

LOS SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO PARA EL INCREMENTO DEL RENDIMIENTO INDIVIDUAL: EL ROL MEDIADOR DEL BURNOUT Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Laura Romero Domínguez

laura.romero@eutur.es

Escuela Universitaria de Turismo de Santa Cruz de Tenerife (EUTUR)

Graduada en Turismo y Doctora por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, actualmente trabaja como profesora adscrita en la EUTUR. Ha publicado en revistas científicas como *Journal of Economic Psychology*, *Journal of Nonprofit* y *Public Sector Marketing*, *International Review on Public and Nonprofit Marketing* y *Sustainability*, entre otras.

Daniel Dorta Afonso

daniel.dorta@ulpgc.es

Universidad de las Palmas de Gran Canaria

Grado y Máster en Turismo por la Universidad de La Laguna y Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente Profesor Ayudante Doctor del área de Organización de Empresas de la ULPGC. Cuenta con publicaciones en *International Journal of Hospitality Management*, *Journal of Contingencies and Crisis Management* y *JoHLSTE*, entre otras.

Resumen: Los empleados constituyen uno de los activos más importantes para cualquier empresa turística, ya que de ellos depende significativamente el éxito de las organizaciones. Por este motivo, analizar los factores que influyen en su rendimiento individual continúa siendo objeto de interés para académicos y profesionales turísticos. Ahondando en la corriente de investigación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR), que en turismo ha tenido un tratamiento limitado hasta ahora, este trabajo se plantea si los STAR pueden incrementar el rendimiento de los empleados a través de dos vías: el aumento de su satisfacción laboral, y la reducción de su *burnout*. Para dar respuesta a estas cuestiones, se ha realizado una encuesta a una muestra de 380 empleados del sector turístico de Gran Canaria (Islas Canarias, España). Los resultados indican que los STAR mejoran el rendimiento individual a través del aumento de la satisfacción y, a su vez, aumentan la satisfacción a través de la disminución del *burnout*.

Palabras clave: sistemas de trabajo de alto rendimiento; STAR; satisfacción laboral; *burnout*; turismo.

Abstract: Employees are considered one of the most important assets for any tourism firm, given that a substantial part of organizational success depends on them. For such reason, the analysis of the factors influencing their individual performance is an ongoing topic of interest for both academics and practitioners in the tourism sector. Delving into the research line involving high-performance work systems (HPWS), which in tourism its application is still in its infancy, this paper explores whether HPWS might increase employee performance through two ways: increasing their job satisfaction, and reducing their burnout. To answer these questions, a sample of 380 tourist employees in Gran Canaria (Canary Islands, Spain) was surveyed. The results indicate that HPWS improve individual performance through increased job satisfaction and, in turn, increase satisfaction through reduced burnout.

Keywords: high-performance work systems; HPWS; job satisfaction, burnout, tourism

1. INTRODUCCIÓN

El rol que desempeñan los trabajadores en las empresas del sector turístico ha sido reconocido ampliamente en la literatura (Choi et al., 2019). De hecho, su importancia radica en que la satisfacción de los clientes depende en gran medida de las interacciones que estos tienen con los empleados, y es la calidad de dichas interacciones la que determina sustancialmente la percepción sobre la calidad del servicio recibido (Schneider et al., 2005). Así, los trabajadores constituyen uno de los principales determinantes de la lealtad de los turistas hacia las empresas del sector, así como de la satisfacción con los servicios prestados, lo cual se traduce en mayores niveles de rendimiento empresarial (Chi y Gursoy, 2009). Por ello, no es de extrañar que las investigaciones recientes se centren en buscar los factores que determinan el rendimiento individual de los empleados del sector turístico, así como las formas de aumentarlo y/o mantenerlo (Dorta-Afonso et al., 2021).

