



Prevención del burnout en temporada alta en el hotel Villa Pirata de Mallorca: un programa de formación en gestión emocional

Trabajo fin de estudio presentado por:	Patricia Inisterra Paricio y Claudia Verónica Herrera
Tipo de trabajo:	TFM (Modelo de Investigación- Acción)
Director/a:	Lira Isis Valencia
Fecha:	24/03/2026

Índice

1	Resumen	3
2	Abstract	4
3	Introducción	5
3.1	Objetivo General.....	6
3.2	Objetivos Específicos	6
3.3	Metodología.....	7
3.3.1	Identificación y Análisis del Problema.....	7
3.3.2	Planificación de la Solución	8
4	Identificación y descripción un problema al interior de la organización	9
4.1	Descripción de la empresa a intervenir	9
4.1.1	Misión.....	9
4.1.2	Visión	10
4.1.3	Mapa de procesos	10
4.1.4	Descripción del proceso a intervenir.....	10
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso	11
5	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	12
5.1	Establecimiento de objetivos.....	13
5.2	Descripción de la solución	14
5.3	Secuencia de actividades para ejecución de la solución.....	15
5.4	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....	16
6	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	19
6.1	Alcance final de la solución	20
6.2	Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....	20
6.3	Cronograma de ejecución.....	21
6.4	Presupuesto	23
7	Sistema de seguimiento y evaluación.	24
8	Indicadores de impacto del programa	25
9	Conclusiones	26
10	Referencias bibliográficas.....	28

1 Resumen

El presente proyecto tiene como finalidad identificar y analizar un problema organizacional en un hotel temático familiar ubicado en Mallorca, Islas Baleares (España), que opera bajo la modalidad de todo incluido. Este modelo genera una alta intensidad operativa debido a la permanencia constante de los huéspedes en las instalaciones y al acceso continuo a servicios mediante pulseras identificativas diferenciadas por categorías.

Durante la temporada alta, el personal enfrenta una elevada carga laboral y emocional, derivada del alto volumen de huéspedes, la prestación constante de servicios y la presión vinculada a los resultados de encuestas de satisfacción. El análisis preliminar evidencia factores de riesgo psicosocial relacionados con sobrecarga operativa, gestión inadecuada de métricas y déficit de competencias emocionales en la dinámica de equipos.

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, se propone abordar esta problemática mediante el diseño de un programa formativo en gestión emocional aplicada a equipos, orientado a prevenir el burnout y fortalecer el clima laboral.

El proyecto adopta la metodología de investigación-acción con el fin de fundamentar una intervención estructurada y medible.

Palabras clave: burnout, riesgos psicosociales, gestión emocional, sobrecarga laboral, prevención organizacional, Recursos Humanos, sector hotelero, temporada alta, clima laboral e investigación-acción.

2 Abstract

This project aims to identify and analyze an organizational problem within a family-themed hotel located in Mallorca, Balearic Islands (Spain), operating under an all-inclusive service model. This model generates a high level of operational intensity due to guests' constant presence within the facilities and their continuous access to services through category-based identification wristbands.

During the peak season, staff face a significant workload and emotional strain resulting from the high volume of guests, the ongoing provision of services, and the pressure associated with satisfaction survey results. The preliminary analysis reveals psychosocial risk factors related to operational overload, inadequate management of performance metrics, and a deficit in emotional competencies within team dynamics.

From a Human Resources perspective, the project proposes the design of a training program focused on emotional management applied to teams, aimed at preventing burnout and improving organizational climate.

The study follows an Action Research methodology to support a structured and measurable intervention.

Keywords: burnout, psychosocial risks, emotional regulation, organizational prevention, work overload, Human Resources, hospitality sector, peak season, organizational climate and action research.

3 Introducción

En el sector hotelero, especialmente en contextos caracterizados por alta intensidad operativa y fuerte interacción con clientes (mayo-octubre), los trabajadores se enfrentan a demandas emocionales constantes que pueden generar estrés laboral sostenido. Este tipo de entornos requiere no solo competencias técnicas, sino también habilidades emocionales para gestionar situaciones de presión, conflictos interpersonales y expectativas elevadas de los clientes.

En este contexto, el burnout o síndrome de desgaste profesional ha sido ampliamente estudiado en el ámbito organizacional. Según Maslach y Leiter (2016), se caracteriza por tres dimensiones principales: agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal en el trabajo. Este fenómeno se produce cuando existe un desequilibrio prolongado entre las demandas laborales y los recursos disponibles para afrontarlas.

