

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA INTENCIÓN DE ABANDONO DE LOS TRABAJADORES DE LA HOSTELERÍA DURANTE LA COVID-19

Claudia Benítez Núñez

claudia.benitez@ulpgc.es

Instituto para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación en Comunicaciones (IDeTIC)

Universidad de las Palmas de Gran Canaria

Daniel Dorta Afonso

daniel.dorta@ulpgc.es

Instituto para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación en Comunicaciones (IDeTIC)

Universidad de las Palmas de Gran Canaria

Petra de Saá Pérez

petra.desaaperez@ulpgc.es

Instituto para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación en Comunicaciones (IDeTIC)

Universidad de las Palmas de Gran Canaria

Resumen

El análisis de los factores que influyen en la intención de abandono de los empleados y en otros resultados de las empresas turísticas, sigue siendo relevante debido al proceso de recuperación en el que se encuentra el sector actualmente, como consecuencia de la crisis originada por la COVID-19. El objetivo de este trabajo es analizar el papel de la gestión de recursos humanos sobre la intención de abandono de los trabajadores, a fin de identificar las prácticas AMO que los hoteles deben desarrollar en aras de retener al personal cualificado. Para ello se llevó a cabo un estudio empírico en el que participaron 163 empleados de hoteles ubicados en Gran Canaria. Los resultados revelan la existencia de diferencias entre el perfil de los empleados y la percepción que presentan sobre las prácticas AMO desarrolladas por los hoteles. Además, se constata que son las prácticas AMO orientadas a la participación de los empleados y el diseño de puestos las que reducen la intención de abandono de los trabajadores.

Abstract

The analysis of the factors that may influence on employee turnover and other outcomes of tourism companies is relevant due to the process of recovery in which the sector is currently undergoing as a result of the COVID-19 pandemic crisis. The aim of this paper is to analyze the role of HR management on employee intention to quit, in order to identify the AMO practices hotels should develop for retain qualified employees. An empirical study was carried out with the participation of 163 hotels' employees on the island of Gran Canaria. The results reveal that there are differences between employee profiles and their perceptions of the AMO practices developed by the hotels. Furthermore, our findings indicate that the employee involvement practices and job design practices reduce employees' intention to quit.

Palabras clave: Prácticas AMO de recursos humanos, intención de abandono, COVID-19, turismo, hoteles.

Key words: AMO framework, human resource management, intention to quit, COVID-19, tourism, hotels.

1. INTRODUCCIÓN

La pandemia originada por la COVID-19 ha impactado sobre la economía y la sociedad, generando efectos sin precedentes sobre la industria turística. Así, según el informe publicado por Exceltur (2021), desde el inicio de la pandemia, el sector turístico español ha perdido 150.344 millones de euros con respecto a 2019 y el nivel de empleo turístico se ha situado un 60% por debajo de los niveles de 2019, siendo este sector el que más ha sufrido en la economía española. Específicamente en Canarias, al ser un destino dependiente de la demanda extranjera, ha sido una de las comunidades autónomas más afectadas, de manera que en 2020 visitaron las islas 10 millones menos de turistas en comparación al año anterior (Promotur, 2021). No obstante, esta situación de crisis y transformación puede ser considerada como una oportunidad de evolución, donde la recuperación de las empresas dependerá de su competitividad. En una industria donde el capital humano resulta un activo imprescindible, la gestión de recursos humanos adquiere un papel fundamental. Así, según Carnevale & Hatak (2020), como resultado de esta pandemia, se ha originado un entorno retador para la gestión de los empleados, ya que los directivos deben hacer frente a la incertidumbre generada que puede influir en las actitudes de los trabajadores y, con ello, en su rendimiento. Por tanto, la COVID-19 se ha convertido en un punto de inflexión en la gestión de las empresas turísticas y por ende en la gestión de su personal, lo que otorga importancia al análisis de los aspectos a través de los que se pueden mejorar los resultados individuales y organizacionales.