Una de las líneas de investigación que ha ganado importancia en los últimos años es la de los sistemas de trabajo de alto rendimiento (de ahora en adelante, STAR) (Karatepe, 2013; Wong et al., 2019). Los STAR se definen como sistemas de prácticas de recursos humanos (RR.HH.) que actúan de forma conjunta para mejorar las habilidades y capacidades de los trabajadores, así como para incrementar su motivación y esfuerzo, y proveerles con oportunidades para rendir mejor dentro de las empresas (Sun et al., 2007). De hecho, la literatura sobre los STAR afirma que estos tienen potencial para mejorar el rendimiento organizacional mediante la mejora de los comportamientos y actitudes de los trabajadores (Kloutsiniotis y Mihail, 2020a). Sin embargo, todavía es necesario ampliar el conocimiento existente sobre lo que se denomina la “caja negra” de los mecanismos mediadores mediante los cuales los STAR conducen a mayores niveles de rendimiento (Murphy et al., 2018). Es decir, se ha constatado que los STAR son positivos y beneficiosos para el rendimiento empresarial, pero todavía se requiere profundizar más en los mecanismos a través los cuales se produce este fenómeno (Sun et al., 2007).

En el presente trabajo se plantea que los STAR tienen la capacidad de mejorar la satisfacción laboral de los empleados del sector turístico, lo cual incrementará su rendimiento. La satisfacción laboral se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre el grado en el que les gusta su trabajo (Currivan, 1999). Además, la literatura ha evidenciado que la satisfacción laboral está relacionada con el rendimiento individual (Chi y Gursoy, 2009). La explicación tras esta relación es que los trabajadores que están satisfechos con su trabajo dedican más esfuerzo a sus tareas, de manera que, cuanto mayor sea la satisfacción laboral de los empleados, mejor servicio se les dará a los clientes (Mohr y Bitner, 1995). Por ejemplo, si un camarero en el restaurante de un hotel está satisfecho, sus interacciones con los comensales serán buenas y, en consecuencia, la satisfacción de los clientes con el servicio prestado será alta. No obstante, si dicho camarero tiene baja satisfacción laboral, es posible que no dedique tanto esfuerzo a prestar un buen servicio, y su rendimiento no será óptimo.

Los estudios que relacionan los STAR con la satisfacción laboral en empresas turísticas todavía son escasos, y los resultados obtenidos no son del todo concluyentes. Mientras que algunos han demostrado la relación positiva entre estas dos variables (Dorta-Afonso et al., 2021), otros no encontraron ningún tipo de relación (Page et al., 2018). No obstante, una reciente revisión de la literatura sobre satisfacción laboral en el ámbito turístico plantea que las empresas pueden mejorarla con la implementación efectiva de prácticas organizativas como las que componen los STAR (Kong et al., 2018). Así, según el principio de reciprocidad, si los trabajadores perciben el esfuerzo de sus empresas por invertir en prácticas organizativas dirigidas a cuidar de sus empleados, estos responderán con actitudes positivas (p.ej., mayor satisfacción laboral), lo cual incrementará en última instancia su rendimiento individual. Por lo tanto, este estudio postula que la mejora del rendimiento que producen los STAR se deberá, en parte, al impacto positivo que estos tienen sobre la satisfacción.

Además, en este trabajo también se plantea que la mejora en la satisfacción laboral se debe a que los STAR tienen la capacidad de proveer a los trabajadores con los recursos adecuados para afrontar las altas demandas de sus puestos de trabajo y, por lo tanto, de reducir sus niveles de estrés. Esta propuesta se basa en la teoría de las demandas y los recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2013), y postula que los STAR ayudan a los trabajadores a afrontar mejor su trabajo y, por lo tanto, a prevenir y reducir sus niveles de estrés. Concretamente, se plantea que los STAR mejorarán la satisfacción laboral de los empleados, en parte, porque pueden contribuir a reducir su *burnout*.

En ese sentido, el *burnout* es un síndrome psicológico que resulta de la exposición prolongada a fuentes de estrés en el trabajo (Schaufeli et al., 1996). El *burnout* se compone de tres dimensiones -

agotamiento, cinismo y pérdida de eficacia profesional - que se manifiestan en los trabajadores de forma etápica, y con consecuencias negativas (Maslach et al., 2001). En primer lugar, aparece el agotamiento, que provoca una pérdida de energía y cansancio en quien lo padece. En segundo lugar, aparece el cinismo, que es un sentimiento de despersonalización y desapego hacia los clientes, las tareas, y hacia el trabajo en general. Finalmente, se manifiesta la pérdida de eficacia profesional, un sentimiento de fracaso y la percepción que no se es capaz de cumplir objetivos o conseguir cosas en el ámbito laboral.

