



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

Modelo Sistémico para el diagnóstico y manejo del estrés laboral en empresas de hospedaje

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E
INNOVACIÓN DEL TURISMO

PRESENTA:

L.A.E.T Marcia Sofía Maciel Alvarado

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Ricardo Tejeida Padilla

Ciudad de México, Junio 2018.





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO
ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 13:00 horas del día 06 del mes de Diciembre Del 2018 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de la EST para examinar la tesis titulada:

"Modelo Sistémico para el diagnóstico y manejo del estrés laboral en empresas de hospedaje"

Presentada por el alumno:

Maciel	Alvarado	Marcia Sofía
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Con registro:		
B	1	6
1	2	6
1		

aspirante de:

Maestra en Administración e Innovación del Turismo

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

Dr. Ricardo Tejeida Padilla

Dr. Víctor Ramón Oliva Aguilar

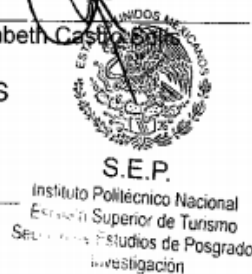
Dr. Roberto Patiño Abuela

Dr. Héctor López Villalobos

M. en A. Elizabeth Castro

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

M. en D.D.C María Guadalupe Vargas Jacobo





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, el día 22 del mes de Junio del año 2018, el que suscribe Marcia Sofía Maciel Alvarado alumno del Programa de Maestría en Administración e Innovación del Turismo con número de registro B161261, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Turismo, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Ricardo Tejeida Padilla y cede los derechos del trabajo intitulado “*Modelo sistémico para el diagnóstico y manejo del estrés laboral en empresas de hospedaje*”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección sofimac50@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Marcia Sofía Maciel Alvarado

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	6
AGRADECIMIENTOS.....	9
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CONTEXTO	14
PROBLEMÁTICA	17
HIPÓTESIS.....	18
JUSTIFICACIÓN	18
OBJETIVO GENERAL	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
MÉTODO Y METODOLOGÍA	20
MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	22
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	23
1.1 Estrés laboral	23
1.2 Hospitalidad y Hotelería	56
1.3 Innovación	59
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	66

2.1 Situación del problema no estructurado	66
2.2 Situación del problema expresado	68
CAPÍTULO III DISEÑO DEL MODELO	75
3.1 Definición del origen de los sistemas relevantes	75
3.2 Modelo Conceptual	79
CAPÍTULO IV CONTRASTACIÓN DEL MODELO CON LA REALIDAD.....	88
4.1 Operacionalización de los sistemas relevantes.....	88
4.2 Cambios deseados y factibles.....	91
4.3 Acciones para manejar la situación	94
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS	102
REFERENCIAS	103
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	111
GLOSARIO.....	113
ANEXOS	116

Índice de tablas y figuras

Número de tabla	Nombre de tabla	Página
Tabla 1.1	Factores que generan estrés laboral.	30
Tabla 1.2	Consecuencias del estrés.	33
Tabla 1.3	Acciones para desarrollar la salud mental en los empleados.	40
Tabla 1.4	Barreras para el desarrollo de la salud mental.	41
Tabla 1.5	Relación de factores de estrés con las obligaciones que debe cumplir el patrón.	48
Tabla 1.6	Los factores para la satisfacción intrínseca.	53
Tabla 1.7	Los factores para la satisfacción extrínseca.	53
Tabla 1.8	Síntomas psicosociales somáticos y de infecciones.	54
Tabla 1.9	Inventario para identificar el burnout.	55
Tabla 2.1	Definición de los actores del sistema.	68
Tabla 2.2	Relaciones entre los actores del sistema.	72
Tabla 2.3	Relaciones en conflicto entre los actores del sistema.	73

Tabla 3.1	Visión de la realidad.	77
Tabla 3.2	Visión de los actores dentro del sistema de planeación.	80
Tabla 3.3	Visión de los actores del macro entorno en el sistema de planeación.	81
Tabla 3.4	Visión de los actores dentro del sistema de capacitación.	83
Tabla 3.5	Visión de los actores dentro del sistema de operación.	84
Tabla 3.6	Visión de los actores dentro del sistema de coordinación.	85
Tabla 3.7	Visión de los actores del sistema de evaluación.	87
Tabla 4.1	Operacionalización de los sistemas relevantes.	88
Tabla 4.2	Cambios deseados y factibles.	91

Número de Figura	Nombre de Figura	Página
Figura 2.1	Situación del problema no estructurado.	66
Figura 2.2	Visión rica del sistema.	70
Figura 2.3	Visión rica del entorno.	71

Agradecimientos

A dios y a la vida

Por darme la oportunidad de realizar este proyecto, por la magia que sucedió para que todo fuera en el momento correcto y por proveerme todo lo necesario para lograrlo.

A mis padres

Leticia Alvarado Guízar, por ser mi mayor fortaleza y brindarme siempre su apoyo incondicional, dándome ánimo en todo momento.

Marcial Maciel Silva, porque con su cariño y consejos me ha guiado, apoyado, respetado y confiado siempre en mis decisiones profesionales y personales.

A Otfrid Tuch

Por ser mi guía y mi apoyo en la vida y en el camino profesional.

A mi asesor y director de tesis

Dr. Ricardo Tejeida Padilla, por su paciencia, amabilidad, consejo y exigencia los cuales me impulsaron a terminar la tesis, por inspirarme profesionalmente a ser mejor, por despertar en mí el interés por la investigación y por el apoyo que me brindo en todo momento.

A mis revisores

Dr. Roberto Patiño Abuela que siempre hizo valiosas aportaciones al trabajo de tesis para mejorarlo, junto con el Dr. Héctor López Villalobos y Víctor Ramón Oliva Aguilar que me dieron su apoyo y su valioso consejo.

Al Instituto Politécnico Nacional y a la Escuela Superior de Turismo

Por aceptarme en el posgrado y darme la posibilidad de especializarme en la Administración e innovación del Turismo.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y Cooperación Académica del Instituto Politécnico Nacional

Por su confianza y apoyo económico para la realización de este proyecto.

A mi familia

Que creyeron en mi y me apoyaron siempre que lo necesité, en especial a mi hermana Luisa Fernanda Alvarado Guízar, a mi tío Luis Alvarado Guízar, a mi tía Alejandra Esponda; a mis primos, Alma Alvarado P., Luis Alonso Alvarado P, Carlos Alvarado P. y Tzitzí Salmerón A. y a todos los que participaron directa o indirectamente en la elaboración de la tesis.

A mis amigos

Que me han compartido su tiempo, cariño, apoyo y me acompañaron en esta aventura: Carmen Martínez R., Paola Franco V., Sharon Hernández D., Illalil Amezcua P.; Ibeth Magaña A., Mariana Ramírez M., Verónica Meza G., Ivania Robledo; Tania Pérez, Gabriela Alanís J., Adriana Chávez, Rafael Corona L., David Peraza O., Ivette Ramos P., Sara Ochoa, Claudia Díaz, Alfredo Vizcaíno, Antonio González, Christian Ibarra, Alejandro Hernández, Mariana Flores H., Adriana Flores H. y Lucero Guillén D.

A Leonardo Nava Jiménez

Por inspirarme y motivarme a entrar en el mundo de la investigación.

A Lupita Carmona

Por motivarme a continuar con el tema de tesis, escucharme y apoyarme siempre.

Modelo Sistémico de diagnóstico y manejo del estrés laboral en la empresa de hospedaje.

Resumen

La actividad turística junto con las empresas de hospedaje han crecido de una manera acelerada durante las últimas décadas, esto significa una serie de retos y cambios frecuentes a los que han tenido que adaptarse, uno de ellos es el estrés laboral.

Para cumplir con ese propósito, se presenta la construcción de un modelo sistémico para el diagnóstico y manejo del estrés laboral en las empresas de hospedaje, durante su realización se revisaron los conceptos de estrés laboral, hospitalidad y hotelería e innovación en los Servicios, fue diseñado a través de la aplicación del Método Sistémico y la Metodología de Sistemas Suaves de Peter Checkland.

Como resultado se generó una herramienta sistémica para apoyar a las empresas de hospedaje que no pertenecen a una cadena hotelera internacional a poseer una estructura administrativa que aporta un planteamiento de subsistemas de planeación, capacitación, coordinación, operación y evaluación enfocados al diagnóstico y manejo del estrés laboral dentro de la misma.

Palabras Clave: estrés laboral, empresa de hospedaje, innovación en los servicios. Metodología de Sistemas Suaves.

Systemic Model of diagnosis and management of work stress in the lodging company.

Abstract

Tourist activity together with lodging companies have grown in an accelerated way during the last decades, this means series of challenges and frequent changes to which have had to adapt, one of them is work stress.

To fulfill this purpose, is presented the construction of a Systemic Model for the diagnosis and management of work stress in the lodging company, during its realization the concepts of Work Stress, Hospitality and Hostelry, and Innovation in Services were reviewed. Through the application of the Systemic Method and the Soft Systems Methodology of Peter Checkland.

Como resultado se generó una herramienta sistémica para apoyar a las empresas de hospedaje que no pertenecen a una cadena hotelera internacional

As a result a systemic tool was generated to help lodging companies that do not belong to an international hotel chain to have an administrative structure that provides the planning, training, coordination, operation and evaluation subsystems approach focused on the diagnosis and management of work stress inside it.

Keywords: work stress, lodging company, innovation in services, Soft Systems Methodology.

Introducción

La situación actual en el mundo acerca del estrés laboral según la OIT (2016) se debe a varios factores, entre ellos; la globalización, las innovaciones tecnológicas, las nuevas formas de organización del trabajo, falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la crisis económica mundial, la recesión, el desempleo y la inseguridad laboral.

Por tal razón, la presente investigación trata el diseño de un modelo de diagnóstico y manejo del estrés laboral para prevenir y mitigar su impacto en el personal que trabaja en las empresas de hospedaje; utilizando el Método Sistémico, por medio de la Metodología de Sistemas Suaves.

Dentro del primer capítulo se encuentra el soporte teórico conceptual que incluye los conceptos de estrés laboral, hospitalidad y hotelería e innovación, después de haber revisado los conceptos básicos, comienza la aplicación de la Metodología de Sistemas Suaves en el segundo capítulo dentro del cual se encuentra la situación del problema no estructurado y la situación del problema no expresado, es en esta etapa donde se identifican a los actores que integran al sistema y sus relaciones.

Posteriormente en el capítulo tres llamado el diseño del modelo, se inicia con la definición de los sistemas relevantes que son los sistemas de actividad humana dentro del sistema de la empresa, son los que dan origen a la propuesta del modelo conceptual.

Finalmente en el último capítulo se contrasta el modelo conceptual con la realidad, en el presente estudio se contrastó con un hotel mediano de dueños mexicanos que ha operado durante diecinueve años en la ciudad de Cancún Quintana Roo, es en este capítulo donde se hace la operacionalización de los sistemas relevantes y se proponen los cambios deseados y factibles así como las acciones para manejar la situación.

Contexto

En la década de 1930, Hans Selye (1976) descubrió el estrés biológico y al continuar con sus investigaciones, integró a sus ideas, que no solamente los agentes físicos nocivos actuando directamente sobre el organismo animal son productores de estrés, sino que además, en el caso del hombre, las demandas de carácter social y las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación provocan el trastorno del estrés (Hill, 2012).

Por ejemplo la capacidad de adaptación necesaria dentro del ambiente laboral, y en el caso particular del presente estudio a la adaptación al ambiente laboral dentro de las empresas de hospedaje.

Posteriormente, la Industria hotelera durante la década de los 50s, avanzó rápidamente debido a los primeros vuelos comerciales y a la creación del Club Méditerranée; que es el precursor de los destinos todo incluido; es así que más empresas de viajes entraron en escena, avanzando hacia el turismo de masas, introduciendo nuevos destinos y modos de vacaciones; cincuenta años después el internet revolucionó nuevamente la forma de viajar y las reservaciones en línea crecieron exponencialmente (Capilano University, 2015).

El turismo en México, durante la década de los 60s crecía un 12% anual, mientras las islas del pacífico un 46%, lo que llevó al Secretario de hacienda y el director del Banco de México a proponer como política de desarrollo económico la creación de centros integralmente planeados en 5 destinos turísticos en el país: Los Cabos, Loreto, Huatulco, Ixtapa y Cancún. (Careaga *et al*; 2015).

En Cancún, se inauguró el Aeropuerto internacional en 1975 y la oferta hotelera era de 1,322 cuartos repartidos en 15 hoteles, casi 100 mil turistas se hicieron presentes y fueron recibidos 1013 vuelos; 20 años después alcanza el primer lugar en ocupación hotelera nacional, con 125 hoteles y 2 millones, 640 mil visitantes; 30 años después son 4 millones 387 mil 798 visitantes (Careaga *et al*; 2015).

Actualmente Cancún cuenta con 187 hoteles y su ocupación promedio es de 80%(SEDETUR, 2016).es un ejemplo de como el Turismo ha crecido de manera

acelerada, en su caso, de la misma forma ha crecido su población; El censo del UNSD (2010) expresa el dato de 628,306 habitantes. Dado que migrantes nacionales percibieron a la ciudad como una oportunidad de trabajo.

En la actualidad organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo se preocupan por la salud y la justicia laboral de los trabajadores, La OIT (2016) expresa que es necesaria la prevención y el manejo del estrés laboral en todos los países y en todas las entidades de trabajo, Y las empresas de hospedaje no son la excepción, ya que manejan una dinámica de crecimiento acelerado, además de tener condiciones particulares que se generan al ser empresas dedicadas al servicio.

Según la OMT (2016) el volumen de negocios del turismo es igual o incluso superior al de las exportaciones del petróleo, productos alimenticios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos para muchos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano con una creciente diversificación y competencia entre destinos.

Esta expansión mundial del turismo en los países industrializados y desarrollados ha producido beneficios económicos y de empleo en muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones.

Aunque el Turismo ayuda al desarrollo económico del país es importante mencionar que también existen algunos impactos negativos: tales como cambio o pérdida de identidad, conflictos culturales, estrés social, falta de ética como el aumento del turismo sexual o la explotación de los niños trabajadores (Capilano University,2015).

De acuerdo con la OCDE (2017) En México el turismo representa el 8.5% del PIB, el 5.8% del empleo remunerado de tiempo completo y el 77% de las exportaciones de servicios, recibiendo 32 millones de turistas al año que aportaron 246, 100 millones de pesos.

En el caso particular de Cancún en el 2016, se recibieron 4761, 482 turistas que dejaron una derrama económica de \$4,770.64 millones de dólares (SEDETUR,

2016), lo que en consecuencia esta actividad es la más importante del Estado generando empleos, no solo para la ciudad, sino para todo el país.

Dichas oportunidades de trabajo originaron que habitantes de distintos estados del país migraran a la ciudad de Cancún, iniciando por los trabajadores de inmobiliarias que construyeron los hoteles y posteriormente la población que trabajaría en ellos.

Sin embargo dicho fenómeno migratorio dio como resultado que la ciudad creciera de una forma desbordada dando origen a tres zonas diferenciadas urbanística y socioeconómicamente, así como segregadas socialmente, la primera de ellas para los turistas, otra para sectores medios y altos ingresos y la tercera para trabajadores de menos ingresos esto se mide a través del acceso a servicios urbanos, de salud, de educación y del nivel de ingreso (Castillo y Villar, 2012).

Lamentablemente la mayoría de los trabajadores en los hoteles ocupan puestos operativos y habitan en la tercer zona mencionada anteriormente, con esta situación inicia el estrés laboral, en primer lugar las largas distancias que existen entre la zona hotelera y sus casas, laborar en trabajos mal remunerados, que se recompensan un poco con las propinas de los turistas, las cuales varían y no representan un ingreso seguro y por ser originarios de otros estados de la república, necesitan más tiempo para reunirse con sus familiares, situación que se complica por los horarios de trabajo y el breve permiso de vacaciones, aumentando así el estrés laboral en el empleado.

Problemática

Las empresas de hospedaje enfrentan diversos retos ya que el crecimiento acelerado de las mismas fomenta la competitividad entre ellas, aunque ofrezcan el mismo servicio, la diferencia se encuentra en el personal que trabaja en cada una de ellas.

La baja productividad de los empleados, los problemas de salud, el ausentismo, el presentismo, la rotación del personal (que genera un incremento en el gasto de tiempo y dinero, debido al número de días que se invierten en capacitar a un nuevo empleado y al dinero que se pierde entre ese mismo cambio) y por último las quejas que expresan los huéspedes debido a que no se cumplieron sus expectativas, son situaciones en las cuales el común denominador es el estrés laboral que se experimenta dentro de la empresa.

Se encuentran factores del lugar de trabajo que pueden causar estrés, que se denominan peligros psicosociales y definidos como: “las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización, las capacidades, las necesidades, la cultura del trabajador, y las consideraciones personales externas al trabajo que pueden – en función de las percepciones y la experiencia – tener influencia en la salud, el rendimiento en el trabajo y la satisfacción laboral” (OIT,2016).

Existen situaciones en el hotel como centro de trabajo que son estresantes debido a las exigencias que necesitan una respuesta inmediata, a la dinámica de los horarios que se manejan, a las jornadas mayores a las 8 horas; a la falta de poder de decisión del empleado para resolver situaciones extraordinarias, la resolución de quejas, la falta de equilibrio entre familia y trabajo y el hecho de estar laborando mientras que los clientes están descansando.

Hace falta un modelo de diagnóstico y manejo de estrés laboral enfocado específicamente a la empresa de hospedaje, a través del cual el personal pueda prevenir y afrontar dicho estrés.

Derivado de lo anterior emerge la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los componentes que integran el diagnóstico y manejo el estrés laboral en empresas de hospedaje?

Para poder llegar al primer esbozo de solución surgen las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los conceptos y teorías que sustentan el estudio?

¿Cuál es la situación presente del objeto de estudio?

¿Cuáles son los actores existentes y sus interrelaciones?

¿Cuáles son los sistemas relevantes y como pueden integrarse en un constructo, para el diagnóstico y manejo del estrés laboral?

¿Cómo puede contrastarse el modelo con la realidad?

Hipótesis

Los componentes del modelo diseñado, están relacionados con generar una mayor productividad en los empleados y una disminución en los problemas de salud causados por estrés, en ausentismo y rotación de personal.

Justificación

Según la OIT (2016) los factores de riesgo psicosocial y el estrés relacionado con el trabajo pueden resultar en: mayor absentismo, menor motivación, satisfacción y compromiso; rotación del personal e intención de renunciar; rendimiento reducido (menor eficiencia y precisión).

El impacto del estrés en la salud varía de un individuo a otro. Los elevados niveles de estrés pueden contribuir al deterioro de la salud, así como a conductas de afrontamiento no saludables como trastornos de la salud podemos mencionar: enfermedades cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos, burnout (agotamiento), depresión, ansiedad y suicidio. Y los comportamientos de afrontamiento se refieren a: el abuso de alcohol, drogas, tabaco, a dietas poco saludables, actividad física insuficiente y trastornos del sueño.

En consecuencia, la secretaria de trabajo y previsión social en ejercicio de sus atribuciones de normalización, elaboró el Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de riesgo psicosocial-Identificación y prevención, por medio del que se establecen disposiciones que deberán adoptarse en los centros de trabajo, a efecto de identificar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo (DOF,2016).

Es importante que conociendo dichos factores de riesgo, así como el impacto económico y en la salud de manera general, se desarrollen investigaciones acerca de las herramientas de prevención y manejo de estrés en sectores específicos; la empresa de hospedaje es un empresa que al ser dedicada al servicio necesita conocimiento enfocado al diagnóstico y manejo del estrés laboral, especialmente en el personal operativo que son quienes tienen contacto directo con los huéspedes.

Debido a la demanda de 4, 422,286 turistas que recibió Cancún durante 2015, (SEDETUR, 2015) en este destino el 62.47% de la población ocupada económicamente activa se dedica al sector de servicios SECTUR (2013).

Es necesario que el personal de la empresa de hospedaje obtenga herramientas que permitan afrontar el estrés laboral.

Objetivo General

Diseñar un modelo de diagnóstico y manejo de estrés laboral en la empresa de hospedaje; con el propósito de generar una herramienta sistémica que coadyuve a mejorar la productividad de la empresa.

Objetivos Específicos

- Generar un discurso crítico con los conceptos y teorías que fundamenten el estudio.
- Diagnosticar la situación actual del objeto de estudio.
- Identificar los actores y sus interrelaciones.

- Identificar los sistemas relevantes y generar un constructo.
- Comparar el modelo construido con la realidad y generar los cambios factibles.

Método y metodología

En el siglo XXI la actividad turística ha crecido de manera acelerada y por ende, las empresas de hospedaje para cubrir la demanda de turistas que viajan alrededor del mundo.

Las empresas de hospedaje se enfrentan a distintos desafíos entre ellos al manejo del estrés laboral de los empleados; el cuál puede ser tratado a través del Método Sistémico ya que se usa para dar solución a problemas complejos, dando una perspectiva global.

Según Tejeida *et al.* (2016) el Método Sistémico es la síntesis dialéctica entre métodos cualitativos y cuantitativos; su propósito no solo es entender el fenómeno, sino su comprensión del mismo en su contexto y emprender acciones para transformar la realidad.

Dentro del Método Sistémico existe una metodología para abordar problemas con alto contenido social que le da estructura a situaciones que no la tienen.

Checkland (1999) que es el autor de dicha metodología, la diseñó para resolver problemas de gestión, aplicando sistemas de ideas a problemas no estructurados. Esta metodología consta de 7 etapas:

- 1.-Situación del problema no estructurado.
- 2.-Situación del problema no expresado.
- 3.-Definición raíz de los sistemas relevantes.

4.-Modelos conceptuales: Consideración del sistema formal, Consideración de otros sistemas.

5.-Comparación del paso 4 con el paso 2.

6.-Definición de los cambios deseables factibles

7.-Acción para resolver el problema o mejorar la situación.

A través de las cuáles se aborda la problemática del estrés laboral en las empresas de hospedaje y así generar una propuesta para coadyuvar a transformar la realidad.

Matriz de congruencia

Título	Planteamiento del problema	Preguntas de investigación	Hipótesis	Objetivo General	Objetivos específicos	Soportes teórico conceptuales	Método y metodología
<p>Modelo sistémico de diagnóstico y manejo del estrés laboral en empresas de hospedaje.</p>	<p>¿Cuáles son los componentes que integran el diagnóstico y manejo el estrés laboral en empresas de hospedaje?</p>	<p>¿Cuáles son los conceptos y teorías que sustentan el estudio?</p> <p>¿Cuál es la situación presente del objeto de estudio?</p> <p>¿Cuáles son los actores existentes y sus interrelaciones?</p> <p>¿Cuáles son los sistemas relevantes y como pueden integrarse en un constructo, para el diagnóstico y manejo del estrés laboral?.</p> <p>¿Cómo puede contrastarse el modelo con la realidad?</p>	<p>. Los componentes del modelo diseñado, están relacionados con generar una mayor productividad en los empleados y una disminución en los problemas de salud causados por estrés, en ausentismo y rotación de personal.</p>	<p>Diseñar un modelo de diagnóstico y manejo de estrés laboral en la empresa de hospedaje; con el propósito de generar una herramienta sistémica que coadyuve a mejorar la productividad de la empresa.</p>	<p>Generar un discurso crítico con los conceptos y teorías que fundamenten el estudio.</p> <p>Diagnosticar la situación actual del objeto de estudio.</p> <p>Identificar los actores y sus interrelaciones.</p> <p>Identificar los sistemas relevantes y generar un constructo.</p> <p>Comparar el modelo diseñado con la realidad.</p>	<p>Estrés.</p> <p>Estrés Laboral.</p> <p>Factores que generan el estrés laboral.</p> <p>Consecuencias del estrés laboral.</p> <p>Afrontamiento del estrés laboral.</p> <p>Hospitalidad y hotelería.</p> <p>Sistemas regionales de innovación.</p> <p>Teoría de Innovación de servicios.</p> <p>Productividad.</p>	<p>Método Sistémico.</p> <p>Metodología de Sistemas Suaves.</p>

Capítulo I Marco Teórico Conceptual

1.1 Estrés laboral

Existen varias disciplinas que a través del tiempo se han ocupado del estudio del estrés, porque para su mejor comprensión, es necesario analizarlo desde distintas perspectivas, algunas de ellas están enfocadas en estudiarlo desde las ciencias naturales como la Fisiología y la Neurobiología y otras desde las disciplinas sociales como la Sociología, la Psicología y la Administración.

Desde el siglo XIX el término "estrés" se derivó de las ciencias técnicas donde indicaba una sobrecarga excesiva y perjudicial en los objetos. Por ejemplo; Se produce una ruptura o fractura cuando metales como el acero superan su capacidad de deformación. Más tarde, el concepto apareció en las ciencias médicas para indicar la sobrecarga del cuerpo humano (Upinder, 1991).

En 1934, el fisiólogo Walter B. Cannon, de Harvard, usó el término "estrés" para describir a los factores externos que afectaban a los cuerpos similares que examinaba (Russell, 1999).

Sin embargo, el fisiólogo que identificó el estrés como ahora lo conocemos en 1935 fue Hans Selye, que define al estrés como: "la respuesta inespecífica del cuerpo a cualquier demanda que se le haga para adaptarse, ya sea que la demanda produzca dolor o placer" (Selye, 1973).

A continuación otros trabajos de laboratorio a finales de la década de 1930 le demostraron de que sus hallazgos no específicos eran los signos universales de daño a un organismo mamífero (Viner ,1999). Este daño puede ser interpretado como cualquier estresor que perturba a una persona.

Desde el punto de vista de la Neurobiología el estrés activa un conjunto de reacciones que implican respuestas conductuales y fisiológicas (neuronales, metabólicas y neuroendocrinas) que permiten al organismo responder a los estresores de la manera más adaptada posible (Duval, González y Rabia, 2010).

A pesar de que Seyle comenzó sus estudios en un laboratorio experimentando con ratas, lo hizo después con militares, analizando su estrés durante la batalla, posteriormente lo estudiaba para comprender las relaciones sociales capitalistas, Incluso la humanidad adoptó el término para dar explicación a los problemas cotidianos de la vida (Russel, 1999).