El burnout, incorporado a la Clasificación Internacional de Enfermedades por La Organización Mundial de la Salud (2019), es reconocido por este organismo como un fenómeno ocupacional asociado al estrés crónico en el lugar de trabajo que no ha sido gestionado adecuadamente. Este síndrome afecta tanto al bienestar de los trabajadores como al desempeño organizacional, pudiendo generar consecuencias como disminución de la productividad, aumento del absentismo y mayor rotación laboral.

En este sentido, la inteligencia emocional se ha consolidado como un factor relevante para el funcionamiento de los equipos de trabajo. Goleman (2018) sostiene que las competencias emocionales —como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales— contribuyen a mejorar la capacidad de los trabajadores para gestionar situaciones de estrés y fortalecer la cooperación dentro de los equipos.

Asimismo, Robbins y Judge (2017) señalan que el clima organizacional y la satisfacción laboral están fuertemente influenciados por los estilos de liderazgo y las dinámicas de gestión de los equipos. Un liderazgo que

promueve la comunicación, el apoyo emocional y la confianza puede reducir significativamente los niveles de estrés laboral.

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, el desarrollo de programas formativos orientados a la gestión emocional y al liderazgo saludable puede contribuir a la prevención de riesgos psicosociales y a la mejora del clima organizacional. En este sentido, el presente proyecto de investigación-acción propone el diseño de un programa formativo en gestión emocional, orientado a prevenir el burnout, mejorar el clima laboral durante los picos de alta demanda y fortalecer el liderazgo intermedio, y aplicado a equipos de trabajo en el hotel vacacional de Mallorca Villa Pirata.

3.1 Objetivo General

El objetivo principal de este proyecto es identificar y analizar los factores organizacionales que favorecen el riesgo de burnout y diseñar un programa formativo basado en la gestión emocional y el liderazgo saludable. Este programa se aplica en el hotel familiar de Mallorca Villa Pirata, en temporada alta y modalidad todo incluido, con el fin de optimizar el clima laboral y mejorar el bienestar de todo el personal.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los principales motivos organizativos que contribuyen al desgaste profesional, absentismo y rotación durante la temporada alta (comunicación interna, reconocimiento, carga de trabajo y liderazgo).
2. Evaluar las competencias emocionales presentes en los mandos intermedios y personal operativo.
3. Diseñar un programa de formación bien orientado al desarrollo de habilidades emocionales en equipos, estructurado, práctico y aplicable en un plazo de un mes y que esté dirigido a:

- Mandos intermedios (liderazgo saludable y prevención del desgaste de equipos).
 - Personal operativo (autocuidado y gestión emocional).
4. Determinar los indicadores de evaluación que permitan medir el impacto de este programa (satisfacción interna, percepción del estrés y clima laboral).
 5. Examinar el impacto del sistema de encuestas de satisfacción en la dinámica de equipos.

3.3 Metodología

El proyecto se desarrolla mediante la metodología de investigación-acción, propuesta por Lewin (1946) y que combina diagnóstico, intervención y evaluación mediante un proceso cíclico de mejora continua.

El modelo investigación-acción resulta adecuado en entornos organizacionales, puesto que permite resolver un problema real mientras se genera conocimiento aplicado. Esta metodología facilita la participación de todos los actores implicados (empleados, mandos intermedios y dirección), promoviendo la corresponsabilidad en la búsqueda de soluciones.

El proyecto se estructurará en 3 fases:

1. Identificación y análisis del problema a solventar.
2. Diseño del programa de formación.
3. Evaluación preliminar del impacto y propuestas de mejora.

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa, el diagnóstico se realizará mediante:

- Revisión de indicadores internos de Recursos Humanos como absentismo, incidencias laborales, duración media de contrato o rotación.
- Entrevistas semiestructuradas a empleados y mandos intermedios.

- Aplicación de encuesta de clima laboral que se estructurará mediante una escala tipo Likert (1–5), que permitirá medir la percepción de estrés, liderazgo y clima organizacional. Esta medición se aplicará antes y después de la intervención formativa con el fin de evaluar el impacto del programa.
- Observación organizacional de todos los participantes durante el periodo de alta ocupación.
- Análisis de indicadores internos como absentismo, incidencias laborales, duración media de contrato o rotación.