El sector turístico presenta un papel clave en las economías de muchos países, y específicamente en Canarias representa el 35% del Producto Interior Bruto y el 40,4% del empleo (Exceltur, 2019), por lo que resulta relevante analizar qué factores pueden mejorar las capacidades de sus empleados y la evolución del sector. Además, esta industria se caracteriza por el uso intensivo de trabajadores de primera línea y estos se ven sometidos a las exigencias de la competitividad del mercado, por lo que la gestión de recursos humanos influye en el éxito de las organizaciones (Khelifat et al., 2021). De esta manera, resulta relevante seguir analizando las relaciones entre la gestión de recursos humanos y los resultados de las empresas y, más específicamente en el sector turístico, donde la estacionalidad y los niveles de rotación implican un reto para las organizaciones (McCole, 2015). La rotación o abandono laboral supone un coste importante para la mayoría de las empresas turísticas, debido a los importes económicos que deben ser destinados a la formación de personal nuevo y a la pérdida de empleados cualificados que han sido formados por las empresas. Así, las organizaciones que sean más proactivas en el desarrollo de prácticas de recursos humanos pueden tener más posibilidades de retener a sus empleados y conseguir que estos desarrollen las habilidades necesarias (Fabi et al., 2015), lo que resalta la necesidad de que las empresas desarrollen prácticas orientadas a reducir la intención de abandono de sus empleados.

Sobre la base de estas consideraciones, el objetivo de este estudio es analizar el efecto de la gestión de recursos humanos sobre la rotación o intención de abandono de los trabajadores. Para ello se ha elaborado una encuesta a 163 empleados de hoteles situados en la isla de Gran Canaria durante la situación de crisis derivada de la COVID-19. Los resultados obtenidos aportan evidencias que indican que los empleados más jóvenes, con mayor nivel educativo y que trabajan en departamentos relacionados con la gestión son los que consideran que los hoteles desarrollan más prácticas AMO de recursos humanos. Además, se revela que son las prácticas AMO de recursos humanos orientadas a la participación y el diseño de los puestos las que reducen la intención de abandono de los empleados. En aras de alcanzar los objetivos propuestos, en primer lugar, se presenta el marco teórico en el que se desarrolla la revisión de la literatura y se establece la hipótesis planteada. La metodología se describe en la tercera sección, seguida de los resultados obtenidos. Por último, se presentan las conclusiones del estudio junto a las implicaciones prácticas y las futuras líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Las prácticas AMO de recursos humanos

Las prácticas de recursos humanos no son consideradas como prácticas aisladas, sino que se interrelacionan entre sí con el objetivo de aumentar las capacidades, motivación y las oportunidades que presentan los empleados (Appelbaum et al., 2000). Siguiendo a autores como Jiang et al. (2012), estas prácticas se engloban en tres grupos o categorías. Por un lado, existen las prácticas que tienen como objetivo mejorar las habilidades y que están orientadas a la formación y cualificación de los empleados. Por su parte, también se encuentran aquellas prácticas que promueven la mejora de la motivación de los trabajadores. Y, por último, hacen referencia a las prácticas que mejoran las oportunidades, que son aquellas diseñadas para ofrecer a los empleados los recursos necesarios para que apliquen sus habilidades en aras de alcanzar los objetivos de la organización. Siguiendo esta línea, las prácticas de recursos humanos tienen como objetivo mejorar las habilidades de los trabajadores (A), su motivación para responder a los objetivos de la organización (M) y las oportunidades que estos presentan de participar en la toma de decisiones (O) (Bello-Pintado & Garcés-Galdeano, 2019). Así, las prácticas AMO de recursos humanos consideran que las empresas atraen las competencias y habilidades necesarias a través de los procesos de selección y formación, motivan a los empleados a través de los sistemas de remuneración o promoción, y ofrecen a sus trabajadores oportunidades mediante el trabajo flexible o la autonomía con el objetivo de que estos participen en la toma de decisiones. Además, la literatura ha analizado la relación entre las prácticas AMO y los resultados organizacionales. Así, autores como (Tang & Tang, 2012) aseguran que la existencia de estas prácticas puede generar que los trabajadores se sientan valorados, lo que podría influir positivamente en su rendimiento. En la misma línea, Jiang et al. (2012) afirman que las tres dimensiones de las prácticas se relacionan positivamente con el capital humano y la motivación de los trabajadores.