En sus estudios fisiológicos Seyle descubrió que el estrés era una reacción en respuesta a un desorden en el organismo y para regresar a dicho equilibrio era necesario que el organismo se adaptara nuevamente.

Seyle no se detuvo solo en los estudios fisiológicos, también tuvo una perspectiva social, ya que para él, la civilización también estaba desequilibrada por la falta de adaptación a la vida industrial moderna, y las consecuencias de ello eran las enfermedades cardiovasculares y la actividad social revolucionaria, esta perspectiva captó la atención de la Organización Mundial de la Salud, que comenzó a interesarse en las investigaciones relacionadas al estrés, a la estructura de la industria y salud de los trabajadores (Vinner, 1999).

De manera similar los sociólogos observaron dicha inestabilidad en la sociedad y la necesidad de adaptación al cambio; por lo tanto también les interesó investigar acerca del estrés y desde su punto de vista lo definen como un proceso que combina tres grandes dominios conceptuales: las fuentes de estrés, los mediadores del estrés y las manifestaciones de estrés (Pearlin, Menaghan, Lieberman y Mullan, 1981).

Por su parte, los psicólogos interpretan al estrés como una cuestión de percepción.

Según Lazarus (1990) el estrés depende de las características personales del individuo, de acuerdo a sus motivaciones, creencias y lo que considere como una amenaza o desafío, por ello la relación del individuo con el medio ambiente es única y el estrés se expresa cuando de manera personal el individuo percibe que el ambiente le exige más de los recursos con los que cuenta.

Desde la perspectiva de Law (1995) el estrés se divide en tres etapas:

- La primera etapa son las fuentes ambientales de estrés, tanto físicas como sociales.
- La siguiente etapa es la percepción individual, la evaluación del reconocimiento y la aceptación de la demanda estresante.
- La tercera etapa es la respuesta del individuo a la demanda subjetiva.

Ambos coinciden en que la respuesta del trabajador será en relación a la percepción personal del estresor.

Desde una postura administrativa, cuando un empleado se enfrenta a una situación que representa una amenaza, como cuando puede ocurrir un conflicto entre los miembros del personal o entre el personal y los clientes de la organización, la forma de excitación fisiológica y emocional que experimenta se denomina generalmente estrés (Ross,1997).

Todas las disciplinas mencionadas anteriormente se ocupan del estudio del ser humano, el cual es el principal recurso de cualquier empresa; Mismo que juega el papel principal dentro de las empresas de hospedaje, por ser él, quien brinda directamente el servicio al huésped.

Para definir el estrés podemos mencionar tres palabras clave que son desequilibrio, respuesta y adaptación, en el caso del estrés laboral es la respuesta fisiológica, psicológica o de conducta ante el desequilibrio que existe entre la relación del empleado con empresa y su puesto de trabajo, para intentar adaptarse de una manera exitosa al ambiente de trabajo.

Según el instituto nacional para la seguridad ocupacional y la salud en Ghana, África: explica el estrés laboral como una respuesta física y emocional individual para responder a las demandas de trabajo que es incongruente con sus habilidades, recursos o necesidades. Los ejecutivos lo definen como: La reacción adversa de la gente que tiene muchas presiones u otras demandas que cumplir (Sampson y Akyeampong, 2014).

Desde el punto de vista de Tziner y Sharoni (2014) Los empleados evalúan una situación como estresante cuando perciben demandas que amenazan o exceden sus capacidades y recursos con los que cuentan para satisfacerlas o que tendrán graves consecuencias por no satisfacerlas, estas percepciones son subjetivas y dependen de cada individuo.

El estrés laboral es un problema en los servicios al cliente, porque los empleados experimentan con frecuencia, conflictivas demandas de la empresa, de los supervisores y de los clientes; todos estos conflictos generan discordancia para los empleados (Ruyter, Wetzels y Feinberg, 2001).

Existe una mayor exigencia a los trabajadores del sector privado debido al predominio de una cultura centrada en el mercado y, por tanto, centrada en nuevas adaptaciones y cambios del entorno con el que está en constante intercambio (Ramos y Jordão, 2015) En el caso particular de las empresas de hospedaje se centran en el servicio al cliente, exigiéndole al empleado cumplir con altos estándares de calidad en la entrega de dicho servicio.

Trabajar en una empresa de servicio como lo es un hotel, representa hacer labor emocional con los clientes y esta labor es la que conduce al agotamiento (Jung y Yoon, 2014). Además, el estrés dentro de la industria de la hospitalidad ha sido correlacionado con la fisiología generando síntomas que incluyen dolores de cabeza, fatiga, indigestión, úlceras, presión arterial, ataques cardíacos y accidentes cerebrovasculares (O'Neill y Davis, 2010).

Al ser el estrés una respuesta que tiene el cuerpo ante cualquier demanda, cuando existe una sobrecarga de tareas en el trabajo, lo cual es común en las empresas de hospedaje, el estrés aumenta en el cuerpo, lo que ocasiona un desequilibrio y este mismo es el que provoca enfermedades físicas o psicológicas en los trabajadores.

Factores que generan estrés laboral

Las fuentes de estrés laboral o estresores se han considerado como aquellos elementos ambientales o situacionales que crean un estado emocional en los

trabajadores, mismos que dan origen a la vivencia de estrés (Mazzola, Schonfeld y Spector, 2011).

Uno de los autores clásicos, Karesek (1979) propone un modelo de tensión laboral, que postula que la tensión psicológica no proviene de un solo aspecto del ambiente de trabajo, sino de los efectos conjuntos de las demandas de una situación de trabajo y del margen de libertad de decisión disponible para el trabajador frente a esas demandas.

De acuerdo a la literatura revisada, clasifico los factores generadores de estrés laboral: En factores externos, factores que tienen relación directamente con la empresa, los factores de relación indirecta y los factores individuales.

Factores externos.

Existen factores externos como la crisis en el país, la disminución de empleo, el constante cambio del mercado y la adaptación a nuevas tecnologías que puede provocar estrés de manera general en los empleados (Ramos y Jordao,2015).

Factores generadores de estrés laboral directamente por la empresa.

La literatura revisada, permite identificar tres factores básicos como generadores de estrés por parte de las empresas y son:

- Sobrecarga de role de trabajo.
- Conflicto de Roles.
- Role de ambigüedad.

Sobrecarga de Rol. Es uno de los principales factores de estrés, según (Law ,1995; O'Driscoll y Cooper, 2002; Jung & Yoon, 2013 y Sivris y Leka, 2015).

Es una condición en la que el individuo se enfrenta a un conjunto de obligaciones que exigen hacer más de lo que se puede en el tiempo disponible, (Upinder 1991); De acuerdo a un estudio de (O'Neill y Davis,2010) este factor, ocupo el segundo lugar en generar estrés en los empleados (Tongchaiprasit y Ariyabuddhiphongs, 2016) también coincide en que es factor muy importante para todos en empleados

y en especial para los chefs que trabajan en los restaurantes dentro de las empresas de hospedaje.

La sobrecarga de rol ocurre en las empresas de hospedaje, porque se contrata menos personal del necesario y el empleado que fue contratado hace el trabajo de dos personas, sin ser evaluado previamente respecto a su capacidad de trabajo, para el cumplimiento eficiente de todas las tareas asignadas. Es muy común que a las camaristas le asignen más habitaciones de las que alcanzan a hacer durante el horario de trabajo, que los hoteles estén al cien por ciento de ocupación y opere el mismo número de empleados que cuando está al cincuenta por ciento, esto lo hacen para ahorrar en costos de nómina.

Conflicto de Roles. Factor que genera estrés laboral, según (O'Driscoll y Cooper ,2002; Kulsluvan S, Kulsluvan Z, Ilhan y Buyruk, 2010 y Jung & Yoon ,2013).Es la ocurrencia simultánea de dos o más conjuntos de presiones, de modo que el cumplimiento de una de ellas dificultaría el cumplimiento con el otro, (Upinder, 1991).Esto ocurre cuando el empleado recibe órdenes de dos superiores a la vez. Por ejemplo, cuando un gerente de ventas manda una orden de servicio a los operativos de acuerdo a lo que le contrató el cliente concediendo algunas cortesías y beneficios extra de lo establecido por las políticas del hotel para retener a ese cliente y el gerente de operaciones prohíbe al operativo dar esas cortesías por ser contrario a las políticas establecidas por el hotel, lo que provoca estrés en el empleado sabiendo que cualquier decisión que tome, tendrá una represaría por parte del jefe de alguno de los dos.

Rol de ambigüedad. Factor que genera estrés laboral, según (O'Driscoll y Cooper, 2002; Kulsluvan *et al*; 2010 y Jung & Yoon, 2013).

Las personas en una organización a veces no tienen suficiente información sobre lo que se espera que hagan y especialmente sobre cómo se realiza tarea asignada (Upinder, 1991).

Aunque la mayoría de las empresas de hospedaje, cuentan con manuales acerca de cómo deben realizarse las funciones de cada puesto, no se revisa por falta de

tiempo, son pocas las empresas que ofrecen un entrenamiento antes de que el nuevo empleado brinde servicio al cliente, generalmente se va aprendiendo sobre la práctica y es causa de estrés cuando un huésped tiene una duda y el empleado no puede resolverla por falta de información, mientras que la reacción del cliente es de molestia, o por la misma falta de información puedan cometer un error que después sea sancionado por la gerencia, con esta falta de claridad acerca de lo que la empresa quiere del empleado, es difícil que el mismo llegue a las metas y cumpla los objetivos ya que ignora que es lo que esperan de él.

A partir de este conocimiento se ubican otros factores generadores de estrés, por ejemplo *la falta de control* (Tongchaiprasit y Ariyabuddhiphongs, 2016 y Sivris y Leka, 2015) al no poder resolver las situaciones que se presentan por falta de preparación y de información.

Se relaciona también con la *falta de empoderamiento* que es otro factor de estrés, según Kulsluvan *et al.* (2010) que significa que el empleado no puede tomar decisiones por sí solo, que necesita la aprobación de un superior para poder tomar acción. En ocasiones en una empresa de hospedaje, es posible que los huéspedes se quejen del servicio o de alguna falla en la habitación, para recuperar el servicio se necesita que el empleado tome acción, por ejemplo hacer un cambio de habitación u obsequiar una cortesía y la falta de empoderamiento ocurre cuando no lo puede hacer sin autorización de su jefe, esto retrasa la solución a la queja y prolonga la molestia del huésped, por lo tanto, el empleado se siente impotente de no poder resolver la situación, lo cual le genera estrés.

Las malas prácticas de la gerencia acerca del manejo del personal, también genera estrés en los empleados, Por ejemplo; comportamientos de los supervisores hacia los empleados (favoritismo o que sea muy estricto, (Kulsluvan *et al.*; 2010) influye también el estilo de gestión y grado de apoyo que brinde el gerente (O'Driscoll y Cooper ,2002).

Tabla 1.1 Factores que generan estrés laboral

Individual	Directamente por la empresa	Indirectamente por la empresa	Factores externos
<p>Características de la personalidad.</p> <p>Administración del estrés.</p> <p>Satisfacción con las políticas de la organización.</p> <p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Reacción al evento.</p> <p>Percepción de daño.</p> <p>Trabajar en grupo.</p> <p>Dominar las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.</p> <p>Tomar decisiones.</p> <p>Dolor de cabeza.</p> <p>Frustración.</p> <p>Falta de concentración.</p> <p>La responsabilidad del trabajo.</p>	<p>Sobrecarga de rol.</p> <p>Conflicto de roles.</p> <p>Rol de ambigüedad.</p> <p>Infravaloración, falta de reconocimiento y apreciación.</p> <p>Las actitudes y comportamientos de los supervisores. (Orientación, comunicación, presiones y favoritismo).</p> <p>Estructura organizacional.</p> <p>Preocupación de la empresa por problemas familiares.</p> <p>Turnos y horas de trabajo irregulares.</p> <p>La comunicación.</p> <p>La motivación.</p> <p>La retroalimentación.</p> <p>Pago insuficiente.</p> <p>Trabajo peligroso.</p> <p>Asignación de tareas no claras.</p> <p>Conflicto entre trabajo y familia.</p> <p>Falta información acerca de su responsabilidad en</p>	<p>Rol de estancamiento, oportunidades de crecimiento y promoción.</p> <p>Ausencia de soporte social. (Falta de tiempo para las actividades familiares y fiestas limitadas).</p> <p>Satisfacer las expectativas de los clientes.</p> <p>Inseguridad laboral, debido a la estacionalidad.</p> <p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Servicio amable y cortes a los clientes.</p> <p>Las personas arrogantes.</p> <p>Enmascarar las emociones reales que tienen los empleados mientras provee el servicio.</p> <p>Agresión verbal por parte del cliente.</p>	<p>Crisis.</p> <p>Disminución del empleo.</p>

	relación con sus colegas. Falta de control. Roles de trabajos insustituibles. Escasez de personal.		
--	---	--	--

Elaboración propia con base en: Karasek (1979); Upinder (1991); Law (1995); Ross (1997); O’Driscoll y Cooper (2002); O’Neill y Davis (2010), Jung y Yoon (2013); Tziner y Sharoni (2014); Sivris y Leka (2015); Ramos y Jordao (2015); Choi *et al.* (2014); Tongchaiprasit y Ariyabuddhiphongs (2016); Sampson y Akyeampong (2014) y Karapete *et al* (2014).

Consecuencias del estrés

Para Kulsluvan *et al.* (2010), las consecuencias del estrés se refleja en: El rendimiento de los empleados, bienestar físico y psicológico, rotación, esfuerzo laboral, ausentismo, productividad, satisfacción en el trabajo, días de enfermedad, accidentes en el trabajo, la moral de los empleados, satisfacción en el trabajo compromiso organizacional, compensación, satisfacción con las políticas de organización, condiciones de trabajo, avance y carrera.

Las consecuencias del estrés se padecen a nivel individual y se reflejan a nivel colectivo en la empresa, en medida de que se atiendan las primeras, en automático se evitarán las segundas.

Según Wilson (1983) la reacción de estrés la que permite obtener la energía necesaria para hacer frente a las diversas situaciones, porque aumenta el flujo de adrenalina, así como la presión arterial y la frecuencia cardiaca; el estrés puede producir una ventaja competitiva y una fuerza, a través de la creatividad para generar nuevas ideas y procesos para resolver problemas dentro del trabajo (Hon, Chan y Lu, 2013).

Mientras que un poco de estrés puede estimular al personal a realizarse en los niveles más altos, el estrés crónico puede causar problemas de salud, pérdida de productividad, accidentes, ausentismo y rotación (O'Driscoll y Cooper, 2002).

Según O'Neill y Davis (2010) además la tensión laboral también puede manifestarse como mala salud mental, problemas de salud físicos e insatisfacción laboral y problemas de desempeño.

Hay que resaltar que los cambios corporales no son simplemente una simple reacción de deformación, sino que constituyen un patrón complejo, orquestado y dinámico para combatir los desequilibrios bioquímicos. Comprenden un análogo fisiológico a los procesos de afrontamiento a nivel psicológico de análisis (Lazarus, 1999). También los cambios estructurales/funcionales en las regiones cerebrales inducidos por el estrés pueden contribuir al desarrollo de desórdenes psiquiátricos, tales como depresión y trastorno por estrés postraumático (Duval *et al*; 2010).

Algunas personas lidiarán efectivamente con el estrés laboral más que otras. El fracaso de aquellos que no se enfrentan efectivamente se revelará en la forma de ausentismo, abuso de alcohol y drogas, disminución de la productividad y el rendimiento, tensas relaciones interpersonales y la enfermedad. El costo es grave para las organizaciones y devastador para las personas (Law, 1995).

Esta situación es costosa para las organizaciones porque contribuye a la voluminosa rotación voluntaria del personal (Villanueva y Djurkovic, 2009).

Según O'Neill y Davis (2010) existe una correlación entre el estrés laboral y la calidad del servicio al cliente, los empleados que están menos estresados proveen mejor servicio.

En términos de desempeño para Kulsluvan *et al.* (2010) las consecuencias negativas de los empleados son: baja calidad del servicio, baja satisfacción del cliente, bajo desempeño organizacional y falta de ventaja competitiva, a su vez la falta de compromiso organizacional y la motivación es baja. Desde el punto de vista de Garg y Lochan (2014) el estrés laboral disminuye el compromiso organizacional

en los empleados y al disminuir este compromiso, también reduce la calidad del servicio al cliente.

Otra de las consecuencias es el agotamiento emocional que se refiere a la falta de energía y a la fatiga emocional causada por excesivas demandas psicológicas debilitando la actuación en el trabajo y dificultando el efectivo servicio al cliente (Choi *et al*; 2014).

Aunado a esto se genera estrés por los clientes, que sucede cuando el empleado siente que no tiene los recursos suficientes para cumplir con alguna demanda y esto le genera una tensión y durante este momento de tensión gasta tiempo y energía en pensar cómo afrontar la situación o como evitarla, esto se traduce en mayor agotamiento (Choi *et al*; 2014).

Existen varias formas de clasificar las consecuencias por ejemplo; Sampson y Akyeampong (2014) clasifican los efectos como físicos, emocionales, intelectuales y de comportamiento. Sin embargo, para efectos de la empresa de hospedaje, clasifiqué las consecuencias para el trabajador, las consecuencias para la empresa y las consecuencias para la sociedad:

Tabla 1.2 Consecuencias del estrés

Trabajador	Empresa	Sociedad
Problemas de salud. Accidentes. Insatisfacción laboral. Depresión. Trastorno de estrés postraumático. Tensas relaciones personales. Baja Motivación. Bajo compromiso organizacional. Falta de creatividad para resolver problemas.	Pérdida de productividad. Accidentes. Ausentismo. Rotación. Tensas relaciones personales. Alto costo de todas las consecuencias anteriores. Baja calidad en el servicio. Bajo desempeño organizacional. Agotamiento emocional.	Drogadicción y alcoholismo.

Elaboración propia con base en: Law (1995); Lazarus (1999); O’Driscoll y Cooper (2002); Villanueva y Djurkovic (2009); Kulsluvan *et al.* (2010); O’Neill y Davis (2010) Hon, Chan y Lu (2013) y Choi *et al* (2014).

Desde la perspectiva de la empresa, la rotación de personal es el problema de administración más grande en los hoteles lo cual es muy costoso para la organización, (Akgunduz y Sanli, 2017); el estrés se relaciona directamente con el intento de cambiar de trabajo (Jung y Yoon, 2014).

Afrontamiento del estrés laboral

El afrontamiento del estrés, desde el punto de vista de la fisiología es cuestión de adaptación:

Según Seyle (1976) *“El secreto de la salud y la felicidad radica en el ajuste exitoso a las condiciones siempre cambiantes en este globo; las sanciones por fracaso en este gran proceso de adaptación son la enfermedad y la infelicidad”*. (p.1168).

También la Neurobiología nos habla de que el cerebro humano maneja el estrés a través de la liberación de la hormona corticotropina y que la forma de reaccionar al estrés es diferente entre hombres y mujeres; los hombres activan el córtex prefrontal es lo que favorece el comportamiento de “fuga o ataque” mientras que las mujeres activan más bien el sistema límbico, lo que favorece el comportamiento de “ayuda o protección” (Duval *et al.* 2010).

Esta diferencia es de utilidad para la designación de tareas, habrá algunas para las cuales sea mejor que lleve a cabo una mujer que un hombre y viceversa; dentro de una empresa de hospedaje un ejemplo sería que para el área de recepción una mujer puede pedir “ayuda” a los diferentes departamentos para resolver las solicitudes y quejas del cliente y un hombre sea mejor en actividades que supongan ir al “ataque” como atender a un grupo numeroso de comensales en el restaurant del hotel.

Según, Lazarus y Folkmar (1984) Existen cuatro componentes principales en el afrontamiento:

- Percepción primaria percepción de una "amenaza" para el bienestar.
- Evaluación secundaria identificando posibles estrategias de afrontamiento.

- Implementación de una respuesta de afrontamiento.
- Evaluación de si la respuesta era efectiva para permitir que la persona se ocupara de los factores estresantes.

En la selección de las estrategias de afrontamiento ante el estrés laboral se encuentran una serie de elementos que van a influir en este proceso, como es el caso de las características y habilidades de los trabajadores y las características de la cultura organizacional (Ramos y Jordao, 2015).

Desde una perspectiva psicológica, uno de los autores clásicos: Lazarus (1999) menciona que para afrontar el estrés debe haber una reconciliación entre los compromisos de metas, las creencias sobre el yo y el mundo; que caracterizan a cada uno de nosotros como individuos, y las condiciones objetivas que crean un peligro para estas metas en cualquier individuo.

Los individuos que se identifican fuertemente con su ocupación se sienten más auténticos y pueden seguir las reglas y cumplir con sus ocupaciones de una mejor manera sin estresarse (Prentice *et al*; 2013).

Por eso, como prevención del estrés laboral, es recomendable que desde la contratación se busque una congruencia entre las características y motivaciones del empleado, con el puesto que va a ocupar dentro de la empresa, ya que metas deben de estar orientadas a las de la empresa, (Begoña y Osca ,2012) para ejemplificar las distintas motivaciones que puede tener un empleado, menciono las anclas de Shein (1992):

- Empleados que buscan un trabajo seguro.
- Competencia técnica.
- Competencia en dirección general.
- Que trabajo sea agradable con los colegas.
- Un trabajo que ofrezca un estilo de vida agradable.
- Satisfacción laboral total.
- Autonomía en el trabajo.
- Creatividad empresarial.

- Dedicación a los ideales altos y desafío.

Por ejemplo, un empleado que su motivación sea encontrar un trabajo seguro no podrá ocupar un puesto eventual, porque dicha incongruencia le generaría estrés.

Karapete *et al.* (2014) recomienda aplicar test estandarizados, para detectar que efectivamente tiene el perfil. Después de contratar al empleado en un puesto congruente con su perfil, se necesita capacitarlo y apoyarlo a su formación (Begoña y Osca ,2012).

Law (1995) sugiere que se implementen programas de capacitación diseñados para ayudar a los empleados a manejar a clientes difíciles y manejar el estrés relacionado con el visitante. La recomendación de Jung & Yoon (2013) coincide en que la empresa debe desarrollar un asesoramiento o programa de entrenamiento que mitigue el estrés, así como un programa de motivación.

Ellos consideran que es importante que exista una persona encargada especialmente de dar un entrenamiento consistente, a través de un sistemático manual de trabajo.

El gerente juega un papel importante para el afrontamiento del estrés: Peiro y Rodríguez (2008) sugieren el desarrollo de supervisores y directivos en las competencias de liderazgo para reducir el estrés y promocionar la salud en el trabajo, las acciones que debe de tomar un gerente para promover el afrontamiento del estrés laboral son las siguientes:

Estrategias de afrontamiento desde la gerencia

- **Comunicación.**- Es una herramienta de afrontamiento (Law, 995), debe ser un intercambio abierto de información; accesible, pertinente y comprensiva entre el gerente y los operativos (Twaih y Adu ,2016) los empleados necesitan sentirse escuchados por lo que se sugiere poner una caja de quejas y sugerencias donde ellos puedan expresar sus sentimientos.
- **Retroalimentación.**- Es una estrategia de afrontamiento (Begoña y Osca ,2012) A través de ella los gerentes pueden transformar la percepción de los

empleados de negativa a positiva, Karapete *et al.* (2014) señala que no todos los estresores son malos que de hecho hay algunos que se pueden tomar como motivantes, en lugar de amenazantes, por ejemplo, cuando hay sobrecarga de trabajo, existen trabajadores que lo disfrutan porque lo ven como un desafío y sienten bienestar una vez que lograron cumplir con las tareas, pero depende de cómo el gerente oriente a los empleados. Según Tongchaiprasit y Ariyabuddhiphongs (2016) los gerentes deben mostrar el estrés como una oportunidad para desarrollarse.

- **Motivación.**- Una de las formas de mitigar el estrés es a través de la motivación (Karapete *et al.*, 2014) especialmente a los trabajadores que tienen grandes cargas de trabajo, los empleados deben de estar entrenados y empoderados para resolver los problemas del hotel.
- **Reconocimiento.**- Es un recurso que el gerente puede usar para aumentar los esfuerzos de los trabajadores (Begoña y Osca ,2012) puede ser reconociendo su esfuerzo cada vez que hagan una tarea bien y felicitarles cuando un huésped reconozca el buen servicio ya sea en una encuesta o verbalmente.
- **Estimular el compromiso con el trabajo y la organización.**- Los gerentes deben examinar que acciones, generan compromiso en los empleados y llevarlas a cabo y deben conocer el nivel de compromiso de los mismos. Según Karapete *et al.* (2014) el compromiso ocupacional (se divide en tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuar y el compromiso de permanecer).

Para lograr este compromiso ocupacional / organizacional es necesario identificar los factores que lo afectan y después realizar los ajustes a la cultura organizacional y liderazgo, los empleados que se sienten identificados son los que permanecen y pueden afrontar el estrés (Prentice *et al.*; 2013).

- **Conducta cívica organizacional.-** Se refiere a fomentar comportamientos opcionales e informales en los trabajadores , tales como la asistencia altruista a sus colegas, prevenir conflictos, respetar los derechos de otros, seguir las reglas aunque los vean los supervisores, así como no discutir por asuntos sin importancia; A mayor conducta cívica organizacional de los empleados el estrés disminuye, a pesar de ser un comportamiento no reconocido ni remunerado al ser menor el estrés disminuyen también los conflictos familiares a causa del trabajo y se vuelve un círculo donde al ser menores los conflictos entre familia y trabajo, es menos el estrés laboral. Por lo tanto el desarrollo de una cultura en la conducta cívica organizacional, ayudaría a afrontar el estrés laboral, ya que esto tiene una relación directa con mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo (Tziner y Sharoni, 2014).
- **Ambiente laboral saludable.-** El gerente debe propiciar que su equipo de trabajo tenga relaciones interpersonales saludables (Gard y Dhar ,2014; Begoña y Osca ,2012; Twaih y Adu ,2016 y Jung y Yoon, 2013).
- **Relaciones laborales a largo plazo.-** ya que se crean lazos de amistad, empatía y reconocimiento lo que logra que el empleado se sienta comprometido con el mentor y con la empresa (Kim *et al*; 2015).Según Kulsuvan *et al.* (2010) los gerentes pueden tratar de forjar relaciones laborales a largo plazo productivas y talentosas que quieren hacer una carrera en la empresa.
- **Involucrar a los empleados en las tomas de decisiones.-** los gerentes deben incluir a los empleados en la toma de decisiones (Tongchaiprasit, y Ariyabuddhiphongs ,2016; Borgoña y Osca, 2012).
- **Creatividad.-** Se refieren a una creatividad que desarrolle ideas originales y procesos de trabajo generados por individuos trabajando juntos en un sistema complejo. El gerente debe de entender que cada empleado tiene diferentes características de la personalidad, diferentes necesidades y

diferente realización, para emplear la creatividad y cualquier otro tipo de resultado (Hon, Chan y Lu ,2013).