El *burnout* es fruto de los altos niveles de exigencia que experimentan los trabajadores, así como del estrés prolongado que ello provoca. Como resultado, el *burnout* tiene efectos negativos en la satisfacción de los trabajadores (Silva et al., 2021). Sin embargo, en este trabajo se propone que las empresas turísticas pueden hacer frente al *burnout* de su fuerza de trabajo mediante los STAR. En concreto, se postula que los STAR pueden proveer a los empleados con las habilidades y la motivación necesarias para afrontar mejor sus tareas y, por lo tanto, suponer una valiosa fuente de recursos que ayude a aliviar el estrés propio de las actividades del sector. De esta manera, dado que los STAR contribuyen a reducir el *burnout*, estos provocarán un aumento en los niveles de satisfacción laboral, lo cual influirá en el rendimiento de los trabajadores.

No obstante, aunque la investigación sobre los STAR en turismo ha avanzado en los últimos años, aún quedan algunos huecos por cubrir en la literatura. En este sentido, en su revisión, Kloutsiniotis y Mihail (2020a) afirman que, en este sector, los trabajos que han estudiado los STAR bajo la perspectiva AMO todavía son muy escasos. La perspectiva AMO propone que, más allá de concebir los STAR como sistemas de prácticas de RR.HH., es necesario considerar los tres subgrupos de prácticas de los que estos se componen (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012). Así, lo deseable es considerar los efectos diferenciales que las prácticas dirigidas a mejorar las habilidades, la motivación o las oportunidades para rendir en el trabajo tienen sobre las diferentes variables actitudinales y conductuales de los empleados.

Dentro del primer subgrupo “A” (Abilities) se consideran las prácticas orientadas a mejorar las habilidades y capacidades de los RR.HH. de una organización como, por ejemplo, la selección y el reclutamiento de personal, y la formación y el desarrollo profesional. El reclutamiento y la selección constituyen una oportunidad para las empresas de incorporar individuos con las habilidades necesarias para el óptimo desempeño de los puestos de trabajo. Por su parte, la formación posibilita la mejora de las capacidades de los empleados que ya forman parte de las organizaciones. En el segundo subgrupo “M” (*Motivation*) se encuentran las prácticas dirigidas a aumentar la motivación de los trabajadores, como son la seguridad del empleo y la evaluación del rendimiento. Tanto las primeras como las segundas pueden incrementar el esfuerzo de los trabajadores si se dirigen a garantizar el mantenimiento del empleo y a evaluar objetivamente el rendimiento en función del cumplimiento de objetivos que se alineen con los de la organización, respectivamente. Por último, en el subgrupo “O” (*Opportunities*) se enmarcan las prácticas que dan la oportunidad a los empleados de rendir mejor en la empresa, como son la participación en la toma de decisiones y el diseño de puestos de trabajo. Estas prácticas están dirigidas a fomentar que los trabajadores puedan aplicar tanto sus habilidades como su motivación en el correcto desarrollo de sus tareas (Jiang et al., 2012).

La literatura sugiere que estos tres subgrupos de prácticas de RR.HH. tienen efectos diferenciales sobre las actitudes y los comportamientos de los trabajadores (Jiang et al., 2012; Kloutsiniotis y Mihail, 2020b). Sin embargo, solamente Kloutsiniotis y Mihail (2020b) han llevado a cabo un análisis de dichos efectos en el ámbito turístico. Por lo tanto, en este estudio también se exploran los diferentes efectos que los conjuntos de prácticas destinadas a aumentar las AMO de los empleados tienen sobre su rendimiento individual. Así, en base a los argumentos y racionalidades expuestos anteriormente, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Mejoran los STAR el rendimiento individual de los trabajadores turísticos mediante la mejora de su satisfacción laboral?
- 2) ¿Mejoran los STAR la satisfacción laboral de los trabajadores turísticos mediante la reducción de su *burnout*?
- 3) ¿Cuáles son los efectos diferenciales de los tres subgrupos de prácticas de RR.HH. que componen los STAR tienen sobre en el rendimiento individual de los trabajadores turísticos?

