

© 2022 Este capítulo de libro está disponible bajo la licencia CC-BYNC-ND 4.0 <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Esta es la versión aceptada del autor del trabajo publicado con el título “El enfoque AMO en turismo y sus efectos en el agotamiento y la satisfacción laboral” que fue publicado en su versión final en A. B. Barragán Martín, M. M. Molero Jurado, A. Martos Martínez, M. M. Simón Márquez y M. C. Pérez Fuentes (Comps.), *Investigando la Salud a lo largo del Ciclo Vital: Nuevos retos y actualizaciones*, Dykinson, S.L. (pp. 19-30). Para acceder a la versión final, visite <https://doi.org/10.2307/j.ctv36k5bxm.4>

Fecha de aceptación: 23 de diciembre de 2022

**El enfoque AMO en turismo y sus efectos en el agotamiento y la satisfacción  
laboral**

Laura Romero Domínguez

*Universidad del Atlántico Medio*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Daniel Dorta Afonso

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Raquel García Revilla

*Universidad a Distancia de Madrid*

## **1. Introducción**

Para hacer frente a las pérdidas económicas derivadas de la crisis del coronavirus, las empresas del sector turístico se han visto obligadas a tomar medidas drásticas para sus empleados, tales como recortes salariales, reducción de las jornadas laborales, jubilaciones anticipadas, despidos/ERTES, o directamente el cese de la actividad empresarial (Kloutsiniotis, Mihail, Mylonas, y Pateli, 2022; Wong, Kim, Kim, & Han, 2021). Este contexto incierto y complejo ha aumentado inevitablemente el estrés y la ansiedad de los trabajadores de este sector. Mientras la industria trata de adaptarse a la nueva normalidad, los empleados acaban agotados física y/o mentalmente (Ayachit y Chitta, 2022). El agotamiento, definido como un estado de fatiga física y emocional derivado del estrés y las demandas laborales (Maslach y Leiter, 2016), es la dimensión principal del *burnout* (Maslach, Schaufeli, y Leiter, 2001), que es un síndrome psicológico caracterizado por dicha sensación de agotamiento, un estado de desapego hacia el trabajo y un sentimiento de ineffectividad y falta de realización personal (Maslach *et al.*, 2001). El *burnout* es un fenómeno organizativo preocupante que ya era habitual entre los empleados turísticos incluso antes de la pandemia (Tsui, 2021; Wong *et al.*, 2021). Al mismo tiempo, este estrés ha afectado significativamente a la satisfacción laboral de los empleados (Nemteanu y Dabija, 2021), la cual es crucial para su rendimiento, compromiso y efectividad (Dorta-Afonso, Gonzalez-de-la-Rosa, García-Rodríguez, y Romero-Domínguez, 2021), elementos que las empresas buscan para continuar operando en la situación pandémica actual.

En tanto que los empleados constituyen uno de los recursos más valiosos para las empresas turísticas (Elshaer y Marzouk, 2019), desde la gestión de recursos humanos (RR.HH.) es necesario desarrollar estrategias que mejoren su salud y su bienestar (Agarwal, 2021). Así, el presente trabajo propone los sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR) como una herramienta que permite a los empleados hacer frente a las demandas y retos que ha traído consigo el coronavirus, esto es, reducir su agotamiento e incrementar su satisfacción laboral. Los STAR son prácticas interrelacionadas de RR.HH. cuyo objetivo es mejorar las habilidades y capacidades de los empleados, aumentar su motivación y esfuerzo, y brindarles oportunidades para participar en la organización (Dorta-Afonso y González-de-la-Rosa, 2022). Si bien existen trabajos que defienden la implantación y el desarrollo de STAR como herramienta para aumentar la satisfacción laboral (p.ej., Kong, Jiang, Chan, y Zhou, 2018), pocas son las evidencias

hasta la fecha que hayan estudiado cómo estos sistemas pueden reducir el agotamiento y el *burnout* (Fan et al., 2014; Wong, Xu, Chan, y He, 2019).