Estrategias de Afrontamiento que puede proveer la empresa

Soporte Organizacional

Tanto el estrés laboral como la satisfacción laboral son cuestión de la percepción del empleado (Lazarus, 1999, Jalal &Putri; 2015) La forma en que cada empleado percibe el soporte organizacional puede condicionar su comportamiento y sus actitudes en el lugar de trabajo, los empleados se sienten apoyados cuando perciben que la organización valora su trabajo y se preocupa por su bienestar (Hur et al; 2013).

Los empleados que sienten una falta de soporte por parte de la administración son más propensos a experimentar el estrés (Michie, 2002) Mientras que de acuerdo con Kim *et al* (2015) los gerentes y mentores que dan un soporte psicosocial generan un impacto positivo en la satisfacción laboral de los empleados.

Existen muchos factores que impactan la calidad del soporte organizacional en una empresa y el nivel de soporte que da cada administración (O' Driscoll & Cooper, 2002) De acuerdo con Samuel y Chipunza (2009) los factores como el estilo de gerencia, la falta de un salario justo, un ambiente tóxico en el lugar de trabajo, falta de interés en el trabajo, la falta de promoción, un entrenamiento inadecuado y la falta de oportunidades de desarrollo, pueden impactar en la satisfacción o estrés de los empleados.

Justicia Organizacional.- Se manifiesta en la asignación de recompensas que se encuentren un balance aceptable entre las contribuciones de los empleados y su compensación. Es importante que los gerentes distribuyan de forma justa las tareas y se preocupen porque los empleados estén recompensados de la misma forma y así disminuir el estrés (Tziner y Sharoni ,2014).

Reajustar horarios.- para poder ofrecer horarios más flexibles, personal básico puede ser complementado con estudiantes, trabajadores de tiempo parcial o empleados de guardia durante la temporada alta, siempre y cuando estén capacitados para realizar su trabajo, (Kulsluvan *et al*; 2010).

Desarrollo de Carrera y promoción de los empleados.- la orientación profesional y las oportunidades de crecimiento pueden reducir el estrés de los empleados y fomentar su retención, (Kulsluvan *et al*; 2010).

Atención en la salud mental y políticas y prácticas para el balance entre trabajo y familia (Karasek, 1979; Chiang *et al* ,2010; Choi *et al*. 2014; Jung y Yoon, 2014).

La forma de construir dicha salud mental será a través del programa de la organización mundial de la salud de promoción de la salud en el lugar de trabajo en los cuales incluye el empoderamiento de los individuos, la construcción de la resiliencia, el desarrollo de los recursos de salud personal y la implementación de programas de bienestar, (Sivris y Leka ,2015).

Tabla 1.3 Acciones para desarrollar la salud mental en los empleados.

Acción	Definición
Participación social y diálogo	Compromiso de los participantes Empoderamiento de los empleados Colaboración entre el sector público y privado.
Ciencia e investigación	Retroalimentación y provisión de soporte en todos los niveles del lugar de trabajo.
Plan de acción	Paso a paso el enfoque de la acción un proceso bien estructurado claro y específico.
Compartir conocimiento	Difusión de las buenas prácticas, a través de talleres, internet etc. Material a todos los participantes (guías, libros y folletos).
Evaluación	Mejora continua a través de evaluaciones. Adaptación a los cambios organizacionales.

Tomada de (Sivris y Leka, 2015).

Estrategias de afrontamiento del empleado

- **Inteligencia emocional.**- Atender el estrés a través de emociones (Lazarus, 1999); Altos niveles de inteligencia emocional pueden disminuir el agotamiento que genera estrés y mejorar la actuación de los empleados, (Prentice *et al* ,2013).Para Jung y Yoon (2014) es necesario que el empleado adecue sus emociones a su comportamiento; Los empleados deben tener habilidades interpersonales para manejar los comportamientos difíciles como agresión verbal, del cliente (Choi *et al*, 2014).
- **Modelo de autocambio de Saiful y Yusoff (2013)**
 - 1.-Detección de los estresores, (incluye mejorar el conocimiento acerca del estrés ocupacional, someterse a entrenamientos, incrementar el conocimiento de estrategias de afrontamiento y ser más consciente de los síntomas del estrés.
 - 2.-Evaluación de los estresores, (identificar la autenticidad de los mismos y medirlos por impacto y urgencia) filtrarlos por prioridad y tener una mente positiva.
 - 3.-Tomar acción hacia los estresores, poner en practica la mejor estrategia de afrontamiento de acuerdo a la lectura y al entrenamiento, desarrollar estrategias de afrontamiento, personales y positivas.
 - 4.-Aprender de los estresores y hacer una auto reflexión.

Tabla 1.4 Barreras para el desarrollo de la salud mental

Barreras	Definición
Deficiencia de conocimiento	Falta de conocimiento entre gerentes, profesionales y trabajadores. Información inadecuada. Falta de enfoques científicos.

Restricciones financieras	Reducción de costos. Inversiones iniciales
Brecha cultural	El impacto de las reglas no escritas Dificultad para comunicar las enfermedades de salud mental
Presión del tiempo	Las organizaciones prefieren soluciones rápidas.
Miedo	Miedo de hablar de los empleados por quedarse sin trabajo.

Tomada de Sivris y Leka (2015).

Satisfacción Laboral

“La satisfacción laboral ocurre cuando el empleado siente un estado de placer emocional al realizar un trabajo que cumple con los valores laborales más importantes” (Locke, 1976, p.1342) la satisfacción laboral expresa el nivel de satisfacción que el empleado experimenta en su trabajo.

Muchos investigadores han puesto énfasis en el concepto de satisfacción laboral y lo han visto como un agente motivador para formar trabajadores más productivos (Gupta & Joshi, 2008), lo cual ocasiona productividad, baja rotación de personal, bajo ausentismo y un mayor compromiso organizacional y mejor servicio. (Jung *et al*; 2017).

De acuerdo con Crede *et al*; (2007) la satisfacción laboral es un agente mediador entre las condiciones de trabajo y los comportamientos de los empleados, por ejemplo: LaLopa (1997) encontró que la satisfacción laboral en la industria de la hospitalidad reduce la rotación de personal, mientras que, el estrés genera impactos negativos en la satisfacción laboral (Lee *et al*; 2015 & Gursoy; 2016), por lo tanto en su comportamiento, O’Neill and Davis (2011) encontraron que el estrés laboral impacta negativamente en la productividad de los empleados , en problemas de salud, ausentismo y rotación de personal.

Hackman & Oldham (1976) diseñaron un modelo de las características del trabajo que pueden conducir a la satisfacción laboral y son la variedad de habilidades,

identificación con la tarea, el significado de la tarea, la autonomía y la retroalimentación. La satisfacción laboral es la consecuencia de la evaluación que el empleado hace de las características en el lugar de trabajo (Hanaysha & Tahir, 2015), una apreciación positiva del trabajo conduce a la satisfacción del empleado (Lee *et al*; 2015).

Teoría de la Motivación e Higiene

Según Herzberg (1993) los empleados están influenciados por dos factores que son la satisfacción y la insatisfacción

El factor de satisfacción se refiere a la motivación del empleado y para conocer dicha motivación es necesario hacer la pregunta ¿Qué es lo que espera el empleado de este trabajo? (Herzberg, *et al*, 1993).

La satisfacción reside en un trabajo donde el empleado pueda ser auténtico y desarrollar sus habilidades, pueda tener el sentimiento de estar contribuyendo a la empresa, que el jefe directo reconozca el trabajo bien hecho, también necesita sentir que la actividad que realiza es importante. (Herzberg *et al* 1993).

Respecto a la satisfacción de los empleados en la empresa de hospedaje de ser auténticos es necesario saber que se trata de una característica que se dificulta ya que al momento de atender al huésped, el empleado ya tiene un speech preestablecido acerca de que decir y de cómo comportarse y en algunas ocasiones existe disonancia entre lo que el empleado siente y la actitud que debe manifestar al cliente, sin embargo es posible adoptar una actitud de naturalidad y cortesía.

El reconocimiento también es un punto esencial para mantener la motivación de los empleados, es importante que las empresas de hospedaje diseñen programas de reconocimiento, esto genera que el empleado sienta mayor compromiso con la empresa y en consecuencia sea más productivo.

La insatisfacción se refiere a los factores higiénicos, ya que en caso de que estos factores no sean óptimos se genera insatisfacción en el empleado se trata de Herzberg et al 1993).

- Factores económicos (sueldos, salarios y prestaciones), condiciones laborales, que el lugar de trabajo cuente con buena iluminación, temperatura adecuada y entorno físico seguro
- Factores de seguridad, privilegios de antigüedad, procedimiento de trabajo, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la empresa.
- Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.
- Factores de categoría: títulos de puestos, oficinas propias y acceso al baño de los directivos. (Herzberg, Máuser y Bloch, 1993).

Un factor económico para ejemplificar

En las empresas de hospedaje el trabajo es mal remunerado, por ejemplo en la ciudad de Cancún que es un destino turístico internacional, el sueldo promedio de un trabajador es de \$11,518.00 pesos Observatorio laboral/ ENOE (2016).

Referente a los factores sociales, las oportunidades para convivir con los compañeros de trabajo que tienen los empleados en los hoteles son pocas por la sobrecarga de trabajo y el ritmo acelerado de la operación diaria del hotel.

Es necesario analizar los factores que influyen en cada trabajador, para de esta manera conocer que factores los motivan y que factores los desmotivan y poder establecer un equilibrio entre ambos factores.

Normatividad del estrés laboral

El estrés laboral está considerado un factor de riesgo psicosocial y que dichos factores los regula el Reglamento Federal de Seguridad Higiene y Medio Ambiente de Trabajo desde el año 2001, actualmente la Secretaría de Trabajo y Previsión

Social creó el Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, para identificar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, en los centros de trabajo y para ser una herramienta que indique como se deben de cumplir las obligaciones del patrón que marca dicho reglamento (DOF,2016).

Para mejor comprensión de lo que marca el reglamento y la norma 035, es necesario definir que son los factores de riesgo psicosocial y considerar que el primer antecedente fue la NOM-030-STPS-2009, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo-funciones y actividades.

Factores de Riesgo Psicosocial

“Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia (ciclo circadiano) y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado” (DOF, 2016: p.46).

En las empresas de hospedaje existen horarios de trabajo en el turno de la noche también existen horarios antisociales, con jornadas de trabajo mayores a ocho horas Además, los turnos que se manejan son rotativos, generando incertidumbre en los empleados acerca del horario y el día de descanso con el que tendrán que cumplir.

A través de la norma 035 se marcan los lineamientos a los que deben de adaptarse todas las empresas incluyendo las empresas hoteleras para cumplir con el objetivo de la STPS de prevenir los riesgos psicosociales y en consecuencia proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores.

Inicialmente las obligaciones de los patrones de acuerdo al artículo 43 del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo de son (DOF, 2016):

- “Identificar y analizar los puestos de trabajo con riesgo psicosocial por la naturaleza de sus funciones el tipo de jornada laboral.

- Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral, y valorarlos clínicamente.
- Adoptar las medidas preventivas pertinentes para mitigar los factores de riesgo psicosocial.
- Practicar exámenes o evaluaciones clínicas al personal ocupacionalmente expuesto a factores de riesgo psicosocial, según se requiera.
- Informar a los trabajadores sobre las posibles alteraciones a la salud por la exposición a los factores de riesgo psicosocial.
- Llevar los registros sobre las medidas preventivas adoptadas y los resultados de los exámenes o evaluaciones clínicas” (p.43).

También el artículo 55 de dicho reglamento promueve un entorno organizacional favorable y las obligaciones que marca para el patrón son las siguientes (DOF, 2016)

- “Definir políticas para la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral.
- Disponer de mecanismos seguros y confidenciales para la recepción de quejas por prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y para denunciar actos de violencia laboral.
- Realizar evaluaciones del entorno organizacional favorable, tratándose de centros de trabajo que tengan más de 50 trabajadores.
- Adoptar las medidas preventivas pertinentes para combatir las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y actos de violencia laboral.
- Difundir entre los trabajadores las políticas para la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral; los resultados de las evaluaciones del entorno organizacional, así como las medidas adoptadas para combatir las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y actos de violencia laboral.
- Llevar los registros sobre las medidas preventivas adoptadas y los resultados de las evaluaciones del entorno organizacional favorable” (pp. 43-44).

Es importante mencionar que las obligaciones cambian de acuerdo al número de empleados de las empresas y se clasifican así (DOF, 2016)

- Empresas con 15 empleados.
- Empresas de 16 a 50 empleados.
- Empresas con más de 50 empleados.

a) “Para centros de trabajo en los que laboren hasta quince trabajadores, cumplir con lo dispuesto por los numerales 5.1, 5.2, 5.5, 5.7, 7.1, y 7.2 de la Norma;035.

b) Para centros de trabajo en los que laboren entre dieciséis y cincuenta trabajadores, cumplir con los numerales 5.1, 5.2, 5.3, del 5.5 al 5.8, 8.1, inciso a), 8.2, del 8.4 al 8.9, y Capítulo 7 de Norma 035.

c) Para centros de trabajo en los que laboren más de 50 trabajadores, cumplir con los numerales 5.1, 5.2, del 5.4 al 5.8, 8.1, inciso b), del 8.2 al 8.9 y Capítulo 7 de la Norma 035” (p.45).

Con base en estas obligaciones la STPS creó un instrumento para hacerlas cumplir.

Existen 3 principales líneas que marca la norma que se deben de prevenir y son las siguientes (DOF, 2016)

- “Prevención de riesgos psicosociales.
- La promoción del entorno organizacional favorable.
- La prevención de la violencia laboral” (p.47)

Lo que quiere propiciar la norma en las empresas (DOF, 2016):

- “Mejora de las relaciones sociales en el trabajo en las que se promueve el apoyo mutuo en la solución de problemas de trabajo.
- El respeto a la duración de las jornadas de trabajo.
- La prevención de actos de hostigamiento, acoso o malos tratos en contra del trabajador, impulsar que los trabajadores desarrollen competencias o habilidades y, en consecuencia, la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad” (pp. 50-51).

Dentro de la norma 035 existe una evaluación de cada una de las obligaciones que deben cumplir los patrones; identifiqué la coincidencia entre dichas obligaciones del patrón con los factores de estrés mencionados en el presente estudio y es evidente que están directamente relacionadas a continuación muestro una tabla con algunos ejemplos.

Tabla 1.5 Relación de factores de estrés con las obligaciones que debe cumplir el patrón.

Obligación del patrón	Factor del estrés laboral
a) Programas para promoción de un entorno laboral agradable	Tensas relaciones interpersonales
b) Programa para fomentar el liderazgo	Falta de liderazgo
c) Programa para fomentar la comunicación	Falta de comunicación
d) Revisar la distribución y carga de trabajo de acuerdo a las capacidades del empleado.	Rol de sobrecarga de trabajo
e) Actividades para involucrar a los trabajadores en las decisiones de la empresa.	Falta de control.
f) Reuniones para abordar las áreas de oportunidad de mejora,	Falta de retroalimentación.
g) Lineamientos para establecer medidas y límites que eviten las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo;	Jornadas de trabajo mayores a 8 horas.
h) Apoyos a los trabajadores, de manera que puedan atender emergencias familiares, mismas que el trabajador tendrá que comprobar, y en	Rol de conflicto entre familia y trabajo.

la medida de lo posible, promover actividades de integración familiar en el trabajo.	
--	--

Fuente: Elaboración propia con base en DOF (2016).

Responsabilidades y sanciones

Es competencia de La Secretaría de Trabajo y Previsión Social Federal sancionar a un patrón en caso de que no cumpla alguna de las normas de trabajo, la cuantificación de las sanciones pecuniarias las hacen tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente en la ciudad de México al momento de cometer la violación (LFT, 2015).

El salario mínimo actualmente en la ciudad de México es de \$80.04 pesos (SAT, 2017).

Los siguientes artículos son los únicos que manifiestan una sanción para las empresas de hospedaje ya que las sanciones de La Ley Federal del Trabajo se encuentran actualizadas hasta el año 2015 y la publicación de la Norma Oficial 035 se realizó en el año 2016.

Artículo 999. (LFT, 2015) “Al patrón que viole las normas protectoras del trabajo en hoteles, restaurantes, bares y otros establecimientos semejantes, se le impondrá multa por el equivalente de 50 a 2500 veces el salario mínimo general” (p.243).

Es decir el pago sería en un rango de \$4000.00 pesos a \$25,000.00 pesos.

Artículo 1000. (LFT, 2015) “El incumplimiento de las normas relativas a la remuneración de los trabajos, duración de la jornada y descansos, contenidas en un contrato Ley, o en un contrato colectivo de trabajo, se sancionará con multa por el equivalente de 250 a 5000 veces el salario mínimo general” (p.243). Como mínimo para el artículo 1000 será en un rango de \$20000 pesos a \$40,000.00 pesos.

El cumplimiento de la Norma 035 ayuda a las empresas de hospedaje a mitigar los efectos del estrés laboral, sin embargo no existe sanción para cada una de las obligaciones que debe tener el patrón y tampoco existe conocimiento por parte de los empleados acerca de dicha norma.

Es necesario que los empleados conozcan la norma y que se actualicen las sanciones en la Ley Federal de Trabajo, para que esto obligue realmente a los patrones a cumplir con las disposiciones.

Grado del estrés nocivo para la productividad de las empresas de hospedaje

De acuerdo con Comín, De la Fuente y Gracia (2012), la teoría fisiológica de Hans Seyle describe tres fases:

- Alarma
- Resistencia
- Agotamiento

Alarma.- El organismo reacciona ante un estresor activando el sistema nervioso, dura poco tiempo, pero el organismo necesita un tiempo determinado para recuperarse, si esta recuperación no sucede, se entra en la etapa de resistencia.

Resistencia.- El organismo sigue reaccionando produciendo distintas alteraciones metabólicas y cuando ya no se puede sostener más, entra en la fase de agotamiento.

Agotamiento.- El organismo se colapsa por la intensidad y este ambiente genera enfermedades.

El estrés es nocivo cuando llega a la etapa del agotamiento que es donde se genera un ambiente propicio para las enfermedades, mientras que el estrés bueno se encuentra en la fase de alerta, porque estimula al organismo a tomar acción.

De acuerdo a la literatura revisada existen algunos cuestionarios que nos ayudan a determinar el grado de estrés que tienen los empleados, no existe uno que nos indique exactamente en qué momento el estrés se convierte en nocivo ya que son varios factores tanto físicos, psicológicos y psicosociales los que influyen para que se genere estrés laboral en las empresas.

En México. Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016 publicó un cuestionario para identificar los factores de riesgo psicosocial en las empresas.

El cuestionario cuenta con 4 categorías:

- Ambiente de trabajo.- pregunta acerca de: condiciones peligrosas e inseguras, condiciones eficientes o insalubres y trabajos peligrosos.
- Factores propios de la actividad.- carga de trabajo y falta de control (Ritmo de trabajo acelerado ,carga mental, cargas psicológicas emocionales ,cargas de alta responsabilidad, cargas contradictorias o inconscientes falta de control y autonomía sobre el trabajo, limitada o nula posibilidad de desarrollo, limitada o inexistente capacitación.
- Organización del tiempo de trabajo.- jornada de trabajo, interferencia entre el trabajo y familia (jornadas laborales extensas, influencia del trabajo fuera del centro laboral, influencia de las responsabilidades familiares.
- Liderazgo y relaciones en el trabajo.- liderazgo, relaciones en el trabajo, violencia (Escasa claridad de funciones, características del liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, deficiente relación con los colaboradores que se supervisa y la violencia laboral), (DOF, 2016).

Estas grandes categorías abarcan los factores que generan estrés laboral en las empresas en general, sin embargo las cuatro categorías aplican a las empresas de hospedaje, coinciden con los factores que se han mencionado a lo largo del presente estudio, este cuestionario aporta información útil a la empresa para que la misma pueda tomar acción desde su papel de empresa para mitigar el estrés de acuerdo al nivel de riesgo psicosocial que tenga el empleado.

El cuestionario cuenta con las siguientes opciones de respuesta:

- Siempre
- Casi siempre.
- Algunas veces.
- Casi nunca
- Nunca

Cada una de las opciones tiene asignada un valor numérico, el total de la suma de respuestas debe encontrarse entre los rangos:

- Nulo
- Bajo
- Medio
- Alto.

La acción que establece la Norma 035, para niveles altos de estrés es la siguiente (DOF, 2016):

“Se requiere realizar un análisis de cada categoría y dominio, de manera que se puedan determinar las acciones de intervención apropiadas a través de un Programa de intervención, que podrá incluir una evaluación específica y deberá incluir una campaña de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión”(p.72).

Este cuestionario está limitado solo a las acciones que puede tomar la empresa, enfocada en intervenciones de desarrollo organizacional, sin embargo no aborda los síntomas fisiológicos que se pueden detectar en un empleado, originados por estos factores psicosociales ni las acciones que un trabajador puede tomar.

El Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS, utiliza la escala de satisfacción de War, Cook y Wall publicada en 1979, (IMSS, 2017).

Dicha escala está relacionada con la Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg ya que evalúa la satisfacción intrínseca que se relaciona directamente con la motivación del empleado y la extrínseca que se relaciona con los factores de higiene.

Tabla 1.6 Los factores para la satisfacción intrínseca son los siguientes:

Libertad para elegir el propio método de trabajo.
Reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho
Responsabilidad asignada
La posibilidad de utilizar las capacidades
La posibilidad de promocionarse a un mejor puesto dentro de la misma empresa
La atención que se presta a las sugerencias que hace el empleado
La variedad de tareas que el empleado realiza en su trabajo

Fuente: IMSS (2017).

Tabla 1.7 Los factores para la satisfacción extrínseca.

Condiciones físicas del trabajo
Los compañeros del trabajo
El superior inmediato
El salario
Relación entre dirección y trabajadores de la empresa
La manera en que la empresa es gestionada
El horario de trabajo
La estabilidad del empleo

Fuente: IMSS (2017).

Según Aschbacher, K; Donovan, A; Wolkowitz, Dhabhar, F; Su, Y. y Epel, (2013) identifican que el estrés es malo cuando la persona se anticipa a sentir estrés es decir se estresa suponiendo lo que podría pasar antes de que ocurra el evento estresante y las personas que tienen un estrés bueno, son aquellas que tienen una

reacción hasta que ocurre el hecho estresante y solo usan ese mecanismo para afrontar el estrés.

De acuerdo con Montiel *et al* (2015) una herramienta útil para medir el estrés del empleado es el Inventario de síntomas del estrés (ISE) diseñado por Benavides, *et al* (2002) que evalúa la sintomatología física y psicológica, que indican que una persona tiene estrés nocivo.

Tabla 1.8 Síntomas psicosociales, somáticos y de infecciones

Síntomas psicosociales	Síntomas somáticos	Síntomas de infecciones
Sin ganas de comenzar nada.	Pérdida o exceso de apetito.	Erupción en la piel.
Escasas ganas de comunicarse.	Dolores de cabeza.	Pequeñas infecciones.
Sensación de cansancio mental.	Presión en el pecho.	Problemas gastrointestinales.
Dificultades sexuales.	Dificultad para dormir.	Problemas alérgicos.
Sentimientos de baja autoestima.	Fatiga en la mañana por el trabajo.	Padecer resfriado y gripe.
Dificultad de memoria y concentración.	Presión arterial alta.	Problemas con la voz.
Escasas ganas de comunicarse.		
Estar con prisa.		
Estar de mal humor.		
Pérdida del deseo sexual.		
Relaciones sociales poco satisfactorias.		
Dificultad para controlar la agresividad.		
Cansancio rápido por la actividad.		

Fuente: Elaboración propia con base en Montiel *et al.* (2015).

Por último se menciona el inventario de Burnout de Maslach (1996), el síndrome de burnout se define como el síndrome de sentirse quemado, ocurre cuando el empleado tiene un alto nivel de estrés, a continuación se muestra el inventario de preguntas para identificar el burnout.

Tabla 1.9 Inventario para identificar el burnout

Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado
Al final de la jornada me siento agotado
Me siento cansado por las mañanas cuando tengo que enfrentarme a otro día de trabajo
Trabajar con clientes es una tensión para mi
Me siento quemado, fatigado por el trabajo
Me siento frustrado por mi trabajo
Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro.
Trabajar en contacto con los huéspedes me produce mucho estrés
En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades
Puedo entender con facilidad lo que el cliente quiere
Siento que mediante el trabajo estoy influyendo positivamente en otros
Me encuentro con mucha vitalidad
Tengo la capacidad de crear una atmosfera relajada con los clientes
Me siento animado después de trabajar con los clientes.
He realizado muchas cosas que merece la pena este trabajo
Siento que se tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo
Creo que trato a algunos clientes como si fueran objetos

Fuente: Aranda *et al* (2016).

A pesar de que existen dichas herramientas para medir el estrés de los empleados; las empresas de hospedaje no las utilizan, ya que el recurso del tiempo es limitado, así como el presupuesto del recurso económico.

Este tipo de diagnóstico lo puede realizar la empresa cuando tenga la intención de cambiar algunos aspectos de misma para mejorar, ya que en la mayoría de los casos se debe a la limitación de recursos por lo que las empresas no inician un programa para mitigar el estrés y por lo tanto no aplican ningún cuestionario.