Todo ello permitirá identificar causas importantes como la sobrecarga operativa, liderazgo reactivo, percepción de falta de reconocimiento y ambigüedad de roles.

3.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa y, a partir del diagnóstico se diseñará un programa formativo dividido en los siguientes módulos prácticos:

- Módulo 1: Desarrollo de autoconciencia emocional.
- Módulo 2: Técnicas de regulación emocional en situaciones de estrés y presión.
- Módulo 3: Comunicación interna efectiva y empática y feedback constructivo.
- Módulo 4: Gestión de conflictos en equipo.
- Módulo 5: Liderazgo consciente, saludable y aplicado a entornos de alta exigencia.

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

El programa de formación se centra en la mejora del clima laboral y prevención del burnout durante la temporada alta, dirigido a los mandos intermedios y personal operativo del hotel. Su aplicación es práctica y de corta duración, sin implicar modificaciones en la estructura de la organización.

Para su correcto desarrollo, se dispondrá de recursos humanos (equipos de investigación, formadores especializados y participantes del hotel), recursos materiales (didácticos y digitales), espacios y tiempos adecuados para las sesiones de formación y evaluación de los resultados obtenidos. La planificación se llevará a cabo dentro de un marco temporal de 1 mes, asegurando la viabilidad tanto de la intervención como de la medición de su impacto en el desempeño y bienestar del personal.

4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

La organización seleccionada para el desarrollo del proyecto es el hotel vacacional de cuatro estrellas Villa Pirata ubicado en Mallorca, cuya actividad presenta un marcado carácter estacional. Durante la temporada alta, comprendida entre los meses de mayo y octubre, el hotel alcanza niveles de ocupación superiores al 90%, lo que implica un aumento significativo del volumen de trabajo y la incorporación de personal temporal para cubrir todas las necesidades operativas.

Este contexto genera dinámicas laborales intensas, caracterizadas por ritmos de trabajo elevados, alta interacción con clientes y presión por mantener estándares de calidad en el servicio.

4.1.1 Misión

Ofrecer una experiencia vacacional familiar integral, basada en un servicio de calidad, personalizado y orientado a la satisfacción de los clientes, promoviendo al mismo tiempo un entorno de trabajo profesional y comprometido con la excelencia en el servicio (elaboración propia a partir del análisis del modelo organizacional del hotel).

4.1.2 Visión

Consolidarse como un hotel referente en el sector hotelero familiar de Mallorca, reconocido por la calidad del servicio, la sostenibilidad y el compromiso con el bienestar de su equipo humano (elaboración propia).

4.1.3 Mapa de procesos

La estructura de procesos de este hotel de Mallorca es el siguiente:

- Procesos estratégicos: dirección, gestión de RRHH y gestión de calidad.
- Procesos operativos: recepción, atención al cliente, restauración, animación, kids club y housekeeping (mantenimiento y limpieza).
- Procesos de apoyo: administración, mantenimiento y compras.

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso organizacional objeto de intervención corresponde al bienestar laboral y la gestión del clima emocional en los equipos de trabajo del hotel, durante los periodos de alta ocupación.

Este proceso se relaciona con la forma en que los trabajadores experimentan las demandas laborales, la gestión del estrés en el entorno de trabajo y las dinámicas de liderazgo que influyen en el clima organizacional.

Desde el área de Recursos Humanos, este proceso implica el seguimiento de indicadores laborales, la comunicación entre dirección y equipos de trabajo y la implementación de acciones destinadas a mejorar el bienestar organizacional.

En contextos de alta presión operativa, como ocurre durante la temporada más turística, la gestión adecuada del bienestar laboral resulta fundamental para prevenir situaciones de desgaste emocional y favorecer un funcionamiento saludable de los equipos.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

Para caracterizar la situación organizacional se utilizaron diferentes instrumentos de diagnóstico, entre ellos, la revisión de indicadores internos de Recursos Humanos, entrevistas semiestructuradas a empleados y mandos intermedios, la aplicación de una encuesta de clima laboral (estructurada mediante una escala tipo Likert 1–5) y la observación organizacional durante el periodo de alta ocupación.

La revisión de indicadores internos permitió identificar un incremento del absentismo laboral durante los meses de mayor actividad turística, así como una rotación significativa en determinados puestos operativos, especialmente en las áreas de restauración y animación.