La forma en que los STAR contribuyen a aumentar la satisfacción se sustenta en la teoría del intercambio social (Cropanzano y Mitchell, 2005). Esta teoría postula que las relaciones que se producen entre el empleado y su empresa se basa en el principio de reciprocidad, que afirma que cuando una parte recibe algo de otra, la primera se siente obligada a responder de manera equivalente (Blau, 1986). En el caso de los STAR, en tanto que proveen a los empleados de elementos positivos tales como habilidades, motivación y oportunidades (Kloutsiniotis y Mihail, 2020a); y que su implementación por parte de la empresa es discrecional (Eisenberger, Rhoades Shanock, y Wen, 2020; Kurtessis *et al.*, 2017), los empleados perciben los STAR como una señal de que la empresa se preocupa por ellos y su bienestar, y se sienten valorados. Esto los motiva a responder con comportamientos y actitudes positivas (Dorta-Afonso *et al.*, 2021; Sun, Aryee, y Law, 2007), como es el aumento de su satisfacción laboral.

Paralelamente, es la teoría de las demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2017) la que explica cómo los STAR pueden llegar a reducir el agotamiento de los empleados. Así, se postula que los STAR los proveen de recursos (habilidades, motivación y oportunidades) que les permite afrontar y gestionar mejor las demandas laborales de su trabajo, lo cual contribuye a reducir el estrés que desemboca en agotamiento y a generar actitudes más positivas. Este razonamiento, a su vez, también explicaría cómo los STAR pueden llegar a impactar en la satisfacción laboral. La literatura ha constatado sistemáticamente que el agotamiento y el *burnout* afectan negativamente a la satisfacción (p.ej., Lu y Gursoy, 2016; Silva *et al.*, 2021). Por tanto, es posible que los STAR mejoren la satisfacción laboral porque también son capaces de disminuir el agotamiento. Esto es lo que se conoce como la «caja negra» de los STAR, es decir, los mecanismos mediadores a través de los cuales los STAR afectan a los resultados individuales y organizativos, la cual la literatura ha identificado en varias ocasiones como foco necesario de investigación (p.ej., Murphy, Torres, Ingram, y Hutchinson, 2018; Sun *et al.*, 2007).

Ahora bien, el propio concepto de STAR implica que las prácticas que incluyen pueden dividirse en tres dimensiones según la función que cumplen: mejorar las habilidades (A) de los empleados, aumentar su motivación (M) para lograr los objetivos empresariales, y fomentar las oportunidades (O) para que participen en la toma de decisiones a nivel organizativo y rindan mejor (Bello-Pintado y Garcés-Galdeano, 2019).

En la literatura, esto se conoce como el enfoque AMO de los STAR (Appelbaum, Bailey, Berg, y Kalleberg, 2000), que postula que diferentes grupos de prácticas de RR.HH. pueden tener efectos diferentes en los resultados individuales y organizativos (Jiang, Lepak, Hu, y Baer, 2012). Dicho enfoque ha recibido una atención muy limitada en turismo, siendo el trabajo de Kloutsiniotis y Mihail (2020b) el único que ha adoptado esta perspectiva hasta la fecha.

Por este motivo, el objetivo de este trabajo es analizar los efectos diferenciales, tanto directos como indirectos, de los grupos de prácticas AMO en el agotamiento y en la satisfacción laboral de los empleados turísticos.

## **2. Metodología**

La metodología de este trabajo es la encuesta *ad hoc*. Se diseñó un cuestionario dirigido a empleados del sector turístico en Gran Canaria (Islas Canarias, España). La muestra final lograda fue de 417 encuestados.

### **2.1. Características de la muestra**

En cuanto al género, el 39,8% de los encuestados eran hombres y el 59,2%, mujeres (NS/NC = 1,0%). Respecto a la edad, el 40,3% tenían menos de 34 años, mientras que el 57,6% tenía más de 35 años (rango: 19-64), y el 2,1% restante prefirió no reportar su edad. Finalmente, los encuestados trabajaban en diferentes subsectores de actividad: alojamiento (55,2%), alquiler de vehículos (22,5%) y restauración (22,3%).