2.2. El efecto de las prácticas AMO de recursos humanos en la intención de abandono de los empleados

La intención de abandono hace referencia a la actitud que tienen los empleados de abandonar su puesto de trabajo actual en un futuro (Nielsen et al., 2013). Este concepto resulta relevante en la gestión de las empresas, ya que su competitividad y supervivencia puede depender de la consistencia en la prestación del servicio, de manera que cuanto menor sea el nivel de rotación de los empleados, mayor será la estabilidad de la organización. Además, especialmente en el sector turístico, los encargados de la gestión del personal deben ser capaces de retener a empleados cualificados con el fin de alcanzar mejores resultados (Karatepe, 2015).

Las prácticas AMO de recursos humanos influyen directamente en la intención de abandono de los empleados, ya que si las organizaciones desarrollan prácticas destinadas a mejorar las habilidades de los trabajadores mediante la selección y formación (A); a incrementar su motivación con sistemas apropiados de evaluación y retribución (M) y a darles la oportunidad de participar en la toma de decisiones y en el diseño del trabajo (O) (Sun et al., 2007), los trabajadores se sentirán más comprometidos con la empresa y con su trabajo y querrán seguir en ella más tiempo (Afsar et al., 2018). De esta manera, siguiendo a Fabi et al. (2015), las empresas que sean capaces de desarrollar estas prácticas conseguirán mejorar las habilidades de los trabajadores y capacitarles, con lo que serán las empresas que tengan más probabilidades de contar con empleados satisfechos y retener a empleados cualificados. Además, tras algunos estudios elaborados y atendiendo a los resultados obtenidos, estos autores aseguran que las prácticas AMO de recursos humanos reducen la rotación de los trabajadores ya que, debido al desarrollo de las mismas, se establece un entorno laboral positivo que se traduce en una mayor retención.

Específicamente en el sector turístico, la rotación adquiere aún más relevancia, debido a la constante prestación de servicios y relaciones directas entre el trabajador y el cliente, lo que establece como fundamental el papel que desempeñan los empleados. Así, Afsar et al. (2018) aseguran que si los hoteles desarrollan prácticas AMO de recursos humanos eficaces, pueden conseguir menores ratios de rotación

entre su personal. Sin embargo, aunque numerosos estudios han analizado el efecto de la gestión de recursos humanos sobre los resultados organizacionales, sigue siendo necesario profundizar en el análisis de la relación existente entre las prácticas AMO de recursos humanos y la intención de abandono de los empleados (Obeng et al., 2021).

Sobre la base de estas consideraciones y sosteniendo el argumento de que las prácticas AMO reducen la intención de abandono de los empleados, se establecen las siguientes hipótesis:

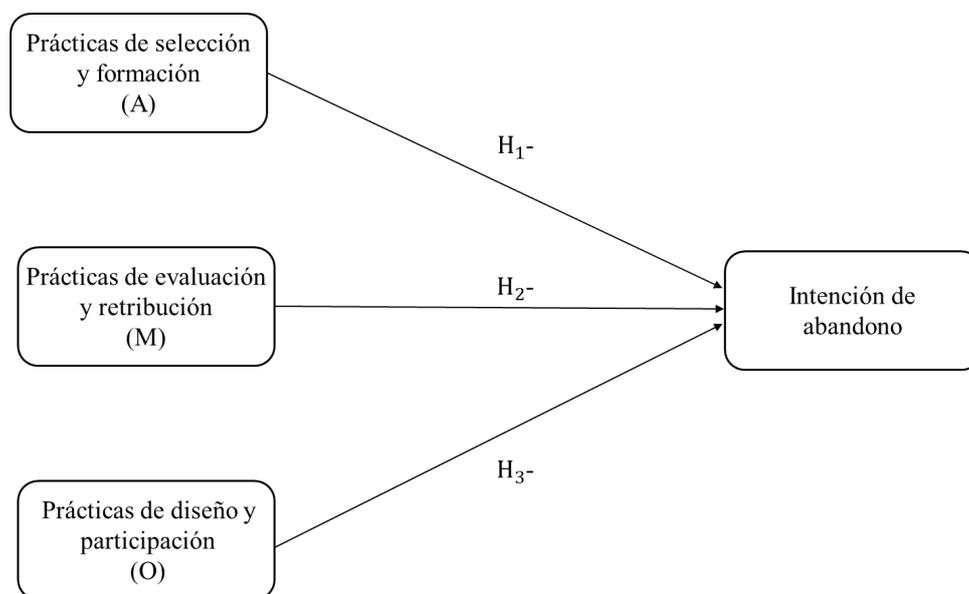
Hipótesis 1: Las prácticas de selección y formación (A) de recursos humanos reducen la intención de abandono del empleado

