mi superior no sentía que era valorado ya que no se interesaba en mis tareas.
9. El esfuerzo nunca me lo reconocieron y varias veces sentía que hacía más de lo que tenía que hacer en mi puesto de trabajo. Nunca tuve una charla con mi jefe en la que me haya dado algún reconocimiento tanto negativo como positivo.
10. No encontraba ninguna relación, ya que me percibía proactiva y con ganas de aprender pero no lo sentía del otro lado.
11. Si, en mi caso no tenía equipo de trabajo. Pero si con mi compañera de la mañana sentía que hacíamos todo de manera justa.
12. No, ningún tipo de crecimiento. El hotel tenía una estructura muy vieja en términos laborales, ya que esperaban que se vaya gente mas vieja y con más años en el puesto y sentí que no tenía la oportunidad. No me motivaba que la gente esté hace 30 años en el mismo puesto.
13. Si, me hubiera gustado rotar en alguna otra área como contabilidad o conocer otra área del hotel.
14. Muy mala, si bien no me tocaba estar presente en diferentes situaciones todo el tiempo se hablaba de incomodidad y había gente angustiada e inconforme con el ambiente.
15. La relación con mis compañeros fue muy buena, me ayudó a transitar toda la pasantía. Mientras que con mis superiores era nulo el contacto. Me sentía muy sola y con 0 contacto y apoyo de su parte.
16. La comunicación dentro del equipo era para hablar únicamente de cuestiones laborales y era bastante fluida, siempre estaban disponibles para escuchar mis necesidades. Con mis responsables la comunicación era mala y nula.

17. El nivel de autonomía era muy alto, era muy independiente ya que trabajaba sola y las tareas eran solo más específicas. Todo lo decidía por mi misma a menos que sea una decisión más grande que implique a más sectores.
18. Nunca sentí que se haya dado el espacio para proponer ideas y no había mucho debate para ver si yo podía proponer algo. Para tomar decisiones si sentía la autonomía, pero no por que me den el espacio sino porque sentía que no me daban bola y tenía que actuar rápido la mayoría de las veces.
19. Las tareas eran acordes a lo que se pedía en la pasantía, y me sentía con la capacidad para hacerlo. Yo me sentía cómoda haciéndolas y era acorde para aprender y desarrollarme profesionalmente.
20. Si, me pasaba con las condiciones laborales en términos físicos. Me desmotivaba lo poco valorada que me sentía de mis superiores y si influye en mi estado de ánimo y las condiciones también no me daban ganas de ir al trabajo ni de estar ahí.
21. Nunca me pasó de ver a alguien motivado, nunca vi a alguien que no se quejara en términos de jefes o de no gustarles lo que estaban haciendo. El tiempo que estuve ahí había mal estar en todas las áreas y nunca vi a nadie contento por lo que hacían.
22. Si, muchas veces me pasaba que había clientes que quieren las cosas ya y que no entendían los trabajos internos, los clientes se ponían de mal humor y yo sentía que tenía que llevar calma a la situación y eso era lo más complicado para mí.
23. Me llevó a dejar el trabajo esta sensación de sentirme incómoda y las pocas ganas de estar ahí, me puse a buscar trabajo en otro lugar ya que las condiciones de trabajo no eran buenas dentro del Hotel.
24. No estaba motivada realmente, simplemente iba y lo hacía ya que quería el dinero de media jornada, no había oportunidades de crecer y quedarme en el Hotel. El ambiente laboral era muy viejo, los trabajadores estaban hace 50 años en el mismo puesto y se jubilan ahí. No estaba alineada con mis expectativas y valores laborales. No era lo que yo esperaba y quería.
25. Cambiaría el rol que le dan al pasante, en sus deseos, intereses, necesidades y el rol que le daban era muy estructurado. Ya que no se interesaban en si tenían talento o no. Mi experiencia fue buena e intenté sacarle el mayor provecho. La experiencia no es lo que esperaba debido al reconocimiento que tiene la empresa pero en general la experiencia me sirvió.