Por otra parte, las entrevistas realizadas a empleados y mandos intermedios revelaron percepciones relacionadas con niveles elevados de estrés laboral, presión por cumplir objetivos operativos y dificultades para gestionar situaciones conflictivas con clientes.

En relación con la encuesta de clima laboral, los resultados mostraron puntuaciones medias cercanas a 4 sobre 5 en la percepción de estrés laboral, mientras que los ítems relacionados con el apoyo del liderazgo y el clima emocional del equipo obtuvieron puntuaciones medias de 2,8 sobre 5, lo que evidencia oportunidades de mejora en estos aspectos.

Asimismo, la observación organizacional realizada durante el periodo de mayor ocupación permitió identificar dinámicas de trabajo caracterizadas por ritmos intensos, alta demanda de atención al cliente y presión operativa constante.

Estos resultados permiten identificar que el problema organizacional no se limita únicamente a la evaluación del desempeño, sino que está relacionado con la ausencia de herramientas formativas en gestión emocional y liderazgo saludable, factores que, según Maslach y Leiter (2016), resultan

determinantes para prevenir el desarrollo del burnout en entornos laborales de alta exigencia.

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

A partir del diagnóstico realizado sobre el bienestar laboral y el clima emocional de los equipos del hotel, se propone la implementación de un Programa Experiencial de Gestión Emocional para Equipos, diseñado desde el área de Recursos Humanos como una intervención orientada a mejorar el clima organizacional y prevenir el desgaste emocional de los trabajadores.

El sector hotelero se caracteriza por un entorno laboral altamente demandante, donde los empleados deben gestionar de forma continua la interacción con clientes, responder a exigencias operativas y adaptarse a ritmos intensos de trabajo, especialmente de mayo a octubre, las temporadas de mayor actividad turística del año. Estas condiciones pueden generar elevados niveles de estrés laboral y afectar al bienestar psicológico de los trabajadores si no se implementan estrategias organizacionales adecuadas.

Diversas investigaciones han demostrado que el bienestar emocional en el trabajo influye directamente en la satisfacción laboral, en la calidad de las relaciones interpersonales y en el rendimiento organizacional. En este sentido, Maslach y Leiter (2016) señalan que el burnout se produce cuando las demandas laborales superan de forma prolongada los recursos disponibles para afrontarlas, generando agotamiento emocional, despersonalización y una disminución de la realización profesional.

Asimismo, el desarrollo de competencias emocionales ha sido identificado como un factor clave para mejorar la dinámica de los equipos y el liderazgo organizacional. Según Goleman (2019), la inteligencia emocional permite reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas, lo que favorece una comunicación más eficaz, una mayor cooperación entre los trabajadores y un clima laboral más saludable.

Desde esta perspectiva, el plan de acción propuesto busca desarrollar competencias de gestión emocional en los equipos del hotel mediante una intervención formativa basada en el aprendizaje experiencial, que contribuya a mejorar el bienestar laboral y a fortalecer las relaciones dentro de la organización.

5.1 Establecimiento de objetivos

El objetivo principal del plan de acción es mejorar el bienestar laboral y prevenir el burnout en los equipos del hotel Villa Pirata, mediante el desarrollo de competencias de gestión emocional y liderazgo saludable.

A partir de este objetivo, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los principales factores de estrés laboral presentes en los equipos del hotel mediante instrumentos de diagnóstico organizacional.
- Desarrollar competencias de inteligencia emocional que permitan a los trabajadores gestionar de manera más eficaz las situaciones de presión propias del entorno laboral.
- Fortalecer las habilidades de liderazgo saludable en los mandos intermedios, promoviendo estilos de liderazgo basados en la comunicación, el apoyo y la empatía.
- Favorecer la mejora de la comunicación interpersonal y la cooperación entre los miembros de los equipos de trabajo.
- Promover un clima laboral positivo que contribuya al bienestar de los trabajadores y al funcionamiento eficaz de la organización.

El desarrollo de estas competencias resulta especialmente relevante en el contexto organizacional actual, puesto que el bienestar laboral se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad de las organizaciones y para la mejora del compromiso de los trabajadores (Salanova, 2020).

5.2 Descripción de la solución

La solución propuesta consiste en la implementación de un Programa Experiencial de Gestión Emocional para Equipos, concebido como una intervención formativa orientada al desarrollo de competencias emocionales en el entorno laboral.

