

NOVELES DESTACADOS

OUTSTANDING EARLY-STAGE RESEARCHERS

Influencia de las prácticas de alto rendimiento de recursos humanos en el *burnout* y los resultados de las *kellys*

Sheila María Díaz-Segura¹, Daniel Dorta-Afonso

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

doi: <https://doi.org/10.20420/eni.2021.457>

Resumen

Las prácticas de alto rendimiento de recursos humanos (HPHRP) son unas prácticas que, mediante la formación, el empoderamiento y la recompensa, pretenden mejorar el rendimiento de los trabajadores. Muchos estudios indican que estas prácticas, además, aumentan la satisfacción laboral y disminuyen la probabilidad de desarrollar síntomas de *burnout*, un síndrome que afecta empleados insatisfechos laboralmente y cuyas manifestaciones, entre otras, son el cinismo o la ineficacia. En el colectivo de las camareras de piso (las “*kellys*”), la situación laboral es precaria y la incidencia del *burnout* es elevada, por lo que el uso de las HRHRP puede ser de gran utilidad.

Palabras clave: prácticas de alto rendimiento de recursos humanos, *burnout*, satisfacción laboral, calidad de vida, *kellys*.

Clasificación JEL: M12, M54, J28.

Fuente de referencia: Sheila María Díaz Segura (2019). Influencia de las prácticas de alto rendimiento de recursos humanos en el *burnout* y los resultados de las *kellys*. Trabajo fin de Grado del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, tutorizado por Daniel Dorta Afonso y presentado en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.

1 Introducción

Dado que en el sector hotelero la calidad del servicio prestado y la satisfacción del cliente son factores críticos de éxito, la gestión de los recursos humanos que presta servicios en estos establecimientos se torna crucial. En este sentido, el emprendedor en el sector hotelero puede hallar en las prácticas de alto rendimiento de recursos humanos (HPHRP) un gran aliado. Estas prácticas, mediante la formación, el empoderamiento y la recompensa contribuyen a mejorar el rendimiento de los trabajadores, aumentan la satisfacción laboral y disminuyen la probabilidad de desarrollar síntomas de *burnout*. El *burnout* es un síndrome que afecta a empleados insatisfechos laboralmente y cuyas manifestaciones, entre otras, son el cinismo o la

ineficacia. En el colectivo de las camareras de piso, por ejemplo, la situación laboral es precaria y la incidencia del *burnout* es elevada por lo que el uso de las HRHRP puede ser de gran utilidad.

Sobre la base de los argumentos previos, el objetivo del presente estudio es analizar la influencia de las HPHRP en el *burnout* y los resultados de las trabajadoras del colectivo de las *kellys*, en términos de calidad de vida, satisfacción laboral y rendimiento. De esta forma, los resultados de este estudio pueden ser de ayuda para los emprendedores del sector hotelero, al ofrecerles un catálogo de HPHRP de utilidad para la gestión con mayor acierto de este grupo de empleadas.

¹Autor de correspondencia: sheilads194@gmail.com.

2 Marco teórico

Las *kellys* son un colectivo de mujeres cuya labor principal es la limpieza y desinfección de las habitaciones de los hoteles (López-González & Medina-Vicent, 2020). Este empleo se caracteriza por tener contratos temporales precarios, alta carga laboral, baja remuneración y una gran incidencia del síndrome *burnout* (López González & Medina-Vicent, 2020), de manera que la satisfacción laboral y el rendimiento se ven comprometidos.

Las HPHRP podrían ser la solución a la disconformidad que presenta este colectivo. El objetivo de estas prácticas es dotar a los trabajadores de las capacidades, las oportunidades y la motivación necesaria, mediante la formación, el empoderamiento y la recompensa (Chuang & Liao, 2010). Las HPHRP brindan a los trabajadores diferentes beneficios como seguridad en el empleo, conciliación entre la vida laboral y familiar, etc. De esta manera, se logra un mejor rendimiento de los empleados en el lugar de trabajo (Kuslivan *et al.*, 2010). Dichas prácticas pueden mejorar los resultados implementando la teoría AMO (Appelbaum *et al.*, 2000 en Huselid, 1995).

La teoría AMO contiene tres dimensiones: capacidad, motivación y oportunidad. De estas tres dimensiones, la capacidad es considerada un elemento fundamental ya que actúa de manera independiente y tiene el potencial de influir sobre el rendimiento del trabajador (Bos-Nehles *et al.*, 2013). Por otro lado, en cuanto a la motivación, Siemsen *et al.* (2008) consideran que, careciéndose de ella, determinadas actitudes de pesimismo y derrotismo pueden emerger en el trabajo. La oportunidad se refiere a aspectos relacionados con el entorno laboral que aportan apoyo y facilidades para que el trabajador desempeñe su labor y promocióne (Boxall & Purcell, 2003). Es de vital importancia que exista una buena

implementación y coordinación de estas tres dimensiones (capacidad, oportunidad y motivación) ya que la carencia de ello podría ocasionar vivencias negativas en el trabajo y, como consecuencia, la aparición de síntomas del síndrome de *burnout* (Lacy & Chan, 2018).