1.2 Hospitalidad y Hotelería

La Hotelería ha crecido constantemente en la última década, es una de las industrias de crecimiento más rápido en el mundo (Garg y Dhar, 2014). Y tiene un gran potencial para fomentar el crecimiento de la economía, aumentar la generación de empleos (de una forma sencilla, ya que los requisitos de contratación no exigen estudios de nivel superior), así como para mejorar el entorno social.

La Hospitalidad según Camargo (2005) lo define como "el acto humano, ejercido en el contexto doméstico, público y profesional de recibir, hospedar, alimentar y entretener a personas que se han desplazado de su lugar habitual. (Panosso y Lohmann, 2012, p.39)

Langvinieno y Daunoraviciute (2015) la definen como la amigable y generosa recepción con entretenimiento para huéspedes y visitantes, actualmente también se asocia con la ayuda para los invitados, apoyándolos en actividades comunes.

Según (Walker, 2013) proviene de la vieja lengua francesa y significa "tomar el cuidado y refugio dando servicio a los viajeros".

Los conceptos de Hospitalidad y Hotelería se encuentran íntimamente ligados, ya que la Hospitalidad es la acción de recibir y acoger a los viajeros y la Hotelería es la industria donde se da lugar a esta acción, conjuntando una serie de servicios.

Jones B. *et al.* (2016), clasifica los servicios de la Industria de hospitalidad en los siguientes:

- Alojamiento.
- Servicio de alimentos.
- Parques temáticos.
- Entretenimiento.
- Museos.

Componentes esenciales en el servicio de la hotelería según Langvinieno y Daunoraviciute (2015) son:

- Un recibimiento educado a la llegada.
- Saludo y dirigirse al huésped por su nombre.
- Detectar las necesidades del cliente.
- Tomar en cuenta las solicitudes.
- Ser tolerante con las solicitudes.
- Comportamiento educado con los huéspedes.
- Conexión emocional con los huéspedes
- Comportamiento cálido y generoso

Las Características que diferencian a la Industria hotelera de las otras industrias, son (Langvinieno y Daunoraviciute, 2015):

- Intangibilidad.- Se refiere a que es un servicio que no se puede tocar.
- Inseparabilidad.- El servicio solo se puede brindar en el lugar está el hotel establecido, no es posible almacenar un servicio.
- Perecedero.- El tiempo en el que se puede brindar es limitado y si el servicio no es adquirido en dicho tiempo, ya no lo podrá adquirir después.
- Falta de propiedad.- Los huéspedes no pueden comprar un bien o un servicio dentro de esta industria, solo se renta por un tiempo.
- Heterogeneidad.- El servicio debe ser el mismo y recibirlo de manera similar, cada vez que se visite.

Una característica particular en la industria de la hospitalidad, es que el cliente es su centro de atención y siempre tiene la razón, se provoca un “huracán” si se le niega alguna petición especial, al mismo tiempo el cliente no es claro en sus expectativas, las mismas son subjetivas (Jones, *et al.*, 2016). La propuesta económica de la mayoría de empresas de hospitalidad y turismo es una ofrecer experiencia única al cliente, razón por la que deben innovar constantemente para permanecer en el mercado (Sipe L, 2016).

Según, Jones *et al* (2016), los principales desafíos de la hospitalidad enfocada a los clientes son:

- Mantener la calidad en el servicio, ya que las expectativas de los clientes son altas y se requiere que el personal brinde el mismo nivel de calidad en todo momento, a pesar de los cambios que puedan estar ocurriendo internamente en la empresa.
- Mantener el nivel de experiencia del cliente, dado que esta consta de varias etapas, desde que se hace la reservación, se realiza el check-in, se ordena un platillo al restaurante, se hospeda en la habitación hasta el momento en el que realiza su check-out, y aunque la mayoría de las etapas hayan sido satisfactorias, si en alguna tuvo un problema afecta su percepción positiva de la experiencia.

El desafío respecto a los empleados es:

- La relación interpersonal, que los empleados se mantengan relaciones positivas con sus compañeros, a veces se dificulta porque existe un alto grado de competencia entre ellos.

Otros desafíos:

- Controlar el trabajo estandarizado en todos los hoteles que son de cadena y se encuentran localizados en diferentes ciudades del mundo.
- Programación de horarios del personal.
- La contratación de empleados.
- Negociar cuando existe un aumento de costos de los proveedores.
- Desarrollo de carrera para los empleados.

Los conceptos de Hospitalidad y Hotelería se encuentran íntimamente ligados, ya que la Hospitalidad es la acción de recibir y acoger a los viajeros y la hotelería es la industria donde se da lugar a esta acción, conjuntando una serie de servicios.

1.3 Innovación

Sistemas Regionales de Innovación

Los sistemas regionales de innovación pueden ser vistos como constelaciones de grupos industriales rodeados del apoyo de organizaciones innovadoras, (Su y Chen, 2015).

Los sistemas de Innovación regional son “típicamente entendidos como un conjunto de interacción entre intereses públicos y privados, instituciones formales y otras instituciones que funcionan a través de convenios y relaciones conductivas a la generación, uso y propagación del conocimiento” (Doloreux y Parto, 2005, p.134).

Cook en Jiao *et al.* (2016) define a los sistemas regionales de innovación como un compromiso de aprendizaje interactivo entre una red de varios actores apoyados por un marco institucional con integridad desde la década de 1990. Este concepto se divide en dos partes:

- La estructura de producción regional o subsistema de explotación del conocimiento que consiste principalmente de empresas; Por ejemplo el sistema regional de innovación del emprendedor que se usa para los sistemas que se concentran o apoyan en el sector privado (Yoon *et al.*,2015).
- Y la infraestructura de apoyo regional o generación de un subsistema de conocimiento el cual consista de investigación pública y privada.

Una condición necesaria para los sistemas regionales de innovación es que exista proximidad geográfica entre los actores que están interactuando (Su y Chen, 2015).

La interacción entre actores en un sistema regional de innovación funciona como mecanismo coordinador de evolución que da forma y modifica la estructura de un sistema y hace posible la innovación; por ejemplo la interacción entre universidades, centros de investigación y empresas (Jiao *et al.*, 2016).

H. Yoon et al (2015), consideran que ya no es suficiente la interacción de tres hélices (universidades, centros de investigación y empresas) sino que en la sociedad moderna debe madurar e integrar más actores.

Los sistemas regionales de innovación pueden generar beneficios de cooperación y sinergia, especialmente cuando se desarrollan *clusters* industriales, impulsados por las relaciones directas e indirectas de los gobiernos regionales, de los actores económicos, de las universidades e instituciones de investigación. En este sistema todos los actores de innovación en el entorno regional se encuentran integrados en ambientes socioculturales, (Su y Chen, 2015).

Componentes del Sistema Regional de Innovación, según (Buesa, 2002):

- *Empresas, relaciones interempresariales y estructuras de mercado*: Esfuerzo en I+D y cultura de mercado, tamaño y concentración de las empresas, estructura de los mercados, especialización sectorial, nivel de internacionalización, condiciones de la demanda, relaciones con proveedores y clientes y redes de cooperación.
- Actuación de las administraciones públicas con relación a la innovación: Marco jurídico–institucional, protección de la propiedad industrial e intelectual, financiación de la innovación, políticas de I+D, transferencia de tecnología e infraestructuras tecnológicas (Internacional, Nacional y Regional).
- Infraestructura de soporte para la innovación: públicas y/o científicas, organismos públicos de Investigación, universidades y centros superiores, centros de transferencia de tecnología empresariales y/o tecnológicas, centros de formación , servicios de información y consultoría, centros de empresas e innovación ,centros tecnológicos y parques tecnológicos.
- Entorno nacional y regional: Capital humano, sistema financiero y capital–inversión, demanda de bienes y servicios con contenido innovador (incluida la demanda del Sector Público), calidad de vida y cultura innovadora de la población.

A través de los sistemas regionales de innovación, es posible crear un *cluster*, en torno a las empresas de hospedaje, donde participen, con el gobierno, las universidades y las instituciones de investigación para compartir conocimiento y dar así solución a la problemática del estrés laboral.

Teoría de la Innovación de los Servicios

Originalmente la teoría de innovación fue desarrollada solamente para el sector industrial, pero debido al crecimiento económico y a la importancia que ha tenido el sector de servicio, los investigadores se dieron cuenta que era necesario desarrollar la innovación en dicho sector.

Características de los servicios según Sundbo y Gallouj (2000):

- Cada transacción de servicio es única en la manera que se produce al momento de interactuar con el cliente.
- Existe participación del cliente en la producción de servicio, se logra a través de un intercambio de información, conocimiento, emociones y señales verbales.
- La estandarización con el objetivo de reducir costos.
- La Importancia a la calidad y a la confianza del servicio.

Existen cuatro tipos de Innovación en los servicios según (Sundbo y Gallouj, 1998):

1.-*Innovaciones de producto*.- Implican la presentación de servicios nuevos o mejorados a los clientes; Las empresas de hospedaje innovan incluyendo tecnología en las habitaciones, por ejemplo: la llave magnética, las pantallas plasma, los colchones ergonómicos y en general en su mobiliario e instalaciones, el uso de dicha tecnología en el producto causa satisfacción en los huéspedes.

2.-*Innovaciones de proceso*.- Son novedades o mejoras de los procesos de producción y provisión del servicio. Estas innovaciones se pueden dividir en

dos categorías: innovaciones en los procesos de producción o innovaciones en los procesos de distribución y entrega (provisión). Un claro ejemplo de esta innovación son las reservaciones a través de agencias virtuales o páginas propias del hotel.

De acuerdo con Sundbo y Gallouj (2000) Respecto a la tecnología que más usan las industrias de servicio es la de la información, Por ejemplo dentro de una empresa de hospedaje en tanto tenga el mejor sistema operativo para manejar la información de los huéspedes relacionada con su estancia, (reserva, cuenta, forma de pago, gustos y preferencias)ahorra el recurso del tiempo, siendo más productiva y proporcionando un servicio de mayor calidad percibido por los huéspedes, mientras que a los empleados esto les ayuda a no sobrecargarse del trabajo

También cabe mencionar que no todas las innovaciones son tecnológicas y que se puede ir innovando en distintas trayectorias tales como la profesional, la institucional, la gerencial y la social (Sundbo y Gallouj, 2000).

3.-Innovaciones de organización.- Son nuevas formas de organización o gestión de las empresas. Por ejemplo, el empoderamiento a los empleados de línea operativa, que les permite tomar decisiones para dar solución a situaciones o quejas que se presenten por parte de los huéspedes en las empresas de hospedaje.

El presente estudio se incluye en este tipo de innovación de la organización, enfocado en la gestión del recurso humano, a través del modelo sistémico para el diagnóstico y manejo del estrés laboral en las empresas de hospedaje.

Según Rubalcaba *et al.* (2012), parte de las mejoras que se hacen en las empresas de servicio es hacer ajustes al comportamiento del personal y no se trata solo de determinar cuál será la nueva estrategia de organización, sino que es necesario llevar a cabo la tarea de gestión de coordinar la estrategia, reproducirla y explotarla

Dentro del manejo del estrés es indispensable que el personal tenga un nuevo comportamiento para conseguir tener un mejor ambiente laboral, y

para lograrlo es necesario que el gerente lleve a cabo esta tarea de gestión y este evaluando constantemente los resultados.

4.-*Innovaciones de mercado.*- Son nuevos comportamientos en el mercado, como por ejemplo, encontrar un nuevo segmento de mercado, introducirse en otra industria y su mercado. Los hoteles han innovado sus menús y mejorado sus gimnasios, para atraer al nuevo segmento de mercado que se preocupa por su salud.

De acuerdo con Rubalcaba *et al.* (2012) Las innovaciones se realizan en dos direcciones, la primera descendente donde la idea surge de los directores de la empresa hacia los empleados y clientes y ascendente cuando los clientes y empleados ayudan a cocrear la innovación, las opiniones de estos últimos son más profundas acerca del comportamiento psicológico, antropológico y sociológico del cliente que es importante conocer ya que esto determina el servicio que el cliente prefiere contratar.

Y el hecho de que el empleado opine acerca de las cuestiones a innovar reduce las barreras de conflictos, la resistencia e incapacidad de los trabajadores ante el cambio.

Actualmente existe una tendencia de turistas que son denominados éticos (Amadeus, 2015) porque buscan que los servicios que contratan vayan de acuerdo a sus valores, por lo tanto es posible que prefieran contratar en una empresa de hospedaje que se preocupa por la salud de sus empleados diagnosticando y manejando el estrés de una forma responsable, que a una empresa que no lo haga.

Por otro lado, Rubalcaba *et al* (2012) Ve a la innovación de servicios como un sistema donde participan los actores de personas, información y tecnología y define tres dimensiones:

- Dimensión sectorial: Innovación aplicada en la industria del sector de los servicios
- Dimensión de Actividad empresarial: Actividades relacionadas con la innovación del servicio independientemente del sector.
- Dimensión Agente: Innovación del servicio a alguna coproducción.

Y el resultado de la interacción de estas dimensiones es la cooperación en la creación de la innovación en los servicios.

Las empresas de hospedaje como empresas de servicio por si solas, solo podrían generar una parte de toda la innovación posible a desarrollar, es por eso que coincido con los autores anteriores en ver a la innovación en los servicios como un sistema e incluir a otros actores y otras trayectorias, de esta forma es posible incluir distintos enfoques fuera de la empresa que enriquecen la innovación en los servicios.

Productividad en los servicios

Los países están aumentando su desarrollo económico a través del sector de servicios, por esta razón es importante definir a la productividad en los servicios.

Para Crosby (2004), la productividad tiene en relación el costo como entrada y la satisfacción del cliente como salida.

La productividad se define como la relación entre el producto y los insumos necesarios para producirlos, sin embargo ahora se considera que la productividad depende del valor de los productos y servicios (utilidad, exclusividad, calidad, comodidad y disponibilidad y la eficiencia con la que se producen y se entregan a los clientes, Sedar *et al*, 2014).

Según Banerjee (2015), la productividad del servicio se define como la relación de la calidad y la cantidad de producción a la calidad y cantidad de la entrada.

La entrada intangible representa el comportamiento del personal de servicio, el objetivo organizacional y el marketing y la imagen desde la perspectiva del cliente el comportamiento humano determina la calidad del servicio prestado.

Actualmente debe medirse bajo nuevos parámetros, por ejemplo a través de los procesos y métodos utilizados para mejorar la productividad, el desarrollo sostenible y la productividad ecológica, mejorar la cadena de valor y la cadena de suministro gestión, y, especialmente, el factor humano como clave (Sedar *et al*, 2014).

Por otro lado, la productividad del trabajador puede estar limitada de manera interna si éste percibe factores como ambigüedad de role, falta de promoción y carrera entre otros y en consecuencia los niveles de absentismo laboral aumentar, así como disminuir su salud laboral (Marchante y Ortega, 2010).

De acuerdo con los autores anteriores podemos identificar dos tipos de productividad, una interna y la otra externa, la interna se podrá medir a través de indicadores de la rotación del personal, ausentismo y salud de los trabajadores, mientras la externa será medida a través de la satisfacción del cliente y la calidad en el servicio.

Además de medir la productividad externa por el medio más común que es a través de las encuestas de satisfacción del cliente , es posible medirla y controlarla por medio del “*mystery shopper*” (cliente misterioso) que actúa como un comprador potencial y hace un reporte detallado de la experiencia de la compra de una forma objetiva por medio del cual asegura a las empresas de que los estándares impuestos a los empleados se están siguiendo de la forma establecida (Sterbova, Mat Ova y Parobek,2015) este tipo de control influye en el comportamiento del empleado al generar un estado de alerta porque cualquier cliente podría ser un *mystery shopper*.

Capítulo II Diagnóstico de la situación actual

Para tratar el Método Sistemico y comprender situaciones de problemas de sistemas de actividad o con alto contenido social se desarrolla la Metodología de Sistemas Suaves (Checkland, 1999). A través de esta Metodología se identifican distintas visiones de los actores que integran la situación del problema, para poder ubicar las interrelaciones y conocer cómo funciona actualmente el sistema y que cambios necesita para transformar la realidad, en un proceso de siete etapas.

2.1 Situación del problema no estructurado

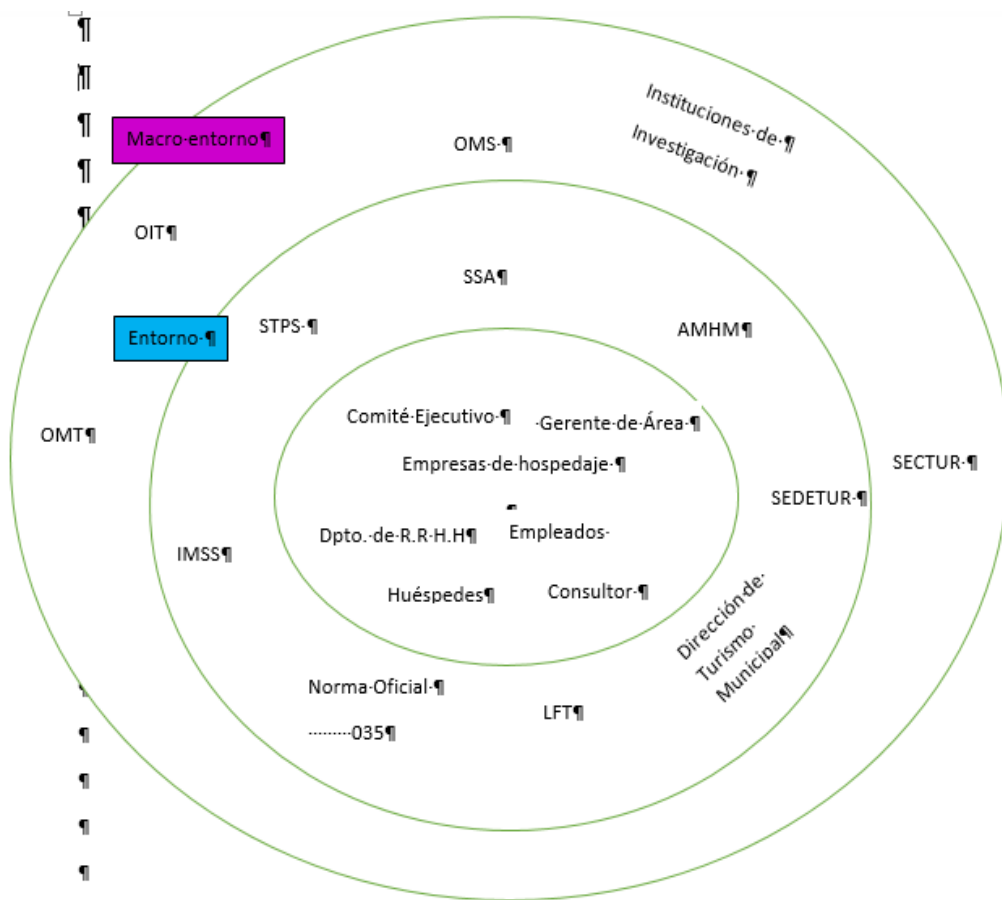


Figura 2.1 Situación del problema no estructurado

Elaboración propia.

En esta etapa se brinda un panorama general de la situación del problema, donde se describen los actores sin dar ningún tipo de estructura.

Descripción del sistema y sus actores

El sistema está constituido por el comité ejecutivo que es el gerente general en conjunto con los gerentes de área, quienes diseñan los planes estratégicos y operativos que deberá seguir la empresa de hospedaje, entre ellos deciden acerca de los sueldos y las recompensas que tendrán los empleados, así como la asignación de actividades que deberán cumplir.

Esta información se transmite a través del gerente de área que es quien influye directamente en la gestión del personal que tiene a su cargo y de su comportamiento y gestión dependerá la reacción del empleado ante el estrés laboral, Así mismo el departamento de recursos humanos juega un papel importante ya que se encarga de capacitar a los empleados y de dar seguimiento a los planes para el desarrollo de personal.

Los empleados son el actor principal dentro de las empresas de hospedaje, ellos se encargan de brindar los servicios que oferta la empresa, principalmente hospedaje y alimentos y bebidas, de ellos depende que el huésped se sienta bien atendido y que por lo tanto esté dispuesto a pagar y recomendar el servicio. Por último dentro del sistema existe el consultor que asesora a la empresa de hospedaje, para aumentar el nivel de productividad de los empleados.

En el siguiente nivel del entorno se encuentran las Secretarías Federales (SECTUR),(SSA),(STPS),Estatales (SEDETUR) y Municipales (Dirección de Turismo Municipal) que tienen relación con las empresas de hospedaje para el manejo del estrés laboral, como la(SSA) Secretaría de Salud relacionada directamente con la identificación, prevención y tratamiento del estrés, la (STPS)Secretaría del Trabajo y Previsión Social directamente relacionada con políticas laborales para el beneficio de los empleados, La (SECTUR) Secretaría de



Turismo que promociona políticas para el desarrollo de la actividad turística, también el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro social) que tipificó a estrés como enfermedad laboral , la norma 035 que se trata de los riesgos psicosociales en los centros de trabajo, la (LFT) Ley Federal del Trabajo que sanciona las faltas del patrón hacia los trabajadores y la (AMHM) asociación mexicana de hoteles y moteles , que es una agrupación de las empresas de hospedaje que está interesado en el desarrollo económico del sector , a través de la cual se puede informar a las empresas de hospedaje, acerca de la problemática del estrés laboral.

En el macro entorno podemos observar las organizaciones internacionales que tienen relación tal como es la Organización Mundial de la Salud, que apoya políticas y estrategias del cuidado de la salud, La Organización Internacional del Trabajo que Promueve políticas y elabora programas para el trabajo decente de las personas y la Organización Mundial del Turismo que promueve políticas turísticas y finalmente las instituciones de investigación en ciencias sociales y administrativas que colaboran en la divulgación de conocimiento a las empresas.

2.2 Situación del problema expresado

En esta etapa se da interpretación a la situación describiendo su estructura organizativa, actividades, actores e interrelaciones se expresa de una manera gráfica el problema, se muestra la forma en que se relacionan los actores, a través de iconos, dentro de la siguiente tabla se muestra la definición de cada actor.

Tabla 2.1 Definición de los actores del sistema

	<p>Empresas de Hospedaje</p>		<p>Turismo Internacional</p>
---	------------------------------	---	------------------------------

	Empleados		Norma 035
	Gerente		Ley Federal del Trabajo
	Comité Ejecutivo		SEDETUR, Secretaría de turismo estatal
	Departamento de Recursos Humanos		Secretaría de Trabajo y Previsión Social
	Huéspedes		Secretaría de Salud
	Dirección de Turismo Municipal		Asociación de Hoteles y Moteles
	IMSS		Organización Mundial del Turismo
	Secretaria de Turismo		Organización Mundial de la Salud

	Instituciones de Investigación		Organización Mundial del trabajo
			Consultoría

Fuente: Elaboración Propia

Se da interpretación a la situación describiendo su estructura organizativa, actividades y actores e interrelaciones.