Hipótesis 2: Las prácticas de evaluación y retribución (M) de recursos humanos reducen la intención de abandono del empleado

Hipótesis 3: Las prácticas de diseño y participación (O) de recursos humanos reducen la intención de abandono del empleado

En la figura 1 se muestra el modelo propuesto en este trabajo.

Figura 1. Modelo propuesto



3. METODOLOGÍA

3.1. Muestra

Para alcanzar los objetivos propuestos se ha llevado a cabo un estudio cuantitativo sobre la base de la información proporcionada por empleados de hoteles situados en la isla de Gran Canaria. El análisis se ha elaborado en las islas Canarias atendiendo a la importancia que desempeña el sector turístico en la economía de las mismas, y puesto que ha sido una de las comunidades autónomas más afectadas por la pandemia de la COVID-19. El trabajo de campo y la recolección de datos ha tenido lugar durante el primer y segundo trimestre de 2021, ya que estas fechas coinciden con la reincorporación de empleados a los establecimientos tras los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE) a los que han sido sometidos.

Con el fin de adaptar el estudio al contexto analizado y establecer la forma de medir las variables, se llevó a cabo una revisión de la literatura para obtener escalas validadas. A partir de los resultados de este estudio, se diseñó un cuestionario con escala Likert de cinco puntos, que fue previamente testado. Posteriormente, se procedió a la recogida de los datos entre los meses de febrero y junio de 2021, lo que permitió obtener una muestra final de 163 participantes. En lo que respecta al perfil de los empleados participantes en el estudio, el 40,5% de ellos son hombres. Además, el 34,2% corresponde al grupo de edad entre 18 y 34 años, el 50,3% se sitúan entre 35 y 54 años y finalmente el 15,5% tienen más de 54 años. En relación a la categoría de los hoteles en los que trabajan, el 3,7% pertenece a hoteles de dos estrellas, el 42,9% a establecimientos de tres, y el 46,6% y 6,8% respectivamente trabajan en hoteles de cuatro y cinco estrellas. Respecto al departamento al que pertenecen, el 31,3% corresponde a recepción, el 15,6% a administración, 28,7% a alimentos y bebidas, el 20,6% trabaja en el departamento de pisos y el 3,8% corresponde a otros departamentos. Por último, en lo que concierne al nivel educativo de los empleados, el 33,3% han cursado estudios primarios o secundarios, el 35,8% poseen el título de Bachillerato o Formación Profesional y, por último, el 30,9% tienen estudios universitarios (véase tabla 1).

Tabla 1. Datos de los encuestados

Variables		Número de encuestados	% de encuestados
Género	Hombre	66	59,5%
	Mujer	97	40,5%
Grupo de edad	Entre 18 y 34 años	53	34,2%
	Entre 35 y 54 años	78	50,3%
	Más de 54 años	24	15,5%
Categoría de los hoteles	Dos estrellas	6	3,7%
	Tres estrellas	70	42,9%
	Cuatro estrellas	76	46,6%
	Cinco estrellas	11	6,8%
Departamento	Recepción	50	31,3%
	Administración	25	15,6%
	Alimentos y bebidas	46	28,7%
	Pisos	33	20,6%
	Otros	6	3,8%
Nivel educativo	Educación Primaria o Secundaria	54	33,3%
	Formación profesional o Bachillerato	58	35,8%
	Estudios universitarios	50	30,9%

3.2. Variables

Intención de abandono

La intención de abandono de los empleados ha sido medida a través de las escalas elaboradas por Karatepe et al. (2006) y Zopiatis et al. (2014) en la que los trabajadores dan a conocer su intención de abandonar la organización. La escala está compuesta por afirmaciones como “Con frecuencia pienso en dejar esta empresa” o “Probablemente buscaré otro trabajo pronto”. A través de un análisis de fiabilidad se ha obtenido un resultado de un Alpha de Cronbach igual a 0,873, lo que determina que la escala es fiable.