1. Soy supervisor del departamento de alimentos y bebidas especialmente del restaurante Buono, Lobby bar y el foodtruck.
2. Trabajo hace 3 años y dos meses.
3. Empiezo el día haciendo el recorrido por los diferentes sectores, chequeo que esté todo el personal y que no haya ninguna ausencia, y chequeo también que esté todo en orden en los restaurantes. Después voy para la oficina, respondo cotizaciones, mails, miro la planificación de la semana y reservas. Tengo reunión de gerencia a la mañana para que nos pasemos noticias entre los diferentes sectores. Chequeo las necesidades del personal que tengo a cargo. Vuelvo al salón, charlo con el personal, hago mini briefings con ellos para ver las actividades del día. Recorro el Lobby, y el foodtruck. Luego paso devuelta por la oficina para ver los últimos mails.
4. Las condiciones de trabajo son muy buenas, tengo 2 francos. Trabajo 9 horas y hoy en día no hago horas extras. A veces uno no está programado para que no sea un día tan intenso y eso puede afectar un poco pero en general son buenas.
5. Lo que más me desgasta son los reclamos sindicales y que la mayoría de las veces no son válidos y tenes que escuchar que te griten y charlas que te hacen perder el tiempo.
6. La carga horaria, más el trabajo y la presión me agotan física y mentalmente. Es un trabajo con mucha presión.
7. El sueldo es bajo, creo que estamos más abajo de lo que deberíamos estar. De acuerdo a las tareas que realizamos no va a acorde.
8. No, tenemos una nueva jefa pero para ella no existimos para lo bueno y para lo malo. No siento que me agradezcan el trabajo ni valoran el esfuerzo.
9. No se reconoce por que uno está esperando el reconocimiento y suele pasar de vez en cuando. Uno espera ese mimo y no aparece.
10. No encuentro relación, por que haría mucho menos si fuera por el reconocimiento. Lo hago para estar motivado más allá de lo que me corresponde.
11. No, no se distribuyen de manera justa.
12. No para todos, y no debería pasar eso. Uno manifiesta intereses y no hay devolución.
13. Si, pero igualmente creo que ahora no es el momento. En su momento lo tuve como meta y por eso me voy formando con distintos cursos, nunca me quedo con lo que ya tengo.
14. El ambiente a veces es bastante hostil, porque uno no recibe el respaldo que uno quisiera. Por esto mismo que te digo que algunos reciben tareas más exigentes y otros no.
15. Trabajo bien en conjunto, tenemos el problema de que no hay simbiosis con el equipo de la tarde. La relación con el equipo a veces fluye y a veces no fluye. No tiene que ver con la cantidad de trabajo igualmente. Los conflictos generalmente suelen ser por no ceder.
16. Trato de mantener una comunicación fluida, algunas personas malinterpretan la buena onda y debido a eso se toman atribuciones que no corresponden. Con una de mis responsables tengo muy buena comunicación siempre está atenta a mis necesidades. Mi jefa directamente no pasa por los restaurantes ni tengo trato diario.

17. Soy muy autónomo, nos pasa que al haberse ido la gerenta asumimos responsabilidades del outlet que corresponden a su puesto, hacemos un montón de tarea administrativas que antes no hacíamos y eso nos hace ser más autónomos.
18. Decisiones tomo constantemente, para que te des una idea el sábado mi compañera queda sola en todos los sectores y la responsabilidad es grande y uno tiene que decidir constantemente. En su 90% tomo todas las decisiones y después las comunico.
19. Algunas tareas son muy monótonas, le trato de buscar un poco de onda pero es parte de los trabajos que tengo que hacer, como por ejemplo pedido de personal, cuando tengo licencias es muy difícil que cuadre y es muy desgastante.
20. Si, cuando me maltratan ya me predispone muy mal y mi estado de ánimo cambia. Uno trata de buscar soluciones pero en esos casos me limito a hacer únicamente lo que corresponde.
21. Yo realmente no veo motivado a mi equipo, hay gente que está hace bastante años y no busca otros trabajos ni otros puestos, yo trato de motivarlos con algún curso. Cuando ellos no están peleados y motivados todo fluye mejor.
22. Uno tiene que mantener las formas siempre, uno termina descargando en la oficina o en la casa. Pero en el momento con el cliente hay que buscar la solución y mantener las formas. Una mala respuesta o forma si te mal predispone. Cuando alguien viene a un hotel 5 estrellas busca excelencia por eso siempre hay que priorizar al cliente.
23. La realidad es que me había planteado no estar más de un año cuando ingrese, en principio no sería el último lugar en el que estaría porque busco un cambio, pero al haber cambiado de franco hoy me hace pensar en quedarme a mediano plazo y no a corto como pensaba hace tiempo.
24. Hay días que no estoy motivado, pero yo soy una persona muy curiosa y busco cosas nuevas para hacer y trato de mejorar procesos y no estar en lo monótono que hace el día a día en cualquier trabajo. Cuando no estoy dando lo mejor de mi busco que mejorar y qué cosas nuevas hacer.
25. Lo único que cambiaría de la experiencia sería no bancarme los malos tratos.