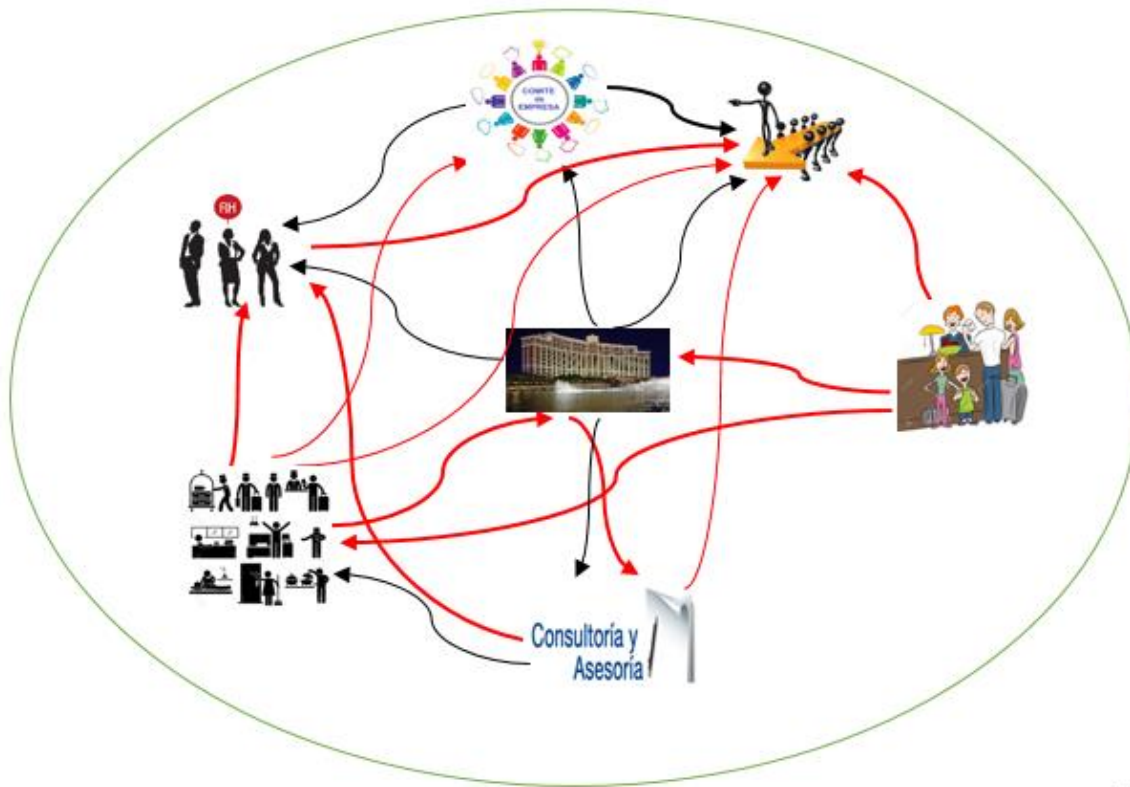




Figura 2.2 Visión rica del sistema
Fuente: Elaboración propia

 Relación
 Relación en conflicto

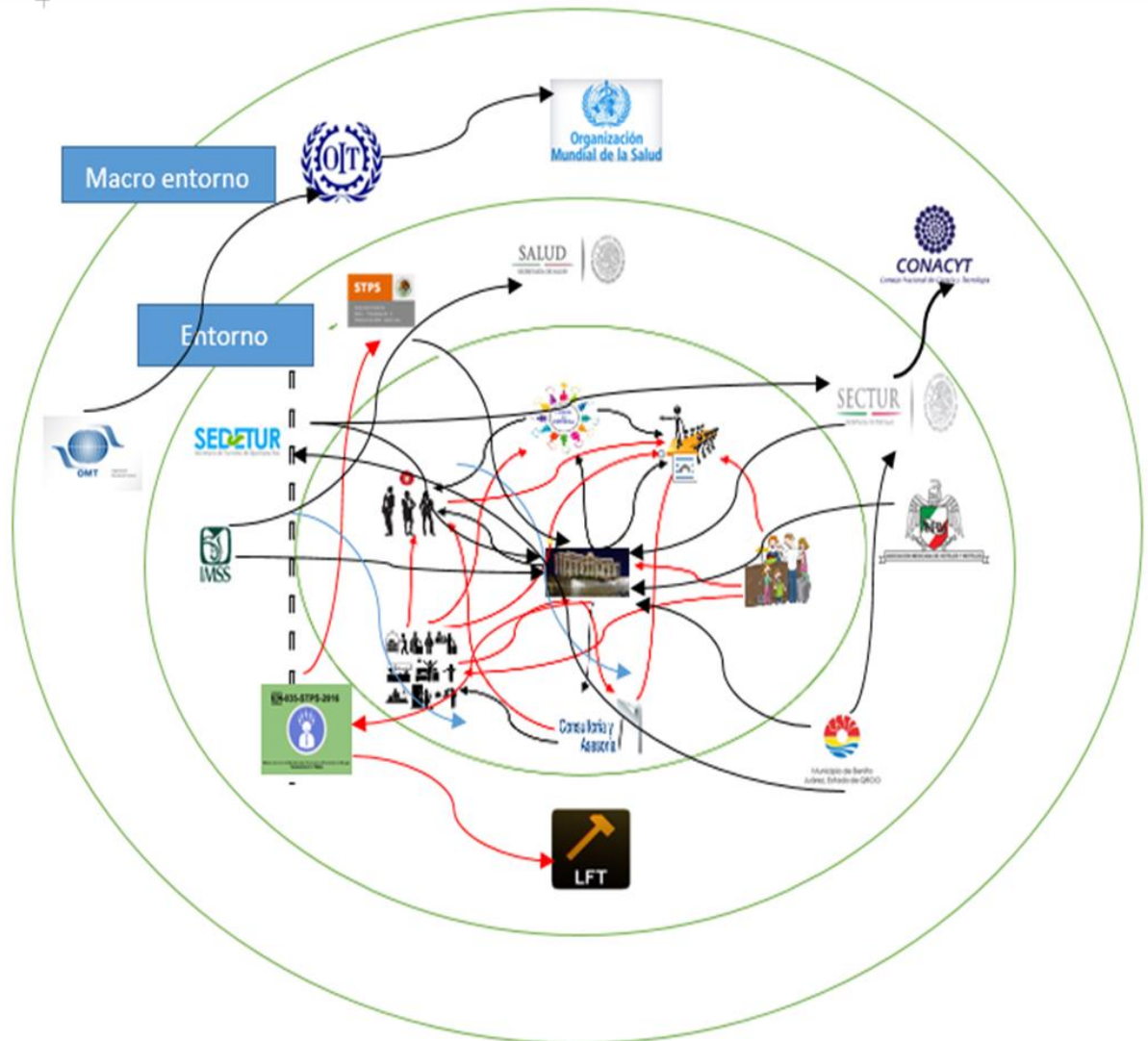


Figura 2.3 Visión rica del entorno.

Fuente: Elaboración propia

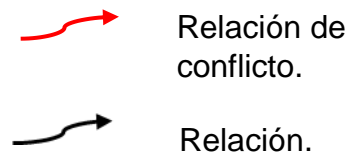


Tabla 2.2 Relaciones entre los actores del sistema

Elemento	Relación	Elemento
Empresa de hospedaje	El Comité ejecutivo genera las estrategias para cumplir con los objetivos de la empresa de hospedaje.	Comité Ejecutivo
Empresa de hospedaje	El gerente de área ejecuta las estrategias necesarias para cumplir los objetivos de la empresa de hospedaje.	Gerente de Área
Empresa de hospedaje	Recibe asesoría para la solución de los problemas administrativos	Consultoría
Empresa de hospedaje	Dpto. de R.R.H.H se encarga del manejo del personal que labora en la empresa de hospedaje.	Departamento de R.R.H.H
Comité Ejecutivo	El gerente de área es parte del Comité Ejecutivo.	Gerente de Área
Comité Ejecutivo	No hay relación directa.	Clientes
Comité Ejecutivo	No hay relación directa.	Consultoría
Comité Ejecutivo	Genera el plan que debe de seguir R.R.H.H para la administración del personal.	Dpto. de R.R. H.H.
Huéspedes	No hay una relación directa.	Consultoría
Huéspedes	No hay una relación directa.	Departamento de R.R.H.H.
Consultoría	Brindan capacitación a los empleados.	Empleados
Empresa de hospedaje	Es miembro de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, a través de ella se relaciona con otros hoteles.	AMHM
Dirección Municipal de Turismo SEDETUR SECTUR	-Apoyan al Turismo del Destino a través de distintas estrategias lo cual beneficia directa e indirectamente a las empresas de hospedaje.	Empresas de hospedaje

Empresa de hospedaje	Trámites y pagos como obligación del patrón para dar seguridad social a los empleados.	IMSS
STPS	Coordinan en conjunto la seguridad social para los trabajadores.	IMSS
SSA	Formular las políticas generales acerca de salud y el IMSS es quién las aplica.	IMSS
SECTUR	SECTUR se apoya de las instituciones de investigación para general nuevos programas. (Ej. La clasificación de los hoteles).	Instituciones de Investigación

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.3 Relaciones en conflicto entre los actores del sistema

Elemento	Relación	Elemento
Empresa de Hospedaje	Los huéspedes afectan la imagen de la empresa de hospedaje cuando publican su experiencia en las redes sociales.	Huéspedes
Empresa de Hospedaje	Falta de remuneración justa. Falta de reconocimiento.	Empleados
Comité Ejecutivo	Las decisiones que toma el comité ejecutivo impactan directamente en los empleados.	Empleados
Gerente	Los huéspedes se quejan cuando han recibido un mal servicio.	Huéspedes
Gerente	-Falta de tiempo para dar seguimiento a las intervenciones de la consultoría.	Consultoría
Gerente	-Falta de motivación. -Falta de reconocimiento. -Falta de estilo de liderazgo. -Falta de un buen ambiente laboral.	Empleado

Gerente	-Requiere constantemente la contratación de personal. -Solicita constantemente capacitación para los nuevos empleados.	Departamento de R.R.H.H
Huéspedes	-Huéspedes exigentes que en ocasiones son groseros con los empleados. -Huéspedes que se quejan de los empleados sin tener razón, con tal de conseguir un descuento o un beneficio extra de la empresa.	Empleado
Consultoría	Falta de seguimiento a las intervenciones que hace la consultoría.	Departamento de R.R.H.H
Empleados	-Ausentismo -Presentan justificantes por enfermedad. -Renuncia laboral. -Falta de capacitación por parte de R.R.H.H.	Departamento de R.R.H.H.
STPS	-No exige el cumplimiento de la norma 035. -Deja como opcionales los cuestionarios que identifican los riesgos psicosociales.	-Norma 035 (riesgos psicosociales)
Norma 035 (Riesgos Psicosociales)(2016)	La norma oficial fue publicada un año después de la última actualización de la Ley Federal del Trabajo, por lo tanto no existe una sanción particular para las empresas que no cumplan la norma.	Ley Federal del Trabajo (2015)

Fuente: Elaboración propia

Capítulo III Diseño del modelo

3.1 Definición del origen de los sistemas relevantes.

En la tercera etapa de la Metodología de Sistemas Suaves es necesario formular las definiciones de raíz de los sistemas relevantes, a través de un proceso de transformación que exprese la actividad que se desarrolla dentro del sistema.

Para formular dichas definiciones el Dr.Smyth diseñó una mnemotecnia llamada CATWOE (Checkland, 1999), El cual está formado por seis componentes en los que se muestra las partes que componen el sistema.

C: (cliente): Las empresas de hospedaje.

A:(Agentes o Actores):

- Departamento de recursos humanos
- Consejo directivo.
- Gerente de área
- Consultor
- Institución de investigación.
- Asociación de Hoteles y Moteles.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social

T (Transformación): Empresas de hospedaje que gestionan de manera inadecuada al recurso humano lo cual genera estrés laboral en los empleados. Transformadas en Empresas de hospedaje que aumentan su productividad y disminuyen el estrés laboral a través de la correcta gestión del personal.

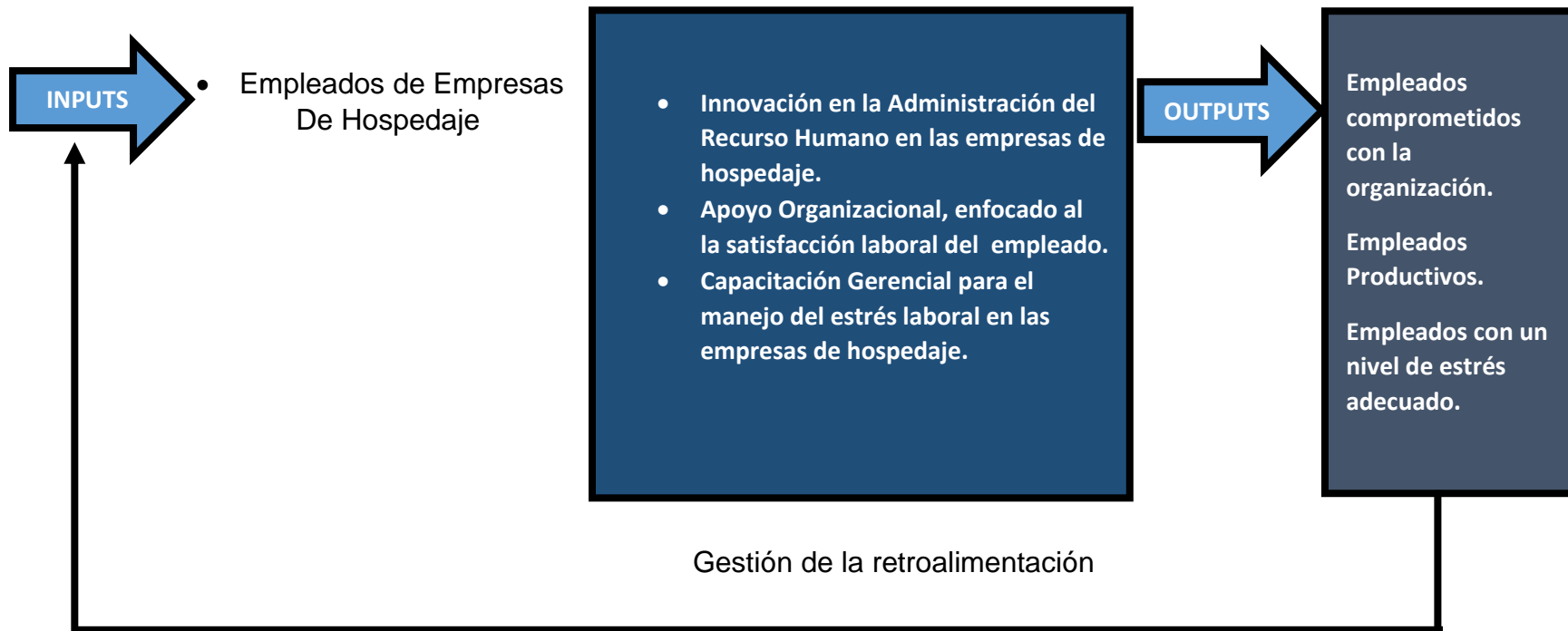


Figura 3.1 Esquema de transformación

Fuente: Elaboración propia

O (Poseedores) Consultores

W Weltanschauung (Visión del mundo) Es la visión de creer que si el empleado está bien, es decir en un entorno agradable y saludable, será un empleado sano y productivo y en consecuencia será una empresa productiva además de que al cuidar de su personal será percibida como empresa socialmente responsable.

Visión positiva y negativa de cada uno de los actores y con base en ello, tomar acciones para transformar la realidad:

Tabla 3.1 Visión de la realidad

Agente	Visión Positiva	Visión Negativa
Gerente de Área	Cuando los empleados se sienten en un ambiente laboral agradable y son atendidos los diversos factores que disminuyen el estrés laboral, aumenta la productividad	-Pensar que los trabajadores son flojos por naturaleza. -Falta de tiempo para brindar motivación y reconocimiento. -Dificultad para mantener un ambiente laboral agradable. .
Comité ejecutivo	-Disminuye el estrés laboral cuando el empleado es remunerado de una manera justa y esto aumenta su compromiso organizacional.	-Considera necesario ahorrar en nómina.
Departamento de recursos humanos	-Disminuir el estrés laboral ayuda a disminuir la rotación de personal y el ausentismo. -Ayuda a aumentar el compromiso organizacional.	-Falta de tiempo para contratar al empleado adecuado para trabajar en la empresa de hospedaje. -Darle prioridad solo a la elaboración de nómina y los trámites con el IMSS y el INFONAVIT. -Falta de tiempo para dar seguimiento a las capacitaciones y planes

		de acción para el manejo del estrés laboral en la empresa.
Secretaría de Turismo Estatal de Quintana Roo	-Incentivar y motivar al sector hotelero a atender el estrés laboral en las empresas de hospedaje.	-Falta de información al respecto y falta de recurso para promover un programa de esta naturaleza.
Consultoría	-Diagnosticar la situación actual de la empresa y los empleados, -Brindar capacitación para el manejo de estrés, -Hacer intervenciones en el desarrollo organizacional de la empresa.	-Dificultad para que las empresas de hospedaje inviertan en ella. -Los resultados no son inmediatos
Secretaría del trabajo y previsión social	-Llevar a cabo el cumplimiento de la norma 035 de la STPS en las empresas de hospedaje.	No existe sanción para las empresas que no cumplan la norma.
Asociación de hoteles y moteles en Cancún	Compartir información y apoyarse entre los hoteles para dar atención al problema del estrés laboral de los empleados.	.Falta de recurso para patrocinar capacitaciones

Fuente: Elaboración propia.

E (Restricciones ambientales): Medio ambiente

- Norma 035 publicada en el diario oficial de la federación.
- Ley Federal del Trabajo
- El IMSS tipificó al estrés como enfermedad laboral.
- Secretaría de Turismo
- Normas de trabajo, políticas y programas promovidos por la OIT.
- Políticas propuestas por la OMS.
- Políticas turísticas para el crecimiento económico, desarrollo incluyente y sustentable de OMT.

3.2 Modelo Conceptual

Sobrecarga de rol, conflicto de roles, ambigüedad de rol, falta de motivación, falta de reconocimiento, falta de comunicación falta de retroalimentación, conflicto entre la familia y el trabajo, conflicto con el horario de trabajo, remuneración injusta, falta de empoderamiento, falta de promoción de vida y carrera.



Sistema de planeación

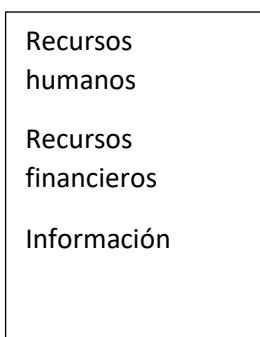
Este sistema tiene como propósito definir como objetivo el manejo del estrés laboral en la empresa a través de innovar en las políticas que ayuden a mitigar los factores que generan estrés en los empleados.

Así como establecer las acciones que apoyen a este objetivo dentro de los procedimientos, los programas, los presupuestos, las normas y los reglamentos de la empresa, a través del comité ejecutivo, adicional a ello esta nueva planeación modifica la cultura organizacional de la empresa acerca del manejo de estrés, y puede ser coordinada con la asesoría de un consultor externo.

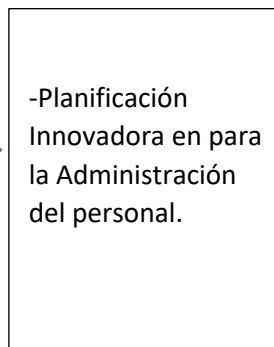
C: Empleados

A: Comité Ejecutivo, Departamento de recursos humanos, consultor y empleados.

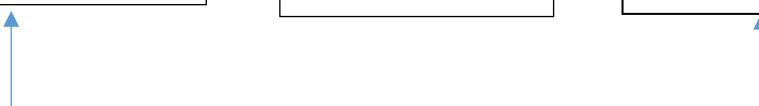
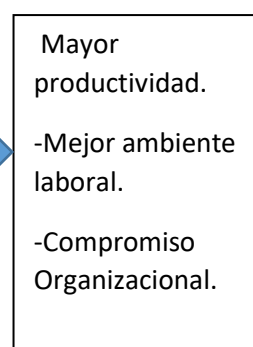
T: Entradas



Transformación



Salidas



Gestión de Retroalimentación

O: Consultor.

W: Tabla 3.2 Visión de los actores dentro del sistema de planeación.

Actor	Visión positiva	Visión negativa
Comité ejecutivo	A mejor trato y mejores políticas para los trabajadores, tendrán un mejor ambiente laboral y por lo tanto serán más productivos y comprometidos con la empresa.	Quieren reducir gastos.

Departamento de R.R.H.H	La modificación de la cultura organizacional impacta positivamente en el ambiente laboral y como consecuencia en la productividad de los empleados.	Falta de tiempo para implementar una modificación en la cultura organizacional.
-------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.3 Visión de los actores del macro entorno en el sistema de planeación.

Actor	Visión Positiva	Visión Negativa
Empresa de Hospedaje	Valora el apoyo de instituciones que compartan información útil para la mejora de la empresa.	Falta de tiempo, para darle seguimiento a las capacitaciones de dichas instituciones.
STSP	Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.	Falta de personal de la Secretaría para poder cubrir al número de hoteles que ofertan el servicio.
SSA	Generar políticas para la salud de los empleados.	Falta de comunicación con las empresas de hospedaje.
IMSS	Se preocupa por la seguridad social de los empleados.	Falta de seguimiento en las empresas acerca de las enfermedades que son causadas por el estrés laboral.
AMHM	Formar una sinergia entre los hoteles, para apoyarse en diferentes actividades del sector hotelero.	No pertenecen todos los hoteles a la asociación.

Fuente: Elaboración propia.

E: -Ley Federal del trabajo.

-Obligación del patrón con el trabajador ante el IMSS.

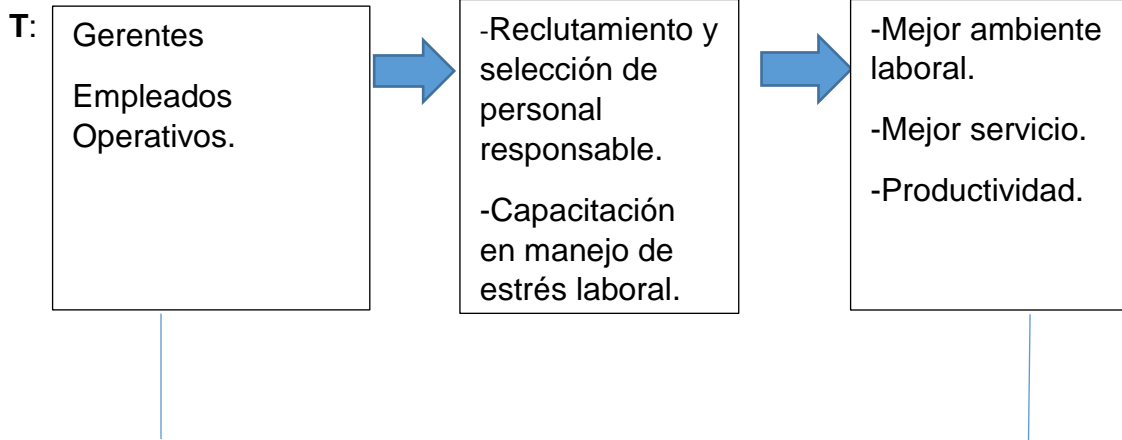
-Norma 035 de la STPS referente a los riesgos psicosociales en el centro de trabajo.

2.- Sistema de capacitación

El sistema de capacitación se encarga de prevenir el desarrollo del estrés laboral, inicia desde la actividad del reclutamiento y selección de los empleados ,que verifica que el aspirante cuente con un perfil congruente con la empresa, seguido de la inducción a la misma, hasta llegar a la capacitación del personal para el manejo del estrés laboral, tanto del personal gerencial como operativo, a través de un consultor experto, después de observar los resultados es necesario volver a capacitar para fortalecer las áreas de oportunidad de los empleados.

C: Empleados.

A: Departamento de R.R.H.H, Gerentes, empleados operativos y consultor.



Gestión de Retroalimentación

O: Consultor

W:

Tabla 3.4 Visión de los actores dentro del sistema de capacitación

Actor	Visión positiva	Visión negativa
Dpto. de R.R.H.H.	La capacitación mejora el desempeño de los empleados.	Falta de tiempo para darle seguimiento.
Gerentes	La capacitación mejora el ambiente laboral.	Falta de tiempo para hacer las actividades de cambio.
Empleados operativos	Brindan un mejor servicio, son más seguros en el momento de atender al huésped.	Resistencia al cambio.
Consultor	A través de la capacitación se produce un mejor ambiente laboral y así los empleados son más productivos.	Falta de seguimiento por parte del Departamento de R.R.H.H.

E:

-Norma 035 de riesgos psicosociales de la Secretaría de Trabajo y Previsión social.

-Capacitación y adiestramiento en la Ley Federal del Trabajo.

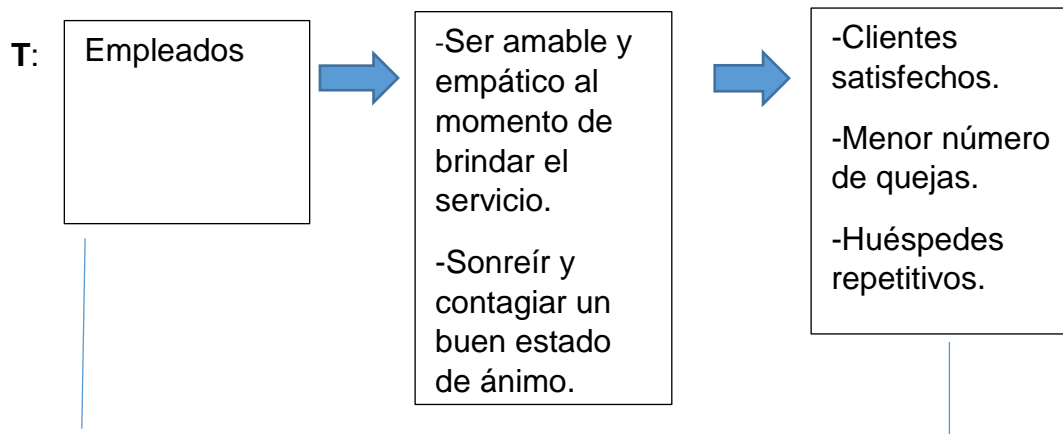
3.- Sistema de Operación

En este sistema se muestra la operación básica del área de hospedaje, los empleados al tener un manejo adecuado del estrés laboral serán capaces de brindar el servicio de forma amable y empática en cada uno de los procesos en los

que se involucran con el cliente.

C: Huésped.

A: Empleado y cliente.



Gestión de Retroalimentación

O: Consultor

W:

Tabla 3.5 Visión de los actores dentro del sistema de operación

Actor	Visión positiva	Visión Negativa
Empleado	-Sienten que están cumpliendo correctamente con su trabajo, cuando ven a un huésped satisfecho. -Se recibe una mayor propina al brindar mejor servicio.	-Existen huéspedes groseros y arrogantes.
Huésped	-El trato amable que le brinda el empleado, propicia que se vuelva repetitivo.	Existen empleados que dan mal servicio de los cuales es necesario quejarse.
Consultor	-Desarrollar una cultura de servicio, generará huéspedes satisfechos y leales.	-Resistencia al cambio por parte de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

E: Redes sociales, donde los huéspedes publican sus experiencias.

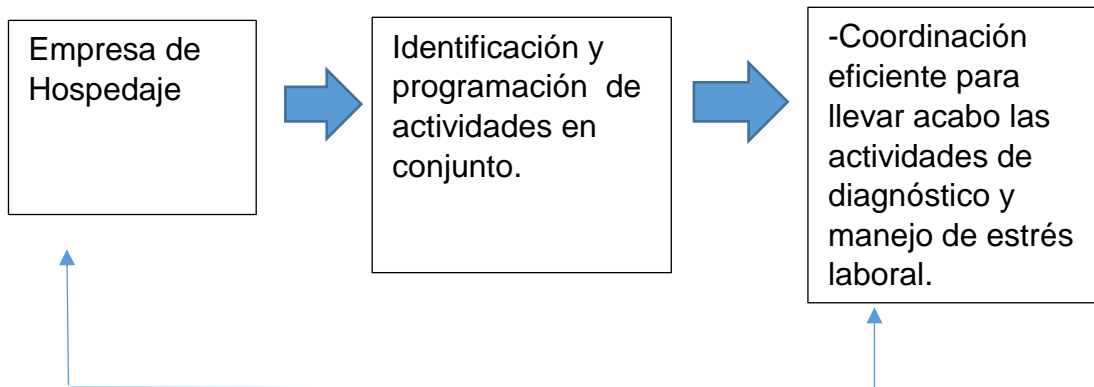
Sistema de Coordinación

La función de este sistema es coordinar a los subsistemas que integran la empresa de hospedaje e identificar las actividades comunes entre ellos para llevar a cabo en conjunto el diagnóstico y manejo del estrés laboral en la empresa.

C: Empresa de hospedaje.