Prácticas AMO de recursos humanos

Para medir la variable de “prácticas AMO de recursos humanos” se ha utilizado una escala elaborada por Kloutsiniotis & Mihail (2020) y que han desarrollado a partir de trabajos anteriores (Delery & Doty, 1996; Sun et al., 2007). Esta escala está compuesta por un total de 20 ítems, en la que los empleados expresan su nivel de acuerdo o desacuerdo respecto a las prácticas de recursos humanos que desarrollan los hoteles donde trabajan. La fiabilidad de la escala ha sido comprobada con un Alpha de Cronbach igual a 0,949.

Estas prácticas se han integrado en las tres dimensiones del modelo AMO atendiendo a clasificaciones de trabajos anteriores (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006).

Variables de control

Además de las variables nombradas anteriormente, se han incluido otras variables que pueden influir en la intención de abandono de los empleados y que actúan como variables de control. Concretamente, se ha considerado el género, el grupo de edad de los empleados, la categoría de los establecimientos, el departamento al que pertenecen los trabajadores y su nivel educativo.

4. RESULTADOS

4.1. Diferencias de medias según el perfil de los encuestados

En lo que respecta al género de los encuestados, en la tabla 2 no se observan diferencias significativas entre las variables analizadas.

Tabla 2. Diferencias de medias según el género

Variables	Género	N	Media	t (p)
Prácticas de selección y formación (A)	Hombre	65	3,22	0,255 (0,370)
	Mujer	96	3,28	
Prácticas de evaluación y retribución (M)	Hombre	66	3,32	0,092 (0,965)
	Mujer	96	3,36	
Prácticas de diseño y participación (O)	Hombre	66	3,33	-0,432 (0,976)
	Mujer	97	3,25	
Intención de abandono	Hombre	65	2,21	-0,798 (0,833)
	Mujer	96	2,06	

En relación a la edad de los empleados, no se observan diferencias relacionadas con la intención de abandono, ni con las prácticas de selección (A). Sin embargo, si se han detectado diferencias significativas entre la percepción que tienen los empleados sobre las prácticas de evaluación (M) y de diseño y participación (O) desarrolladas y su edad, de manera que son los trabajadores más jóvenes los que consideran que sus empresas han implantado más prácticas de este tipo (véase tabla 3).

Tabla 3. Diferencias de medias según la edad

Variables	Edad	N	Media	F (p)
Prácticas de selección y formación (A)	Entre 18 y 34 años	53	3,55	1,523 (0,221)
	Entre 35 y 54 años	76	3,08	
	Más de 54 años	24	3,04	
Prácticas de evaluación y retribución (M)	Entre 18 y 34 años	53	3,90	2,713 (0,070)
	Entre 35 y 54 años	78	3,08	
	Más de 54 años	24	2,55	
Prácticas de diseño y participación (O)	Entre 18 y 34 años	53	3,58	2,993 (0,053)
	Entre 35 y 54 años	78	3,17	
	Más de 54 años	24	2,96	
Intención de abandono	Entre 18 y 34 años	53	2,27	0,984 (0,376)
	Entre 35 y 54 años	78	1,98	
	Más de 54 años	24	2,08	

Por otro lado, en lo que concierne a la categoría del establecimiento y el departamento al que pertenecen los empleados, no existen diferencias significativas entre el número de estrellas del hotel y las variables analizadas (véase tabla 4).