E4 (Supervisora del área gastronómica)

1. Soy supervisora de outlets.
2. Trabajo en el Hotel hace 15 años.
3. Todos los días son distintos. Yo soy turnante y al ser supervisora de outlets tengo todos los restaurantes a cargo, depende el día y depende de los sectores que tengo a cargo. Todos los días son distintos. Lo primero que hago es chequear que estén todos los asociados de los outlets. Después chequeo los almuerzos y desayunos que haya para ese día. Después escuchó las necesidades de los trabajadores. Y después empieza el servicio en los outlets, en los cuales estoy presente hasta que termine mi día. No hay rutina fija.
4. Intento ser lo más organizada posible y lo que no ayuda es no tener vajilla y personal, esas cosas que no dependen de uno, lo que me compete es que esté todo organizado para que sea más llevadero el trabajo.
5. Toda la parte de números, cotizaciones, cobros y toda la parte contable me resulta más desgastante.
6. Un montón, primero que nada arranco muy temprano y tenemos jornadas de 9 horas de las cuales yo siempre hago 10 como mínimo y me voy muy cargada a nivel energético de la diaria.
7. El salario es muy bajo con respecto a las tareas que hacemos, hacemos tareas de manager y no nos la pagan y no recibimos el salario que corresponde. El camarero cobra muy similar a nosotros y no hay reglamentación para que nos den incentivos ni nada.
8. No, yo lo hago por los que tengo abajo no por los que tengo arriba. No lo van a valorar jamás.
9. No se reconoce, dan todo por hecho.
10. Ninguna relación, acá sobrevivimos por nosotros y por los equipos. Podes estar jugando a las cartas y nadie se da cuenta ni te mira.
11. Yo creo que no tenemos liderazgo, no tenemos una persona que nos diga qué hacer. Cada uno hace lo que le parece y no están distribuidas las tareas, hay días que quieres hacer más y otros menos porque dependen de nosotros.
12. No creo que haya crecimiento para nosotros, para arriba. Nos dijeron que se abría el puesto de manager y nuestra directora nos dijo que no estábamos capacitados para ese puesto. Verticalmente no, pero horizontal si puede haber un crecimiento. Para arriba no siento que haya.
13. Si obvio, me hubiese encantado tener la posibilidad pero creo que la supervisión es el techo.
14. Depende el día, es muy dinámico pero depende de la cantidad de trabajo, la gente que hay enferma, de vacaciones, depende el día es el ánimo que se ve. El ambiente es más bueno que malo.
15. Con mis compañeros siento que ya somos hermanos. Igualmente tenemos días buenos y días malos. Hoy por hoy estamos pasando un buen momento. Con respecto a los superiores es una ausencia total, hace 3 años no tenemos manager. No existe alguien que te diga si

haces bien o mal las cosas. No te motivan son más frustraciones que otra cosa, lo que más me motiva es trabajar bien para los chicos de mi equipo.

16. Mejoró mucho la comunicación, estamos en un buen camino para todos lados.
17. La autonomía es total, nadie se da cuenta de ninguna tarea ni decisión.
18. Todo el tiempo, en todas las situaciones que competan a los restaurantes. Todo el tiempo tienen que ir surgiendo ideas. Todas las ideas las armamos nosotros.
19. Yo soy muy operativa, me gusta el servicio, me gusta estar con la gente y es lo que me motiva todo el tiempo. Lo que menos me gusta es la parte de los números, pero todo lo que es operación me gusta todo.
20. No, tengo días que vengo mal pero por ser supervisora tengo la suerte de decir chicos me siento mal e irme a la oficina. Puedo elegir cuánto estar con el huésped o no.
21. Un montón, primero que nada se siente en el ambiente la energía, cuando hay peleas internas se siente un montón y la realidad es que intentamos motivarlos un bastante y no es fácil. Por lo general la gente trabaja hace 10 años acá y es muy difícil motivarlos. No hay muchas cosas que les venga bien y hay otros que si se conforman pero son la minoría.
22. Totalmente 100%. Al principio me costaba mucho. Lo que tengo en contra es que a mi se me nota todo cuando algo no me gusta. El liderazgo es la parte que más trabajo, hoy en día no me cuesta tanto hablarles al personal como antes. Con los huéspedes al principio si la pasaba mal con ellos y ahora ya lo tengo re aceitado, no te quedas mal después de alguna situación, me costó mucho pero aprendí a que ahora no me afecte.
23. Si, porque muchas veces pensé en irme, yo ya tengo casi 40 años y logré una estabilidad en cuanto a francos, horarios que me quedan cómodos, si tengo crisis ya sé cómo sortearlas. Quiero empezar a hacer más cosas a nivel personal en el día que poner energía en otro trabajo nuevo, ya que debería darlo todo de 0. Me re veo capaz en algún momento para cambiar de departamento pero me re veo en esta empresa.
24. No hay motivación, no tengo motivación. Hago todo por sentirme mejor yo y sentirme que estoy cumpliendo y haciendo cosas copadas, pero no hay motivación de la parte de arriba ni monetaria, yo creo que es principalmente por la ausencia del líder.
25. Yo empecé de pasante así que estuve en varios departamentos, mi carrera la hice acá. Me hubiese gustado estar en banquetes dentro de AA & BB.