### **2.2. Instrumentos de medida**

Para medir la percepción de los empleados sobre la aplicación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en sus organizaciones, se utilizó la escala diseñada y validada por Kloutsiniotis y Mihail (2020b). Se trata de una escala tipo Likert de 5 puntos y 20 ítems compuesta por siete sub-escalas de prácticas de RR.HH.: reclutamiento y selección, formación y desarrollo, seguridad del empleo, gestión del rendimiento, incentivos y premios, diseño de puestos de trabajo, y participación en la toma de decisiones. Adicionalmente, dicho trabajo también se utilizó para agrupar dichas sub-escalas en los tres grupos AMO: habilidades, motivación y oportunidades.

El agotamiento se midió con la dimensión correspondiente de la *Maslach Burnout Inventory-General Scale* (Schaufeli, Leiter, Maslach, y Jackson, 1996). Dicha escala estaba formada por 5 ítems de 7 puntos.

Finalmente, la satisfacción laboral se evaluó con la escala de 3 ítems y 5 puntos diseñada y validada por Suazo (2009).

### 2.3. Análisis estadístico

Se ha utilizado la técnica de PLS-SEM para construir un modelo de ecuaciones estructurales que permita cumplir el objetivo de investigación. La elección de esta técnica se justifica porque: 1) no asume ninguna distribución de los datos, y 2) el modelo propuesto incluye constructos formativos (Hair, Risher, Sarstedt, y Ringle, 2019).

El análisis PLS-SEM comprende dos etapas (Hair *et al.*, 2017). La primera consiste en evaluar el modelo de medida o modelo externo. La segunda, por su parte, consiste en evaluar el modelo estructural o modelo interno.

### 3. Resultados

El modelo externo de primer orden estaba formado únicamente por constructos reflectivos, por lo que su evaluación implicó examinar la fiabilidad del indicador y de consistencia interna, así como la validez convergente y discriminante. Por un lado, como muestra la Tabla 1, todos los indicadores tienen cargas factoriales superiores a 0,708, lo cual, según Hair *et al.* (2017), evidencia fiabilidad del indicador. Por otro lado, la fiabilidad de consistencia interna se examinó mediante el estadístico  $\rho_A$  (Dijkstra y Henseler, 2015). Todos los constructos muestran valores de  $\rho_A$  mayores que 0,7, por lo que la fiabilidad de consistencia interna también se confirma. Finalmente, para evaluar la validez convergente del modelo, se analizó el AVE de cada constructo. Dado que en todos los casos se superaba el valor de 0,5, se confirma la validez convergente del modelo.

*Tabla 1.* Fiabilidad y validez convergente del modelo de primer orden

Constructos	Indicadores	Cargas	$\rho_A$	AVE
Reclutamiento y selección	REC1	0,909***	0,927	0,819
	REC2	0,861***		
	REC3	0,922***		
	REC4	0,925***		
Formación y desarrollo	FOR1	0,938***	0,927	0,848
	FOR2	0,913***		
	FOR3	0,911***		
Seguridad del empleo	SEG1	0,855***	0,788	0,685
	SEG2	0,782***		
	SEG3	0,844***		
Gestión del rendimiento	GES1	0,915***	0,914	0,845
	GES2	0,925***		
	GES3	0,919***		

Incentivos y premios	INC1	0,943***	0,865	0,861
	INC2	0,912***		
Diseño de puestos de trabajo	DIS1	0,914***	0,913	0,843
	DIS2	0,941***		
	DIS3	0,900***		
Participación en la toma de decisiones	PAR1	0,917***	0,913	0,851
	PAR2	0,920***		
	PAR3	0,931***		
Agotamiento	AGO1	0,893***	0,929	0,774
	AGO2	0,853***		
	AGO3	0,907***		
	AGO4	0,877***		
	AGO5	0,867***		
Satisfacción laboral	SAT1	0,917***	0,906	0,803
	SAT2	0,859***		
	SAT3	0,911***		

Bootstrapping basado en 10.000 submuestras

\*\*\*  $p \leq 0,001$

Para concluir la evaluación del modelo externo de primer orden, se aplicó el criterio de la ratio *heterotrait-monotrait* para evaluar la validez discriminante. Según Henseler, Ringle, y Sarstedt (2015), los valores no pueden ser mayores a 0,85. En tanto que en ningún caso se superó dicho valor (ver Tabla 2), también se confirma la validez discriminante del modelo. De este modo, se confirma la adecuación del modelo de primer orden.