El síndrome de *burnout* posee tres dimensiones: agotamiento, cinismo e ineficacia. En primer lugar, el agotamiento en los empleados puede tener consecuencias de naturaleza física y emocional, entre estas últimas la aparición de insatisfacción y problemas anímicos (Haye & Weathington, 2007). El agotamiento emocional produce miedos y rechazos en los trabajadores a la hora de enfrentarse al desempeño de sus funciones (Cordes & Dougherty, 1993). En segundo lugar, el *burnout* puede producir cinismo, es decir, una percepción mala hacia los demás y una actitud pesimista en el ámbito laboral. La última dimensión es la ineficacia, sentimiento de derrotismo y frustración por no haber logrado los objetivos establecidos (Maslach, 2009).

Según un estudio realizado por Powel y Watson (2006), el departamento de limpieza de los hoteles integra al colectivo de empleados más afectado por este síndrome debido a las condiciones laborales a que están expuestos y al alto índice de monotonía y rotación que caracteriza el puesto.

Las dimensiones del *burnout* pueden influir negativamente en los aspectos personales y profesionales de los empleados, disminuyendo su calidad de vida, satisfacción laboral y rendimiento. Debido a ello, estas tres variables adquieren relevancia como indicadores de los resultados de las HPHRP para el referido colectivo. La calidad de vida de un individuo va a depender de diversos factores, entre ellos los relativos a sus condiciones laborales. La satisfacción laboral, por su parte, es el sentimiento del individuo acerca del trabajo que realiza y se desarrolla como consecuencia de las

experiencias en el mismo (Sempañe *et al.*, 2002). El tercer indicador de resultados, el rendimiento laboral, se concibe como la habilidad del trabajador para ejecutar su trabajo de manera productiva (Borman *et al.*, 1994) lo cual, entre otros factores, depende de su motivación. En este sentido, es fundamental la participación de los directivos con la finalidad de incrementar la motivación de sus empleados y que exista un alto grado de rendimiento laboral (Avery, 2004).

3 Hipótesis del estudio

Sobre la base de lo argumentado en el epígrafe previo, este estudio analiza si el conjunto de HPHRP integrado por las prácticas de reclutamiento, selección, formación, seguridad laboral, evaluación, incentivos, retribución, participación y diseño del puesto, reduce el *burnout* de las *kellys* e incrementa los resultados de este colectivo en la empresa hotelera. Más concretamente se estudian las siguientes tres hipótesis:

- *Las HPHRP reducen el burnout de las kellys en términos de Desgaste emocional, Cinismo e Ineficacia.*
- *Las HPHRP mejoran los resultados individuales de las kellys en términos de Calidad de vida, Satisfacción laboral y Rendimiento laboral.*
- *El burnout (agotamiento emocional, cinismo, ineficacia) reduce los resultados individuales de las kellys en términos de Calidad de vida, Satisfacción laboral y Rendimiento laboral.*

4 Metodología

La población objeto de estudio la conformaban las camareras de piso de las Islas Canarias que se encontraban empleadas o en situación provisional de ERTE en el momento

de la ejecución del trabajo de campo (abril y mayo de 2021). Para la recogida de información, se preparó un cuestionario estructurado integrado por 63 preguntas, de las cuales 7 eran de carácter sociodemográfico. Tras la realización del trabajo de campo, se obtuvo 60 cuestionarios válidamente cumplimentados.

5 Resultados

Perfil sociodemográfico de las kellys participantes en el estudio

En cuanto al género de los participantes, cabe resaltar que 59 eran mujeres y 1 era hombre. La edad media de los encuestados era de 45 años. Además, la media de años totales trabajados era de 18,65 y la media de años de antigüedad en la empresa actual era de 10,32. El 23,3% trabajaba en establecimientos de 3 estrellas, el 53,3% en establecimientos de 4 estrellas y el 13,3% desempeñaba funciones en hoteles de 5 estrellas, siendo minoritario los participantes en hoteles de dos estrellas (5%)

Test de hipótesis

Atendiendo a los resultados mostrados en la Tabla 1, se identifica que las HPHRP reducen el desgaste emocional de las *kellys* (Modelo 1), dado que el p valor de beta estandarizado es inferior a 0,1. Sin embargo, dichas prácticas no reducen el cinismo ni la ineficacia (Modelos 2 y 3).

Tabla 1. Influencia de las HPHRP en las tres dimensiones del *burnout*

Variable explicativa	Modelo 1 Desgaste emocional β estandarizado	Modelo 2 Cinismo β estandarizado	Modelo 3 Ineficacia β estandarizado
HPHRP	-0,249 (p=0,056)	-0,209 (p=0,109)	-0,095 (p=0,469)
F	3,819	2,654	0,530
P valor	0,056	0,109	0,469
R ² ajustado	4,6%	2,7%	-0,8%

Asimismo, nuestro trabajo encuentra que las HPHRP no mejoran la calidad de vida de las camareras de piso (Tabla 2, Modelo 4), pero sí mejoran la satisfacción de las trabajadoras (Modelo 5) y su rendimiento (Modelo 6).