Tabla 4. Diferencias de medias según la categoría del alojamiento

Variables	Categoría del alojamiento	N	Media	F (p)
Prácticas de selección y formación (A)	Dos estrellas	5	3,51	0,768 (0,548)
	Tres estrellas	68	3,17	
	Cuatro estrellas	74	3,19	
	Cinco estrellas	10	3,96	
Prácticas de evaluación y retribución (M)	Dos estrellas	5	3,18	1,815 (0,129)
	Tres estrellas	69	3,80	
	Cuatro estrellas	74	2,78	
	Cinco estrellas	10	4,63	
Prácticas de diseño y participación (O)	Dos estrellas	5	3,60	1,724 (0,147)
	Tres estrellas	69	3,46	
	Cuatro estrellas	75	3,06	
	Cinco estrellas	10	3,72	
Intención de abandono	Dos estrellas	5	1,60	0,360 (0,837)
	Tres estrellas	68	2,17	
	Cuatro estrellas	74	2,14	
	Cinco estrellas	10	1,98	

Sin embargo, sí se han detectado diferencias entre el departamento en el que trabajan los empleados y la percepción que tienen sobre las prácticas de selección (A) y diseño (O) desarrolladas. Así, son los trabajadores de recepción y administración los que consideran que se llevan a cabo más prácticas de este tipo (véase tabla 5).

Tabla 5. Diferencias de medias según el departamento

Variables	Departamento	N	Media	F (p)
Prácticas de selección y formación (A)	Recepción	50	3,51	2,383 (0,054)
	Administración	25	3,83	
	Alimentos y Bebidas	45	3,10	
	Pisos	33	2,69	
	Otros	6	2,83	
Prácticas de evaluación y retribución (M)	Recepción	50	4,14	1,807 (0,130)
	Administración	25	3,24	
	Alimentos y Bebidas	46	3,21	
	Pisos	33	2,59	
	Otros	6	2,63	
Prácticas de diseño y participación (O)	Recepción	50	3,53	3,848 (0,005)
	Administración	25	3,74	
	Alimentos y Bebidas	46	3,20	
	Pisos	33	2,73	
	Otros	6	2,93	
Intención de abandono	Recepción	50	2,20	1,346 (0,255)
	Administración	25	2,29	
	Alimentos y Bebidas	45	2,11	
	Pisos	33	1,80	
	Otros	6	2,83	

Por último, en la tabla 6 se observa que, con respecto al nivel educativo de los empleados, se han detectado diferencias entre esta variable y la percepción sobre las prácticas de evaluación (M) y diseño (O), de manera que aquellos empleados con un mayor nivel educativo consideran que se han desarrollado más acciones destinadas a la evaluación y retribución, así como a la participación en la toma de decisiones y al diseño de los puestos. Respecto a la intención de abandono y al resto de prácticas, no existen diferencias significativas con el nivel educativo de los trabajadores.

Tabla 6. Diferencias de medias según el nivel educativo

Variables	Edad	N	Media	F (p)
Prácticas de selección y formación (A)	Educación Primaria o Secundaria	53	2,92	2,151 (0,120)
	Formación profesional o Bachillerato	57	3,31	
	Estudios universitarios	50	3,57	
Prácticas de evaluación y retribución (M)	Educación Primaria o Secundaria	53	2,67	2,710 (0,070)
	Formación profesional o Bachillerato	58	3,87	
	Estudios universitarios	50	3,48	
Prácticas de diseño y participación (O)	Educación Primaria o Secundaria	54	2,97	5,427 (0,005)
	Formación profesional o Bachillerato	58	3,21	
	Estudios universitarios	50	3,69	
Intención de abandono	Educación Primaria o Secundaria	52	2,09	1,513 (0,223)
	Formación profesional o Bachillerato	58	1,96	
	Estudios universitarios	50	2,35	

4.2. Contraste de las hipótesis planteadas

Con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas en este trabajo, se ha elaborado un análisis de regresión lineal, en el que se ha considerado como variable dependiente la intención de abandono de los empleados, como variable independiente las prácticas AMO de recursos humanos y como variables de control las características de los encuestados (véase tabla 7).