A: Empresa de Hospedaje, departamento de recursos humanos, gerente de recepción, empleado y consultor.

T:



Gestión de Retroalimentación

O: Consultor

W: Tabla 3.6 Visión de los actores en el sistema de coordinación

Actor	Visión Positiva	Visión Negativa
Departamento de recursos humanos	Los empleados necesitan capacitación en temas de desarrollo personal.	Implica mucho tiempo y dinero llevar a cabo ese tipo de cursos.
Consultor	A través del diagnóstico y cursos para el manejo del estrés laboral es posible aumentar la productividad de la empresa.	Falta de tiempo y seguimiento a las actividades de diagnóstico y cursos por la misma operación de la recepción.

Gerente de recepción	Interesado en diagnosticar y tomar ese tipo de cursos	Falta de personal para cubrir al empleado que se va al curso.
Empleado	Tiene el deseo de superarse y hacer mejor su trabajo.	No puede dejar la operación de su trabajo para asistir a los cursos y no puede quedarse en su tiempo libre a tomarlos, por cansancio, compromisos familiares.

Fuente: Elaboración propia.

E: -Norma 035 de Riesgos Psicosociales.

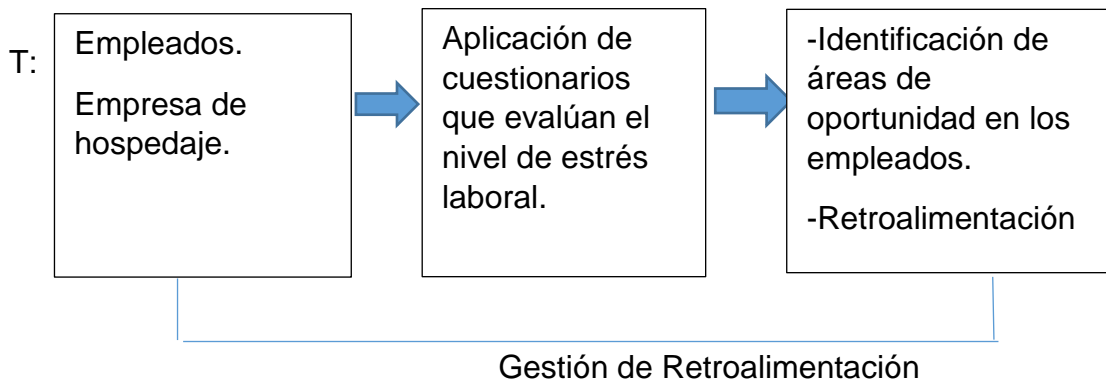
- El IMSS tipifico al estrés como enfermedad laboral.
- Ley Federal del Trabajo.

Sistema de Evaluación

Este sistema tiene como propósito diagnosticar el nivel de estrés con el que cuenta el empleado a través de cuestionarios, y se genera un estudio para proporcionar realimentación a los mismos y así llevar acabo los planes de acción pertinentes para un manejo adecuado del estrés laboral.

C: Empresa de Hospedaje.

A: Departamento de R.R.H.H, Empleados y Consultor.



O: Consultor

W:

Tabla 3.7 Visión de los actores del sistema de evaluación

Actor	Visión positiva	Visión negativa
Empresa de hospedaje	Es necesario identificar si algún empleado se considera un caso grave.	Esta actividad genera gasto.
Departamento de R.R.H.H	Prevenir incapacidades por motivos de salud causado por un riesgo psicosocial.	Falta de tiempo para dar seguimiento.
Empleados	Sienten que son importantes para la empresa.	La posibilidad de un diagnóstico negativo.
Consultor	Poder brindar retroalimentación necesaria para generar el cambio.	Falta de seguimiento por parte de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

E: Norma 035 de Riesgos Psicosociales.

IMSS

Capítulo IV Contratación del modelo con la realidad

4.1 Operacionalización de los sistemas relevantes

En este paso se define a cada uno de los sistemas relevantes, explicando su concepto, su función dentro del sistema, su dimensión y por último los indicadores que se utilizaron para el diseño del instrumento de medición de cada subsistema, los cuales se fundamentan en cuestionarios validados que se encuentran dentro del *Handbook of Measurement* de Price (1997) los cuales fueron adaptados para la medición y validación de los presentes subsistemas (ver anexo II).

Tabla 4.1 Operacionalización de los sistemas relevantes

Sistema Relevante	Definición Operacional (concepto)	Definición Operacional	Dimensión	Indicador
Sistema de planeación	Es parte del sistema administrativo (información-decisión) que implica fijar los objetivos organizacionales y el señalamiento del medio para lograrlos. suministra una estructura para la toma de decisiones, a través de la organización (Rodríguez, 1998).	Sistema encargado de fijar los objetivos de diagnóstico y manejo del estrés laboral, y a través de la planeación de acciones administrativas innovadoras para el diagnóstico y manejo del mismo, dentro de los procedimientos, programas, presupuestos, normas y reglamentos del hotel.	Teleología	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de los objetivos, para el manejo del estrés laboral. -Cumplimiento de las acciones administrativas que son planeadas para el manejo del estrés laboral. -Porcentaje de políticas y acciones administrativas que forman la estructura para el diagnóstico y

		Creando así, una estructura para la toma de decisiones respecto al diagnóstico y manejo del estrés laboral		manejo del estrés laboral en el hotel. (Ver anexo II)
Sistema de capacitación	Es un sistema de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal en todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo, (Gallegos ,2009).	El sistema tiene como función en primer lugar diagnosticar el nivel de conocimiento y habilidades que tienen los empleados del hotel para manejar el estrés laboral. Posteriormente brindar cursos para el manejo del estrés a nivel gerencia y cursos a nivel operativo para que desarrollen habilidades con las que puedan afrontarlo.	Adaptación y aprendizaje	Número de cursos impartidos El nivel de conocimiento y habilidades que tienen los empleados del hotel para manejar el estrés laboral. (Ver anexo II)
Sistema de Operación	Sistema que se encarga de producir el servicio que se comercializa y permite a la organización alcanzar su meta, mediante la eficiente adquisición y utilización de los	Su función es producir el servicio de hospedaje mediante los procesos de reservación, recepción y limpieza de la habitación, a través de empleados que brindan un trato	Sinergia	Número de quejas, relacionadas con trato amable. (Ver anexo II)

	recursos, (Carro y González,2012)	amable al huésped.		
Sistema de coordinación	Sistema que coordina a las unidades estratégicas, e identifica las actividades comunes entre las unidades y subunidades, la interacción diversa entre ellas, la generación de información y la coordinación de tareas (Oliveira y Gascón, 2011).	Sistema que coordina a los subsistemas que integran la empresa de hospedaje e identifica las actividades comunes entre ellos para coordinarse en el diagnóstico y manejo del estrés laboral en dicha empresa.	Sinergia	Grado de coordinación que hay entre los subsistemas. (Ver anexo II)
Sistema de Evaluación	Sistema que mide la eficacia y los resultados de un programa que implemente la empresa, para obtener información que permita mejorar las habilidades y corregir errores eventuales, (Varela, 2010).	El sistema mide el nivel de estrés de los empleados, este nivel indica la eficacia de los sub-sistemas anteriores, (planeación, capacitación, operación y coordinación) Con base en esta información es posible generar planes de acción que corrijan los errores.	Retroalimentación. Evaluación.	Medir el nivel de estrés de los empleados a través del cuestionario de la Norma 035.de la STPS. Medir la diferencia entre el número total de acciones para manejar el estrés laboral entre el número de omisiones o faltas. (Ver anexo II)

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo operacionalizados los sistemas del modelo diseñado se aplicó a un hotel mexicano de 196 habitaciones que tiene 19 años operando y su clasificación es de cuatro estrellas, se entrevistó al gerente del departamento de recursos humanos y al gerente de hospedaje, también se aplicó el cuestionario para medir los factores de riesgo psicosocial de la norma 035 de la STPS (2016) a los empleados de reservaciones, recepción, ama de llaves, conmutador y botones,

4.2 Cambios deseados y factibles.

De acuerdo a la comparación del modelo conceptual con la realidad se muestran los siguientes cambios deseados y factibles que se sugieren llevarse a cabo para diagnosticar y manejar el estrés laboral en dicha empresa.

Tabla 4.2 Cambios deseados y factibles

Sistema	Primera consideración del constructo	Contrastación con los actores
Sistema de planeación	En este sistema el comité ejecutivo se encarga de fijar los objetivos de diagnóstico y manejo del estrés laboral, a través de la planeación de acciones administrativas innovadoras para el diagnóstico y manejo del mismo, dentro de los procedimientos, programas, presupuestos, normas y reglamentos del hotel.	En contrastación con la realidad se muestra que el hotel no tiene ningún objetivo relacionado con el diagnóstico o manejo de estrés laboral, las acciones que realizan son generales, por ejemplo: algunas de ellas son festejar el día de la camarista, el día de la familia y la cena de fin de año, dichas actividades pueden atender a factores del estrés laboral, tales como el conflicto entre familia y trabajo y la falta de reconocimiento, pero son muy pocas.

		Respecto al ambiente externo tanto la STPS y la AMHM vinculan actividades para para el diagnóstico y manejo del estrés, pero el IMSS, es la institución que no actualiza la información de manera oportuna.
Sistema de capacitación	<p>El sistema tiene como función en primer lugar diagnosticar el nivel de conocimiento y habilidades que tienen los empleados del hotel para manejar el estrés laboral.</p> <p>Posteriormente brindar cursos para el manejo del estrés a nivel gerencia y cursos a nivel operativo para que desarrollen habilidades con las que puedan afrontarlo.</p>	Con relación a este subsistema de capacitación, se encontró que en el hotel no se aplica ningún cuestionario que diagnostique su nivel de conocimiento, tampoco se lleva a cabo ninguna capacitación que tenga relación con el manejo de estrés, los cursos que imparten son únicamente los obligatorios que pide la STPS, la única actividad que realizan fuera de lo obligatorio y solo el departamento de camaristas es tomar una clase de zumba, una vez al mes.
Sistema de Operación	Su función es producir el servicio de hospedaje mediante los procesos de reservación, recepción y limpieza de la habitación, a través de los empleados que brindan un trato amable al huésped.	Los actores cumplen de manera eficiente la función de brindar el servicio de manera amable a los huéspedes, no se ve reflejado el estrés a través de quejas de huéspedes, ni de errores en la operación.
Sistema de Evaluación	El sistema mide el nivel de estrés de los empleados, este nivel	Se midió el nivel de estrés en el área de

	<p>indica la eficacia de los sub-sistemas anteriores, (planeación, capacitación, operación y coordinación) Con base en esta información es posible generar planes de acción que corrijan los errores.</p>	<p>hospedaje y los resultados fueron:</p> <p>16% de los empleados tienen un nivel alto de estrés, 56% manifiestan un nivel estrés medio y un 28% de los empleados muestran un estrés bajo (Ver anexo III).</p> <p>Se detectó un alto nivel de estrés en el departamento de telefonistas, a causa de un mal ambiente laboral y también en un nuevo jefe del área de reservaciones, porque no se siente reconocido en su trabajo y además sufre el factor de estrés llamado rol de ambigüedad.</p> <p>Dentro del subsistema de planeación se encontró que el hotel solo realiza el 59.9% del 100% de las actividades que propone el presente modelo,(Ver anexo III)</p> <p>Referente al sistema de capacitación su actividad es casi nula en relación con impartir cursos que ayudan al manejo del estrés laboral, solo cumplen en un 12.5% del total de cursos recomendados.(Ver Anexo III)</p> <p>El nivel del subsistema de coordinación es</p>
--	--	--

		<p>medio, ya que aunque se programan actividades en conjunto, no son oportunas dentro de la operación diaria.</p> <p>Por último el subsistema de operación muestra un alto nivel de amabilidad en los empleados ante los huéspedes.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Acciones para manejar la situación

El uso de la Metodología de Sistemas Suaves aplicada a la problemática del diagnóstico y manejo de estrés laboral en empresas de hospedaje permitió tener una visión del panorama completo acerca de cómo funciona el sistema y permitió identificar la forma en la que se relacionan todos los actores y de esta manera mostrar las acciones que hacen falta llevar a cabo y las que deben modificarse.

El presente modelo consta de 5 subsistemas, el primero de ellos es el sistema de planeación y dentro del cual la primera acción a realizar es que dentro de los objetivos de la empresa se manifieste la intención de diagnosticar o manejar el estrés el laboral o al menos un objetivo que busque el bienestar del empleado y no solo objetivos que estén orientados a la satisfacción del cliente y al incremento de las utilidades de la empresa.

En la mayoría de los hoteles no se preocupan por generar acciones que mitiguen los factores de estrés del empleado, porque dan por hecho de que así debe de ser ese tipo de trabajo y que no existe otra opción, además de que ciertas acciones como diagnosticar el nivel de estrés, contratar personal extra u organizar eventos para los empleados implica para los directivos un gasto y les hace falta la visión de que es una inversión a largo plazo.

Es necesario que el comité ejecutivo revise los factores que causan estrés en los empleados y con base en ello, se desarrollen nuevas actividades administrativas, programas, políticas y normas que disminuyan dicho estrés.

Este modelo propone 15 acciones dentro del sistema de planeación, para mitigar los factores que causan estrés en los empleados.

- 1.-Fijar el objetivo de diagnóstico y manejo del estrés laboral en la empresa.
- 2.-Aplicar un cuestionario que mida el nivel de estrés en los empleados (existe un cuestionario para medir los factores de riesgo psicosocial dentro de la Norma 035 de la STPS publicada en el diario oficial de la federación el 26 de Octubre de 2016).
- 3.-Tener siempre cubierto el puesto de cubre turnos y tener una lista de posibles empleados eventuales, así como aceptar a practicantes (factor de rol de sobrecarga).
- 4.- Proponer a la Asociación de recursos humanos de hoteles y moteles de Cancún que tenga una persona encargada de la gestión de talentos del personal de la zona hotelera de Cancún, para que con esa base de datos, sea más rápida la contratación, para cubrir los puestos vacantes (factor de Role de sobrecarga).
- 5.-Que el empleado reciba por escrito el manual de procedimientos para realizar su trabajo y el nombre del jefe al que tendrá que reportar, que el del área de recepción contenga además de las actividades generales, también la descripción de cómo operar el sistema de información y además reciba un speech en inglés para atender a huéspedes extranjeros, porque el manual de procedimientos existe, pero generalmente está guardado y el empleado va aprendiendo sobre la práctica, así que esto minimizaría el estrés causado por el factor de ambigüedad de rol.
- 6.-Realizar un programa constante de actividades de reconocimiento en el cuál se reconozca a todos los empleados en diferentes modalidades (factor de falta de reconocimiento).
- 7.-Aplicar un cuestionario que evalúe a los supervisores para saber si se comunican y retroalimentan de una manera adecuada, si motivan al personal y si son buenos líderes (factor de falta de comunicación, retroalimentación y liderazgo).

8.-Programar actividades en las cuales pueda el trabajador involucrar a su familia (conflicto familia-trabajo).

9.-Tener la política de aceptar que trabajen familiares dentro de la empresa, así podrán ellos compartir más tiempo juntos, siempre y cuando no afecten a la operación del trabajo (conflicto familia-trabajo).

10.-En caso de que algún compañero del empleado falte, que no sea obligatorio que la persona se quede a doblar turno, es por eso que es importante que este cubierto el puesto de cubre turno, para tener más opciones y que la persona que este en turno no se sienta presionada y obligada a trabajar 16 horas, a menos de que se llegue a un acuerdo voluntario, donde haya una remuneración de por medio, ya sea en tiempo o dinero (conflicto del tiempo).

11.-Se requiere que el gerente de hospedaje sea flexible con los empleados al momento de otorgar permisos para realizar actividades sociales y familiares y que se fomente el compañerismo entre los miembros del equipo de trabajo, para que estén dispuestos a intercambiar horarios y días de descanso (conflicto del tiempo).

12.-Otorgar prestaciones adicionales a las que estipula la ley, por ejemplo, bonos de despensa, bonos de puntualidad, días adicionales de aguinaldo, fondo de ahorro y seguro de vida (factor de estar mal remunerado).

13.-Es necesario que el personal este contratado por el hotel y no a través de un outsourcing y que este dado de alta en el seguro de acuerdo con su salario (factor de estar mal remunerado).

14.-Establecer una vez al mes una junta entre un representante del personal de diferentes áreas (camaristas, telefonistas, de reservaciones y recepcionistas), y el gerente de hospedaje, donde expongan su punto de vista acerca de las decisiones que se toman para una correcta operación (factor de falta de empoderamiento).

15.- Diseñar un plan para promover un ascenso de puesto a los empleados dentro de la empresa, no solo verticalmente, sino también horizontalmente para tener más opciones de puestos y de aprendizaje para ellos, este plan deberá indicar qué proceso se debe de seguir y que requisitos se deben de cumplir para ocupar cada puesto (factor de falta de promoción de vida y carrera y favoritismo).

Según la presidenta de APREHCUN una acción preventiva para el diagnóstico y manejo del estrés laboral, sería establecer un acuerdo entre el IMSS y el hotel, el cual estipule que sea obligatoria una revisión médica para prevenir enfermedades relacionadas con el estrés, y en caso de que el empleado no vaya a dicho chequeo, no tenga derecho al pago de la incapacidad por padecer estrés, de esta forma el empleado también adquiere parte de su responsabilidad del manejo del estrés laboral.

Respecto al ambiente externo tanto a la STPS y la AMHM vinculan actividades para el diagnóstico y manejo del estrés, pero el IMSS es la institución que no actualiza la información de manera oportuna.

Según la presidenta de APREHCUN una acción preventiva para el diagnóstico y manejo del estrés laboral, sería establecer un acuerdo entre el IMSS y el hotel, el cual estipule que sea obligatoria una revisión médica para prevenir enfermedades relacionadas con el estrés, y en caso de que el empleado no vaya a dicho chequeo, no tenga derecho al pago de la incapacidad por padecer estrés, de esta forma el empleado también adquiere parte de su responsabilidad del manejo del estrés laboral. Según la presidenta de APREHCUN una acción preventiva para el diagnóstico y manejo del estrés laboral, sería establecer un acuerdo entre el IMSS y el hotel, el cual estipule que sea obligatoria una revisión médica para prevenir enfermedades relacionadas con el estrés, y en caso de que el empleado no vaya a dicho chequeo, no tenga derecho al pago de la incapacidad por padecer estrés, de esta forma el empleado también adquiere parte de su responsabilidad del manejo del estrés laboral.

El segundo de los subsistemas de es el de capacitación, este es importante ya que prepara al empleado para afrontar el estrés laboral y el hecho de adquirir este conocimiento le proporcionará seguridad en su actuar, desde el proceso de reclutamiento y selección es importante que para evitar el estrés laboral dentro de la empresa de hospedaje, se contraten a personas que tengan vocación de servicio, y que sus valores estén ligados a los de la empresa.

Después de ello, se debe de impartir un curso de inducción a través del cual se explique la cultura organizacional de la empresa y las funciones del puesto que llevará a cabo el empleado, esta acción permitirá minimizar el factor de estrés de ambigüedad de role, es

necesario hacer un diagnóstico para detectar las necesidades del personal, de acuerdo a su nivel de estrés y de las problemáticas que se manifiesten en dicho diagnóstico.

Posteriormente impartir cursos para que el personal se prepare para el manejo de estrés, ya que al trabajar en una empresa que se dedica a brindar servicio, aumenta el riesgo de padecerlo, los cursos sugeridos son los siguientes:

Inteligencia emocional, manejo de estrés, clima laboral, autoestima, manejo del hostigamiento o acoso laboral, clases de yoga, liderazgo, motivación y comunicación, tanto a nivel gerencial como a nivel operativo, dado que los gerentes deben desarrollar habilidades de liderazgo, motivación y comunicación, para poder dirigir al personal en el cumplimiento del objetivo de la empresa; también es importante tener en cuenta que el ser humano es un ser emocional, por dicho motivo es necesario aprender acerca del control de las emociones, para que estas no afecten en las relaciones interpersonales dentro del área laboral

A pesar de conocer la importancia y los beneficios que aportan este tipo de capacitaciones para los directores de recursos humanos existen dos factores que lo dificultan, el primero de ellos es que la visión de que la capacitación representa un gasto y no una inversión, por eso se limitan solo en al cumplimiento de los cursos que exige la STPS, los beneficios que proporciona este tipo de capacitación son visibles a mediano plazo ,al no ser los resultados de manera inmediata dudan en invertir ya que temen que el empleado cambie de trabajo y esa inversión sea beneficiosa para otra empresa.

La segunda limitante es el tiempo, porque la operación de un hotel es 24 horas al día, los 7 días de la semana y se dificulta que el empleado deje de operar para ir al curso, a menos que exista un cubre turno que pueda apoyar, eso en un escenario ideal, pero comúnmente los equipos se encuentran justos con el personal y los empleados tienen que asistir en horarios fuera de trabajo, y la consecuencia es que sientan resistencia a involucrarse en esta actividad.

Es común que posterior al curso, el personal se sienta motivado a cambiar ciertas actitudes o acciones, pero después de un tiempo se dificulta el seguimiento de las mismas, lo cual disminuye la efectividad de dicha capacitación.

Por lo anterior, es necesario que se conserven los puestos completos y que además exista una persona que se encargue especialmente de dar seguimiento al diagnóstico de las necesidades del personal y de su capacitación.

En el centro de todos los sistemas se encuentra el sistema de coordinación, que se encarga de integrar las actividades en común que tiene cada uno de los subsistemas, dichas actividades están perfectamente diseñadas, y los actores tienen la disposición de involucrarse para que dichas actividades fluyan, sin embargo la fluidez se ve afectada por la sobrecarga de trabajo, razón por la que el personal no puede asistir a las actividades a través de las cuáles se puede diagnosticar y manejar el estrés laboral en la empresa por quedarse a atender a los huéspedes, al no existir una persona que los pueda reemplazar.

Por esta razón, vuelve a ser de vital importancia mantener todos los puestos cubiertos para que el empleado pueda asistir a todas las actividades que tienen relación con el diagnóstico y manejo del estrés laboral en su empresa y de esta forma exista la fluidez que este sistema necesita.

El cuarto de los subsistemas es el de operación, que a pesar de que dicha operación se realiza bajo presión consecuencia del alto porcentaje de ocupación hotelera en Cancún que en promedio es del 90%; los empleados brindan el servicio de una manera amable y servicial, el grado de estrés laboral que sienten no se ve reflejado en su comportamiento hacia el huésped, contrario a lo que expresa Kuslivan (2010) acerca de que algunas consecuencias negativas de los empleados son baja calidad en el servicio y baja satisfacción del cliente.

El hecho de que el empleado tenga que cubrir y controlar las emociones requiere un gran esfuerzo, por lo que es necesario que se cree un programa que reconozca al empleado de forma frecuente y constante para compensar el factor de estrés por enmascarar las emociones reales.

Para evaluar a los sistemas anteriores existe un quinto sistema de evaluación, las herramientas que lo integran fueron diseñadas con base en *The Handbook of Organizational Measurement* de Price (1997).

La recomendación es aplicar esta evaluación cada cuatro meses, para dar un seguimiento continuo del modelo para el diagnóstico y manejo de estrés laboral.

Conclusiones

Junto con la actividad turística, las empresas de hospedaje han crecido de una manera acelerada, pertenecen a un sector joven que tiene que afrontar diversos retos para poder desarrollarse, uno de ellos es la eficiente y eficaz administración de las empresas de hospedaje, que se dedican a brindar servicio, por lo cual el recurso humano se convierte en el principal recurso de la empresa, bajo esta premisa es de vital importancia atender a las problemáticas que afectan al personal como el estrés laboral.

Para abordar esta problemática se utilizó la Metodología de Sistemas Suaves, que aportó una visión completa de los actores, las relaciones entre ellos, los sistemas de actividad humana que se realizan dentro del mismo sistema y con base en este análisis, se diseñó un modelo para el diagnóstico y manejo del estrés laboral en las empresas de hospedaje que propone cambios para transformar la realidad actual con respecto a este tema.

De acuerdo con la literatura revisada surge la consideración de que para afrontar el estrés laboral es necesario que la empresa se adapte a los cambios de una forma balanceada, en medida que las acciones para manejar al personal se equilibren entre el bienestar de la empresa y la satisfacción laboral del empleado, así será el menor estrés laboral y mayor la productividad del personal.

Conforme a la Teoría fisiológica del estrés el equilibrio se pierde en el momento que se llega a la fase de agotamiento, donde surgen distintas enfermedades, lo ideal no es la ausencia de estrés ya que este en un nivel medio causa que el trabajador sea más productivo, al entrar en la fase de alerta que es lo que lo impulsa a tomar acción.

Es importante mencionar que dentro de la normatividad que regula al estrés laboral, se encontró una discordancia entre la fecha de publicación de la Ley Federal del Trabajo en el año 2015, (documento en el que se manifiestan las sanciones que deberá cumplir el patrón en caso de cometer alguna falta) y la publicación en el año 2016 de la norma 035 que regula los factores de riesgo psicosocial, por lo tanto actualmente no se aplica ninguna sanción a las empresas por no cumplir las obligaciones del patrón respecto a manejar los riesgos psicosociales entre ellos el estrés laboral.