Para dar respuesta a estas tres preguntas, se ha llevado a cabo una investigación empírica por encuesta a 380 trabajadores del sector turístico de la isla de Gran Canaria (Islas Canarias, España). Los

datos obtenidos han sido analizados con un modelo de ecuaciones estructurales mediante la técnica PLS-SEM. Tras esta introducción, a continuación, se presenta la metodología de investigación seguida, donde se describe la muestra analizada, así como las variables y escalas de medida utilizadas. Seguidamente, se exponen los resultados y se da respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Finalmente, este trabajo culmina con el apartado de conclusiones, donde se proponen algunas líneas futuras que abrirán debate en futuros estudios sobre los STAR en el sector del turismo.

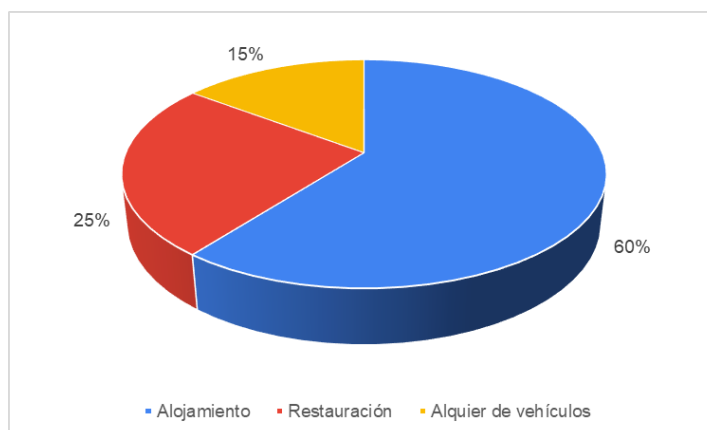
2. METODOLOGÍA

Para cumplir los objetivos de este trabajo, se diseñó un cuestionario dirigido a empleados del sector turístico de Gran Canaria, que podía cumplimentarse tanto en formato físico como digital. Concretamente, se distribuyó dicho cuestionario en diversos establecimientos de alojamiento, restauración y alquiler de vehículos, de diferentes categorías (para representar la variedad existente en el territorio), y se logró una muestra de 380 empleados. El trabajo de campo tuvo lugar durante la primavera y el verano de 2021, coincidiendo con la recuperación del turismo en Canarias.

2.1. Características de la muestra

Con respecto al género de los individuos encuestados, el 60,8% eran mujeres, mientras que el 38,4% eran hombres, y el 0,8% restante prefirió no especificarlo. En lo relativo a la edad, la muestra estaba mayoritariamente formada por individuos de más de 45 años (menos de 25 años: 6,3%; entre 25 y 34 años: 16,8%; entre 35 y 44 años: 19,0%; más de 45 años: 31,0%). El 26,8% restante prefirió no especificar su edad. Finalmente, en cuanto al sector de actividad en el que trabajaban, la proporción aparece reflejada en el Gráfico 1:

Gráfico 1. Proporción de encuestados según sector de actividad



2.2. Variables e instrumentos de medida

Sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR). Para medir la percepción de los trabajadores sobre las prácticas de STAR en sus empresas, se utilizó la escala diseñada por Kloutsiniotis y Mihail (2020b). Se trata de una escala tipo Likert de 5 puntos formada por 20 ítems, y en este trabajo se utilizaron 16 de los mismos. Algunos ejemplos de los ítems incluidos son “Los empleados toman parte en programas de formación cada pocos años”, “Los empleados pueden esperar trabajar en esta empresa tanto tiempo como quieran” o “Las tareas de mi trabajo están claramente definidas”.

Burnout. Esta variable se midió con la escala de Moreno-Jiménez et al. (2001), que es la versión española del *Maslach Burnout Inventory-General Survey* diseñado por Schaufeli et al. (1996). Esta escala Likert de 7 puntos y 16 ítems incluye las tres dimensiones del *burnout*: agotamiento (p.ej., “Me siento agotado al final de la jornada”), cinismo (p.ej., “He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo”), y eficacia profesional (p.ej., “En mi opinión, soy bueno haciendo mi trabajo”).