Tabla 7. Incidencia de las prácticas de recursos humanos sobre la intención de abandono de los empleados

Variables	BETA	D.T.
Prácticas de selección y formación (A)	-0,060	0,064
Prácticas de evaluación y retribución (M)	0,025	0,038
Prácticas de diseño y participación (O)	-0,303**	0,095
Género	0,332	0,198
Edad	-0,215	0,161
Categoría alojamiento	-0,017	0,112
Departamento	-0,015	0,096
Nivel educativo	0,264*	0,131
R^2		0,138
R^2 ajustado		0,089
F		2,818**
Variable dependiente: Intención de abandono		
* = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$; *** = $p < 0,001$		

En la tabla anterior se muestran los resultados del análisis de regresión. De esta manera, como se puede observar, las prácticas de diseño y participación (O) tienen una influencia negativa y significativa sobre la intención de abandono de los empleados ($\beta = -0,303$; $p < 0,01$), mientras que las otras dos prácticas (A y M) no presentan resultados significativos. Por otro lado, en cuanto a las variables de control, el nivel educativo de los trabajadores presenta una relación significativa con la intención de abandono ($\beta = 0,264$; $p < 0,05$), indicando que a mayor nivel educativo mayor intención de irse de la organización. En lo que respecta al resto de variables de control, no se observan relaciones significativas con la intención de abandono (Género: $\beta = 0,332$; $p > 0,05$; Edad: $\beta = -0,215$; $p > 0,05$; Categoría alojamiento: $\beta = -0,017$; $p > 0,05$; Departamento: $\beta = -0,015$; $p > 0,05$).

Sobre la base de los resultados expuestos, se acepta y corrobora la Hipótesis 3, ya que son las prácticas de diseño y participación (O) las que reducen la intención de abandono de los empleados. Finalmente, no se aceptan las Hipótesis 1 y 2.

5. CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo se ha analizado la relación entre las prácticas AMO de recursos humanos y la intención de abandono de los empleados, con el objetivo de conocer si la gestión de recursos humanos puede influir en la capacidad que tengan los hoteles para retener a su personal.

Los resultados obtenidos revelan que las prácticas de diseño y participación (O) orientadas a ofrecer oportunidades a los empleados son las que influyen en la intención de abandono de estos, de manera que si los establecimientos hoteleros las desarrollan en mayor medida pueden reducir la intención que tienen sus trabajadores de dejar la empresa. Mientras que las prácticas de selección y formación (A) y las de evaluación y retribución (M) no afectan a la intención de abandonar la organización.

Estos resultados se consideran relevantes en el sector turístico, ya que está conformado por empresas que ofrecen múltiples servicios a los clientes, donde los trabajadores desempeñan un papel clave, de tal manera que si los establecimientos hoteleros desarrollan las prácticas de recursos humanos orientadas a

ofrecer oportunidades serán capaces de conseguir retener a su personal y con ello responder a las demandas de los clientes (Karatepe, 2015). Así, se resalta el papel que ejerce la gestión de recursos humanos sobre algunas actitudes de los empleados, como la intención de abandonar la empresa que estos puedan presentar, por lo que aquellos hoteles que desarrollen estas prácticas pueden contar con empleados más satisfechos y cualificados y, por ende, conseguir la retención de los mismos. Además, en el actual contexto turístico afectado por la pandemia de la COVID-19, se vuelve aún más relevante el papel que ejercen las prácticas de gestión sobre las actitudes de los empleados ya que, tras un periodo de destacada inestabilidad, las organizaciones deben ser capaces de generar actitudes positivas entre su personal para alcanzar la prestación de un servicio adecuado y con ello, la recuperación del sector.

Por otro lado, atendiendo al análisis del perfil de los encuestados elaborados, se resalta la existencia de diferencias sobre la percepción de las prácticas AMO desarrolladas en función del perfil de los empleados. En este sentido, se ha descubierto que los empleados más jóvenes, con mayor nivel educativo y que trabajan en departamentos relacionados con la gestión son los que consideran que los hoteles desarrollan más prácticas AMO de recursos humanos. Estos resultados revelan que los empleados de primera línea, así como aquellos que presentan estudios inferiores, consideran que los establecimientos no desarrollan demasiadas prácticas destinadas al personal, lo que podría influir en su intención de abandonar la organización en la que trabajan. Este dato resulta relevante, puesto que el sector turístico se caracteriza por presentar elevadas ratios de rotación, así como inestabilidad laboral, por lo que los hoteles deberían implantar y desarrollar este tipo de prácticas en mayor medida y en todos los departamentos o aumentar la percepción de los empleados sobre las mismas con el fin de mejorar la retención.