- El hotel solo realiza el 59.9% de acciones pertinentes para tener un eficiente sistema de planeación (ver anexo III), por lo tanto, hacen falta acciones que brinden soporte organizacional para manejar la sobrecarga de trabajo, porque los directivos asumen que ese role es una condición intrínseca al trabajo en la hotelería, es por eso que no se toman medidas preventivas hace falta la planeación de un programa de remuneración justo, porque los directivos consideran que las propinas compensarán el bajo salario , también hace falta un programa de reconocimiento a los empleados, además de uno de promoción de vida y carrera y evaluar la calidad de la comunicación entre los supervisores y empleados y por último falta diagnosticar y manejar el estrés en los empleados.
- Dentro del sistema de capacitación el resultado fue que el hotel solo lleva a cabo los cursos de capacitación que exige la STPS, por lo tanto hacen falta cursos de desarrollo personal tanto para gerentes como para empleados, para los gerentes cursos de liderazgo y comunicación para que puedan influir en la percepción del estrés en sus subordinados dentro del área de operación.
- Dentro del sistema de operación se midió la productividad externa del hotel, a pesar de tener un nivel de estrés medio, la productividad externa del hotel, es alta, es decir no existe una relación directa ya que solo tiene el 1.67% de quejas con respecto al servicio (ver anexos II y III). Por otro lado es posible medir la productividad de forma interna con base la medición de la rotación de personal, el ausentismo y el nivel de satisfacción laboral.
- Respecto al sistema de coordinación, este mostró un grado de coordinación suficientemente bueno, sin embargo el principal problema para que exista una fluidez adecuada dentro del mismo, se debe a la sobrecarga de trabajo que es consecuencia de la súper especialización en el personal, así como la falta de tener todos los puestos cubiertos.
- Y por último en el sistema de evaluación se encontró que el 16% de los empleados tienen un nivel alto de estrés, 56% manifiestan un nivel estrés medio y un 28% de los empleados muestran un estrés bajo y el motivo principal de estrés fue el de tener malas relaciones interpersonales entre los compañeros (ver anexo III).

- El objetivo general se cumplió al diseñar un modelo que constituye una herramienta sistémica para apoyar a las empresas de hospedaje que no pertenecen a una cadena hotelera internacional a poseer una estructura administrativa que aporta un planteamiento de subsistemas de planeación, capacitación, coordinación, operación y evaluación enfocados al diagnóstico y manejo del estrés laboral dentro de la misma y al mismo tiempo dicha herramienta ayuda a aumentar la productividad interna de la empresa a mediano y largo plazo.

Recomendaciones y trabajos futuros

Para investigaciones futuras se recomienda realizar un estudio acerca de la relación del costo-beneficio que genera llevar a cabo todas las actividades propuestas por el presente modelo para el diagnóstico y manejo del estrés laboral en la empresa de hospedaje, y compararlo contra el gasto que genera la rotación, el ausentismo y los problemas de salud de los empleados.

Referencias

- Aranda, B., Carolina, P; Moreno, M & Salazar, J. (2016). Confiabilidad y validación de la escala Maslach Burnout Inventory (Hss) en trabajadores del occidente de México *Salud Uninorte*, 32(2) ,218-227, Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
<https://doi.org/10.14482/sun.32.2.8828>
- Akgunduz, Y. & Ceylin S. (2017).The Effect of the employee advocacy and perceived organizational support on job embeddness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 31,118-125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Aschbacher, K; Donovan, A; Wolkowitz, Dhabhar, F; Su, Y. y Epel, (2013), Good stress, bad stress and oxidative stress: Insights from anticipatory cortisol reactivity, *Journal Psych neuroendocrinology*. 38(9), 1698-1708. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2013.02.004>
- Banerjee A. (2015), Integrating human motivation in service productivity, *Procedia Manufacturing* 3, 3591-3598. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.726>
- Bertalanffy, V. (1976). Teoría General de los Sistemas. México: FCE
- Buesa, M; Martínez, M; Joost, H., Baumert, T. (2002).Los sistemas regionales de innovación en España: Una tipología basada en indicadores económicos e institucionales. *PTC- Política, Ciencia e Innovaciones*.347, 15-32
- Capilano University (2015) Introduction of Tourism and Hospitality in BC by Morgan Westcott Editor recuperado de: <https://opentextbc.ca/introtourism/chapter/chapter-1-history-and-overview/15/02/17>.
- Carmona Téllez, Ma.Guadalupe (2017) Entrevista a profundidad con la Licenciada en Derecho y presidenta de la Asociación de profesionales en recursos humanos APREHCUN.
- Careaga, L., Ochoa, V; Peregrine, K y Cetto, B. (2010). Entre el mar y la historia: Cancún a 40 años. *Línea del tiempo de la Universidad del Caribe en Cancún; Quintana Roo*.
- Careaga, L., Ochoa, V; Peregrine, K y Cetto, B. (2015). Entre el mar y la historia: Cancún a 40 años. *Línea del tiempo de la Universidad del Caribe en Cancún; Quintana Roo*.
- Carro Paz, R. y González Gómez, D. (2012) *Administración de la calidad total*, Buenos Aires, Argentina Facultad de ciencias económicas y sociales, Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Castillo, O. y Villar, A. (2011) La conformación del espacio urbano de Cancún: Una aproximación al estudio de la segregación socio-espacial *Quivera*, 13 (1), 83-101.
- Checkland P. y Scholes, J. (1994). *La metodología de los sistemas suaves en acción*. Noriega Editores, México.
- Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice*. Wiley, Chichester.
- Checkland, P (1999). *Soft Systems Methodology: a 30 year retrospective*. Londres Jonh Wiley & Sons, LTD.

Chia, M; Yew, C. Y Mackayla, J. T. (2016). Moderating effects of presentism on the stress-happiness relationship of hotel employees: A note. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 52-56. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.005>

Chiang, F; Birtch, T; Y Akwong, H.(2010).The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 25-32.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.005>

Choi, C; Hwan, K; Taegoo, T; Lee, G; Lee, S. Y Kon. (2014). Testing the stressor – strain – outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery. *International Journal of Hospitality Management*. 36,272-285 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.009>

Comín, E; De la Fuente, I. y Gracia, A. (2012). El estrés y el riesgo para la salud. *Publicaciones MAZ* Recuperado de: <http://www.maz.es/Publicaciones/Publicaciones/manual-el-estres-y-el-riesgo-para-la-salud.pdf> 23/12/17

Crede, M.; Chernyshenko, O.; Stark, S.; Dalal, R. y Bashshur, M. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *The British Psychological society*, 80 (3) 515-538. <https://doi.org/10.1348/096317906X136180>

Crosby, P.B. (2004). *Quality is free: The art of making quality certain*, NY, American Library

DATATUR. (2015). Oferta de servicios turísticos por entidad federativa al cierre 2015. <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/InventarioTuristico.aspx> 10/11/2016.

DOF Diario oficial de la Federación (2016). *Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016*. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5458430&fecha=26/06/2017.

DOF Diario oficial de la Federación (2016). *Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016*. Recuperado de: <http://dof.gob.mx/index.php?year=2016&month=10&day=26> 09/11/2016

Doloreux,D;y Parto S (2005) Regional innovation systems: currend discourse and unresolved issues. *Technology in Society*, 27(2), 133-153.

Duval, F; González, F. y Rabia, H. (2010).Neurobiología del estrés. *Revista Chilena de Neuropsiquiatría* ,48 (4), 307-318.

Gallegos Amaya, Cesar (2009). *Diseño del área de capacitación para mejorar el sistema de calidad en una empresa de plásticos*. Instituto Politécnico Nacional.

Garg, S. y Dhar, R. L. (2014).Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.21, 64-75. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.07.002>

Glenn F; Ross J. y Cook University of North. (1997).Carrer stress responses among hospitality employees. *Annals of Tourism Research*, 24(1), 41-51, [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(96\)00032-1](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(96)00032-1)

Gupta, K. Shashi & Joshi Rosy (2008) *Human Resource Management*, New Delhi Kalyani publisher.

Hackman, R., Oldham G. (1976) Motivation through the design of work: test of a theory organizational behavior and human performance, *Organizational behavior and human performance* 16, 250-279.

Hanaysha, J. Tahir, P. (2015) Examining the effects of employee empowerment, teamworld and employee training on job satisfaction, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 229, 272-282 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>

Hill, V. (2012). Theories of Stress and Its Relationship to Health; *Handbook of stress, coping and health*. Londres, SAGE publications.

Hon, H.Y; Chan A; Wilco, W.H y Lin Lu. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 416-424. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.11.001>

Hur, W.M; Moon, T.W; Jun, J.K; 2013. The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123. <https://doi.org/10.1108/09596111311290246>

IMSS (2017) Escala de Satisfacción laboral, Recuperado de:

<http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/salud/estreslaboral/Test-Satisfaccion-Laboral.pdf>
30/06/2017

Jalal, H. & Putri, R. (2016) Examining the effects of employee empowerment, teamwork and employee training on job satisfaction, *Procedia-Social and behavioral*. 219, 272-282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>

Jones, B; Lewis, A; Verma, M; Walsman, R Y Matthew, C. (2016). Examining the characteristics and managerial challenges of professional services: An empirical study of management consultancy in the travel, tourism, and hospitality sector. *Journal of Operations Management*. 42-43, 9-24, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.03.007>

Jung, H; Yoon, S. y Hye H. (2013). Is the individual or the organization the cause of hotel employees' stress? A longitudinal study on differences in role stress between subjects. *International Journal of Hospitality Management*. 33, 494-499. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.12.005>

Jung, H; Yoon, S. Hye H. (2014). Antecedents and consequences of employees: job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 84-88. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.007>

Kahn, R.L.; Wolfe, D.M. & Quirin, R.P. (1964) *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley.

Karatepe, O; Beirami, M; Elnaz, B; Safavi, M .Y Hamaoyoun, P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*.

- Karesek, Robert A. (1979). Job demands, Job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.003>
- Karasek, R. Y Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, Productivity and the reconstruction of working life. *Basics Books*, New York
- Kim, S; Im, S; Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.006>
- Krone, C., Tabacchi, M., Farber, B. (1989). Manager Burnout. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30 (3), 58–63.
- Kusluvan, S; Kusluvan, Z; Ibrahim, I. Y Lutfi, B. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 36, 14-22, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.003>
- Kwesi, A. Y Adu, M. (2016). Work pressure and Safety behaviors among health workers in Ghana: The moderating role of management commitment to safety *Safety and Health at work*, 7(4), 340-346. <http://dx.doi.org/10.1016/j.shaw.2016.05.001>
- LaLopa J. (1997) Commitment and turnover in resort jobs, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(2), 11-26. <https://doi.org/10.1177/109634809702100202>
- Langviniene, N. Y Daunoraviciute, I. (2015). Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 213, 902-910, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.503>
- Lazarus, R. (1976). Psychological stress and the coping process. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. (1984). Puzzles in the study of daily hassles. *Journal of Behavioral Medicine*, 7, 375-389. <https://doi.org/10.1007/BF00845271>
- Lazarus, R. & Folkman. (1987) Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1(3), 141-169. <https://doi.org/10.1002/per.2410010304>
- Lazarus, R. (1990). Theory-Based Stress Measurement. *Psychological Inquiry*, 1(1), 3-13. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0101_1
- Lazarus, R. (1999). Stress and emotion: a new synthesis. *London Free Association*.
- Ley Federal del Trabajo (2015). Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf 26/06/2017.
- Marchante A. y Ortega B. (2010) Human Capital, Educational Mismatch and Labour Productivity: A Study for the Hotel Industry, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 44, 079-100. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(10\)70020-7](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70020-7)

Maruyama, S. & Kanehisa, M. (1996). Effects of long workhours on life-style, stress and quality of life among intermediate Japanese managers. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*. 22 (5), 353-359.

Mayer, H., Sager, F; Kaufmann, D. Y Warland, M. (2016). Capital city dynamics: Linking regional innovation systems, locational policies and policy regimes. *Cities*. 51, 11-20. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2016.01.005>

Michie, S. (2002), Causes and management of stress at work, *Occupational and environmental medicine*, 59(1), 67-72.

Montiel; Ortiz; Ortega; Reyes; Sotomayor y Durón (2015). Análisis de propiedades psicométricas del inventario de sintomatología del estrés, inventario de Burnout de Maslach C, (1996) Escala de carga percibida de Zarit escala general de salud aplicados en una muestra de mujeres amas de casa mexicanas. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*. 7(1), 25-39. <https://doi.org/10.5460/jbhsi.v7.1.50185>

Observatorio laboral/ ENOE (2016). Recuperado de: <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/> 26/06/2017.

OCDE, (2017) Estudio de la política turística de México, recuperado de:

https://www.oecd.org/industry/tourism/MEXICO%20TOURISM%20POLICY%20REVIEW_EXEC%20SUMM%20ASSESSMENT%20AND%20RECOMMENDATIONS_ESP.pdf 09/10/2017

OIT. (2016). World Day for Safety and Health at Work; recuperado de: <http://www.ilo.org/safework/events/safeday/lang--en/index.htm> 23/03/2017.

OMT, (2016) El turismo un fenómeno económico y social; recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo> 15/04/2017

O'Driscoll, M.P. & Cooper, C.L. (2002). Job-related stress and burnout. In P. Warr (Ed.), *Psychology at Work* (pp. 203-228). London, England: Penguin Group.

Oliveira, J. y Gascón, Y. (2011). Modelo de sistema viable como herramienta de diseño para un Programa Ingeniería de Sistemas. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 8(3), 69-82

O'Neill, J. Y Davis, K. (2010). Work stress and well-being in the hotel industry, *International journal of hospitality Management*. 30(2), 385-390. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.007>

Panosso, A y Lohmann, G (2012) Teoría del Turismo: Conceptos, Modelos y Sistemas, México Trillas.

Pearlin, L.; Menaghan, E; Morton; Lieberman, A. y Mullan J (1981) The Stress Process *Journal of Health and Social Behavior*, 22(4), 337-356.

Peiro, J. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.

Prentice, C; Chen, P. & King, B. (2013). Performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts. *International Journal of Hospitality Management*. 35, 225-236. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.007>

Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18,303-58. <https://doi.org/10.1108/01437729710182260>

Rajeshwari T.R. (1992). Employee Stress: A Study with Reference to Bank Employees. *Indian Journal of Industrial Relations*, 27(4), 419-429.

Ramos, V. y Jordao, F. (2015). La relación entre el estrés laboral, las fuentes que le dan origen y las estrategias de coping en el sector público y el privado. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 31(1), 11-20 <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.008>

Rodríguez Valencia, J. (1998). El sistema de planeación, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas* (pp. 315-369). México: McGraw Hill.

Ross, G. (1997). Career Stress responses among hospitality employees, *Annals of tourism research* .24(1) 41-51. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(96\)00032-1](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(96)00032-1)

Rubalcaba, L; Michel, S; Sundbo, J; Brown, S y Reynoso, J. (2012) Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework *Journal of Service Management* 23 (5) 696-715. <https://doi.org/10.1108/09564231211269847>

Russell, V. (1999). Putting Stress in Life: Hans Selye and the Making of Stress Theory *Social Studies of Science*, 29(3), 391-410. <https://doi.org/10.1177/030631299029003003>

Ruyter K; Wetzels M; Feinberg R. (2001) Role stress in call centers: Its effects on employee, performance and satisfaction. *Journal of interactive marketing*. 15 (2), 23-35. <https://doi.org/10.1002/dir.1008>

Sales, S.M. (1969). Organizational role as a risk factor in coronary heart disease. *Science Quarterly*. 14, 325-336.

Sampson, W; Akyeampong, O. (2014). Work-related Stress in Hotels: An Analysis of the Causes and Effects among Frontline Hotel Employees in the Kumasi Metropolis, Ghana. *Journal Tourism & Hospitality*. 3(2), 127 <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000127>

Saiful, M. Y Yusoff, B. (2013) Dealing with Occupational Stress – A Self-Changed Model. *Occupational Medicine & Health Affairs*. 1(7), 1-3. <https://doi.org/10.4172/2329-6879.1000138>

Servicio de Administración tributaria SAT (2017). Recuperado de: http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tablas_indicadores/Paginas/salariosminimos.aspx
07/08/2017

SECTUR (2013) *Agendas de competitividad turística de los destinos turísticos de México*, recuperado de: <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Cancun.pdf>
07/01/2017

Serdar D , Ali I , Syuhaida I , Fauziah Sh y , Nooh A (2014) Productivity and Service Quality: Factors Affecting in Service Industry, *Procedia social and behavioral sciences*, 109, 487-491. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.494>

- SEDETUR, (2015). Indicadores turísticos de Enero –diciembre, recuperado de:
<http://sedetur.groo.gob.mx/estadisticas/indicadores/indicadores-turisticos-2015.pdf>
 15/10/2016.
- SEDETUR, (2016). Indicadores turísticos de Enero –diciembre, recuperado de:
<http://sedetur.groo.gob.mx/estadisticas/indicadores/2017/Indicadores%20Tur%20-%20Enero%20-%20Diciembre%202016.pdf> 07/02/2017.
- Selye, Hans. (1956). *The Stress of Life*. New York & London: Longmans, Green & Co.
- Seyle, Hans. (1973). The evolution of the stress concept, *American Scientist*. 61(6), 692-699.
- Seyle, Hans. (1976). *Stress in Health and Disease*. Boston, MA & London: Butterworth p. 1168.
- Seyle, H. (1976). *The stress of life*. New York, NY Mc Graw Hill.
- Shein, E. H. (1992). Career Anchors and Job/Role Planning. In *Career Development* Montross and C. Shinkman, eds. Springfield IL: Thom.
- Shepherd, J.M. (1971). *Automation and alienation: A study of office and factory workers*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Sipe, L. (2016). How do senior managers influence experience innovation? Insights from a hospitality marketplace. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 75-83.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.009>
- Sivris, K. y Leka, S. (2015). Examples of Holistic good practices in promoting and protecting mental health in the work place. *Safety and Health at work*, 6(4), 295-304.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.shaw.2015.07.002>
- Sterbova, M; Mat Ova, H. y Parobek, J. (2015). Quality Control of Provided Services by Mystery Shopping Method, *Procedia Economics and Finance*, 34, 105-112.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01607-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01607-X)
- Su, Y. & Chen, J. (2015). Introduction to regional innovation systems in East Asia. *Technological Forecasting & Social Change*, 100, 80-82.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.004>
- Sundbo, J. (1998). *The Theory of Innovation*, Cheltenham, UK & Northampton, MA, USA Edward Elgar Publishing.
- Tejeida, R. (2005). Los conceptos de entropía y evolución en la administración: La Teoría Exelíxica de las Organizaciones. *Administración Contemporánea. Revista de investigación*. 2, 1-33.
- Tejeida, R., Cruz, E., & Briones, A., (2016). *Sistémica y Turismo*, México, M. A. Porrúa.
- Tongchaiprasit, P. y Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009>

Tziner, A. & Sharoni G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and work-family conflict: Examination of their interrelationships with respondents from non-western culture. *Journal of work and organizational Psychology*, 30(1), 35-42. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2014a5>

UNSD, (2010). The United Nations Statistics Division collects/ Demographic statistics; recuperado de:

<http://data.un.org/Data.aspx?d=POP&f=tableCode%3a24013/09/2017>

Upinder, D. (1999). Organizational Stress: Concept, Determinants and Management *Indian journal of Industrial Relations*, 26(3), 278-289.

Varca P. (1999). Work stress and customer service delivery. *The journal of service marketing*, 13(3), 229-239. <https://doi.org/10.1108/08876049910273853>

Varela F. (2010) Desarrollo de un sistema de evaluación para eficientar las áreas de operación de la empresa US Stick de México, S.A de C.V., *Tesis de Maestría de Ciencias en Administración*, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

Villanueva y Djurkovic. (2009). Occupational stress and intention to leave among employees in small and medium enterprises. *International journal of stress Management* 16(2), 124-137. <http://dx.doi.org/10.1037/a0015710>

Walker R. (2010) *Introduction to hospitality management*, Boston, Pearson.

Wilson, Stephen R. (1983). The Concept of Stress: An Organizing Theme in the Introductory Course Teaching Sociology, *American Sociological Association* 10(2), 224-230. <http://dx.doi.org/10.2307/1317113>.

Yoon, H; Yun, S; Lee, J. y Phillips, F. (2015). Entrepreneurship in East Asian Regional Innovation Systems : Role of social capital *Technological Forecasting & Social Change*. *Technological Forecasting & Social Change* 100, 83-95. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.06.028>

Siglas y abreviaturas

AMHM	Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles.
APREHCUN	Asociación de profesionales en recursos humanos de Cancún.
DOF	Diario Oficial de la Federación
Ej.	Ejemplo
ENOE	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
I + D	Investigación y Desarrollo
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores
ISE	Inventario de Síntomas del Estrés
LFT	Ley Federal del Trabajo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
PIB	Producto Interno Bruto
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
PROY-NOM-035-STSP	Proyecto de la Norma 035 de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
R.R.H.H	Recursos Humanos
SAT	Servicio de Administración Tributaria.

SECTUR	Secretaría de Turismo Federal
SEDETUR	Secretaría De Turismo de Quintana Roo
SSA	Secretaría de Salud
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Glosario

Ambigüedad	Comportamiento, hecho, palabra o expresión que puede entenderse o interpretarse de diversas maneras
Ausentismo	Costumbre o práctica habitual de no acudir al lugar donde se ejerce una obligación, en especial al trabajo o a la escuela
Burnout	Agotamiento
Briefing	Sesión informativa
Club Mediterranee	Club Mediterráneo
Cluster	Grupo
Coadyuvar	Contribuir o ayudar en la realización de algo o en el logro de alguna cosa.
Constructo	Construcción teórica que se desarrolla para resolver cierto problema científico
Discordancia	Falta de correspondencia o conformidad de una cosa con otra
Extrínseco	Que es adquirido o superpuesto a la naturaleza propia de algo.
Eficacia	Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.
Hostigamiento	Acción y resultado de hostigar o perseguir a alguien o algo.
Intrínseca	Que es propio o característico de la cosa que se expresa por sí misma y no depende de las circunstancias.
Matriz de congruencia	Herramienta útil para organizar las etapas del proceso de investigación de manera que exista congruencia entre

	<p>cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento.</p>
Modelo conceptual	<p>Es una representación de la realidad a través de conceptos, cuyo propósito es proporcionar un marco analítico del sistema y sus componentes, así como identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas.</p>
Mystery shopper	<p>Comprador misterioso.</p>
Neuroendocrinas	<p>Relacionados con las interacciones entre el sistema nervioso y el sistema endocrino, se refiere a ciertas células que envían hormonas a la sangre en respuesta a la estimulación del sistema nervioso.</p>
Operacionalización	<p>Es un proceso que consiste en definir estrictamente variables en factores medibles</p>
Presentismo	<p>Se refiere a acudir y estar presente en el puesto de trabajo, pero dedicando parte de la jornada laboral a otras funciones que no son propias del trabajo.</p>
Resiliencia	<p>La capacidad de los seres humanos para adaptarse positivamente a situaciones adversas.</p>
Riesgo psicosocial	<p>Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad no orgánicos del ciclo sueño vigilia y de estrés grave y de adaptación derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador por el trabajo desarrollado (DOF,2016)</p>
Role	<p>Papel</p>

Sinergia	Proceso por el cual, un sistema genera propiedades emergentes resultado la condición, en la cual el sistema puede ser considerado, más que la suma de sus partes e igual que la suma de sus partes más sus interrelaciones (Tejeida, 2005:131).
Sistema	Conjunto de elementos interrelacionados entre sí, con un propósito (Bertalanffy, 1976)
Somático	Síntoma que es eminente corpóreo o material, para diferenciarlo del síntoma psíquico
Speech	Discurso breve.
Teleología	La atribución de una finalidad, propósito u objetivo, a procesos concretos.
Weltanschung	Del alemán Cosmovisión
Yoga	Tradicional disciplina física, mental y espiritual que se originó en la India la palabra se asocia con prácticas de meditación.

Anexos

Anexo I Productos derivados

Participación en el 7° Congreso Internacional Turismo y Economía en la Universidad Autónoma de Querétaro.



Participación en el Seminario de Investigación Turística Universitaria, en la Universidad de Quintana Roo, Unidad académica en Cozumel.



LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
UNIDAD ACADÉMICA DE COZUMEL

OTORGA LA PRESENTE

Constancia

A:

Lic. Marcía Sofía Maciel Alvarado

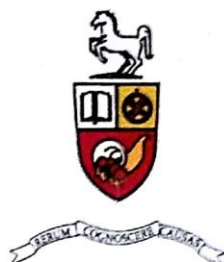
Por su participación en el Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, con la ponencia "Modelo sistemático para el diagnóstico y manejo del estrés laboral en empresas de hospedaje"

Cozumel, Q. Roo, a 4 de mayo de 2017



Dr. Alejandro Alvarado Herrera
Director de la División de Desarrollo Sustentable

Participación en el Spotlight on Graduate Research in Tourism & Hospitality en University of Guelph.



University of Guelph

*School of Hospitality, Food and Tourism Management
appreciates*

Sofia Maciel

As a participant of the **Spotlight on Graduate Research in Tourism & Hospitality**
who presented research in the field of tourism, leisure or hospitality at the
University of Guelph

April 7, 2018



**COLLEGE of BUSINESS
AND ECONOMICS**
SCHOOL OF HOSPITALITY, FOOD
AND TOURISM MANAGEMENT

Stacia Elliot, PhD, MA
Director of The School of Hospitality,
Food & Tourism Management

Carta de aceptación de la Universidad Ryerson en Toronto Canadá para realizar una estancia de investigación con el Dr. David Martin.



STUDENT CONTRACT 1.1 Letter of Invitation

February 14th, 2018.

Sofia Maciel Tzitziqui
33, Xangari
Morelia, Michoacán México.

Dear Ms. Maciel,

I am pleased to extend an invitation to you to undertake research with me at Ryerson University as a visiting undergraduate student. You are invited to conduct research work on your own project entitled "The relationship between Service Quality and Work Stress" at Ryerson.

This letter outlines the details of your invitation, which is conditional upon being granted legal entry into Canada. In order to comply with Canada's immigration regulations, please contact the nearest Canadian visa processing office, High Commission or embassy with regard to obtaining the necessary immigration documentation.

- a. As a [short-term researcher](#) (120-day or less) you should be **exempt from a work permit**. It is your responsibility to obtain the necessary immigration documentation (either a visa or eTA) to enter Canada.

Visa Offices: <http://www.cic.gc.ca/english/information/offices/apply-where.asp>

- b. You are required to pay any processing fees associated with the above documentation.

During your visit, you will be temporarily located in my office and I will act as your main supervisor while at Ryerson for the period from **1 March, 2018 to 26 April, 2018**. I shall provide support generally to include:

- Overseeing your research project;
- Offering advice and recommendation where appropriate and applicable;
- Evaluating the progress of your research program on a regular basis;
- Arranging access to Ryerson's facilities (such as library and labs) as applicable

As a visiting research student, you will be expected to conduct research for 40 hours per week and your main tasks will be associated with the research project referenced above. Ryerson University agrees to provide you with access to facilities and equipment in order for you to complete your research project successfully.