Satisfacción laboral. La satisfacción laboral de los empleados se midió con una adaptación de la escala de Suazo (2009), que está formada por 3 ítems de 5 puntos cada uno: “En general, estoy

satisfecho con mi empleo”, “En general, me gusta mi trabajo” y “Por lo general, me gusta trabajar en esta empresa”.

Rendimiento individual. Para medir el rendimiento individual de los empleados, se utilizaron dos ítems extraídos de la escala de Darvishmotevali y Ali (2020): “En comparación con otros trabajadores del sector, hago un buen trabajo” y “En comparación con otros trabajadores de esta empresa, mi trabajo es excelente”.

3. RESULTADOS

Para testar el modelo propuesto, se utilizó PLS-SEM. Las razones tras esta elección coinciden con las establecidas por Hair et al. (2019). En primer lugar, porque esta técnica no asume ninguna distribución de datos particular, y los datos utilizados en esta investigación no siguen una distribución normal. Y, en segundo lugar, porque el modelo propuesto contiene tanto constructos reflectivos como formativos.

Según Hair et al. (2016) la técnica PLS-SEM se realiza en dos etapas. En la primera, se evalúa el modelo externo, mientras que en la segunda se analiza el modelo interno. Ahora bien, teniendo en cuenta que tanto los tres subgrupos de STAR como el *burnout* son constructos reflectivo-formativos de segundo orden y que, además, no tienen el mismo número de indicadores, se optó por seguir el enfoque de dos pasos (Wright et al., 2012).

3.1. Evaluación del modelo externo

La primera etapa del análisis comienza con la evaluación del modelo de primer orden, en el cual todos los indicadores son reflectivos (véase Tabla 2). Con respecto a la fiabilidad individual de los indicadores, todos ellos mostraron valores superiores a 0,708, que es el punto de corte establecido por la literatura (Hair et al., 2019). Examinando la fiabilidad de los constructos, en la Tabla 2 se puede observar que los valores para el alfa de Cronbach (α), la fiabilidad compuesta (FC) y el rho_A superan en todos los casos sus respectivos puntos de corte: 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994) 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994) y 0,7 (Dijkstra y Henseler, 2015), respectivamente. Finalmente, con respecto a la validez convergente, la varianza media extraída (AVE) de todos los constructos es mayor que 0,5 (Hair et al., 2019). Por todo ello, es posible afirmar que las escalas que conforman el modelo de primer orden son válidas y fiables.

Tabla 2. Fiabilidad y validez convergente del modelo de primer orden

Constructos	Indicadores	Cargas	α	FC	rho_A	AVE
Habilidades	Reclutamiento y selección					
	REC1	0,913***	0,927	0,949	0,927	0,822
	REC2	0,856***				
	REC3	0,925***				
	REC4	0,931***				
	Formación y desarrollo profesional					
	FOR1	0,939***	0,913	0,945	0,929	0,851
	FOR2	0,911***				
	FOR3	0,916***				
Motivación	Seguridad del empleo					
	SEG1	0,858***	0,786	0,873	0,810	0,696
	SEG2	0,791***				
	SEG3	0,852***				
	Gestión del rendimiento					
	GES1	0,916***	0,909	0,943	0,911	0,846
GES2	0,926***					
GES3	0,917***					
Oportunidades	Participación en la toma de decisiones					
	PAR1	0,920***	0,915	0,946	0,915	0,854
	PAR2	0,919***				
	PAR3	0,934***				
	Diseño de puestos de trabajo					
	DIS1	0,913***	0,910	0,943	0,913	0,848
DIS2	0,942***					

	DIS3	0,906***				
Agotamiento	AGO1	0,901***				
	AGO2	0,850***				
	AGO3	0,904***	0,927	0,945	0,930	0,773
	AGO4	0,873***				
	AGO5	0,868***				
Cinismo	CIN1	0,889***				
	CIN2	0,913***	0,879	0,917	0,892	0,735
	CIN3	0,847***				
	CIN4	0,774***				
Eficacia personal	EFI1	0,736***				
	EFI2	0,799***				
	EFI3	0,873***	0,906	0,927	0,922	0,681
	EFI4	0,874***				
	EFI5	0,859***				
	EFI6	0,800***				
Satisfacción laboral	SAT1	0,911***				
	SAT2	0,891***	0,883	0,927	0,883	0,810
	SAT3	0,898***				
Rendimiento individual	REN1	0,926***				
	REN2	0,845***	0,736	0,880	0,798	0,786

Bootstrapping basado en 10.000 submuestras. *** p -valor < 0,001

Por su parte, la validez discriminante se analizó utilizando el criterio de HTMT (Heterotrait-Monotrait). Como puede observarse en la Tabla 3, todos los valores son inferiores a 0,85 (Henseler et al., 2015). Por tanto, se concluye que el modelo posee validez discriminante.