Tabla 2. Validez discriminante del modelo de primer orden

	PAR	AGO	INC	SAT	DIS	GES	REC	SEG	FOR
<b>PAR</b>									
<b>AGO</b>	0,488								
<b>INC</b>	0,549	0,327							
<b>SAT</b>	0,445	0,477	0,263						
<b>DIS</b>	0,705	0,522	0,487	0,462					
<b>GES</b>	0,762	0,486	0,565	0,462	0,779				
<b>REC</b>	0,745	0,469	0,430	0,497	0,686	0,743			
<b>SEG</b>	0,804	0,499	0,584	0,475	0,718	0,739	0,750		
<b>FOR</b>	0,594	0,396	0,477	0,408	0,596	0,683	0,747	0,639	

La evaluación del modelo externo de segundo orden requirió examinar otros indicadores estadísticos, dado que en este modelo los tres grupos AMO se construyeron como constructos formativos, en consonancia con Kloutsiniotis y Mihail (2020b). En primer lugar, se examinaron los VIF de todas las dimensiones. Dado que ninguno superaba el valor máximo de 5 establecido por Hair et al. (2019), no se detectaron indicios de colinealidad (ver Tabla 3). En segundo lugar, se analizó la significación de los pesos de las dimensiones. Todos ellos eran estadísticamente significativos, excepto el de

«incentivos y premios» (ver Tabla 3). No obstante, según Hair et al. (2019), dado que no había problemas de colinealidad y que la carga de dicha dimensión era mayor que 0,5, dicha dimensión se mantuvo en el modelo. Por tanto, el modelo externo de segundo orden también fue validado.

Tabla 3. Validación del modelo de segundo orden (formativo)

Constructos	Dimensiones	Cargas	Pesos	VIF
Habilidades	Reclutamiento y selección	0,981 <sup>***</sup>	0,796 <sup>***</sup>	1,911
	Formación y desarrollo	0,818 <sup>***</sup>	0,269 <sup>**</sup>	1,911
Motivación	Seguridad del empleo	0,881 <sup>***</sup>	0,482 <sup>***</sup>	1,774
	Gestión del rendimiento	0,924 <sup>***</sup>	0,598 <sup>***</sup>	1,830
	Incentivos y premios	0,561 <sup>***</sup>	0,040 <sup>ns</sup>	1,396
Oportunidades	Participación en la toma de decisiones	0,877 <sup>***</sup>	0,476 <sup>***</sup>	1,699
	Diseño de puestos de trabajo	0,931 <sup>***</sup>	0,626 <sup>***</sup>	1,699

Bootstrapping basado en 10.000 submuestras

\*\*\*p≤0,001; \*\*p≤0,01

Una vez validado el modelo externo, se evaluó el modelo interno. Para ello, se examinaron los coeficientes *path* de las relaciones propuestas. Como muestra la Tabla 4, solo el grupo de habilidades tiene un efecto directo y positivo en la satisfacción laboral ( $\beta=0,203$ ;  $p\leq 0,001$ ), pero no tiene efectos sobre el agotamiento. Por su parte, ni la motivación ni las oportunidades impactan directamente sobre la satisfacción, pero sí lo hacen sobre el agotamiento, reduciéndolo en ambos casos (M:  $\beta=-0,146$ ;  $p\leq 0,05$  | O:  $\beta=-0,320$ ,  $p\leq 0,001$ ). Finalmente, como era de esperar, el agotamiento ejerce un efecto directo y negativo sobre la satisfacción ( $\beta=-0,254$ ,  $p\leq 0,001$ ).

Ahora bien, respecto los efectos indirectos, solamente se observa en el caso de las oportunidades, de tal manera que dicho grupo de prácticas reduce el agotamiento, lo cual a su vez aumenta la satisfacción laboral ( $\beta=0,081$ ;  $p\leq 0,001$ ). En tanto que el efecto indirecto es estadísticamente significativo, se puede hablar de una mediación total.

Finalmente, se concluye que el modelo propuesto tiene un poder predictivo moderado, en tanto que predice el 28,1% de la varianza ( $R^2$ ) de la satisfacción laboral y el 29,8% del agotamiento (Hair et al., 2019). Por otro lado, se confirma también la relevancia predictiva del modelo, dado que todos los valores de  $Q^2$  eran positivos (Hair et al., 2017).