A diferencia de las formaciones tradicionales basadas exclusivamente en la transmisión de contenidos teóricos, el enfoque experiencial promueve la participación activa de los trabajadores a través de dinámicas grupales, análisis de situaciones reales del trabajo y espacios de reflexión compartida. Este tipo de metodología favorece un aprendizaje más significativo, ya que permite a los participantes reconocer sus propias respuestas emocionales y reflexionar sobre su impacto en las relaciones laborales.

En este sentido, Goleman (2019) destaca que el desarrollo de la inteligencia emocional dentro de las organizaciones contribuye a mejorar la comunicación, fortalecer la colaboración entre equipos y promover estilos de liderazgo más efectivos.

Del mismo modo, Robbins y Judge (2017) señalan que el clima laboral y la calidad de las relaciones interpersonales influyen de manera directa en la satisfacción laboral y en el desempeño de los trabajadores. Por ello, las intervenciones organizacionales orientadas al desarrollo de habilidades socioemocionales, pueden contribuir significativamente a mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo.

El programa propuesto se orienta especialmente a contextos laborales caracterizados por una alta exigencia emocional, como el sector hotelero, donde los trabajadores deben gestionar de manera constante las demandas y expectativas de los clientes.

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

La implementación del programa se desarrollará mediante una secuencia de actividades estructurada en diferentes fases, lo que permitirá llevar a cabo la intervención de forma organizada y coherente con los objetivos planteados.

Fase 1. Diagnóstico inicial

En esta primera etapa se realizará una evaluación del clima laboral y del bienestar emocional de los equipos mediante la utilización de diferentes instrumentos de diagnóstico organizacional. Entre ellos se incluyen:

- La aplicación de una encuesta de clima laboral estructurada mediante una escala tipo Likert (1–5).
- La realización de entrevistas semiestructuradas a trabajadores y mandos intermedios,
- El análisis de indicadores internos del área de Recursos Humanos, tales como índices de absentismo, rotación de personal o incidencias laborales.

Este diagnóstico permitirá identificar las principales fuentes de estrés laboral y orientar adecuadamente la intervención.

Fase 2. Presentación del programa

Posteriormente, el área de Recursos Humanos presentará el programa al equipo directivo y a los mandos intermedios del hotel, explicando los objetivos de la intervención, la metodología de trabajo a seguir y los beneficios potenciales para la organización.

Fase 3. Desarrollo del programa experiencial

Durante esta fase se llevarán a cabo diferentes sesiones grupales con los trabajadores en las que se abordarán aspectos relacionados con:

- Autoconocimiento emocional en el trabajo.
- Gestión del estrés en situaciones de presión.
- Comunicación interpersonal y resolución de conflictos.
- Liderazgo saludable en mandos intermedios.

Las sesiones se desarrollarán mediante dinámicas participativas, análisis de situaciones habituales del entorno laboral y espacios de reflexión grupal que permitan a los participantes compartir experiencias y aprender de forma colaborativa.

Fase 4. Aplicación en el entorno laboral

Tras la realización de las sesiones formativas, los participantes pondrán en práctica las herramientas y estrategias trabajadas durante el programa en su actividad laboral cotidiana, especialmente en situaciones de interacción con clientes y coordinación entre equipos.

Fase 5. Evaluación del impacto

Finalmente, se realizará una evaluación del impacto del programa mediante la aplicación de una nueva encuesta de clima laboral y la realización de entrevistas a los participantes. Esta evaluación permitirá analizar posibles mejoras en el bienestar laboral, en la comunicación entre equipos y en el funcionamiento general de la organización.

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

Para la implementación del programa será necesario disponer de diversos recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y temporales.

Recursos humanos

El desarrollo del programa implicará la participación de distintos profesionales y miembros de la organización:

- **Responsable del proyecto desde el área de Recursos Humanos.** Encargado de la coordinación general del programa, la comunicación con los participantes, planificación de las sesiones y el monitoreo de los resultados.
- **Facilitador o formador especializado en gestión emocional y desarrollo de equipos.** El responsable de impartir las sesiones formativas y de dinamizar las actividades experienciales.
- **Trabajadores** del hotel, en especial, aquellos departamentos con mayor contacto con clientes (restauración, housekeeping, recepción y animación).
- **Mandos intermedios** del hotel, que desempeñan un papel imprescindible en la gestión de equipos y en la aplicación de estilos saludables de liderazgo dentro de la organización.