Tabla 3. Validez discriminante del modelo de primer orden

	AGO	CIN	PAR	EFI	DIS	REN	GES	REC	SAT	SEG	FOR
AGO											
CIN	0.753										
PAR	0.477	0.445									
EFI	0.079	0.110	0.215								
DIS	0.532	0.534	0.693	0.299							
REN	0.082	0.124	0.128	0.535	0.154						
GES	0.491	0.495	0.762	0.315	0.779	0.156					
REC	0.468	0.426	0.735	0.299	0.674	0.170	0.735				
SAT	0.462	0.503	0.434	0.380	0.462	0.542	0.447	0.495			
SEG	0.484	0.424	0.796	0.343	0.718	0.277	0.732	0.746	0.457		
FOR	0.388	0.455	0.591	0.200	0.595	0.124	0.690	0.754	0.418	0.645	

REC: Reclutamiento y selección; FOR: Formación y desarrollo profesional; SEG: Seguridad del empleo; GES: Gestión del rendimiento; PAR: Participación en la toma de decisiones; DIS: Diseño del puesto de trabajo

Una vez validado el modelo de primer orden, siguiendo el enfoque de dos pasos, se construyó el modelo de segundo orden. Para ello, siguiendo a Wright et al. (2012), se conformaron los constructos de segundo orden (habilidades, motivación y oportunidades) utilizando las puntuaciones de sus dimensiones correspondientes, especificadas como variables latentes.

La existencia de constructos formativos en el modelo de segundo orden requiere que estos se evalúen con un procedimiento distinto. Así, en primer lugar, se examinó el valor del factor de inflación de la varianza (VIF) de sus indicadores. Según lo recogido en la Tabla 4, dado que en ningún caso se supera el valor máximo permitido de 5 (Hair et al., 2019), es posible afirmar que no existen problemas de colinealidad. A continuación, se examinó la relación peso-carga de los indicadores. Dado que todos los pesos eran estadísticamente significativos (véase Tabla 4), todos los indicadores se retuvieron.

Tabla 4. Evaluación del modelo de segundo orden (constructos formativos)

Constructos	Dimensiones	Cargas	Pesos	VIF
Habilidades	REC	0.978	0.777***	1.940
	FOR	0.830	0.289**	1.940
Motivaciones	SEG	0.876	0.472***	1.698
	GES	0.932	0.630***	1.698
Oportunidades	PAR	0.833	0.368***	1.668
	DIS	0.956	0.715***	1.668

Bootstrapping basado en 10.000 submuestras. *** p -valor<0,001; ** p -valor<0,05

REC: Reclutamiento y selección; FOR: Formación y desarrollo profesional; SEG: Seguridad del empleo; GES: Gestión del rendimiento; PAR: Participación en la toma de decisiones; DIS: Diseño del puesto de trabajo

3.2. Evaluación del modelo interno

La segunda etapa del PLS-SEM consiste en evaluar el modelo interno. Para ello, en primer lugar, se examinaron los valores VIF de los constructos. De nuevo, ninguno de ellos superaba el punto de corte máximo de 5 establecido por Hair et al. (2019), descartando así problemas de colinealidad entre constructos.

En segundo lugar, se analizaron los coeficientes *path* y el nivel de significación de las relaciones propuestas. En la Tabla 5 se observa que, de forma directa, los tres subgrupos de STAR tienen efectos significativos y negativos sobre el *burnout*. Es decir, lo disminuyen, siendo las oportunidades el subgrupo de prácticas que mayor efecto reductor tiene ($\beta=-0,316$). Con respecto a la influencia directa de los STAR sobre la satisfacción laboral, solo las habilidades tienen un efecto estadísticamente significativo sobre esta ($\beta=0,198^{**}$). Finalmente, como era de esperar, se observa que el *burnout* influye negativamente sobre la satisfacción laboral ($\beta=-0,447^{***}$), y a su vez la satisfacción tiene efectos positivos sobre el rendimiento ($\beta=0,447^{***}$).