E5 (Supervisora del área gastronómica)

1. Soy supervisora de Outlets. Mi trabajo no es solamente supervisar los distintos puntos de venta, sino también acompañar al equipo en el día a día, asegurar que la operación funcione y que los huéspedes tengan una buena experiencia. También resuelvo situaciones que van surgiendo, cocinar con otras áreas y estar bastante presente en la operación. Además de contar con tareas administrativas.
2. Trabajo hace 3 años en el Hotel.
3. La realidad es que no hay días iguales. Generalmente empiezo revisando cómo viene la operación del día, dado que mi turno es por la tarde, organizando prioridades y viendo temas pendientes. Después gran parte del día es estar en los sectores acompañando al equipo, supervisando el servicio, resolviendo situaciones y adaptándome a lo que surja.
4. Es un trabajo bastante dinámico, exigente y un poco estresante. Todo el tiempo pasan cosas y hay que adaptarse rápido. Hay días tranquilos y otros muy intensos, especialmente cuando hay mucha ocupación o eventos.
5. Hay varios factores que son un poco desgastantes, tenemos mucha carga física dado que caminamos muchas horas durante el día. Además de las exigencias del día a día. Resolvemos todo tipo de situaciones, ya sea de los equipos o de los huéspedes.
6. Los horarios en hotelería en especial en la parte gastronómica son particulares. Estamos disponibles 24/7 y conectados en todo momento lo cual por momentos puede ser sacrificado.
7. Creo que había beneficios interesantes, pero también siento que es un trabajo con mucha responsabilidad y exigencia. A veces la percepción depende mucho del momento o de la carga de trabajo.
8. Sí, en muchos momentos sí. En otros no ya que nuestros superiores no están integrados a nuestro trabajo.
9. A través de comentarios positivos o agradecimientos.
10. Creo que influye bastante. Cuando uno siente que lo que hace se valora, trabaja con más motivación y ganas.
11. En general sí, aunque como en cualquier trabajo hay muchos momentos en los que se siente dispareja la carga.
12. Este hotel tiene muchas oportunidades de crecimiento, dependiendo de lo que uno desee como profesional.
13. A nivel personal tengo planes de seguir creciendo en este rubro.
14. Es dinámico, pero siempre hay oportunidad de mejora. En gastronomía dependes mucho de las personas con las que trabajás y de una buena comunicación.
15. En general buena, somos un grupo profesional con algunas diferencias pero tirando en conjunto.
16. La comunicación es clave porque gran parte del trabajo depende de estar coordinados. Cuando la comunicación fluye bien todo funciona mejor.
17. Tenemos autonomía para ciertas cosas pero como a nivel de jerarquías estamos abajo, seguimos dependiendo de nuestros “superiores”.

18. A nivel ideas, son muy abiertos a las propuestas que sean, con respecto a los equipos, los horarios, y un poco en los sectores también.
19. Muy variadas. Hay una mezcla entre tareas operativas, organización, seguimiento del equipo, resolución de situaciones y parte administrativa.
20. Creo que puede pasar porque somos personas, pero también aprendés a separar bastante lo personal del trabajo. Con los años uno desarrolla una doble personalidad, la laboral y la de afuera.
21. Muchísimas. Se nota en la energía, en la predisposición y hasta en la forma en que se atiende al huésped. Cuando el equipo está motivado, el servicio cambia completamente, quieren aprender todo lo que puedan y buscan opciones de crecimiento interno.
22. Sí, totalmente. Incluso en momentos complicados o de mucho estrés uno tiene que mantener buena predisposición frente al huésped. Hace algunos años atrás la hotelería tenía como lema “prohibido decir NO” si bien todo fue mutando parte del trabajo, a veces puede ser cansador, se trata de eso de mantener la calma y actitud positiva.
23. No creo seguir trabajando (como muchos en este hotel) durante largos años. Tengo la postura de que para mantenerte fresco en la industria hotelera es importante la rotación y creo que 4/5 años en una misma posición es suficiente y si no hay posibilidades de crecimiento hay que cambiar.
24. Diría que en general es bueno. Hay días más difíciles que otros, pero se trata de buscar y aprender cosas nuevas.
25. Creo que toda experiencia (sea buena o mala) pasa por algo y se aprende e incorpora algo. Con lo cual no sé si cambiaría mucho. Agregaría que creo que los que nos dedicamos a esto con pasión estamos a nuestro modo un poco locos. Sentimos placer al ayudar al otro y lograr recuerdos inolvidables dejando de lado o por momentos sacrificando. Desearía que a futuro, se valore más al rubro.