Tabla 4. Cálculo de efectos

	Coef. path	t
<b>Efectos directos</b>		
Habilidades -> Satisfacción laboral	0,203 <sup>***</sup>	3,706
Motivación -> Satisfacción laboral	0,097 <sup>ns</sup>	1,246
Oportunidades -> Satisfacción laboral	0,101 <sup>ns</sup>	1,408



Habilidades -> Agotamiento	-0,100 <sup>ns</sup>	1,535
Motivación -> Agotamiento	-0,146 <sup>*</sup>	1,725
Oportunidades -> Agotamiento	-0,320 <sup>***</sup>	3,894
Agotamiento -> Satisfacción laboral	-0,254 <sup>***</sup>	4,567
<b>Efectos indirectos</b>		
Habilidades -> Agotamiento -> Satisfacción laboral	0,025 <sup>ns</sup>	1,410
Motivación -> Agotamiento -> Satisfacción laboral	0,037 <sup>ns</sup>	1,530
Oportunidades -> Agotamiento -> Satisfacción laboral	0,081 <sup>***</sup>	3,136

*Bootstrapping* basado en 10.000 submuestras

\*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$ ; <sup>ns</sup> no significativo

#### 4. Discusión y conclusiones

El objetivo de este trabajo es analizar los efectos diferenciales que los grupos de prácticas AMO (habilidades, motivación y oportunidades) tienen en la satisfacción laboral y el agotamiento de los empleados del sector turístico. Se ha constatado empíricamente que el grupo de habilidades aumenta la satisfacción, en consonancia con los trabajos de Alafeshat y Tanova (2019) y Dorta-Afonso *et al.* (2021), quienes demostraron dicho efecto de los STAR como sistemas. Al mismo tiempo, los grupos de motivación y oportunidades reducen el agotamiento, lo cual complementa los resultados de Wong *et al.* (2019), quienes constataron que los STAR tienen potencial para reducir el agotamiento. Por tanto, este trabajo se suma a la corriente de investigación que aboga por los efectos positivos de los STAR en los empleados, lo cual se traduce en efectos positivos también para la organización (p.ej., Jaiswal y Tyagi, 2020; Kloutsiniotis y Mihail, 2020b).

Como contribuciones teóricas, los resultados de este estudio permiten confirmar la premisa principal del enfoque AMO de los STAR, y es que los grupos AMO ejercen efectos diferenciales sobre los resultados individuales (Jiang *et al.*, 2012). Así, se observa que las habilidades impactan directa y positivamente sobre la satisfacción laboral de los empleados, no teniendo ningún efecto significativo sobre el agotamiento. Por su parte, los grupos de motivación y oportunidades tienen efectos negativos sobre el agotamiento. Comparativamente, el efecto de las oportunidades es mayor que el de la motivación.

Finalmente, otra contribución de este estudio es la identificación de un mecanismo que contribuye a abrir la caja negra de los STAR y explicar cómo estos pueden mejorar las actitudes y comportamientos de los empleados (Kloutsiniotis y Mihail, 2020b), en este caso su satisfacción laboral. Y es que, en el caso del grupo de oportunidades, su efecto positivo sobre la satisfacción viene dado por la reducción del agotamiento. En ese sentido, y en la línea de la teoría de las demandas y recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2017), las oportunidades actúan como recursos que permiten a los empleados lidiar con las altas demandas laborales propias del sector turístico y que se han visto incrementadas con la

pandemia, reduciendo así las consecuencias negativas que estas pueden tener sobre su estrés y ansiedad.

Como implicaciones prácticas, los resultados de este estudio pueden ser de utilidad tanto para las empresas turísticas como para los responsables de RR.HH. en general, en la medida en que se ha constatado el papel de los STAR en general, y de los grupos AMO en particular, como herramienta para mejorar la satisfacción laboral y reducir del agotamiento de los empleados. Se recomienda, por tanto, que las empresas inviertan y desarrollen STAR dentro de sus políticas de RR.HH. para reducir el agotamiento y mantener una plantilla satisfecha. Esto es fundamental en el contexto de incertidumbre actual, ya que se ha demostrado que la satisfacción está directamente vinculada al rendimiento individual y empresarial (Chi y Gursoy, 2009; Dorta-Afonso *et al.*, 2021). Adicionalmente, el efecto negativo de los grupos de motivación y oportunidades sobre el agotamiento evidencian la necesidad de focalizar los esfuerzos en prácticas relacionadas con los incentivos, la evaluación del rendimiento, la participación activa y el enriquecimiento del trabajo.