Ahora bien, para dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas en este trabajo, es preciso analizar los efectos indirectos, recogidos también en la Tabla 5. En primer lugar, es posible afirmar que las habilidades y las oportunidades mejoran el rendimiento individual de los empleados turísticos a través de su satisfacción laboral, no ocurriendo lo mismo con la motivación. Examinando las diferencias de entre subgrupos, se observa que son las habilidades las que mayores efectos tienen sobre el rendimiento (habilidades: $\beta=0,114^{**}$; motivación: $\beta=0,038^{ns}$; oportunidades: $\beta=0,087^{**}$). En cuanto al planteamiento de que los STAR mejoran la satisfacción de los empleados mediante la reducción de su *burnout*, los resultados corroboran que esto se cumple en el caso de las habilidades y las oportunidades, pero no en el de la motivación. Comparativamente, de nuevo, las habilidades son el subgrupo de STAR que mayor magnitud en dicha relación muestra (habilidades: $\beta=0,114^{**}$; motivación: $\beta=0,028^{ns}$; oportunidades: $\beta=0,087^{**}$).

Tabla 5. Cálculo de los efectos de las relaciones planteadas

Efectos directos	Coefficiente beta	t
Habilidades -> <i>Burnout</i>	-0,126**	1,845
Motivaciones -> <i>Burnout</i>	-0,242**	2,846
Oportunidades -> <i>Burnout</i>	-0,316***	3,749
Habilidades -> Satisfacción laboral	0,198**	2,905
Motivación -> Satisfacción laboral	-0,023 ^{ns}	0,291
Oportunidades -> Satisfacción laboral	0,055 ^{ns}	0,761
<i>Burnout</i> -> Satisfacción laboral	-0,447***	7,480
Satisfacción laboral -> Rendimiento individual	0,447***	8,465
Efectos indirectos	Coefficiente beta	t
Habilidades -> Satisfacción laboral	0,056**	1,767
Motivación -> Satisfacción laboral	0,108**	2,487
Oportunidades -> Satisfacción laboral	0,141***	3,571
Habilidades -> Rendimiento individual	0,114**	3,439
Motivación -> Rendimiento individual	0,038 ^{ns}	0,165
Oportunidades -> Rendimiento individual	0,087**	2,468
<i>Burnout</i> -> Rendimiento individual	-0,200***	5,506

Bootstrapping basado en 10.000 submuestras. *** p -valor<0,001; ** p -valor<0,05

Finalmente, hay que mencionar que el modelo propuesto explica el 40,2% de la varianza de *burnout*, el 36,1% de la varianza de satisfacción laboral, y el 20,0% de la varianza de rendimiento individual. Esto, de acuerdo con Hair et al. (2019), puede considerarse un poder de predicción moderado-leve.

4. CONCLUSIONES

En este estudio se han planteado tres preguntas de investigación, y con los resultados obtenidos se les ha dado respuesta. En primer lugar, se ha constatado empíricamente que los STAR mejoran el rendimiento individual de los trabajadores a través de la mejora de su satisfacción laboral. Por tanto, este trabajo se une a la corriente de literatura que aboga por el estudio de la satisfacción laboral en los empleados del sector turístico (García-Rodríguez et al., 2020; Kong et al., 2018). Más concretamente, este trabajo se posiciona con aquellos que afirman que los STAR son positivos para el rendimiento de los trabajadores (Karatepe y Vatankhah, 2014), y los resultados sugieren que esa mejora en el comportamiento del empleado puede deberse, en parte, a la mejora de su satisfacción, lo cual se alinea con el trabajo de Dorta-Afonso et al. (2021).