La implicación activa de todos ellos resulta esencial para favorecer la transferencia de los aprendizajes al entorno laboral cotidiano.

Recursos materiales

- **Sala de formación dentro del hotel,** para poder realizar las sesiones grupales en un entorno que favorezca la participación y el aprendizaje.
- **Material didáctico de apoyo,** como presentaciones, fichas de reflexión o guías de trabajo, destinado al desarrollo de dinámicas participativas.
- **Recursos audiovisuales,** como proyector, pantalla o portátil, para la presentación de contenidos.
- **Cuestionarios y herramientas de evaluación,** para el diagnóstico inicial y la evaluación final del impacto del programa.

Estos recursos contribuirán al desarrollo de una metodología de trabajo participativa basada en el aprendizaje experiencial.

Recursos tecnológicos

La implementación del programa, también implica la asignación de determinados recursos económicos destinados principalmente a la formación y a los materiales para la misma. Entre los principales costes previstos se encuentran:

- **Honorarios del formador** especializado en gestión emocional.
- **Elaboración y diseño de materiales didácticos**, así como la impresión de cuestionarios o guías de trabajo.
- **Posibles costes logísticos**, que se deriven del uso de recursos técnicos que no estuvieran disponibles en el hotel.

Recursos temporales

El programa se desarrollará en un periodo de seis a ocho semanas, mediante sesiones formativas distribuidas de manera progresiva, con el objetivo de facilitar la participación de los trabajadores sin interferir en el funcionamiento operativo del hotel.

La planificación temporal será la siguiente:

- **Semana 1. Realización del diagnóstico** inicial a través de entrevistas y encuestas.
- **Semana 2. Presentación del programa formativo** al equipo directivo y a los mandos intermedios.
- **Semanas 3 a 6. Desarrollo de las sesiones formativas** experienciales.
- **Semana 7 y 8. Aplicación de las herramientas trabajadas** en el entorno laboral y **evaluación del impacto del programa** mediante encuestas y entrevistas.

6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

El presente plan operativo se estructura siguiendo el enfoque de investigación-acción, el cual propone un proceso cíclico que integra diagnóstico, intervención y evaluación dentro de las organizaciones. Según Lewin (1946), esta metodología permite abordar problemas organizacionales mediante la implementación de acciones concretas orientadas al cambio y a la mejora continua. En este sentido, el programa de formación en gestión emocional planteado en este proyecto se concibe como una intervención aplicada que busca no solo analizar el problema del burnout en el entorno laboral, sino también generar mejoras reales en el bienestar de los trabajadores y en el clima organizacional del hotel.

Una vez definido el plan de acción orientado a la prevención del burnout en el hotel Villa Pirata de Mallorca, resulta necesario establecer un plan operativo que permita implementar el programa de manera estructurada, realista y compatible con el funcionamiento del hotel durante la temporada alta.

El objetivo de este plan es garantizar que el programa de formación en gestión emocional pueda desarrollarse sin interferir en la operativa diaria del establecimiento, facilitando al mismo tiempo la participación activa de los trabajadores.

Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, la planificación operativa constituye un elemento clave para transformar una propuesta formativa en una intervención organizacional real. Como señala Chiavenato (2017), los programas de desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones requieren una adecuada planificación de recursos, tiempos y responsables que asegure su implementación efectiva y su impacto en el clima laboral.

En este sentido, el plan operativo contempla los siguientes aspectos: alcance de la solución, identificación de responsables, cronograma de ejecución, presupuesto y sistema de seguimiento del programa.

6.1 Alcance final de la solución

El programa se desarrollará en el hotel temático Villa Pirata de Mallorca durante el periodo de temporada alta, momento en el cual la carga de trabajo y las exigencias operativas tienden a incrementarse de forma significativa.

La intervención estará dirigida principalmente a los trabajadores que mantienen contacto directo con los clientes, puesto que son los profesionales que experimentan mayores niveles de exigencia emocional en su desempeño diario. Entre ellos se encuentran los equipos de animación, recepción, restauración y atención al huésped.

Asimismo, se incluirá la participación de los mandos intermedios, quienes desempeñan un papel clave en la gestión del clima laboral y en la transmisión de estilos de liderazgo dentro de la organización. Tal como señalan Robbins y Judge (2017), el comportamiento y las actitudes de los líderes influyen directamente en la motivación, el bienestar y el rendimiento de los equipos de trabajo.