Tabla 2. Influencia de las HPHRP en las tres dimensiones de resultados

Variable explicativa	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
	Calidad de vida β estandarizado	Satisfacción laboral β estandarizado	Rendimiento en el trabajo β estandarizado
HPHRP	0,183 (p=0,162)	0,427 (p=0,001)	0,217 (p=0,096)
F	2,008	12,930	2,855
P valor	0,162	0,001	0,096
R ² ajustado	1,7%	18,2%	3,0%

Finalmente, y acorde a los resultados mostrados en la Tabla 3, podemos afirmar que el *burnout* reduce la calidad de vida de las camareras de piso, en concreto, a partir de sus dimensiones de ineficacia y cinismo (Modelo 7). Por otro lado, los resultados obtenidos para la hipótesis H3b indican que el desgaste emocional no reduce la satisfacción laboral de las *kellys*, pero sí la ineficacia y el cinismo (Modelo 8). Por último, en cuanto a la hipótesis H3c, la ineficacia reduce el rendimiento (Modelo 9).

Tabla 3. Influencia del *burnout* en las tres dimensiones de resultados

Variable explicativa	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9
	Calidad de vida β estandarizado	Satisfacción laboral β estandarizado	Rendimiento en el trabajo β estandarizado
Desgaste emocional	0,006 (p=0,970)	-0,045 (p=,733)	-0,011 (p=0,942)
Cinismo	-0,313 (p=0,053)	-0,577 (p=,000)	-0,244 (p=0,118)
Ineficacia	-0,297 (p=0,030)	-0,448 (p=,000)	-0,425 (p=0,002)
F	2,631	11,609	3,872
P valor	0,059	0,000	0,014
R ² ajustado	7,7%	35,0%	12,7%

6 Conclusiones

En el presente estudio se ha analizado la relación entre las HPHRP, la presencia del síndrome de *burnout* y los resultados individuales en el colectivo de las *kellys*, esto es, su calidad de vida, satisfacción laboral y rendimiento en el trabajo. Los resultados obtenidos verifican que las HPHRP mejoran el desgaste emocional, no afectando al cinismo ni a la ineficacia. Por otra parte, en esta investigación se halló que las HPHRP mejoran la satisfacción laboral y el rendimiento de las camareras de piso, pero no la calidad de vida de estas personas. Por último, se encontró que el *burnout* reduce todos los resultados individuales de las *kellys*.

Asimismo, se halla evidencias sobre ventajas que aporta a la empresa hotelera la implantación de un sistema de HPHRP basado en el modelo AMO y conformado por las prácticas de reclutamiento, selección, formación, seguridad laboral, evaluación, incentivos, retribución, participación y diseño del puesto. En particular, el estudio realizado encuentra que tales HPHRP también son eficaces cuando se aplican a empleados de la base de la estructura organizativa, como pueden ser las *kellys* en el caso de los hoteles. En este sentido, el trabajo realizado halla evidencias sobre el potencial de tales prácticas para mejorar las condiciones de trabajo del colectivo, reducir su *burnout* y mejorar tanto la satisfacción laboral como el rendimiento en el trabajo.

7 Referencias

- Avery, G.C. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. London, UK: Sage.
- Borman, W.C., Ackerman, L.D., & Kubisiak, U.C. (1994). *Development of a performance rating program in support of department of labor test validation research* (contract nos. 93-2 and 93-3) Sacramento, CA: Cooperative Personnel Services.

- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management, 52*(6), 861-877.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Oxford, UK: Blackwell.
- Cordes, C.L., Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job *burnout*. *The Academy of Management Review, 18*(4), 621-656.
- Chuang, C.H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology, 63*(1), 153-196.
- Haye, C.T., & Weathington, B.L. (2007). Optimism, stress, life satisfaction, and job *burnout* in restaurant manager. *The Journal of Psychology, 141*(6), 565-579.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, Z., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 51*(2), 171-214.
- Lacy, B.E., & Chan, J.L. (2018). Physician *burnout*: the hidden health care crisis. *Clinical Gastroenterology and Hepatology, 16*(3), 311-317.
- López-González, J.L., & Medina-Vicent, M. (2020). Las *Kellys* y el turismo: de la invisibilidad del cuidado a la visibilidad política. *Digithum, 25*, 1-13. <https://raco.cat/index.php/Digithum/article/view/373030>.
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el *burnout*. *Ciencia y Trabajo, 11*(32), 37-43.
- Sempane, M., Rieger, H., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *South African Journal of Industrial Psychology, 28*(2), 23-30.
- Siemsen, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining factor model. *Journal of Operations Management, 26*, 426-445.