En segundo lugar, este estudio contribuye a esclarecer uno de los mecanismos a través de los cuales los STAR conducen a mayores niveles de satisfacción laboral. Particularmente, se puede afirmar que los STAR mejoran la satisfacción, en parte debido a que reducen el *burnout* de los empleados. A la luz de la teoría de demandas y recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2013), los hallazgos de este estudio sugieren que los STAR constituyen una potencial fuente de recursos que permitiría a los trabajadores turísticos afrontar las altas demandas laborales típicas de este sector, reduciendo así los impactos negativos que estas pueden tener sobre sus niveles de estrés.

En tercer lugar, este estudio es uno de los primeros que examina el efecto de los STAR sobre variables comportamentales y actitudinales desde la perspectiva AMO. Así, se ha demostrado que, efectivamente, existen efectos diferenciales de los tres subgrupos de prácticas de RR.HH. sobre las variables-resultado. Concretamente, los resultados sugieren que el subgrupo de prácticas que mejoran las habilidades son aquellas que mayor efecto tienen en el rendimiento individual.

Como principal limitación de este estudio, se plantea que el constructo de STAR no incluyó prácticas de RR.HH. relacionadas con los incentivos ya que, en la fase de validación del modelo externo, se detectó que este tipo de prácticas no tenían un peso estadísticamente significativo dentro del constructo. Esto se debe, posiblemente, a que el trabajo de campo se realizó poco después de la reactivación de la actividad turística en Gran Canaria tras la pandemia de la COVID-19. Dicho contexto de alta incertidumbre laboral explicaría que los trabajadores hayan valorado más otras prácticas de RR.HH. (p.ej., la seguridad en el empleo) que aquellas relacionadas con los incentivos según el rendimiento individual o colectivo. Por tanto, como futura línea de investigación, se sugiere que los estudios próximos incluyan la escala de Kloutsiniotis y Mihail (2020b) al completo y, además, incluyan los incentivos dentro del subgrupo de prácticas destinadas a mejorar la motivación de los trabajadores.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., y Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press: Ithaca, Nueva York.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Chi, C. G., y Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Choi, H.-M., Mohammad, A. A., y Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208.
- Curry, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.

- Darvishmotevali, M., y Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, artículo 102462.
- Dijkstra, T. K., y Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., y Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWS) on hospitality employees' outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction. *Sustainability*, 13(6), artículo 3226.
- García-Rodríguez, F. J., Dorta-Afonso, D., y González-de-la-Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management*, 21, artículo 102698.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications: Thousand Oaks, California.
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., y 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.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 903-921.
- Karatepe, O. M., y Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, 27-35.
- Kloutsiniotis, P. V., y Mihail, D. M. (2020a). High performance work systems in the tourism and hospitality industry: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2365-2395.
- Kloutsiniotis, P. V., y Mihail, D. M. (2020b). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, artículo 102610.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., y Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178-2194.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mohr, L. A., y Bitner, M. J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32(3), 239-252.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R., y Escobar Redonda, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 7(1), 69-78.
- Murphy, K., Torres, E., Ingram, W., y Hutchinson, J. (2018). A review of high performance work practices (HPWPs) literature and recommendations for future research in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 365-388.
- Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. McGraw Hill, Inc.: Nueva York.
- Page, S. J., Bentley, T., Teo, S., y Ladkin, A. (2018). The dark side of high performance human resource practices in the visitor economy. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 122-129.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., y Jackson, S. E. (1996). The MBI-General Survey (MBI-GS). In Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P. (Eds.), *Maslach Burnout Inventory Manual*. Consulting Psychologists Press: Palo Alto (California).

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., y Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Silva, C. T., Hakim, M. P., Zanetta, L. D., Pinheiro, G. S. D. D., Gemma, S. F. B., y da Cunha, D. T. (2021). Burnout and food safety: Understanding the role of job satisfaction and menu complexity in foodservice. *International Journal of Hospitality Management*, 92, artículo 102705.
- Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 136-160.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., y 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.
- Wong, I. A., Xu, S., Chan, S. H. G., y He, M. (2019). A cross-level investigation of the role of human resources practices: Does brand equity matter? *Tourism Management*, 75, 418-426.
- Wright, R. T., Campbell, D. E., Thatcher, J. B., y Roberts, N. (2012). Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling: Recommendations for IS research. *Communications of the Association for Information Systems*, 30(1), 367-412.