El programa tendrá una duración aproximada de entre seis y ocho semanas y combinará sesiones formativas con la aplicación práctica de herramientas de gestión emocional en el entorno laboral.

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La implementación del programa requerirá la coordinación de diferentes actores dentro de la organización.

La supervisión general del proyecto, estará a cargo del departamento de Recursos Humanos del hotel, que asumirá la responsabilidad de planificar, coordinar y evaluar el desarrollo de la intervención. Como afirma Ulrich (2013), el departamento de Recursos Humanos debe asumir un rol estratégico dentro de las organizaciones, promoviendo iniciativas

orientadas al desarrollo del talento, la mejora del clima laboral y el bienestar de los trabajadores.

Asimismo, se contará con la participación de un formador especializado en gestión emocional, encargado de facilitar las sesiones formativas y acompañar a los trabajadores en el desarrollo de competencias emocionales aplicadas al contexto laboral.

Por otra parte, los mandos intermedios de las distintas áreas operativas desempeñarán un papel fundamental en la implementación práctica de las herramientas trabajadas durante la formación. Su participación permitirá reforzar la transferencia de los aprendizajes al contexto real de trabajo.

6.3 Cronograma de ejecución

Con el objetivo de garantizar una implementación estructurada y coherente del programa formativo en gestión emocional, se ha diseñado un cronograma de actividades, con una duración estimada de ocho semanas y alineado con el enfoque de investigación-acción, que incluye las distintas fases de la intervención. Esta planificación permite distribuir de forma equilibrada las acciones de diagnóstico, formación, aplicación práctica y posterior evaluación, asegurando su viabilidad dentro del contexto operativo del hotel durante la temporada alta. Además, también promueve la participación activa de los trabajadores sin interferir de manera significativa en el desempeño de sus funciones diarias.

Tabla 1. Cronograma de actividades.

Actividad	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7	Sem. 8
Aplicación de encuesta de clima laboral	X							X

Realización de entrevistas semiestructuradas	X							X
Análisis De indicadores de RRHH	X							
Presentación del programa a dirección y mandos intermedios		X						
Módulo 1: Autoconciencia emocional			X					
Módulo 2: Regulación emocional y gestión del estrés				X				
Módulo 3: Comunicación efectiva y feedback					X			
Módulo 4: Gestión de conflictos						X		
Módulo 5: Liderazgo saludable - mandos intermedios						X		
Aplicación							X	X

práctica en el entorno laboral								
Evaluación del impacto (encuesta + entrevistas)								X

La planificación presentada en la tabla anterior refleja una secuencia lógica y progresiva de la intervención, en la que se integran las diferentes fases del programa formativo. En una primera fase, se realiza el diagnóstico inicial del clima laboral y del bienestar emocional de los trabajadores a través de entrevistas, encuestas y análisis de indicadores internos. A continuación, se presenta el programa al equipo directivo y a los mandos intermedios, con el objetivo de promover su implicación. Las semanas centrales se destinan al desarrollo de los módulos formativos orientados a fortalecer las competencias emocionales y de liderazgo. Finalmente, el programa culmina con la aplicación práctica en el entorno laboral y una evaluación de su impacto. Lo cual permite analizar los resultados obtenidos en términos de clima organizacional, bienestar laboral y gestión del estrés, así como identificar aquellas posibles áreas de mejora para intervenciones futuras.

6.4 Presupuesto

Para la adecuada implementación del programa será necesario disponer de diferentes recursos —detallados previamente en el [punto 5.4](#)— que permitan el correcto desarrollo de las actividades formativas, así como promover la participación de los trabajadores.

En función de estos recursos, se ha realizado una estimación orientativa del presupuesto necesario para la puesta en marcha del programa. Con el objetivo de valorar su viabilidad económica, se presenta a continuación una

aproximación orientativa de los principales costes asociados a su implementación:

Tabla 2. Presupuesto estimado del programa.

Rubro	Valor
Honorarios del formador especializado (4 sesiones)	800 €
Diseño y elaboración de materiales didácticos	200 €
Impresión de cuestionarios y guías de trabajo	80 €
Recursos logísticos y técnicos	120 €
Coste total estimado del programa	1.200 €

Este presupuesto representa una inversión moderada para la organización si se considera el impacto potencial que puede generar en la mejora del clima laboral, la reducción del estrés y el fortalecimiento de las competencias emocionales de los trabajadores.