Ahora bien, estas implicaciones deben ser tomadas con cautela, en el sentido de que la implementación de STAR debe suponer un «ganar-ganar», y no a expensas de los empleados. Algunos trabajos defienden que los STAR aumentan las demandas laborales, lo cual afecta al bienestar de los empleados (Ogbonnaya y Messersmith, 2019). La diferenciación entre grupos de prácticas arroja algo de luz sobre esta cuestión. Si las empresas se centran en reclutar a los mejores candidatos y ofrecerles formación continua (grupo de habilidades), pero dejan al margen la motivación (p.ej., despiden empleados fácil y habitualmente) y las oportunidades (p.ej., las características de los puestos de trabajo no están bien definidas), esto puede producir un aumento del estrés y tener efectos negativos sobre la satisfacción y, consecuentemente, en el rendimiento. Por tanto, se recomienda que los gestores tengan en cuenta los posibles efectos negativos de los STAR y de los grupos AMO.

Como futuras líneas de investigación, dado que la literatura ha demostrado que tanto la importancia como los efectos de las condiciones laborales difieren según el perfil de los empleados, se propone analizar los efectos asimétricos de los grupos AMO sobre la satisfacción y el agotamiento según las características de los empleados (p.ej., hombres vs. mujeres, *boomers* vs. *millennials* vs. *centennials*).

## 5. Referencias

- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102765. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
- Alafeshat, R., y Tanova, C. (2019). Servant leadership style and high-performance work system practices: Pathway to a sustainable Jordanian airline industry. *Sustainability*, 11, 6191. <https://doi.org/10.3390/su11226191>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., y Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off* (1ª edición). Nueva York: Cornell University Press.
- Ayachit, M., y Chitta, S. (2022). A systematic review of burnout studies from the hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 125–144. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1957743>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bello-Pintado, A., y 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>
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. London: Routledge.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Cropanzano, R., y Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dijkstra, T. K., y Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Dorta-Afonso, D., y González-de-la-Rosa, M. (2022). High-performance work systems. In D. Buhalis (editor), *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Dorta-Afonso, D., Gonzalez-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*, 3226.  
<https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., y Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *7*, 101–124.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Elshaer, A. M., y Marzouk, A. M. (2019). *Labor in the Tourism and Hospitality Industry: Skills, Ethics, Issues, and Rights* (1ª edición). Nueva York: Apple Academic Press.
- Fan, D., Cui, L., Zhang, M. M., Zhu, C. J., Härtel, C. E. J., y Nyland, C. (2014). Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: Empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(7), 931–950.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.876740>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G., y Roldán, J. L. (2017). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2ª edición). Terrassa: OmniaScience.
- 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.  
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- 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*, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Jaiswal, D., y Tyagi, A. (2020). Effect of high performance work practices on service innovative behavior. *Tourism Review*, *75*(2), 382–401. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2018-0101>
- 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.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- 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.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0864>
- 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, 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., y Pateli, A. (2022). Transformational leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., y Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lu, A. C. C., y Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210–235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Maslach, C., y Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.  
<https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0243>
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging marketing during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>

- Ogbonnaya, C., y Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29, 509–526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., y Jackson, S. E. (1996). The Maslach Burnout Inventory: General Survey (MBI-GS). In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (editores), *Maslach Burnout Inventory Manual* (pp. 19–26). Palo Alto: Consulting Psychology Press.
- 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, 102705. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102705>
- 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. <https://doi.org/10.1108/02683940910928856>
- Sun, L.-Y., Aryee, S., y Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *The Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Tsui, P.-L. (2021). Would organizational climate and job stress affect wellness? An empirical study on the hospitality industry in Taiwan during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 10491. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910491>
- Wong, A. K. F., Kim, S., Kim, J., y Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102798>
- Wong, I. A., Xu, S., Chan, S. X. 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. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.013>