Los hallazgos de este trabajo tienen algunas implicaciones prácticas para los establecimientos hoteleros y para la recuperación económica de nuestro país, ya que la industria turística presenta un papel clave en la economía. Así, atendiendo a los resultados, los hoteles deben centrar sus esfuerzos en desarrollar prácticas orientadas a la participación de los empleados en la toma de decisiones y al diseño de los puestos de trabajo, ya que de esa manera conseguirán retener a personal cualificado y con ello reducir los costes generados por la rotación. Además, en un momento crítico para la recuperación del sector en el que los empleados han sufrido altos niveles de estrés debido a la incertidumbre ocasionada por la pandemia de la COVID-19, las organizaciones deben apoyar a los trabajadores a través de prácticas de recursos humanos que les ofrezcan oportunidades para que se sientan partícipes en la organización y quieran seguir formando parte de ella.

Finalmente, se debe tener en cuenta que los resultados de este trabajo cuentan con algunas limitaciones que pueden servir de base para estudios futuros. En este sentido, ya que el estudio ha tenido lugar en un proceso de recuperación y reciente a las incorporaciones de los empleados a sus puestos tras los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE) generados por la pandemia, los resultados han podido verse afectados por la situación y las percepciones de los encuestados en base a sus situaciones personales o profesionales. Así, resultaría interesante averiguar en futuros estudios si estos resultados son similares en otro periodo de tiempo donde las empresas turísticas ya no se vean tan afectadas por la crisis económica derivada de la pandemia de la COVID-19. Además, el análisis se ha realizado en una de las islas canarias por lo que, para futuros estudios, sería interesante extrapolar los datos al resto de España e incluso elaborar los análisis con carácter internacional.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Book Reviews: Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off: By Eileen Appelbaum, Thomas Bailey, Peter Berg and Arne Kalleberg. Cornell University Press, Ithaca, 2000, xii + 259 pp., £14.95 (paperback). *Journal of Industrial Relations*, 42(4), 601-603. <https://doi.org/10.1177/002218560004200411>
- Bello-Pintado, A., & Garcés-Galdeano, L. (2019). Bundles of HRM practices in family and non-family firms: The impact on enhancing performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 2971-2992. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1391311>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Exceltur. (2019). *P.I.B. y empleo turístico por CC.AA.* <https://www.exceltur.org/pib-y-empleo-turistico-por-c-c-a-a/>
- Exceltur. (2021). *Valoración Turística Empresarial del IIT de 2021 y perspectivas para IIT de verano y cierre de 2021.*
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0005>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Karatepe, O. M. (2015). High-Performance Work Practices, Perceived Organizational Support, and Their Effects on Job Outcomes: Test of a Mediation Model. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(3), 203-223. <https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1054753>
- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., & Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.009>
- Khelifat, A., Chen, H., Ayoun, B., & Eyoun, K. (2021). The impact of the challenge and hindrance stress on hotel employees interpersonal citizenship behaviors: Psychological capital as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102886. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102886>
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. En J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 25, pp. 217-271). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- McCole, D. (2015). Seasonal Employees: The Link between Sense of Community and Retention. *Journal of Travel Research*, 54(2), 193-205. <https://doi.org/10.1177/0047287513513169>

- Nielsen, M., Bergheim Valdersnes, K., & Eid, J. (2013). Relationships between work environment factors and workers' well-being in the maritime industry. *International maritime health*, 64, 80-88.
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Quansah, P. E., Ntarmah, A. H., & Cobbinah, E. (2021). High-Performance Work Practices and Turnover Intention: Investigating the Mediating Role of Employee Morale and the Moderating Role of Psychological Capital. *SAGE Open*, 11(1), 215824402098855. <https://doi.org/10.1177/2158244020988557>
- Promotur. (2021). *Llegada de turistas. Serie histórica:(2010-2020)*.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Tang, T.-W., & Tang, Y.-Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.007>
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>