7 Sistema de seguimiento y evaluación.

El proceso de evaluación del programa permitirá analizar el impacto de la intervención en el bienestar de los trabajadores y en el clima laboral del hotel Villa Pirata. Para ello, se utilizarán diferentes herramientas de recogida de información que faciliten una evaluación integral del programa desde distintas perspectivas, entre las que se incluyen:

- Cuestionarios de percepción del estrés laboral.
- Encuestas de clima organizacional.
- Entrevistas semiestructuradas con trabajadores y mandos intermedios.

- Observación de dinámicas de equipo en el entorno laboral

Este proceso de evaluación se alinea con la metodología de investigación-acción propuesta por Lewin (1946), la cual plantea que las intervenciones organizacionales deben basarse en ciclos continuos de diagnóstico, acción y evaluación, favoreciendo así la mejora continua.

8 Indicadores de impacto del programa

Con el fin de evaluar la eficacia del programa formativo, se establecerán una serie de indicadores que permitan analizar su impacto en el bienestar de los trabajadores y en el clima laboral del hotel.

Entre los principales indicadores se consideran los siguientes:

- **Nivel de estrés percibido por los trabajadores**
Se evaluará mediante cuestionarios de autopercepción aplicados antes y después del programa, con el objetivo de identificar posibles reducciones en los niveles de estrés laboral.
- **Percepción del clima laboral**
A través de encuestas de clima organizacional se analizarán aspectos como la comunicación entre compañeros, el apoyo dentro del equipo y la relación con los supervisores.
- **Satisfacción de los trabajadores con el programa formativo**
Al finalizar la intervención se recogerá la valoración de los participantes sobre la utilidad, aplicabilidad y calidad de los contenidos trabajados.
- **Capacidad de gestión emocional en situaciones laborales**

Mediante entrevistas y observación se analizará si los trabajadores incorporan estrategias de regulación emocional en situaciones de presión o conflicto.

- **Percepción del liderazgo por parte de los equipos**

Se evaluará si los mandos intermedios adoptan estilos de liderazgo más orientados al apoyo, la comunicación y el bienestar de los trabajadores.

La utilización de estos indicadores permitirá valorar el impacto real del programa y contribuirá a identificar posibles mejoras en futuras intervenciones. Como señalan Maslach y Leiter (2016), las organizaciones que promueven el bienestar emocional de sus trabajadores favorecen entornos laborales más saludables y sostenibles.

9 Conclusiones

El presente trabajo ha permitido analizar los principales factores organizacionales que promueven la aparición del burnout en el hotel Villa Pirata durante la temporada alta, un contexto caracterizado por una elevada exigencia operativa y emocional. A raíz del diagnóstico realizado, se evidencia la importancia de abordar este fenómeno desde una perspectiva preventiva, que integre tanto aspectos organizativos como el desarrollo, en los equipos de trabajo, de competencias emocionales.

Bajo este enfoque, se ha diseñado un programa formativo en gestión emocional y liderazgo saludable orientado a mejorar tanto el bienestar laboral como el clima organizacional. Dicho programa, estructurado bajo un enfoque experiencial, se presenta como una herramienta aplicable al entorno hotelero mallorquín que permite a los trabajadores adquirir recursos que les permitan gestionar situaciones de estrés, fortalecer la dinámica de los equipos y mejorar la comunicación interpersonal.

Además, la definición de indicadores de impacto, junto con la incorporación de un sistema de seguimiento y evaluación, refuerza el carácter medible y estructurado de la propuesta, en coherencia con la metodología adoptada en el estudio de investigación –acción.

En conclusión, la puesta en marcha de este tipo de iniciativas desde el área de RRHH podría contribuir a la prevención del burnout y al fomento de entornos laborales más saludables, especialmente en sectores, como el hotelero, de alta demanda emocional.

10 Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2018). Inteligencia emocional. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2019). Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Ediciones B.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout: Una perspectiva multidimensional. Psychology Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout en el trabajo: Cómo detectar y prevenir el desgaste profesional. Madrid: Pirámide.
- Organización Mundial de la Salud. (2019). Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases. https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17^a ed.). Pearson.
- Salanova, M. (2020). Organizaciones saludables: Una aproximación desde la psicología positiva. Madrid: Síntesis.
- Ulrich, D. (2013). Recursos humanos champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Granica.