Ryerson University will provide no payment to you during your visit to our institution.

Notices under this invitation shall be sent by e-mail, registered mail, or fax to the following address for either party:

For Ryerson University	For [Escuela Superior de Turismo IPN]
Dr. David Martin	Dr. [Ricardo Tejeida Padilla]
Associate Professor, School of Hospitality and Tourism Management	[Tenured Professor ,Escuela Superior de Turismo del Instituto Politécnico Nacional]
350 Victoria Street Toronto ON M5B 2K3	Av. Miguel Bernard 39, Residencial La Escalera, Gustavo A. Madero, 07630]
Telephone: 416.979.5000 x6692	Telephone: [+52 5557296000 Ext. 55750]
dmartin@ryerson.ca	ricardotp75@hotmail.com

You agree to sign and be guided by terms of your visit included in Section 1.2 “Acknowledgement of Visiting Student.” Please note that you will be fully responsible for the payment of all of your costs while you are located at Ryerson University as estimated in Section 1.3below.

You understand and agree that upon arrival you may be required to participate in an orientation and training specific to your research area in order to obtain certification for workplace safety, prior to the start of the research activity. In addition, all visiting research students are required to complete the online Environment, Health and Safety (EHS) Awareness eLearning module. Instructions for completion will be sent upon arrival.

You also understand and agree that you are required to comply with the relevant Intellectual Property Policies at Ryerson University for the duration of the activity, as well as any applicable sponsor or third party funding agreements. These policies can be found at <http://www.ryerson.ca/content/dam/senate/pol63.txt>.

You are required to submit an on-line ethics review of research involving humans. Ryerson International will put you in touch with the Research Ethics Board Coordinator, who will guide you through the on-line application process. Your research work at Ryerson cannot commence until approval by the Research Ethics Board is granted. Approval for ethics application takes approximately six weeks to complete.

I look forward to having you work with me, and hope that you find your experience at Ryerson both rewarding and challenging.

Yours truly,

David Martin

Anexo II Herramientas de contrastación

Se aplicaron cinco instrumentos de medición, cuatro de ellos fueron elaborados con base en el *Handbook of Mesurement* de Price J.L (1997), el primero es un cuestionario para la medición del subsistema de planeación, que engloba 28 preguntas para identificar a través de una dicotomía si la empresa de hospedaje está llevando a cabo las acciones administrativas pertinentes para conseguir una planeación eficiente dentro del sistema, el siguiente subsistema de capacitación se realizó evaluando los cursos adecuados para que el personal sea capaz de adquirir las habilidades para manejar el estrés laboral, mientras tanto el subsistema de operación se construyó con preguntas que indagan acerca de cómo el estrés afecta a la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente, el cuarto subsistema es el de coordinación se formuló con preguntas que identifican a qué nivel se conjuntan los diferentes subsistemas en las actividades que realizan en común y el último instrumento que se utilizó fue el cuestionario para medir los riesgos psicosociales de la norma 035 de la STPS que evalúa el grado de riesgo psicosocial dentro del cual se encuentra el estrés.

Sistema de planeación

1.- ¿Están escritos claramente los objetivos que existen en el hotel?

Sí

No

2.- ¿Alguno de los objetivos expresa la intención de diagnosticar el nivel de estrés en los empleados?

Sí

No

3.- ¿Existe algún objetivo que se preocupe por manejar el estrés laboral en los empleados?

Sí

No

4.- ¿Se aplica algún cuestionario, para medir el nivel de estrés de los empleados?
diagnóstico/ programa

Sí

No

5.- ¿Es suficiente el tiempo de una jornada de 8 horas, para que el empleado pueda llevar a cabo todas las tareas que se le asignan? **(sobrecarga) Programa**

Sí

No

6.-Cada vez que un puesto se encuentra vacante ¿Se cubre inmediatamente?
(Sobrecarga de role) Procedimiento

Sí

No

7.-En caso de ser no

a) Un mes después b) tres meses después c) seis meses después d) tiempo indefinido. **(Sobrecarga de role)Procedimiento**

8.- ¿El empleado recibe órdenes solamente de un jefe? **(conflicto de roles) Norma**

Sí, recibe órdenes de un solo jefe.

No, es posible que reciba órdenes de

dos personas a la vez.

9.- ¿Son específicas por escrito todas las actividades que debe llevar a cabo cada empleado dentro del hotel? **(Ambigüedad en el role) Procedimiento**

Sí

No

10.- ¿El gerente de hospedaje motiva a los empleados? **(Motivación) AA**

Sí

No

11.-En caso de ser sí ¿Cómo?

12.- ¿Existe un programa agendado por escrito para dar reconocimiento a cada uno de los empleados? **(Reconocimiento) Programa**

Sí

No

13.-En caso de ser si ¿Con qué frecuencia?

q)1 vez a la semana b) Cada 15 días c) Una vez al mes d) Solo cuando ocurre un evento extraordinario. **(Reconocimiento).Programa**

14.- ¿Se mide en qué grado los supervisores permiten a los subordinados saber que necesidades deben de ser cubiertas en el lugar de trabajo, así como conocer los cambios y las nuevas políticas dentro del hotel? **(comunicación)**

Procedimiento

Sí No

15.- ¿Existe algún programa de evaluación para conocer, cuál es la calidad de la información que transmiten los supervisores acerca del desempeño del trabajo de los subordinados? **(Comunicación) Procedimiento**

Sí No

16.- ¿Se mide el grado en que los supervisores escuchan a los subordinados y dan respuesta a sus preocupaciones? **(Retroalimentación) Procedimiento**

Sí No

17.- ¿Se realiza un *briefing* antes de cada turno de trabajo?

(Comunicación/Retroalimentación/Motivación) Procedimiento

Sí No

18.- ¿Existen actividades en la empresa en la que los trabajadores puedan involucrar a su familia? **(Conflicto familia-trabajo) Programa**

Sí No

19.- ¿Se avisa con anticipación a los empleados de cuáles serán sus horarios?

(Conflicto de tiempo de trabajo) Programa

Sí No

20.- En caso de que no llegue un empleado a cubrir su turno, el empleado que se encuentra operando ¿Deberá quedarse a doblar turno? **(Conflicto de tiempo de trabajo) Norma**

Sí

No

21.- ¿Es posible que el Gerente de hospedaje sea flexible con los horarios, para apoyar necesidades de los empleados? **(Conflicto de tiempo de trabajo) Política**

Sí

No

22.- ¿Está permitido trabajar horas extras? **(Conflicto del tiempo) Reglamento**

Sí

No

23.- En caso de que si ¿Se pagan las horas extras? **(Remuneración) Reglamento/Presupuesto**

Sí

No

24.- ¿La empresa otorga prestaciones adicionales a las que exige la ley?

Sí

No

(Remuneración/ Presupuesto)

25.- ¿Son justos los procedimientos que determinan el salario que se les da a los empleados? **(Remuneración) Procedimiento**

Sí

No

26.- ¿Los empleados pueden participar en la toma de decisiones, dentro del departamento de hospedaje? **(Empoderamiento)**

Sí

No

27.- ¿Los empleados podrían otorgar una cortesía sin autorización del supervisor? **(Empoderamiento)**

Sí

No

28.- ¿Existe algún programa para la promoción de vida y carrera de los empleados dentro del hotel? **(Falta de Promoción) Programa**

Sí

No

Cálculo:

En total son 28 preguntas, de las cuáles 22 de ellas son el 100% de actividades administrativas pertinentes que se deben de considerar para el Sistema de planeación para el diagnóstico y manejo del estrés laboral

Las preguntas restantes son las que tienen los números: 7, 11, 13, 20,22 y 27 que son solo de control.

22 preguntas positivas = 100%

X número de preguntas positivas, a través de una regla de tres, determinan el porcentaje de actividades administrativas que lleva acabo el hotel para el diagnóstico y manejo de estrés dentro de su sistema de planeación.

Las respuestas negativas, serán la pauta para analizar las áreas de oportunidad en dicho sistema y a partir de ello establecer las actividades que ayuden a cumplir el objetivo de diagnosticar y manejar el estrés en la empresa de hospedaje.

Sistema de Coordinación

1.- ¿Qué tan bien se integran las actividades de los diferentes departamentos del hotel dirigiéndose a brindar bienestar del empleado?

a) Perfectamente b) Muy bien c) Suficientemente bien d) No tan bien e) No en lo absoluto.

2.- ¿En qué medida las personas de los diferentes departamentos interrelacionados, hacen un esfuerzo para evitar crear problemas o interferencias con las actividades de cada uno de ellos?

a) Perfectamente b) Muy bien c) Suficientemente bien d) No tan bien e) No en lo absoluto.

3.- ¿En qué medida las personas de los diferentes departamentos tienen que trabajar juntas, correcta y eficientemente sin afectar el trabajo del otro?

a) Perfectamente b) Muy bien c) Suficientemente bien d) No tan bien e) No en lo absoluto.

4.-En general ¿Cómo se sienten los empleados, acerca de la fluidez de los departamentos que trabajan en conjunto respecto al manejo del estrés laboral?

a) Perfectamente b) Muy bien c) Suficientemente bien d) No tan bien e) No en lo absoluto.

5.- ¿En qué medida todas las actividades que se enfocan en el manejo del estrés laboral son oportunas en la rutina diaria del hotel? (por ejemplo, los cursos de capacitación, los días donde se puede involucrar a la familia y trabajo, etc.)

a) Perfectamente b) Muy bien c) Suficientemente bien d) No tan bien e) No en lo absoluto.

6.- ¿Qué tan bien planificadas son las asignaciones de trabajo de los diferentes departamentos que colaboran juntos?

a) Perfectamente b) Muy bien c) Suficientemente bien d) No tan bien e) No en lo absoluto.

7.-En general ¿Están bien establecidas las rutinas de los diferentes departamentos que colaboran juntos para el manejo del estrés laboral?

a) Perfectamente b) Muy bien c) Suficientemente bien d) No tan bien e) No en lo absoluto.

Cálculo:

Se asignan valores del 1 al 5.

Perfectamente	1
Muy bien	2
Lo suficientemente bien	3
No tan bien	4
No en lo absoluto	5

La calificación 7 puntos nos indica que las actividades que monitorea el sistema se realizan **Perfectamente**

La calificación de 8-14 puntos nos indica que las actividades que monitorea el sistema se hacen **Muy bien**

La calificación de 15-21 puntos nos indica que las actividades que monitorea el sistema se hacen **Suficientemente bien**

La calificación de 22-28 puntos nos indica que las actividades que monitorea el sistema se hacen **No tan bien**

La calificación de 29-35 puntos nos indica que las actividades que monitorea el sistema **No se realizan en lo absoluto.**

Sistema de Capacitación

1.- ¿En el hotel se imparte un curso acerca de cómo manejar el estrés laboral?

Sí No

2.- ¿Los gerentes de área reciben un curso de cómo ser un buen líder?

Sí No

3.- ¿Los gerentes de área reciben un curso acerca de cómo motivar al personal?

Sí No

4.- ¿Los gerentes reciben algún curso de para aprender cómo comunicarse dentro del hotel?

No

5.- ¿El personal recibe algún curso de inteligencia emocional?

Sí No

6.- ¿Se imparte algún curso de autoestima?

Sí No

7.- En el hotel ¿Se da un curso de cómo manejar el Mobbing?

Sí No

8.- Como parte del tratamiento para el manejo de estrés laboral ¿Se imparten clases de Yoga?

Sí No

Cálculo

Los 8 cursos representan el 100% de las actividades sugeridas para el buen funcionamiento del sistema de capacitación.

X número de respuestas representaran el porcentaje que cumplan de dichas actividades.

El cálculo es a través de una regla de tres.

Sistema de Operación

Quejas referentes al mal servicio de hospedaje derivado del estrés laboral en un empleado.

¿Cuántas habitaciones tiene el hotel?

a) 0-100 b) 101-300 c) 301-más

¿Qué porcentaje de ocupación tuvo el hotel durante el mes?

¿Cuántas quejas tuvo el hotel durante el mes en cuestión de insatisfacción en el servicio?

¿Cuántas fueron por falta de cortesía y eficacia al momento de atender una reservación?

¿Cuántas fueron por falta de amabilidad a la llegada del huésped en recepción?

¿Cuántas fueron por falta de amabilidad de las camaristas?

¿Cuántas fueron por falta de limpieza en la habitación a tiempo?

¿Cuántas fueron por que solicitó algo a la recepción y no se atendió dicha solicitud de manera oportuna?

¿Cuántas fueron porque el servicio al momento del check-out fue deficiente?

¿Cuántas fueron porque el huésped no se sintió reconocido?

Cálculo:

Relación de quejas con el estrés: Alta /Media y baja

Número de habitaciones en el hotel	Rango de quejas
0-100	20
101-300	60
301-más	100

Regla de 3

Hotel chico

Si 20 quejas =100%

Número de quejas x 100% = al porcentaje de quejas.

20

Hotel Mediano

Si 60 quejas =100%

Número de quejas x 100% = al porcentaje de quejas.

60

Hotel Grande

Si 100 quejas =100%

Número de quejas x 100% = al porcentaje de quejas.

100

Nivel de amabilidad en el servicio de acuerdo al porcentaje de quejas, a mayor grado de amabilidad en los empleados, es menor el nivel de estrés que ellos manejan.

Porcentaje de quejas	Nivel de amabilidad	Nivel de estrés
0-30%	Alto	Bajo
31-70%	Medio	Medio
71-100%	Bajo	Alto

Medir el estrés de los empleados a través del cuestionario del Proyecto de Norma oficial mexicana 035, factores de riesgo psicosocial- Identificación y prevención.

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO

Para responder las preguntas siguientes considere las condiciones de su centro de trabajo, así como la cantidad y ritmo de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
2	Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo					
3	Considero que las actividades que realizo son peligrosas					
4	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno					
5	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					
6	Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado					
7	Mi trabajo exige que esté muy concentrado					
8	Mi trabajo requiere que memorice mucha información					
9	My work demands that I attend to several issues at the same time					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actividades que realiza en su trabajo y las responsabilidades que tiene.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10	En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor					
11	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
12	En mi trabajo me dan órdenes contradictorias					

13	Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					
----	---	--	--	--	--	--

Las preguntas siguientes están relacionadas con el tiempo destinado a su trabajo y sus responsabilidades familiares.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14	Trabajo horas extras más de tres veces a la semana					
15	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
16	Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales					
17	Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las decisiones que puede tomar en su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18	Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades					
19	En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto					
20	Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito					
21	Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo					

22	Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo					
----	---	--	--	--	--	--

Las preguntas siguientes están relacionadas con la capacitación e información que recibe sobre su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
24	Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo					
25	Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo					
26	Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas mi trabajo					
27	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					

Las preguntas siguientes se refieren a las relaciones con sus compañeros de trabajo y su jefe.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
29	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
30	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
31	Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran					
32	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					

33	En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones					
34	Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo					
35	Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones					
36	Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones					
37	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador					
38	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores					
39	Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo					
40	He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

Sí	
No	

Si su respuesta fue "SÍ" por favor responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO" pase a las preguntas de la sección siguiente.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
42	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda o enfermas					
43	Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos					

Soy jefe de otros trabajadores:
Si su respuesta fue "SÍ",

Sí	
No	

Por favor responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO", ha concluido el cuestionario.

Las siguientes preguntas están relacionadas con las actitudes de los trabajadores que supervisa.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
44	Comunican tarde los asuntos de trabajo					
45	Dificultan el logro de los resultados del trabajo					
46	Ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					

Cálculo

Tabla A. Valor de las opciones de respuesta

Ítems	Calificación de las opciones de respuesta				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	0	1	2	3	4

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14, 15, 16, 17, 34, 35, 36, 37, 38, 39,40, 41, 42, 43, 44, 45, 46	4	3	2	1	0
--	---	---	---	---	---

Para obtener la calificación se deberá considerar la Tabla 4.4 que agrupa los ítems por dimensión, dominio y categoría, y proceder de la manera siguiente:

- 1) Calificación del dominio (Cdom). Se obtiene sumando el puntaje de cada uno de los ítems que integran el dominio;
- 2) Calificación de la categoría (Ccat). Se obtiene sumando el puntaje de cada uno de los ítems que integran la categoría, y
- 3) Calificación final del cuestionario (Cfinal). Se obtiene sumando el puntaje de todos y cada uno de los ítems que integran el cuestionario;

Tabla B. Grupos de ítems por dimensión, dominio y categoría

Categoría	Dominio	Dimensión	Ítem
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras	2
		Condiciones deficientes e insalubres	1
		Trabajos peligrosos	3
Factores propios de la actividad	Carga de trabajo	Cargas cuantitativas	4, 9
		Ritmos de trabajo acelerado	5, 6
		Carga mental	7, 8
		Cargas psicológicas emocionales	41, 42, 43
		Cargas de alta responsabilidad	10, 11
		Cargas contradictorias o inconsistentes	12, 13
	Falta de control sobre el trabajo	Falta de control y autonomía sobre el trabajo	20, 21, 22
		Limitada o nula posibilidad de desarrollo	18, 19
		Limitada o inexistente capacitación	26, 27
Organización del tiempo de trabajo	Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas	14, 15
	Interferencia en la relación	Influencia del trabajo fuera del centro laboral	16
		Influencia de las responsabilidades familiares	17

	trabajo-familia		
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	Escasa claridad de funciones	23, 24, 25
		Características del liderazgo	28, 29
	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo	30, 31, 32
		Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	44, 45, 46
	Violencia	Violencia laboral	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40

Los resultados del cuestionario deberán encontrarse entre los rangos siguientes:

1) Para la calificación final:

Resultado del cuestionario	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Calificación final del cuestionario C_{final}	$C_{final} < 20$	$20 \leq C_{final} < 45$	$45 \leq C_{final} < 70$	$70 \leq C_{final} < 90$	$C_{final} \geq 90$

2) Para la calificación de la categoría:

Calificación de la categoría	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Ambiente de trabajo	$C_{cat} < 3$	$3 \leq C_{cat} < 5$	$5 \leq C_{cat} < 7$	$7 \leq C_{cat} < 9$	$C_{cat} \geq 9$
Factores propios de la actividad	$C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 20$	$20 \leq C_{cat} < 30$	$30 \leq C_{cat} < 40$	$C_{cat} \geq 40$
Organización del tiempo de trabajo	$C_{cat} < 4$	$4 \leq C_{cat} < 6$	$6 \leq C_{cat} < 9$	$9 \leq C_{cat} < 12$	$C_{cat} \geq 12$
Liderazgo y relaciones en el trabajo	$C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 18$	$18 \leq C_{cat} < 28$	$28 \leq C_{cat} < 38$	$C_{cat} \geq 38$

3) Para la calificación del dominio:

Resultado del dominio	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Condiciones en el ambiente de trabajo	$C_{dom} < 3$	$3 \leq C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 7$	$7 \leq C_{dom} < 9$	$C_{dom} \geq 9$
Carga de trabajo	$C_{dom} < 12$	$12 \leq C_{dom} < 16$	$16 \leq C_{dom} < 20$	$20 \leq C_{dom} < 24$	$C_{dom} \geq 24$
Falta de control sobre el trabajo	$C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 14$	$C_{dom} \geq 14$
Jornada de trabajo	$C_{dom} < 1$	$1 \leq C_{dom} < 2$	$2 \leq C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$C_{dom} \geq 6$
Interferencia en la relación trabajo-familia	$C_{dom} < 1$	$1 \leq C_{dom} < 2$	$2 \leq C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$C_{dom} \geq 6$
Liderazgo	$C_{dom} < 3$	$3 \leq C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 11$	$C_{dom} \geq 11$
Relaciones en el trabajo	$C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 14$	$C_{dom} \geq 14$
Violencia	$C_{dom} < 7$	$7 \leq C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 16$	$C_{dom} \geq 16$

A partir del resultado de la calificación del cuestionario se deberá determinar el nivel de riesgo, así como las acciones que se deberán adoptar para el control de los factores de riesgo psicosocial, a través de un programa de intervención para los niveles medio, alto y muy alto, con base en la Tabla 4.5 siguiente:

Tabla C. Criterios para la toma de acciones

Nivel de riesgo	Necesidad de acción
Muy alto	Se requiere realizar el análisis de cada categoría y dominio para establecer las acciones de intervención apropiadas, mediante un programa de intervención que deberá incluir evaluaciones específicas ¹ , y contemplar campañas de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.

Alto	Se requiere realizar un análisis de cada categoría y dominio, de manera que se puedan determinar las acciones de intervención apropiadas a través de un Programa de intervención, que podrá incluir una evaluación específica y deberá incluir una campaña de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
Medio	Se requiere revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión, mediante un programa de intervención.
Bajo	Es necesario una mayor difusión de la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para: la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral.
Nulo	El riesgo resulta despreciable por lo que no se requieren medidas adicionales.

Anexo III Resultados de los instrumentos de medición aplicados.

Sistema de Planeación

Sistema de Planeación		
Número de pregunta	Sí	No
1	1	
2		0
3		0
4		0
5	1	
6	1	
8		0
9	1	
10	1	
12		0
14		0
15		0
16		0
17	1	
18	1	
19	1	
21	1	
23	1	
24	1	
25	1	
26	1	
28		0
Total de preguntas	22	13
	22	100
	13	59,09 %

Cálculo:

En total son 28 preguntas, de las cuáles 22 de ellas son el 100% de actividades administrativas pertinentes que se deben de considerar para el Sistema de planeación para el diagnóstico y manejo del estrés laboral

Las preguntas restantes son las que tienen los números: 7, 11, 13, 20,22 y 27 que son solo de control.

22 preguntas positivas = 100%

Sistema de Capacitación

Sistema de capacitación		
	Cursos	Puntaje
	1	0
	2	0
	3	0
	4	0
	5	0
	6	0
	7	0
	8	1
Total de puntaje		1
8	100	
1	12,50	%

Cálculo

Los 8 cursos representan el 100% de las actividades sugeridas para el buen funcionamiento del sistema de capacitación.

X número de respuestas representaran el porcentaje que cumplan de dichas actividades.

El cálculo es a través de una regla de tres.

Sistema de Coordinación

Sistema de Coordinación		
Pregunta	Puntaje	Nivel
1	2	
2	3	
3	3	
4	3	
5	2	
6	2	
7	3	
	18	Suficientemente bien

Cálculo:

Se asignan valores del 1 al 5.

Perfectamente	1
Muy bien	2
Lo suficientemente bien	3
No tan bien	4
No en lo absoluto	5

La calificación 7 puntos nos indica que las actividades que monitorea el sistema se realizan Perfectamente

La calificación de 8-14 puntos nos indica que las actividades que monitorea el sistema se hacen Muy bien

La calificación de 15-21 puntos nos indica que las actividades que monitorea el sistema se hacen Suficientemente bien

La calificación de 22-28 puntos nos indica que las actividades que monitorea el sistema se hacen No tan bien

La calificación de 29-35 puntos nos indica que las actividades que monitorea el sistema No se realizan en lo absoluto.

Sistema de Operación

Sistema de Operación	
Número de Pregunta	Número de quejas
4	0
5	0
6	0
7	1
8	0
9	0
10	0
	1,67
	1,67%
Nivel de Amabilidad Alto	

Cálculo:

Relación de quejas con el estrés: Alta /Media y baja

Número de habitaciones en el hotel	Rango de quejas
0-100	20
101-300	60
301-más	100

Regla de 3

Hotel chico

Si 20 quejas =100%

Número de quejas x 100% = al porcentaje de quejas.

20

Hotel Mediano

Si 60 quejas =100%

Número de quejas x 100% = al porcentaje de quejas.

60

Hotel Grande

Si 100 quejas =100%

Número de quejas x 100% = al porcentaje de quejas.

100

Nivel de amabilidad en el servicio de acuerdo al porcentaje de quejas, a mayor grado de amabilidad en los empleados, es menor el nivel de estrés que ellos manejan.

Porcentaje de quejas	Nivel de amabilidad	Nivel de estrés
0-30%	Alto	Bajo
31-70%	Medio	Medio
71-100%	Bajo	Alto

Sistema de Evaluación

Departamento de Hospedaje					
Puesto	Puntaje	Nivel	Puesto	Puntaje	Nivel
Jefe de Recepción	46	Medio	Telfonista 1	64	Medio
Bell Boy	23	Bajo	Telefonista 2	67	Medio
Recpcionista Noctuno	55	Bajo	Telefonista 3	90	Alto
Recepcionista 2	48	Medio	Telefonista 4	81	Alto
Recepcionista 3	55	Medio			
Total del puntaje	227			302	
Promedio	45,4	Medio		75,5	Alto
Camarista 1	46	Medio	Reservaciones 1	26	Bajo
Camarista 2	62	Medio	Reservaciones 2	43	Medio
Camarista 3	67	Medio	Reservaciones 3	60	Medio
Camarista 4	28	Bajo	Reservaciones 4	82	Alto
Camarista 5	37	Bajo			
Total del Puntaje	240			211	
Promedio	48	Medio		52,75	Medio
Promedio de nivel de estrés del departamento		55,41	%	MEDIO	

Anexo IV Encuesta de Satisfacción utilizada por el hotel

Lo que nos interesa saber...

Nombre: _____

E-mail: _____

Agencia: _____

Número de Habitación: _____

Fechas de Estancia: _____

Volvería a Hospedarse con nosotros? Si No E= Excelente B= Bueno R= Regular M= Malo

SERVICIOS Y HABITACIONES

SERVICIOS		E B R M			
Mensaje Telefónico					
Servicio de Despertador					
Áreas Públicas					
Baños Públicos					
Piscina					

APARIENCIA DE LA HABITACIÓN		E B R M			
Confort					
Limpieza Diaria					
Camas Confortables					
Suministro del Baño: jabón, shampoo, crema, toallas, etc.					

RECEPCION		E B R M			
Check In Eficiente					
Cortesía del Personal					
Bell Boys					
Servicio a Huésped					

FUNCIONALIDAD DE LA HABITACIÓN		E B R M			
Teléfono					
T.V.					
Aire Acondicionado					